

**TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN REKABET GÜCÜ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Koray GÜRPINAR**

**DOKTORA TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Mehmet BARCA**

**Afyonkarahisar  
Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Temmuz 2007**

**DOKTORA TEZ ÖZETİ****TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN REKABET GÜCÜ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA****Koray GÜRPINAR****İşletme Anabilim Dalı****Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü****Temmuz 2007****Danışman: Doç. Dr. Mehmet BARCA**

Bu çalışmanın amacı Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü araştırmaktır. Türk mobilya sektöründeki rekabet olgusu, kaynakları ve sektörün performansının sürekliliği, sektörün ulusal ekonomideki önemi, oluşturduğu istihdam ve ihracattaki payı nedeni ile araştırmaya değer olarak görülmüştür. Sektör üç aşamalı olarak araştırmaya konu edilmiştir:

Birinci aşamada, ulusal ve uluslararası ihracat ve ithalat verileri kullanılarak çeşitli indeksler ile sektörün uluslararası pazarlardaki rekabet gücü belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci aşamada belirlenen rekabet gücünün dayanakları Porter'ın geliştirdiği elmas modeli ile analiz edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü aşamada ise, anket yöntemi ile sektörde yönetici konumunda olan insanlardan sektörün avantaj kaynakları, sorunları ve geleceğine ilişkin görüşleri alınarak rekabet gücü değerlendirilmiştir.

Uluslararası pazarlardaki performansa bağlı olarak 2001-2004 döneminde Türk mobilya sektörü için hesaplanan endeks değerleri 1'in altında ve 2005-2006 dönemi içinde 1'in üzerindedir. 1'in altındaki endeks değerleri göstermektedir ki 2001-2004 arasında Türk mobilya sektörü uluslararası rekabette dezavantaja sahiptir. Endeks değerlerinin 2005-2006 dönemi için 1'in üzerinde olması göstermektedir ki Türk mobilya sektörü uluslararası pazarlarda rekabetçi üstünlüğe sahiptir. Bununla birlikte bir trend olarak değerlendirildiğinde, Türk mobilya sektörünün 2001'den bu yana sürekli olarak artan bir rekabet gücü gösterdiği söylenebilir.

Bu başarının arkasındaki nedenlere Porter'ın elmas modeli çerçevesinde bakıldığında, ulusal pazarda artan talep ve talebin giderek daha fazla sofistike olması, nitelikli iş gücü ve firmaların dışa açılma stratejileri olduğu söylenebilir. Yöneticiler üzerinde yapılan anket çalışmasında da elmas modeli ile yapılan analizde varılan bulguları destekleyici sonuçlar bulunmuştur.

Yapılan indeks çalışmaları, elmas modeli analizi ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi sonucunda, Türk mobilya sektörünün artan küresel rekabete rağmen rekabetçi konumunun zaman içerisinde güçlendiği gözlemlenmiştir. Ancak sektörün rekabet gücünü geliştirmek ve kalıcı kılabilmek için bundan sonra üretim odaklı ve maliyet kontrolü yerine Ar-Ge, tasarım ve pazarlama gibi daha ileri rekabet unsurları üzerine yoğunlaşmak gerekmektedir.

**ABSTRACT****A RESEARCH OVER THE COMPETITION POWER OF THE TURKISH  
FURNITURE SECTOR****Koray GÜRPINAR****Department Of Business Administration****Afyonkarahisar Kocatepe University, The Institute of Social Sciinces****Temmuz 2007****Advisor: Doç. Dr. Mehmet BARCA**

This dissertation aims at exploring the international competition power of Turkish furniture industry. The concept of competition among Turkish furniture industry, resources and sustainability of the performance are thought to worth to be researched because of the importance of the industry among the national economy, the level of employment created by the industry and the share of the industry among exports. The sector has been searched in three stages.

In the first stage, the competition power of the sector has been tried to be determined using the various indices about national and international export and import data. In the second stage, the sources of the competition power which is determined in the first stage has been tried to be analyzed with the Porter's Dimond Model. In the last stage, the competition power has been evaluated with a survey result which collects the people's opinions who have management positions among the sector about advantages, problems of the sector, and their expectations for the future of the sector.

The calculated index values of Turkish furniture sector for the period 2001-2004 are succesively under 1 and over 1 for the period 2005-2006, depending on the performance in the international markets. The index values under 1 show that Turkish furniture sector has disadvantage in the international competition between 2001-2004. The index values being over 1 for the period 2005-2006 shows that Turkish furniture sector has got the competitive advantage in the international markets.

However it can be said that the Turkish furniture sector has increasingly showed competitive advantage since 2001, as it is evaluated as a trend. It can be said that increasing demand in the national market and getting more sophisticated demand, qualified labor force and the foreign market oriented strategies of the firms are the reasons behind this succes in the perspective of the Porter's Diamond Model. The supporting results have been found in the survey conducted with the managers as the results reached in the analysis of the Porter's Dimond Model.

It has been concluded that Turkish furniture sector has been strengthened its competitive position in the global competitive markets in which competition is gradually increasing through the evaluation of conducted index study, Porter's Diamond Model analyze and the survey about managers' opinions. But, it is necessary to concenrate on the advanced competitive factors such as R&D, design, and marketing instead of production focused and cost controlled production to improve the competitive power of the sector and sustain it.

**TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI****İmza**

**Danışman Üye** : **Doç. Dr. Mehmet BARCA** .....

**Jüri Üyeleri** : **Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA** .....

: **Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU** .....

: **Doç. Dr. Selçuk AKÇAY** .....

: **Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA** .....

İşletme Anabilim dalı doktora öğrencisi Koray GÜRPINAR'ın "**Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma**" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 27.07.2007 günü saat 14:00'de Lisansüstü eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ  
MÜDÜR

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın seçiminde ve yürütülmesinde değerli destekleri ile bana yön veren danışmanım Doç. Dr. Mehmet BARCA'ya, çalışmanın hazırlanması sürecinde görüşleri ile önemli katkılarda bulunan Prof Dr. Belkıs ÖZKARA'ya, Yrd.Doç.Dr. Veysel AĞCA'ya, Yrd.Doç.Dr. Bülent ALTAY'a, Yrd.Doç.Dr. Hayrettin ZENGİN'e ve özellikle büyük sabırlarından ve hoş görülerinden dolayı sevgili eşime ve kızıma, ve bugünlere ulaşmamda en büyük katkısı bulunan aileme çok teşekkür ederim.

Koray GÜRPINAR

## **ÖZGEÇMİŞ**

Koray GÜRPINAR

İşletme Anabilim Dalı

Doktora

### **Eğitim**

Yüksek Lisans: 2001, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, İşletme Anabilim dalı

Lisans :1992, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi (End. Müh.)

Lise : 1987, Afyonkarahisar Lisesi

### **İş/İstihdam**

1999-....., Öğretim Görevlisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum yeri ve Yılı: Afyonkarahisar 16/04/1970

Yabancı Dil: İngilizce



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iv
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	vi
ÖNSÖZ .....	vii
ÖZGEÇMİŞ.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar LİSTESİ .....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xviii
GRAFİKLER LİSTESİ .....	xviii
KISALTMALAR.....	xix
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### REKABET VE REKABET GÜCÜ KAVRAMLARI

<b>I. REKABET KAVRAMI VE REKABET STRATEJİLERİ .....</b>	<b>10</b>
A) REKABET KAVRAMI.....	10
B) REKABET STRATEJİLERİ .....	11
<b>1. Rekabet Stratejilerinin Oluşum Süreci.....</b>	<b>12</b>
<b>2. Sektörlerin Strateji Ve Yapısal Analizi.....</b>	<b>13</b>
<b>3. Genel Rekabet Stratejileri .....</b>	<b>15</b>
a) Toplam Maliyet Liderliği .....	15
b) Farklılaştırma Stratejisi .....	16
c) Odaklanma Stratejisi .....	17
<b>II. REKABET GÜCÜ.....</b>	<b>18</b>
A) REKABET GÜCÜ KAVRAMI VE REKABET GÜCÜ DÜZEYLERİ.....	18
<b>1. Rekabet Gücü Kavramı.....</b>	<b>18</b>
<b>2. Rekabet Gücü Düzeyleri.....</b>	<b>19</b>

a) Firma Düzeyinde Rekabet Gücü.....	19
b) Endüstriyel Düzeyde Rekabet Gücü .....	21
c) Ulusal ( Uluslararası) Düzeyde Rekabet Gücü.....	21
B) REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ.....	23
<b>1. Rekabet Gücünü Etkileyen Mikro Etkenler .....</b>	<b>23</b>
a) Üretim Yönetiminin Rekabete Etkisi .....	24
b) Finansman Gücünün Rekabete Etkisi .....	24
c) Yönetim Tekniklerinin Rekabete Etkisi .....	25
d) Pazarlama Faaliyetlerinin Rekabete Etkisi.....	26
<b>2. Rekabet Gücünü Etkileyen Makro Etkenler .....</b>	<b>26</b>
a) Para Politikalarının Rekabete Etkisi.....	27
b) Döviz Kur'unun Rekabete Etkisi.....	27
c) Teknolojik Gücün Rekabete Etkisi .....	28
d) Çokuluslu Bir Firmanın Üyesi Olmanın Rekabet Gücüne Etkisi.....	28
e) Hukuksal Yapının Rekabete Etkisi .....	29
<b>III. ULUSLARARASI REKABET GÜCÜ VE YAKLAŞIMLARI.....</b>	<b>30</b>
A) ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNE KLASİK YAKLAŞIMLAR.....	31
<b>1. Uluslararası Rekabet Gücü ve Dış Ticaret Teorileri .....</b>	<b>32</b>
a) Mutlak Üstünlükler Teorisi .....	32
b) Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi .....	32
c) K. Marx'ın Rekabet Yaklaşımı.....	34
d) Faktör Donanımı Teorisi .....	34
B)ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNE MODERN YAKLAŞIMLAR .....	35
<b>1. Porter ve Ulusların Rekabet Avantajı.....</b>	<b>35</b>
a) Elmas(Diamond) Modeli.....	36
aa) Faktör Koşulları.....	39
ab) Talep Koşulları.....	41
ac) Bağlantılı ve Destekleyici Endüstriler .....	43
ad) Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet.....	44
ae) Devlet ve Uygulanan Politika .....	47
af) Karşılaşılan Fırsat ve Şanslar .....	48

2. Krugman'ın Yaklaşımı .....	48
3. Çifte Elmas(Double Diamond) Yaklaşımı.....	50
4. Dokuz Faktör Modeli.....	54
SONUÇ.....	56

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA MOBİLYA SEKTÖRÜ

GİRİŞ.....	57
<b>I. TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN TANIMI.....</b>	<b>57</b>
<b>II. TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN TİCARET DURUMU .....</b>	<b>63</b>
<b>III. DÜNYA MOBİLYA SEKTÖRÜ.....</b>	<b>72</b>
A) ALMANYA MOBİLYA SANAYİ.....	73
B) ÇİN MOBİLYA SANAYİ .....	74
C) GÜNEY KORE MOBİLYA SANAYİ.....	74
D) A.B.D MOBİLYA SANAYİ .....	75
E) İTALYA MOBİLYA SANAYİ.....	76
F) AVRUPA BİRLİĞİ MOBİLYA SEKTÖRÜ .....	76
<b>1. AB Mobilya Tüketimi .....</b>	<b>77</b>
<b>2. AB Mobilya Üretimi .....</b>	<b>77</b>
<b>3. AB Mobilya İhracatı .....</b>	<b>78</b>
<b>4. AB Mobilya İthalatı .....</b>	<b>79</b>
G) DÜNYA MOBİLYA TİCARETİ.....	79
SONUÇ.....	83

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜN ELMAS MODELİ İLE ANALİZİ

GİRİŞ.....	84
<b>I. TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN REKABET GÜCÜ</b>	
<b>GÖSTERGELERİ .....</b>	<b>86</b>
A) REKABET GÜCÜNÜN ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN ENDEKSLER.....	86
1. Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Endeksi.....	86
2. Nispi İhracat Avantaj Endeksi .....	87
3. Nispi İthalat Nüfuz Endeksi .....	88
4. Nispi Ticaret Avantaj Endeksi .....	89
5. İhracatta Uzmanlaşma Endeksi .....	90
6. İhracatta Benzerlik Endeksi.....	90
7. Göreli Rekabet Üstünlüğü Endeksi.....	91
B) REKABET GÜCÜ ENDEKSLERİ İLE TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	92
C) DİĞER GÖSTERGELER AÇISINDAN TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN ULUSLARARASI REKABET GÜCÜ GÖSTERGELERİ.....	96
<b>II. TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN ELMAS MODELİ İLE</b>	
<b>REKABET GÜCÜ ANALİZİ .....</b>	<b>102</b>
A) TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN GİRDİ (FAKTÖR) KOŞULLARI .....	102
1. Nitelikli İşgücü .....	103
2. Finansman.....	106
3. Teknoloji .....	107
4. Hammadde .....	110
5. Tasarım .....	111
B) TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN FİRMA STRATEJİLERİ VE REKABET YAPISI.....	112
1. Firma Stratejisi .....	113
2. Firma Büyüklüğü.....	114

3. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri.....	117
4. Ar-Ge ve İnnovasyon .....	119
5. Kapasite Kullanım Oranı .....	119
6. İKEA Modeli.....	121
7. Markalaşma .....	122
C) TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE TALEP KOŞULLARI .....	122
1. İç Talebin Büyüklüğü.....	123
2. İç Talebin Niteliği ve Değişimi.....	124
D) TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE İLGİLİ-DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR .....	125
1. Sektörel Sivil Toplum Kuruluşlarının Yapısı .....	127
2. Üniversite-Sanayi Arasındaki İşbirliği.....	127
3. Lojistik Altyapısı(Nakiye-Ambalaj) .....	128
4. Mobilya Fuar Organizasyonu .....	129
5. Kümelenme .....	130
6. E-Ticaret ve Doğrudan Pazarlama .....	135
E) TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE DEVLETİN ROLÜ .....	136
1. Kayıt Dışı Ticaret.....	138
2. Vergiler Ve Teşvikler.....	138
SONUÇ.....	140

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK MOBİLYA İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN SEKTÖREL REKABET GÜCÜ HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI .....	142
II. ARAŞTIRMA SORULARI.....	142
III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	143
A) ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM SEÇİMİ .....	144
B) VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ.....	145
C) VERİLERİN TOPLANMASI.....	146

<b>IV. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>147</b>
A) ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ .....	147
B) REKABET ANALİZİ İLE İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER .....	148
C) KÜMELENME VE ELMAS MODELİ İLE İLGİLİ İSTATİSTİKLER .....	158
D) FİRMALARIN GELECEĞE BAKIŞI İLE İLGİLİ İSTATİSTİKLER. ....	162
<b>V. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ.....</b>	<b>167</b>
A) GİRDİ (FAKTÖR) KOŞULLARINA İLİŞKİN ANALİZLER .....	168
B) FİRMA STRATEJİLERİ VE REKABET YAPISINA İLİŞKİN ANALİZLER .....	170
C) TALEP KOŞULLARINA İLİŞKİN ANALİZLER .....	172
D) İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLARA İLİŞKİN ANALİZLER. ....	173
E) TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE DEVLETE İLİŞKİN ANALİZLER .....	175
<b>VI. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>178</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>194</b>
<b>EK .....</b>	<b>207</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Mobilya Endüstrisinde Kullanılan GTIP Numaraları.....	59
Tablo 2.2: Mobilya Endüstrisinde Kullanılan TSE Standartları.....	60
Tablo 2.3: Mobilya Sektöründe Üretim Girdi Oranları.....	61
Tablo 2.4: Seçilmiş İmalat Sanayi Maddelerinin Yıllık Üretim Ve Satış Bilgileri .....	61
Tablo 2.5: Mobilya Sektöründe Büyük Ölçekli İşletmelerin Üretim Girdi Oranları.....	63
Tablo 2.6:Türkiye Mobilya Sektörü İhracatı 1996-2006 (000 \$) .....	64
Tablo 2.7: Türkiye Mobilya Sektörü Ülkeler İtibariyle İhracatı 1996-2000.....	65
Tablo 2.8: Türkiye Mobilya Sektörü Ülkeler İtibariyle İhracatı 2001-2006.....	66
Tablo 2.9: 2004-2005-2006* Yıllarında Mobilya Sektöründe En Çok İhracat Yapılan On Ülke (1000\$).....	67
Tablo 2.10: Türkiye Mobilya Sektörü İthalatı (1996-2006).....	68
Tablo 2.11: Türkiye Mobilya Sektörü Ülkeler İtibariyle İthalatı(1996-2000) .....	69
Tablo 2.12: Türkiye Mobilya Sektörü Ülkeler İtibariyle İthalatı (2001-2006) .....	70
Tablo 2.13: 2004-2005-2006* Yıllarında Mobilya Sektöründe En Çok İthalat Yapılan On Ülke (1000\$).....	71
Tablo 2.14: Türk Mobilya Sektörü Dış Ticaret Dengesi .....	72
Tablo 2.15: Dünya Mobilya Üretiminden Ülkelerin Aldığı Paylar .....	73
Tablo 2.16:AB Ülkelerinde Mobilya Tüketimi .....	77
Tablo 2.17: AB Ülkelerinde Mobilya Üretimi.....	78
Tablo 2.18: Dünya Mobilya İhracatındaki En Önemli Ülkeler .....	80
Tablo 2.19: Dünya Mobilya İthalatında En Önemli Ülkeler .....	82
Tablo: 3.1. Türk Mobilya Sektörünün Bazı Rekabet Gücü Endekslerine Göre Hesaplanan Değerler Tablosu .....	93
Tablo 3.2: Faaliyet Kollarına Göre İmalat Sanayinde Çalışan Sayısı.....	96
Tablo 3.3: Türkiye’de İmalat Sanayisinin Girişim Yoğunluğuna Göre Faaliyet Kollarının Dağılımı .....	97
Tablo 3.4: Dünya Mobilya Üretim, Tic. Ve Tüketiminde Başlıca Ülkeler.....	98
Tablo 3.5: Türkiye’nin En Çok İhraç Ettiği 35 Ürün Arasındaki Talebin Yıllık Artışı.....	101

Tablo 3.6: Mobilya Sektöründe Çalışanların Şehirlere Dağılımı .....	106
Tablo 3.7: Üretim Konusuna Göre Türkiye Mobilya Endüstrisindeki Önemli Kuruluşların Listesi.....	115
Tablo 3.8: Kapasitelerine Göre Oturma Grubu Üreten En Büyük 5 İşletme.....	116
Tablo 3.9: Kapasitelerine Göre Tablalı Mobilya Üreten En Büyük 5 İşletme .....	116
Tablo 3.10: Mobilya İmalat Sanayi Ortalama Kapasite Kullanım Oranları.....	119
Tablo 3.11: İşletme Büyüklüğüne Göre Kapasite Kullanım Oranları.....	120
Tablo 3.12: Tam kapasite Çalışmama Nedenleri Dağılımı (%).....	120
Tablo 3.13: Mobilya Sektöründe Firmaların Şehirlere Dağılımı.....	131
Tablo 3.14: Türkiye’de Yığılaşma Durumuna Göre Mobilya İmalatı .....	134
Tablo 3.15: 1997-2004 Yıllarına Ait Mobilya Endüstrisine Verilen Teşvik Miktarları.....	139
Tablo 4.1: Firmalara İlişkin Özellikler.....	148
Tablo 4.2: Firmaların Rekabetçi Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	149
Tablo 4.3: Firmaların Ulusal Ve Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Elde Etmek İçin İzledikleri Stratejilere ilişkin istatistikler .....	149
Tablo 4.4: Firmaların Ulusal Ve Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Elde Etmek İçin, Hedeflerine İlişkin İstatistikler .....	150
Tablo 4.5: Ulusal Ve Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Elde Etmek İçin, İşletmelerde Yapılan Çalışmalara İlişkin İstatistikler .....	150
Tablo 4.6: Ulusal Ve Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Elde Etmek İçin, Firma İçi Faktörlere ilişkin İstatistikler .....	151
Tablo 4.7: Ulusal Ve Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Elde Etmek İçin, Firma dışı Faktörlere ilişkin İstatistikler .....	152
Tablo 4.8: Firmaların Uluslararası Pazarlarda Güçlü olmasını Sağlayan Özelliklerine İlişkin İstatistikler.....	152
Tablo 4.9: En Çok İhracat Yapılan Ülkeler.....	153
Tablo 4.10: En Çok İhracatı Yapılan Ürünler.....	153
Tablo 4.11: Firmaların Son İki Yıldaki Genel Değişim İstatistikleri.....	153
Tablo 4.12: Firmaların Ürünlerine Olan Taleplere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	154



Tablo 4.13: Firmaların Ürünlerini Pazarlarken İzledikleri Stratejilere İlişkin İstatistikler.....	154
Tablo 4.14: Müşterilerin Mobilya Satın Almasını Etkileyen Faktörlere .....	155
Tablo 4.15: Türk Mobilya Sektörünün Dış Pazarlarda Daha Rekabetçi Bir Rol Almasını sağlayacak önerilerin istatistiksel Analizi.....	156
Tablo 4.16: Önümüzdeki Birkaç Yıl İçerisinde En Fazla İhracat Yapılacak Ülkeler İle İlgili İstatistikler .....	156
Tablo 4.17: İhracat Yapılan Ülke Hakkında Bilginin Kaynağının Nereden Olduğuna İlişkin İstatistikler .....	157
Tablo 4.18: Firmaların Son 2 Yılda Dışarıdan Temin Ettikleri Danışmanlık Ve Eğitim Hizmetlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	157
Tablo 4.19: Türk Mobilya Sektöründeki Firmaların Üretim Girdi Koşullarının Teminine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	158
Tablo 4.20: Firmaların Kümelenme Boyutuna İlişkin Yargıları .....	159
Tablo 4.21: İşletmelerin Kümelenme İçinde Hissettikleri Eksikliğe İlişkin İstatistikler .....	160
Tablo 4.22: Firmaların Uluslararası Rekabet Avantajı Yaratmada Etkili Olan Unsurlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	160
Tablo 4.23: İşletmelerin Rekabet Gücü Açısından Stratejilerine İlişkin İstatistikler.....	161
Tablo 4.24: Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Pazarlarda Rekabet Avantajlarına İlişkin İstatistikler .....	161
Tablo 4.25: Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Pazarlarda Rekabet Dezavantajlarına İlişkin İstatistikler.....	162
Tablo 4.26: Gelecekte Uluslararası Mobilya Pazarında Türk Firmalarının Rekabet Gücünün Artacağıın Sebepleri .....	163
Tablo 4.27: Gelecekte Uluslararası Mobilya Pazarında Türk Firmalarının Rekabet Gücünün Azalacağıın Sebepleri .....	164
Tablo 4.28: Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Pazarlarda Büyümesinin Önündeki Engellere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	164
Tablo 4.29: Türk mobilya Sektörünün Dış Pazarlarda Daha Rekabetçi Bir	

Rol Alması İçin Birliklerin Yapması Gerekenlere İlişkin İstatistikî Analiz .....	165
Tablo 4.30: Uluslararası Pazarlarda Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücünün Geliştirilmesi İçin Eklemek İstenilen Düşünce Ve Öneriler .....	166
Tablo 4.31: Türk Mobilya Sektörünün Dış Pazarlarda Daha Rekabetçi Bir Rol Alması İçin Devletin Yapması Gerekenler .....	167
Tablo 4.32: Yapılan Anket Çalışmasında Oluşan, Türk Mobilya Sektörü İçin Elmas Modeli Alt Değişkenleri.....	168
Tablo 4.33. Yapılan Anket Neticesinde Oluşan, Türk Mobilya Sektörü İçin Elmas Modeli Alt Değişkenleri Bulgularının Analizi .....	177

### ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1:Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam .....	12
Şekil 1.2:Sektördeki Rekabeti Belirleyen Beş Güç.....	14
Şekil 1.3:Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Etkenler.....	22
Şekil 1.4:Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Etkenler .....	23
Şekil 1.5: Porter'ın Rekabet Gücü Elması .....	38
Şekil 1.6: Double Diamond Modeli .....	51
Şekil 1.7: Genel Double Diamond .....	54
Şekil 1.8:Dokuz Faktör Modeli.....	55
Şekil 3.1: Türkiye'nin İki basamaklı Standart Ticaret Sınıflandırmasına Göre Yapısal İhracat Performansı.....	99
Şekil 3.2: Türkiye'nin İki basamaklı Standart Ticaret Sınıflandırmasına Göre Dinamik İhracat Performansı .....	100
Şekil 3.3:Türk Mobilya Endüstrisinin Rekabetçi Alt Sektörleri Ve İlgili Sektörler Ve Kurumlar.....	126

### GRAFİK

Grafik 2.1:Dünya Mobilya İthalatı.....	81
--	----

**KISALTMALAR**

AB	: Avrupa Birliği
A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
ES	: İhracatta Uzmanlaşma Endeksi
GB	: Gümrük Birliği
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GTİP	: Gümrük tarife istatistik pozisyonu
İGEME	: İhracatı Geliştirme Merkezi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve orta ölçekli sanayi geliştirme ve destekleme idaresi başkanlığı
MDF	: Medium Density fiberboard- orta yoğunlukta lif levha
MOSDER	: Mobilya Sanayicileri Derneği
MUDER	: Mutfak Mobilya Üreticileri Derneği
OMSİAD	: Ofis Mobilyacılar Derneği
OAİB	: Orta Anadolu İhracatçıları Birliği
RCA	: Açıklanmış Mukayeseli Üstünlük İndeksi
RER	: Reel Döviz Kuru
RXA	: Göreceli İhracat Avantajı
RTA	: Nispi Ticari Avantaj Endeksi
SITC	: Standart International Trade Classification
SDTŞ	: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri
TAİF	: Türkiye Ağaç İşleri Federasyonu
TCMB	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
XS	: İhracatta Benzerlik Endeksi

## GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, Türk mobilya sektörünün rekabet gücünü, kaynaklarını ve sürdürülebilirliğini incelemektir. Sektörel rekabet gücü, tek tek işletmenin sahip olduğu pazar gücünden farklı olarak, sektörde yer alan işletmelerin birlikte yarattığı gücü ifade eder. Bu güç ulusal ve uluslararası pazarlarda, söz konusu sektörün sağladığı göreceli rekabetçi üstünlük derecesi olarak görülebilir. Türk mobilya sektörü için rekabetçi üstünlüğün ulusal ve uluslararası pazarlardaki göreceli konumunu belirlemek, göreceli konumu besleyen temel dinamikleri analiz etmek ve uzun vadede söz konusu dinamiklerin nasıl bir davranış göstereceğini tartışarak mevcut durum ve geleceğine ilişkin saptamalarda bulunmak bu çalışmanın temel amacını oluşturacaktır.

Türk mobilya sektörü ulusal ekonomideki yeri, yarattığı istihdam, ihracattaki payı, gelecekte öneminin daha da artması gibi nedenlerden dolayı stratejik bir sektör niteliği göstermektedir. Diğer yandan, mobilya sektörü küreselleşmenin olumsuz etkilediği ve rekabet gücünü her gün daha fazla erozyona uğrattığı tekstil gibi diğer sektörler ile karşılaştırıldığında, Türk mobilya sektörünün artan küresel rekabete rağmen rekabetçi konumunun zaman içerisinde güçlendiği de görülmektedir (TÜSİAD, 2006). Dolayısıyla ulusal ve uluslararası pazarlarda Türk mobilya sektörünün rekabet düzeyi, dayanakları ve performansının devamlılığı konusu araştırılması gereken bir olgu olarak görülmektedir. Sektör üç aşamalı olarak araştırmaya konu edilmiştir:

1. Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda göreceli rekabetçi konumu belirlenmiş;
2. Bu sektörel konumun arkasındaki ulusal dinamikler analiz edilmiş; ve
3. Bu başarı düzeyi ve dinamikleri konusunda sektörde yer alan işletme yöneticilerinin düşünceleri değerlendirilmiştir.

Birinci aşamada, ulusal ve uluslararası ihracat ve ithalat verileri kullanılarak çeşitli indeksler (Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Endeksi, Nispi İhracat Avantajı Endeksi, Nispi İthalat Nüfuz Endeksi, Nispi Ticari Avantaj Endeksi, İhracatta Uzmanlaşma Endeksi ve İhrecatta Benzerlik Endeksi) ile sektörün uluslararası pazarlardaki rekabet gücü belirlenmeye çalışılmıştır.

İkinci aşamada belirlenen rekabet gücünün dayanakları Porter'ın geliştirdiği elmas modeli (modelin değişkenleri; faktör koşulları, firmaların stratejileri ve rekabet yapısı, ilgili ve destekleyici endüstriler, talep koşulları ve devletin rolü) ile analiz edilmeye çalışılmıştır. Böylece birinci aşamada Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlardaki performansı belirlenmiş, ikinci aşamada da bu performansın nedenleri açıklanmıştır. Üçüncü aşamada ise, anket yöntemi ile sektörde yönetici konumunda olan insanlardan, sektörün avantaj kaynakları, sorunları ve geleceğine ilişkin görüşleri alınarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bununla beraber, şimdiye kadar sektörün mevcut ve gelecek potansiyelinin bilimsel yöntem ile değerlendirilmesi önemli ölçüde ihmal edilmiştir. Bilimsel araştırmalara yeterince konu edilmemiş olmasının yanında, Türk mobilya sektörü ile ilgili çevreler tarafından (devlet, sektörel birlikler vs.) bir ulusal strateji çerçevesinde değerlendirilerek rekabet gücünü artırmak için nasıl stratejik davranılması yönünde yeterli çalışmalar yapıldığı da söylenemez. Sektörün önemi ve hakkındaki bilgi üretiminde görülen göreceli ihmal veri alındığında, mevcut çalışma bilimsel yöntem aracılığı ile bir yandan durum tespitine ilişkin pozitif bilgi üretimini sağlama, diğer yandan ise bu bilimsel bilgiler referans alınarak normatif stratejilere bir temel oluşturacak öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir.

### **Araştırmanın Sorunsalı**

Bu araştırmada cevabı aranacak temel soru “Mobilya sektörünün Türkiye’de gelişip uluslararası pazarlarda rekabetçi bir konuma gelmesini sağlayan nedenler nelerdir?” olacaktır. Genel bir gözlem olarak, denilebilir ki, ulusal ekonomiyi oluşturan bütün sektörler uluslararası pazarlarda aynı performansı göstermezler (Porter,1990). O halde, sorulması gereken, “Uluslararası pazarlarda göreceli bir sektörel başarının arkasındaki ulusal dinamikler nelerdir?” olacaktır. Bir diğer ifade ile, aynı soru şöyle sorulabilir: “Niçin bazı uluslar bazı sektörlerde uluslararası pazarlarda daha yüksek başarı göstermektedirler?”

Soruyu böyle sorduğumuzda üzerinde odaklanmamız gereken, söz konusu başarıyı doğuran ve besleyen ulusal karakteristikleri belirlemektir. Porter (1990)'ın ileri sürdüğü gibi, sektörel rekabet gücü analizi açısından önemli olan, sorunun bir tek firma için değil, sektörü oluşturan bir grup firma için geçerli olmasıdır. Bir diğer ifade ile, aynı ulusal koşullar içerisinde çıkarak uluslararası pazarlarda üstün performans gösteren firmaların oluşturduğu bir sektörün analizi yapılırken, buna yol açan ulusal koşulların irdelenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, bir ulusun ekonomik çevre koşullarının bir sektörün uluslararası pazarlardaki rekabet gücü üzerinde oynadığı rolü açıklamak bu çalışmanın asıl konusu olacaktır.

Burada değinilmesinde yarar olan bir diğer nokta, ulusal ve sektörel rekabet güçleri arasındaki ilişkidir. Akademik, siyasi ve iş çevrelerinde sık sık dile getirilen sorulardan biri, “Uluslararası rekabette bazı ulusların diğer bazılarına göre daha başarılı olmasının nedeni nedir?” sorusudur. Soru çok sık sorulmasına rağmen, Porter (1990)'ın ileri sürdüğü gibi, bu soru özü itibarıyla yanlıştır. Eğer bu soru ile uluslararası pazarlarda bir ulusun rekabet gücünün dayanaklarının neler olduğu ortaya çıkarılmak isteniyorsa, soruyu böyle formüle etmek yanlış yöne ilgiyi odaklamaya yol açacaktır. Çünkü bir ulus, uluslararası pazarlarda bütün sektörlerde eşit bir rekabet gücü göstermez. Bazı sektörlerde rekabet avantajına sahipken, diğer bazı sektörlerde rekabet dezavantajına sahip olacaktır. O halde sorulması gereken doğru soru daha dar, yani, sektörel düzeyde olmalıdır. Diğer bir ifade ile, bu bağlamda, doğru soru, “Uluslararası pazarlarda bir ulusun bazı sektörlerinin daha rekabetçi bir performans göstermelerinin nedeni nedir?” olacaktır. Bu da bizi sektörler düzeyinde araştırmalara götürmektedir.

Yukarıda belirtildiği üzere, Türk mobilya sektörü uluslararası pazarlarda önemli başarılar göstermekte ve zaman içerisinde bu başarısı da artmaktadır. O halde sorulması gereken soru sektörel bağlamda, mobilya sektörünün uluslararası pazarlardaki başarısının arkasındaki ulusal çevre koşulları nelerdir? olacaktır. Ancak bu genel sorunun dışında, bu soru ile ilgili olan daha başka sorulara da yanıt aranacaktır. Söz konusu ana sorunun çerçevesinde yanıt aranacak diğer sorular şunlardır:

1. Son on yıl içerisinde mobilya sektörünün performansı nasıldır?
2. Mobilya sektörünün diğer sektörlerle göre rekabet avantajı dayanakları nelerdir?
3. Avrupa Birliği sürecindeki gelişmelere sektördeki işletmelerin ne kadar hazır olduğu bu süreçte devlet ve ilgili kuruluşların yaptıkları, sektörü nasıl etkileyecektir?
4. Uluslararası pazarlara açılmada karşılaşılan engeller nelerdir?

**Türk mobilya sektörünün rekabet gücü üzerine yapılan araştırmaların ve mevcut araştırmanın hedeflenen katkısı:**

Türkiye'nin mobilya sektörünün rekabet gücünü araştırmayı doğrudan konu edinen çok sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır (Uygun, 2000; Demirci, 2004; Aksayar, 2006). Bunun görünen en önemli nedeni, üniversite-iş dünyası-sivil toplum kuruluşları arasında yaşanan kopukluk olduğu öne sürülebilir. Söz konusu kopukluk, ihtiyacı gidermeye yönelik araştırmaların yeterli sayı ve kalitede yapılamamasına yol açmaktadır.

Türk mobilya sektörü hakkında akademik çalışmalar bir yana, siyasal çevrelerin de stratejik sektörleri belirleme ve geliştirmesi bağlamında yapılan çalışmalarına da pek konu olmamıştır. Stratejik sektörlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi misyonunu üstlenmesi gereken en önemli kurumlardan biri olan DPT, örneğin son on yıl içerisinde en son 1996 yılında ve 2006 yılında mobilya sektörüne ilişkin özel ihtisas komisyon raporu yayınlamıştır.

Bununla birlikte bazı merkezlerin, örneğin İGEME, OAİB vb birliklerin Türk mobilya sektörü ile ilgili raporları bulunmaktadır. Bu raporlar mevcut çalışmanın konu ve bağlamı ile doğrudan ilişkili görünmektedirler. Bu raporlarda, sektörün mobilya ihracatının durumu ve geliştirilebilmesi için sektörün mevcut durumunun ve dünya ticareti içindeki yerinin tespiti ve uluslararası pazarlardaki rekabet gücü incelenmiştir (Yeniçeri,2005; Sakarya,2006).

Sektörle ilgi diğer bazı çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, Uygun (2000) çalışmasında Türk mobilya sektörü ile AB mobilya sektörünü karşılaştırıp bir kıyaslama yapmıştır. Tanyel (1999) ise mobilya sektörü ve eğitim kuruluşları arasındaki ilişkinin yetersizliğini araştırmıştır. Demirci (2004), Türk mobilya sektörünün yapısı sorunları ve çözüm önerileri adlı tezinde sektörün yapısı, ulusal ekonomiye katkısı, performansı, kapasite kullanım oranları, ürün standartları, üretim teknolojileri gibi mobilya endüstrisini analiz ederek kapsamlı bir çalışma yaptığı görülmektedir.

Kayacıklı ve Emil (2003)'in yaptıkları çalışmanın bulgularına göre, Türkiye'nin üretim potansiyeli yüksek sektörlerinden birisi olan mobilyacılık sektörü son yıllarda gerek dış piyasalarda yaşanan olumsuz gelişmelerden, gerekse iç pazarda ve üretimdeki yapısal sorunlardan dolayı kapasitesinin ancak yarısını kullanabilir duruma gerilemiştir. Başta komşu ülkeler olmak üzere büyük bir ihracat potansiyeline sahip olduğu bilinen Türk mobilya sektörüne işlerlik kazandırılabilmesi, kapasite kullanım oranının artırılması ve yeni kapasite ile istihdam olanakları yaratılabilmesi için mevcut iş olanaklarının geliştirilmesi kaçınılmaz olarak görülmektedir.

Bu çalışma, belirtilen açılardan Türk mobilya sektörünün rekabet gücünün araştırılmasını ve bu konuda gözlemlenen araştırma eksikliğinin giderilmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Türk mobilya sektörünün rekabet gücünü araştırmaya yönelik yapılan bu çalışmada sektöre ve iş dünyasına önemli katkılar sunulmaya çalışılmıştır. Özellikle Avrupa Birliği Entegrasyonu sürecinde yapılması gerekenler, işletmelerin rekabet anlayışının değişmesi ve değişik rekabet stratejileri uygulamaları, rekabetin küreselleşmesi ile birlikte artık rakiplerinin stratejilerinin de değerlendirmeye alınması gerçeği, hedeflenen katkılar arasındadır.

Türkiye'nin 1980'lerden bu yana dünya pazarları ile entegre olma çabası göz önüne alındığında ülke olarak uluslararası pazarlarda etkin bir oyuncu olmanın yollarının çok yönlü olarak araştırılmaya ihtiyaç olduğuna kuşku yoktur. Bununla beraber, Türk mobilya sektörünün ulusal rekabet gücünü araştırmaya yönelik çalışmaların yapılmasına duyulan ihtiyacı artıran bazı önemli gelişmelerde yaşanmaktadır. Bunlar arasında, özellikle, (i) Türkiye'nin uluslararası platformlardaki yönelişleri (AB ile tam üyelik görüşmeleri sürecinin başlaması ile birlikte, AB ailesi içerisinde izleyici değil, lider bir ülke olmanın yollarının araştırılması), (ii) dünyada gözlemlenen yeni dengeler (Çin ve Hindistan'ın Batı ve Japonya'nın başarıyla izlediği



farklılaşmaya dayalı strateji yerine maliyetlere dayalı bir strateji ile uluslararası pazarları ele geçiriyor olması ve aynı rekabet dayanağı (maliyet) temelinde uzun süredir rekabetçi olmaya çalışan Türkiye'nin avantajının giderek erozyona uğraması) ve (iii) giderek daha fazla küreselleşmenin daha fazla uluslararası rekabet anlamına geldiği ve küreselleşen ekonominin doğasında yaşanan değişim (dünyanın sanayi ekonomisinden bilgiye dayalı ekonomiye geçiş sürecinde Türkiye'nin değişim hızını olumsuz etkileyecek yapısal engellerin varlığı ve bunları dönüştürecek vizyon ve strateji eksikliği) açılarından bakılarak olan durumun tespiti ve olması gereken durum için de perspektiflerin geliştirilmesi gerekli görünmektedir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın amacına uygun olarak ve analize temel sağlamak için, dünya piyasalarında Türk mobilya sektörünün karşılaştırmalı üstünlük ve rekabet gücünde meydana gelen değişimler bu çalışma içerisinde incelenecektir. Sektörün karşılaştırmalı üstünlük ve rekabetçiliğinin belirlenmesi amacı ile ilk olarak Türk mobilya sektörü için Balassa'nın Açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler endeksi hesaplanacaktır. Daha sonra ise, Türk mobilya sektörünün çeşitli rekabet gücü endeksleri hesaplanarak uluslararası pazarlarda Türk mobilya sektörünün rekabet gücü hakkında bilgiler verilecektir. Bu yapılacak hesaplamalarla ortaya çıkan endeks değerleri, Türk mobilya sektörünün elmas modeli ile analizi yapılırken çok önemli birer veri olacağı düşünülmektedir.

Porter, rekabet üzerine "Ulusların Rekabet Avantajı" (Competitive Advantage of Nations, 1990) adlı kitabında global rekabette başarılı olmuş on bir ülkeyi sektörel düzeyde inceleyerek, bunların belirli sektörlerde başarıyı nasıl elde ettiklerini incelemiştir. Bu başarıları, geliştirdiği ve "Elmas (Diamond)" adını verdiği bir modele göre yapmıştır. Elmas modeli, bir sektördeki ulusal rekabet gücünü belirleyen dört temel unsurun birbiri ile ilişkili olarak incelenmesini gerektirmektedir. Bunlar, ulusal faktör donanımı, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici sektörler ve işletme stratejileridir. Porter, ülkelerin rekabet gücü ve yeteneğini bu dört ayrı bileşenden ve bu temel faktörlerin altında yer alan çeşitli değişkenlerden hareket ile açıklamaktadır. Her bir alt değişken sektörlere göre farklılık göstermektedir. Ayrıca, her bir sektörün alt sektörlerinin değişkenleri de çoğu zaman değişik özelliklerde olabilmektedir.

Devlet, yani kamu yönetimi, temel değişkeni de Elmas modeli'nde dört ana değişkene ilave olarak çoğu zaman göz önüne alınmaktadır. Elmas modelinde, bir bileşenin etkisi diğerlerine de bağlıdır. Örneğin girdi dezavantajları yeterli rekabet olmadıkça firmaları yenilikçi olmaya itmeyecektir. Elmas modeli aynı zamanda kendi kendini kuvvetlendirme modelidir. Örneğin, yüksek rekabet seviyesi yegane özelleşmiş girdilerin oluşumuna neden olmaktadır (Barca vd, 2006:40).

Porter, bir ülkenin belirli endüstrilerde başarılı ve diğerlerinde başarısız olmasının nedenlerini açıklamaya çalıştığı elmas modeli ile ülkelerin ulusal elmasın en verimli olduğu endüstri ve endüstriyel bölümlerde başarıya ulaştıkları iddiasını ileri sürmektedir. Porter'a göre başarı, izole olmuş dış entegrasyonu başaramamış endüstrilerde değil, işletme kümelerinde elde edilmektedir. Porter'ın ortaya attığı teoride doğal kaynak, sermaye ve işgücü avantajları tek tek ele alınmayıp, rekabet avantajı yaratan tüm faktörler ele alınmıştır.

Porter, sadece bir ya da iki belirleyiciye dayalı bir elmas sistemi ile rekabet avantajının sürdürülemeyeceğini vurgulamaktadır. Özellikle bilgi yoğun endüstrilerde elmas modelindeki belirleyicilerin tümünün etkileşimlerinin rekabet avantajı yaratmada zorunlu olduğunu, buna karşın her endüstri için her bir boyutta avantajlı olmanın ön koşul olmadığını, ancak çeşitli belirleyicilerde üstün olmanın yarar sağladığını öne sürmektedir. Bu dört belirleyicinin her birinin ulusal rekabet avantajının sağlanmasında çok önemli kriterler olduğunu belirtmekle birlikte, firmalar üzerindeki yatırım ve yenilik yapma baskısının en önemli güdüleyici faktör olduğunu savunmaktadır. Elmas modelinin bu sistemik yapısı, bütün bir sistemin taklit edilmesinin zor olduğunu göstermektedir. Bu nedenle de uluslararası rekabet gücünün sürdürülebilir olabilmesini mümkün kılan yolları açıklamada oldukça başarılıdır (Bakoğlu,2003).

Kısaca, bu çalışmanın amacına uygun olarak, mobilya sektöründe durum tespiti ve gelecek perspektiflerini belirlemek üzere "Elmas Modeli Analizi" yapılacaktır. Bu analiz ile uluslararası pazarlarda Türk mobilya sektörünün sahip olduğu rekabet üstünlüğü ve pozisyonu açısından girdi (faktör) ve talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi ve rekabet yapısı ve kamu'nun (devlet) rolü incelenecektir.

Bütün bu incelemeler ise sektörel düzeyde yapılacaktır. Sektörel düzey, mikro (işletme) ve makro (ülke) bakış açısı arasında yer almaktadır. Mikro düzeyli yaklaşımda ülke içindeki işletmeler arasındaki rekabet ve bu rekabetin ulusal/uluslararası pazardaki etkileri incelenirken, makro yaklaşımda ülkenin uluslararası rekabetteki konumu üzerinde durulmaktadır. Sektörel düzey ise analiz birimi olarak işletme ve ulus yerine ikisi arasında yer alan bir düzeyde incelemeyi gerektirmektedir. Sektörel düzeyde elmas modeli analizine temel oluşturacak bilgiler ise ikincil kaynakların yanında, bu çalışma içerisinde hesaplanan rekabet gücü endekslerinden ve anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket çalışması Türkiye'deki ihracat yapan ve mobilya kümeleri bulunan illerdeki 208 firmaya uygulanmıştır.

### **Çalışmanın Organizasyonu**

Çalışmanın birinci bölümünde, genel olarak rekabet ve rekabet gücü ile ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Burada öncelikle rekabet, rekabet stratejileri ve rekabet gücü kavramları açıklanmış ve rekabet gücünü etkileyen etkenlere özellikle vurgu yapılmıştır. Rekabet gücü teorileri ve rekabet gücü ölçme yöntemleri ile ilgili temel teoriler incelenmiştir. Ayrıca uluslararası rekabet gücü yaklaşımları, modern ve klasik bağlamda incelenmiş ve modern yaklaşımlardan elmas modeli üzerinde çok daha ayrıntılı olarak durulmuştur.

İkinci bölümde, Türk mobilya sektörü gelişimi ve mevcut durumu, mobilya sektörünün tanımı ve sınıflandırılması, mobilya sektöründe üretim teknolojileri, mobilya sektörü dış ticaret durumu ve dünya mobilya sektörü ile kıyaslanması gibi konular ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, Türk mobilya sektörünün karşılaştırmalı üstünlük ve rekabetçiliğinin belirlenmesi amacı ile açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler endeksi, nispi ihracat avantaj endeksi, nispi ithalat nüfuz endeksi, nispi ticaret avantaj endeksi, ihracatta uzmanlaşma endeksi, ihracatta benzerlik endeksi ve göreceli rekabet üstünlüğü endeksi değerleri hesaplanmıştır. Bu endeksler yardımı ile Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda rekabet gücü belirlenmeye çalışılmıştır.

Yine bu bölüm içerisinde, özellikle ikincil veriler kullanılarak, Türk mobilya sektörü elmas modeli çerçevesinde incelenmiş ve istatistikî bilgiler verilmiştir. Ayrıca, Avrupa Birliği karşısında Türk mobilya sektöründe rekabet gücü analizleri neticesinde büyük boy işletmelerin toplam rekabet gücü açısından eş düzeyli rekabet gücüne sahip olup olmadıkları konusu araştırılmıştır.

Büyük boy işletmelerin ve Türk mobilya sektörünün büyük bir kısmını oluşturan küçük işletmelerde işgücü maliyetleri, enerji maliyetleri, hammadde maliyeti ve hammadde bulunabilirliği konusunda rekabet güçlerini etkileyecek bu sorunların detaylı bir şekilde araştırılması da bu bölümde ortaya konmuştur. İşletmelerin rekabet güçlerindeki eksikliğin nedeni bu bölümde teorik olarak araştırılmıştır.

Son bölüm de ise, Türk mobilya işletme yöneticilerinin sektörel rekabet gücü hakkındaki düşüncelerine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma neticesinde de, sektörel düzeyde elmas modeli analizine temel oluşturacak bilgiler, ikincil kaynakların yanında, anket yöntemi ile de elde edilme yoluna gidilmiştir. Türk mobilya sektörünün rekabet gücünü araştırmaya yönelik yapılan bu çalışmada sektöre ve iş dünyasına önemli katkılar sunulmaya çalışılmıştır. Özellikle Avrupa Birliği Entegrasyonu sürecinde yapılması gerekenler, işletmelerin rekabet anlayışının değişmesi ve değişik rekabet stratejileri uygulamaları, rekabetin küreselleşmesi ile birlikte artık rakiplerinin stratejilerinin de değerlendirmeye alınması gerçeği, hedeflenen katkılar arasındadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### REKABET VE REKABET GÜCÜ KAVRAMLARI

#### I. REKABET KAVRAMI VE REKABET STRATEJİLERİ

##### A) REKABET KAVRAMI

Türk Dil Kurumu sözlük anlamında rekabet; “*Aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma ve yarış şeklindedir.*” Fakat işletmelerin hayatındaki ekonomik anlamı Maddala ve Miller’in ifade ettiği gibi, çok sayıda rakibin olduğu, fakat bunlardan ne üreticilerin ne de tüketicilerin bir araya gelerek fiyatı belirleyemedikleri, giriş ve çıkışın serbest, bilgi akışının tam, ürünün homojen olduğu kısacası fiyatın veri olduğu bir durumdur (Maddala ve Miller, 1989:283-284). Rekabet kavramı, zaman içerisinde evrim geçirerek farklı anlamlar kazanmıştır. Günlük hayatta, rekabet kavramı belirli bir menfaat elde edebilmek amacı ile başkalarını geçmeye çalışmak ya da benzer konumda olan kişilere karşı belirli yararları temin etmek için üstünlük sağlama amacıyla yarışmak anlamına gelmektedir (Topçuoğlu,2001:9). Hayek’e göre rekabet, sosyal hayatta kimin daha iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur (Hayek,1982:68). Rekabet kavramının farklı disiplinler tarafından da tanımlandığını görmekteyiz. Bir ekonomist için rekabet, satıcı ve alıcıların aynı pazarda serbest koşullarda, fiyat ve üretimi belirlemeleridir (Badur,2001:4). Ekonomi bilimine göre rekabet ise, bilgi akışının tam, malın homojen ve hiçbir alıcı ve satıcının kendi başına fiyatı ve toplam arz miktarını etkilemek gücüne sahip olmadığı bir piyasa şekli olarak tanımlanabilir (Akıncı, 2001:3-6).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere işletmeler hayatlarını idame ettirebilmek için rekabet etmek durumundadırlar. İşletmeler değişen rekabet ortamlarına uyum sağlamak için de bazı rekabet stratejileri geliştirmek zorunda kalmışlardır. İşletmelerin rekabet stratejileri günümüze kadar küreselleşmenin de etkileri ile değişim göstermiştir. Geçen elli yıllık zaman içerisinde, nerdeyse her on yılda bir önemli bir değişim yaşanmıştır.

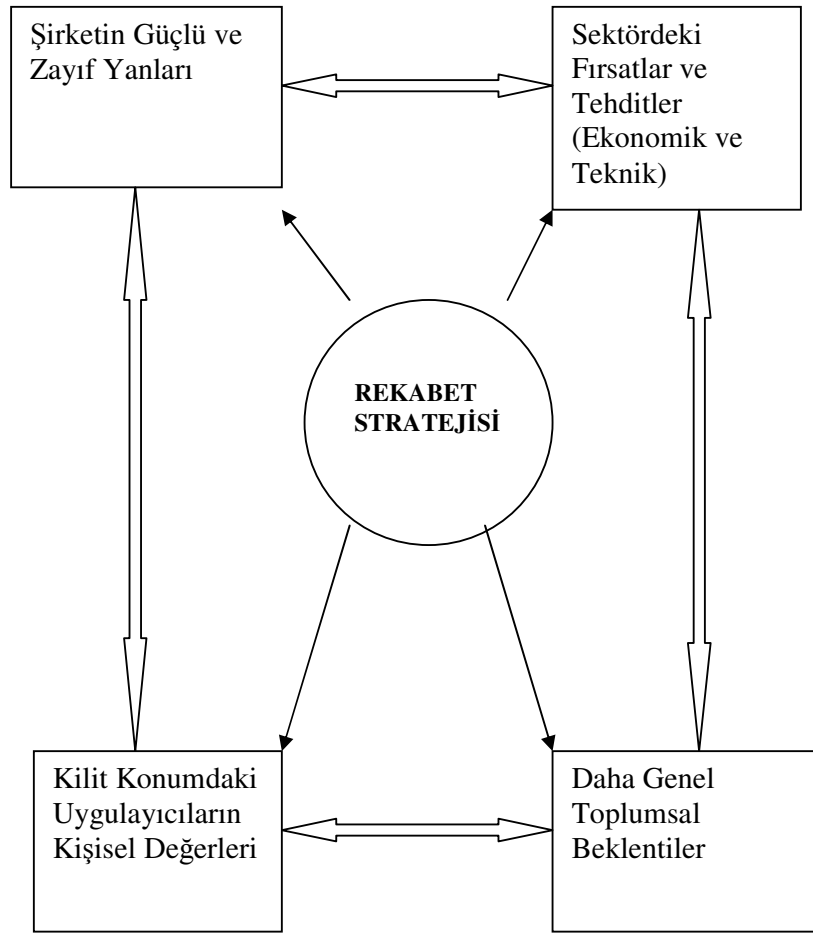
1960'lara kadar en önemli konu verimliliği artırmak ve daha fazla üretilebilir hale gelmekti. 1970'lerde arzın talebi aşması ile uluslararası ticaretin ilk adımları atılmaya başlanmıştır. Bu dönemde maliyet ve fiyat kavramları ön plana çıkmış ve fiyat üzerinde ciddi bir rekabet başlamıştır. 1980'lerde ise toplam kalite yönetimi felsefesinin yansımalarıyla kalite kavramı ön plana çıkmış ve fiyatın yanı sıra kalite rekabet konusu olmuştur. 1990'lara gelindiğinde hız ve esneklik rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiş ve ürün çeşitliliği artmıştır. 2000'lerde ise yenilikçi ve yaratıcı felsefenin ürünü olan benzersiz ve müşteriye özel ürünler üzerinde rekabet başlamıştır (Kavrakoğlu vd., 2002: 73-74).

Aktan ve Vural ise rekabetin fonksiyonlarını toplumsal ve ekonomik fonksiyonlar olmak üzere iki grup altında toplamışlardır. Onlara göre rekabet bazı fonksiyonları yerine getiren bir unsurdur. Rekabet, uzun vadede piyasadaki arz ve talep dengesini, üretim faktörlerinin performanslarına değer biçilmesini sağlar. Rekabet, değişime ayak uyduran ve sürekli değişen işletmelerde teknolojik ilerlemenin temel itici gücüdür. Firmalar rakipleri ile rekabet edebilmek için yeni ürün ve üretim süreçlerini sürekli olarak rakiplerine göre yenilemek zorundadırlar. Rekabet süreci sürekli olarak bir değişim içerisindedir (Aktan ve Vural,2004:16). Firmalar sürdürülebilir bir rekabet performansı göstermek istiyorsa bu fonksiyonları göz önüne alarak ve bu doğrultuda bir rekabet stratejisi geliştirerek hareket etmelidirler.

### C) REKABET STRATEJİLERİ

Bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisi vardır. Bu strateji, bir planlama süreci ile açıkça geliştirilmiş veya geliştirilmemiş olabilir. Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların olması gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir. Bu formül Şekil 1.1.'de görüldüğü gibidir (Porter,2000:xxix).

**Şekil 1.1. Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam**



Kaynak: Porter, 2000:xxix

### 1. Rekabet Stratejilerinin Oluşum Süreci

Rekabetçi stratejiler, bilinçli olarak rakiplerden farklı olarak düşünmektir. Eğer firmalar rakiplerinden farklı düşünürlerse benzersiz bir değer karması yaratabilirler. Porter, bu rekabet stratejilerinin temeline dış çevreden kaynaklanan ve firmayı etkileyen fırsat ve tehditleri ele almıştır. İç faktörler dendiğinde ise işletme fonksiyonları anlaşılmalıdır. İşletme fonksiyonları ise işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini göstermektedir. Her firma rekabet stratejilerini belirlemeden önce mutlaka bu iç ve dış faktörleri iyi analiz etmelidir. Porter, rekabet stratejilerinin oluşum sürecinde ister ülkelerde olsun isterse firmalarda olsun büyük değişiklikler olacağına işaret etmektedir.

Aşağıdaki faktörler, rekabetçi üstünlük stratejileri tekniği ile analiz edilerek, işletmenin rekabet gücü ve potansiyellerini belirler ve bu rekabet güçlerini kullanıp, zaaflardan kaçınarak tehditleri atmak ve fırsatları değerlendirmek sureti ile rekabetçi üstünlüğü yaratacak stratejileri uygulayabilecek politikaları oluştururlar (Johnson,1998:98-99).

**Kuvvet faktörleri :** Çalışanların niteliği, gelecek 2-3 yıl için gelişmekte olan bir pazar payı, müşteri sadakati, düşük maliyet, sendika ile iyi ilişkiler, gelişmeyi destekleyici ortam.

**Zaaf faktörleri :** Yeterli olmayan katılımcı yönetim uygulaması, çalışanların düşük morali, çalışanların eğitim eksikliği, az ürün çeşidi, makine ve donanımda modernleşme gereksinimi, zayıf firma imajı, azalan rekabet olanakları.

**Fırsatlar :** Hizmet verilebilecek başka müşteri grupları, girilebilecek yeni pazarlar ve bölgeler, ürün gruplarında geliştirmeler ve çeşitlendirme, mevcut ürünleri tamamlayıcı ürünler, dikey entegrasyon, pazarın hızla büyümesi fırsatları.

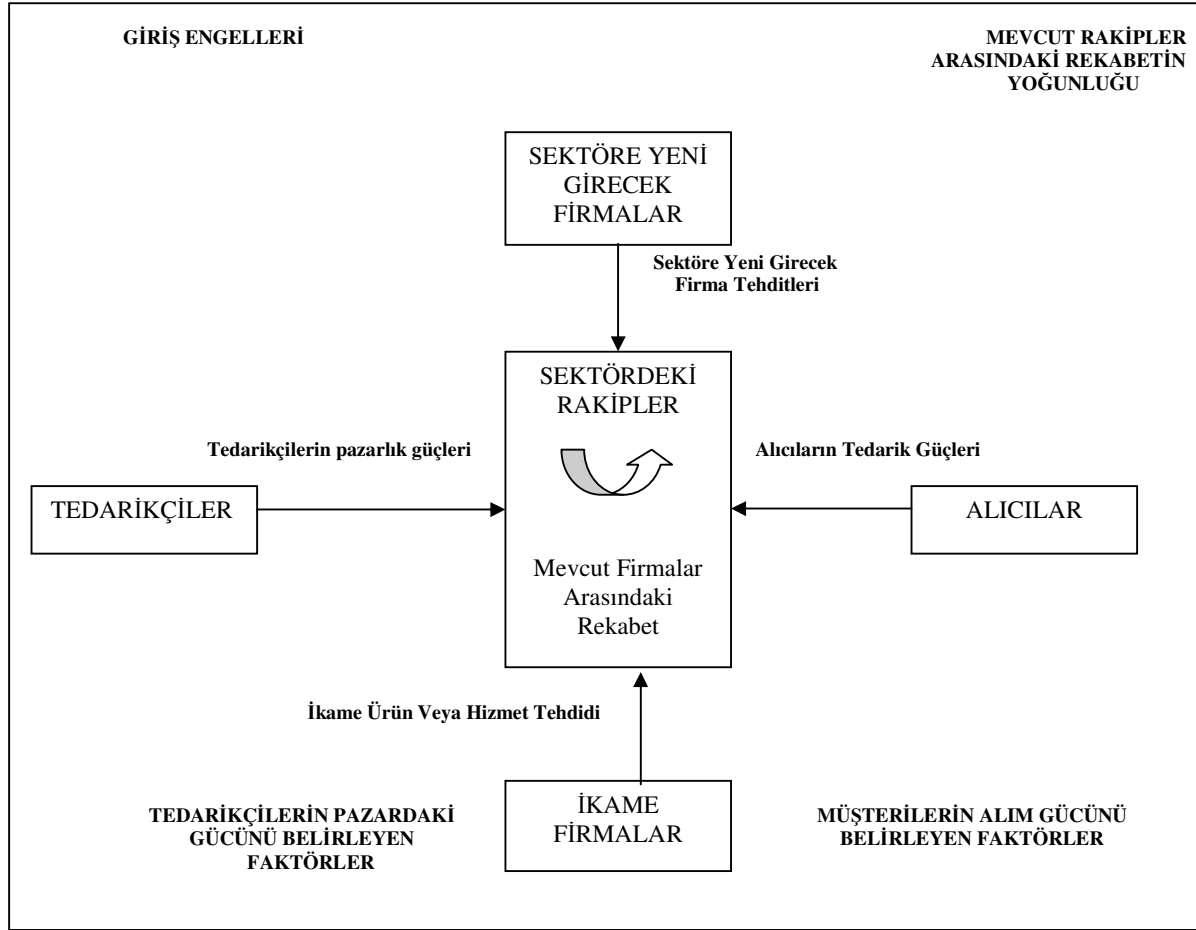
**Tehditler :** Yeni rakipler, ikame edici ürün satışlarında artış, artan rekabet baskısı, müşterilerin istek ve değerlerinde değişimler, olumsuz hükümet politikaları, politik ve ekonomik ortamlardaki olumsuzluklar olarak görülebilir.

## 2. Sektörlerin Strateji Ve Yapısal Analizi

Firmaların strateji belirlerken akıllarında bulundurdukları basit bir soru vardır: “Bulduğumuz endüstride sürdürebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olmanın belirleyicileri nelerdir?”. Rekabet üstünlüğü sağlayacak bir stratejinin temelinde firmanın çevresiyle ilişkilendirilmesi yatar. Rekabet üstünlüğü belirleme de ana unsur, firmanın faaliyette bulunduğu endüstri ve endüstrilerdir. İşletmeler bir sektördeki rekabet durumunu, endüstrinin çekiciliğini ve kendi rekabet konumunu ortaya koymak isterse içinde buldukları veya adı geçen endüstrinin yapısını oluşturan ve rekabet şartlarını belirleyen aşağıdaki beş temel gücü analiz etmek zorundadır (Bkz. Şekil 1.2.) (Coşkun, 2001:691).



**Şekil: 1.2. Sektördeki Rekabeti Belirleyen Beş Güç**



Kaynak: Aktan ve Vural, 2004: 100

Şekil 1.2.'de görülen bu güçlerin kolektif olarak etkileri, uzun vadede sektördeki nihai kâmbelirlere. Fakat bütün sektörler aynı potansiyele sahip değildirler. Rekabet güçleri her sektörde farklı olacağı için sektörlerin nihai kâr potansiyelleri de farklılıklar gösterir. Her sektörün sahip olabileceği bazı iktisadi ve teknik özellikler beş temel rekabet gücünü etkilemek açısından son derece önemlidir. Bir sektöre yeni katılan işletmeler, beraberlerinde getirdikleri yeni kapasite, pazar payı elde etme arzuları ve önemli bazı kaynaklar dolayısıyla fiyatları aşağı çekmek sureti ile karlılığı azaltabilir veya sektördeki firmalara ilave maliyet yükleyebilirler (Porter,2000:4-7).

Bunun yanında geleceği bugün olarak kabul eden işletmeler müşterilerine daha çok avantaj sağlayarak rekabet ediyor demektir (Hanan,1996:16). Porter'a göre, bu beş gücün ağırlığı endüstriden endüstriye değişir ve kolektif ağırlıkları bir endüstrinin kârlılık potansiyelini belirler. Endüstri yapısını oluşturan beş güç lehte ise, ilaç, basın yayın ve kimyasal endüstrilerinde olduğu gibi, bir çok firma yüksek gelirler elde edebilirler. Fakat, beş güçten biri veya birkaçı aleyhte olan endüstrilerde, işletmeler iyi bir şekilde yönetilse bile iyi gelirler elde ettikleri söylenemeyebilir (Dalay vd, 2002:33).

### 3. Genel Rekabet Stratejileri

Porter, işletmelerin rekabet avantajı yaratabilmesinin ve Şekil 1.2.'deki beş temel rekabet gücü ile mücadele etmesinin kaynağı olarak üç temel strateji üzerinde durmuştur. Bunlar: Genel maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, odaklaşma stratejisidir.

#### a) Toplam Maliyet Liderliği

Toplam maliyet liderliği stratejisinde, işletmeler genel maliyetlerini düşürmek ve kendi alanında rakiplerine göre bir üstünlük sağlamak için organizasyon yapısında her türlü değişikliği ve tekrar yapılanmayı gerçekleştirebilecektir. Maliyet liderliği avantajını elinde bulunduran bir işletme, daha düşük fiyatla mal veya hizmet sunumunu gerçekleştirebilir ve bu sayede daha fazla müşteri çekebilirler. Daha fazla müşteri daha fazla üretim demektir, bu da hammadde alımlarını ve işletmenin endüstriyel pazardaki pazarlık gücünü artırır. İşletmelerin yönetsel kararları rakiplerine göre işletmeyi maliyet açısından en avantajlı konuma getirecek biçimde çeşitli fonksiyonları içinde bulunduran sektöre bağlı olarak ölçek ekonomisine olan duyarlılıklarını artıracak şekilde olmalıdır (Porter,1985:62). Bir çok işletme kendilerini belli bir sanayide düşük maliyet lideri haline getirerek rekabetçi üstünlük elde etmektedirler. Söz konusu işletmeler genellikle hayat eğrisinin olgunluk döneminde olan ürünlerini büyük miktarlarda üreterek daha az miktarlarda yeni ürün imal eden işletmelere karşı daha düşük fiyatlar teklif edebilirler.

Düşük maliyetler; yüksek verimlilik ve yüksek kapasite kullanımı sonucunda elde edilmiş olabilir. Bu ortam, uzun vadede az bir model seçeneği sunan çok az model değişikliği gerektiren bir durumdur. Düşük maliyet liderliğine oynayan işletmeler genellikle daha önceden diğer işletmeler tarafından oluşturulmuş pazarlara girmeyi tercih etmektedirler (Evans,1997:83).

#### b) Farklılaştırma Stratejisi

Porter'ın farklılaştırma stratejisinde organizasyon yapısında firma imajını iyileştirecek ve malların kalitesini arttıracak her türlü işlem gerçekleşecektir. Porter'a göre farklılaştırmanın kaynakları; işletmelerin politika tercihleri, işletme faaliyetleri arasındaki bağlantılar, zamanlama, konum, iç etkileşimler, uzmanlaşma, entegrasyon ve üretim ölçeğidir (Porter,1985:45). Düşük maliyet avantajı sağlanamadığı zaman uygulanabilecek en uygun strateji,farklılaştırma stratejisidir, bunun yolu da performansı, kaliteyi, ürün imajını, ürün özelliklerini, satış sonrası hizmetleri ve ürünün müşteri beklentilerini karşılama düzeyini geliştirmektir (Aaker,1992:202). Farklılaştırma stratejisini uygulamak isteyen bir işletme öncelikle kendini doğru bir biçimde tanımlamalı, misyonunu ve vizyonunu ortaya koymalıdır (İslamoğlu,1999:53). Misyon, işletmemiz nedir, ne olacaktır ve ne olmalıdır? Sorusunun cevabını ararken vizyon ise, geleceğe yönelik ülke, işletme, kurum ve kişi çizgisi olarak tanımlanabilir (Akdemir ,1998:11). Porter'a göre farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında dört farklı yol izlenir (Eren,1997:269):

- Daha üstün teknolojiye dayalı farklılaştırma
- Daha yüksek kaliteye dayalı farklılaştırma
- Daha fazla destek hizmetine dayalı farklılaştırma
- Aynı kaliteyi daha düşük fiyata vermeye dayalı farklılaştırma

Uzun dönemde, bir işletme biriminin performansını etkileyen en önemli faktör rakiplerle karşılaştırıldığında algılanabilen ürün ve servis kalitesidir (Buzzell ve Gale , 1987:7). Algılanan bir kalite, pazar payını, fiyatı etkileyerek karlılığı da etkilemektedir (Jacobson ve Aaker,1987:31).

Yüksek kalite, maliyetleri olumsuz yönde etkilemez. Hatta HP'den John Young'a göre kalite üzerinde odaklaşmak maliyetleri kontrol etmenin en iyi yolu olarak görülebilir (Young,1985:7). Ürünlerin benzer olduğu bazı endüstrilerde marka, sürdürülebilir rekabet farkı ortaya koyar. Böyle durumlarda marka, ürünlerin farklılaştırılmasını ve fark edilmesini sağlar (Boyd ve Walker,1990:395). Levitt, ürün özellikleri, ürün özelliklerinin farklılaştırılmasının müşteri beklentileri ile sınırlı olmadığını belirtmiştir (Levitt,1980:83). Yeni ve farklı ürünler sunma çabası işletmeler için taze kan anlamına gelir ve süreklilik amacının gerçekleştirilmesini sağlar. Ürün meydana getirilirken; müşterinin ödemeye değer görmesine, rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği sürdürülebilir rekabet üstünlüklerine sahip olmasına dikkat edilmelidir (Ungvarı,1999: 7-9).

#### c) Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisinde, işletmenin belli bir sektörde dar kapsamlı bir rekabet alanı ve kendisine bir hedef kitle seçmesi ve üstünlük kazanma çabalarını bu dar alana göre şekillendirmesi anlaşılmaktadır. Az ve güçlü markalarla işletme esas işinde rakiplerden daha iyi olmakta ve kendini piyasada farklılaştırabilmektedir. Odaklanma stratejisini rekabetçi olma ve güçlü bir marka üretme amacıyla bir ürüne odaklanma ve değer zinciri faaliyetleri için kaynaklarını harcama olarak görmek mümkündür (Hymes ,2001:75). Temel yetenekler üzerine inşa edilen odaklanma stratejisi başarı ile yürütülebilir. Odaklanma stratejisinde başarı, temel yeteneklere, iletişime ve teknolojiye bağlıdır (Wertner,1999:1). Firmanın bu temel yetenekleri, pazarın gelecekteki talep, istek, ihtiyaç ve önceliklerini karşılamada firmaya yardımcı olur (Thompson ve Strickland, 1998: 245). Porter'a göre, söz konusu üç jenerik strateji pazarda işletmelerin nasıl rekabet edeceklerini gösteren geniş birer 'perspektif' olarak görülmelidir. Geniş perspektiften kast edilen, tek tek mal ve hizmetin fiyat veya kalitesi değil, işletmenin mal ve hizmet almasığının genel olarak standart mı yoksa farklı mal ve hizmetler mi olduğuna karar vermesidir. Diğer bir ifade ile, stratejik tercih işletmenin mal ve hizmetlerini nasıl üretmeyi hedeflediğini belirtir.

Böylesi bir perspektife olan ihtiyaç, yukarıda değindiğimiz örgütsel ve yönetsel işler arasında bir uyum ve tutarlılık sağlama hedefinin yanında, temelde, pazarda işletmenin kendisini tüketiciler gözünde rakiplerinden farklı gösterecek bir pozisyon yakalama çabası ile ilişkilidir. Dolayısı ile, nihai analizde, ne tür bir strateji izlediğimiz hangi tüketicileri hedeflediğimiz ile ilişkilidir (Zengin,2004:108). Günümüzde rekabet çok önemli bir konuma ulaşmıştır. Gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkeler, küreselleşen dünyanın bir parçası olarak sınırların kalkmasıyla birlikte yabancı firmalarla yarışır hale gelmiştir.

## **II. REKABET GÜCÜ**

### **A) REKABET GÜCÜ KAVRAMI VE REKABET GÜCÜ DÜZEYLERİ**

#### **1. Rekabet Gücü Kavramı**

Rekabet gücü, rekabetin tanımından farklılık göstermektedir. Rekabet gücü kavramının evrensel ve kesin bir tanımı mevcut değildir. Rekabet gücü, bir firmanın rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumu olarak tanımlanabilir. Porter, ulusal ölçekte rekabet gücünün verimlilikle eş anlamlı olacağını ifade etmiştir. Başka bir ifade ile rekabet gücü, rekabet ortamında güçlü bir pozisyon sağlayacak mamul birimlerinin özellikleridir. Bununla birlikte bu tanım firmadan firmaya değişiklik gösterebilir. Bir kısım işletme rekabet gücünü üretkenlik, birim üretimde meydana gelen katma değer miktarı ve bunun artma oranı olarak tanımlarken, diğerleri, alıcıları tüm ürün alternatifleri içinden, kendi ürünlerini tercih etmek konusunda ikna edebilme yeteneği, bazıları ise, üretim yöntemlerindeki sürekli gelişme yeteneği olarak görmektedir (Dinçer,1998:189).

Rekabet ortamında yaşayan her firma belirli bir rekabet gücüne sahiptir. Rekabet gücü, bir ülkenin uluslararası düzeydeki yapılanma sürecinden kaynaklanan tüm koşullara üretim ve ticaret yapısının kısa zamanda ve etkin bir biçimde bütün teknolojik yenilikleri gözardı etmeden uyarlanması ve bunun sonucu dış dengenin kararlı bir şekilde sürdürülebilme yeteneğidir. Bu konuda bir başka katkı da Landau tarafından yapılmıştır. Landau'ya göre rekabet gücü gelecekteki neslin yaşam düzeyini ve ülkenin büyüme potansiyelini düşürmeden, tam istihdam düzeyine veya tam istihdama yakın bir istihdam düzeyine ulaşarak, ülkede yüksek bir hayat standardı ve makul bir büyüme oranının elde edilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Landau,1992:5-6).

Rekabet gücü kavramının genel kabul görmüş herhangi bir tanımının olmadığını belirten Porter, ulusal ölçekte rekabet gücünün verimlilikle eş anlamlı olacağını ifade etmiştir (Reinert,1994:2). Literatürde bu konuda en önemli katkı Porter tarafından yapılmıştır. Yalnız Porter rekabet gücü kavramını kullanmamıştır. Bunun yerine rekabet avantajı kavramını kullanmıştır. Porter, rekabet avantajının üç temel kaynağını şu şekilde sıralamaktadır; genel maliyet üstünlüğü stratejisi, farklılaştırma stratejisi, odaklaşma stratejisi. Genel maliyet üstünlüğü stratejisinde, firma genel maliyetlerini düşürmek ve kendi alanında rakiplerine göre bir üstünlüğü sağlamak için organizasyon yapısında her türlü değişikliği, tekrar yapılanmayı gerçekleştirecektir. Porter'in farklılaştırma stratejisinde organizasyon yapısında firma imajını iyileştirecek ve malların kalitesini arttıracak her türlü işlemi gerçekleştirecektir. Odaklaşma stratejisinde ise, firmanın belli bir sektörde firmanın dar kapsamlı bir rekabet alanı ve kendisine bir hedef kitle seçmesi ve üstünlük kazanma çabalarını bu dar alana göre şekillendirmesi gerekmektedir (Porter,1985:15-16).

## **2. Rekabet Gücü Düzeyleri**

### **a) Firma Düzeyinde Rekabet Gücü**

Ülke sınırları içerisindeki firmalar arasındaki ulusal rekabet ile ülke sınırları dışındaki firma ve endüstriler arasındaki uluslararası rekabet arasında birçok fark söz konusudur. Genellikle uluslararası rekabet stratejisinin geliştirilmesinde aşağıdaki farkların altı çizilir (Porter,2000:346).

- Ülkeler arasındaki faktör farklılıkları,
- Yabancı pazardaki farklılıklar,
- Yabancı devletlerin farklı rolleri,
- Hedeflerdeki, kaynaklardaki ve yabancı rakiplerin gözlenmesi ile ilgili yeteneklerdeki farklılıklar.

Firma düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir firmanın ulusal ya da global piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme, ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Firmanın sahip olduğu beşeri sermaye ve teknoloji düzeyi arttıkça firmanın rekabet gücü de artar, gelecekte sahip olacağı rekabet gücü potansiyeli iyileşir ve bu güç ve potansiyelini koruma ve sürdürme kabiliyeti artar (Aktan ve Vural, 2004: 12).

Firmalar sürdürülebilir rekabet güçlerini koruyabilmek için nitelikli insan gücü ile kaliteli, AB standartlarına uygun mal veya hizmeti üreterek ulusal/uluslararası pazarlara arz etmeleri gerekmektedir. AB'ne giriş sürecinde olmamız, kaliteli ve standartlara uygun üretimde önemli bir etken olarak görülmektedir. Küreselleşen dünya şartlarında firmalar değişen şartlara ayak uydurabilmek için nitelikli insan gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Giderek artan rekabet ortamında yer alan endüstrilerde, toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. İşçilik ücretlerinin rekabet gücü içinde belirleyici bir faktör olmaktan çıktığı bu yeni yapılanma çerçevesinde nitelikli ve eğitilmiş işgücü ön plana çıkmıştır (Pfeffer,1995:24).

Firmaların değişen teknolojik gelişmeye paralel olarak üretim teknolojilerinde ve Ar-Ge faaliyetlerinde de yeterli çalışmaları yapmaları gerekmektedir (Stonmen, 1983:212). Bununla birlikte gelişmekte olan ülkeler arasındaki teknolojik açıklar rekabet gücünü etkileyen en önemli unsurlardadır (Pack,1993:283). Rekabet gücünü arttırmak için bu açığın kapatılması gerekmektedir. Bu açığın kapatılması ise doğrudan veya dolaylı teknoloji transferi yapılarak mümkün olmaktadır (Karacusula, 2001:5).

### b) Endüstriyel Düzeyde Rekabet Gücü

Endüstriyel rekabet gücü, bir endüstrinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bu düzeyi sürdürme yeteneği ya da rakiplerine kıyasla eşit ya da daha düşük maliyette ürün üretme veya satma yeteneğidir. Başka bir ifadeyle, endüstri düzeyinde rekabet gücü, bir sanayinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyinde uluslararası piyasanın gereklerine uygun mal ve hizmet üretebilme ve daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun mal ve hizmetleri üretebilmesini sağlayan icat ve yenilikleri gerçekleştirme yeteneğidir (Markusen,1992:8). Aynı endüstride rekabet eden firmaların birbirlerine karşı rekabet avantajı sağlaması için, ürettiği ürünlerin rakip firmaların ürünleriyle; kalite fiyat ve müşteri memnuniyeti açısından yarışabilecek düzeyde olması gerekmektedir. Rekabet gücünü yakalayabilmenin öncelikli iki yolunun üretim ve pazarlama maliyetlerini düşürmek ve ürün farklılaştırması olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

### c) Ulusal/Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü

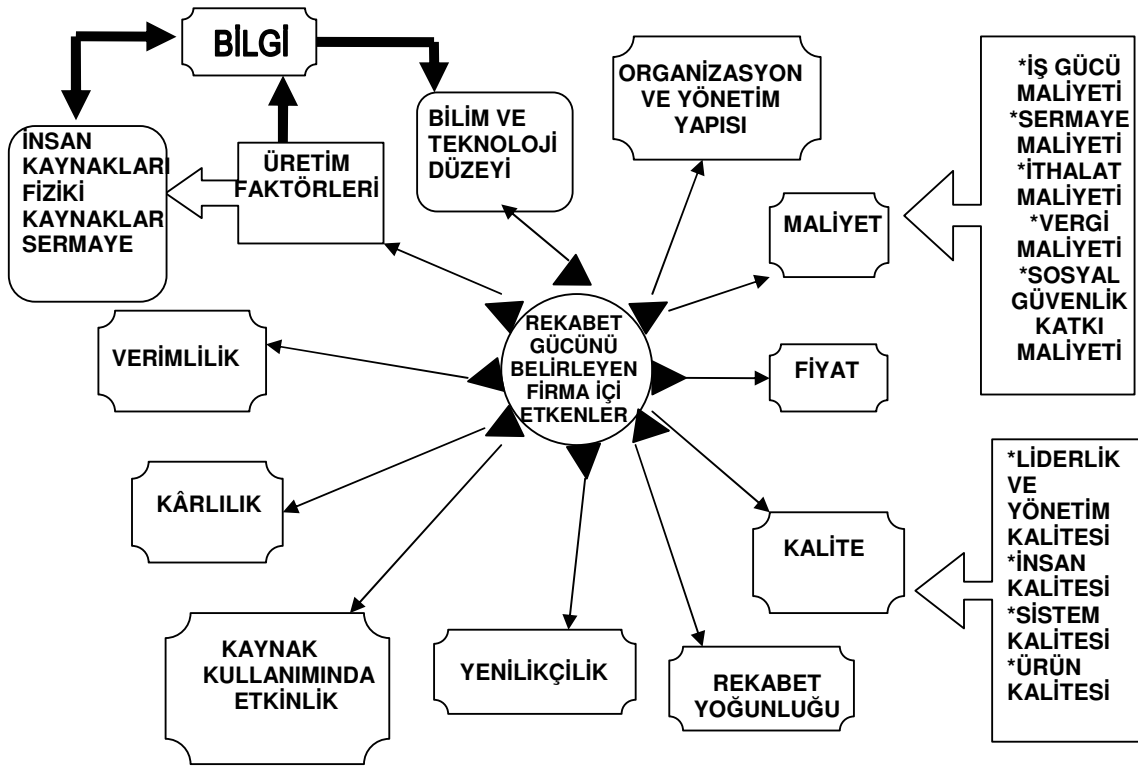
Ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet gücü, makro açıdan bakıldığında, ülke vatandaşlarının reel gelirini arttırmak ve sonuçta refahını arttırmak ve belli bir yaşam düzeyini sağlayabilmek olarak tanımlanabilir (Waheeduzzaman ve Ryans,1996:12-14).

Bir ulusun rekabet gücü, düzenli ve serbest piyasa şartları altında halkın reel gelirini arttırırken, aynı zamanda uluslararası piyasalarda rekabet edebilirliği olan mal ve hizmetleri üretebilme yeteneği ile doğru orantılıdır. Ulusal rekabet gücünü üç temel faktör etkilemektedir. Bunlar; ülkenin ihracatındaki oluşan şartlar, bu piyasalara mal ve hizmet üretebilme ve satabilme yeteneği, ülke vatandaşlarının reel gelirleri ve yaşam standartlarıdır (Rapkin ve Strand,1995:2).



Genel olarak uluslararası rekabet gücü makro ekonomik değişkenlerin istikrarlılığıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda uluslararası rekabetin özellikle fiyat yönünün tespitinde döviz kuru, faiz, enflasyon ve işsizlik oranı gibi değişkenlerin dikkate alınması gerekmektedir (Çoban vd,2004:166). Şekil 1.3. 'de uluslararası rekabet gücünü belirleyen firma içindeki etkenlere ilişkin kriterlere yer verilmiştir.

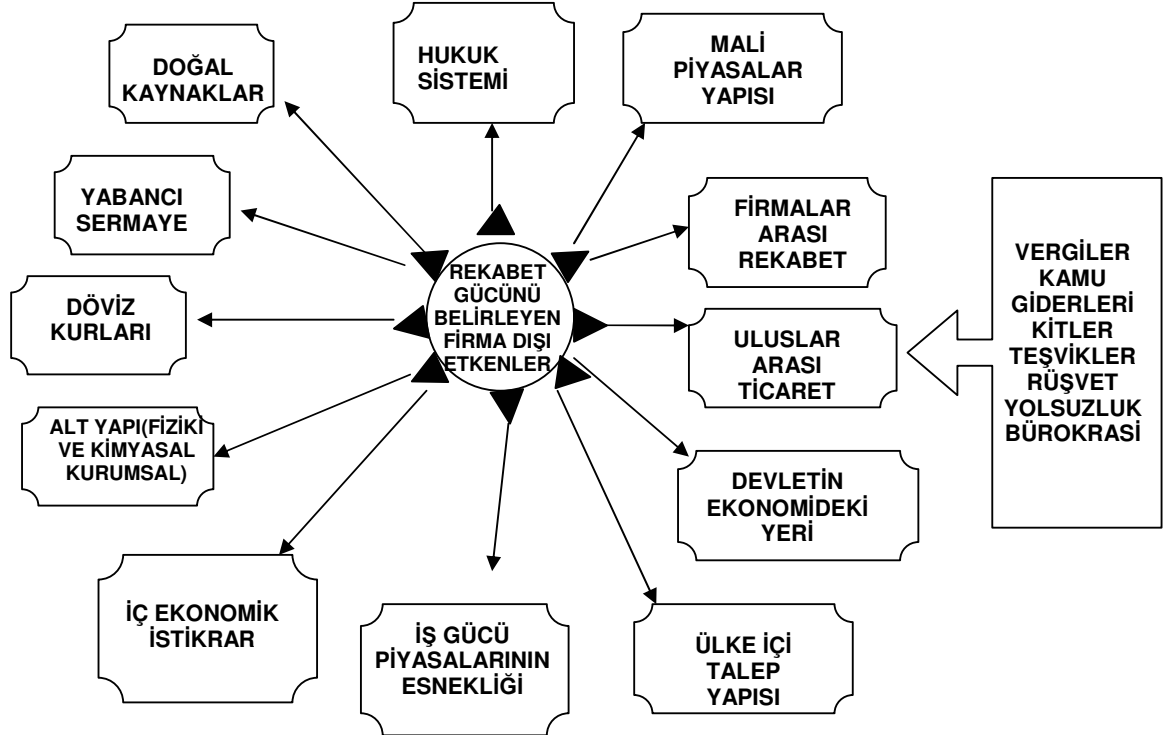
**Şekil 1.3. Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Etkenler.**



Kaynak: Aktan,1998:81

Şekil 1.4. 'de uluslararası rekabet gücünü belirleyen firma dışındaki etkenlere ilişkin kriterlere yer verilmiştir.

**Şekil 1.4. Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Etkenler.**



Kaynak: Aktan,1998:80

## B) REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ

### 1. Rekabet Gücünü Etkileyen Mikro Etkenler.

Firmaların rekabet stratejilerine ve rekabet gücü araştırmalarına mikro düzeyde bakıldığında, küresel dünya üzerinde rekabet konusunda odaklanılması gereken birimin işletmelerin kendisinin olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bu yüzden de ülkelerin rekabet gücü ve bu gücü geliştirmeleri konusunda işletmelere yoğunlaşmaları gerekmektedir.

Rekabet gücü ulusal bir kavram olmakla beraber uluslararası düzeyde pazarlarda rekabet içinde bulunan kurum devletler değil, işletmelerdir. Hükümet politikalarının işletmelerin rekabet stratejileri ve rekabet güçlerine büyük bir etkisinin olduğu bilinmektedir (Çivi,2000:23). Belirli bir ürünün rekabetçi durumunu sürdürmesi, maliyetlerin düşürülmesine, kalitenin iyileştirilmesine, ve ürünün geliştirilmesine bağlıdır.

#### a) Üretim Yönetiminin Rekabete Etkisi

Üretim yönetimi, işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insan gücü kaynaklarının belirli miktarlardaki mamulün istenilen niteliklerde, istenilen zamanda ve mümkünse en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir. Örneğin, miktarın yüksek olması satışları olumlu etkilerken, stok taşıma masraflarını ve elde kalma riskini arttırır (Kobu,1998:3). Küresel pazarlarda rekabet edebilmek için her işletme kendi koşullarına, amaçlarına ve stratejilerine ve gücüne uygun olarak üretim stratejileri belirlemekte ve uygulamaktadır. Porter'in "Ağ Konfigürasyonu" stratejisi de üretim yönetimi açısından geliştirilmiş bir stratejidir. Bu stratejide ise son ürün ve son ürünü oluşturan parçalar ana fabrikanın bulunduğu ülkenin dışında özel olarak dizayn edilmiş fabrikalarda üretilmektedir. Daha sonra yine farklı ülkelerde bulunan hedef pazar ve tesislere nakletme anlayışı da bu stratejinin ana amacını oluşturmaktadır. Bu konfigürasyonun diğer bir şekli ise bir veya daha fazla ülkede ürünün yarı mamullerini ve parçalarını üretilip, yine başka bir ülkede sadece montaj tesisi kurarak nihai ürün haline getirmektir (Ersoy, 2003:148).

#### b) Finansman Gücünün Rekabete Etkisi

İşletmelerin finansal yapısı ve finansal gücü, rekabet avantajı yaratacak pek çok temel kriter için kaynak oluşturur. İşletmelerde finansal güç tanımlaması ile işletmenin varlıkları, likiditesi, borçları, borçlarını ödeyebilme gücü, toplam borçlarının sermayesine olan oranı gibi kriterler ifade edilmektedir. Finansman olarak güçlü olan işletmeler rakiplerine göre daha esnek olabilirler. Bu esneklik sayesinde de işletmeler pazardan gelen taleplere daha kolay ve daha hızlı yanıt verme yeteneğine sahip olmaktadır (Bulut,2001:15).

İşletmeler uluslararası pazarlarda dünya üzerinde dağılmış durumdaki tüm tesis ve birimleri ile rekabet etmeye çalışması beraberinde bir takım finansal sorunları da getirmektedir. Finansal yapısı güçlü olan firmalar, rakiplerine göre uluslararası pazarlarda daha iyi rekabet edebilmektedirler. Çünkü öz sermayesi güçlü olan işletmeler, kredi kullanarak faaliyetlerini yürüten işletmelere karşı maliyet ve finansal açıdan avantaj elde etmektedir (Ersoy, 2003:149).

#### c)Yönetim Tekniklerinin Rekabete Etkisi

Günümüzde rekabet gücü elde etmenin bir koşulu da ürün tasarımını, pazarlamayı, üretim sürecini ve eğitim faaliyetlerini tek bir ekonomik sistem anlayışıyla koordine ederek birleştirmektir. Belirsizlik ortamında eşgüdümü sağlayabilmek için işletmenin uzun erimli bir stratejiye sahip olması ve bu strateji ile uyumlu bir kimliğe bürünmesi şarttır. Zira belirsizlik yüklü piyasalarda pazar payının korunması ve artırılması, kısa dönemde kârlılıktan daha önemli bir hedef olacaktır. Rekabet gücü getiren üstünlüklerin hepsi eninde sonunda rakipler tarafından taklit edilebilir. Dolayısıyla elde edilen üstünlükle yetinmek olmaz, o üstünlüğün sürekli geliştirilmesi ve aşılması şarttır (Pavit,1990:17-26). İşletmeler birikimlerini bu şekilde canlı tutarken kendilerine üstünlük veren stratejik mahiyetteki beceri ve yeteneklerini de bilinçli olarak tanımalı ve kollamalıdır. Bu beceri ve yeteneklerin üretim sürecinin bütün halkalarına yayılmış olması mümkündür ama belirli alanlara inhisar etmesi daha çok ihtimal dahilindedir. Bu üstünlük, örneğin yeni bir üretim teknolojisi olabileceği gibi sadece araştırma geliştirmeye, ya da belki dağıtım hizmetine, veya müşteri ilişkilerine yönelik bir üstünlük de olabilir. Her ne olursa olsun, firmanın bu becerisini tamamıyla kendi kontrolü altında bulundurması çok önemlidir (Stalk vd,1992:57-69)

#### d) Pazarlama Faaliyetlerinin Rekabete Etkisi

Tüketicinin gereksinimlerini ve işletmenin önemli pazarlardaki rekabetçi gücünü değerlendiren pazarlama, genel işletme misyonuna ve amaçlarına rehberlik etmektedir. Çoğu kez stratejik planlama ile pazarlama planlamasını birbirinden ayırmak çok zordur. İşletmelerde işletme planı, ürün planı, pazar planı gibi değişik plan türlerinden söz edilmektedir (Drucker,1997:168). Pazarlama planı bütün bu konuları kapsar. Başka bir deyişle, pazarlama planı işletmenin her işini, ürününü veya markasını planlamayı ifade eder. İşletmelerin uluslararası pazarlardaki rekabet güçlerini artırmak için mutlaka pazarlama konusunda bir strateji geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler planladıkları amaçlarına ulaştıkları taktirde rekabet güçlerini artırırklar (Baybars,1999:99-102). İşletmeler de daha rekabetçi ve dinamik olan küresel pazarlarda, varlıklarını devam ettirebilmek için rakipleriyle kıyasıya rekabet etmeye, daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretebilmenin yollarını aramaya, stratejilerini yeniden gözden geçirmeye yönelik stratejiler geliştirmeye başlamışlardır.

## 2. Rekabet Gücünü Etkileyen Makro Etkenler

İşletmelerin ulusal/uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri ve yüksek rekabet gücüne ulaşmaları sadece firma düzeyinde aldıkları tedbirlerle sağlanamaz. Rekabet gücünün artırılması için ulusal düzeyde hükümet politikaları da önem taşımaktadır. Ulusal rekabet gücünün artırılması için her şeyden önce iyi bir devlet yönetimi gereklidir. Ülkelerin temel hedefi, vatandaşların yaşam standartlarının artırılmasıdır. Bu hedef de ancak sahip olunan kaynakların en verimli şekilde üretim sürecine aktarılması ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle rekabet gücü ile verimliliğin yakın ilişkisi olduğu bilinmektedir. Porter rekabetçi üstünlük teorisinde rekabet gücünün oluşmasında verimlilik kavramından hareket edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ülkelerin rekabet güçlerini artırmaları için öncelikle verimliliklerini artırmaları gerekir. Porter ülkenin rekabet gücünün artması için verimlilik artışından elde edilen getirilerin ülke vatandaşlarının yaşam standartlarını arttırmak amacıyla kullanılmasının zorunluluğunu ifade etmektedir (Porter,1990:6).

Genel olarak bakıldığında bir ülkenin rekabet gücünü etkileyecek olan makro faktörler Gayri Safi Yurtiçi Hasıla ve büyüklüğü, yıllık büyüme oranı, fiyat istikrarı, gelir dağılımı ve adaletsizliğidir.

#### a) Para Politikalarının Rekabete Etkisi

Devletin para politikaları ve merkez bankası politikaları da küresel rekabeti etkileyen önemli makro faktörlerden birisidir. İşletmelerin finansman ihtiyacını karşılaması, döviz kuru, kredi maliyetleri, faizlerin ve enflasyonun yüksekliği ve sürekli dalgalanması yada istikrarı işletmelerin geleceğe yönelik stratejik planlarını yapma ve uygulamasında önem taşımaktadır. Eğer ülkeler para politikalarını gereği gibi yapamaz ve ülke para birimlerini iyi değerlendiremezlerse, yerli ürünler rekabet gücünü kaybeder ve böylece de pazar payı tamamıyla ithal ürünlerin eline geçmiş olur (Ersoy,2003:121).

#### b) Döviz Kur'unun Rekabete Etkisi

Döviz kurları bir ülkenin rekabet gücü açısından önemli göstergelerinden biridir. Kur politikaları ve kur rejiminin seçiminde en önemli etkenlerden biri kurun rekabet gücü göstergesi olma özelliğidir. Ülkenin para biriminin diğer paralar karşısında reel olarak değer kazanması öncelikle o ülke ürünlerinin yurt dışında daha pahalı hale gelmesi ile doğru orantılıdır.<sup>1</sup>Ülkelerin kendi milli para biriminin yabancı para birimleri karşısında değerinin düşürülmesi, kapasite kullanımının artması ve üretken kaynakların ithal-rekabetçi ve tamamen iç piyasaya yönelik mal üreten sektörlerden diğer sektörlerle transfer edilmesine yol açarak ihracatın artmasına neden olmaktadır (Johnson,1987:21). Ulusal paranın aşırı değerli olması rekabet gücünü azaltırken, yabancı paranın aşırı değer kazanması da rekabet gücünü arttırıcı bir etki yaratmaktadır.

---

<sup>1</sup> www.dtm.gov.tr. (Ertekin,Günaydın),11-06-2006

### c) Teknolojik Gücün Rekabete Etkisi

Dünya genelinde artan küreselleşme eğilimi ve buna bağlı olarak gelişen rekabet ortamında göz ardı edilemeyecek en önemli faktörlerden birisi kuşkusuz teknoloji olacaktır (Kurtulmuş,1996:124). Bu durumda firmaların teknolojik olarak kendilerini geliştirmelerini doğuracaktır. Firmaların teknolojik yeniliğe dayalı olarak belirledikleri stratejiler ağırlıklı olarak AR-GE temelli olmaktadır. Bu tür stratejiler ticarete yönelik de olabilir ancak günümüzde gerek ABD gerekse Japon firmaları daha ağırlıklı olarak teknolojiye dayanan AR-GE stratejileri belirlemektedirler. Bu stratejiler ile firmalar; mamul ve süreç yeniliğini ve ürün geliştirmeyi hedeflemektedirler (Akın, 2001: 241).

Porter'da çalışmalarında rekabetin en önemli faktörlerinden biri olarak teknolojik değişime vurgu yapmış ve rekabetin kurallarını değiştirebilecek faktörlerin içinde en güçlü olanının teknolojik değişim olduğunu vurgulamıştır. Firmaların teknolojiyi elde etmek için de özel stratejiler geliştireceğini belirtmiş ve bu konuda da detaylı çalışmalar yapılabileceğini bildirmiştir (Porter,2003:381). Teknolojik değişim yeni sanayilerin oluşması yanında varolan sanayi yapılarının da değişmesinde de öncü bir rol oynamaktadır (Porter,1985:165).

Teknoloji , yeni iş yöntemlerinin oluşmasına ve doğal olarak yeni rekabetlere neden olacaktır (Bono,1996:90). Ancak teknolojinin rekabet için gerekli olduğu açıktır. Teknoloji hızla değişmekte ve rekabette aynı şekilde artmaktadır. Teknolojik gelişmelerin işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkileri de yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Sharif,1997:41-43).

### d) Çokuluslu Bir Firmanın Üyesi Olmanın Rekabet Gücüne Etkisi

Çokuluslu işletmeler uluslararası işletmelerin çok özel bir türüdür. Çokuluslu işletmeler, tüm dünya genelinde yoğun ilişkiler içinde olan yüksek düzeyde gelişmiş bir uluslararası işletmedir. Karar alma ve yönetim süreçlerinde küresel bir bakış açısına sahiptir (Kinsey,1988:212).

Küreselleşme sürecinin çokuluslu işletmeler açısından olumlu bir süreç olduğu yadsınamaz bir gelişmedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu durum daha fazladır. Bu ise çokuluslu işletmeler açısından son derece önemli olan bilgi, mal/hizmet ve sermaye transferlerini daha kolay bir hale getirmektedir. Böylece çokuluslu işletmelerin kaynak bulma, sermaye transferleri ve daha da önemlisi yabancı ülkelere elde ettikleri karlarını kendi ülkelerine kolayca transfer edebilme olanağı bulunmaktadır. Bu açıdan küreselleşme süreci çokuluslu işletmeleri küresel pazarda daha da güçlü bir konuma getirmektedir. Bu sebeple bu süreç içerisinde çokuluslu işletmeler hem küreselleşme sürecinden etkilenmekte ve hem de küreselleşme sürecini artırıcı bir rol oynamaktadırlar (Tağraf, 2002:45-46).

#### e) Hukuksal Yapının Rekabete Etkisi

Makro boyutta rekabet gücünü etkileyen diğer bir unsur, devletin ekonomik faaliyetler içerisindeki yeri ve büyüklüğüdür. Devletin çalışma ilişkilerine müdahalesi çeşitli yollardan olabilmektedir. Çalışma ilişkilerini devlet, izlediği ekonomik ve sosyal politikalarla belirleyebilir. Bunun yanında ise çalışma ilişkilerini düzenleyen yasalarla ve taraflar arasında oynadığı uzlaştırıcı ve arabulucu rolüyle de çalışma ilişkilerinin içinde yer almaktadır. Bu nedenledir ki çalışma ilişkileri işçi, işveren ve devlet olmak üzere üç taraflı bir ilişkidir (Topçuoğlu,1995:109). Devlete ait kamu iktisadi teşekküllerinin var olduğu ekonomilerde rekabetten çok fazla bahsedilemez. Çünkü kamunun olduğu yerde rekabet yoktur. Devlete ait firmaların aşırı kâr elde etme veya zarardan kaçınma gibi bir endişesi yoktur. Hal böyle olunca da bu durum rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir.



### III. ULUSLARARASI REKABET GÜCÜ VE YAKLAŞIMLARI

Rekabet gücü, bir ülkenin üretim yeteneğinin ve kapasitesinin düzenli bir şekilde artışı ifade eder. Bir başka ifadeyle, ulusal düzeyde rekabet gücü, bir ülkenin ürettiği mal ve hizmetlerin sürekli ve düzenli artışlar göstererek ekonomik refah düzeyini yükseltmesi ve bunun sonucu olarak ülke vatandaşlarının yaşam standartlarının iyileştirmesi anlamına gelmektedir.<sup>2</sup> Bir ülke sınırları içerisinde bilgi ve teknolojinin gelişimi ve değişimi ülke içerisindeki işletmelerin de rekabet güçlerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedendir ki işletmelerdeki rekabet gücü, ancak ülkelerde yaşanan teknoloji ve örgütsel yapıdaki değişimlerle açıklanabilir. Her ülkenin kendine özgü özellikleri nedeniyle, rekabet gücünü etkileyen faktörler her ülkede değişik hızlarda yayılmaktadır (Çivi,2000:29). Bir başka tanımlamayla uluslararası rekabet gücü; uluslararası ticarete, ülkenin çeşitli ürünleri tasarlayabilmesi, üretebilmesi, dağıtabilmesi ve pazarlayabilmesi için gerekli yeteneklerin iyileşmesine bağlıdır (Scoot ve Lodge, 1985:3). Dahası, genellikle tanımlanmaksızın ölçülmeye çalışılan uluslararası rekabet gücünün kendisi ile unsurları, göstergeleri, belirleyicileri, ölçütleri ve sonuçları da içinden zor çıkılacak bir biçimde birbirine karıştırılmaktadır. Bu kavram kargaşasının başka bir nedeni de uluslararası rekabet gücü kavramının tek bir kurumsal temelinin bulunmaması; başka bir deyişle dış ticaret kuramının yanı sıra sanayi iktisadı veya endüstriyel organizasyon gibi hem iktisatçı hem de işletmecilerin çalışma konularını yakından ilgilendiren bir kavram oluşudur (Kibritçioğlu,1996b:2). Uluslararası rekabet; bilgi, finans, üretim tecrübesi, sahip olunan mukayeseli üstünlükler teknik bilgi ve iş gücüne bağlı olarak değişmektedir (Uysal, 2000:6).

---

<sup>2</sup> Rekabet gücü kavramı için bkz: Paul R. Krugman., “Competitiveness: A Dangerous Obsession”, in Paul Krugman et.all., *Competitiveness: An International Economics Reader*. New York: Foreign Affairs. 1994, ss. 1- 19; Daniel F. Burton Jr., “Competitiveness: Here to Stay” in Brad Reberts (Ed.), *New Forces in the World Economy*. Cambridge: The MIT Press, 1996; Clyde V. Prestowitz, Jr., “The Fight over Competitiveness: A Zero-Sum Debate?” in *Competitiveness: An International Economics Reader*. New York: Canada Occasional Paper Number 5, April 1995, ss.3-4.; A.Francis, “The Concept of Competitiveness” in A. Francis and P. Tharakan (Eds.) *The Competitiveness of European Industry*: Routledge, 1989, SS. 15-16.; Rainer Feurer & Kazem Chaharbaghi, “Defining Competitiveness: A Holistic Approach”, *Management Decision*, Vol. 32, No:2, 1994, ss.49-58.

## A) ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNE KLASİK YAKLAŞIMLAR

Ülkeler her birinin görelî olarak daha iyi yaptığı şeyi yapmasına imkân veren bir düzenlemeye giderek, farklılıklarından yarar sağlamak ve üretimde ölçek ekonomileri elde edebilmek için uluslararası ticaret yaparlar. Yani, ölçeğe göre artan getiri ortamları varsa, eğer her bir ülke üretebileceği bütün malları değil de, ticaret sayesinde sınırlı bir mal çeşidini üretirse, daha büyük bir ölçekte ve daha etkili olarak üretebilecektir (Krugman ve Obstfeld,1997:3). Uluslararası ticaret teorileri Merkantilistler ile birlikte anılmaya başlanmış ve üzerinden yaklaşık olarak iki asır geçmiştir. Asıl temeller ise Adam Smith tarafından yazılan *The Wealth of Nations* isimli eserin 1776 yılında basılmasıyla atılmıştır. Bu eserle birlikte hem iktisat biliminin temelleri atılmış, hem de uluslararası ticaret teorisinin temelleri atılmıştır. Bu teoriyi, Adam Smith'ten yaklaşık kırk yıl sonra geliştirerek, Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi olarak, D. Ricardo ortaya atmıştır (Seyidoğlu,2003:18). Rekabet gücü de, klasik yaklaşımda, genellikle Adam Smith'in "Mutlak Üstünlükler Teorisi" ve David Ricardo'nun "Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi" ile açıklanmaktadır. Bu teorileri açıklamadan önce, klasik dış ticaret teorilerinin varsayımlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Seyidoğlu, 2003:15).

- Dünyada yalnızca iki ülke vardır,
- Bu ülkeler aynı iki malı üretirler,
- Her maldan üretilen birimler homojendir,
- Uluslararası ticarete para kullanılmaz, trampa ekonomisi vardır,
- Fiyat, maliyet gibi kavramlar parasal değil reel kavramlardır,
- Mal ve faktör piyasasında tam rekabet şartları geçerlidir,
- Modelde devlet yoktur,
- Analizde taşıma giderleri sıfır olarak kabul edilir,
- Ekonomi tam istihdamdadır.

## 1. Uluslararası Rekabet Gücü ve Dış Ticaret Teorileri

### a) Mutlak Üstünlükler Teorisi

Genel olarak iktisat bilimi ve bunun bir kolu olan uluslararası ticaret teorisinin temeli, Adam Smith'in "Wealth of Nations" ı yayımlamasıyla (1776) atılmıştır. Ricardo (1817), Smith'in teorisinin geçerlilik alanını genişletme yanında, günümüze kadar devam eden izler oluşturmuştur. A. Smith rekabet sürecinin önemini kavramış ve piyasa sisteminin temel unsuru olarak bilimsel açıdan ilk kez ele alan kişi olmuştur. Bu, "Wealth of Nations" isimli yayında ele alınmıştır. Smith; rekabet ve özgürlük arasındaki ilişkiyi ön plana çıkartarak, birey ve girişimciler arasındaki yarışı "serbest rekabet yaklaşımı içerisinde incelemiştir. Serbest rekabet sisteminin sonucunda ortaya çıkan piyasa yapısı da "serbest piyasa ekonomisi" olarak adlandırılmıştır. A. Smith, D. Ricardo, ve K. Marx yaptıkları çalışmalarında rekabeti, arz ve talep kadar, emek ve sermayenin de serbest dolaşımıyla oluşan bir süreç ve güç olarak tanımlamışlardır (Tsaliki ve Tsoulfidis, 1998:189).

A. Smith, serbest ticaret ve uluslararası uzmanlaşmanın yararlarını mutlak üstünlük teorisi ile açıklamaktadır. Buna göre, iki-ülkeli bir modelde, ülkelerden biri, diğeriyle kıyaslandığında, hangi malları daha düşük maliyetle üretiyorsa, o malların üretiminde uzmanlaşmalı; düşük maliyetle ürettiklerini ihraç ederken iç maliyetleri yüksek malları ithal etmelidir. Ancak, buradaki maliyet kavramı, sadece homojen olduğu düşünülen emek faktörünü içermektedir (Smith,1776:25-27).

### b) Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi

A. Smith'in "Mutlak Üstünlükler Teorisi" maliyet bakımından mutlak bir üstünlük esasına dayanır. Uluslararası ticaretin mutlak üstünlüklere dayandırılmasının ticareti kısıtlayacağını öne süren Ricardo, ülkeler arası üretim maliyet farkı yerine, farklılığın derecesi üzerinde durmuştur. Bir başka anlatımla, karşılaştırmalı üstünlük teorisi, uluslararası ticaretin, mutlak değil karşılaştırmalı üstünlüklere dayanması gerektiğini ortaya koymuştur (Ricardo,1971:339).

Uluslararası rekabet gücü ve bununla doğrudan ilintili olan karşılaştırmalı üstünlük ve rekabetçi avantaj kavramları, rekabet teorisinde de sıklıkla kullanılmıştır. Zaman zaman birbirleri yerine kullanılmakla birlikte rekabet gücü ile karşılaştırmalı üstünlük kavramları arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu bağlamda en önemli farklılık, rekabet gücüne piyasa başarısızlıklarının dahil edilmesidir. Fakat, nihai tahlilde her iki kavram da genel denge konseptine dayanmaktadır (Frohberg ve Hartmann,1997:6). Porter ise rekabet gücü ve karşılaştırmalı üstünlük kavramlarını açıklayabilmek için karşılaştırmalı maliyetler doktrinini kullanmıştır. Karşılaştırmalı maliyetlerin temelde üç faktöre dayandığını belirtmektedir. Bunlar, rekabet gücü yüksek bir çevre, maliyetleri azaltma anlamında teknolojiye hızlı adaptasyon ve yenilikçi kapasiteyi geliştirmeye ilintili olan rekabetçi pazarlamadır. Bu bağlamda Porter, uluslararası ticaret teorisinde önemli bir yeri olan karşılaştırmalı üstünlüklerle rekabetçi avantajları birbirinden ayrı tutmaktadır (Lall, 2001:16). Rekabet gücü, firmaların ticari performansları tarafından belirlenirken, karşılaştırmalı üstünlükler özellikle ticari mal ve hizmet üreten sektörler dikkate alınarak, kaynakların etkin bir şekilde tahsisine göre şekillenmektedir. Buradan hareketle firmalar açısından rekabet gücünün, ülkeler açısından ise karşılaştırmalı üstünlüklerin dikkate alınması gerekmektedir (Kannapiran ve Fleming, 1999: 10).

Karşılaştırmalı üstünlük teorisini David Ricardo ortaya atmıştır. Bu teoriyi ortaya atarken de mutlak üstünlük teorisine ilişkin olan analizleri geliştirerek bir sonuca varmıştır. Bu sonuca göre, uluslararası ticaret için üzerinde durulması gereken, ülkenin bazı malları diğer ülkelerden daha ucuza üretmiş olması, yani bu mallarda mutlak üstünlük sahibi olması değildir. Aslında mutlak üstünlük sahibi olmasının dışında önemli olan üretimdeki üstünlüklerin derecesidir. Bunun için en iyi strateji, ilgili ülkenin karşılaştırmalı olarak en etkin olduğu alanlarda uzmanlaşması ve bunları ihraç ederek, verimli olarak üretmediği ürünleri de diğer ülkelere ithal etmesi gerekmektedir (Karluk, 1996:13). Bu teori içerisinde ülkelerin kaynaklarında optimum düzeyde faydalanma olacaktır. Bu durumdan da tüketiciler maksimum fayda sağlayacaklardır. Uluslararası uzmanlaşma sayesinde hem dış ticaret sürdürülebilir hem de kıt kaynaklar daha etkin bir şekilde kullanılmış olacaktır.

### c) K. Marx'ın Rekabet Yaklaşımı

K. Marx, rekabet fikrini ve rekabet etme olgusunu, özgür insanların tüketim ve değiş-tokuş aşamalarında artı değerlerin sömürülmesine yol açtığı gerekçesiyle reddeder (Marx,1973:649). Marx'ın yaklaşımında rekabet iki boyuta sahiptir. Bunlardan ilki, rekabet sermayeye dayalı üretim tarzının ortaya çıkma sürecinde önemli bir role sahip olan negatif bir güçtür. Bu süreç, köylüyü ve zanaatkârî üretim araçları mülkiyetinden yoksun bırakarak onları emeğinden başka satacak hiçbir şeyi olmaz hale getirir ve böylece sömürür. Bu alandaki rekabet, ulusal düzeyde loncalar ve tarifelerle; uluslararası alanda ise ambargolar ve diğer korumacı politikalarla engellenir (Marx, 1973:649). Rekabet, emek üzerinde tam bir kontrole sahip olan sermayenin üretimin düzenlenmesinde belirleyici olduğu kapitalist üretim tarzının yeniden üretilmesi ve gelişmesine yol açan bir süreçtir. Marx'a göre teknik ilerleme ortaya çıktığı tarihi bağlam içerisinde analiz edilmelidir. Zira, teknoloji, ekonomik sistem ile ulaşılan kalkınma aşamalarının bir sonucudur (Aktan ve Vural, 2004:24). Kapitalistler arasındaki rekabet ile farklı sosyal sınıflar arasındaki çatışma insanın sömürülmesi ve özgürlüğünün ortadan kaldırılması anlamına gelen bir süreç ve üretim tarzına yol açtığı için Marx rekabet kavramına olumsuz anlam yüklemiştir.

### d) Faktör Donanımı Teorisi

Dış ticaret, değişik ülkeler farklı faktör yoğunluklarına sahip oldukları için yapılmaktadır. Çünkü dünya üzerindeki ülkelerden bazıları fazla emeğe, bazıları da fazla sermayeye sahiptir. Bu durumda bir ülkede hangi üretim faktörü daha bol ise, o ülke o üretim faktörünün yoğun olarak kullanıldığı malın üretiminde uzmanlaşmalı ve o malı ihraç etmelidir (Kojima, 2005:445). Kısacası bu teoriye göre karşılaştırmalı üstünlük, ülkede bol olan üretim faktörüne ve miktarına bağlıdır. Yani ülkeler bol olan üretim faktörünün, fazla kullanıldığı malları daha ucuza ürettikleri için karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olur (Zhu, 1991:21).

## B) ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNE MODERN YAKLAŞIMLAR

### 1. Porter ve Ulusların Rekabet Avantajı

Bir işletme faaliyet gösterdiği sektör içerisinde ortalamanın üzerinde kârlar elde etmeyi sürdürüyorsa, o işletme için rakiplerinin üzerinde rekabet avantajına sahiptir denir. Rekabet avantajı, maliyet ve farklılık olmak üzere iki temel boyutta açıklanır. Rekabet avantajı, bir işletme için rakiplerinin sunduğu faydaları daha düşük maliyette sunabildiğinde (maliyet avantajı) ya da rekabet ettiği ürünlerin sahip olmadığı faydalar sunabildiğinde (farklılık avantajı) ortaya çıkmaktadır. Böylece, rekabet avantajı bir işletmenin müşterileri için üstün değer ve kendisi için de büyük kârlar yaratmasını sağlar. Maliyet ve farklılık avantajları, bir işletmenin maliyet yada farklılık açısından bir lider olarak sektördeki yerini tanımladığından dolayı pozisyon avantajları olarak da bilinir. Rekabet avantajı yaklaşımında bir diğer boyut ise kaynak temelli bakış açısı olmaktadır. Bu bakış açısına göre bir işletme, rekabet avantajı yaratmak için kaynaklarından ve yeteneklerinden maksimum düzeyde faydalanmalıdır. Kaynaklar, maliyet veya farklılık avantajı sağlamaya uygun ve çok az rakibin ulaşabileceği özelliklerdir. Porter, bir işletmenin rekabet avantajı yaratabilmesi ve sürdürebilmesinde maliyet avantajı, farklılık avantajı ve dar yada geniş pazar odağını kullanmıştır (Bellak ve Weiss,1993:112). Porter'ın ortaya attığı teoride doğal kaynak, sermaye ve işgücü avantajları tek tek ele alınmamıştır. Hepsini birlikte rekabet gücünü yaratan birer unsur olarak ele alınmaktadır.

Porter, uzun yıllar süren ampirik ve kurumsal araştırmalarını aşama aşama geliştirmiş ve çalışmasını; “The Competitive Advantage Of Nations” (Ulusların Rekabet Avantajı) adı altında 1990 yılında yayınlarken dünyaca üne kavuşmuştur. Porter, 1990 yılında yayınladığı ulusların rekabet avantajı kitabı ile karşılaştırmalı üstünlüklerin yerine, rekabetçi üstünlükleri ikame ederek globalleşmeyle birlikte ucuz emek ve hammaddenin önemini vurgulamıştır (Mohr, 2002:160). Burada amaç; rekabet gücünü açıklama konusunda, karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin ötesinde bir açıklama yapmaktır. Porter, bu çalışmasını rekabet gücü yüksek on ülke verilerine dayanarak ve dört yıllık bir araştırma sonucunda ortaya çıkarmıştır. Üstelik Porter'a göre rekabet avantajlarını ülkeler değil ülke içinde faaliyet gösteren işletmeler yaratmaktadır.

Porter, bir ülkenin belirli endüstrilerde başarılı ve diğerlerinde başarısız olmasının nedenlerini geliştirdiği elmas modeli ile açıklamaktadır. Porter'a göre ülkeler ulusal elmasın en verimli olduğu endüstri ve endüstriyel bölümlerde başarıya ulaşmaktadır. Başarı izole olmuş, dış entegrasyonu başaramamış endüstrilerde değil, işletme kümelerinde elde edilmektedir. İşletme kümeleri ise, işletme ve çeşitli kamu ve özel sektör enstitülerinin tedarikçi ve diğer bağlantıları ile birlikte faaliyet gösterdikleri endüstriyel bölgelerdir. Bu kümelerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, ülke ve endüstrilerde rekabetçi üstünlükler elde edilme hızını artıracaktır (Porter,1990:71).

#### a) Elmas (Diamond ) modeli

Porter, ulusal rekabet avantajlarının belirleyicilerini sistematik olarak ortaya koymak için; diamond (elmas) modeli adıyla küresel rekabetin açıklayanlarını bir sistem yaklaşımı içinde gerçekleştirmiştir. Küresel rekabetin dört temel belirleyeni olarak; faktör koşulları , talep koşulları , bağlı ve destek endüstriler, firma stratejisi, endüstriyel yapı ve rekabet bağlantısı içinde ortaya koymuştur. Bu dördünün karşılıklı etkileşimine iki dışsal değişken olarak; Devlet ve uyguladığı politikalar ve karşılaşılan fırsatlar ve şanslar eklenmiştir. Bir firmanın yerel veya ulusal başarısı ülkedeki bu dört özellik tarafından biçimlendirilir. Porter, bu sistemi sözü edilen dört değişkenin birbirlerini karşılıklı olarak güçlendirdikleri bir elmas olarak görmektedir (Hodgets,1993:43). Porter, sadece bir ya da iki belirleyiciye dayalı bir elmas sistemi ile rekabet avantajının sürdürülemeyeceğini vurgulamaktadır. Elmas modeli genel olarak dört ayrı bileşenden ve bu temel faktörlerin altında yer alan çeşitli değişkenlerden oluşmaktadır. Her bir alt değişken, sektörler göre farklılık göstermektedir. Ayrıca, her bir sektörün alt sektörlerinin değişkenleri de çoğu zaman değişik özelliklerde olabilmektedir. Devlet, yani kamu yönetimi, temel değişkeni de elmas modelinde dört ana değişkene ilave olarak çoğu zaman göz önüne alınmaktadır.

Elmas modelinde, bir bileşenin etkisi diğerlerine de bağlıdır. Örneğin girdi dezavantajları yeterli rekabet olmadıkça firmaları yenilikçi olmaya itmeyecektir. Elmas modeli aynı zamanda kendi kendini kuvvetlendirme modelidir (Barca vd, 2006:40).

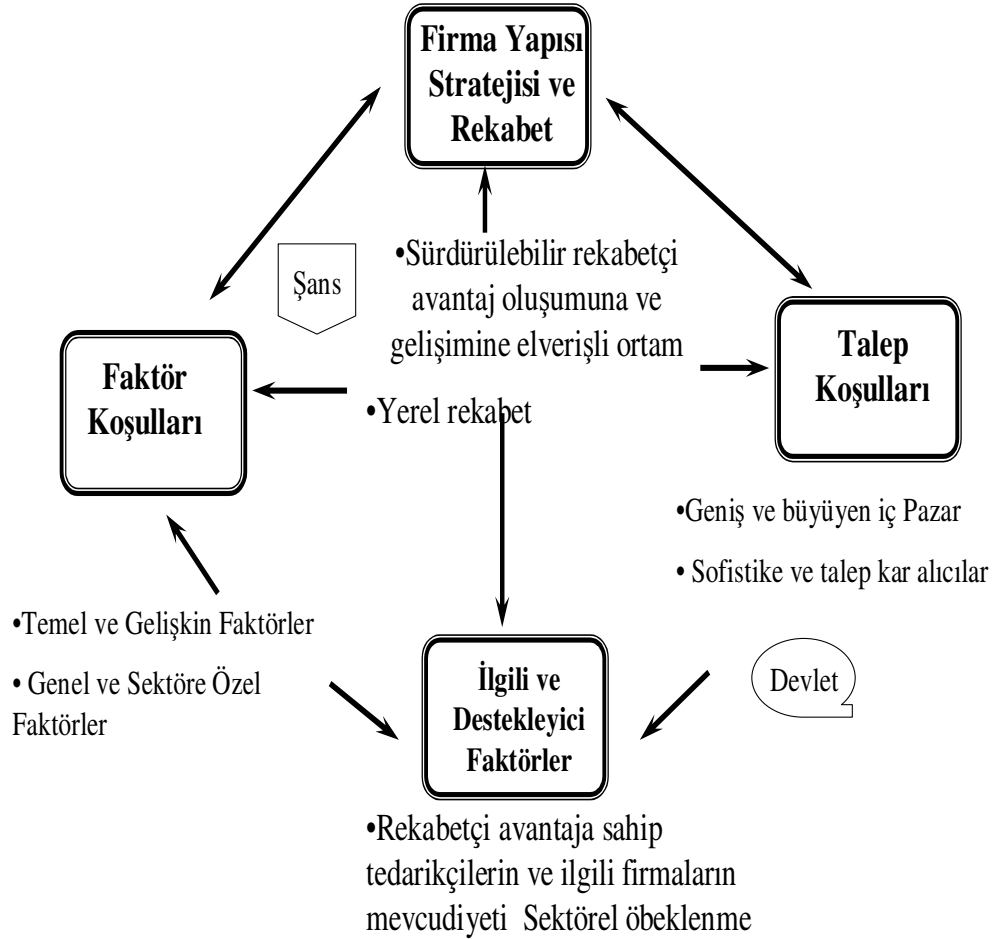
Porter, ilk olarak farklı sanayilerin, rekabetçi avantajının farklı kaynaklara sahip olabileceğini öne sürer. İkinci olarak ise, bir çok işletme global pazarlarda işletilirken, bu işletmeler rekabetçi avantajda yurt içi değişimlerden etkilenmez, çünkü firmalar ürün ve süreç geliştirme ve bunları özel becerilerle tesis etmekte zorunludurlar. Üçüncü olarak, firmalar aşamalı veya hamle yaparak sürekli yenilik yapmalıdırlar. Bunun aracılığı ile de firmalar rekabet avantajını destekler ve kazanç sağlarlar. Son olarak Porter rekabet edilebilirlik konumunda firmaların yeni pazarlara erken hareket ederek bu pazarlara saldırganca girmeleri buralarda erken rekabetçi avantajlar sağlanması gerektiğini ortaya atmıştır (Rugman ve Verbeke,1993:283).

Özellikle bilgi yoğun endüstrilerde elmas modelindeki belirleyicilerin tümünün etkileşimlerinin rekabet avantajı yaratmada zorunlu olduğunu, buna karşın her endüstri için her bir boyutta avantajlı olmanın ön koşul olmadığını, ancak çeşitli belirleyicilerde üstün olmanın yarar sağladığını da öne sürmektedir (Bakoğlu,2003:732). Elmas modelinin bu sistemik yapısı, bütün bir sistemin taklit edilmesinin zor olduğunu göstermektedir. Bu nedenle de uluslararası rekabet gücünün sürdürülebilir olabilmesini mümkün kılan yolları açıklamada oldukça başarılıdır. Porter'ın yaklaşımı rekabet edilebilirliği yerel koşullarda bağlantılandırmaktadır (Öz,2000:150). Porter'a göre elmas modeli ile çizilen ve iş ortamının coğrafi konumunun etkilerine vurgu yapan çerçeve, yalnız ülkeler için değil, ülkeler içindeki değişik bölgeler ve hatta şehirler içinde uygulanabilir niteliktedir. Porter'a göre, yerel koşulların ve yerel iş ortamlarının elmas modeli ile belirlenen etkileri ve rekabetçi avantajı belirlemedeki rolleri küreselleşme ile birlikte artış göstermiştir (Porter, 1998:8).

Şekil 1.5.'de Porter'ın rekabet gücü elmasının (rekabet gücünü belirleyen faktörler) açılımına ilişkin kriterlere yer verilmiştir.



**Şekil 1.5. Porter'ın Rekabet Gücü Elması (Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler)**



Kaynak: Porter, 1990:127.

Porter, ülkelerin kendisinden kaynaklanan bu dört unsurun ve diğer iki faktörün bir firmanın kalıcı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmasında temel rol oynayan unsurlar olduğunu belirtmiştir (Öz,1999:510). Uluslararası rekabette avantajı etkileyen elmasın dört unsuru herhangi bir endüstride güçlü ise, bu endüstrinin rekabet gücü artacaktır. Porter'ın ortaya attığı teoride doğal kaynak, sermaye ve işgücü avantajlarını tek tek ele almayıp, rekabet avantajı yaratan tüm faktörler ele alınmıştır.

Diğer bir ifadeyle, yeni ürün, teknolojik farklılıklar, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları hep birlikte rekabet gücünü yaratan birer unsur olarak ele alınmıştır. Bu yeni yaklaşımda, ürünün dizaynı ve teknolojisi de, faktör avantajı ve ölçek ekonomileri kadar önemli unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır (Porter,1996:64). Porter, ilerleme ve yaratıcılığı temel bir değişken olarak ele alırken, devletin yaratıcılık sürecindeki rolünü açıklıyor ve önemli olanın ülkede işletme için yaratıcılıklarını artırabilecekleri bir çevreyi sağlamak olduğunu vurguluyor. Global stratejileri ile firmalar birçok ülkede hayatlarını sürdürebilirler. Bu bakımdan firmalar ulusal çevrelerini gerçekçi bir açıdan anlamalı ve bunu geliştirmenin yollarını bulmaya çalışmalıdırlar (Çiftçi,2002:2).

Bu açıklamaların ışığı altında, Porter'ın ortaya koyduğu elmas modeli, yerel çevre dinamiklerinin etkin olduğu bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu model içerisinde ele alınacak değişkenler genel olarak, faktör ve talep koşulları, firma stratejisi, ilgili ve destekleyici endüstriler ve devlet olarak belirtilmiştir.

#### aa) Faktör Koşulları

Bir ülke, içinde bulunan kaynak ve teknoloji gibi kendi önemli girdilerini ortaya çıkartabilir. Aynı zamanda, bölgesel girdi dezavantajları ise kuruluşları ulusal nispi avantaj oluşturabilecek yeniliğe ve yeni metotlar geliştirmeye zorlar. Girdi koşulları temel değişkeni altında genel olarak, hammadde ve işgücü yer almaktadır (Barca vd, 2006:40). Herhangi bir endüstri, içinde bulunduğu ortamda elverişli faktör koşullarına sahipse başarılı olabilecektir. Emek, işlenebilir arazi, doğal kaynaklar, sermaye ve altyapı gibi üretim faktörleri herhangi bir endüstride rekabet etmek için gerekli olan girdilerden ibarettir. Faktör koşulları şu alt gruplara ayrılmaktadır (Erkan,2004:358):

- **Beşeri Kaynaklar;** İşgücü sayısı, niteliği.
- **Fiziki Kaynaklar;** Arazi, su, iklim, hammadde, enerji, miktar ve kalitesi.
- **Bilgi Kaynakları;** Mal ve hizmetlere ilişkin bilimsel ve teknik bilgisi.
- **Sermaye Kaynakları;** Yatırımların miktar ve maliyetleri ile sermaye piyasası.
- **Altyapı;** Çeşit ve kalite olarak ulaşım, iletişim, haberleşme, taşıma, fon transferi sistemi, konut, sağlık, eğitim ve kültür kurumları.

Bu unsurların rekabet avantajı yaratabilmesi için verimliliği artırıcı olarak devreye girmesi gereklidir. Temel (Pasif Faktörler) faktörler işletmeler arasındaki ticaretin bir kısmını izah edebilir ve düşük faktör maliyetinin bulunduğu yerlere işletmelerin yerleşmesini açıklayabilir. Ancak rekabet avantajı yaratmak için bu unsurların yerine ileri seviyedeki faktörler (aktif faktörler) kullanılmalıdır. İleri düzeydeki faktörler durumuna getirilmiş uzmanlık, AR-GE, mühendislik becerisi gibi unsurlar bu faktörlere girer (Erkan,2004:358). İleri faktörler yüksek değerde rekabet avantajı sağlamak için gerekli faktörlerdir. Ürün farklılaştırması, patentli ürün teknolojisi bugün ve bundan sonraki rekabetçi avantajlar için daha önemli olacaktır (Dobkins,1996:597).

Belirli bir tip sanayide eğer rekabet yarışına uygun düşük fiyat veya benzersiz bir şekilde yüksek kalite faktörleri varsa ulusal firma bu durumdan kazanç sağlayacaktır. Üstelik rekabetçi avantaj, sadece faktörlere erişimle alakalı değildir. Buna ilave olarak bazı kaynakların hareketliliği ve onlara sırf erişmek firmaların strateji planlarında ve rekabetçi avantajlarında etkili ve verimli olmayabilir. Üstelik, özel bir ulusun çekiciliğini, cazibesini desteklemeyi değişken faktörler bakımından düşünmek zorundadır. Porter temel faktörler arasında bir ayrım yapar: Temel faktörler (doğal kaynaklar, iklim, yer, emek, vasıfsız işgücü, yarı kalifiyeli işçi vs) ve ileri faktörler (modern dijital veri alt yapısı ,iyi eğitilmiş kişiler) (Löfsten ve Lindelöf, 2002:867). Buna rağmen, temel faktörler sanayi ve tarım endüstrilerine dayanan endüstrilerde değişmeden kalırlar. Bunlar genellikle teknoloji beceri gereksinimi olan kendi halindeki endüstrilerde kullanılırlar (Dobkins,1996:597).

#### ab) Talep Koşulları:

Porter'a göre talep koşulları ulusal firmalar tarafından gerçekleştirilecek yeniliklerin oranı ve özelliklerini şekillendirmekte, en etkili belirleyici olmaktadır. Buna göre rekabet avantajını belirlemede yerel talebin kalitesinin, yerel talebin niceliğinden daha önemli olduğu ileri sürülmektedir. Ülke içindeki talep koşulları, bir endüstrinin uluslararası rekabet gücünü olumsuz veya olumlu olarak üç şekilde etkiler. Bunlar (Porter,1998:86):

**Yerel talebin kompozisyonu:** Bir ürüne iç pazardaki talep, dışarıdaki pazarlardaki talepten daha yüksek olduğu zamanlarda, bölgesel kuruluşlar bu ürüne daha önem verirler. Bu ürün ihraç edilmeye başlandığında, rekabet avantajını da beraberinde getirir. Yurt içindeki alıcıların talebi yüksek standartların karşılanmasını gerektiriyorsa bu satıcı firmaları zorlayabilir (Porter,1998:87-91).

- *Talebin bölümlenme yapısı ve kısımları:* Bir ulusun firması, global kısımlarda rekabetçi avantajı kazanmak için daha uygundur. Yerel ulusa ait talebin büyük bir hissesinin olduğunu temsil etmek ancak diğer uluslarda daha az önemli bir hissenin hesabını vermesidir.
- *Sofistike olmuş ve talep eden alıcılar:* Alıcılar yüksek baskılı koşullarda lokal firmaların nitelikleri ve hizmetleri bakımından kaliteyi sağlamıştır. Herhangi bir ulusal pazarda tüketicilerin talepleri fazla ise ve bu tüketiciler yerel firmaları ürünün özellikleri, kalitesi ve hizmeti konusunda yüksek standartlara zorluyorsa ilgili firmalara rekabet avantajı yaratabilirler.
- *İleride gündeme gelecek ihtiyaçları talep eden alıcılar :* Eğer yerel ulusa ait alıcıların talepleri gelecekte yaygınlaşacak nitelikteyse ilgili firma yine avantajlı bir konumda olacaktır.

**Yerel talebin nicelik olarak büyümesi:** Daha talepkâriç pazar, rekabet avantajı doğurur. Yurtiçi talebin büyük olması ülke firmalarını büyük ölçekli faaliyetlere, teknoloji geliştirmeye geçmeye verimliliği artırmaya yönelik alanlarda yatırım yapmaya teşvik eder (Porter, 1998: 92-97 ).

- *Yerel Talebin Büyüklüğü :* Yerel ulusa ait pazarın büyüklüğü özellikle oluşturulan rekabetçi avantajlarda ölçü veya öğrenim ekonomileri olduğu zaman faydalı bir şekilde olur. Yerel talep ne kadar büyükse, firmalar yatırım veya yeniden yapılanma yatırıma o ölçüde fazla yönelebilirler.
- *Bağımsız Alıcıların Sayıları :* Bağımsız alıcıların sayılarının fazlalığı firmaların yeniliğe ve gelişime açık olmalarına etki etmektedir.

- *Yerel Talebin Büyümesinin Oranı* : Yerel talebin büyümesi için yeni teknolojileri benimsemesi bir ulusun ortaya koyduğu yatırımlardan faydalanacak kadar az indirim yapmaktadır.
- *Erken iç talep* : Ayrıca erken iç talep uluslararası talebe ışık tutar.
- *Erken Doygunluk* : Erken doyguluk ise firmaları yenilik yapmaya, değişmeye, güncellemeye ve yabancı pazarlara açılmaya zorlamalıdır. Eğer zorlarsa olumlu sonuçlar ortaya çıkar.

**İç talebin uluslararasılaşması:** Güçlü ve değişimleri takip eden pazar, bölgesel firmaları küresel değişimleri takibe zorlar. Ulusal rekabet avantajı yaratmada talebin bileşim ve niteliğinin belirlenmesinde; talebin dağılım yapısı; alıcı taleplerinin niteliği (nitelikli talebi karşılama), beklentileri önceden görme ve erken davranmak belirleyici olmaktadır. Sonuçta yurtiçi piyasadaki durgunluk, bir süre sonra firmaları dış piyasalara iterek global piyasalarda rekabete zorlar (Bakoğlu,2003:732).Yukarıda sayılan koşulları yerine getiren bir piyasa uluslararası rekabet gücünü büyük ölçüde artırır ve destekler. Ancak, yerel alıcıların talep ve ihtiyaçlarına odaklanmayı teşvik etmeyen büyük bir piyasa rekabet gücünü tam aksine durgunluğuna yöneltir.

#### ac) Bağlantılı ve Destekleyici Endüstriler:

Bölgesel destekleyici endüstriler rekabetçi ise, kuruluşlar maliyete etkili ve yenilikçi girdilerin rahatlığını yaşar. Bu etki tedarikçiler küresel rekabet yaşadığında ise güçlenir. İlgili ve destekleyici endüstriler rekabetçi ve ihracatçı bir endüstrinin en önemli temel değişkenini oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle bu tür kurum ve kuruluşların varlığı ve faaliyetleri sektör ve/veya sektörlerin rekabetçi gücünü, dolayısı ile, ihracatçılık kabiliyetini çok önemli oranda etkilemektedir (Barca vd, 2006:40). Elmasın elementlerinin karşılıklı etkileşim hızı ve etkinliği hangi bölgenin karşılaştırmalı üstünlüklerini geliştireceğini belirleyecektir (Webster ve Muller,1997:15). Böylece elmas dörtgeninin işleyişi, birbirleriyle ilişkili firmalar ve destekleyici endüstriler ağı çerçevesinde gerçekleşmektedir (Asheim,1995:7).

Porter'ın elmas modelindeki bu koşulun uluslararası rekabet edilebilirlik üzerindeki etkileri aşağıda belirtilmiştir (Pamuksuz,2001:49).

- **Yan sanayide rekabet avantajı:** Rekabet kaynaklarının bir ulusun firmalarına rekabet avantajı kazanmasına yardım etmesindeki ilk yol, fiyat-efektif girdilere hızlı erişimin mevcudiyetinden geçmektedir. İkinci olarak yerel yan sanayicilerin sürekli koordinasyon içinde çalışması, üçüncü olarak, dünya çapındaki yan sanayi üreticileri alıcı firmalara yeni teknolojileri uygulamaları için yeni metotlar ve fırsatları algılamalarına yardım eder.
- **Bağlantılı endüstrilerdeki rekabet avantajı:** Firmaların koordine olabildiği ya da değerler zincirinde (Teknoloji gelişimi, imalat, pazarlama, dağıtım ya da servis) ya da tamamlayıcı ürünler içeren (Bilgisayarlar, Uygulama yazılımı vs.) endüstriler bağlantılı endüstrilerdir. Dünya çapındaki kaynak sağlayıcılardaki duruma benzer olarak, bir milletteki uluslararası başarılı olan bağlantılı endüstri, bilgi akışında ve teknik değiş-tokuş için fırsatlar sağlar ve yeni ihtiyaçlar belirlemeyi de kolay ve basit hale getirir.

Bir endüstrideki uluslararası başarı, ürünler arasındaki karşılıklı teknik dayanışmaya bağlı olarak, tamamlayıcı mallarda ve hizmetlerdeki talebi artırıcı yönde bir etki yapar.

ad) Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet:

Bölgesel koşullar firma ve/veya sektörlerin stratejilerini etkilemektedir. Sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, firmalar düşük rekabeti tercih ederler, ancak, bölgesel rekabet firmaları yeniliğe, yani yeni bir şeyler üretmeye ve gelişmeye zorlar. Sonuç olarak yüksek bölgesel rekabet, düşük küresel rekabeti doğurmaktadır (Barca vd, 2006:40).

Uluslararası rekabet avantajı yaratmada bir başka belirleyen, firma faaliyetinin gerçekleştirildiği sektörün yapısal özellikleri ile rekabet durumu ve buna uygun olarak firmanın belirleyeceği stratejiye bağlıdır. Firma stratejisinin belirlediği yönetim ve koordinasyon stili, küresel rekabet için belirleyici olmaktadır (Grant,1991:538). Uluslararası rekabet avantajını belirleyen faktörlerden birisi de firmaların stratejileridir.

Örgüt kültürü, yakalanan ulusal prestij imaj ile iç rekabetin yarattığı rekabet ortam ve kültürü, küresel rekabet için önemli olmaktadır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralayacak olursak (Bulu vd,2004:5):

- Bölgesel şartlar firma stratejilerini etkiler.
- Sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılar. Bu açıdan bakıldığında firmalar düşük rekabeti tercih ederler fakat bölgesel rekabet firmaları yeniliğe ve gelişmeye zorlar. Sonuç olarak yüksek bölgesel rekabet, düşük küresel rekabeti doğurur.
- Bölgesel rekabet, firmaları temel avantajlarından öteye gitmeye zorlar.

Porter'in elmas modelinin bir köşesini oluşturan "firma stratejisi ve rekabet yapısı" koşulunun alt elementleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Pamuksuz,2001:50):

- **Yerli firmaların stratejisi ve yapısı:** Yerli firmalar, milli çevrenin endüstrilerin avantaj kaynakları yönetim uygulamalarında ve milli çevre tarafından onaylanan organizasyon tarzları beğenilen endüstrilerin avantaj kaynaklarına benzer olarak endüstrilerde başarılı olma eğiliminde olacaktırlar. Yönetim uygulamalarında; eğitim, liderlerin çevreye alışmalarında, grup ve hiyerarşik tarzda, bireysel teşebbüsün gücü, karar verme araçları, müşteri ilişkileri, çapraz-işlevsel koordinasyon, iş-yönetim ilişkilerinde vb. birçok ulusal farklılıklar gözlemlenebilir. Bu uygulamalar bir milletin birçok yönünden etkilenmektedir.

Otoriteye karşı tavırlar, kişiler arası etkileşim normları, bireysellik ya da kolektiflik ve operasyonel standartlar gibi, bunlar eğitim sisteminin, sosyal ve dini tarihin ve aile yapısının sonuçlarıdır. Firmaların global rekabete karşı tavırları rekabet avantajında özellikle önemli bir husus olmaktadır.

- **Amaçlar:** Porter'a göre, milletler amaçların ve motivasyonların rekabet avantajı ile aynı düzeye getirildiği endüstrilerde başarılı olacaktırlar. Ayrıca başından sonuna kadar aynı kalitede(seviyede) sürdürülen yatırım önemli diğer bir elementtir.
  - **Şirket amaçları:** Şirket amaçları en çok mülkiyet yapısı, sahiplerin ve borçluların motivasyonu, kolektif idarenin tabiatı ve üst idarecileri motive eden özendirici yöntemlerden etkilenmektedir.

Endüstriler fonlar için farklı isteklere, farklı risk profillerine, farklı yatırım zamanı çizgilerine ve farklı ortalama, başından sonuna kadar aynı seviyede kalan kâroranlarına sahiptirler. Milli kapital, pazarlar (piyasalar), farklı endüstriler için farklı hedefler belirleyeceklerdir. Bu yüzden milletler sahipler ve idarecilerin amaçları ile endüstrinin ihtiyaçları ile senkronize olan endüstrilerde başarılı olacaklardır.

- **Bireylerin amaçları:** İdarecilerin ve çalışanların yeteneklerini geliştirmedeki ve rekabet avantajı yaratmak ve bu rekabeti sürdürebilmek ve aynı seviyede tutmak için çaba sarf etmekteki istekleri diğer önemli bir belirleyicidir. Bunlar kullanımdaki ödül yapılarından ve işe yönelik sosyal değerler ve de finansal kazanımdan doğan motivasyondan etkilenmektedir. Ayrıca milletin vergi yapısı ve ödeme, terfi uygulamaları ve de servete karşı tavır önemlidir. Diğer önemli bir boyut, idareciler ya da çalışanlar ile şirket arasındaki ilişkidir. Sürekli istihdam kurallarına sahip olan uluslar yetenekleri yükseltmeye yönelik ve fikirlerin çapraz fonksiyonel değişimine ulaşmak için, sürekli yatırımları dikkate alabilirler. Yetenek geliştirme ve şirket aktivitelerine dair bireylerin tavırları profesyonel ve teknik eğitim ya da gururdan da etkilenebilir. Bireyler aynı zamanda işin coğrafi yerleşimine bağlı tercihlerinden ve risk ve göçle ilgili tavırlarından da etkilenir.
- **Ulusal prestijin etkisi/hedeflerde öncelik:** Bir endüstrinin ulusal önem kazandığı yerde karşılaştırmalı üstünlük sıklıkla karşımıza çıkan bir sonuçtur. Bir endüstri ulusal öncelik statüsünü kazandığında ve/veya çalışmak için prestijli bir alan olduğunda katılım ve gayret gösterme konusunda istekli olan yetenekli insanları çekebilir. Endüstriler kökü tarihe, coğrafi konuma , sosyal yapıya, vs. dayanan sebeplerden dolayı bir ulus içerisinde özellikle önemli hale gelebilir.
- **Sürdürülebilir katılımın önemi:** Porter'e göre firmaların ve bireylerin amaçları sermayenin, insan kaynaklarının bir endüstriye bir firmaya veya bir mesleğe katılımıyla yansıtılabilir.



Avantajı korumak, elde edilebilir bütün karın, düşük nakit geri dönüşümüne ve yüksek risk potansiyeline rağmen, yeniden yatırıma dönüştürülmesi ile sağlanabilir. Tek bir iş alanına veya sıkı ilişkili değişikliğe odaklanmak katılımın hem sebebi hem de göstergesidir. İlgili değişiklik stratejisine sahip firmalar aynı zamanda çalışanların katılımını yükseltecek şekilde firma kaynaklarını yeniden istihdamını gerçekleştirebilirler.

- **Yerel Rekabet:** Dünya lideri konumundaki uluslar yoğun ölçek ekonomilerine sahip endüstrilerde bile genellikle kuvvetli yerel firmalara sahiptir. Global rekabette başarılı firmalar ülke içerisinde kendilerini buluşa yönelten ve aktif olmalarını sağlayan kızgın bir rekabete girerler. Ölçek ekonomileri ihracatlar yolu ile elde edilir. Yerli firmalar arasındaki rekabet genellikle ekonomik boyutu aşar duygusal ve kişisel hale gelebilir. Oysa yabancı firmalar sonrakini, firmaları ileriye doğru hareket etme konusunda daha az etkin yapmak üzere daha analitik gösterilme eğilimindedirler. Bütün ulusal firmalar faktör maliyetleri gibi benzer yerel avantajlara sahip oldukları sürece, yerel rekabet firmaları daha yüksek beklenti ve daha kalıcı avantajlar elde etme yönünde zorlar. Bütün ulusal endüstri sürdürülebilir avantajlar elde ettiğinde, bu durum yabancı firmalar için giriş engeli gibi bir etki yapar. Rakiplerin coğrafi konsantrasyonu bu gibi kazanımları abartı olarak gösterebilir. Dahası yerli rakiplerin bir grubu farklı rekabet stratejileri izlediğinde, hükümetin rekabeti engelleyici politikalarla müdahale etmesi engellenir. Ek olarak rekabet eden şirketler özellikle devlet desteği olan alanlarda birbirlerini karşılıklı olarak kontrol altında tutarlar.
- **Yeni işletme oluşumu(iş tecrübesi):** Yerli rekabet, bir ekonomide yeni iş alanları oluşturuluyorsa, eski firmaların önemsemediği ya da tanımlamakta geç kaldığı pazar bölümlerine hizmet etmek üzere oluşabilir. Yeni iş alanları ya tamamen yeni işletmeler olarak oluşur. Yada içsel çeşitlendirme yolu ile yeni endüstrilere girilmesi şeklinde oluşur.

Bu dört faktörün karşılıklı etkileşimine iki dışsal değişken olarak;

ae) Devlet ve uyguladığı politikalar

Ülke ekonomisi içerisindeki işletmelerin daha yüksek rekabet gücü elde etmesi için, devletin üzerine düşen görevler ise; geliştirilmiş standartlar ile işletmeleri performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek, talep görece ürünlerin önceden tespit edip modellemek, özelleştirilmiş girdi üretimine odaklamak, bölgesel rekabeti engelleyecek doğrudan birliktelikleri (tekelleşme) kısıtlandırmaktır. Porter (1990), orijinal tezini bir bütün olarak tüm ulusa uygularken, ekonomik faaliyetlerinin büyük bir kısmının bölgesel düzeyde gerçekleştiğini fark etmiştir. Böylece, teorileri daha çok bölgelere uygulanmaya başlanmıştır (Barca vd, 2006:40). Ülkelerin ve endüstrilerin rekabet gücünü yükseltmek ve uluslararası düzeyde rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir bir rekabet sağlamak için, kamunun üzerine düşen görevler ise (Aktan ve Vural, 2004: 62);

- Geliştirilmiş standartlar ile işletmeleri performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek,
- Talep görece ürünlerin önceden tespit edip modellemek,
- Özelleştirilmiş girdi üretimine odaklamak,
- Bölgesel rekabeti engelleyecek direkt birliktelikleri (tekelleşme) kısıtlandırmaktır.

af) Karşılaşılan Fırsatlar ve Şanslar

Elmas modelinde, bir bileşenin etkisi diğerlerine de bağlıdır. Örneğin girdi dezavantajları yeterli rekabet olmadıkça firmaları yenilikçi olmaya itmeyecektir. Elmas modeli aynı zamanda kendi kendini kuvvetlendirme modelidir. Örneğin yüksek rekabet seviyesi yegane özelleşmiş girdilerin oluşumuna neden olur. Vurgulanması gereken önemli bir husus, elmas modelinin sistemik özelliğidir. Buna göre, rekabet gücünün belirleyicileri olan ana unsurlar birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedirler. Bu özellik, başka ülkelerde bu sistemin aynısının tekrarı oldukça zor olduğundan, rekabet

gücünün tüm sistem bileşenlerinin katılımıyla sağlanması durumunda uzun vadede sürdürülebilir olacağı argümanını da beraberinde getirir (Erkan,2004:359).

Porter kitabında bir ülkenin durumunun analiz edilmesi için yeni bir paradigmaya ihtiyaç duyulduğu önerisini ortaya atmıştır. Porter'ın ulusal avantaj belirleyici faktörleri o ulusun endüstriyel üretimindeki gücü ile sıkı ilişkilidir (Weihrich,1999:9). Porter'ın elmas modelindeki talep koşulları içerisindeki yerel talebin kompozisyonu, merkezi öneme sahip gibi görüldüğünden, yerel talebin kompozisyonunun incelenmesi ile ulusal rekabet avantajının belirlenmesinde önemli çıkarımlar yapılabileceği düşünülebilir. Porter stratejik yönetim kavramlarını firma düzeyinden ulusal düzeye taşıyarak geniş bir perspektif sunmakla birlikte, doğal olarak talep koşullarının işletme düzeyindeki stratejik unsurlarla ilişkisini açık ve belirgin bir şekilde tanımlamamıştır (Grant,1991:548).

## **2. Krugman'ın Yaklaşımı**

Porter'ın elmas modeli, ülkelerin rekabetçi üstünlüklerini uluslararası ekonomi ve rekabet stratejisiyle birlikte geniş şekilde açıklamış ve bu konuda da övgüler almıştır. Fakat, Porter'ın bu modelinin sadece ABD, Almanya ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde uygulanabileceği ve daha küçük gelişmekte olan ülkelerde uygulanabilirliğinin zor olacağı öne sürülmüştür. Dunning ise, Porter'ın elmas modeline farklı açılardan eleştiriler getirmiştir. Dunning, Porter'ı dünya ekonomik yapısını oluşturan güçlerin dinamik görünümünü dikkate almadığı ve özellikle küresel dünyanın bir parçası olmaya zorlayan çeşitli faktörler ve doğrudan yabancı yatırımları elmas modelinde hiç işlemediği için eleştirmektedir.

Çok uluslu şirketlerin ülke ekonomilerinde çok önemli bir yeri olduğunu düşünen Dunning, elmas modelinde bu konunun eksik bırakıldığını düşünmektedir. Porter, elmas modelinde çok uluslu işletmelerin ülke ekonomisine olan katkılarını yeterince ele almamıştır. Bunun yanında ülke rekabet gücü açısından teknolojik yapı ve bilimsel gelişmelere ve yeniliğe açık olmanın, işletmelerin çok uluslu olması, iş gücü maliyetleri ve döviz kurlarının yüksek veya alçak olmasının çok büyük önemi vardır. Narula ve Daly, Porter'ın elmas modelinde bu konularda da eksik veya yeterince önemsenmeyen bir durum olduğu belirterek eleştirilerde bulunmuşlardır.

Narula, bu geliştirilmiş olan uluslararası rekabet gücünü açıklayan teorilerin ekonomik kalkınmayı ve rekabetçi üstünlükleri statik bir çerçevede ele almalarını eleştirmektedir. Narula, kesinlikle bu modelde teknolojik yeniliklerin ve teknoloji geliştirmek için yapılan faaliyetlerin ve de teknoloji birikiminin olması gerektiğini teknolojinin bir dışsal faktör olmadığını ve sadece ürün bazında teknolojik yeniliklerin ele alınmaması gerektiğini ifade etmektedir (Çivi,2000:21).

Rekabet konusunda birçok çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturan Krugman hipotezi, bölgelerin daha güçlü bir şekilde uzmanlaşacağı ve iktisadi faaliyetin zaman içinde coğrafi olarak yoğunlaşacağını öngörmektedir. Krugman uluslararası rekabet gücü kavramından uzaklaşmıştır. Çünkü Krugman, firmalar gibi ülkelerinde rekabet edebileceğine inanmamaktadır (Altay, 2006:43).

Krugman'ın teorisine göre verimlilik firmalar arası rekabet için gerçekten önemli bir unsur olmasına karşın uluslararası rekabet için hiç de dikkate alınmaması gereken bir unsurdur. Hükümetlerin uluslararası rekabeti artırmak için verimliliğe önem vermeleri ve bu konuda çaba harcamalarını gereksiz olarak nitelendirmektedir. Bunun yanında hizmet sektörü uluslararası rekabete konu olmamaktadır. Bu gerekçeyle de hizmet sektöründeki verimlilik artışına daha az önem verilmektedir. Gerçekte ise hizmet sektörünün verimliliğinde meydana gelecek her artış, imalat sanayinde meydana gelecek artışlardan 3.5 kat daha fazladır. Bu gerekçeyle de imalat sanayine hizmet sektöründen daha çok önem verilmesi bir hata olarak karşımıza çıkacaktır (Krugman, 2001:188).

Başka bir ifade ile temel olan faktör mutlak verimliliktir. Firmalar arası rekabette bir firmanın elde ettiği kazanım diğer firmanın kaybı olarak karşımıza çıkarken ülkeler dünya pazarında birçok ürünle rekabet etmek zorunda oldukları için bir ülkenin kazanımı diğer ülkenin kaybı anlamına gelmemektedir (Dulupçu, 2001:115).

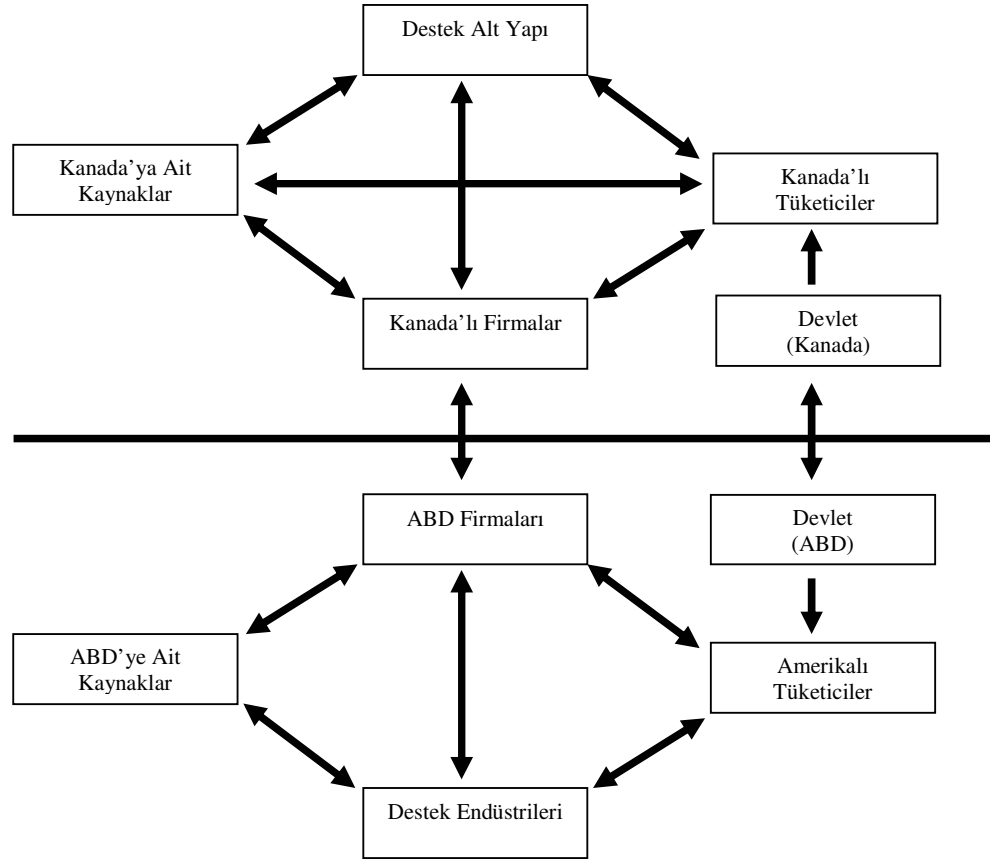
### 3. Çifte Elmas Yaklaşımı (Double Diamond)

Rugman ve D’Cruz interaktif çifte elmas yaklaşımını geliştirmişlerdir (Brouthers,1997:56). Çifte elmas modelinde ise küçük ülkelerin rekabet gücünün kendi ülke elmasları ve gelişmiş üç dev ülkenin (ABD, Japonya, AB) elmaslarına göre oluştuğu vurgulanmaktadır.

Bu model Porter’ın geliştirmiş olduğu elmas modelinin sadece ülke içerisindeki dengelerin üstünde durduğunu ve çok uluslu işletmeler ve ülke dışına çıkmadığı ve uluslararası bağlantıları gözardı ettiği için eleştirilmektedir. Dunning, bu nedenle çok uluslu işletmelerin dolaylı veya direkt olarak ülkelerin rekabet gücüne etkisini vurgulayarak, elmas modelini geliştirip ve yenileme yoluna gitmiştir. Kanada gibi ticarete daha fazla önem veren bir ülkenin rekabetçi yapısını kümelerin karşılaştırılması ile açıklanamayacağını düşünen Dunning ikili elmas yöntemini geliştirmiştir (Rugman ve D’Cruz,1993:32).

Aslında Rugman yaklaşımı Porter’ın 1990 da ortaya koyduğu tek elmas fikrine katkıda bulunur. Porter tek elmas fikrinde bir firmanın karşılaştırmalı üstünlüklerinin onun yerel ekonomik çevresinin bir fonksiyonu olduğunu savunur. Dunning (1993)’e göre dünya ekonomisinde artan yapısal entegrasyonun ve gelişen kapitalist anlaşmaların karşılaştırmalı üstünlükleri oluşturmada ve bunu artırmada coğrafi kapsamı artırdığı ve öyle ki bu tip avantajların coğrafi kaynaklarının tanımlanmasına yönelik girişimler diğer ülkelerin elmaslarını kapsamaları gerektiği savunulmuştur (Dunning ve Lundan,1998:117). Şekil1.6.’da double diamond modeline (Kuzey Amerika Elması) ilişkin verilere yer verilmiştir.

**Şekil 1.6. Double Diamond Modeli(Kuzey Amerika Elması)**



Kaynak: Rugman,A.M., ve D'Cruz, J.R., 1993:32

Bu teori, temelde Porter'ın çok uluslu aktivitelerin sonuçlarını modeline birleştirememesi sebebiyle ortaya çıkmış bir teori olarak gözükmektedir. Bu problemi çözmek için (Dunning,1992:137) örneğin uluslararası aktiviteleri Porter'ın modeline eklenmesi gereken üçüncü dışsal değişken olarak görmektedir.

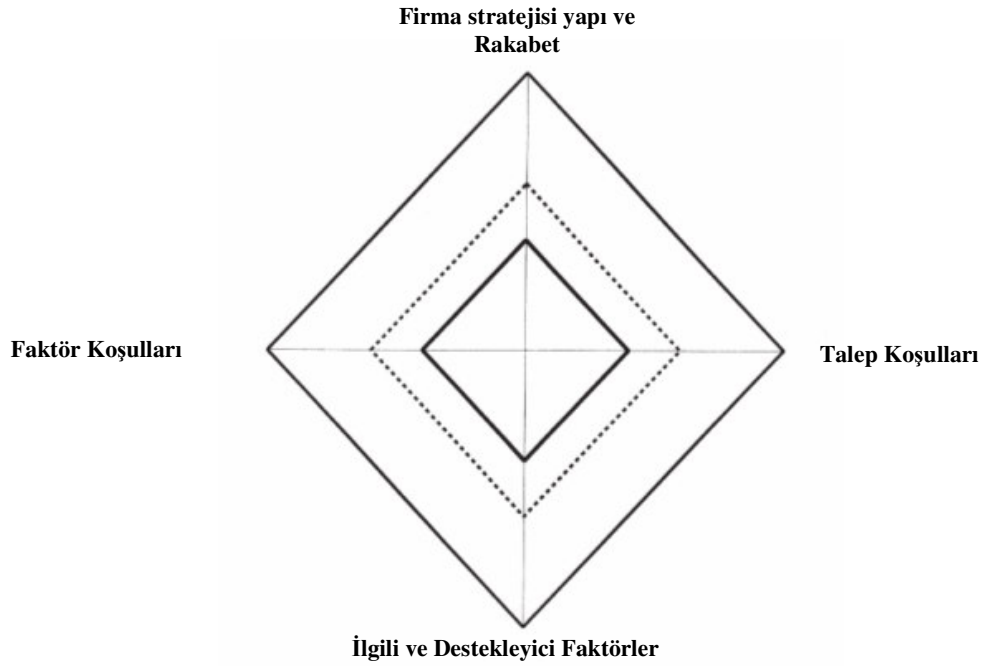
Bu günün, global iş ortamında ancak uluslararası aktiviteler sadece bir dış değişken olmaktan çok fazla şey temsil etmektedirler. Bundan dolayı Porter'ın orijinal elmas modeli geliştirilmiş double diamond modeline dönüştürülmüştür (Moon,1995:98). Böylelikle modelde doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının ve çok uluslu şirketlerin ülkelerde yürütmüş oldukları faaliyetlerin rekabet gücüne olan katkısı da ön plana çıkartılmış olmaktadır.

Kore ve Singapur gibi küçük ülkelerden firmalar sadece yerel bağlamda pazarları ve kaynakları hedeflememekte aynı zamanda global bağlamda da çalışmalar yapmaktadır. Bundan dolayı bir ulusun rekabet gücü kısmen yerel elmasa ve kısmen de uluslararası elmasa firmaları temel olmak şartıyla bağlı kalmaktadır. Şekil 1.7. genel double elması göstermektedir. Dış kısım global, iç kısım yerli elmas'u temsil etmektedir. Global elmasın boyutu öngörülebilir bir periyotla sınırlandırılmıştır. Ancak yerel elmasın ölçeği ülke ölçeğine ve rekabet gücüne bağlı olarak değişir. Bu iki elmasın arasındaki kesik çizgilerin elması yerli ve uluslararası parametrelerce belirlenen ülkenin rekabet gücünü temsil eden uluslararası bir elmadır. Bundan dolayı uluslararası elmas ile yerli elmas arasındaki fark uluslararası ya da çok uluslu aktiviteleri temsil etmesidir. Çok uluslu aktiviteler dış kaynaklı ve iç kaynaklı doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını içerir. Genellenmiş double elmas modelinde ulusal rekabet gücü spesifik bir endüstride özel bir ülkede katma değer yaratan aktivitelere firmaların katılım yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu katılımdaki amaç uluslararası rekabete rağmen bu katma değer oluşturma faaliyetini uzun döneme yayarak sürdürmektir. Teorik olarak Porter ve bu yeni model arasındaki iki metodolojik farklılık önemlidir. Birincisi: özel bir ülkedeki sürdürülebilir katma değer oluşumu hem yerli hem de yabancı sahipli firmalar tarafından kaynaklanabilir. Ancak Porter rekabetin coğrafi boyutu ile karşılaştırmalı üstünlüğün coğrafi mevkisi arasında bir ayırım yapmak sureti ile yabancı aktiviteleri modeline dahil etmemiştir. İkincisi: Sürdürülebilirlik pek çok ulusta birbirini tamamlayan firma özellikli ve yerleşim avantajlarının bulunduğu pek çok ülkenin katıldığı bir coğrafi oluşuma gerek duyabilir. Bilakis, Porter en etkili global stratejinin pek çok aktiviteyi tek bir ülkede yoğunlaştırarak dünyaya bu temel noktadan hizmet etmek olduğunu tartışmıştır (Moon,1994:558). Porter'ın global firması sadece bir ihracatçıdır ve metodolojisi çok uluslu firmalardaki global işlemlerin örgütsel karmaşasını dikkate almaz (Moon vd,1998:137).

Herhangi bir faktörün daha fazlası bazı şartlarda faydalı ve diğer bazı şartlarda zararlı olabilirken bir teori hangi şartların hangisi olduğunu açıklayabilmelidir. Porter elmasının her bir köşesinde güçlü olmak için gerekli şartları tanımlayamamaktadır. Neticede dört köşe, şans faktörü ve hükümet tarafından desteklendiğinde başarıya katkıda bulunabilecek her şeyi içerecek kadar geniş olur. Porter'ın yerel elmasının yerli firmaların performansını tanımladığı yönündeki iddiası dünyanın giderek artan bir şekilde globalleştiği ve çok uluslu şirketlerin giderek daha önem kazandığı şeklindeki tartışmalarla sarsılmıştır. Bu fikre göre 1990 'larda belirli bir ülkede kurulmuş olan bir firmanın giderek artan orandaki varlık miktarı bir başka ülkede kazanılmış ya da konuşlanmış. Dışarıdaki işlem oranı geniş olan yerel bir firma için rekabet pozisyonunu belirleme çabasını kendi ana merkezlerindeki elmasının gücüne dayandırmak mantıklı olmayacaktır. Halbuki onların yurt dışına ilk hareketi bu avantajlara dayanmaktadır. Kanada ve Meksika gibi diğer ülkelerde bir kimse çifte elmas (double diamond) vakasını bu ülkelerin ve ABD'nin elmaslarını bir araya getirmek sureti ile önerebilir. Ancak, bir ülkedeki firmalar diğerindeki elmasları etkileyebilmekteyse ulusal elmas fikri gücünü kaybeder. Porter'ın dışa yönelen doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının bir ulusun endüstrisinin rekabet gücü iken, iç yatırımlar rekabetteki artan kalite işlemini gösterir, şeklindeki düşüncenin tamamen sağlıklı olmaması eleştiriyi oluşturmuştur. Verimliliği yüksek olan bölgelere sermaye akışı , bu yüzden doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının girişi rekabet gücü ile ilgili pozitif bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları geldiğinde yerel şirketlerin yabancılara bağlı olarak rekabet dezavantajına sahip olduğunu varsaymak doğru olabilir. Ancak bu demek değildir ki o ülkenin yerlileri daha kötü durumdadır veya uzun dönemde gelen yabancılardan öğrenme yolu ile kazanımlar elde edemezler (Pamuksuz,2001:58).



**Şekil 1. 7. Genel Double Diamond**



Kaynak : (Moon vd,1998:137)

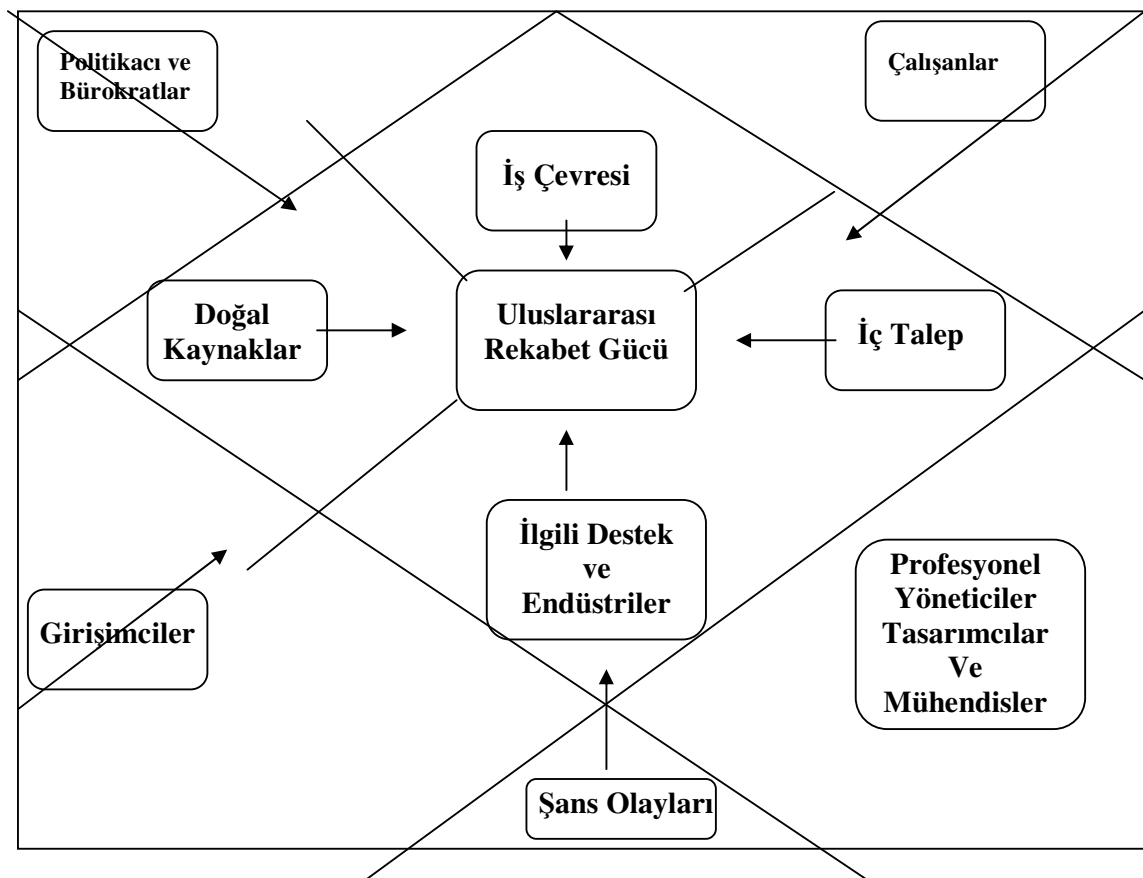
#### **4. Dokuz Faktör Modeli**

Cho dokuz faktör modeli yaklaşımı ile ulusal rekabet gücü çalışmalarına katılmıştır. Cho, bu çalışmalarında üç önemli hareket noktası olduğunu savunmuştur: (Bkz. Şekil 1.9.)

- Fiziksel Faktörler: İş çevresi, ilgili ve destek endüstriler, iç talep, doğal kaynaklar
- İnsan Faktörü: Çalışanlar, bürokrat ve politikacılar, girişimciler, profesyonel yöneticiler
- Dışsal Faktörler

Dokuz faktör modeli Porter'ın elmas modeline büyük benzerlikler göstermektedir. Bu modelin dört parçası Porter'ın elmas modelindeki dört faktörle birebir örtüşmektedir. Fakat bu modelde insan faktörü bir alt faktör olmaktan çıkıp bir önemli faktör konumuna gelmiş ve modele yerleşmiştir. Bununla birlikte devlet faktörünün önemi kesinlikle gözardı edilmemiş ve bürokratlar ve politikacılarda bu modelde kullanılmışlardır. Girişimciler ve politikacılarda sisteme farklı bir faktör olarak yerleşmiştir (Dong-Sung, 1998:11-13).

**Şekil 1.8. Dokuz Faktör Modeli**



Kaynak: Çivi,2000:34

## SONUÇ:

Porter'ın uzun yıllar süren ampirik ve kuramsal çalışmalarıyla aşama aşama geliştirdiği rekabetçi avantajlar yaklaşımının en önemli yanı, bir (çokuluslu) firmanın uluslararası başarı elde edebilmesi için gerekli koşulları ele alırken olabildiğince geniş bir perspektiften konuya bakıyor olmasıdır. Böylelikle, firma ve sektör düzeyindeki uluslararası rekabet gücünün tanımı ve analizi daha rahat ve daha eksiksiz bir çerçeve içerisinde yapılabilir hale gelmiş olmaktadır (Kibritçioğlu,1998). Porter'ın yaklaşımı rekabet edilebilirliği yerel koşullarla bağlantılandırmaktadır. Porter'a göre elmas modeli ile çizilen ve iş ortamının coğrafi konumunun etkilerine vurgu yapan çerçeve, yalnız ülkeler için değil, ülkeler içindeki değişik bölgeler ve hatta şehirler içinde uygulanabilir niteliktedir. Küreselleşen dünyada, ve bu olgunun getirmiş olduğu kolaylıkların, örneğin üretim faktörlerinin dünyanın değişik yerlerinden kolaylıkla elde ediliyor olması gerçeğinin, avantajı belirlemede Porter tarzı gelişkin ve spesifik faktörlerin önemini artırdığı ve firmaları daha üst avantajlara sıçramaya teşvik ettiği iddia edilebilir (Porter,1998).

Porter'ın geliştirdiği elmas modeli, ulusal rekabet avantajlarının belirleyicilerini sistematik olarak ortaya koymak için küresel rekabetin unsurlarını bir sistem yaklaşımı içinde analiz etmektedir. Klasik iktisat teorileri, ülkelerin gelecek nesillere bırakabileceği ülke toprağı, doğal kaynaklar ve nüfus gibi faktör havuzlarının nispi avantajların belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Sadece makro ekonomik değişkenleri, ucuz veya yoğun işgücünü, devlet politikalarını veya yönetim tekniklerini rekabet avantajlarının belirleyicisi olarak görmek de doğru sonuçlara ulaşmak için yeterli değildir. Porter, ulusların nitelikli işgücü, güçlü teknoloji, bilgi birikimi ve kültür gibi kendi ileri faktör havuzlarını oluşturabileceğini ileri sürmüş ve bunun özelleşmiş koşullar altında gerçekleştiğini ifade etmiştir. Rekabet avantajını belirleyen elmas modeli, bir sistem ortaya çıkarmakta, bu nedenle temel değişkenler tek tek değil, birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedirler. Diğer bir ifade ile, modelin dört kösesinde yer alan faktörler birbirlerini etkilemektedirler. Dolayısıyla sistem dinamik bir yapı kazanmaktadır. Elmas modeli bir faktörün diğer üç faktör tarafından nasıl etkilendiğini açıklayarak, sektörlerin rekabetçilik pozisyonlarını belirlemede kullanılmaktadır. (Bulu vd, 2006).

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA MOBİLYA SEKTÖRÜ

#### GİRİŞ

Makro ekonomi açısından, mobilya sektörü ülkeye ciddi düzeyde istihdam sağlayan, (Bkz. Tablo: 3.1 ve 3.2) meydana getirdiği katma değerle gayrisafi milli hasılaya katkıda bulunan önemli bir iktisadi sektördür. Türk mobilya sektörü yaklaşık üç milyar doları aşan bir katma değere sahiptir. Emek yoğun bir iş olması nedeni ile mobilyacılık, Türkiye'nin Avrupa'ya göre mukayeseli avantaja sahip olduğu sektörlerdendir. Ulusal/uluslararası pazarlarda Türk mobilya sektörünün rekabet düzeyi, dayanakları ve performansının devamlılığı konusu araştırmayı gerektiren bir olgu olarak görülmektedir. Orman ürünleri sanayinin bir alt sektörü olan mobilyacılık sektörü, Türkiye'nin genel imalat sanayinde % 4 civarında bir paya sahiptir. Türkiye'de mobilyacılık, fabrikasyon ve atölye tipi olmak üzere ikiye ayrılrsa da atölye tipi, torna tezgâhlarından ibaret marangozhane gibi küçük ölçekli işletmelerin yoğunlukta olduğu bir sektördür (Kayacıklı ve Emil, 2003:20).

#### I. TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN TANIMI

Mobilya; oturma, yatma, çalışma, yemek yeme, dinlenme ve bazı eşyaların muhafaza edilmesi işlerinde kolaylık ve rahatlık sağlayan sabit ya da taşınabilir eşyalardır (Alan,1998:2). Malzeme olarak ahşap, metal, plastik ya da bunların bir arada kullanımı ile imal edilmektedir. İtalyanca "mobilia" kelimesinden gelen mobilya, İngilizce furniture, Fransızca meuble veya mobilier, Almanca möble'dir. Kelimenin köken olarak İtalyanca dan gelmesi ve dünyada mobilya konusunda en önde gelen ülkenin İtalya olması kesinlikle bir tesadüf değildir. Fonksiyonel olarak mobilyaları; döşemeli oturma grupları, döşemesiz oturma grupları, yatak odası mobilyaları, mutfak mobilyaları, yemek odası ve oturma odası takımları, kütüphane, vitrin ve benzeri mobilyalar, büro mobilyaları olarak gruplandırmak mümkündür (Kayacıklı ve Emil, 2003: 7).

Mobilyalar görevlerine, kullanım alanlarına, yapılarına, amacına, stillerine ve malzemesine göre de aşağıdaki biçimde sınıflandırılır (Gülsevin,1997:1-5).

- Mobilya üniteleri yan yana, üst üste uyumlu ve bağımlı olarak birbirine tutturularak biçimlendiriliyorsa modüler mobilya,
- Biçimlendiği coğrafi bölge tarzına göre İngiliz, İtalyan, İskandinav mobilya vb,
- Birçok amaca hizmet verecek şekilde yapılmışsa çok fonksiyonlu mobilya,
- Mekânlara göre biçimlendirilmişse, mutfak, salon, yatak odası mobilyaları
- Endüstri dönemi öncesi veya sonrası stile göre klasik veya modern mobilya,
- Montaj durumuna göre demonte veya monteli mobilya,
- Kullanım durumuna göre sabit mobilya veya hareketli mobilya

Türkiye’de, 1.1.1989 tarihinden itibaren yürürlüğe giren “ Armonize Mal tanımı ve kodlama sistemi uluslararası sözleşmesi”nde yer alan armonize sistem nomanklatürü’ne göre ise mobilyalar dördü bazda aşağıdaki şekilde sınıflandırılır (Gülsevin,1997:1-5):

- 9401: Oturmaya mahsus mobilyalar, yatak haline getirilebilir türden olsun veya olmasın.
- 9403: Diğer mobilyalar ve bunların aksam ve parçaları.

Bu çerçevede uluslararası ticaret ile ilgili olarak sektörel bazda yapılan en son değişiklik 28 Aralık 2001 gün ve 24624 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Gümrük Giriş Tarife Cetveli ile milli seviyede ürün tanımları ve açılımlar yapılmaktadır. Bu sınıflandırma Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon (GTIP) numaraları ile birlikte eşyanın tanımı, ölçü ve vergi oranları belirtilmektedir (Toğay, 2002: i).

**Tablo 2.1 Mobilya Endüstrisinde Kullanılan GTIP Numaraları.**

<b>GTİP</b>	<b>Madde Tanımı</b>
<b>9401</b>	<b>Oturma Grupları</b>
9401 30 10 00 11	Yüksekliği ayarlanabilen oturmaya mahsus döner koltuk ve sandalyeler, arkalıklı, içleri doldurulmuş, tekerlekli ve kayabilir türden olanlar, ahşap koltuk ve sandalyeler.
9401 30 90 00 11	Yüksekliği ayarlanabilen oturmaya mahsus döner koltuk ve sandalyeler, diğerleri, ahşap koltuk ve sandalyeler.
9401 40 00 00 00	Yatak haline getirilebilen oturmaya mahsus mobilyalar. ( Ahşap)
9401 61 00 00 00	Ahşap iskeletli oturmaya mahsus diğer mobilyalar,(içleri doldurulmuş olanlar)
9401 69 00 00 00	Ahşap iskeletli oturmaya mahsus diğer mobilyalar, diğerleri,
9401 80 00 00 00	Oturmaya mahsus diğer mobilyalar(sadece ahşap olanlar)
9401 90 80 00 19	Diğer aksam ve parçalar ( sadece ahşap olanlar)
<b>9403</b>	<b>Panel Mobilyalar</b>
9403 30 11 00 00	Bürolarda kullanılan türden ahşap mobilyalar, yüksekliği 80 cm'yi geçmeyenler , yazı masaları.
9403 30 19 00 00	Bürolarda kullanılan türden ahşap mobilyalar, yüksekliği 80 cm'yi geçmeyenler , diğerleri.
9403 30 91 00 00	Bürolarda kullanılan türden ahşap mobilyalar, yüksekliği 80 cm'yi geçenler, kapılı, kanatlı veya sürgülü dolaplar, çekmeceli dolaplar, dosya ve fiş dolapları
9403 30 99 00 00	Bürolarda kullanılan türden ahşap mobilyalar, yüksekliği 80 cm'yi geçenler , diğerleri.
9403 40	Mutfaklarda kullanılan türden ahşap mobilyalar
9403 50 00 00 00	Yatak odalarında kullanılan türden ahşap mobilyalar
9403 60 10 00 00	Diğer ahşap mobilyalar, yemek odalarında ve oturma odalarında kullanılan türden ahşap mobilyalar
9403 60 30 00 00	Diğer ahşap mobilyalar, mağazalarda kullanılan türden ahşap mobilyalar

Kaynak: Onur,1997: 5

Türk mobilya sektöründe, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin kalite, teknoloji, tasarım gibi konularda uzmanlaşmaları ve dünyada rekabet edebilecek ölçülerde üretim yapabilmeleri için belirli standartlara uymaları gereklidir. Mobilyaların kullanımı süresince nasıl sağlam ve güvenli olacağıının tespiti bazı standart enstitüleri ve üretici ve tüketici örgütlerince tespit edilir. Türk Standartları Enstitüsü'nün, mobilya sektörü ile ilgili 100'ün üstünde standardı vardır, bunlardan bazıları tablo 2.2.'de verilmiştir (Kayacıklı ve Emil, 2003: 9):

**Tablo 2.2. Mobilya Endüstrisinde Kullanılan TSE Standartları**

ÜRÜN	TSE STANDARDI
Büro masası- çalışma masası ve sıraları	TS EN 527-1
Dış mekan mobilyası- kamplarda, evlerde ve açılarak kullanılan oturma elemanları ve masalar	TS ENV 581-2, TS EN 581-3
Mobilya-döşeme yatak tabanları ve döşekleri	TS EN 597 – 1
Mobilya- evlerde kullanılan sabit ve katlanabilen çocuk karyolaları	TS EN 716 – 1
Mobilya- döşeme ile kaplanmış mobilyalar	TS EN 1021 – 1
Ev mobilyası- oturma elemanları	TS EN 1022
Mutfak mobilyası-mutfak tertibatı ve mutfak mobilyası	TS EN 1116
Mutfak mobilyası- mutfak bankoları, taşınabilen mutfak dolapları ve gömme dolaplar.	TS EN 1153+ACI
Ev mobilyası- yataklar ve karyolalar	TS EN 1334
Ev mobilyası- yataklar ve döşekler	TS EN 1725
Ev mobilyası- muhafaza mobilyası	TS EN 1727
Ev mobilyası – masalar	TS EN 1730
Ağaç mobilya	TS 4521
Mobilya – okul sıraları	TS 4642
Mobilya yüzeyleri	TS 4755
Büro mobilyası- sekreter koltukları	TS 5337
Büro mobilyası	TS 5432
Mutfak mobilyası	TS 5433
Ahşap mobilya – elbise dolabı	TS 5482
Ahşap mobilya – ranza	TS 5601
Ahşap mobilya – kitap dolabı	TS 5913
Mobilya – çalışma masası	TS 6383
Ahşap mobilya – mutfak dolabı	TS 6384
Mobilya – okul masa ve sandalyesi	TS 6881
Mobilya – televizyon sehpası	TS 7943
Ahşap mobilya- portmanto	TS 7944

Kaynak: Kayacıklı ve Emil, 2003: 9

Tablo 2.3.'de Türk mobilya sektörünün üretim girdi oranlarına yer verilmiştir. Bu oranlar incelendiğinde firma büyüklük durumuna göre girdi önceliklerinin de değiştiği görülmektedir. Türkiye'de küçük ölçekli mobilya firmalarında siparişe göre üretim yapılmakta ve el işçiliği daha çok ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle işçilik çok önemli bir girdi olmaktadır. Fakat orta ölçekli firmalarda makine parkının daha teknolojik bir yapıda olması nedeni ile öncelikli olarak hammadde ve daha sonra işçilik girdileri ön plana çıkmaktadır. Büyük ölçekli firmalarda ise durum daha farklı bir boyuta gelmektedir. Üretim bu firmalarda tamamen seri bir şekilde otomatik makinelerde yapılmaktadır. Böyle olunca da üretim yönetimi faktörü daha önemli bir girdi haline gelmektedir ve nitelikli işgücü ihtiyacı artış göstermektedir (DPT,ÖİK,2006:93).

**Tablo 2.3. Mobilya Sektöründe Üretim Girdi Oranları**

Girdiler	Küçük ölçekli işletmeler(%)	Orta ölçekli işletmeler(%)	Büyük ölçekli işletmeler(%)
Hammadde	50	40	25
İşçilik	40	35	35
Genel üretim ve yönetim	10	25	40

Kaynak: DPT,ÖİK,2006:93

Tablo 2.4.'de ise seçilmiş imalat sanayi maddelerinin yıllık üretim ve satış bilgilerine yer verilmiştir. Bu tabloda Türk mobilya sektöründeki üretim kalemlerinin üretim miktar ve üretim değerleri ile satış miktarları ve satış değerlerini 2000-2006 yılları arasındaki verilere göre karşılaştırmalı olarak yer verilmiştir.

**Tablo 2.4. Seçilmiş İmalat Sanayi Maddelerinin Yıllık Üretim Ve Satış Bilgileri**

MADDENİN KODU ISIC-REV3	MADDENİN ADI	YssİL	ÜRETİM MİKTARI	ÜRETİM DEĞERİ(YTL)	SATIŞ MİKTARI	SATIŞ DEĞERİ(YTL)
361010210	Yatak haline getirilebilen oturmaya özgü mobilyalar	2000	1018050	77515159	991943	74965262
		2001	968113	125228614	1010390	128357380
		2002	1114701	195983873	1105657	193756880
		2003	1217472	258431822	1217598	256129618
		2004	1325745	256060218	1317140	253560946
		2005	2079012	391840941	2067200	387971881
		2006	753663	200592951	757695	198615234
361030150	Mutfaklarda kullanılan türden ahşap mobilyalar	2000	137489	4000162	154957	4614860
		2001	1946	3006786	1139	1632630
		2004	3480	6810603	3350	6551994
		2005	5520	11753438	6093	13501747
		2006	---	---	---	---
361040235	Ahşap yataklar	2000	51155	2720986	48125	2761650
		2001	33475	1799717	29449	1634076
		2002	37506	2356473	42271	2463345
		2003	43381	3249773	48459	3445389
		2004	61674	3812925	59661	3669585
		2005				
361040237	Çocuk odası takımı;genç odası takımı	2000	75453	1495298	72833	1448033
		2001	17200	10587667	16449	10183495
		2002	16972	12489162	16598	12287114
		2003	15595	13675310	15456	13606208



		2004	199725	14019618	244265	17231539
361040239	Yatak odalarında kullanılan türden ahşap mobilyalar	2000	196189	2715170	171050	2458346
		2001	115557	18888541	121354	18973242
		2002	4796	306909	4498	276559
		2003	12634	806561	12623	813839
		2004	33600	5931800	30198	5212110
		2005	65622	18356378	63759	17684074
		2006	8596	2262239	9324	2460245
361040251	Oturma odası, salon takımı	2000	9554	1153999	9597	1152486
		2001	6056	1535193	6140	1555032
		2002	7711	1864561	7794	1885291
		2003	8457	2145549	8475	2142265
		2004	6859	1759525	6858	1761360
		2005	550464	224973311	599935	242695714
		2006	491056	189863192	329268	134060901
361040259	Yemek ve oturma odalarında kullanılan türden ahşap mobilyalar	2000	53461	3783132	52343	3168019
		2001	35555	2564514	33697	2437673
		2002	14574	7937757	13562	7728513
		2003	13953	10137710	14311	10453082
		2004	42579	4570163	43379	4361713
		2005	7087	2729485	6715	2435667
		2006	4386	1339244	4429	1520436
361040303	Banyolarda kullanılan türden ahşap mobilyalar	2000	2365	418682	2006	412979
		2001	1279	185149	1070	179546

Kaynak: TÜİK, 2006

1. Bilgiler kamu kesimine ait tüm imalat sanayi işyerleri ile, 10 ve daha fazla kişi çalışan özel sektör imalat sanayi işyerleri nin katma değerinin yaklaşık % 80'nini oluşturan büyük ölçekli imalat sanayi işyerlerine aittir.

2. Özel sektöre ait 3 den daha az işyerlerince üretilen madde varsa, bu maddenin üretim bilgisi gizlilik nedeni ile verilememiştir.

3. 2006 yılı bilgileri geçici ve altı aylıktır. 1995'ten önceki üretim ve satış değerleri bin (000)TL. dir. 1996 yılından itibaren de üretim ve satış değerlerinde KDV harihtir.

Tablo 2.5.'de büyük ölçekli işletmelerin ortalama üretim girdi oranlarına, çeşitlerine ve istatistiklerine yer verilmiştir. İşletmeler günümüzde pazarlamaya daha fazla kaynak ayırırken, diğer girdilerde fazla bir değişiklik yoktur. Üretim girdi oranlarının mobilya sektörü ortalamasını yansıttığı, ancak üretim maliyetinin girdilere göre dağılımının, işletme ölçeklerinin yanı sıra uygulanan üretim teknikleri, işletme rekabet gücü, şirket politikaları doğrultusunda işletmeden işletmeye farklılık göstereceği dikkate alınmalıdır. Aynı ölçekteki işletmelerin genel yönetim ve işçilik giderlerinin ağırlığı, teknoloji yoğun veya emek yoğun olmalarına göre de değişmektedir (DPT,ÖİK,2006:94).

**Tablo 2.5. Büyük Ölçekli İşletmelerin Ortalama Üretim Girdi Oranları**

<b>Sınai maliyet</b>	<b>2005 yıl pay(%)</b>
Hammadde-malzemeler	55
Enerji	2
Direkt işçilik	8
Endirekt işçilik	8
Amortisman	2
Genel idare giderleri	5
Satış ve pazarlama giderleri	15
Finansman giderleri	5
<b>Toplam maliyet</b>	<b>100</b>

Kaynak: DPT,ÖİK,2006:94

## **II. TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN TİCARET DURUMU**

Türkiye'nin dış ticaret hacminin önemli boyutlara ulaşması 1980'li yılların başına rastlamaktadır. 1980'e kadar geçen süreçte, Türkiye özellikle sanayi ürünleri olarak birçok hammaddenin ithalatını yapmakta ancak ihracatı çoğunlukla tarım ürünlerine dayalı olduğundan büyük bir dış ticaret açığı vermekteydi 1980 sonrası serbest pazar ekonomisine geçiş ve beraberinde kambiyo rejimindeki değişiklikler sonucu yaşanan dışa açılım, beraberinde ihracatta da büyük bir atılım yapılmasını sağlamıştır. Özellikle sanayi ürünleri ihracatının toplam ihracat içindeki payının %80'ler civarında bir orana sahip duruma gelmesinden sonra ekonomide büyük değişimler yaşanmış ve ihracata yönelik sanayiye dayalı üretim modeline geçilmiştir.

Bu değişim sonrası 90'lı yıllarda 10 milyon \$ civarında seyreden ihracat 90'ların ikinci yarısından itibaren 100 milyon \$ 'ın üzerinde seyretmeye başlamıştır. Ancak diğer sektörlerle mukayese edildiğinde mobilya dış ticareti Türkiye'nin toplam dış ticaretinde oldukça düşük bir ağırlığa sahiptir (Kayacıklı ve Emil, 2003:28). Dünya mobilya dış ticaretine bakıldığında Türkiye'nin toplam ihracatı bindelik oranlar seviyesinde yer almaktadır<sup>3</sup>.

Tablo 2.6. 'da 1996-2006 yılları arasında Türk mobilya sektörünün mobilya ihracatının sayısal verilerine yer verilmiştir. Bu rakamlara bakıldığında her geçen yılın Türk mobilya sektöründe parlak bir yıl olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 2.6. Türkiye Mobilya Sektörü İhracatı 1996-2006 (000 \$)**

Yıllar	Mobilya İhracatı	Türkiye geneli İhr.	Mobilya ihr. Türkiye geneli içindeki payı (%)
1996	131.144	23 224 465	0,56
1997	135.174	26 261 072	0,51
1998	163.479	26 973 952	0,60
1999	188.961	26 587 225	0,71
2000	232.468	27 774 906	0,83
2001	245.707	31 334 216	0,78
2002	360.416	36 059 089	0,99
2003	634.417	47 252 836	1,34
2004	855.707	63 167 153	1,35
2005	953.063	73 122 150	1,30
2006	1095.330	85 141 517	1,28

**Kaynak: TÜİK, ( Seçilmiş fasıllara göre ihracat), 2007**

Tablo 2.7.'ve Tablo 2.8.'de 1996-2006 yılları arasında Türkiye'nin Mobilya sektöründe en çok ihracat yaptığı ülkelere ilişkin verilere yer verilmiştir. İhracat rakamlarına bakıldığında, rakamların yıllar itibariyle artış gösterdiği de görülmektedir.

<sup>3</sup> <http://www.mobilyadergisi.com.tr/ARSIV/66/default.asp> 09-10-2006

**Tablo 2.7. Türk Mobilya Sektörünün Ülkeler İtibariyle İhracatı (İlk 40 Ülke dikkate alınmıştır) 1996–2000 (1000\$)**

ÜLKE ADI	1996	1997	1998	1999	2000
ALMANYA	11.806	12.257	19.486	31.964	41.226
İNGİLTERE	491	947	1.719	4.841	3.537
İTALYA	830	1.047	1.499	1.817	7.052
FRANSA	2.120	4.203	6.331	9.931	9.884
A.B.D	1.857	2.457	2.654	3.839	7.109
İSPANYA	592	396	242	1.854	1.537
RUSYA FE.	12.204	10.292	7.180	2.646	3.032
HOLLANDA	8.220	9.081	11.973	12.708	14.497
ROMANYA	1.398	2.252	1.823	2.164	2.892
İSRAİL	2.563	3.010	4.152	10.799	14.041
B.A.E	132	273	471	1.062	2.171
YUNANİSTAN	654	1.090	1.747	2.274	2.463
BULGARİSTAN	968	920	1.373	1.856	2.079
BELÇİKA	0	0	0	0	0
POLONYA	62	254	171	764	348
İRAN	129	78	45	9	74
UKRAYNA	675	622	478	322	724
İSVİÇRE	594	480	202	490	847
SURİYE	409	135	81	68	46
SİNGAPUR	26	35	35	15	54
AZERBEYCAN	5.193	4.793	5.692	3.940	3.101
S.ARBİSTAN	1.675	2.049	3.394	4.521	5.690
DANİMARKA	1.155	1.583	1.524	1.460	2.708
K.K.T.C	1.714	2.408	3.914	5.320	4.657
ÇİN	42	1	0	85	11
CEZAYİR	75	147	116	531	463
G. AFRİKA	61	216	89	415	306
İSVEÇ	370	310	359	602	1.212
LİBYA	591	642	495	141	157
KAZAKİSTAN	4.998	4.287	5.889	2.451	2.586
AVUSTURYA	7.375	6.542	7.936	8.009	6.360
PORTEKİZ	55	76	42	122	389
MISIR	960	1.124	843	1.770	1.423
İRLANDA	81	185	158	212	212
KANADA	152	79	129	98	54
FİNLANDİYA	30	45	71	199	221
FAS	6	23	17	64	437
MACARİSTAN	62	144	7	181	1.448
SLOVENYA	0	0	18	21	6

Kaynak:DTM 11-07-2006 verileri

**Tablo 2.8. Türkiye Mobilya Sektörü Ülkeler İtibariyle İhracatı (İlk 40 Ülke dikkate alınmıştır) 2001–2006 (1000\$). \* Ocak-Mayıs dönemi**

ÜLKE ADI	2001	2002	2003	2004	2005	2005*	2006*
ALMANYA	49.599	65.221	99.502	121.403	122.909	55.905	43.372
İNGİLTERE	5.190	10.230	17.265	28.505	34.504	13.906	15.775
İTALYA	1.875	2.452	4.517	6.631	10.898	4.847	4.705
FRANSA	12.178	16.707	22.758	30.505	43.707	18.754	20.577
A.B.D	7.762	18.202	22.846	31.237	25.504	11.427	10.407
İSPANYA	1.944	2.600	6.392	9.117	11.084	4.860	6.245
RUSYA FE.	4.167	4.966	7.800	11.605	19.344	8.503	6.944
HOLLANDA	16.167	21.688	33.236	39.887	40.002	18.055	17.587
ROMANYA	2.482	3.679	6.480	13.217	22.763	7.826	8.057
İSRAİL	15.722	21.260	21.204	18.766	16.108	6.765	6.495
B.A.E	4.425	5.263	8.375	6.949	9.423	2.073	4.224
YUNANİSTAN	4.985	11.091	21.338	32.307	35.710	13.717	14.213
BULGARİSTAN	1.652	2.796	5.541	7.110	9.897	3.744	4.467
BELÇİKA	0	6.940	9.701	13.137	13.501	6.368	6.520
POLONYA	330	861	1.281	2.590	2.815	1.244	1.300
İRAN	911	1.714	10.934	20.355	25.665	10.419	11.786
UKRAYNA	886	1.205	1.701	3.284	11.891	3.643	2.609
İSVİÇRE	1.317	2.315	3.018	3.948	5.064	2.231	1.962
SURİYE	45	97	235	234	445	195	42
SİNGAPUR	26	124	38	72	25	6	13
AZERBEYCAN	2.781	4.614	6.645	8.811	13.438	4.982	5.642
S.ARABİSTAN	5.683	9.179	9.358	9.956	13.210	4.731	6.157
DANİMARKA	3.710	4.253	6.212	8.354	7.898	3.364	2.707
K.K.T.C	2.039	2.850	5.394	9.581	21.687	6.127	5.911
ÇİN	16	248	203	374	294	87	92
CEZAYİR	1.128	2.103	2.347	3.097	4.629	2.014	1.912
G. AFRİKA	307	282	316	553	488	188	303
İSVEÇ	1.907	3.255	5.932	9.133	7.452	4.071	2.051
LİBYA	311	1.900	3.298	3.974	4.910	1.922	2.394
KAZAKİSTAN	1.239	3.607	4.257	8.061	9.124	3.709	3.144
AVUSTURYA	10.818	9.038	12.373	16.600	18.277	7.122	7.109
PORTEKİZ	223	366	291	258	421	240	207
MISIR	849	1.000	1.717	2.025	4.449	1.561	1.464
İRLANDA	232	756	1.460	2.776	2.609	1.008	1.145
KANADA	243	635	1.264	1.615	1.928	627	731
FİNLANDİYA	414	873	1.411	1.533	1.220	703	335
FAS	931	1.310	1.350	943	1.352	645	1.223
MACARİSTAN	335	1.496	2.673	4.478	5.297	1.826	1.575
SLOVENYA	46	169	359	368	297	91	113

Kaynak: DTM 11-07-2006 verileri

Sektörün toplam ihracat içindeki payı 2004'de % 1,35 olarak gerçekleşmiştir. Mobilya sektörünün gelişmesi mobilya ihracatının gelişmesine bağlıdır. Türkiye'nin mobilya ihracatı son on yılda 63,9 milyondan 2004 yılında önemli oranda artarak 855 milyon dolara ulaşmıştır.

1980’li yıllara kadar ihracatın büyük çoğunluğu Orta Doğu ülkelerine yönelmiş durumda iken 1990 sonrası AB ülkeleri, Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ve Rusya Federasyonu’na yönelmiştir. 2004 yılı verilerine göre ise AB(25) ülkelerinin mobilya ihracatımızdaki payı %54,4 ve komşu ve çevre ülkelerin payı ise %37’dir. Mobilya ihracatımız incelendiğinde son yıllarda en büyük pazarın Almanya olduğu görülmektedir. Bu ülkeye 2002 yılında 61,6 milyon dolar, 2003 yılında 92,9 milyon dolar ve 2004’te ise 121,4 milyon dolarlık mobilya ihraç edilmiştir. Mobilya ihraç ettiğimiz diğer önemli pazarlar ise Hollanda, Yunanistan, ABD, Fransa, İngiltere, İsrail ve İran’dır. 160’dan fazla ülkeye ihracat yapılmasına karşın ihracatın düşük kalmasında sektörün iç piyasaya dönük yapılanması kadar modern üretim yöntemlerinin yeterince kullanılmayışı da önemli bir etkidir (Bkz Tablo 2.9.). Finansman sorunları, dış pazarlar konusunda bilgi eksikliği ise ihracatta karşılaşılan diğer önemli problemlerdir (Yeniçeri, 2005:6).

**Tablo 2.9. 2004–2005–2006\* yıllarında mobilya sektöründe en çok ihracat yapılan on ülke (1000\$) \*Ocak-Mayıs Dönemi**

Sıra	ÜLKE ADI	2004	ÜLKE ADI	2005	ÜLKE ADI	2006*
1	ALMANYA	121.403	ALMANYA	122.909	ALMANYA	43.372
2	HOLLANDA	39.887	FRANSA	43.707	FRANSA	20.577
3	YUNANİSTAN	32.307	HOLLANDA	40.002	HOLLANDA	17.587
4	A.B.D	31.237	YUNANİSTAN	35.710	İNGİLTERE	15.775
5	FRANSA	30.505	İNGİLTERE	34.504	YUNANİSTAN	14.213
6	İNGİLTERE	28.505	İRAN	25.665	İRAN	11.786
7	İRAN	20.355	A.B.D	25.504	A.B.D	10.407
8	İSRAİL	18.766	KKTC	21.687	ROMANYA	8.057
9	AVUSTURYA	16.600	RUSYA FED.	19.344	AVUSTURYA	7.109
10	BELÇİKA	13.137	AVUSTURYA	18.277	RUSYA FED.	6.994

Kaynak: DTM 11–07–2006 verileri

1986 yılında mobilya ithalatının daha fazla serbestleştirilmesi ve daha sonra 1996 yılında AB ile Gümrük Birliği’ne girmemiz ile birlikte mobilya ithalatında artış görülmüştür. 1994’te mobilya ithalatı 38 milyon dolar civarında gerçekleşirken bir sonraki yıl % 79,1’lik bir artışla 68 milyon dolar civarında gerçekleşmiştir. Mobilya ithalatının büyük çoğunluğu sektörde öncü konumdaki ülkelerden, İtalya ve Almanya’dan yapılmaktadır. Ayrıca Çin, G.Kore, Polonya ve Endonezya gibi ülkeler de ithalatımızda önemli paylar almaya başlayan ülkelerdir. Son yıllar itibariyle Sektörün ithalatında da artış gözlemlenmektedir.

Sektörün ithalatı 2002 yılında 126 milyon dolar, 2003'te 170 milyon dolar ve 2004 sonu itibariyle de 283 milyon dolar ve 2005 yılında ise 365 milyon dolar olmuştur. Mobilya sektörü dünya pazarında 200 milyar dolarlık bir paya sahiptir ve Türk mobilya sektörü bu pastada %1'lik bir orana sahiptir.<sup>4</sup>

2004 yılı itibariyle İtalya'dan 47,6 milyon dolarlık mobilya ithalatı yapılmıştır. İtalya'nın mobilya ithalatımızdaki payı % 18'dir. İthal ettiğimiz başlıca ürün grupları; oturmaya mahsus mobilyaların aksam-parçaları, diğer ahşap mobilyalar, mutfaklarda kullanılan türde ahşap mobilyalar ve motorlu taşıtlarda kullanılan oturmaya mahsus mobilyalar şeklinde sıralanabilir. İthalatta dikkati çeken önemli iki husus; mobilya ithalatımızın %75'nin AB(25) ülkelerinden yapılıyor olması ile Çin'in, mobilya ithalatımızdaki büyük artışla (+%231), en fazla ithalat yaptığımız 5. ülke haline gelmesidir. 2004 yılı itibariyle mobilya ithalatı yaptığımız diğer ülkeler arasında ise Almanya, Fransa, İngiltere, Çin, İspanya ve Endonezya yer almaktadır.<sup>5</sup>

Tablo 2.10. da 1996-2006 yılları arasında Türkiye mobilya sektörünün mobilya ithalatının sayısal verilerine yer verilmiştir.

**Tablo 2.10 Türkiye Mobilya Sektörü İthalatı 1996–2006 (000 \$)**

Yıllar	Mobilya İthalatı	Türkiye geneli İth.	Mobilya ith. Türkiye geneli içindeki payı (%)
1996	127.000	43 626 642	0,29
1997	161.000	48 558 721	0,33
1998	179.000	45 921 392	0,38
1999	148.000	40 671 272	0,36
2000	186.000	54 502 821	0,34
2001	115.000	41 399 083	0,27
2002	126.000	51 553 797	0,24
2003	170.000	69 339 692	0,24
2004	283.000	97 539 766	0,29
2005	527.000	116 774 151	0,45
2006	731.000	138 295 379	0,52

**Kaynak: TUIK, ( Seçilmiş fasıllara göre ithalat), 2007**

<sup>4</sup> <http://www.mobilyadergisi.com.tr/ARSIV/66/default.asp> 09-10-2006

<sup>5</sup> <http://www.igeme.gov.tr> (11-06-2006)

Tablo 2.11.'ve Tablo 2.12.'de 1996-2006 yılları arasında Türkiye'nin mobilya sektöründe en çok ithalat yaptığı ülkelere ilişkin verilere yer verilmiştir.

**Tablo 2.11. Türkiye Mobilya Sektörü Ülkeler İtibariyle İthalatı (İlk 40 Ülke dikkate alınmıştır) 1996–2000 (1000\$)**

ÜLKE ADI	1996	1997	1998	1999	2000
RUSYA FEDERASYONU	19	30	13	163	104
ALMANYA	18.761	23.299	26.604	25.310	37.639
ÇİN	695	941	1.328	1.255	4.193
İTALYA	57.316	64.585	71.923	49.380	60.056
İSVİÇRE	387	470	693	678	1.307
FRANSA	11.377	16.184	19.358	24.631	23.394
İRAN	152	3	0	20	61
A.B.D.	9.833	10.960	10.582	10.576	15.732
İNGİLTERE	8.868	10.378	11.955	8.603	7.142
İSPANYA	6.360	12.290	10.647	5.636	5.267
JAPONYA	4.653	3.951	1.336	584	411
GÜNEY KORE	86	1.520	2.351	905	2.225
UKRAYNA	38	0	6	0	36
ROMANYA	14	250	266	200	117
BELÇİKA	0	0	0	0	0
HOLLANDA	1.306	3.337	4.140	1.933	4.649
GÜNEY AFRİKA	1	56	28	1	28
SUUDİ ARABİSTAN	0	5	19	0	0
BULGARİSTAN	3	65	178	142	182
LİBYA	0	0	0	5	0
POLONYA	162	93	736	260	678
HİNDİSTAN	75	63	238	267	243
CEZAYİR	0	0	0	0	0
TAYVAN	482	804	1.120	1.750	2.287
İSVEÇ	852	1.283	1.663	1.801	607
MACARİSTAN	49	10	130	28	64
AVUSTURYA	682	1.875	2.235	2.948	2.230
YUNANİSTAN	617	455	439	222	225
FİNLANDİYA	130	237	66	122	179
MALEZYA	82	89	440	149	339
İSRAİL	433	485	676	573	900
ENDONEZYA	518	1.019	1.625	1.734	2.175
KAZAKİSTAN	2	0	0	0	10
İRLANDA	3	19	36	23	106
KANADA	452	399	1.106	2.750	5.016
TAYLAND	84	228	302	242	342
BREZİLYA	44	94	1.955	535	511
ÇEK CUMHURİYETİ	20	108	183	187	266

Kaynak: DTM 11–07–2006 verileri



**Tablo 2.12. Türkiye Mobilya Sektörü Ülkeler İtibariyle İthalatı(İlk 40 Ülke dikkate alınmıştır) 2001–2006 (1000\$). \* Ocak-Mayıs dönemi**

ÜLKE ADI	2001	2002	2003	2004	2005	2005*	2006*
RUSYAFEDERASYONU	58	2	119	53	287	58	132
ALMANYA	24.285	21.633	24.918	45.437	42.915	17.649	22.945
ÇİN	2.603	3.964	11.482	33.970	70.148	24.951	43.705
İTALYA	36.043	32.938	37.194	48.332	58.935	21.520	25.831
İSVİÇRE	530	335	534	691	873	405	365
FRANSA	16.166	16.309	21.787	37.563	45.197	19.251	16.570
İRAN	8	5	6	140	43	4	32
A.B.D.	8.386	6.700	6.962	6.081	11.616	4.583	5.478
İNGİLTERE	7.155	15.916	25.168	34.741	23.112	11.735	8.704
İSPANYA	3.827	5.691	8.972	13.302	16.602	5.415	7.862
JAPONYA	117	972	2.887	3.791	3.106	1.445	1.429
GÜNEY KORE	146	1.160	4.658	7.257	8.924	3.067	3.990
UKRAYNA	5	26	4	17	333	66	67
ROMANYA	53	176	103	390	1.494	645	905
BELÇİKA	0	615	1.019	2.456	1.578	466	823
HOLLANDA	1.567	1.616	853	2.279	3.364	1.031	1.480
GÜNEY AFRIKA	7	16	50	258	76	46	33
SUUDİ ARABİSTAN	0	2	0	1	17	1	15
BULGARİSTAN	158	250	469	1.275	1.785	772	767
LİBYA	0	0	0	0	5	0	7
POLONYA	300	1.483	3.994	7.499	15.974	5.648	8.573
HİNDİSTAN	131	111	750	1.227	1.722	605	522
CEZAYİR	13	3	0	0	0		
TAYVAN	911	1.165	2.107	2.915	3.177	1.285	1.511
İSVEÇ	382	629	473	530	3.551	1.796	1.578
MACARİSTAN	58	110	135	240	545	153	372
AVUSTURYA	2.256	6.399	2.201	5.936	6.409	2.395	3.290
YUNANİSTAN	617	841	501	503	639	248	157
FİNLANDİYA	29	6	49	14	448	153	165
MALEZYA	180	423	159	623	1.808	482	769
İSRAİL	288	279	325	1.617	617	142	423
ENDONEZYA	1.728	2.082	3.722	8.741	12.691	6.759	8.112
KAZAKİSTAN	0	11	0	0	0		
İRLANDA	60	60	89	91	149	50	64
KANADA	1.707	83	321	190	1.249	366	756
TAYLAND	313	378	667	1.242	3.083	776	2.806
BREZİLYA	233	84	807	1.711	231	58	133
ÇEK CUMHURİYETİ	111	188	236	2.286	5.153	2.272	1.716
ÖZBEKİSTAN	0	0	0	1	0		

Kaynak: DTM 11-07-2006 verileri

Tablo 2.13.'de son üç yıl içerisinde Türk mobilya sektörünün en çok ithalat yaptığı on ülkeye ilişkin istatistiki verilere yer verilmiştir. Bu verilerden hareketle İtalya, Almanya ve Çin gibi ülkelerin Türkiye'nin ithalat yaptığı ülkeler sıralamasında önde olduklarını göstermektedir.

**Tablo 2.13. 2004–2005–2006\* Yıllarında Mobilya Sektöründe En Çok İthalat Yapılan On Ülke (1000\$) \* Ocak-Mayıs Dönemi**

Sıra	ÜLKE ADI	2004	ÜLKE ADI	2005	ÜLKE ADI	2006*
1	İTALYA	48.332	ÇİN	70.148	ÇİN	43.705
2	ALMANYA	45.437	İTALYA	58.935	İTALYA	25.831
3	FRANSA	37.563	FRANSA	45.197	ALMANYA	22.945
4	İNGİLTERE	34.741	ALMANYA	42.915	FRANSA	16.570
5	ÇİN	33.970	İNGİLTERE	23.112	İNGİLTERE	8.704
6	İSPANYA	13.302	İSPANYA	16.602	POLONYA	8.573
7	ENDONEZYA	8.741	POLONYA	15.974	ENDONEZYA	8.112
8	POLONYA	7.499	ENDONEZYA	12.691	İSPANYA	7.862
9	GÜNEY KORE	7.257	A.B.D	11.616	A.B.D	5.478
10	A.B.D	6.081	GÜNEY KORE	8.924	GÜNEY KORE	3.990

Kaynak: DTM 11–07–2006 verileri

Tablo 2.14.'da Türk mobilya sektörünün dış ticaret dengesine ilişkin istatistiki sayısal verilere yer verilmiştir. 2000 yılına kadar mobilya sektöründe ithalat ihracatı aşmıştır. Bunun sebepleri arasında mobilya sektörünün dış pazara yeterince açılmamış olması ve 1997 yılında yaşanan Asya Finans Krizi ile 1999 Kasım'ında yaşanan reel sektör krizleri yer almaktadır. 2001 yılında yaşanan kriz sonucunda paramızın yabancı paralar karşısında değer kaybetmesi, mobilya ihracatında artışa sebep olmuştur. İhracattaki bu artış günümüze kadar ülke lehine bir durum sergilemiştir. 2001 yılında yakaladığımız olumlu ihracat artışı, ülkemizin bu sektördeki rekabet gücünü artırmış ve dış ticaret hacmi (mobilya sektörü için) de sürekli olarak artmıştır. İthalatın ihracatı karşılama oranı da 1997-2005 yılları arasında sürekli olarak artmış ve ülke lehine bir durum sergilemiştir.

**Tablo 2.14. Mobilya Sektörü Dış Ticaret Dengesi (1000 ABD \$)**

Yıllar	İhracat	İthalat	Ticari denge	Hacim	Karşılama
1997	78.479	158.367	-79.888	236.846	-49.5
1998	97.357	175.222	-77.865	272.579	-55.6
1999	127.663	145.648	-17.985	273.311	-87.6
2000	163.923	182.744	-18.821	346.667	-89.7
2001	180.683	111.950	68.733	292.633	161.4
2002	260.950	112.426	148.534	371.426	232.1
2003	404.844	147.761	257.083	552.605	273.9
2004	547.242	254.338	292.904	801.580	215.1
2005	645.040	341.596	303.454	986.636	188.8
<b>Toplam</b>	<b>2.506.181</b>	<b>1.630.052</b>	<b>876.149</b>	<b>4.134.283</b>	<b>153.7</b>

Kaynak: DPT, ÖİK,2006:97

### III. DÜNYA MOBİLYA SEKTÖRÜ

Dünya mobilya üretiminde AB ülkeleri hem kalite, hem tasarım hem de teknoloji kullanımında, satımında ve ithalatında sahip oldukları ticari büyüklüklerle başta gelmektedirler. Dünya mobilya ihracatında büyük ölçüde söz sahibi olan AB içerisinde mobilya imalatı yüz binin üzerinde üretici tarafından gerçekleştirilmekte ve 80 bine yakın perakendeci tarafından tüketiciye sunulmaktadır. Tüm bu doğrudan ve dolaylı istihdam imkânları ve 2002 rakamları ile 66,7 milyar Euro değerindeki üretimi ve 62 milyar Euro tutarındaki tüketimi ile sektör AB içerisinde temel bir endüstridir. Son on yıllık dönemde 5 milyar dolardan 20 milyar dolara ulaşan ithalat rakamı ile ülke bazında ABD, net ithalatçı konumu ve pazar büyüklüğü ile mobilya ticaretinde/ithalatında belirleyici bir ülke haline gelmiştir (Sakarya,2006:5). Bunun yanında Almanya %25,2 üretim payı ile en büyük mobilya üreticisidir. İkinci önemli ülke % 17 ile İtalya'dır (Demirci, 2004: 55).

Dünya mobilya üretim hacmi 2004 yılında yaklaşık 220 milyar dolar düzeyine ulaşmıştır. Bunun yarısından fazlasını Avrupa'nın mobilya üretimi oluşturmaktadır. Dünyada mobilya üretim hacmi sadece son üç yıl içinde %16 dolayında veya diğer bir ifadeyle 30 milyar dolar artış göstermiştir. Dünya üretiminin %59'u yedi ülke tarafından paylaşılmaktadır: ABD, İtalya, Almanya, Japonya, Kanada, İngiltere ve Fransa.(Bkz. Tablo 2.15.)

Giderek güçlenen küreselleşme süreci ve ulusal pazarların dışa açılması dolayısıyla sınır aşırı mobilya ticareti sürekli artış göstermektedir. Dolayısıyla mobilya pazarı giderek daha fazla uluslar arası bir nitelik kazanmaktadır. “Emerging markets” olarak adlandırılan gelişmekte olan pazarların gösterdiği dinamizmin mobilya sektörünün büyüme oranları için ilave bir itici güç oluşturacağı düşünülmektedir.<sup>6</sup>

**Tablo 2.15. Dünya Mobilya Üretiminden Ülkelerin Aldığı Paylar**

ÜLKELER	ORAN (%)
ABD	% 25
İTALYA	% 9
ALMANYA	% 8
JAPONYA	% 8
ÇİN	% 8
İNGİLTERE	% 4
FRANSA	% 4
KANADA	% 4
POLONYA	% 2
BREZİLYA	% 2
MEKSİKA	% 2
DİĞER GELİŞMİŞ ÜLKELER	% 16
DİĞER GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER	% 8

Kaynak: Sakarya,2005:1

#### A) ALMANYA MOBİLYA SANAYİ

Avrupa ülkeleri arasında Almanya en önemli mobilya pazarını oluşturmaktadır. Zira her Alman vatandaşı kendi evini donatmak için yılda yaklaşık 500 Euro harcamaktadır. Bu harcamanın ise yaklaşık yarısını mobilya alımı oluşturmaktadır. Dolayısıyla Almanya kişi başına düşen mobilya ve ev aksesuarı tüketiminde ilk sırada yer almaktadır. Bu da Almanların evlerinin dekorasyonuna verdikleri önemin ve değerinin bir diğer göstergesini oluşturmaktadır<sup>7</sup>. 2004 yılı itibariyle Alman mobilya sektöründe toplam 1.748 firma (oturmaya mahsus mobilyalar 383, büro ve mağaza mobilyası 330, ahşap mutfak mobilyası 166, diğer mobilya 792, yataklar 77 firma) üretim faaliyetinde bulunmuştur. Alman mobilya sektörü, 2002-2004 döneminde sırasıyla 18,8, 18,1, 18,5 milyar Euro’luk üretim gerçekleştirmiştir.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> <http://www.mobilyadergisi.com.tr/ARSIV/66/default.asp>, Kölnmesse

<sup>7</sup> <http://www.mobilyadergisi.com.tr/ARSIV/66/default.asp>, Kölnmesse

<sup>8</sup> <http://www.musavirlikler.gov.tr/altdetay.cfm?AltAlanID=370&dil=TR&ulke=D>

## B) ÇİN MOBİLYA SANAYİ

Dünya mobilya ihracatının son 5 yıllık genel eğilimine bakıldığında; genel olarak süreklilik arz eden bir artış trendi görülmektedir. 2000 yılında 75 milyar \$ olan dünya mobilya ihracatının 2004 yılında %37 oranında artışla 103 milyar dolara yükseldiği görülmektedir. 2004 yılı itibariyle Çin, mobilya ihracatında son yıllardaki çıkışı ile dünyanın en büyük ihracatçısı olarak yerini almıştır.

17 milyar dolarlık ihracat gerçekleştiren Çin Halk Cumhuriyeti dünya mobilya ihracatının %16'sını gerçekleştirmiştir. Çin mobilya sektörünün en büyük avantajları aşağıdaki gibidir (Sakarya,2006:32):

- Ucuz işçi maliyetleri
- İşletme maliyetlerinin az olması
- Üretim için gerekli yan sanayi ürünlerinin arzının yeterli miktarda olması
- Mobilya sanayi bölgelerinin bir araya gelmesi ile verimliliğin sağlanması
- Çin'deki orman üniversitelerinin sektör uzmanları yetiştirmesi.

## C) GÜNEY KORE MOBİLYA SANAYİ

Mobilya sektörü esas olarak ofis mobilyası ve ev mobilyası ana başlıklarıyla ele alınmaktadır. Bunun yanında, büro mobilyası, mutfak mobilyası, yatak odası, döşemeli-döşemesiz oturma setleri ve bunların parçaları şeklinde daha detaylı ayrımlara da rastlanmaktadır. Güney Kore halkı geleneksel olarak küçük konutlarda yaşamaktadır. Klasik ve modern hemen tüm evler tabandan ısıtmalıdır. Yerde oturmak ve yer yatağında yatmak çok yaygın bir adettir. Bu durum mobilya tercihlerine önemli ölçüde etki etmektedir. 1997 yılında yaşanan mali kriz sonrasında Kore'nin mobilya arz ve talep yapısında ciddi değişiklikler olmuştur. Tüketiciler açısından, alım kararlarının verilmesinde fiyat çok önemli hale gelmiş, orta fiyatlı ve ucuz mallar tercih edilmeye başlamıştır.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> <http://www.dtm.gov.tr/pazaragiris/ulkeler/kor/kor-rap-sek-mob.htm>

#### D) A.B.D MOBİLYA SANAYİ

ABD Nüfus İdaresi'nin (Census Bureau) verilerine göre 2000 yılında 19.000`den fazla mobilya üreticisi firmada 642.440 kişiye istihdam sağlanmakta ve yıllık üretim 75,5 milyar dolara ulaşmaktadır. Toplam üretimde ev mobilyaları 43,6 milyar dolarla % 58 oranında, ofis mobilyaları 24,5 milyar dolarla % 32 oranında ve diğer mobilya türleri 7,4 milyar dolarla % 10 oranında paya sahiptir. 2000 yılında toplam mobilya satışları ise 91,3 milyar doları geçmiştir (Sakarya,2006:30).

ABD, Avrupa Birliği ve Doğu Asya ülkelerinden Çin, Tayvan, Malezya ve Endonezya dünya mobilya pazarında başlıca üretici ve ihracatçı ülkelerdir. Avrupa Birliği üreticileri monte edilmeye hazır mobilyaları gelişmiş makinelerle otomatik olarak yapmaktadır. Bazı Avrupa Birliği üreticileri üstün kaliteleri nedeniyle tamamen monte edilmiş ev mobilyaları ve ofis mobilyalarında dünya çapında üne sahiptir. Üstün kalite ve dizaynları sayesinde İtalyan mobilya üreticileri ev mobilyalarında dünya pazarlarında rekabet edebilir durumdadır.

ABD mobilya sektöründe orta ve üst gelir grubuna yönelik tamamen monte edilmiş ev mobilyası en büyük paya sahiptir. Çok yüksek olan nakliye ücretleri bu tür mobilyaların ithalini kısıtlamaktadır. ABD'li üreticiler yüksek kaliteli ev ve ofis mobilyasında lider durumundadır. New York, Chicago, Los Angeles ve Washington ev mobilyasında en büyük pazarlardır. ABD'ye mobilya ithalatının yapıldığı ülkelerin başında Kanada gelmekte, bu ülkeyi Çin, Meksika, İtalya ve Tayvan izlemektedir. Çin'den yapılan ithalatın büyük çoğunluğu özellikle monte edilmeye hazır düşük ve orta düzeyde fiyatlandırılmış ahşap ev mobilyalarından oluşmaktadır.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.dtm.gov.tr/pazaragiris/ulkeler/abd/abd-rap-sek-mob.doc>

### E) İTALYA MOBİLYA SANAYİ

İtalya, önemli bir imalatçı ve ihracatçı endüstri olup, mobilya dizaynında dünya çapında bir liderdir. İtalya AB’de ikinci en büyük üretici olup, hem AB hem de dünyada en büyük ihracatçı konumundadır. Mobilya talebinin en fazla olduğu yer, talep eğiliminin daha kaliteli ve lüks çağdaş dizaynli mobilyalara kaydığı, İtalya’nın daha zengin olan kuzey bölgesidir. İtalya’da Milano ve çevresi mobilya ve yan sanayi açısından İtalya’nın en zengin bölgesidir. Ancak bu bölgede fiyatlar çok yüksektir. İtalyan tüketiciler son zamanlarda mobilyanın bir tasarımcı tarafından yapılmış olmasına çok büyük önem vermektedirler. Ağaç hammaddesi yeterli olmadığı için ceviz kaplama tercih edilmektedir. Bu nedenle de üretim maliyetleri artmaktadır. Bu nedenle İtalyan firmaları, dizaynı kendileri tarafından verilmek sureti ile ülkemizde mobilya imal etmek için Türk firmaları ile işbirliği yapmaktadırlar (Alan,1998:8).

İtalyanlar, değişik yörelerde, kimileri iskelet, kimileri oturma grubu, kimileri aksesuar alanında uzmanlaşmış esnaf ve sanatkârlara sahiptirler. İtalyan Mobilyacılar Birliği’nin geliştirdiği bir proje ile KOBİ dediğimiz küçük orta işletmelerin bir araya gelmesi sağlanmıştır. Eski makineler bir şekilde devre dışı bırakılmıştır.15–20 atölye bir araya gelerek daha güçlü yatırımlara dönüştürülmüştür. Bir şekilde İtalya’da mobilya sektöründe teknolojik yatırımlar da bir araya gelerek ciddi bir devinim yaşanıyor ve bugün Avrupa’nın dünyanın en büyük cirolu sektörünün olduğu bir İtalya gerçeği ortaya çıkmıştır (Uzun,2006:5).

### F) AVRUPA BİRLİĞİ MOBİLYA SANAYİ

Halen Avrupa, dünyanın en büyük mobilya pazarını oluşturmaktadır. Avrupa mobilya sanayinin üretim değeri 2004 yılında 91 milyar Euro olarak gerçekleşti. Bu rakam %1 dolayında bir artışa karşılık gelmektedir. Avrupa mobilya tüketimi 2004 yılında, bir önceki yıla kıyasla %2 oranında artış göstermiştir. Avrupa pazarlarında satılan mobilyaların büyük bölümünü, eskiden de olduğu gibi yine, Avrupa ülkelerinde üretilmiş olan mobilyalar oluşturmaktadır.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> <http://www.mobilyadergisi.com.tr/ARSIV/66/default.asp>, Kölnmesse

## 1. AB Mobilya Tüketimi

2004 yılında, AB ülkelerinin toplam mobilya tüketimi 74.199 Euro olarak gerçekleşmiştir. Almanya, Fransa, İngiltere, İspanya, İtalya, Hollanda, ve İsveç AB'nin en büyük mobilya pazarları arasındadır. 2004 yılında, bu ülkeler 59,349 milyon Euro ile AB'nin toplam mobilya tüketiminin %80'nini gerçekleştirmişlerdir (Sakarya,2006:5).

**Tablo 2.16 AB Ülkelerinde Mobilya Tüketimi**

ÜLKELER	Mobilya Tüketimi milyon €	25 AB ülkesinin Pazar payı (%)	Nüfus (milyon)	Kişi başına tüketim	Ev stoğu (bin)	Hane başına kişi sayısı
Almanya	16.785	22.6	82.4	204	39.500	2.1
İtalya	12.332	16.6	58.1	212	26.526	2.2
İngiltere	10.079	13.6	60.4	167	25.772	2.3
Fransa	8.664	11.7	62.4	139	29.495	2.1
İspanya	6.341	8.5	40.3	157	16.851	2.4
Hollanda	3.322	4.5	16.4	203	6.977	2.4
İsveç	1.826	2.5	9.0	203	4.370	2.0
Seçilmiş AB ülkeleri	59.349	80.0	329.0	180	149.491	2.2
15 AB ülkesi	68.949	92.9	383.7	180	172.438	2.2
10 yeni AB ülkesi	5.250	7.1	74.6	70	26.873	2.8
25 AB ülkesi toplamı	<b>74.199</b>	<b>100</b>	<b>458.3</b>	<b>162</b>	<b>199.311</b>	<b>2.3</b>

Kaynak: (Sakarya,2006:5) Euromonitor, national associations report on housing developments in european countries(2005)

2001 yılında AB'de mobilya tüketimi ekonomik durgunluktan etkilenmiştir. 2001- 2003 yılları arasında, tüketim %3'ün üzerinde düşerek 60 milyar Euro'dan 58 milyar Euro'ya inmiştir. 2004 yılında her ülkede olmasa da AB ülkelerinin çoğunda %2 oranında tüketimde artış görülmüştür.

## 2. AB Mobilya Üretimi

AB'inde mobilya üretimi, İtalya, İspanya, Fransa ve İngiltere'deki gibi küçük ölçekli aile firmalarından Almanya, İsveç ve Hollanda'daki gibi modern ve büyük ölçekli kuruluşlara kaymaktadır (Sakarya,2006:5). Bu durum Tablo 2.17.'de açık bir şekilde görülmektedir.



**Tablo 2.17. AB Ülkelerinde Mobilya Üretimi**

	2004 yılı satışı (milyon €)	Şirket sayısı	(%) değişim	Çalışan sayısı
<b>Almanya</b>	15.753	5.000	2.0	105.420
<b>İtalya</b>	15.011	29.780	-0.8	178.320
<b>Fransa</b>	7.145	7.500	0.7	64.740
<b>İspanya</b>	6.885	12.750	3.1	102.960
<b>İngiltere</b>	6.743	6.300	2.0	90.000
<b>Hollanda</b>	1.972	3.100	-2.0	19.500
<b>İsveç</b>	1.673	2.770	1.5	16.380
<b>Seçilmiş AB ülkeleri</b>	55.182	67.200	1.0	577.320
<b>15 AB ülkesi</b>	63.984	80.184	1.5	668.580
<b>10 yeni AB ülkesi</b>	6.712	20.844	7.5	179.205
<b>25 AB ülkesi toplamı</b>	<b>70.696</b>	<b>101.028</b>	<b>2.1</b>	<b>847.785</b>

Kaynak: Sakarya,2006: 5 Euromonitor(2004)

Son yıllarda, AB mobilya üretim hacmi, ihracattaki azalma nedeni ile düşmektedir. AB mobilya üreticileri ithal ürünler için ithal ürünler iç pazarda rekabeti artırdığından Doğu Avrupa ile Asya'ya üretim hatlarını taşıyarak bu ülkelerde üretim yaptırılmaktadırlar. Buna rağmen, 2003-2004 yılları arasında AB mobilya üretiminde hafif bir artış yaşanmıştır. AB mobilya sanayi, ürünlerini geniş bir yelpazede kullanmaya ve çeşitlendirmeye çalışmaktadır. Ürünlerin gelişimini ve tasarım kapasitesini göstermesi bakımından, üretimde yeni materyaller kullanılması sektörün en önemli güç unsurlarından biri haline gelmiştir (Sakarya,2006: 5).

### 3. AB Mobilya İhracatı

2003 yılında AB 5,8 milyon ton ve 22,8 milyar Euro değerinde ihracat gerçekleştirmiştir. Söz konusu rakam dünya mobilya ihracatının % 40 'ına yakındır. AB ülkeleri olan İtalya, Almanya, Fransa ve Danimarka dünyanın en önemli mobilya ihracatçıları arasında yer almaktadır. 2001-2003 yılları arasında AB mobilya ihracatının hacmi, mobilyaya olan talebin azalması ve ekonomik durgunluk nedeni ile %2 oranında düşmüştür. Ayrıca, Euro'nun değerindeki yükselme, AB mobilya ihracatını olumsuz yönde etkilemiştir. AB'ndeki en büyük mobilya üreticisi olan İtalya aynı zamanda en çok ihracat gerçekleştiren ülkedir. İtalya'yı sırası ile AB ihracatının % 19'unu gerçekleştiren Almanya, % 8 'ini gerçekleştiren Danimarka, %8'ini gerçekleştiren Fransa ve %7'sini gerçekleştiren Avusturya takip etmektedir (Sakarya,2006: 5).

#### 4. AB mobilya ithalatı

2003 yılında, AB dünya mobilya ithalatında lider olmuştur. 2003 yılında 8,3 milyon ton ve 24 milyar € ile dünya ithalatının yaklaşık % 50'sini AB ülkeleri yapmıştır. Almanya AB'nin toplam ithalatının %27'sini gerçekleştirerek, en çok ithalat yapan AB ülkesi olmuştur. Almanya'yı % 18 'le İngiltere ve %15'le Fransa takip etmiştir. AB ithalatının % 38'i yemek odası, oturma odası, döşenmiş ve döşenmemiş mobilyalardan oluşmaktadır. Metal sandalye ve masalar ithalatında 2003 yılında önemli oranda artış görülmektedir. AB mobilya ithalatının yaklaşık % 75'i ahşap mobilyalar olarak kaydedilmiştir.

#### G) DÜNYA MOBİLYA TİCARETİ

Eurostat verilerine göre, dünyada mobilya üretim hacmi sadece son üç yıl içerisinde % 16 dolayında veya diğer bir ifadeyle 30 milyar dolar artış göstermiştir (Jonkers,2005:23). 2004 yılı itibariyle Çin, tüm diğer alanlarda olduğu gibi, mobilya ihracatında da son yıllardaki çıkışı ile dünyanın en büyük ihracatçısı olarak yerini almıştır. Çin'i 13 milyar \$ ile İtalya takip etmektedir. Dünya ihracatından en büyük pay alan diğer ülkeler ise sırasıyla Almanya, ABD, Kanada, Polonya, Meksika ve Fransa'dır. Türkiye ise 2004 yılında, 856 milyon \$'lık ihracat gerçekleştirerek 106 ülke arasından 25. olmuş ve dünya mobilya pazarında yerini almıştır (Ün, 2005: 3 ).

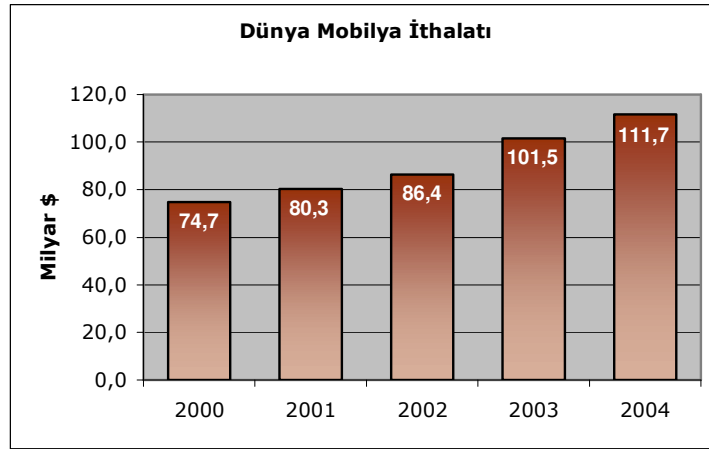
**Tablo 2.18. Dünya Mobilya İhracatındaki En Önemli Ülkeler**

Ülke Adı	Milyon \$	(%)Pay
Çin Halk Cumhuriyeti	17.318	16,8
İtalya	13.075	12,7
Almanya	9.372	9,1
ABD	6.255	6,1
Kanada	6.229	6,0
Polonya	5.265	5,1
Meksika	5.151	5,0
Fransa	3.870	3,7
Danimarka	3.079	3,0
Belçika	3.069	3,0
İngiltere	2.543	2,5
İsveç	2.519	2,4
Avusturya	2.370	2,3
Çek Cumhuriyeti	2.016	2,0
Malezya	1.960	1,9
Hong Kong	1.839	1,8
Endonezya	1.701	1,6
Hollanda	1.580	1,5
Slovenya	1.267	1,2
Romanya	1.118	1,1
Japonya	883	0,9
Slovakya	881	0,9
<b>Türkiye</b>	<b>856</b>	<b>0,8</b>
<b>Diğerleri</b>	<b>7.082</b>	<b>6,9</b>
<b>Toplam</b>	<b>103.347</b>	<b>100,0</b>

Kaynak: Ün, 2005: 3 (United Nation/Statistics Division)

Grafik 2.1’de dünya mobilya ithalatına ilişkin sayısal verilere yer verilmiştir. 2004 yılında yaklaşık 112 milyar Dolar olarak gerçekleşen dünya mobilya ihracatına bakıldığında genel olarak son beş yıldır sürekli bir artış eğilimi görülmektedir. Dünya mobilya ithalatından AB ülkeleri önemli oranda pay almaktadır (Ün, 2005: 5 ).

**Grafik 2.1. Dünya Mobilya İthalatı**



Kaynak: Ün, 2005: 3 (United Nation/Statistics Division)

Dünyanın en büyük mobilya ithalatçısı ABD, 2004 yılında dünya mobilya ithalatının %33’ünü tek başına gerçekleştirmiştir. ABD’den sonra en büyük ithalatçı ülke Almanya’dır. Yaklaşık 11 milyar \$’lık ithalatı ile dünya mobilya ithalatının %9,7’sini gerçekleştirmiştir. ( Bkz, Grafik 2.1.)

İngiltere, Fransa, Japonya, Kanada, Belçika, Hollanda, İsviçre, Avusturya, İtalya, İsveç ve Hong Kong dünyanın en önemli mobilya ithalatçılarıdır. Söz konusu ülkeler arasında yer alan AB üyesi ülkeler, nüfus yapısı itibariyle dışa açık, çok fazla seyahat eden, kültürlü insanları ile mobilya tüketiminde değişik kültürlerin özelliklerinden etkilenmektedirler. Döşenmiş oturma grupları (kanepe ve berjerler ) ve mutfak mobilyası AB mobilya piyasasında en fazla talep edilen ürün gruplarıdır. Yatak odası, yemek odası ve diğer mobilyalar (salon mobilyası) AB mobilya tüketiminin yaklaşık %40’ını oluşturmaktadırlar.

Bununla birlikte geleneksel mobilyadan modern mobilyaya doğru olan yönelişin devam etmesi ve mobilya tasarım ve tarzındaki çeşitliliğin de artması da beklentiler arasındadır. 2004 yılında Türkiye, dünya mobilya ithalatından %0,8 oranında pay alarak dünyanın en çok ithalat yapan ülkeleri sıralamasında 28. sırada yer almıştır (Sakarya,2006: 5). (Bkz, Tablo 2.19.)

**Tablo 2.19. Dünya Mobilya İthalatında En Önemli Ülkeler**

Ülke Adı	Milyon \$	(%)Pay
<b>ABD</b>	37.275	33,4
<b>Almanya</b>	10.861	9,7
<b>İngiltere</b>	8.751	7,8
<b>Fransa</b>	7.325	6,6
<b>Japonya</b>	5.424	4,9
<b>Kanada</b>	5.035	4,5
<b>Belçika</b>	3.414	3,1
<b>Hollanda</b>	2.823	2,5
<b>İsviçre</b>	2.683	2,4
<b>Avusturya</b>	2.545	2,3
<b>İtalya</b>	2.345	2,1
<b>İsveç</b>	2.023	1,8
<b>Hong Kong</b>	1.853	1,7
<b>Norveç</b>	1.616	1,4
<b>Meksika</b>	1.607	1,4
<b>Danimarka</b>	1.329	1,2
<b>Polonya</b>	990	0,9
<b>Çek Cumhuriyeti</b>	888	0,8
<b>Çin Halk Cumhuriyeti</b>	853	0,8
<b>Yunanistan</b>	801	0,7
<b>Kore Cumhuriyeti</b>	769	0,7
<b>Portekiz</b>	767	0,7
<b>Rusya Federasyonu</b>	737	0,7
<b>İrlanda</b>	733	0,7
<b>Finlandiya</b>	657	0,6
<b>Singapur</b>	517	0,5
<b>Slovakya</b>	478	0,4
<b>Türkiye</b>	398	0,4
<b>Diğerleri</b>	6.244	5,6
<b>Toplam</b>	111.738	100,0

Kaynak: Sakarya,2006: 5 (United Nation/Statistics Division)

## SONUÇ:

Mobilya sanayi, imalat sanayinin daha çok dayanıklı tüketim malları üreten sanayiler grubunda yer almaktadır. Mobilya sanayi, özellikle son yıllarda imalat sanayi içinde ve dolayısıyla ülke ekonomisi içerisinde önemli bir paya ve role sahiptir. Türk mobilya sanayi ürünleri ihracatı özellikle değişen teknoloji ile birlikte ivme kazanmıştır. Son yıllarda Türk mobilya sanayi ürünleri ihracatında Avrupa Birliği pazarı önemli bir paya sahiptir. Halen dünyanın en büyük ve yüksek gelirli tüketim bölgesinin AB pazarı olduğu gerçeği göz önüne alındığında bu önemlidir. Genel olarak bakıldığında, 2000'den bu yana yaşanan yapısal değişim sürecinde gerek üretim, gerek ihracatta emek yoğun tekstil gibi geleneksel sektörler paylarını kaybederken, benzer nitelikte olan mobilya sektöründe göreceli bir artış görünmektedir. Ancak genel olarak bakıldığında, Türk mobilya sanayi KOBİ ağırlıklı bir sektördür. İşletme sayısı ile ilgili tahminler bile çok büyük farklılıklar göstermektedir. Satın alınan mobilyanın büyük bir bölümünün merdiven altı üretim olması sektörün hala büyük ölçüde modernleşememesini göstermektedir. Bu bakımdan, AB entegrasyonu sürecinde yıldız sektörlerden biri olarak görülen mobilya sektörünün bu yapısal durumu gelecek hakkında endişelere yol açmaktadır.

Türk mobilya sektörünün, mobilyacılığın ülkeye bir sanayi olarak girdiği ilk dönemlerden bugüne büyük ilerlemeler kaydettiği yadsınamaz. Ancak bu gelişmeler, mobilya sektöründe sürekli yaşanan sıkıntıları giderememiştir. Türk mobilya sektörünün yapılan bu çalışma içerisinde hesaplanan rekabet gücü ve karşılaştırmalı üstünlükler endekslerine (Bkz.Tablo3.1.) göre uluslararası arenada yüksek olmayan bir rekabet gücüne sahip olduğunu göstermiştir. Yalnız her geçen yıl bir önceki yıla göre daha rekabetçi bir sektör olarak göze çarpmaktadır. Bu durum daha çok sektör içerisindeki firmaların ihracata önem vermeleri ve yüksek teknolojiyi kullanmalarından kaynaklanmaktadır. Türkiye'nin AB giriş sürecinde olması sektörü olumlu yönde etkilemiş ve her yıl büyüme ve kapasite artırma çalışmalarına önem verilmiştir. Böylece daha kaliteli ve ucuz ürünlerin üretilmesi sağlanmıştır. Büyük işletmelerin yakaladıkları bu ivme sayesinde de her geçen yıl rekabet gücü artış göstermiştir. Türk mobilya sektörünün dünya piyasalarında sahip olduğu rekabet gücünü kaybetmemesi için, teknolojik gelişme ve AR-GE'ye önem vermesi ve verimlilik artışı sağlaması gerekmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜ'NÜN ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜN ELMAS MODELİ İLE ANALİZİ

#### GİRİŞ

Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda sahip olduğu rekabetçi pozisyonu belirlemek bu çalışmanın genel amacını oluşturmaktadır. Bu çerçevede, bu bölümde cevabı aranan soru, “Uluslararası pazarlarda Türk mobilya sektörünün rekabet gücü nedir?” olacaktır. İşletmelerin rekabet gücü analizlerinin temel amacı, rekabet üstünlüğünün dayanaklarını, üstün ve zayıf olunan yanları, karşılaşılan fırsat ve tehditleri tespit etmektir. Bu bölümde, Türk mobilya sektörünün durum tespiti ve gelecek perspektiflerini belirlemek üzere açılanmış karşılaştırmalı üstünlükler endeksi ve çeşitli rekabet gücü göstergesi olan endekslerde hesaplanmıştır. Bu endeksler hesaplandıktan sonra Türk mobilya sektörü için Porter’ın elmas modeli analizi yapılacaktır. Türk mobilya sektörünün rekabet gücünün durum tespitini yapmak için kullanılan elmas modelinde ulusal rekabet gücünü belirleyen dört temel unsurun birbiri ile ilişkili olarak incelenmesi gerekmektedir. Bunlar, ulusal faktör donanımı, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici sektörler ve işletme stratejileridir (bunlara ilave olarak devlet veya kamu, şans, gidilen ülkenin koşulları gibi temel değişkenleri de göz önüne alan araştırmacılar bulunmaktadır). Bu model sektörler düzeyinde rekabetçilik analizi yapmaya elverişli önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda, elmas modeli sayesinde, Türk mobilya sektörünün söz konusu dört faktör esas alınarak ulusal rekabet avantajı elde etmeye ne derecede imkan tanıyacağını tespit etmek mümkün olabilecektir. Üçüncü bölümde, Türk mobilya sektörünün gelişimi, mevcut durumu ve uluslararası rekabet gücü elmas modelinin çatısı altında ele alınacaktır.

Porter'ın elmas modelinin ana faktörlerine kısaca tekrar değinecek olursak (Porter,1990:71):

- **Faktör (girdi) Koşulları:** Bir ülke kaynaklar ve teknoloji gibi kendi önemli girdilerini ortaya çıkartılabilir. Aynı zamanda, bölgesel girdi dezavantajları kuruluşları ulusal nispi avantaj oluşturabilecek yeniliğe ve yeni metotlar geliştirmeye zorlar.
- **Talep Koşulları:** Bir ürüne iç pazardaki talep, dışarıdaki pazarlarda yer alan talepten daha yüksek olduğu zamanlarda, bölgesel kuruluşlar bu ürüne daha önem verirler. Bu ürün ihraç edilmeye başlandığında, rekabet avantajını da beraberinde getirir. Adında da anlaşıldığı gibi talep koşulları, üretilen mal ve/veya hizmete olan talep değişkenlerini ifade etmektedir.
- **İlgili ve Destekleyici Endüstriler:** Bölgesel destekleyici endüstriler rekabetçi ise, kuruluşlar maliyete etkili ve yenilikçi girdilerin rahatlığını yaşar. Bu etki tedarikçiler küresel rekabet yaşadığında ise güçlenir. İlgili ve destekleyici endüstriler rekabetçi ve ihracatçı bir endüstrinin en önemli temel değişkenini oluşturmaktadır.
- **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı:** Bölgesel koşullar firma ve/veya sektörlerin stratejilerini etkilemektedir. Sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, firmalar düşük rekabeti tercih ederler, ancak, bölgesel rekabet firmaları yeniliğe, yani, yeni bir şeyler üretmeye ve gelişmeye zorlar. Sonuç olarak yüksek bölgesel rekabet, düşük küresel rekabeti doğurmaktadır.
- **Kamu'nun (Devlet) Rolü ve Önemi:** Kamunun üzerine düşen görevler ise; geliştirilmiş standartlar ile işletmeleri performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek, talep görece ürünlerin önceden tespit edip modellemek, özelleştirilmiş girdi üretimine odaklamak, bölgesel rekabeti engelleyecek doğrudan birliklikleri (tekelleşme) kısıtlandırmaktır.

Bu anlamda üçüncü bölüm içerisinde girdi (faktör) koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, ilgili ve destekleyici kuruluşlar, talep koşulları ve devlet faktörlerinin doğrudan etkilendiği değişkenler belirlenerek, Türk mobilya sektörüne etkileri ayrı ayrı incelenecektir. Bu bakımdan mobilya sektörünün sorunlarının tespiti ve giderilmesi, ülke ekonomisine de önemli bir katkı sunacaktır.



## I. TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN REKABET GÜCÜ GÖSTERGELERİ

### A) REKABET GÜCÜNÜN ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN ENDEKSLER

#### 1. Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Endeksi

Rekabet gücünü belirlemede en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler (Revealed Comparative Advantage) (RCA) yöntemidir. Karşılaştırmalı üstünlükler kavramı genişçe kabul görmesine rağmen soyut ekonomik düşüncenin bir ürünü olarak kalmıştır. Ricardo tarafından ortaya konulduktan sonra, oldukça değiştirilen ve geliştirilen karşılaştırmalı üstünlükler kuramı ve buna bağlı olarak savunulan serbest dış ticaret teorisi, öz itibarıyla Adam Smith'in mutlak üstünlükler kuramından türetilmiştir. Uluslararası ticareti karşılaştırmalı üstünlükler kuramıyla açıklayan Ricardo, A. Smith'in mutlak üstünlük analizine göre daha ileri düzeyde bir yaklaşım getirmiştir (Seyidoğlu,2003:19). Ricardo, bir ülkenin hiçbir malın üretiminde mutlak üstünlüğe sahip olmaması durumunda dahi, uluslararası ticaretin olanaklı olduğunu göstermiştir. Karşılaştırmalı üstünlüklerin, çok ülkeli ve çok mallı bir dünyada uygulanmasının zorluklarını ortadan kaldırmak için "açıklanmış" karşılaştırmalı üstünlükler kavramı geliştirilmiştir. Balassa'nın ortaya koymuş olduğu bu yaklaşım üretim faaliyetlerinin yanı sıra fiyat dışı faktörlerin de analize dahil edilmesini gerektirir. Analiz yaparken, ihracat iç üretimle ve ithalatta iç tüketimle ilişkilendirilir. Açıklamalı karşılaştırmalı üstünlükler yaklaşımı uygulamada, faktör getirileri veya faktör yoğunluklarının rolünü belirlemede bir araç olarak kullanılmaktadır (Kum, 1998:32).

Uluslararası piyasalarda rekabet edilebilirliğin ölçüsü olarak en çok "Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlük Endeksi" ve "Karşılaştırmalı İhracat Performans Katsayısı" kullanılmaktadır. Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlüklerin belirlenmesinde, çok ülkeli ve çok mallı modelleri konu aldığımızda, fiyat ve fiyat dışı değişkenlerin ölçümünde çeşitli zorluklar bulunmaktadır. Bu gerekçeyle de bu modeli kullanmak kolay değildir (Ballance, 1988:47).

Açıklanmış karşılaştırmalı üstünlük endeksi genel olarak bir ülkenin ihracat potansiyelinin değerlendirilmesi için yaygın olarak kullanılmaktadır. RCA, bir ülkenin, ticaret potansiyeline sahip olduğu malları arttırabildiği bir süreç içinde mi bulunduğunu, yoksa halihazırda rekabetçi bir şekilde ihraç edilmekte olan ürün sayısının statik olduğu durumda mı bulunduğunu gösterir. Endeks ayrıca yeni partnerlerle potansiyel ticaret olanağı hakkında da bilgi sunar.

Benzer RCA profiline sahip ülkelerin, endüstri içi ticaret dışında aralarında yüksek ticaret yoğunluğu bulunması pek olası değildir.  $i$  ülkesinin  $j$  malına (veya mal grubuna) ait RCA endeksi genellikle malın ülke toplam ihracatı içindeki payının dünya toplam ticareti içindeki payına oranlanması ile ölçülür:

$$RCA_{ij} = (X_{ij} / X_{it}) / (X_{wj} / X_{wt})$$

Burada  $X_{ij}$  ve  $X_{wj}$   $i$  ülkesinin  $j$  malı ihracatını ve dünya  $j$  malı ihracatını gösterirken  $X_{it}$  ve  $X_{wt}$  ülkenin toplam ihracatını ve dünya toplam ihracatını göstermektedir. 1'den küçük bir değer ülkenin ilgili malda, açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler bakımından dezavantajlı olduğu, 1'den büyük bir değer ise ülkenin o malda açıklanmış karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğu şeklinde yorumlanır (Balassa,1965:99-124).

## 2. Nispi İhracat Avantajı Endeksi

Nispi İhracat Avantajı Endeksi (The Relative Export Advantage Index – RXA) belirli bir üründe herhangi bir ülkenin dünya piyasalarında sahip olduğu ihracat payının diğer bütün mallarda dünya ihracatında sahip olduğu paya oranı olarak tanımlanabilir (Frohberg ve Hartmann,1997:7). Endeksin bu özelliği, ele alınan ülkelerin ve malların toplam ihracat (dünya) hesaplanırken dışta tutulmasına ve böylece ele alınan ülke ve malın iki defa hesaplama dâhil edilmesini engellemektedir.

Aşağıdaki formülde de gösterildiği gibi, incelenen mal ve ülke toplam ihracat hesaplanırken dikkate alınmamaktadır.

$$RXA_{ij} = (X_{ij} / \sum_{l,l \neq j} X_{il}) / (\sum_{k,k \neq i} X_{kj} / \sum_{k,k \neq i} \sum_{l,l \neq j} X_{kl})$$

Burada X ihracatı ifade etmektedir.formüldeki i ve k indisleri ürün kategorilerini; j ve l ise ülkeleri göstermektedir.

Buna göre; endeks değerinin 1'den yüksek olması söz konusu ürün veya kategoride ülkenin rekabet avantajına sahip olduğunu, 1'den küçük olması da tersini ifade etmektedir (Aktan ve Vural,2004:66)

### 3. Nispi İthalat Nüfuz Endeksi

Nispi İthalat Nüfuz Endeksi (The Relative Import Penetration Index – RMP), Nispi İhracat Avantajı Endeksi'ne oldukça benzerdir. Aralarındaki temel farklılık denklemde ihracat yerine ithalatın (M) yer alması ve tam tersi bir şekilde yorumlanmasıdır. Başka bir ifadeyle, Görelî İthalat Nüfuz Endeksi belli bir sektörün ithalatının ülke ithalatı içindeki payının, o sektörün dünyadaki ithalatının dünya toplam ithalatındaki payına oranıdır. Eğer endeks değeri 1'den büyük ise rekabetçi dezavantajın, 1'den küçük ise rekabetçi avantajın göstergesidir.<sup>12</sup> Endeksin yapısı şu şekildedir:<sup>13</sup>

$$RMP_{ij} = (M_{ij} / \sum_{l,l \neq j} M_{il}) / (\sum_{k,k \neq i} M_{kj} / \sum_{k,k \neq i} \sum_{l,l \neq j} M_{kl})$$

<sup>12</sup> [http://ref.advancity.net/ci/ShowReport.aspx?commodity=23&country=DE&index=INDUSTRY\\_RMP](http://ref.advancity.net/ci/ShowReport.aspx?commodity=23&country=DE&index=INDUSTRY_RMP)

<sup>13</sup> <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/ölçme-htm>

#### 4. Nispi Ticari Avantaj Endeksi

Nispi Ticari Avantaj Endeksi (The Relative Trade Advantage Index – RTA), diğerlerine kıyasla daha karmaşık bir endekstir ve Nispi İhracat Avantajı Endeksi ile Nispi İthalat Nüfuz Endeksi arasındaki farka eşittir. Bu endeks ile ortaya konulan rekabet avantajı görelî ihracat ve ithalat avantajlarının önemi ile ağırlıklandırılan bir göstergedir. Böylece ilgili malın ihraç veya ithaline ilişkin çok küçük değerlerin endeks üzerinde etkili olması söz konusu olmamaktadır.

Pozitif bir değer rekabetçi avantaja, negatif bir değer ise dezavantaja karşılık gelir.<sup>14</sup> Buna göre endeks şu şekilde ifade edilebilir:

$$RTA_{ij} = RXA_{ij} - RMP_{ij}$$

Bu yöndeki çalışmaların en önemlilerinden biri Vollrath'a (1991) aittir. Yukarıda tanımlanan AKÜ endeksini sadece ihracatı hesaba aldığı ve ithalat düzeyini ihmal ettiği için eleştiren Vollrath'a (1991) göre endeksin hesaplanmasında, ihracat ve ithalat verileri ile net ticaret etkisi hesaba katılmalıdır. Açıklanmış karşılaştırmalı üstünlüklere yönelik üç alternatif tanımlama yapan Vollrath, ihracat kadar ithalatı da kapsayan ilk göstergelyi görelî ticaret avantajı (RTA) olarak tanımlamıştır. Söz konusu endeks, Balassa endeksine eşit olan görelî ihracat avantajı (RXA) ile görelî ithalat avantajı (RMA) arasındaki fark olarak hesaplanmaktadır. Bu endeks ile ortaya konulan rekabet avantajı görelî ihracat ve ithalat avantajlarının önemi ile ağırlıklandırılan bir göstergedir. Böylece ilgili malın ihraç veya ithaline ilişkin çok küçük değerlerin endeks üzerinde etkili olması söz konusu olmamaktadır. Pozitif bir değer rekabetçi avantaja, negatif bir değer ise dezavantaja karşılık gelir (Çakmak,2005:65-76).

---

<sup>14</sup> <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/ölçme-htm>

## 5. İhracatta Uzmanlaşma Endeksi

Ticarette Uzmanlaşma Endeksi, (ES) bir ülkenin ihracat veya ithalatta uzmanlaşma derecesini belirlemek için kullanılmaktadır. Her mal kategorisi için  $(\text{İhracat}-\text{İthalat})/(\text{İhracat}+\text{İthalat})$  oranının mutlak değerinin, o mal kategorisinin toplam dış ticaretteki payına göre ağırlıklı toplamı bulunarak bir ülkenin toplam uzmanlık düzeyi elde edilir. 0 ile 1 arasında değişen değerler alan endeksin değeri büyüdükçe, o ülke için uzmanlaşma düzeyi artmış demektir.<sup>15</sup> Burada paydada dünya toplam ihracatı yerine belli bir piyasa veya rakibe ait veriler yer alır. Endeks, bir ülkenin ihracat sektöründeki mallarda uzmanlaşma derecesine ilişkin bilgi sunar ve malın ülke toplam ihracatı içindeki payının, aynı malın belli bir piyasaya veya partnere yapılan toplam ithalattaki payına oranı olarak hesaplanır.

$$ES = (x_{ij} / X_{it}) / (m_{kj} / M_{kt})$$

Burada  $x_{ij}$  ve  $X_{it}$  i ülkesinin j malı ihracatı ile toplam ihracatını gösterirken  $m_{kj}$  ve  $M_{kt}$  j malının k piyasası ithalatındaki payı ile k piyasasındaki toplam ithalatı göstermektedir. RCA'ya benzer biçimde, endeksin 1'den küçük olması karşılaştırmalı üstünlükler açısından ülkenin ilgili malda dezavantajlı olduğu, 1'den büyük olması ise söz konusu piyasada uzmanlaşmaya gittiğini ve dolayısıyla bir rekabet avantajı elde etmiş olduğu şeklinde yorumlanır.

## 6. İhracatta Benzerlik Endeksi

Rakip ülkelerin hangileri olduğunun belirlenmesi için ihracat benzerlik endeksi kullanılmıştır. İhracat benzerlik endeksi, uluslararası iktisatta iki ülkenin ya da ülke grubunun ihracatlarının benzerliğini belirlemek için kullanılan bir ölçüttür. Bu endeks yolu ile iki ülke veya ülke grubu arasındaki ihracatının benzerliğinin zaman içindeki değişimi gözlenebilir. Böylece ülkenin ihracat yapısı ve ekonomik yapısının zaman içinde daha benzer ya da daha farklı hale gelme derecesi konusunda bir yorum yapılması mümkün olabilir. İhracat benzerlik endeksinin diğer endekslere göre avantajı, sadece standartlaştırılmış uluslararası ticaret verilerinin kullanılmasını gerektirmesidir (Finger ve Kreinin 1979, 905- 912).

<sup>15</sup> <http://ref.advancity.net/ci/ShowReport.aspx?commodity=TOTAL&country=DE&index=SPECIALIZA>

Ölçülen benzerlik, ihracatın mal gruplarına göre oransal dağılımının benzerliğidir. Başka bir ifade ile endeks toplam ihracatın mutlak büyüklüğünden etkilenmemektedir. Bu da örneğin küçük bir ülkenin ihracat yapısının büyük bir ülke grubu ile kıyaslanabilmesine olanak sağlamaktadır. Benzerliğin en az olduğu durumda endeks “sıfır” değerini alacaktır. İhracatın mal gruplarına göre oransal dağılımı çakışıkça endeks büyüyecek, tam bir çakışma olduğunda en yüksek değere “yüz”e ulaşacaktır (Akder,1985: 128-133). İhracat benzerlik endeksinin değer olarak düşmesi de, ihracat kompozisyonunun giderek birbirinden farklı bir hale geldiğini ifade etmektedir.

Birçok ülke genellikle diğer ülkelere kıyasla ihracatta uzmanlaşma konusunda farklı bir seyir izlemektedir. Genelde bazı malların ihracatının, özellikle de imalat sanayi ürünlerinin, dünya ihracat ortalamasından daha hızlı artış kaydettiği gözlemlenmektedir. Fakat bu sonuçların ne derece ülkeler arasındaki ortak bir eğilimi yansıttığı ve ne kadarının bireysel ülkelerin performansı ile açıklandığı kesin değildir. İhracatta benzerlik endeksi (XS) ülkeler arasındaki farklı ihracat kalıplarını yansıtmaya açısından yararlı bilgiler sunar. Endeks şu şekilde tanımlanır:

$$XS_{jk} = \sum [\min(X_{ij}, X_{ik}) * 100]$$

Burada  $X_{ij}$  ve  $X_{ik}$   $i$  sektörünün  $j$  ve  $k$  ülkelerindeki ihracat payını göstermektedir. Bu, genellikle belli bir partnere veya piyasaya yapılan ihracat olarak dikkate alınır. Endeks değeri “0” ile “100” arasında değişir. “0” olması iki karşılaştırılan ülkelerin ihracatının tamamen farklı yapıda olduğunu, “100” olması da ihracat yapılarının benzer olduğunu gösterir ki bu da söz konusu ülkelerin ilgili mal grubunda birbirleri ile rekabet içinde olduğu anlamına gelir.

## 7. Göreli Rekabet Üstünlüğü Endeksi

Vollrath (1991)’a göre, RTA,RXA ve RC endeks değerlerinin pozitif değerleri karşılaştırmalı avantajı, negatif değerleri ise karşılaştırmalı dezavantajı göstermektedir. Vollrath bu üç göstergenin önemli bir özelliğine de işaret etmiştir: Söz konusu endeksler belli bir mal / ülke ile ülkelerin ve malların geri kalanları arasında ayırım yapmaya olanak tanımaktadır. Endeksler bu yolla ülke ve malın dünya ticaretinde çifte sayımını engellemektedir.

Vollrath RC endeksinin, arz ve talep dengesini içerdiği için daha tercih edilebilir bir endeks olduğunu belirtmektedir. Çünkü RC endeksi, bir ülke veya malın karşılaştırmalı üstünlüğünü daha iyi yansıtmaktadır (Vollrath, 1991: 276). Ancak söz konusu endeks bazı kısıtlamalara da sahiptir. Özellikle iki yanlı ticaretin söz konusu olmadığı durumlarda (ya ithalat ya da ihracat sıfırda), endeksin uygulanması sınırlı kalacaktır. Diğer yandan RTA ise belli bir mal grubunun ya da endüstrinin açıklanmış karşılaştırmalı üstünlüğünde, ihracat ve ithalatın üstünlüklerinin göreceli katkısını ölçme potansiyeline sahiptir. Bu üç endeks birlikte ele alındığında Vollrath, RXA endeksinin ise pratikte daha yaygın kullanıldığını kabul etmektedir. Endeks aşağıdaki gibi gösterilmektedir (Çakmak, 2005:70).

$RC_{ij} = \ln(RXA_{ij}) - \ln(RMA_{ij})$  j ülkesinin i malında göreceli rekabet üstünlüğü endeksini göstermektedir.

#### B) REKABET GÜCÜ ENDEKSLERİ İLE TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada Ballassa'nın açıklanmış karşılaştırmalı üstünlük endeksi ve Vollrath'ın rekabet gücü endekslerine de dayanarak Türkiye'nin mobilya sektöründe karşılaştırmalı üstünlük ve rekabet gücü belirlenmeye çalışılmıştır. Türk mobilya sektörünün rekabet gücünde meydana gelen değişimlerin izlenmesiyle, daha gerçekçi sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir.

Tablo 3.1.'de yukarıda sayılan rekabet gücü endeks formülleri kullanılarak 2001-2006 yılları arasında Türkiye'nin mobilya sektörüne ait endeks değerleri tablo halinde bir bütün olarak verilmektedir.

**Tablo: 3.1. Türk Mobilya Sektörünün Bazı Rekabet Gücü Endekslerine Göre Hesaplanan Değerler Tablosu** (SITC (Standart International Trade Classification), REV. 3 KOD: 821) RXA,RMA,RTA ve RC endeks değerleri Vollrath endeks değerleridir.

YILLAR	RCA	RXA	RMA	RTA	RC	ES	XS
2001	0,62	0,70	0,25	0,45	1,04	0,63	65
2002	0,75	0,82	0,22	0,60	1,12	0,74	83
2003	0,92	0,92	0,24	0,68	1,35	0,87	96
2004	0,94	0,96	0,27	0,69	1,27	0,81	95
2005	1,08	1,02	0,31	0,71	1,18	0,87	97
2006	1,16	1,06	0,39	0,67	0,99	0,91	98

Kaynak: UN, Commodity Trade Statistics Database (COMTRADE) verilerine dayanılarak hesaplanmıştır. (<http://www.intracen.org/tradstat/SITC3-3d/INDEX-HTML>)

Tabloda hesaplanarak verilen açıklanmış karşılaştırmalı üstünlük, RCA değerlerine bakıldığı zaman 2005 ve 2006 yılları haricinde endeks değerinin 1 değerinin altında olduğu görülmektedir. Bu değerler Türkiye'nin mobilya sektöründe uluslararası alanda rekabette dezavantaja sahip olduğunu göstermektedir. 2005 ve 2006 yıllarında endeks değerleri 1'in üzerine çıkmıştır. Bu da Türkiye'nin bu yıllarda mobilya sektöründe karşılaştırmalı üstünlüğüne işaret etmektedir. RCA endeks değerleri dikkatli bir şekilde analiz edildiğinde, 2001 yılından 2002 yılına gelindiğinde dezavantajlı olduğumuz durumun derecesinin azaldığı görülmektedir. Aynı şey 2003 ve 2004 yılları içinde geçerlidir. Ele alınan zaman içerisinde RCA endeks değeri sürekli olarak gelişmiş ve dezavantajlı durum yavaş yavaş avantajlı bir duruma dönüşmüştür. Burada mobilya üretimde gerek mobilya dizaynı gerek pazarlama konusunda yapılan çalışmalar ve kalitedeki artış yanında döviz kurunda bu süreç zarfında ortaya çıkan istikrar, istikralı büyüme ve politik istikrarında katkısı olmuştur.

Yine incelenen dönemde nispi ihracat avantaj endeksi, RXA değerleri hesaplanmış ve 2005 ve 2006 yılları haricinde dezavantaja sahip olduğu gözlenmiştir. Bu endekste RCA'da olduğu gibi bir gelişme göstermiş ve zaman içerisinde dezavantaj ülke lehine işleyerek son iki yılda avantaj haline dönüşmüştür.



Bu endeks değerindeki artışın anlamı Türk mobilya ihracatında göreceli olarak bir artışın yaşandığıdır. Yine bunda son dönemde Türk ekonomisinde yaşanan olumlu gelişmenin payı büyüktür.

Nispi ithalat nüfuz endeksi, nispi ihracat avantaj endeksiyle benzemektedir. Alınan değerler ülkenin mobilya ithalatı ve toplam ithalatı yanında dünya mobilya ithalatı ve dünyanın toplam ithalat rakamlarıdır. Dünyada bir ülkenin ihracatı diğer ülke için aynı zamanda ithalattır. Onun için gerek dünya toplam ihracatı, dünya toplam ithalatına gerekse dünya mobilya ihracatı dünya mobilya ithalatına yakın değerler taşımaktadır. Bu gerekçeden dolayı da ihracat avantaj endeksi ile nispi ithalat nüfuz endeksinde payda rakamları bir birine çok yakındır. Bunu da dikkate aldığımız zaman nispi ithalat nüfuz endeksinin düşük çıkması ancak Türkiye'nin mobilya ithalatının toplam ithalat içerisinde düşük bir paya sahip olması ile mümkündür. Endeks rakamları ihracat avantaj endeksinin tam tersi şeklinde açıklanır. Yani rakamlar 1'den küçükse avantaj, 1'den büyükse dezavantaj anlamına gelmektedir. 2001 ile 2006 yılları arasında Türk mobilya sektörü için hesaplanan bu endeksin ülkemiz lehine olduğu görülmektedir. Yani 2001-2006 döneminde ithalat nüfuz endeksinde göre Türk mobilya sektörü avantajlı bir durumdadır.

Söz konusu dönemin başlangıcında yaşanan kriz, iç talepte daralmaya yol açmıştır. Bu talep daralması hem iç mallarla olan talebi hem de dış mallara olan talebi daraltmıştır. Dış mallara olan talep daralmasıyla birlikte mobilya ithalatında da bir daralma söz konusu olmuştur. Fakat toplam ithalatta bir daralma olmamıştır. Bu dönemde toplam ithalat rakamı artmıştır. Toplam ithalat rakamının artmasına sebep ithalatın daha çok nihai mal yerine ara malı ithalatı şekline dönmüş olmasıdır. Kısacası toplam ithalat artarken, toplam içerisinde mobilyanın payı azalmıştır. Mobilya ithalatı azaldığı için Türkiye mobilya ithalatının toplama oranı azalmış bu da hesapladığımız nispi ithalat nüfuz endeks değerinin düşük yani avantajlı çıkmasına sebep olmuştur. Bu gerekçeden dolayı bu endeks değerine Türkiye'de bu dönem için dikkatli bakmakta fayda görülmektedir.

Bu dönemde iç talepteki daralma üreticileri iç pazar yerine dış pazar aramaya yönlendirmiştir. Dış pazardaki bu arayış diğer ürün ihracatını artırdığı gibi mobilya ihracatının da artmasına sebep olmuştur. Bu da Türkiye'nin uluslararası alanda mobilya konusunda rekabet gücünün artmasını sağlamıştır.

Nispi ticaret avantaj RTA endeksi RXA ve RMA endeks değerlerinin farkına eşit olacaktır. 2001- 2006 yılları arasında RXA daima yukarıda bahsedilen RMA değerinden büyük gerçekleşmiştir. Bu gerekçeden dolayı RTA endeksine göre Türk mobilya sektöründe avantaja sahip görünmektedir.

Türkiye'nin mobilya sektöründe görece rekabet üstünlüğü endeksi olan RC değerleri tabloda görüldüğü gibi pozitif değerler almıştır. Bu durum Türk mobilya sektörünün karşılaştırmalı avantajlara sahip olabileceğinin çok önemli bir göstergesidir. RCA değerlerinde olduğu gibi çok yüksek değerler çıkmaması Türk mobilya sektörünün rekabet gücünün var olduğunu fakat çok yüksek bir rekabet gücü olmadığını da göstermektedir.

İhracatta uzmanlaşma ES endeks değerleri hesaplanırken Avrupa Birliği ile Türkiye arasında rekabet gücü araştırılmıştır. Fakat yapılan hesaplama sonucunda Es endeks değeri tüm yıllar için 1'in altında çıkmıştır. Buda şunu göstermektedir; dünyada mobilya konusunda rekabet gücü konusunda bir üstünlüğe sahip olmuşken, Avrupa Birliği ile mobilya konusunda rekabet üstünlüğüne sahip değildir. Fakat rakamlar incelendiği zaman görülmektedir ki zaman içerisinde AB ile mobilya sektörü konusunda dezavantajımız azalmış hatta avantaj haline gelmesi mümkün görünmektedir.

İhracatta benzerlik EX endeks değerine baktığımız zaman rakam 100 değerine doğru yaklaşmaktadır. Bunun anlamı mobilya ihracatı konusunda dünya ile benzer bir durum içerisindeyiz yani kısaca, orta derecede rekabet gücüne sahibiz anlamına gelmektedir.

### C) DİĞER GÖSTERGELER AÇISINDAN TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN ULUSLARARASI REKABET GÜCÜ GÖSTERGELERİ

Türkiye’de mobilya sektörü her il ve ilçeye dağılmış yaklaşık 65,000 üretim ve satış noktalarından oluştuğundan, istihdam kapasitesi en yüksek sektörlerden biridir. 1980’ li yıllardan itibaren globalleşme süreci ile tüketici profillerindeki gelişmeler ve değişimler bilhassa metropollerde kalite ve güncel model taleplerini beraberinde getirmiştir. İletişim imkânlarının artması, yurtdışında rekabetin başlaması sektöre bir yenilenme ivmesi getirmiştir.<sup>16</sup> Tablo 3.2.de KOSGEB’in 2002 yılı genel sanayi ve işyerleri sayımına göre imalat sanayi içerisinde mobilya sektörünün 115 200 kişi ve % 5,56 oranıyla Türkiye’de istihdam ettiği eleman sayısı olarak ciddi bir sektör olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.2. Faaliyet Kollarına Göre İmalat Sanayi Çalışan Sayısı**

FAALİYET KOLLARI	ÇALIŞAN SAYISI
Tekstil ve tekstil ürünleri imalatı	400.026
Giyim eşyası imalatı	302.215
Gıda ürünleri ve içecek imalatı	257.037
Makine ve teçhizat imalatı	139.525
Fabrikasyon metal ürünleri imalatı	137.163
Metalik olmayan diğer mineral ürün imalatı	131.486
<b>Mobilya imalatı</b>	<b>115.200</b>
Plastik ve kauçuk ürünleri imalatı	93.746
Motorlu kara taşıtı ve römork imalatı	84.171
Ağaç ürünleri imalatı	79.120
Kimyasal madde ve suni elyaf imalatı	76.467
Ana metal sanayi imalatı	75.467
Derinin tabaklanması ve işlenmesi	47.697
Elektrik makine ve cihazları imalatı	37.764
Kağıt ve kağıt ürünleri imalatı	35.680
Tıbbi aletler	15.729
Haberleşme teçhizatı imalatı	11.956
Tütün ürünleri	10.934
Basın ve yayın	7.952

Kaynak: KOSGEB,2005:12

Tablo 3.3.’de Türkiye’de imalat sanayinin girişim yoğunluğuna göre faaliyet kollarının dağılımına yer verilmiştir. Bu tabloya göre Türkiye’deki imalat sanayi içinde mobilya sektörünün oranı % 12 dir.

<sup>16</sup> <http://www.ekometre.com>

**Tablo 3.3. Türkiye’de İmalat Sanayinin Girişim Yoğunluğuna Göre Faaliyet Kollarının Dağılımı ( % )**

<b>Faaliyet kolu</b>	<b>Yoğunluk (%)</b>
Fabrikasyon metal ürünleri imalatı	% 13
Giyim eşyası imalatı	% 12
<b>Mobilya imalatı</b>	<b>% 12</b>
Gıda ürünleri ve içecek imalatı	% 11
Ağaç ürünleri imalatı	% 10
Tekstil ve tekstil ürünleri imalatı	% 8
Makine ve teçhizat imalatı	% 7
Diğer	% 27

Kaynak: KOSGEB,2005:11

Türkiye’nin stratejik konumu nedeni ile sahip olduğu ihracat avantajı Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda rekabet gücü içinde geçerlidir. Avrupa ülkelerine, Türki Cumhuriyetlerine ve Orta Doğu ülkelerine yakınlık, Türk mobilya sektörü için çok önemli fırsat olarak görünmektedir. 2004 yılında dünya ihracatında 106 ülke arasından 25. sıraya kadar yükselen Türkiye, stratejik pozisyonunun önemini kavrayıp tanıtım faaliyetlerini ve birebir ilişkilerini etkin ve sürekli bir şekilde yürütebilirse uluslararası mobilya pazarında daha iyi bir pozisyona gelebilecektir (DPT,ÖİK,2006:115). Bununla beraber, son on yılda büyük gelişmeler kaydeden Türkiye ofis mobilyası endüstrisinin dünyada yedinci, Avrupa’da ise beşinci sıraya yerleşmesi, sektörün rekabet gücünü açıkça ortaya koymaktadır. 2005 yılında, imalat sanayi alt sektörleri itibariyle üretim en fazla % 41.4 ile mobilya sektöründe meydana gelmiştir (Sakarya,2006:49). Mobilya sektöründe dünyanın başlıca üretici ülkelerinin, üretim, dış ticaret ve tüketim rakamları, Alman Mobilya Sanayii Derneği verilerine göre aşağıdaki gibidir. Tablo 3.4’de görüldüğü gibi Türk mobilya sektörünün bu sıralamada 22. sırada olması uluslararası arenada rekabet gücünün önemli göstergelerinden biridir.

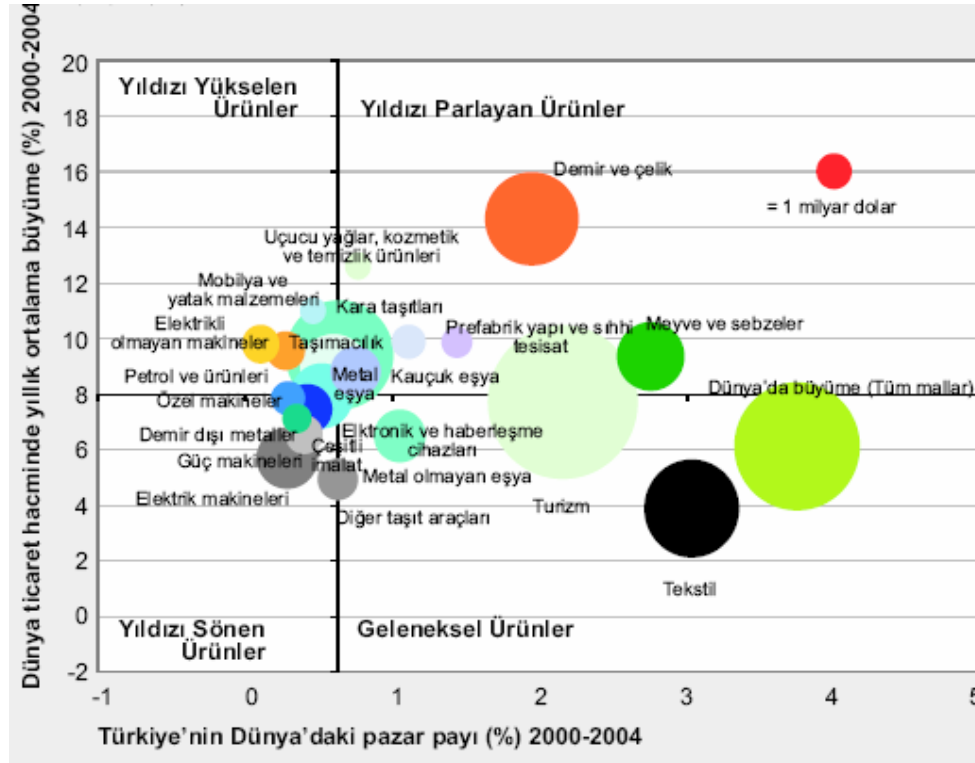
**Tablo-3.4. Dünya Mobilya Üretim, Ticaret ve Tüketiminde Başlıca Ülkeler (2004, Milyon Euro)**

	Ülkeler	Üretim	İhracat	İthalat	Tüketim*
1	ABD	45.434	2.878	18.145	60.701
2	İtalya	20.447	8.586	1.237	13.098
3	<b>Almanya</b>	<b>20.062</b>	<b>5.328</b>	<b>6.744</b>	<b>21.478</b>
4	Çin	19.430	13.350	370	6.450
5	Japonya	16.250	556	3.336	19.030
6	İngiltere	11.688	1.114	5.555	16.129
7	Fransa	9.122	2.041	4.493	11.574
8	İspanya	8.577	1.362	1.623	8.838
9	Kanada	7.330	4.321	2.736	5.745
10	Polonya	4.522	3.844	613	1.291
11	Meksika	4.300	2.520	1.430	3.210
12	Malezya	2.850	1.407	112	1.555
13	Danimarka	2.667	2.177	900	1.391
14	Tayvan	2.550	1.005	900	2.445
15	Hollanda	2.517	801	1.686	3.402
16	Avusturya	2.446	1.633	1.657	2.470
17	Belçika/Lüksemburg	2.363	1.596	2.192	2.959
18	İsveç	2.218	1.312	1.169	2.075
19	Hindistan	2.200	63	32	2.169
20	Güney Kore	2.060	335	250	1.975
21	Rusya Federasyonu	1.350	142	1.165	2.373
22	<b>Türkiye</b>	<b>1.200</b>	<b>358</b>	<b>142</b>	<b>984</b>

Kaynak: Alman Mobilya Sanayii Derneği 2005-2006 Yıllık Raporu, [www.wohninformation.de](http://www.wohninformation.de). \* Tüketim= Üretim-İhracat+İthalat

Uluslararası ticarete katılım, özelde şirketlerin büyümesinde, genelde de ülkelerin refah düzeyinin yükselmesinde önemli bir unsurdur. Bir ülkenin dış ticaretini artırabilmesi için ise hangi ürünlerde karşılaştırmalı üstünlüğü olduğunun bilinmesi önem kazanmaktadır. Şekil 3.1.'de Türkiye'deki sektörlerin, iki basamaklı standart ticaret sınıflandırmasına göre yapısal ihracat performansına yer verilmiştir.

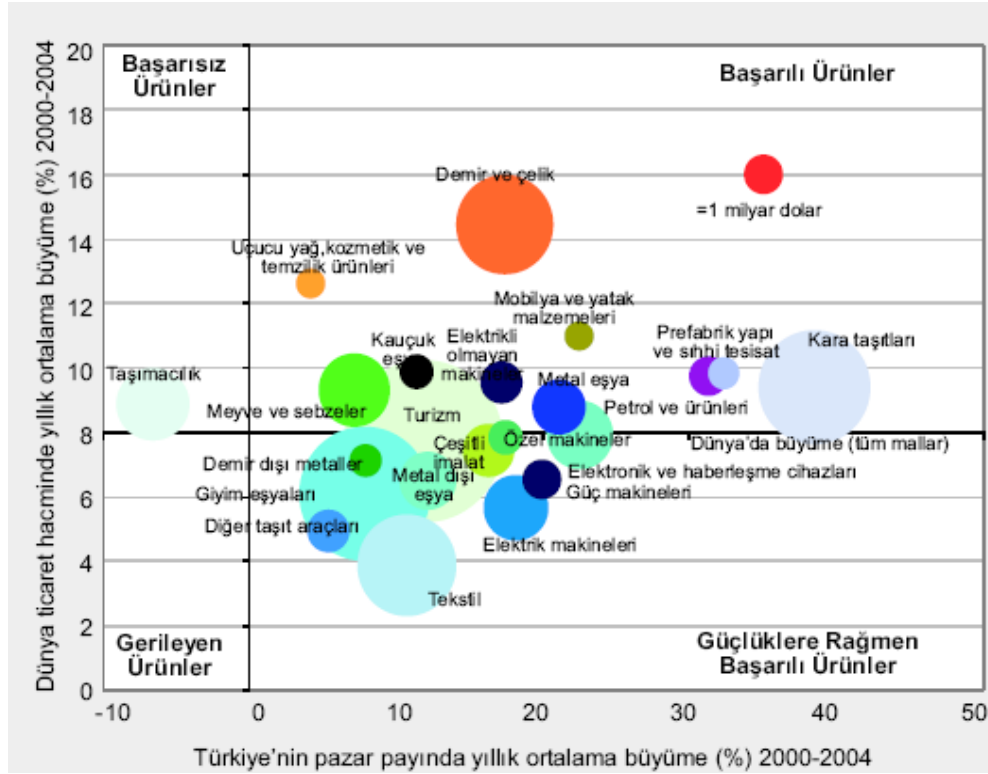
**Şekil 3.1. İki Basamaklı Standart Ticaret Sınıflandırmasına Göre Yapısal İhracat Performansı**



Kaynak: TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi,2006:18

Şekil 3.1.'de görüldüğü gibi bu araştırmada Türk mobilya sektörü yıldızı yükselen ürünler kategorisinde yer almaktadır. Dünya çapında pazar payı ortalamasının üstünde büyüyen ürünlerde incelenen ülkenin görece az bir pazar payına sahip olduğu ürünlerdir. Bunun nedeni ülkenin bu ürünlerde henüz yeni ihracata başlaması ya da ilgili ürün grupları içerisinde nişlerde uzmanlaşmış olmasıdır. Sorunun uluslararası talep yetersizliği olmadığı bu ürünlerin ihracatını artırmak için ülke, pazar payını artıracak stratejiler geliştirmelidir. Bunlardan başka yapısal ihracat performansı grafiği, bir ülkenin ihracatta uzmanlaşma düzeyi hakkında genel bir fikir de verir. Şekil 3.2.'de iki basamaklı Standart Ticaret Sınıflandırmasına (SITC) göre Türkiye'nin 2004 yılında en çok ihracat yaptığı 20 ürün ve iki hizmet grubunda 2000-2004 dönemi ortalama pazar payı artışını (yatay eksen), yine aynı dönemde, aynı ürün grupları için dünya ticaret hacmindeki yıllık ortalama büyüme (dikey eksen) ile kıyaslamalı olarak vermektedir.

### Şekil 3.2. İki Basamaklı Standart Ticaret Sınıflandırmasına Göre Dinamik İhracat performansı



Kaynak: TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi,2006:19

Şekil 3.2.'de görüldüğü gibi bu araştırmada Türk mobilya sektörü başarılı ürünler kategorisinde yer almaktadır. Bu kategori incelenen ülkenin çok başarılı bir performans sergilediği ihracat ürünlerini gösteriyor, öyle ki tüm dünyada pazar payı dünya ortalamasının üstünde artan bu ürünlerde o ülke incelenen dönemde pazar payını artırmayı başarmış. Bir başka deyişle sağ üst bölümdeki ürün gruplarının ihracatçıları söz konusu dönemde dünya çapında rekabet güçlerini kanıtlamışlar. Dolayısıyla bu ürünlerin dış ticaretini geliştirme çabaları diğer ürünlere göre daha az risklidir. Bu ürün gruplarının ihracatçılarının 2000-2004 döneminde dünya çapında rekabet güçlerini kanıtladıklarını ve diğer üreticilere örnek olabilecek bir başarıya imza attıklarını göz önüne alınca, bu ürünlerin dışsatımlarını geliştirme çabaları talebin görece daha az arttığı ürünlere göre hem daha az riskli hem de yalnızca arz tarafını kapsıyor olmalıdır.

Tablo 3.5.de 2000-2004 yılları arasında Türkiye'nin en çok ihraç ettiği 35 ürün arasında talep sorunun olmadığı, yalnızca arz kapasitesini artırarak ihracatın daha da artırılabilceği ürünler ve talebin yıllık artış hızına ait verilere yer verilmiştir. Burada mobilya sektörü 10. sırada yer almaktadır.

**Tablo 3.5. Türkiye'nin En Çok İhraç Ettiği 35 Ürün Arasındaki Talebin Yıllık Artışı**

ÜRÜNLER	TALEBİN YILLIK ARTIŞ HIZI
Seramikten Sıhhi Tesisat, Demir Çelikten Sabit Teçhizat	% 16
Televizyon Alıcısı,	% 16
Gemiler Ve Suda Yüzen Taşıtlar,	% 15
Demir/Çelik Çubuk Vs.,	% 15
Külçe (ilk şekillerde) Ve Alaşımsız Demir/Çelik Dökme	% 15
Demir, Demir-Çelik Borular,	% 13
Tekstil Eşyaları,	% 11
Dayanıklı Ev Eşyası,	% 11
Akaryakıt,	% 11
<b>MOBİLYALAR,</b>	<b>% 11</b>
insan Taşıyan Motorlu Kara Taşıtları,	% 10
Meyve/Yemiş (Taze/Kurutulmuş),	% 10
10 Ve Daha Fazla Kişi Taşıyan Motorlu Taşıtlar	% 10
İşlem Görmüş Meyveler Ve Meyve Müstahzarları,	% 10
Taşıt Aracı Parça Ve Aksesuarları,	% 9
Motor Aksamı,	% 9
Dış Ve iç Lastikler,	% 9
Plastikten Mamul Eşyalar,	% 9
Sebzeler, Kuru Baklagil,Vb.,	% 9
Kurutulmuş Sebzeler, Sebze Unları Ve Müstahzarları	% 9

Kaynak: TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi,2006:20

Dünya mobilya dış ticaretine bakıldığında Türkiye'nin toplam ihracatı bindelik oranlar seviyesinde yer almaktadır. Türk mobilya sektöründe yapılan ihracatın yarısından fazlası AB'ne yapılmaktadır. İhracatımız 2002 yılı itibariyle 360 milyon dolar, 2003'te 634 milyon dolar ve 2004 yılında 855 milyon dolar ve 2005 yılında 953 milyon dolar olmuştur. Bu da göstermektedir ki sektör ihracatta artış trendindedir ve bu artış devam edecektir<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> <http://www.mobilyadergisi.com.tr/ARSIV/66/default.asp> 09-10-2006



Dünya mobilya üretimi yaklaşık 220 milyar dolar olup bunun 150 milyar dolarlık bölümü üretici ülkelerde tüketiciye sunulurken 70 milyar doları aşan bölümü uluslararası ticarete konu olmaktadır. Bu rakam dünya toplam mal ihracatının %1'lik bölümüne denk gelmektedir. Türkiye'nin 6 milyar dolarlık üretim kapasitesi dünya mobilya üretiminin %2.7'sini oluşturmakla birlikte, 645 milyon dolar ile dünya mobilya ihracatından % 0.92 pay almaktadır. Türk mobilya sektörü Türkiye imalat sanayinde 2005 yılı rakamları ile % 8'lik büyüme ile en hızlı büyümeyi gerçekleştiren sektörlerden birisi olmuştur (DPT,ÖİK,2006:98). Belirtilen bu rekabet gücü göstergeleri ışığı altında Türk mobilya sektörü gelişmeye açık ve potansiyel arz eden bir sektör olarak göze çarpmaktadır

## **II.TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN ELMAS MODELİ İLE REKABET GÜCÜ ANALİZİ**

Rekabet gücünü firmalar için tanımlamak nispeten daha kolaydır, fakat bölgelerin ya da ülkelerin rekabet gücünü tanımlamak ise daha zordur. Rekabet gücü genellikle sebepler yerine sonuçlar açısından tanımlanır. Porter (1990)'a göre, ülkelerin rekabet gücünü hesaplamak yerine firmaların rekabet güçlerini hesaplamasının daha tutarlı sonuç vereceği vurgulanmaktadır. Porter, "Ulusların Rekabet Avantajı" isimli kitabında ortaya çıkardığı elmas modeli ile, bazı ulusların neden diğerlerine göre daha rekabetçi olduğu sorusuna cevap vermiştir. Elmas modelinin sektörlere uygulanması ile de belirli bir sektörün toplam rekabetçilik pozisyonu belirlenebilmektedir.

Porter, modelinde sadece devlet tabanlı ekonomik ve sosyal faktörlerin değil, aynı zamanda özelleşmiş koşullar altında firma yapıları, güçlü teknoloji ve bilgi birikimleri, kültür gibi faktörlerin de önemine işaret etmektedir (Kalkan,2006:35).

### **A) MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN FAKTÖR(GİRDİ) KOŞULLARI**

İç pazardaki gelişmiş faktör koşulları işletmenin global rekabet gücü üzerinde pozitif etki sağlayacaktır. Porter'e göre faktör koşulları bir firmanın iş alanında kullandığı her bir üretim faktörünü içerir. Bunlar arazi, iş gücü, sermaye ve doğal olarak oluşan hammaddeler gibi geleneksel üretim faktörleridir.

Porter, bu faktörleri beş temel kategoriye ayırmıştır. İnsan kaynakları, fiziksel kaynaklar, enformasyon kaynakları, sermaye kaynakları ve alt yapıdır. Bu faktörler olmadan firmalar ticaret ve ilişkiler için bu tip yapıları oluşturabilmek adına kendi öz kaynaklarını harcamak zorunda kalırlar (Sledge,2005:24). Üstelik rekabetçi avantaj, sadece faktörlere erişimle alakalı değildir. Buna ilave olarak bazı kaynakların hareketliliği ve onlara sırf erişmek firmaların strateji planlarında ve rekabetçi avantajlarında etkili ve verimli olmayabilir. Temel faktörlerde ya kalıttan gelen özellikler yada kişiye ve sosyal yatırımlar yapmak gerekli olmaktadır. Bu gibi faktörler hiç destek alınmayan kaynakların da bir avantajı olmaktadır (Löfsten ve Lindelöf, 2002:867-868). Ülke sanayileri içerisinde her sektörün girdi koşulları farklıdır. Rekabet gücünü etkileyen bu faktörler her sektör ve ülke için farklılık gösterir. Bu bağlamda da Türk mobilya sektörünün rekabet gücünü etkileyen faktör (girdi) koşulları: İşgücü, finans, teknoloji, hammadde ve tasarım olarak karşımıza çıkmaktadır (Bkz. Tablo: 4.32.).

### **1. Nitelikli İşgücü**

Avrupa Birliğine giriş sürecinde Türk mobilya sektörünün teknolojiyi ve teknolojik sistemleri kullanması hızla artmaya devam etmektedir. Fakat, sektör doğrudan emek-yoğun bir iş kolu olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, genç ve kalabalık bir nüfusa sahip ülkemizde sektörün eleman ihtiyacı rahatlıkla karşılanabilmektedir. Öte yandan, sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli eleman ihtiyacı ülke içinde bulunan bilgi üreten kurumlar tarafından karşılanmaktadır. Nitekim, her yıl birçok kişi bu kurumların ilgili bölümlerinden mezun olmakta ve sektörde doğrudan çalışmaktadırlar. Mobilya endüstrisi emek yoğunudur, ve kümelenmeler belirgin bir işgücü maliyeti avantajı sağlamıştır. Ancak mobilya sektörü standart olmayan çalışma koşulları ile bütünleşmiştir, ve geçici işçilik yaygındır. Türk mobilya sektörü genellikle küçük ölçekli firmalardan oluşmuş ve bu firmalar da Ankara, İstanbul ve İnegöl gibi mobilya kümelenmelerinde yer almaktadırlar. Çoğunluğu aile şirketi olan firmalarda çalışanlar aile fertlerinden oluşmaktadır. Bu durumda da işi bilmeyen insanların firmaların başına geçmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Bu tarz kurulan firmalarda nitelikli işgücü istihdamı çok düşüktür. Genellikle çalışan personel çıraklıktan yetişmiş olan personeldir (Öz,2004:68).

Türk mobilya endüstrisinde ağırlıklı olarak yer alan küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bir kısmı; teknolojik düzey ve eğitilmiş teknik eleman açısından çeşitli yetersizlikler içindedir.<sup>18</sup> Türkiye’de, mobilyacılık sektörüne eğitilmiş işgücü yetiştiren kurumlar, Anadolu Teknik Liseleri, Anadolu Meslek Liseleri, Teknik Liseler, Endüstri Meslek Liseleri, Çok Programlı Liseler, Yetişkinler Teknik Eğitim Merkezleri, Mesleki Eğitim Merkezleri, Milli Eğitim Bakanlığı Erkek Teknik öğretim Genel Müdürlüğü’ne bağlı bünyesinde örgün ve yaygın endüstriyel teknik öğretim yapılan okullardır. Üniversite düzeyinde ise Orman endüstri mühendisliği ve ağaç işleri endüstri mühendisliği bölümleri de bulunmaktadır. Ülkemizde ara insan gücü ise üniversitelerin meslek yüksekokullarındaki mobilya dekorasyon programlarında yetişmektedir.

Tablo 3.6.’da Türk mobilya sektöründe şehirler bazında çalışan işgücü potansiyeline ilişkin istatistiklere yer verilmiştir. Bu tabloda Türk mobilya sektöründe çalıştırılan kayıtlı kalifiyeli eleman sayısının düşük bir oranda olduğu söylenebilir. Bunun nedenini de sektörde bulunan firmaların bir çoğunun küçük ölçekli olmasına ve kurumsallaşamamasına bağlayabiliriz. Nitelikli işgücü istihdam oranının artış gösterdiği iller Ankara, Bursa, İstanbul, İzmir ve Kayseri gibi büyük ölçekli firmaların çoğunlukta olduğu bölgelerdir.

**Tablo 3.6. Mobilya Sektöründe Çalışanların Şehirlere Dağılımı**

Şehirler	Mühendis	Teknisyen	Usta	İşçi	İdari	Toplam Personel
ADANA	36	49	333	1444	251	<b>2113</b>
ADIYAMAN	0	0	28	41	7	<b>76</b>
AFYON	6	6	70	221	33	<b>336</b>
AMASYA	6	34	109	310	58	<b>517</b>
ANKARA	312	253	1382	4697	1120	<b>7764</b>
ANTALYA	31	30	207	776	142	<b>1186</b>
ARTVIN	4	3	41	46	11	<b>105</b>
AYDIN	18	12	67	278	35	<b>410</b>
BALIKESİR	55	50	194	996	147	<b>1442</b>
BİLECİK	6	2	16	175	13	<b>212</b>
BOLU	49	102	154	1228	257	<b>1790</b>
BURDUR	4	9	55	343	47	<b>458</b>
BURSA	150	142	962	6703	1092	<b>9049</b>
CANAKKALE	56	45	178	606	107	<b>992</b>
CANKIRI	1	1	7	43	8	<b>60</b>
CORUM	7	3	85	215	44	<b>354</b>
DENİZLİ	13	4	94	372	81	<b>564</b>
DIYARBAKIR	2	4	14	44	10	<b>74</b>
EDİRNE	0	2	3	43	6	<b>54</b>

<sup>18</sup> <http://www.ekometre.com>

ELAZIG	3	10	77	163	37	<b>290</b>
ERZINCAN	2	3	27	51	17	<b>100</b>
ERZURUM	6	7	61	127	34	<b>235</b>
ESKISEHIR	32	28	170	1178	172	<b>1580</b>
GAZIANTEP	14	20	68	312	59	<b>473</b>
GIRESUN	4	15	100	253	65	<b>437</b>
GUMUSHANE	0	0	12	17	6	<b>35</b>
HATAY	7	7	99	383	81	<b>577</b>
ISPARTA	29	22	57	622	79	<b>809</b>
ICEL	25	35	229	748	194	<b>1231</b>
ISTANBUL	286	222	1226	8951	1328	<b>12013</b>
IZMIR	155	158	551	5055	612	<b>6531</b>
KARS	2	3	18	36	22	<b>81</b>
KASTAMONU	29	33	104	632	96	<b>894</b>
KAYSERI	176	228	682	12159	1026	<b>14271</b>
KIRKLARELI	6	3	43	356	25	<b>433</b>
KIRSEHIR	2	5	19	77	17	<b>120</b>
KOCAELI	171	85	445	2093	507	<b>3301</b>
KONYA	41	32	322	1145	218	<b>1758</b>
KUTAHYA	5	2	101	517	47	<b>672</b>
MALATYA	2	0	29	80	17	<b>128</b>
MANISA	13	10	80	766	91	<b>960</b>
KAHRAMANMARAS	0	0	18	75	10	<b>103</b>
MARDIN	3	6	16	153	19	<b>197</b>
MUGLA	3	10	45	133	32	<b>223</b>
MUS	3	5	9	35	5	<b>57</b>
NEVSEHIR	2	1	15	27	13	<b>58</b>
NIGDE	0	2	29	49	11	<b>91</b>
ORDU	40	37	107	632	187	<b>1003</b>
RIZE	2	6	32	56	13	<b>109</b>
SAKARYA	26	18	279	1369	171	<b>1863</b>
SAMSUN	11	18	183	647	116	<b>975</b>
SINOP	5	5	48	226	33	<b>317</b>
SIVAS	6	12	88	476	69	<b>651</b>
TEKIRDAG	33	15	48	423	75	<b>594</b>
TOKAT	0	13	132	497	70	<b>712</b>
TRABZON	12	8	103	433	96	<b>652</b>
USAK	1	5	18	67	18	<b>109</b>
VAN	1	1	10	18	6	<b>36</b>
YOZGAT	10	11	157	358	61	<b>597</b>
ZONGULDAK	7	11	76	447	70	<b>611</b>
AKSARAY	2	0	30	102	20	<b>154</b>
KARAMAN	2	3	41	161	22	<b>229</b>
KIRIKKALE	2	2	21	72	17	<b>114</b>
BATMAN	0	0	7	6	2	<b>15</b>
BARTIN	15	10	91	434	68	<b>618</b>
YALOVA	1	2	12	45	7	<b>67</b>
KARABÜK	3	2	91	114	19	<b>229</b>
OSMANİYE	0	14	23	84	16	<b>137</b>
DÜZCE	47	52	163	1545	182	<b>1989</b>
<b>Toplam</b>	<b>2003</b>	<b>1948</b>	<b>10419</b>	<b>62989</b>	<b>9648</b>	<b>87007</b>

Kaynak: TOBB:2006 verileri

Büyük oranda KOBİ'lerden oluşan Türk mobilya sektörü aile şirketi biçiminde çalışan ve aile üyelerince yönetilen bir yapıya sahiptir. İşletmelerde, profesyonel yönetici ve kalifiye iş gücü oranı düşüktür. Bu günkü parametreler göz önünde bulundurulduğunda Türkiye'de mobilya sektöründe nitelikli eleman açığı vardır. Fakat sektörün bazı dallarına kısa eğitimlerle iş gücü kazandırılabileceğini ve eğitilebilir genç nüfusu da göz ardı edemeyiz. Sektörde çoğunlukla çıraklıktan yetişen elemanlar çalışmaktadır. Eğitilmiş insan gücü sürekli artış göstermekle birlikte yetersiz eğitim düzeyi ve sektörün istediği elemanı yetiştirememekten kaynaklanan nedenlerden dolayı dünya standartlarının çok gerisinde kalınmaktadır. Bu durum Türk mobilya sektörünün uluslararası arenada rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir (Uygun,2000:18).

## **2.Finansman**

Türk mobilya sektöründe yurt düzeyine yayılmış, genelde küçük ölçekli çok sayıda aile işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmeler düşük kapasite kullanım oranları ile verimsiz çalıştıklarından üretim maliyetleri yüksek olmaktadır. Son yıllarda artan rekabet karşısında ekonomik ölçekte ve dünya standartlarında üretim yapan tesisler kurulmuş ve bayilik teşkilatlarıyla ülke sathına ve dünyaya ürün satar konuma ulaşmış bulunmaktadırlar. Ülkemizde mobilya sektörü genelde atölye şeklindeki üreticilerden oluştuğundan kayıt dışılık oranı yüksektir. Mobilya ürünleri hacimli olduğundan nakliye bedelleri ihracat fiyatları içerisinde önemli yer almaktadır. Dolayısıyla ihracat imkanı zorlaşmaktadır. Orman ürünleri sektörü, yetiştiricisinden kesicisine, işleyicisinden cilacısına kadar tüm varlığı ile toplam yurtiçi GSMH içinde %3 civarında yer almaktadır (DPT,2006:75). Türkiye'deki mobilya sektöründe bulunan firmaların büyük çoğunluğunun aile şirketi olması nedeniyle ve küçük atölyeler şeklinde siparişe göre üretim yaptıklarından belirli bir sermaye birikimi yoktur.

Firmalar genellikle öz sermayelerini kullanırlar ve sermayelerini işyerinin sahibine bağlarlar. Türkiye mobilya ihracatçılarının rekabet gücünü desteklemek için uluslararası finansman imkanlarından yararlandırılmaları gerekmektedir. Bu nedenle, Türk eximbank'ın ülke bazında ve proje bazında kredi vermesi sağlanabilir. Eximbank'ın dış kaynaklı kredilerinde vadelerin uzun tutulması ve faiz oranlarının Avrupa Birliği ülkeleri seviyelerine çekilmesi sektörün üretim-satış döngüsüne uyum sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Dış ticaretin finansmanı için uluslararası finans kuruluşları, kalkınma ve yatırım bankaları ile ortak çalışmalar yapılmalıdır (DPT,ÖİK,2006:109).

### **3. Teknoloji:**

Türk mobilya sektöründe, orta ölçekli işletmelerin bir kısmı emek yoğun, bir kısmı ise yarı emek yoğun, yarı makine yoğun olarak çalışmaktadır. Büyük işletmeler ise makine yoğun olarak çalışmaktadır. Orta ve büyük işletmelerde çalışan personel içerisinde nitelikli kalifiye eleman sayısı azdır. Bu işletmelerden küçük işletmelerin tamamı, orta ölçeklilerin ise bazıları siparişe dayalı, atölye tipi (kesikli) üretim, bazıları ise büyük ölçekli işletmeler gibi parti üretimi yapmaktadır. Küçük ölçekli atölyelerin bir kısmı sadece sipariş ve dekorasyon elemanları üretecek şekilde organize olmuşlardır. Mobilyacıların yoğunlaştığı sanayi sitelerinde; oyma, torna, döşeme, cila, pres gibi branşlaşmış atölyeler kurularak bir entegrasyon sağlanmıştır (DPT,1997:3-16). Mamul üretimi; mühendislerce bir fiziksel varlık üzerinde onun değerini artırıcı bir değişiklik yapmak veya hammadde ve yarı mamulleri mamule dönüştürmek olarak tanımlanır (Acar,1989:9). Bu hammadde ve yarı mamulleri son ürün haline dönüştürürken birçok üretim sistemi kullanılmaktadır. Üretim sistemleri, mal veya hizmet yaratılması amacı ile hammadde, malzeme, işgücü ve sermaye kaynaklarını dengeli bir biçimde bütünleştiren sistemlerdir. Bu sistemlerin hepsinde de malzeme, makine, işgücü, enerji ve sermaye gibi girdiler vardır ve bunlar bir dönüşüm sürecinden geçirildikten sonra mal veya hizmet şeklinde çıktılar elde edilmektedir.

Genel olarak üretim sistemleri sürekli ve kesikli üretim sistemi olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir (Güray vd,1995:4-8).

Türk mobilya endüstrisinde sürekli üretim büyük ölçekli firmalarda uygulanmaktadır. Küçük ve orta ölçekli firmalarda ise siparişe dayalı üretimler yapılmaktadır. AB karşısında orman ürünleri ve mobilya endüstrisinde rekabet gücü analizleri neticesinde büyük boy işletmelerin toplam rekabet gücü açısından eş düzeyli rekabet gücüne sahip oldukları görülmüştür. Büyük boy işletmeler işgücü maliyetleri, enerji maliyetleri, hammadde maliyeti ve hammadde bulunabilirliği konusunda da rekabet güçleri aşağı yukarı eşittir. İşletmelerin rekabet güçlerindeki tek eksiklik ürünlerin dış pazarlardaki imajı ve uluslararası ilişkilerdir (Gürer, 1997;90).

Bütün meslek alanlarında olduğu gibi mobilya sektöründe de dev yatırımlar yapmak için bilgisayar destekli tezgahlardan faydalanmak önemli bir koşul haline gelmiştir. Günümüz üretim piyasasındaki rekabet, birim zamanda üretim miktarını artırarak sanayi maliyetini minimuma indirmeye neden olmuştur. Daha az işçilik, hatasız üretim ve zamandan tasarrufun üretim maliyetini minimuma indireceği kaçınılmazdır. Belirtilen nedenlerden dolayı üretimde bilgisayar destekli tezgahların kullanımı büyük önem taşımaktadır. Bilgisayar desteği, üretimde esnek olmayı sağlamıştır. Esnek üretim; planlama ve kontrol sistemine gerek bırakmayan, otomatik fabrika tanımına kavramsal olarak en yakın üretimdir. Mobilya üretiminde bilgisayar destekli makinelerle geçmenin başlıca sebepleri şunlardır (Öner,1998:99):

- **İnsan faktörü açısından:** İş sistemlerinde, sistemin en önemli ögesi çalışan insandır. Sistemin bütün düzeni insana uygun olarak tasarlanır. CNC makinelerde yapılan üretimde üretim süreci daha önce programladığı için işçi hataları minimum düzeyde kalmaktadır.
- **Kaza riskleri açısından:** Klasik makinelerde insan vücudu hareketli makine parçalarına (testlere, freze bıçakları, kayış, mil vb.) yakın bir durumda çalışıldığından ve güvenlik önlemleri konusunda kurumsal ve kişisel ihmalkârlıkların çokluğu nedeniyle üzücü kazalar yaşanmaktadır. CNC makinelerde işlenecek parça makine tarafından sabitlenip işlenmekte operatörler sadece programın çalışmasını takip ederek makinenin çevresindeki güvenlik alanında durmaktadırlar. Makinelerin çoğunda işlem sırasında işlem alanlarının içine girecek makineyi durduran acil durum butonları, optik gözler, kablo sistemleri mevcuttur.

- **Üretim hatalarının önlenmesi açısından:** CNC makineler ile yapılacak işler daha önce uzman kişilerce programlandığı için delik, kanal zıvana kesme vb. işlemlerde yüksek hassasiyete bağlı mükemmel sonuçlara ulaşılır. Bu sayede ürün kalitesi artar, malzeme kaybı azalır.
- **Esnek üretim yapabilme açısından:** Esnek üretim sistemleri daha başka planlama ve kontrol sistemi gerek bırakmayan otomatik fabrika tanımına kavramsal olarak en yakın sistemlerdir.

Türkiye’de mobilya üretiminde kullanılan teknoloji, artan ihracat imkanları ve ihracatçı firma sayısı ile birlikte her geçen gün gelişmekte ve dünya ile rekabet edebilmektedir. Diğer yandan zanaat geleneğinin devam ettirildiği KOBİ nitelikli firmalar sayesinde de el yapımı mobilya üretimi önemini korumaktadır. Türk mobilya sektörünün AB standartlarında üretim gerçekleştirebilecek ölçekteki işletmeleri ülke genelinde oldukça sınırlı düzeyde bulunmaktadır. Büyük boy işletmelere göre sayıları daha fazla olan küçük işletmeler düşük teknoloji ve bunun bir sonucu olarak ortaya çıkan düşük standartlardaki üretimleri nedeni ile uluslararası pazarlarda rekabet güçlerini kaybetmişlerdir (Yeniçeri,2005:132).

Türkiye’de çeşitli sektörlerde farklı düzeylerde uygulama alanı bulan başta bilgisayar destekli üretim olmak üzere birçok ileri teknoloji uygulamalarının yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. Fakat bu yatırımın pahalı olmasından kaynaklanan sorunlar nedeni ile küçük ölçekli firmalarda bilgisayar destekli teknolojiye geçmek kolay olmamaktadır. Mobilya sektörü hem sipariş ağırlıklı hem de parti üretiminin bir arada görüldüğü, bazen esnekliğin bazen otomasyonun çok önemli olduğu, kullanılan girdi çeşitliliği ve malzeme yapısındaki farklılıklarla önemli mühendislik becerisini gerektiren bir sektördür. Bu nedenle başta lüks bir uygulama gibi görülen bilgisayar destekli üretim uygulamaları kısa bir süre içerisinde üretimde darboğazların aşılması için zorunlu olan bir kavram haline gelmiş ve hızla endüstrinin darboğaz noktalarında yerini almıştır. Türkiye’de ileri teknoloji kullanımı son 10 yıl içerisinde hızla artmıştır. Yapılan araştırmalar bu artışın devam edeceğini göstermektedir. Mobilya üreticileri, toplumun istek ve arzu ettiği nitelikteki ürünleri en az üretim maliyetiyle üretebilmek için bir an önce bilgisayar destekli tezgahlardan daha fazla yararlanmaları gerekir (Koç ve Koç, 2005:22-38).



#### 4. Hammadde

Türkiye, ahşap, sunta, kaplama, hırdavat ve diğer girdiler gibi uygun temel materyal arzına sahip olduğu halde iyi kalite yerli girdileri yeterli miktarda ve rekabet edebilir fiyatlarla elde etmek mümkün değildir. Türkiye'nin serbest mallar yığına sahip olmadığı gerçeğine ek olarak Türk ahşabının kalitesi de düşüktür. Mobilya endüstrisinin gelişmesindeki bir diğer engel, yerel olarak üretilen Avrupalı ürünlerin düşük kaliteli bir kopyası olan metal aksesuarlar gibi ara mallardır. Bu yüzden firmalar çok az seçenekle karşı karşıya bırakılırlar, ve ancak ithal girdileri kullanmak mecburiyetindedirler. Girdilerin %75'ine yakınının ithal edildiği tahmin edilmektedir (Öz,2004:68). Türk mobilya sektörü hammadde temini ve makine parkına ilişkin yeni yatırım ve yenileme sürecinde önemli miktarlarda dış alım yaparak ihtiyacını gidermektedir. Türk mobilya sektörü üretimini her geçen gün artırmakta hammadde açığını ise ithalat ile karşılamaktadır. Ülkemiz orman kaynakları, sektörün bugünkü odun hammaddesi talebini karşılayabilecek durumda değildir (Sakarya,2006:44).

Türk mobilya sektörünün önde gelen firma yöneticileri ile bu araştırma kapsamında yapılan görüş alışverişlerinde Türk mobilya sektörünün kullandığı hammadde ile ilgili olarak aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

- Mamul ve yarı mamul olarak temin edilen hammaddeler, gerekli standartlardan yoksundur.
- Kurutulması gereken ağaç hammadde kimi buharlanarak piyasaya sunulmakta ve bu malzemeden yapılan ahşap mobilyalarda da deformasyon başlamaktadır.
- Sektörde kullanılan hammaddenin birçoğu yasadışı yollarla temin edildiğinden kalitesizdir.
- Yurt dışından ithal edilen hammaddelerde standart düşüklüğü ve hastalıklar mevcut olduğun yeterli randıman alınamamaktadır.

Ayrıca, Türk mobilya endüstrisinde hammadde olarak kullanılan tabakalı ağaç malzeme ürünleri AB standardında üretilmediğinden AB ülkelerine mobilya ihracatı yeterince yapılamamaktadır. Son yıllarda ise büyük ölçekli işletmelerin bu açığı kapattıkları gözlenmektedir.

## 5. Tasarım

Küreselleşen dünya pazarında ülkelerin rekabet gücünde en etkili faktör modern tasarıma verilen önemdir. Türkiye’de mobilya üretimi, ihracat rakamları bağlamında arzu edilen konumda değildir. Bunun başlıca nedenleri arasında modern tasarımlı kimlikli mobilyaların üretilmemesi gelmektedir. Tasarım, bireysel beklentilerden sosyal beklentilere, milli beklentilerden uluslararası beklentilere, pazarlamacılardan üreticilere ve daha önemlisi çevresel beklentilere kadar sayılabilecek alanlara cevap veren ve aynı zamanda sosyal, kültürel ve siyasi etkinliği olan bir güçtür. Tasarımın önemi Türkiye’de gelişmiş ülkeler kadar kavranamamıştır. Fakat Türkiye’de 2000 ‘li yıllardan itibaren sektöre aktif bir şekilde katılan büyük ölçekli firmaların tasarımı kullanmaları ve yönetmeleri markalaşmalarına da yardımcı olmaktadır (DPT,ÖİK,2006:106).

İyi tasarımın günümüz piyasalarında ne kadar etkin bir unsur olduğu büyük ölçüde kabul edilmiş bir gerçektir. Tasarım girdisinin birçok sektöre göre daha yüksek olduğu mobilya endüstrisinde tasarımın rekabet üzerinde etkisi de doğal olarak çok daha fazladır. En temel düzeyde, eğer bir tasarım müşteri ihtiyaç ve isteklerine uygun, firma tarafından imal edilebilen, kâr bırakarak satılabilen ve firmanın piyasadaki imajına olumlu katkı yapan bir mobilya ortaya çıkartıyorsa, bunu iyi bir tasarım olarak değerlendirmek mümkündür. Günümüzde teknolojik gelişmeler tasarımı etkilemektedir (DPT,ÖİK,2006:107). Mobilyanın tasarım sürecinde ürün değeri ile ilgili olarak, fonksiyonellik, dayanıklılık, estetik özellikleri ve emniyet özelliklerinin müşteri ihtiyaçlarına göre tasarlanmış olması gerekmektedir (Burdurlu ve Ejder,1997:336).

Türkiye’de Tasarım Tescil Kanunu’nun olmaması ve hala genelgelerle idare edilmesi sektörün gelişimini etkilemektedir. Dünya mobilya pazarında başarılı olabilmek için birçok strateji vardır. Fakat bu stratejilerin en başında iyi bir mobilya tasarımı yatmaktadır (Conran,1988,67-71). Ankara’daki siteler kümelenmesi içindeki mobilya firmaları geleneksel ve modern tarzda geniş bir yelpazede üretim yapmaktadır. Ancak nadiren ev içi tasarım ünitesine sahiptirler ve orijinal tasarım ender bir olaydır. Yabancı üreticilerin özellikle Avrupalıların tasarımlarını kopyalamak yaygınken alternatif olarak birbirlerinin tasarımlarını kopyalarlar (Öz,2004:72).

Türk mobilya endüstrisinde büyük ölçekli ve tecrübeli firmalarda dahil olmak üzere tasarımdan ileri düzeyde yararlanma anlamında sorunlar yaşanmaktadır. Tasarım faaliyetini katalogdan model çıkarma olarak gören firmaların büyük çoğunluğunun yeni ürün tasarımı ve geliştirmeye dayalı stratejiler izleyen uluslararası rakipler karşısında rekabet şansları çok az olmaktadır (Sakarya,2006:45). DPT'nin dokuzuncu beş yıllık kalkınma planında: "Tekstil, hazır giyim, deri, seramik, cam, mobilya, kuyumculuk gibi sektörlerin tüketime yönelik ürünlerinde özgün tasarım faaliyetleri özendirilecek, kaliteli tasarımcı yetiştirilmesi sağlanacak, ulusal ve uluslararası marka oluşturulması desteklenecek, tanıtım ve pazarlama konusundaki destekler ihracatçılarımızın ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilecektir." denilmektedir.

Bu durum sektördeki tasarımın önemini bir kez daha destekler niteliktedir. Küreselleşme insanların, ürünlerin, hizmetlerin, sermayenin, fikrin, teknolojinin ve standartların serbestçe dolaşımını ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. Başka bir deyişle her konuda hızlı bir rekabet başlamıştır. Bu sebeple tüm kuruluşlar çevrelerinde meydana gelen gelişmelere çok hızlı bir şekilde cevap vermek durumunda kalmıştır. Bu gelişmeler en büyük etkisini üretici firmalar üzerinde hissettirmektedir. Uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için Türk mobilya sektöründe bulunan KOBİ ve büyük işletmelerin "Türk Stili" diyebileceğimiz tasarım standartlarını yakalamaları kaçınılmaz olmaktadır (Sakarya,2006:49).

## B) TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN FİRMA STRATEJİSİ VE REKABET YAPISI

Strateji, firmaların uzun dönemli ve kısa dönemli hedeflerine ulaşmak için kullanmak zorunda oldukları aksiyon tiplerini tasvir eder. Bunlar sıklıkla düşük maliyetli farklılaştırma, odak stratejileri ya da bunların bazı kombinasyonları şeklinde olabilirler (Sledge,2005:25). Türkiye'de mobilya sektörü büyük ölçüde iç pazara yönelik çalıştığından dış piyasalar hakkında yeterli deneyim ve bilgiye sahip değildir.

Geleneksel işletme yöntemleriyle çalışan işletmeler uluslararası pazarlara açılmaktan ve rekabet etmekten kaygı duyduklarından gelişme gösterememektedirler. Bölgesel koşullar firma ve/veya sektörlerin stratejilerini etkilemektedir. Sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, firmalar düşük

rekabeti tercih ederler, ancak, bölgesel rekabet firmaları yeniliğe, yani, yeni bir şeyler üretmeye ve gelişmeye zorlar (Barca vd, 2006:40).

Türk mobilya sektörü dünya mobilya sektörleri ile yarışabilmek için mutlaka kendi tasarım ve stilini geliştirmek zorundadır. Ayrıca her sektörde olduğu gibi mobilya sektöründe de kalitenin rekabet gücüne katkısı tartışılmayacak kadar fazladır. AB sürecinde oluşacak olan kalite sınıflarına, mobilya üreticilerinin biran önce kendilerini hazırlamaları gerekmektedir (Sakarya,2006:49).

### **1. Firma Stratejisi**

Porter'a göre rekabet avantajının temel dayanaklarının ne olduğunu ortaya çıkarmak stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının temel sorunsalını oluşturur. 'Operasyonel' verimlilik başarısı ne olursa olsun, bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi o işletmenin rakiplerinden kendisini farklılaştıracak bir 'strateji' geliştirme ve izlemesi ile olanaklı olacaktır (Porter, 1996). Diğer bir ifade ile rekabet avantajı stratejik davranmanın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bir işletmeyi rakiplerinden farklı yapmayı sağlayacak üç jenerik stratejik alternatif vardır: Bunlar, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir. Bu stratejilerden birini seçip uygulayanlar bir yandan müşterilerine açık mesajlar gönderme diğer yandan da örgüt içerisindeki yönetim stili ve motivasyon sistemleri gibi iş görme biçimlerinde tutarlılık ve uyum sağlayacakları için avantajlı bir konumda olacaklardır. Bunun yanında kümelenme içerisinde işletmelerin rekabet stratejileri konusunda Öz(2004) Ankara kümelenmesinde ilginç sonuçlara ulaşmıştır: Ankara mobilya kümesindeki küçük sayıdaki büyük işletmeler binlerce KOBİ ile beraber bulunmaktadır. Küçük firmaların sayıca üstünlüğü endüstriye girişte ciddi engellerin olmaması ile açıklanabilir. Yeni bir iş oluşumu genellikle yan ürün üretme şeklinde olmaktadır. Kümeye aile firmaları hakimdir ve bu küçük firmalar genel olarak şirketinde kurucusu olan sahipleri tarafından yönetilirler. Bu insanlar mesleki bir eğitime sahip değildirlere. Daha önemlisi sahip yöneticinin oynadığı baskın karakter firma büyüse bile sanki hala küçük bir atölyeymiş gibi devam etmektedir.

Kümenin bir diğeri özelliği perakendecilerin oynadığı önemli roldür. Perakendecilerin pazarlık gücü, mobilya üretim işine giriş engellerinin düşük olmasına ve bazı perakendecilerin küçük atölyelerin oluşturduğu şebekeleri kontrol etmesine bağlı olarak çok yüksektir (Öz,2004:69).

Mobilya sektörü her gün gelişirken, önündeki ufuklar da genişlemektedir. Gelişmiş ülkelerde, mimari tasarımlarla birlikte ilerleyen mobilyacılık, tasarımlarda ortaya konan yaratıcılık, malzemenin ulaştığı çeşitlilik ve kullanılan ileri teknoloji ile geleceğin önemli bir imalat sektörü olma yolunda ilerlemektedir (Tanyel, 2000: 2 ).

## 2. Firma Büyüklüğü

Türkiye’de mobilya sektörü, fabrikasyon ve atölye tipi olmak üzere ikiye ayrılrsa da atölye tipi, torna tezgahlarından ibaret marangozhane gibi küçük ölçekli işletmelerin yoğunlukta olduğu bir sektördür. El işçiliğinin ön plana çıktığı, geleneksel aile şirketlerinin ağırlıkta olduğu ve genellikle sipariş üzerine üretim yapan küçük boy işletmelerin bir işlevi de orta boy ve büyük boy işletmelerin hammadde ve yarı mamul ihtiyaçlarını fason olarak karşılamaktır. Buna karşın özellikle son 15-20 yıllık süreçte küçük ölçekli işletmelerin yanısıra orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı artmaya başlamıştır.<sup>19</sup> Orta boy işletmeler çoğunlukla iç pazara dönük olarak alım satım ve / veya üretim yapmakta, ülkenin geleneksel stiline ve ihtiyaçlarına yönelik bir pazar içinde çalışmaktadır. Orta boy işletmeler üretimlerinde kısmen emek kısmen de teknolojiden faydalanmakta, ancak bu üretim tarzı sonucunda uluslararası rekabete açılımda sorunlar yaşamaktadırlar. Dış rekabete açık olmayan orta ve küçük boy işletmelerin üretim kaliteleri de Türkiye’nin dışa açılımda yeterli sonuca ulaşamaması sonucunu doğurmaktadır (Kayacıklı ve Emil, 2003: 20).

Sektördeki 35 bin üretici firmanın sadece 100’ü büyük ölçekli fabrikasyon üretim gerçekleştirmektedir. Bu 100 firma, 3.5 milyar dolarlık pazarın 1.4 milyar dolarlık kısmını elinde bulundurmaktadır. Pazarın yüzde 25’lik payını elinde bulunduran İstikbal ve Bellona, mobilya sektöründe ilk iki sırayı paylaşmaktadır. Bu iki firmayı, Kelebek mobilya izliyor. İthal mobilyaların sektördeki payı da, yüzde 2.5’u bulmaktadır.

<sup>19</sup> İgeme,2002 , www.igeme.org.tr.11.06.2006

İthal mobilyaya olan talep, sürekli artarken, dört yıl öncesine kadar pazarın yüzde 70'ini elinde bulunduran markasız ürünler, bugün pazardan ancak yüzde 60 pay alabilmektedir.<sup>20</sup>

Şehir içlerinde düzensiz, dağınık ve uygun olmayan mekanlarda imalat yapan firmalar fiziki yetersizlik bakımından sıkıntı içindedirler. KSS ve OSB'lerin küçük ve orta büyüklükteki işletmelere fazla maddi yük getirmeksizin kiralanması veya satılması sorunun çözümünde katkı sağlayabilir. Türkiye'de mobilya endüstrisinde bulunan firmalar genel olarak siparişe dayalı üretim yapmaktadırlar. Büyük boy işletmeler ise genellikle seri üretim yapmaktadırlar. Mobilya endüstrisinin dağınık olarak bulunan küçük atölyelerden ve az miktarda büyük ölçekli firmalardan oluşması sektörün gelişmesini önlemektedir. Bu durum mobilya endüstrisinin sermaye, işgücü, teknoloji, Ar-Ge gibi birçok konuda yetersiz kalmasına neden olmaktadır.

Tablo 3.7'de üretim konusuna göre Türk mobilya endüstrisindeki önemli kuruluşlara ve çalışan sayılarına yer verilmiştir. Mobilya sanayinde yeteri kadar orta ve büyük ölçekli firmanın olmaması sektörde yan sanayinin gelişmesini olumsuz etkilemiştir. Kaliteli üretim yapan firmalar yan sanayi ürünlerini ya ithalat yoluyla veya kendilerinin yüksek maliyetli üretimleriyle karşılamaktadırlar.

**Tablo 3.7. Üretim Konusuna Göre Türk Mobilya Sektörünün Önemli Kuruluşları**

Sıra	Firma Adı	Yeri	Üretim Konusu	Çalışan sayısı
1	İSTİKBAL	KAYSERİ	O.grubu-muh. Mob.	4000
2	BELLONA	KAYSERİ	“	4000
3	YATAŞ	KAYSERİ	O.grubu-muh. Mob.	1350
4	TEPE MOBİLYA	ANKARA	Mutfak.Muh. Mob.	1224
5	KİLİM	KAYSERİ	O.grubu-muh. Mob.	1200
6	İPEK	KAYSERİ	O.grubu-muh. Mob.	753
7	DOĞ-TAŞ	ÇANAKKALE	O.grubu-muh. Mob.	600
8	KELEBEK MOBİLYA	BOLU	Muh. Mob.	550
9	ALFEMO	İZMİR	O.grubu-muh. Mob.	550
10	İDAŞ	İSTANBUL	“	500
11	KONFOR	İZMİR	“	475
12	ÇİLEK	BURSA	Genç odası	474
13	KOLEKSİYON	TEKİRDAĞ	Muh. Mob.	318
14	SERAY	ANKARA	Ofis Mob	300

Kaynak:DPT, ÖİK raporu, 2006:90

<sup>20</sup> www.mobilyasektörü.com.Çelebi,11.06.2006

Türk mobilya sektöründeki firmalardan Tablo 3.8.'de Kapasitelerine göre oturma grubu üreten en büyük 5 işletmesinin kapasite durumlarının istatistiki verilerine yer verilmiştir.

**Tablo 3.8. Kapasitelerine Göre Oturma Grubu Üreten En Büyük 5 İşletme**

Sıra	Firma adı	İl	Üretim konusu	birim	Kapasite
1	İSTİKBAL	KAYSERİ	Sandalye	Adet	50000
			Koltuk	takım	37 200
			Çekyat	adet	170 500
2	İPEK	KAYSERİ	Sandalye	adet	49 600
			Koltuk	takım	37 200
			Çekyat	adet	279 000
3	KİLİM	KAYSERİ	Sandalye	adet	30 000
			Koltuk	Takım	11 000
			Çekyat	Adet	150 000
4	YATAŞ	KAYSERİ	Sandalye	Adet	50 000
			Koltuk	Takım	75 000
			Çekyat	Adet	125 000
5	NURUS	ANKARA	Sandalye	Adet	---
			Koltuk	Takım	14 918
			Çekyat	adet	73 855

Kaynak:(Demirci,2004:33) Anket verileri

Türk mobilya sektöründeki firmalardan Tablo 3.9'de Kapasitelerine göre tablalı mobilya grubu üreten en büyük 5 işletmesinin kapasite durumlarının istatistiki verilerine yer verilmiştir.

**Tablo 3.9. Kapasitelerine Göre Tablalı Mobilya Üreten En Büyük 5 İşletme**

Sıra	Firma adı	İl	Üretim konusu	birim	Kapasite
1	İSTİKBAL	KAYSERİ	Yatak odası	Takım	12 000
			Yemek odası	Takım	11 000
			Genç odası	Takım	13 500
2	İPEK	KAYSERİ	Yatak odası	Takım	5 200
			Yemek odası	Takım	5 200
			Genç odası	Takım	5 200
3	KİLİM	KAYSERİ	Yatak odası	Takım	9 000
			Yemek odası	Takım	9 000
			Genç odası	Takım	9 000
4	YATAŞ	KAYSERİ	Yatak odası	Takım	50 000
			Yemek odası	Takım	25 000
			Genç odası	Takım	---
5	DOĞTAŞ	ÇANAKKALE	Yatak odası	Takım	14 608
			Yemek odası	Takım	7 771
			Genç odası	Takım	30 003

Kaynak:(Demirci,2004:33) Anket verileri

### 3. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri

Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, aynı üretim dalında küçük ve orta ölçekli firmaların ihracat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına açılmalarını, dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermelerini temin etmek amacıyla kurulmaktadır. İhracata yönelik faaliyetlerde özellikle küçük ve orta boy işletmelerin ihracata yönelmelerini teşvik etmek amacıyla çeşitli modeller benimsenmekte ve örgütlenme biçimlerine gidilmektedir. Bu kapsamda, firmaların ihracata yönelik faaliyetlerinde gönüllü olarak sermayelerini, bilgilerini, üretimlerini ve tecrübelerini bir araya getirerek ölçek ekonomisinin sağladığı avantajlara sahip olunmasını destekleyici çeşitli modeller ortaya çıkmaktadır. Farklı ülkelerde değişik uygulamalarına rastlanan bu modelin esas itibarıyla amacı aynı olup, bu da özellikle KOBİ'lerin ihracata yönelmesi ve böylece daha fazla ihracat imkanı yaratılmasıdır.

Ürünlerini yurt içinde pazarlayan KOBİ'ler dış pazarlara açıldıktan sonra dünya standartlarındaki kaliteyi yakalamak için güçlü finansman, kaliteli üretim ve pazarda rekabet koşullarını yaratacak alt yapılara ve organizasyonlara sahip olmaları gerekmektedir. Ülkemizde de dönem dönem ihracata yönelik çeşitli örgütlenme modelleri benimsenmiş ve uygulamaya konmuştur. Halen Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri uygulanmakta olan modellerdir.<sup>21</sup> Mobilya sektöründe üretim yapan çok sayıda küçük ve orta ölçekli şirketin bir araya gelerek dış pazar faaliyetlerinde etkin bir güç birliği oluşturmak amacı ile Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin kurulmasında yarar vardır. Türk mobilya sektöründe bu amaçla kurulan MOSAŞ ve Ankara mobilya dış ticareti anonim şirketi gibi örneklerden yeterli verimlilik alınamamıştır (Öz,2004:71).

Bununla birlikte sektörde bulunan küçük ve orta ölçekli firmaların tek başlarına ihracat yapma şansları çok düşüktür. İhracatta etkili bir organizasyon kurmak, tecrübe, bilgi, sermaye, iyi yetişmiş kadro vb. unsurların bir araya getirilmesiyle olur. Sektörel dış ticaret şirketlerinden pazar bulma, yurtdışı sergi ve fuarlara katılma, ortak reklam ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirme, dış pazar bilgisi sağlama, teşviklerden yararlanarak ucuz girdi sağlama ve teknoloji transferi yapma gibi hizmetler beklenmektedir.

<sup>21</sup>www.alomaliye.com. 7.10.2006



İhracatta örgütlenmenin ülke ekonomisine sağlayacağı yararlar aşağıda sıralanmaktadır (DPT,ÖİK,2006:112).

- Döviz girdilerinin artması,
- Üretim, dağıtım ve pazarlama hünelerinin geliştirilmesi,
- Ulusal ihracat hedeflerine ulaşmada katkı,
- Birlikte hareket ile ölçek ekonomisi avantajları,
- İşsizlik sorunu çözümüne katkı,
- Devlet - sanayi arasında etkili bir iletişimin sağlanması,
- Örnek bir organizasyon imajı yaratacak dinamizm,
- Rekabetçi stratejiler oluşturmaya zemin hazırlama,

SDTŞ'lerin, yeni katılan firmalara sağlayacağı yararlar ise şunlardır:

- Yeni pazara girme ve yeni alıcıya ulaşma,
- Pazarların çeşitlenmesi ve riskin azaltılması,
- Büyük miktarda siparişlerin birlikte hareket ile kolaylıkla karşılanması,
- Uzun dönemli yatırım ve üretim planlaması yapabilme,
- Birim üretim, dağıtım giderlerinde azalma,
- Pazarlık gücü elde edilerek daha karlı satış yapabilme,
- İhracatta bilgi birikimi ve deneyim elde etme,
- Döviz girdisi elde etme,
- Endüstri alanında sesini duyurabilme,
- İhracat giderlerinin paylaşımı nedeniyle daha az finans ile kaynak tahsisi.

#### 4. Ar-Ge ve İnnovasyon

Mobilya endüstrisi, imalat sanayi içinde önemli bir paya sahipken, nihai malların ve girdilerinin özelliklerine bağlı olarak, katma değer oranı diğer sektörlere göre daha düşüktür. Mobilya endüstrisinde özellikle son on yılda ürün çeşitliliğinin arttığı gözlenmektedir. Bu çeşitliliğin başlıca itici gücü, firmaların pazar payını artırma çabaları ile tüketicilerin değişen beklentileridir. Mobilya üreticisi olan işletmelerin çok azı eğitime, araştırma geliştirmeye, innovasyona yatırım yapmaktadır. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların Ar-Ge yardımlarından kısıtlı oranlarda faydalanmaları, ülkemizin ürün geliştirme, yeni yatırımlar ve teknoloji geliştirme alanlarında dünyadaki rakiplerine oranla geride kalmasına neden olmaktadır.<sup>22</sup>

#### 5. Kapasite kullanım oranı

Tablo 3.10.'da mobilya imalat sanayi ortalama kapasite kullanım oranlarına 2001-2006 yılları itibari ile istatistiki bilgilerine yer verilmiştir.

**Tablo 3.10. Mobilya İmalat Sanayi Ortalama Kapasite Kullanım Oranları (%)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
İşyeri sayısı ağırlıklı	58.2	64.7	66.8	73.9	--	--
Üretim değeri ağırlıklı	73.5	78.8	77.6	86.9	88.9	84.5

Kaynak: DİE \* 2006 yılı ilk 8 ay içindir

Tablo 3.11.'de Türk mobilya sektöründe bulunan firmaların firma büyüklüğüne göre kapasite kullanım oranlarına yer verilmiştir. Mobilya talebi büyük ölçüde yeni konut inşaatlarına ve gelir artışına paralel bir seyir izlemektedir. Bu nedenle talep esnekliği yüksek bir tüketim malı olan mobilyaya olan talep ve kapasite kullanım oranları ekonomik dalgalanmalara paralel olarak inişli çıkışlı bir seyir izlemektedir (Yeniçeri, 2005:5). Kapasite kullanım oranları işletmelere göre değişmekte olup, küçük ölçeklilerde %40, orta ölçeklilerde %55, büyük ölçeklilerde ise %80 dir.

<sup>22</sup> İgeme,2002 , www.igeme.org.tr.

**Tablo 3.11. İşletme Büyüklüğüne Göre Kapasite Kullanım Oranları**

Kapasite kullanım oranı	İşletme sayısı			Toplam
	Küçük işletme	Orta işletme	Büyük işletme	
10	6	1	-	7
15	5	-	-	5
20	40	1	-	41
25	30	-	-	30
30	120	2	-	122
35	35	-	-	35
40	130	4	-	134
45	11	-	-	11
48	20	-	-	20
50	56	14	1	71
55	22	-	1	23
60	19	4	-	23
65	11	1	1	13
70	6	5	1	12
75	18	-	2	20
80	5	-	7	12
85	1	2	9	12
90	2	2	6	10
95	-	-	3	3
100	1	2	2	5
	<b>536</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>608</b>
	<b>% 40</b>	<b>% 55</b>	<b>% 80</b>	-

Kaynak: DPT, ÖİK, 2006

Tablo 3.12.'de Türk mobilya sektöründe tam kapasite çalışamama nedenleri dağılımına yer verilmiştir. Kapasite kullanımının artırılmamasındaki en önemli etken iç pazardaki talep daralmasıdır. Mobilya sektörünün bir sorunu da kapasite kullanım oranlarının, genel olarak düşük olmasıdır. Hammadde yetersizliği, teknik bilgi, sermaye eksikliği ve üretim sırasında karşılaşılan sıkıntılar bunun en büyük nedenleri arasında yer almaktadır.

**Tablo: 3.12. Tam Kapasite Çalışamama Nedenleri Dağılımı (%)**

FAKTÖRLER	% (DAĞILIM)
Talep yetersizliği	% 54
Mali sorunlar	% 31
Personel sorunları	% 8
Teknolojik yetersizlik	% 4
Hammadde yetersizliği	% 2
Enerji yetersizliği	% 1

Kaynak: (Demirci,2004:38) Anket verileri

Sektörün tam kapasite ile çalışmama nedenlerinin %54'ü iç talep, %19,4'ü dış talep yetersizliklerinden kaynaklanmaktadır. Sektör, halen ağırlıklı olarak iç piyasaya yönelik bir yapıdadır. Bu nedenle iç talep daralması kapasite kullanımını olumsuz etkilemektedir. Dış talep yetersizliği ise ülkenin ihracat rakamlarını etkilemektedir. Kapasite kullanımının yükseltilebilmesi için iç pazardaki canlanmanın yanı sıra dış pazarlara kimlikli mobilya (markalaşma) açılımının artırılması ve ihracatın sürdürülebilirliği önem arz etmektedir (DPT,ÖİK, 2006: 93).

### **6. IKEA modeli**

Mobilya sektörü, ağaç üretiminden başlayarak, tüm mobilya, oturma grupları, mutfak, ofis mobilyaları, vb. üreticileriyle, bunlara makine, diğer yatırım malzemeleri, hammadde ve malzeme temin eden sanayi kuruluşlarını, yan sanayicileri ve fason üretim yapanları kapsamaktadır. Sektörün pazarlama ve satış faaliyetlerinden ise, Türkiye'de üretilen bitmiş ürünün veya her türlü tam, ya da yarı mamul işlenmiş malzemenin yurt içi ve yurt dışı pazarlama ve satışı anlaşılmaktadır. Giderek artan sayıda firmanın farklı ülke pazarlarında kendilerine pay almaya çalıştığı rekabet koşullarında, satılan ürünlerin niteliği kadar bunların nasıl bir organizasyonla müşterilere ulaştırıldığı da bir rekabet unsurudur. IKEA Asya, Kuzey Amerika, Doğu ve Batı Avrupa'da bulunan mağazalarında ev ve ofise yönelik mobilya ve diğer dekorasyon birimleri satışı yapan tipik anlamı ile küresel niteliklere sahip bir firmadır. 28 ülkede 130'a yakın mağazası ve daha da fazla ülkede üretim birimleriyle ilişki içinde olan IKEA mağazaları İsveç toplumunun özelliklerini taşıyan güçlü bir ülke imajı yansıtır. İsveçli mobilya devi IKEA'nın pazara girmesi ile birlikte Türk mobilya sektöründe taşlar yerinden oynamaya başlamıştır (Er,1997:99).

IKEA ile rekabet içine girecek olan Türk firmaları, stratejilerini değiştirmeye ve fiyat ayarlamaları yapmaya başlamışlardır. Özellikle üretim gücünü elinde tutan Türk firmaları için IKEA'nın pazara girmesi, her ne kadar mobilya sektörünü olumsuz etkileyecek gibi gözükse de, söz konusu gelişmenin sektöre dinamizm katacağı ve rekabeti artıracacağı düşünülmektedir.

2008 yılına kadar İstanbul, İzmir ve Ankara olmak üzere dört mağaza daha açmayı planlayan IKEA firmasının Türkiye'ye toplam 160 milyon \$'lık yatırım yapmayı planladığı ifade edilmektedir. IKEA'nın Türkiye'deki rakipleri arasında yer alan İstikbal firması ise, yakın bir zamanda İsveç'te mağaza açmaya hazırlanmaktadır (Sakarya,2006:42).

IKEA'nın Türkiye'ye girmesi ile birlikte Türk mobilya firmaları için zorlu bir rakip olacağı da bir gerçektir. Bu firmanın Türkiye'ye girmesi ile birlikte mobilya sektöründeki rekabet çok boyutlu hale gelecektir. Daha fonksiyonel ve daha basit mobilya tasarımları ve bu mobilyaların müşteri adresine kadar demonte şekilde pazarlanıp montajının yapılması ve en önemlisi satış sonrası garanti ve yedek parça fırsatı sunması Türk mobilya sektöründeki küçük ve orta ölçekli firmaların rekabet gücünü azaltacaktır. Büyük ölçekli firmalar ise pazarlama stratejilerini tekrar gözden geçirerek İKEA modeli tarzında modeller izlemek zorunda kalacaklardır.

## **7. Markalaşma**

Her ülke sahip olduğu markalar kadar güçlü ve her sektör tasarım yeteneği kadar rekabetçidir. Sektörün öne çıkan üreticilerinin marka olgusuna verdiği önemi ve yaptıkları yatırımı orta ve küçük ölçekli firmaların da yapmaları gerekmektedir. Türkiye mobilya girişimcilerinin temel misyonu, Türk marka ve ürünlerinin olgunlaşmasını sağlamak ve dünya standartlarına uygun, kaliteli ve özgün tasarımlı mobilyalar ile rekabetçi fiyatlara sahip olan Türk mobilyası kimliği ile marka oluşturmak olmalıdır (DPT,ÖİK,2006:106). Avrupalı mobilya firmaları karşısında, el işçiliğinin geliştirilip, gerçekçi modellerle bir araya getirilerek ihracata yönlendirilmesi sektörün gelişimi için en uygun çözümlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Sakarya, 2006:45).

### **C) TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE TALEP KOŞULLARI**

Bir ürüne iç pazardaki talep, dışarıdaki pazarlarda yer alan talepten daha yüksek olduğu zamanlarda, bölgesel kuruluşlar bu ürüne daha önem verirler. Bu ürün ihraç edilmeye başlandığında, rekabet avantajını da beraberinde getirir. Adında da anlaşıldığı gibi talep koşulları, üretilen mal ve/veya hizmete olan talep değişkenlerini ifade etmektedir.

Bunlar nitelikli talep, ihracat ve yeni pazar olanakları olarak tanımlanabilmektedir. Çünkü, daha talepkâr iç pazar, rekabet avantajı doğurur. Aynı zamanda, güçlü ve değişimleri takip eden pazar, bölgesel firmaları küresel değişimleri takibe zorlar (Barca vd, 2006:40).

İç pazarda daha fazla talep etme eğilimindeki tüketiciler firmanın global rekabet gücünü olumlu yönde etkileyecektir. Genellikle talep koşulları bir ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi ile birleşmiştir. Porter'ın modeli göstermektedir ki; incelenen bir endüstride firmalar için birincil rekabet kaynağı iç taleptir. Aşırı talepte bulunan tüketiciler firmaların tüketici temelinde ihtiyaçlara ve tercihlere odaklanmasına sebep olacak şekilde uyarı meydana getirirler. Bunun yanında talep edilen miktarlar firmaların daha yüksek düzeyde etkinlik ve verimliliğe ulaşmasına yol açar bundan dolayı bir ulustaki yüksek talep düzeyleri seçilen endüstrideki firmaların global düzeyde rekabet gücüne sahip olmasını sağlar (Sledge,2005:24).

### **1. İç Talebin Büyüklüğü**

Üretilen ürünlerin pazarlama sorunlarının giderek artması ve yoğun rekabet karşısında firmaların, yeni ürün geliştirme, yeni pazar bölümleri arama, yeni dağıtım stratejileri bulma, promosyon vb. çalışmalarının önemini artırmıştır. Bunun sonucu olarak işletme yöneticilerinin iş anlayışı (mamul yönetimi) hâkimken zamanla bu anlayış satış anlayışına (satış yönetimi) ve en sonunda pazarlama anlayışına (pazarlama yönetimi) ulaşmıştır. Mobilya sektörü bir bütün olarak düşünüldüğünde, sektördeki işletmelerin büyük çoğunluğu olan küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Bu işletmeler pazarlama odaklı bir strateji izlememekte, ve hala ürüne odaklanma stratejisini sürdürmektedir. Ancak ihracatçı durumda olan işletmelerin pazarlama odaklı stratejinin gereklerini yerine getirmeye çalıştıkları söylenebilir.

Uluslararası markalar yaratmak ve yeniliklerde öncü olmak gibi pazarlamanın ileri aşamalarında oldukları henüz söz konusu olmamakla beraber, gelişmiş ülkelere ihracat yapacak kadar pazarlamada mesafe aldıkları görülmektedir. Küreselleşme ile birlikte, bilgi teknolojilerinin hızlı bir gelişim göstermesi, medyanın aktif gücü ve tüketimin teşvik edilmesi, geleneksel tüketici davranışlarının değişmesine yol açmıştır. (Barca vd, 2006:54).

Türkiye’de yaşayan insanların alım güçleri artan enflasyonla birlikte geçmiş yıllarda sürekli bir düşüş göstermiştir. Bu nedenle de tüketiciler mobilya, parke iç dekorasyon, mutfak ve banyo gibi ihtiyaçlarını sürekli erteleyip temel ihtiyaçlarını karşılamaya önem vermişlerdir. Hal böyle olunca da mobilyanın modası geçti diye değiştiren sayı çok azınlıkta kalmıştır. Türkiye’deki mobilya alımları genelde artan nüfusun paralelinde oluşan konutlaşma, yeni evlilikler, eski mobilyanın kullanılamaz hale gelmesi gibi zaruretlerden doğmaktadır. Fakat bunun yanında genel olarak mobilya alımını etkileyen unsurlar ise aşağıdadır (Uygun,2000:11).

- Konut politikası ve anlayışındaki değişiklikleri
- Okullaşma oranının artışı
- Kentleşmenin hızlanması
- Moda ve stil değişikliklerine uyum
- Büro ve hizmet sektörünün gelişimi

Mobilya sektörü Şubat 2001’de yaşanan ekonomik krizden önemli ölçüde etkilenmiştir. Sektör ürünlerine olan talep büyük ölçüde yenileme ve değiştirmeden kaynaklandığından, üretim ve satışlarda ani düşüşler yaşanmıştır. Tüketiciler taleplerini ertelemişlerdir. Ayrıca ekonomik kriz ve yapı denetim yasınının geç uygulamaya konulması ile konut inşaatının duraklaması mobilya talebini olumsuz yönde etkilemiştir. Talebin önemli bir kısmı yurt içi üretimle karşılanmaktadır. 2004 yılında üretim bir önceki yıla göre yüzde 0,6 oranında düşmüştür. 2004 yılında ihracat artışı yüzde 28 olmuştur. İthalat ise yüzde 55,4 artmıştır (DPT,2006:75).

## **2. İç Talebin Niteliği ve Değişimi**

Mobilya talebi büyük ölçüde yeni konut inşaatlarına ve gelir artışına paralel bir seyir izlemektedir. Ofis mobilyaları için ise talep büyük ölçüde işyeri açılması ve inşaatlarına, ofis otomasyon sistemlerinin kullanımına ve doğal olarak istihdamın artmasına bağlıdır. Bu nedenle talep esnekliği yüksek bir tüketim malı olan mobilyaya olan talep ve kapasite kullanım oranları ekonomik dalgalanmalara paralel olarak inişli çıkışlı bir seyir izlemektedir.

Diğer taraftan kent nüfusunun giderek artması, sosyo - ekonomik yapıdaki değişmelerin doğal sonucu olarak aile yapısındaki değişmeler de göz ardı edilmemelidir. Tüketicinin giderek bilinçlenmesi, beğenilerin ve beklentilerin hızla değişmesi hala geçerliğini büyük ölçüde koruyan kalıplaşmış mobilya çizgisinin değişimini kaçınılmaz kılmaktadır. Geçmişin el emeği yoğun, ağır yapılı mobilyalarına artık günümüzde rastlanılmamaktadır (Yeniçeri, 2005,6).

Mobilya sektörünün hitap ettiği iç pazar yüksek ve gelişen bir talebe sahiptir. Konut sektöründeki kavramsal değişmeler sonucu küçülen mekânların daha esnek ve fonksiyonel kullanım ihtiyacı, mobilyaya olan talebi sürekli canlı tutmaktadır. Diğer taraftan nüfus artışı, kentlere göç, sosyo-ekonomik gelişmelerin doğal sonucu olarak aile yapısındaki değişmeler, ülkemizin karşılaştığı en büyük afetlerden 17 Ağustos 1999 Marmara depreminde yaklaşık 250000 konutu hasar görmesi, mobilyaya olan talebi daha da artırmıştır. Ayrıca, bir mobilyayı diğeriyle karşılaştıran tüketici, ürünün sadece fiziksel unsurlarını değil, üretici tarafından sağlanan montaj, tamir, bakım, yedek parça, satış sonrası hizmet, ödeme kolaylıkları gibi ek ve psikolojik fayda sağlayan unsurlarını da göz önüne alır. İnşaat sektörünün canlanmasıyla yeni konut satışlarında yaşanan artış mobilya pazarına da yansdı. Bunun sonucunda mobilya sektörü son dört yılda yüzde 20 büyüyerek 3 milyar 500 milyon dolarlık hacme ulaştı. Bu da, canlanmadan pay almak isteyen IKEA, Adress gibi sadece mobilya üzerine faaliyet gösteren alışveriş merkezlerinin sektöre girmesine yol açtı. Klasik mobilya anlayışı, yerini canlı renklerdeki metal ve ahşap karışımı modern tasarımlara bıraktı. Mobilyada yaşanan tarz değişimi, 3 milyar dolarlık pazarın yüzde 20 büyümesini sağladı.<sup>23</sup>

#### D) TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR

Bir ülkenin iç pazarındaki güçlü ve dinamik ilgili ve destekleyici endüstriler, firmaların global rekabet gücü üzerinde pozitif etki yapar. Modelin bu yönü, seçilen bir endüstriyi direk ya da dolaylı yönden etkileyen işletmelerin önemini içerir. Porter bu tip yardımcı iş kollarını ilgili ve destekleyici endüstriler olarak tanımlar. Bunlar sıklıkla endüstriye hizmet veren satıcılarla distribütörleri içerir.

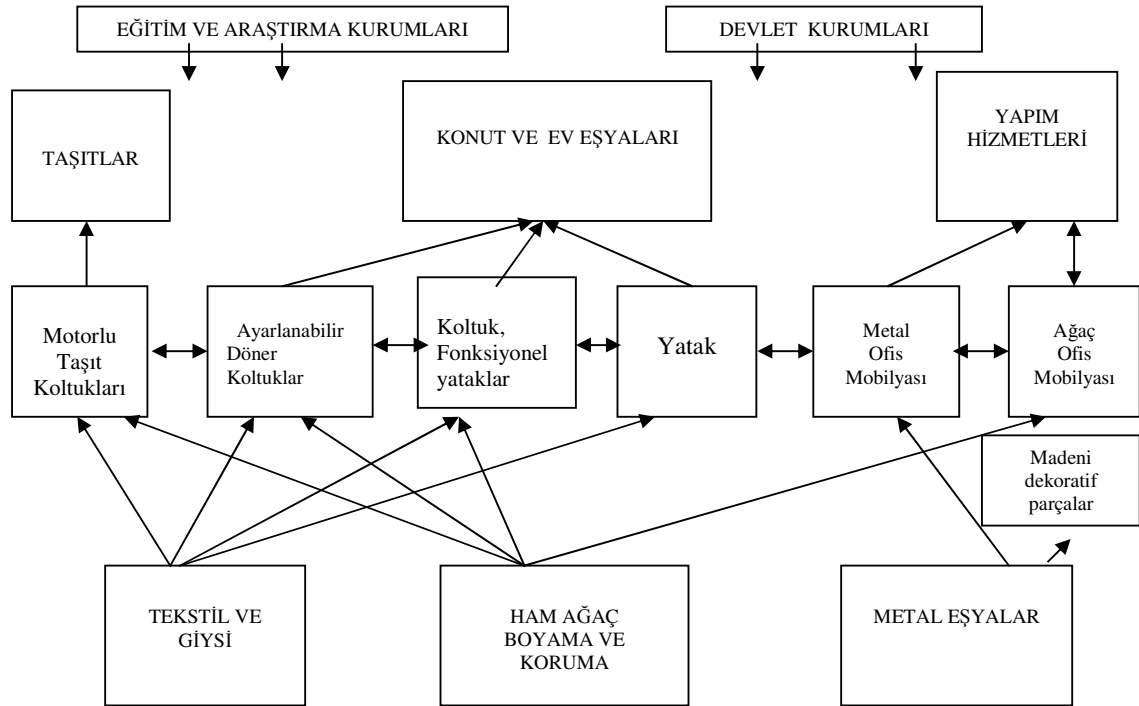
<sup>23</sup> www.mobilyasektörü.com,Çelebi,2005



Model, bu endüstriler güçlendiğinde odak endüstrinin de güçleneceğini önerir. Önemli bir varsayım olarak yüksek rekabet gücüne sahip destekleyici endüstrilerin odak endüstriyi rekabet gücünü artıracak şekilde sürükleyeceği şeklindedir. Benzer olarak nihai tüketiciye değer sağlayacak şekilde destekleyici endüstrilerin sergilediği benzer uygulamalar hizmet ettikleri firmalar için rekabet avantajı oluşturacaktır (Sledge,2005:25). Bir endüstrideki uluslararası başarı, ürünler arasındaki karşılıklı teknik dayanışmaya bağlı olarak, tamamlayıcı mallarda ve hizmetlerdeki talebi artırıcı yönde bir etki yapar.

Şekil 3.3.'de Türk mobilya sektörünün rekabetçi alt sektörleri ve ilgili sektörlerle ve kurumlara ait veriler bulunmaktadır. Ticari verilerin incelenmesi göstermiştir ki, Türk mobilya sektörünün 22 alt sektöründen sadece 6'sı uluslararası düzeyde rekabet edebilir durumdadır. Bunlar ve ek olarak endüstri üzerinde etki oluşturan ilgili sektörlerle kurumlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

**Şekil 3.3. Türk Mobilya Endüstrisinin Rekabetçi Alt Sektörleri Ve İlgili Sektörler Ve Kurumlar**



Kaynak: (Öz,2004:72)

Mobilya endüstrisi Türk ekonomisinin en kuvvetli üç sektörü (dayanıklı tüketim malları, tekstil ve giyim, hammadde ve metal sanayi) ile bağlantılıdır. Bu durum mobilya sektörünün ulusal ve uluslararası pazarlarda önemini artırıcı bir etken olarak göze çarpmaktadır. Diğer yandan Türkiye kereste endüstrisinin pek çok alt sektöründe fiyat ve kalite yönünden rekabet edebilir değildir. Örneğin, sunta ve talaş alt sektörlerinin ihracat performansı oldukça düşüktür. Türk mobilya sektöründe bulunan yerli makine sektörü benzer şekilde zayıftır. Tasarım makineleri Almanya ve İtalya'dan ithal edilmektedir.

### **1. Sektörel Sivil Toplum Kuruluşlarının Yapısı**

Mobilya sektöründe faaliyet gösteren birçok sivil toplum kuruluşu bulunmaktadır. TOBB, TAİF, İhracatçı Birlikleri, Orman Ürünleri İmalatçıları ve Tüccarları Derneği, İstanbul Mobilya Üreticileri Derneği, MOSDER, OMSİAD, İzmir marangozlar ve mobilyacılar odası, Ankara keresteciler derneği, MUDER sektörde faaliyet gösteren kuruluşların en önemlileri olarak göze çarpmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, sektörde yeteri miktarda sivil toplum örgütlenmesi görülmektedir. Bu örgütlenmelerin sektörde bulunması, taleplerin belirlenmesi, taleplerin izlenmesi ve gerçekleşmesi açısından ağaç işleri ve mobilya sektörünü daha güçlü kılacaktır. Fakat genel olarak, sektördeki firmalar örgütlenme konusunda yetersiz olup, aralarında belli bir koordinasyon da bulunmamaktadır. Bu nedenle sektörün sorunlarının ortaya konup çözüm önerilerinin geliştirilebileceği bir platform oluşmamaktadır. Bu durum sektörel sorunların merkezi idareye taşınması imkânını da ortadan kaldırmakta, ve yasal uygulamalar bazında da sektör-hükümet iletişimsizliği oluşmaktadır (Öz,2004:73).

### **2. Üniversite-Sanayi Arasındaki İşbirliği**

Ülkemizde faaliyet gösteren üniversitelerin mobilya ve ağaç işleri ile ilgili bölümleri yeterince mevcut olup, sektörün ihtiyacı olan nitelikli elemanlar rahatlıkla temin edilebilmektedir. Ancak, mobilya ve ağaç işleri sektöründe faaliyet gösteren firmalar ile üniversiteler arasında zayıf bir işbirliği mevcuttur. Doğal olarak, mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların üniversitelerin sunmuş oldukları Ar-Ge çalışmalarından kısıtlı oranlarda faydalanmaları, hammadde açısından sonsuz fırsatlar sunan ülkemizin ürün geliştirme, yeni yatırımlar ve teknoloji geliştirme (özellikle

mobilya üretim teknolojileri) alanlarında dünyadaki rakiplerine oranla geride kalmasına neden olmaktadır. Türk mobilya sektörünün içerisinde bulunan KOBİ'lerin en çok kümelendiği bölge Ankara Siteler bölgesidir. Bu bölgede yapılan bir araştırmaya göre: Ankara'da dünya çapında bir dizayn ve mühendislik eğitimi mümkün olduğu halde ankete katılanlar en ünlü eğitim kurumlarının bile özellikle orta kademe pozisyonlar söz konusu olduğunda pek çok kümelenme firmasının nitelikli eleman ihtiyacını tam olarak karşılayamadığını belirtmiştir. Ankara'daki bazı eğitim kurumları mobilya üretim, ile ilgili konulara dair uzmanlık eğitimi sunuyor olsalar da küme firmaları kalifiye eleman açığından şikayet etmeye devam etmektedirler (Öz,2004:69).

### 3. Lojistik Altyapısı (Nakliye-Ambalaj)

Satılan mobilyaların alıcıya sağlam ve eksiksiz olarak ulaştırılması gereklidir. Demonte paket mobilya üreten firmalar haricindeki, özellikle ihracat yapan üreticiler, ürettikleri ürünlerin farklı ölçülerde ve ihraç edilecek ürün adedi az olduğu için, iyi ambalajlama yapamamaktadır. Uyguladıkları ambalaj ise genellikle oluklu karton ve havalı naylon ile sınırlıdır. Türk mobilya sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi taşımacılık büyük sorun yaratmaktadır. Sektörde yoğun olarak dünyanın en pahalı taşıma şekli olan karayolu taşımacılığı kullanılmaktadır. Mobilyalarda meydana gelen hasarların büyük bir kısmı da nakliyeden kaynaklanmaktadır. Mobilya ihracatı sırasında, gümrüklerde de çeşitli pürüzler çıkmakta, ambalajlar bozulmaktadır. Bununla beraber, ağaç mamulleri ve orman ürünleri sektöründeki ürünlerin büyük çoğunluğu geniş hacimli ve ağır ürünler olduğundan nakliye firmalar için ihracatta maliyeti artıran en önemli unsurlar arasında yer almaktadır.<sup>24</sup>

Mobilya sektörü, ağaç üretiminden başlayarak, tüm mobilya, oturma grupları, mutfak, ofis mobilyaları vb. üreticileriyle, bunlara makine, diğer yatırım malzemeleri, hammadde ve malzeme temin eden sanayi kuruluşlarını, yan sanayicileri ve fason üretim yapan işletmeleri kapsamaktadır. Mobilya sektörünün pazarlama ve satış faaliyetlerinden, Türkiye'de üretilen bitmiş ürünün veya her türlü tam ya da yarı mamul işlenmiş malzemenin yurt içi ve yurt dışı pazarlama ve satışı anlaşılmaktadır.

<sup>24</sup> <http://www.mobilyadergisi.com.tr/ARSIV/66/default.asp> 09-10-2006

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının her işletmede olduğu gibi mobilya üreten işletmelerde de uygulanması, müşteri beklentileri, müşteri memnuniyeti, maliyetlerin en aza indirilmesi, üretim hatalarının minimize edilmesi, sürekli değişen teknolojiye ayak uydurulması uluslararası rekabet gücünü artırması açısından da önemli olmaktadır (Durmuş,2005:64).

#### **4. Mobilya Fuar Organizasyonu**

Türkiye, gerek yarı mamul ve gerekse mamul konusunda, konumu nedeniyle çok önemli bir avantaja sahip bulunmaktadır. Sektörde tanıtım faaliyetlerine yeterli önem verilmediğinden sektörün gelişimine katkı sağlanamamaktadır. Son yıllarda girişimci firmalar tarafından Avrupa'da açılan satış temsilcilikleri ve fuarlara katılımın ihracat üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında, bu tür faaliyetlerin desteklenmesi ve daha sık gerçekleştirilmesinin sektör ürünlerinin tanıtımına büyük katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır. Sektörün en zayıf taraflarından biri sorunların çözümü ve sektörün gelişimini sağlama amacıyla bir araya gelinememesidir. Mobilya sektörünün ofis, mutfak ve ev mobilyası olarak üç farklı derneği bulunmaktadır. Bu alt sektör grupları, fuarlarda bir arada ürün sergilemek yerine seramik, halı vb. sektörlerle birleşerek ürünlerini sergilemekte, bu nedenle sektörün bütünlüğü bozulmaktadır. Bu nedenle oluşturulan ve spesifik olarak “Uluslararası Türk Mobilya Fuarı” yapılabilmesini sağlama amacını taşıyan bir “Fuar Komitesi” 2003 yılında kurulmuş olmasına rağmen, henüz Komite tarafından konuyla ilgili bir çalışma uygulamaya geçirilememiştir. Ayrıca, sektörün tamamını ilgilendiren hayati konularda birlikte hareket edilememektedir.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> <http://www.mobilyadergisi.com.tr/ARSIV/66/default.asp> 09-10-2006

## 5. Kümelenme

Küme özel bir alanda özel bir yerleşime sahip şirketler külesidir. Söz konusu alan ülke, bölge ya da şehir olabilir. Kümeler derinliklerine ve sofistike olmalarına bağlı olarak değişik formlar alırlar. Ancak çoğu bir grup şirket, özellikle hammadde arz edenler parçalar makine üretimi ve hizmetler ile ilgili endüstrilerden firmaları içerir. Kümeler aynı zamanda sıklıkla yan sanayi endüstrilerinde tamamlayıcı ürün üreticilerinden uzmanlaşmış alt yapı tedarikçilerinden ve diğer endüstrilerden firmalar içerir. Öyle ki bunlar uzmanlık eğitimi sağlarlar, eğitim verirler enformasyon sağlarlar ve teknik destek verirler. Bu uzmanlık eğitimini sağlayanlar üniversite, beyin fırtınası, mesleki eğitim verenler standart geliştirme firmalarıdır. Sonuç olarak pek çok küme, ticaret birliklerini ve bütün küme üyelerini bir araya getiren kolektif yapılanmaları içerir. Kümeler ve küme katılımcıları arasında, yüz yüze dış kaynaklardan faydalanma ve küme iştirakçileri arasında işbirliğini kolaylaştıran teşvikleri ve performans ölçümlerini geliştiren uzmanlık gerektiren girdilere ve enformasyona ulaşımı destekleyen dikey entegrasyon yolu ile verimliliği artırır (Porter,1998:10). Ulusal rekabetçi avantajları elde etmede tek tek endüstrilerin varlığı kadar bölgesel yoğunlaşmalarda önem arz etmektedir. Birkaç endüstrinin bir bölgede yoğunlaşması, bir taraftan o bölgeye ortak girdi, vasıf ve altyapının çekilmesini sağlarken, diğer taraftan da genel olarak bu endüstriler, birlikte ve tek olarak bölgenin gelişme, güncelleşme ve iyileşmesine de katkıda bulunurlar (Asheim,1995:7).

Kümelenmeler, birbirlerine göre farklılıklar gösterirler ancak çoğunluğu son ürün ve hizmet üreticilerini, uzmanlaşmış girdi, parça, makine ve servis sağlayıcılarını, finansman kuruluşlarını, müşterileri, yardımcı ürün üreticilerini, uzmanlaşmış alt yapı sağlayıcılarını, eğitim, bilgi, araştırma ve teknik destek sağlayıcı kurumları ve standart koyucu acenteleri içerir. Ticari veya sektörel birliktelikler de kümelenmelerin üyeleri olarak kabul edilir. Kümelenme içerisinde olan işletmeler bazı avantajlara ve rekabet gücüne sahip olurlar bunlar (Bulu,2005:60):

- Kümelenmeler, üretkenliği artırır ve verimliliği yükseltir.
- Kümelenmeler, girdilere sahip olmada, bilgiye, teknolojiye üretimde emeği geçen işletmelere erişmede ve gelişimi teşvik etmede avantajlar sağlar.

- Deneyimli bir işgücü havuzu ancak işletmelerin biraraya geldiği kümelenmelerde oluşabilir.
- Gelişmiş bir kümelenme ayrıca diğer önemli girdilerin sağlanmasında da etkin bir rol oynar.
- Uzaktaki bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanmak işlem maliyetlerini düşürür.

Türkiye’de mobilya sektörü, pazarın yoğunlaştığı ve/veya orman ürünlerinin yoğun olduğu belirli bölgelerde toplanmıştır. Önemli mobilya üretim bölgeleri toplam üretimdeki paylarına göre; İstanbul, Ankara, Bursa(İnegöl), Kayseri, İzmir ve Adana olarak sıralanmaktadır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) kapasite raporları verilerine göre firmaların istihdam ettikleri eleman sayısı esas alındığında Türkiye genelindeki başlıca mobilya firmalarının illere dağılımı şu şekildedir (Bkz. Tablo 3.12.) (Yeniçeri, 2005:2):

Tablo 3.13.’de mobilya sektöründe firmaların şehirlere dağılımına ilişkin sayısal veriler bulunmaktadır. Bu tablodan görüldüğü üzere sektörün kümeleştiği bölgelerde bulunan firma sayıları diğer illere göre farklılıklar göstermektedirler.

**Tablo 3.13. Mobilya Sektöründe Firmaların Şehirlere Dağılımı (PS: personel sayısı)**

Şehirler	PS<=9	10<=PS<=49	50<=PS<=99	100<=PS<=249	250<=PS	Toplam
ADANA	68	47	5		1	121
ADYAMAN	3	2				5
AFYON	17	10	1			28
AMASYA	8	15	2			25
ANKARA	159	165	16	10	1	351
ANTALYA	13	32	3	1		49
ARTVIN	6	2				8
AYDIN	8	17				25
BALIKESIR	12	29	7	1		49
BILECIK	2	4		1		7
BINGOL	2					2
BOLU	15	26	6	2	1	50
BURDUR	15	13	2			30
BURSA	99	177	16	10	4	306
CANAKKALE	3	10	1	1	1	16
CANKIRI	1	2				3
CORUM	9	8		1		18
DENIZLI	21	12	1	1		35
DIYARBAKIR	3	3				6
EDIRNE	1	1				2

ELAZIG	2	7	2			11
ERZINCAN	8	3				11
ERZURUM	16	6	1			23
ESKISEHIR	29	26	4	2	1	62
GAZIANTEP	23	11	1			35
GIRESUN	12	10	1	1		24
GUMUSHANE	2	2				4
HATAY	22	19	2			43
ISPARTA	19	15	1		1	36
ICEL	25	42	2	1		70
ISTANBUL	189	286	31	16	1	523
IZMIR	42	88	10	6	5	151
KARS	4	4				8
KASTAMONU	25	14	1	3		43
KAYSERI	63	80	16	16	7	182
KIRKLARELI	4	3	3	1		11
KIRSEHIR	5	3				8
KOCAELI	32	42	9	2	3	88
KONYA	33	59	1		1	94
KUTAHYA	20	25	1			46
MALATYA	8	5				13
MANISA	9	15	1	4		29
KAHRAMANMARAS	5	3				8
MARDIN	1		1	1		3
MUGLA	8	8				16
MUS		2				2
NEVSEHIR	6	2				8
NIGDE	6	2				8
ORDU	7	23	1		1	32
RIZE	2	4				6
SAKARYA	33	52	4	1		90
SAMSUN	42	26	1	1		70
SINOP	6	7	2			15
SIVAS	4	14	3	1		22
TEKIRDAG	9	8	1	3		21
TOKAT	10	20	1	1		32
TRABZON	17	14	1	1		33
TUNCELI	1					1
USAK	4	5				9
VAN	2	2				4
YOZGAT	9	13	1	1		24
ZONGULDAK	14	17	1	1		33
AKSARAY	4	3	1			8
KARAMAN	12	8				20
KIRIKKALE	1	3				4
BATMAN	2					2
BARTIN	2	16	3			21
ARDAHAN	1					1
YALOVA	5	3				8
KARABÜK	5	4		1		10
OSMANIYE	3	3	1			7
DÜZCE	19	30	4	4	1	58
<b>Toplam</b>	<b>1297</b>	<b>1632</b>	<b>173</b>	<b>96</b>	<b>29</b>	<b>3227</b>

Kaynak: TOBB verileri: 2006

Orta Anadolu İhracatçıları Birliği verilerine göre Türkiye’de mobilya sektörü kümelenmesi İstanbul, İnegöl, Ankara, Kayseri ve İzmir’dir. Yeniçeri (2005) raporunda Türkiye mobilya sektörünün yoğunlaştığı bölgelerdeki durumu izah etmiştir buna göre; İstanbul’da mobilya sektörü muhtelif yerlere dağılmış olmakla beraber en önemli iki merkez İkitelli Organize Sanayi bölgesindeki 778 mağaza ile Masko ve 350 mağazası ile küçük sanayi sitesi Modoko’dur. İstanbul mobilya sektörü işletme başına ortalama 3,7 kişilik istihdam düzeyi ile 3,2 kişi/işletme olan Türkiye ortalamasının, üzerinde bir istihdam yapısına sahiptir. Büyük ormanlık alanlara sahip olan ve bunun sonucu olarak ağaç sanayisinin hızlı bir gelişme gösterdiği Bursa-İnegöl Bölgesi de gelişme dinamiği yüksek bir bölgedir. Bursa-İnegöl mobilya sektörü istihdam düzeyi itibari ile Ankara’dan sonra gelmektedir. Ancak sektörde yapılan ihracatın bölgelerimize dağılımında Kayseri ve İstanbul’un ardından üçüncü sıradadır. Bölgenin ihracatta yakaladığı bu başarı, Bursa-İnegöl’ün mobilyada önemli bir uluslararası merkez olma yolunda olduğunu göstermektedir.

Kayseri’de mobilya sektörünün yükselişi kanepeler, koltuk ve yataklarla başlamıştır. Teknolojik gelişmeler ve yeni yatırımlarla bugün mobilyanın her dalında üretim yapan firmaları ile Kayseri, Türkiye’nin önemli bir mobilya merkezi haline gelmiştir. TOBB verileri ve DTM’nin ihracat rakamları da göstermektedir ki şehir sektörün en büyüklerini içerisinde barındırmaktadır. Kayseri Marangozlar Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası verilerine göre sektörde faaliyet gösteren firma sayısı 3.500’ü bulmaktadır. TÜİK verilerine göre, firma başına düşen 11,5 kişilik istihdam düzeyi ile, bölgede Türkiye ortalamasının çok üzerinde bir oranla eleman istihdam edilmektedir. Firma başına düşen eleman sayısının yüksekliği de göstermektedir ki şehir büyük ölçekli, fabrikasyon tarzda üretim yapan, firmaların yoğunlaştığı bir bölgemizdir. Türkiye’nin ev ve ofis mobilyası ihracatının %33,2’sini tek başına yapan Kayseri Türkiye’nin en önemli mobilya üretim ve ihracat merkezi durumundadır.

İzmir bölgesi TÜİK verilerinde istihdam düzeyine göre Kayserinin ardından 5. sırada gelmektedir. Karabağlar ve Kısıkköy, sektörün yoğunlaştığı mekanlar olup, şehir sahip olunan liman, ulaşım kolaylığı, ile de ihracatta önemli atılımlar içerisindedir. Firma başına düşen çalışan sayısı açısından 2,66 kişi ile Türkiye ortalamasının altında istihdam düzeyine sahip olan bölgede daha çok küçük firmalar bulunmaktadır (Yeniçeri,2005:5).



Ancak bu işletmeler emek yoğun işletmeler olup, büyük ölçekli üretim yapan firma sayısı azdır. Son olarak 1970’lerde çok zayıf olan ve küme yapılanmasındaki sosyal ve fiziksel alt yapıdaki gelişmenin görüntülenmesini destekleyen siteler bölgesindeki altyapı zaman içerisinde gelişme göstermiştir. Ancak elektrik ve suyun sürekli tedariki gibi önemli problemler hala mevcuttur. Bunun yanında firmalar merkezdeki gibi yüksek rantiyeler ödemek zorunda olmasalar da bölge büyüme konusunda sınırlı imkânlarla sahiptir.<sup>26</sup>

Genel olarak Türkiye’nin istikrarsız makro ekonomik durumu ve yüksek faiz oranları göz önüne alındığında küme firmalarının banka kredisi kullanmak konusunda isteksiz olmaları ve finansman kaynağı olarak sahiplerin öz sermayesine güvenmeyi tercih etmeleri şaşırtıcı değildir. Bu tavır şubat 2001 deki finansal krizin acı hatıralarının yöneticilerin beyninde tazeliğini koruması ile açıklanabilir. Açık ve seçik olarak finansman rekabet potansiyelini ve bundan dolayı kümenin gelişmesini sınırlayan büyük bir problem oluşturmaktadır (Öz,2004:69).

Tablo 3.14.’da Türkiye’de yığınlaşma durumuna göre mobilya imalatı verilerine yer verilmiştir. Türk mobilya sektörünün bu tabloya göre Ankara, İstanbul ve Kayseri’de kümелendiğini görmekteyiz. Bu illeri Bursa ve Eskişehir illeri takip etmektedir.

**Tablo 3.14. Türkiye’de Yığınlaşma Durumuna Göre Mobilya İmalatı**

İLLER	İstihdam sayısı	İstihdam oranı	Yığınlaşma katsayısı	Yığınlaşma oranı
<b>TR51(Ankara)</b>	15469	11,84	6,7116	2,3088
<b>TR10(İstanbul)</b>	51600	39,49	6,3854	1,1929
<b>TR72(Kayseri,Sivas,Yozgat)</b>	10760	8,24	5,7551	3,3201
<b>TR61(Antalya,Burdur,Isparta)</b>	2828	2,16	0,4905	1,2930
<b>TRA1(Erzurum,Erzincan,Bayburt)</b>	571	0,44	0,1756	1,6719
<b>TR83(Çorum,Samsun,Amasya,Tokat)</b>	3042	2,33	0,1033	1,0464
<b>TR41(Bilecik,Bursa,Eskişehir)</b>	12633	9,67	0,0848	1,0089
<b>TRA2(Ağrı,Kars,Ardahan)</b>	137	0,10	-0,0745	0,5847
<b>TRC3(Mardin,Siirt,Batman,Şırnak)</b>	168	0,13	-0,1058	0,5487

Kaynak: TÜSİAD,2005:51

<sup>26</sup><http://www.mobilyadergisi.com.tr/ARSIV/66/default.asp> 09-10-2006

## 6. E-Ticaret ve Doğrudan Pazarlama

Bilişim teknolojisinin gelişmesine bağlı olarak e- ticaret diye tanımlanan internet ortamında pazarlama yöntemi mobilya ticaretinde de önemini arttırmaktadır. Bu tür alışveriş hem şirketler arası hem de mobilya üreticilerinden son tüketiciye kadar gelişme göstermektedir. Bilgi çağında en önemli faktör bilgi ve iletişimdir. İnternet kullanımının tüm dünyada büyük bir hızla yaygınlaşması, son yıllarda elektronik ticaretin önem kazanmasına yol açmıştır. Özellikle, ticaret ve destek hizmetlerinin yetersizliği nedeni ile yurtdışına açılma imkanları kısıtlı kalmaktadır. Bu nedenle etkili bir iletişim ağı kurulması firmalar ve yöneticiler için önemli olmaktadır. Bilişim teknolojisinin gelişmesine bağlı olarak e-ticaret diye tanımlanan internet ortamında pazarlama yöntemi mobilya ticaretinde de önemini arttırmaya başlamıştır. Bu tür alışveriş hem şirketler arası hem de mobilya üreticilerinden son tüketiciye kadar gelişme göstermektedir.

Gelişen diğer bir yöntem ise doğrudan pazarlama olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemde, satış yeri aradan çıkarılarak katalog, broşür, kapıdan satış vb araçlarla doğrudan tüketiciye ulaşılmaktadır. Mobilya üreticileri, pazarlama ve iletişim konusunda kendilerini yetersiz bulmaktadırlar. Sektörün ağırlıklı olarak KOBİ'lerden oluşması nedeni ile mevcut imkanlarla yürütülmeye çalışılan pazarlama faaliyetleri dış pazarlarda yetersiz kalmaktadır. Bu durum, üreticilerin rekabet şansını azaltmaktadır (DPT,ÖİK,2006:109). Mobilya sektöründe dağıtım ve pazarlamada dört temel kanal kullanılmaktadır (Sakarya,2006: 5):

- Bayiler
- Mobilya Mağazaları
- Doğrudan Pazarlama
- Bağımsız perakendeciler

Türkiye'de mobilya mağazacılığı hızla yaygınlaşmasına rağmen son yıllarda en yaygın dağıtım ve pazarlama kanalı bayilerdir. Fabrikasyon, standart ve markalı üretim yapan büyük ve orta ölçekli firmalar kendi kurdukları bayilik sistemi ile nihai tüketiciye ulaşmaktadır.

Genelde küçük şahıs şirketlerinden oluşan sektörde, markalı mobilyanın toplam satış hacmi içindeki yeri yakın geçmişe kadar %10'dan daha az olarak tahmin edilmekteydi. Son zamanlarda koltuk, kanepeler gibi kumaş kaplı oturma gruplarındaki markalı isimlerin artmasıyla, bu oranın tüm sektörde %10-20 arası olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, mobilya ticaretinin çok önemli bir kısmı kayıt dışıdır. Bu da disiplini ve ortak hareket etme imkanlarını ortadan kaldırmakta, sektörün ölçülmesine engellemekte, sektöre giren işletmelerin kalitesinin düşmesine neden olmaktadır (Sakarya,2006:5).

#### E) TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE DEVLET'İN ROLÜ

Genel olarak işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet gücü yaratmalarında devletin üzerine düşen görevler vardır bunlar ise; geliştirilmiş standartlar ile işletmeleri performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek, talep görece ürünleri önceden tespit edip modellemek, özelleştirilmiş girdi üretimine odaklanmak, bölgesel rekabeti engelleyecek doğrudan birliktelikleri (tekelleşme) kısıtlandırmaktır. Porter (1990), orijinal tezini bir bütün olarak tüm ulusa uygularken, ekonomik faaliyetlerinin büyük bir kısmının bölgesel düzeyde gerçekleştiğini fark etmiştir. Böylece, teorileri daha çok bölgelere uygulanmaya başlanmıştır (Barca vd, 2006:40).

Devletin rolü ve şans faktörleri de elmas modelinin dört ana unsurunu destekler nitelikte düşünülmektedir. Porter bir sektörün uluslararası rekabet gücünün gelişiminde devletin rolü'nün önemli fakat dolaylı olduğunu düşünmektedir. Porter'a göre devletin yapması gereken rekabetçi avantajı yaratmaya çalışmak değil, yukarıda açıklanan ve elmas modelinin dört ana bileşenini oluşturan ana unsurlar çerçevesinde sektörü desteklemektir. Devletin bir piyasa tarafı veya piyasa yönlendiricisi olarak devreye girmesi firmaların küresel rekabet şansını etkiler. Gerek fırsatlar, gerekse devlet politikaları sistem bütünü içinde, yine karşılıklı etkileşim şeklinde, küresel rekabetin belirlenmesinde etkin olur (Aktan ve Vural, 2004: 62).

Şansın rolüne benzer olarak devletin rolü de elmas modelinde dört unsuru etkilemektedir. Devlet kısmen de olsa dört unsurun her birini pozitif ya da negatif olarak etkiler veya etkilenir. Porter'a göre hükümet politikası ulusal karşılaştırmalı üstünlüğün tek kaynağı olarak kalırsa başarısızlığa uğrar. Başarılı politikalar ulusal

avantajların mevcut olduğu unsurlara önem veren ve devletin desteklediği endüstrilerde işler. Diğer bir deyişle devlet karşılaştırmalı avantaj kazanma şansını artırabilir ancak kendisi avantaj yaratamaz. Teşviklerin artması ve genişletilmesi ile vergilerin indirilmesinin yanı sıra daha da önemli olarak kalitenin standartlaşmasına ve patentleşmenin sağlanmasına yönelik devletin yapması gereken görevler vardır. Devlet, sektördeki firmaların insan sağlığına zararlı maddelerin üretilmesi ve kullanılmasını kontrol etmelidir. 2004 yılında Türkiye’de mobilya dahil olmak üzere orman ürünlerine verilen yatırım teşvikinin illere dağılımında belge adedi olarak Sivas 7 yatırım teşvik belgesi ile başta gelirken bu ili, Konya 6 belge, İzmir 5 belge, Kayseri 4 belge ve Düzce 3 belge ile takip etmektedir. Geri kalan 30 teşvik belgesi diğer illerimize dağılmış durumdadır. Orman ürünlerine verilen teşvikin değer olarak dağılımında ise Kayseri %18,6, Kocaeli %16,3 ve Tekirdağ %10,3 ile başı çekmektedir. Devletin yapmış olduğu ihalelerin KOBİ’lerin gelişmesinde önemli bir yeri vardır. Ancak, bu ihalelerin genelde büyük ihaleler olması küçük ve orta büyüklükteki sanayi işletmelerinin bu ihalelere girmesini zorlaştırmaktadır. Bu bakımdan büyük ihalelerin parçalanması ve KOBİ’lere pay aktarılması sektörün gelişmesine yardımcı olacaktır. Devlet tarafından, üretimi ve ihracatı teşvik etmek bakımından enerji fiyatlarıyla ilgili düzenlemeler yapılması zorunludur. Mevcut şartlarda sektörün rekabet gücü kırılmakta, ucuz maliyetli ülkelere yatırım kaçışları olmaktadır (DPT, ÖİK, 2006:107).

Sektörde devletin etkin bir denetlemesi bulunmamaktadır. Bazı işletmeler vergi kaçırarak, yanında çalıştırdığı işçilerin aylığından, sigortasından, giderlerinden keserek, düşük kalitede hammadde kullanarak vb. ile maliyetleri azaltma çabası içindedir. Bu durum diğer işletmelerin rekabetini azaltmakta ve aynı şekilde çalışmaya özendirilmektedir. Bunun önüne geçilmesi için devletin denetimlerini artırması gerekmektedir. Mobilya sektöründe tasarımın önemi çok büyüktür. Tasarımın rekabet yaratmadaki öneminin Türk Hükümetleri tarafından kabul görmesi ve bu konuda atılan adımlar ve tasarımı destekleyen çalışmalar, üreticileri orijinal tasarımlara sahip daha iyi ürünler üretmeye itebilecektir. Bu da sanayi için bir kimlik yaratacaktır. Bunun gerçekleştirilebilmesi, bu noktada politikacıların önemli bir role sahip olmalarında yatmaktadır. Avrupa Birliği uygulamaları dikkate alınarak bürokrasi ve mevzuat basitleştirilmeli, vergilendirme ve sosyal güvenlik mevzuatında iş kurma ve istihdam yaratmayı özendirici tedbirler alınmalıdır.

## 1. Kayıt Dışı Ticaret

1980'lerden sonra Türkiye'deki ekonomik ve sosyal gelişmeler özellikle büyük metropollerde kaliteli, fonksiyonel, çağdaş konfor anlayışına uygun mobilya taleplerini artırmış ve sektöre ivme kazandırmıştır. Türkiye'de çoğu küçük atölyelerden oluşan 65 bin civarında mobilya imalat ve satış noktası olduğu kabul edilmektedir. Ancak kayıt dışılık nedeni ile sayı tam olarak bilinmemektedir. Kayıt dışılık oranının %50 - %60 kadar olabileceği tahmin edilmektedir. Bu nedenle, sektörde garanti belgesi, fatura vb. denetimler yeterince yapılamamakta, kapasite kullanımı, ölçeksel imalat envanterleri çıkarılamamaktadır. Kayıt dışı ticaret, kurallara uygun çalışan firmaların gelişimini ve rekabeti olumsuz etkilemektedir. 2005 yılında 645 milyon doların üzerinde mobilya ihracatı gerçekleşmiştir. Bu miktar dünya pazarında %0.09 'luk bir payı ifade etmektedir. Bu oranın artırılması için gerekenlerin devlet tarafından ve firmalar tarafından yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, şirketlerin birincil sorunu dış pazarlara yabancılık, ikincisi ise finansal yetersizliktir. Bu maksatla, yurt dışı pazarlarda ajanslar kurulması, ihracata ilişkin teşvikler, üretim ve pazarlama aşamalarında, İGEME, Halk bankası, Eximbank ve KOSGEB vb. kurumlarca uluslararası pazarlarda karşılaşılan sorunların giderilmesi ve rekabet gücü kazanmalarına destek sağlanmalıdır (DPT,ÖİK,2006:108).

## 2. Vergiler ve Teşvikler

İhracatta sağlanan başarılı sürecin gelişerek devam ettirilebilmesi bakımından, firmaların yatırım ve ihracat teşviklerinden daha çok ve yaygın olarak yararlanmaları için finans araçlarına ulaşımını kolaylaştırılarak üretim ve ihracat kapasiteleri artırılmalıdır. Bu bağlamda AB ile müzakere sürecinde artarak sürmesi beklenen KOBİ'lere dönük olarak; İşe başlangıç desteği, KOBİ teminat programı, çekirdek sermayesi programı, bölgesel kalkınma programları vb. ile yenilikçi ve AR-GE'ye yönelik çalışmaların desteklendiği altıncı çerçeve programı gibi teşviklerden yararlanmasını sağlayacak bilgilendirme programları, sektörel örgütler ve ilgili kamu kurumlarınca yaygınlaştırılmalıdır.

Mobilya sektöründe uygulanan yüksek vergi oranlarının Avrupa ülkeleri seviyelerine getirilmesi dış pazarlarla rekabet için önem taşımaktadır. Türkiye’de SSK primlerinin yüksek oluşu da rekabeti olumsuz etkileyen diğer bir faktördür. Bu nedenle, SSK primleri uluslararası uygulamalar ve ülke gerçekleri dikkate alınarak yeniden düzenlenmelidir (DPT,ÖİK,2006:108).

Türkiye’de işletmelerin % 99,89’unu teşkil eden KOBİ’ler ekonominin ve sosyal sistemlerin istikrar unsuru ve temel dinamiğidir. Bununla birlikte Türkiye’deki mobilya sektörünün büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ’ler, yeterli finansal destek sağlanması durumunda, ekonomi için daha fonksiyonel bir yapıya kavuşabileceklerdir. Tablo 3.15.’de Türk mobilya sektöründe alınan teşvik miktarlarının sayısal analizlerine yer verilmektedir.1997-2004 tarihleri arasında hazine müsteşarlığı tarafından mobilya endüstrisi ile ilgili toplam 160 teşvik belgesi verilmiştir (Demirci,2004:60).

**Tablo 3.15. 1997-2004 Yıllarına Ait Mobilya Endüstrisine Verilen Teşvik Miktarları**

Yatırım yılı	Belge sayısı (adet)	Toplam yatırım (milyar TL)	Sabit yatırım (milyar TL)	Döviz tahsisi (.000 \$)	İstihdam (Kişi)
1997	39	28 936 524	28 923 524	50 917	2409
1998	44	27 640 954	27 490 954	58 065	3127
1999	31	36 279 845	36 279 845	39 850	4143
2000	28	28 272 688	28 272 688	20 373	2154
2001	16	22 044 570	22 044 570	12 267	639
2002	9	17 638 619	17 638 619	8 503	244
2003	34	102 737 816	102 737 816	38 534	3273
2004*	23	84 456 543	84 456 543	32 123	1559

Kaynak: Demirci,2004:60

Devletten yatırım için alınan teşviklerde 1999 ‘dan bu yana azalma olmuştur. Yaşanan ekonomik krizler sonrası oluşan belirsizlik ortamı nedeni ile firmalar büyük yatırımlara girmekten kaçınmaktadırlar. Devam eden yatırımları tamamlama çabalarına rağmen bazı işletmeler finans problemleri nedeni ile yatırımlarını geciktirmekte veya ertelemektedirler. Türkiye’de KOBİ’lere kaynak sağlayan yeni finans kuruluşları ile kredi miktarlarının artırılması sektöre önemli katkılarda bulunabilir (Demirci,2004:84).

## SONUÇ

Son yıllara bakıldığında firmalarımız ihracatta mesafe kat etmişlerse de sektör halen birçok sorunu da içinde barındırmaktadır. Ekonomik krizlerden çabucak etkilenen yapısı ve buna bağlı olarak finansal zorluklar, iç piyasadaki talep azlığı, dış pazarlar ve rakipler konusunda firmalarımızın yeterli araştırmaları yaparak bilgilenme yoluna gitmemesi, özgün tasarımlar oluşturulamaması, yurt dışı pazarlarda karşılaşılan tanıtım eksikliği, sektörün dış pazarlarda da kabul gören standartlara uyumda dünya piyasalarına paralel ve eş zamanlı olarak hareket edememesi, nitelikli işgücü eksikliği, marka ve model kopyalamak nedeni ile karşılaşılan haksız rekabet, sigortasız ve vergisiz eleman istihdam eden firmaların sebep olduğu haksız rekabet ve istenilen niteliklerde hammadde temininde karşılaşılan güçlükler bunlardan başlıcalarıdır.

Türkiye’de gelişmeye açık ve potansiyel arz eden bir mobilya sektöründen söz edilebilir. Ancak, üretim yapan merdiven altı küçük işletmelerin birleşerek büyük ve profesyonel üretim yapabilen işletmelere dönüşmesi sağlanmalıdır. Rekabet ortamının iyileştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması çalışmalarının başında eğitim gelmektedir. Nitelikli işgücü eğitimi ile rekabet avantajı arasında çok güçlü bir ilişkinin olduğunda şüphe yoktur. Ancak, yukarıda da belirtildiği üzere, mobilya sektöründe nitelikli işgücü düzeyi son derece düşüktür. Bir sektörün uluslararası pazarlarda başarısını sağlayacak en önemli unsurun insan kaynağı olduğu gerçekliğinden hareket ile çeşitli eğitim çalışmaları gerçekleştirilmelidir.

Bu çalışma sonunda elde edilen rekabet gücü endeks değerlerine bakıldığında Türk mobilya sektörünün uluslararası piyasalarda son yıllarda rekabet gücünün arttığı gözlemlenmektedir. Fakat yine de diğer endeks değerleri ve yıllar itibariyle ortalama endeks değerlerine bakıldığında ise sektörün rekabet gücünün orta seviyede olduğu, yalnız ihracatta uzmanlaşma endeksi ve ihracatta benzerlik endeks değerlerine bakıldığında AB ülkeleri ile rekabet etme şansının çok az olduğu görülmektedir. Bunun içinde firmaların bazı önlemleri ivedilikle alması gerekmektedir (Bkz. Tablo. 3.1.). Türk mobilya sektörünün karşılaştırmalı üstünlük ve rekabet gücünün ölçüldüğü endeksler neticesinde çıkan sonuçlar göstermektedir ki sektör dünya piyasalarında orta düzeyde karşılaştırmalı üstünlük ve rekabet gücüne sahiptir.

Bunun yanında Türkiye mobilya sektörünün kaliteli ürün imajı ile tanınmaması, mevcut durumda Türk mobilya işletmelerinin Ar-Ge yönelimli ve yeniliklerde öncü bir özellik göstermemesi ve devletin de denetim mekanizmasını en etkin şekilde yapmaması Türk mobilya sektörünün rekabetçiliğinin artmamasına neden olarak gösterilebilir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK MOBİLYA İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN SEKTÖREL REKABET GÜCÜ HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Bu çalışmanın amacı, Türk mobilya sektörünün rekabet gücünü, kaynaklarını ve sürdürülebilirliğini incelemektir. Ulusal ve uluslararası pazarlarda Türk mobilya sektörünün rekabet düzeyi, dayanakları ve performansının devamlılığı konusu araştırılması gereken bir olgu olarak görülmektedir. Bununla beraber, şimdiye kadar sektörün mevcut ve gelecek potansiyelinin bilimsel yöntem ile değerlendirilmesi önemli ölçüde ihmal edilmiştir. Sektörün önemi ve hakkında bilgi üretiminde görülen göreceli ihmal veri alındığında, mevcut çalışma bilimsel yöntem aracılığı ile bir yandan durum tespitine ilişkin pozitif bilgi üretimini sağlama, diğer yandan ise bu bilimsel bilgiler referans alınarak normatif stratejilere bir temel oluşturacak öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir. Anket çalışmasından elde edilen veriler elmas modeline somut kaynak teşkil etmesi bakımından da önemlidir. Bu çalışmadan elde edilecek veriler Türk mobilya sektörünün durum tespitini yapmak ve elmas modelinin alt değişkenlerini bulmak açısından da önemlidir.

#### II. ARAŞTIRMA SORULARI

Bu araştırmada cevabı aranacak temel soru “Mobilya sektörünün Türkiye’de gelişip uluslararası pazarlarda rekabetçi bir konuma gelmesini sağlayan nedenler nelerdir?” olacaktır. Genel bir gözlem olarak, denebilir ki, ulusal ekonomiyi oluşturan bütün sektörler uluslararası pazarlarda aynı performansı göstermezler (Porter, 1990). O halde, sorulması gereken, “Uluslararası pazarlarda göreceli bir sektörel başarının arkasındaki ulusal dinamikler nelerdir?” olacaktır. Bir diğer ifade ile, aynı soru şöyle sorulabilir: “Niçin bazı uluslar bazı sektörlerde uluslararası pazarlarda daha yüksek başarı göstermektedirler?”

Burada değinilmesinde yarar olan bir diğerk nokta, ulusal ve sektörel rekabet güçleri arasındaki ilişkidir. Akademik, siyasi ve iş çevrelerinde sık sık dile getirilen sorulardan biri, “Uluslararası rekabette bazı ulusların diğerk bazılarına göre daha başarılı olmasının nedeni nedir?” sorusudur. Soru çok sık sorulmasına rağmen, Porter (1990)’ın ileri sürdüğü gibi, özü itibariyle yanlıştır. Eğer bu soru ile uluslararası pazarlarda bir ulusun rekabet gücünün dayanaklarının neler olduğu ortaya çıkarılmak isteniyorsa, soruyu böyle formüle etmek yanlıştır yöne ilgiyi odaklamaya yol açacaktır. Çünkü bir ulus, uluslararası pazarlarda bütün sektörlerde eşit bir rekabet gücü göstermez. Bazı sektörlerde rekabet avantajına sahipken, diğerk bazı sektörlerde rekabet dezavantajına sahip olacaktır. O halde sorulması gereken doğru soru daha dar, yani, sektörel düzeyde olmalıdır. Diğerk bir ifade ile, bu bağlamda, doğru soru, “Uluslararası pazarlarda bir ulusun bazı sektörlerinin daha rekabetçi bir performans göstermelerinin nedeni nedir?” olacaktır. Bu da bizi sektörler düzeyinde araştırmalara götürmektedir. Ancak bu genel sorunun dışında, bu soru ile ilgili olan daha başka sorulara da yanıt aranacaktır. Söz konusu ana sorunun dışında yanıtı aranacak diğerk sorular şunlardır:

- Son on yıl içerisinde mobilya sektörünün performansı nasıldır?
- Mobilya sektörünün diğerk sektörlerle göre rekabet avantajı dayanakları nelerdir?
- AB sürecindeki gelişmelere sektördeki işletmelerin ne kadar hazır olduğu ve bu süreçte devletin ve ilgili kuruluşların yaptıkları sektörü nasıl etkilemektedir/etkileyecektir?
- Uluslararası pazarlara açılmada karşılaşılan engeller nelerdir?

Bu sorular, büyük bir oranda çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde konu ile ilgili geniş bir literatür taraması sonucunda elde edilen teorik ve ampirik bulgular yardımı ile cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

### **III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu araştırmada elde edilecek olan veriler elmas modeli çerçevesinde analiz edilecektir. Bunun yanında analizimizin temelini oluşturan elmas analizinin yapılabilmesi içinde daha somut bilgilere ihtiyaç olacağından ikincil verilere de başvurulmuştur.

Porter, rekabet üzerine “Ulusların Rekabet Avantajı” (Competitive Advantage of Nations, 1990) adlı kitabında global rekabette başarılı olmuş on ülkeyi sektörel düzeyde inceleyerek, bunların belirli sektörlerde başarıyı nasıl elde ettiklerini incelemiştir. Bu başarıları, geliştirdiği ve “Elmas(Diamond)” adını verdiği bir modele göre yapmıştır. Elmas modeli, bir sektördeki ulusal rekabet gücünü belirleyen dört temel unsurun birbiri ile ilişkili olarak incelenmesini gerektirmektedir. Bunlar, ulusal faktör donanımı, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici sektörler ve işletme stratejileridir. Porter, ülkelerin rekabet güç ve yeteneğini bu dört ayrı bileşenden ve bu temel faktörlerin altında yer alan çeşitli değişkenlerden hareket ile açıklamaktadır.

Bu çalışmanın amacına uygun olarak, mobilya sektöründe durum tespiti ve gelecek perspektiflerini belirlemek üzere “Elmas Modeli Analizi” yapılacaktır. Bu analiz ile uluslararası pazarlarda Türk mobilya sektörünün sahip olduğu rekabet üstünlüğü ve pozisyonunu açısından girdi (faktör) ve talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi ve rekabet yapısı ve kamu’nun (devlet) rolü incelenecektir. Bütün bu incelemeler ise sektörel düzeyde yapılacaktır. Sektörel düzeyde elmas modeli analizine temel oluşturacak bilgiler ise ikincil kaynakların yanında, anket yardımı ile elde edilme yoluna gidilmiştir.

Bu kısımda araştırmanın ana kütle ve örneklem büyüklüğünün seçiminin nasıl yapıldığı açıklanacaktır. Daha sonra veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının yapısı ve içerisinde yer alan soruların niceliği ve niteliğinin yanında veri toplama süreciyle ilgili açıklamalar yapılacaktır.

#### A) ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın hedef kitlesi seçilirken bazı kriterlere göre hareket edilmiştir. Bu çalışmada örneklem seçiminde son derece önemli olan seçim kriteri firmaların ihracat yapan firmalar olmasıdır. Bu bağlamda araştırmaya konu olan firmaların hem iç pazara hem de dış pazara yönelik faaliyette bulunan firmalar olması tercih edilmektedir. Bunun nedeni firmaların girişimcilik eğilimi ve davranışı sergilemeye iten ve çeken faktörlerin uluslararası boyutunun da gözardı edilmemesi gereğidir.

Ayrıca bunun yanında global bir ekonomik dünyada pazardaki rekabetin yoğunluğunu, fırsat ve tehditlerin ortaya çıkmasında dış pazarların etkisini hesaba katmak gerekmektedir. Tüm bu kriterler gözönüne alındığında, bu araştırma, mobilya sektöründe faaliyet gösteren ve ihracat yapan 625 adet firmaya uygulanması tespit edilmiştir.

İkinci bir seçim kriteri de firmaların buldukları illerle ilgilidir. Bu bağlamda genel olarak firmaların mobilya sektör kümelenmelerinin olduğu İstanbul, Kayseri, İzmir, Ankara, İnegöl, Adana gibi illerde olmalarına dikkat edilmiştir. Özellikle ankete katılan firmaların kümelenme ve organize sanayi bölgelerinde olmalarına özen gösterilmiştir.

## B) VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Bu araştırma için yapılan anket çalışmasında Türk mobilya sektörünün durum tespiti ve sorunlarına yönelik sorular hazırlanmıştır. Bu sorular neticesinde Türk mobilya sektörünün elmas modeli ile analizinin alt değişkenlerine ve Türk mobilya sektörünün son durumuna ilişkin verilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Ek 1' de görüleceği gibi anket formu dört kısımdan oluşmaktadır. Türk mobilya sektörünün rekabet gücünü ve iç/dış pazarda uyguladıkları rekabet stratejilerini ölçecek şekilde mobilya işletmecilerine anket uygulanmıştır.

Anket soruları, Türk mobilya sektöründe kalite standartlarını, ihracatta karşılaşılan sorunları, sektörün mevcut durumu ve gelecek ile ilgili fikirlerini ölçmeye yöneliktir. Anket soruları dört bölümden oluşmuştur. Anket soruları geliştirilirken İstanbul Ticaret Odasının “Uluslararası pazarlarda Türk gıda sektörünün rekabet gücü ve ihracatta aranan kriterler/engeller”Barca'nın, (2006) konulu çalışmasından da yararlanılmıştır.

Birinci bölüm; firma bilgileri ve araştırmanın kontrol değişkenlerinin yer aldığı kısımdır. Burada firmaların büyüklükleri, firma yeri ve firmaların kaç yıldır bu sektörde çalıştıklarına dair sorular hazırlanmıştır. Bu bölümdeki en önemli soru, firmaların ihracat yapıp yapmadıklarına ilişkin hazırlanan sorudur. Bu bölümde toplam yedi soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde, Türk mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü analizi ile ilgili sorular geliştirilmiştir. Burada firmaların ihracat kalemleri, ihracat yaparken karşılaştıkları sorunları, son beş yıl içerisinde ihracatın artıp artmadığı ve hangi ülkelerle rekabet ettikleri konusunda bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Ankete katılan firmalara bu bölümde on dört soru yöneltilmiştir.

Üçüncü bölümde, Türk mobilya sektörünün elmas modeli ile analizini yapmak için gerekli olan alt değişkenlere ilişkin sorular geliştirilmiştir. Bu modele ilişkin ana koşullar; faktör ve talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejileridir. Bu ana koşulları test etmek amacı için geliştirilen toplam otuz altı soru vardır. Bu sorulardan dokuz tanesi likert ölçeğinde hazırlanmış olup bu sorularla firmaların kümelenme konusundaki düşünceleri test edilmiştir. Kümelenmenin rekabet gücüne etkilerine bu bölümde yer verilmiştir. İlgili ve destekleyici kuruluşların varlığına ve rekabet güçlerini test etmeye yönelik sorularda burada geliştirilmiştir. Firmaların uluslararası pazarlarda rekabet güçlerini artırmak için uyguladıkları firma stratejileri ile ilgili sorulara da yine bu bölümde yer verilmiştir. Bu bölümde geliştirilen sorular neticesinde Türk mobilya sektörünün elmas modeli ile analizine ilişkin alt değişkenlerin neler olduğuna dair verilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde ise toplam on üç soru sorulmuştur. Burada Türk mobilya sektöründeki firmaların uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmesi için geleceğe dair bakışı ölçen sorular yer almıştır. Firmaların gelecek stratejileri, dünya mobilya sektöründe Türk mobilya sektörünün yeri ve önemine ilişkin veriler burada test edilmiştir. Bunun yanında uluslararası rekabet avantaj ve dezavantajları, bu konuda devletin ve sektör odalarının, birliklerinin yapması gerekenleri içeren sorular burada geliştirilmiştir.

Anlam bütünlüğüne zarar vermemek için sorularla ilgili cevapların bir kısmı metin içerisinde gösterilmiş ama tablo olarak yer verilmemiştir. Sayısal oranların karşılaştırılması ve incelenmesi açısından önemli görülenler ise tablo olarak verilmiştir. Anket çalışması Türkiye'deki mobilya üretimi yapan çoğunluğu ihracat yapan ve kümelenme içerisinde bulunan 208 firmaya uygulanmıştır.

### C) VERİLERİN TOPLANMASI

Veri toplamak için geliştirilen anketler ilgili firmalara gönderilmeden önce firmaların üst düzey yöneticileriyle telefon ve e-mail yolu ile bir ön görüşme yapılmıştır. Bu görüşmede yetkili kişilere çalışmanın amacı açıklanmış ve bu amaca uygun olarak anket formlarını cevaplamaları istenmiştir.

Toplam amacımıza uygun olarak 625 firmaya bu iki yolla anket çalışması gönderilmiştir. 208 firma yöneticisi anketi cevaplamıştır. Bu araştırmada öncelikle firma yöneticileri ile bir ön görüşme yapılması anketlerin geri dönüşüm oranının yaklaşık olarak %34 gibi yeterli bir oran olmasını sağlamıştır.

## IV. ARAŞTIRMA BULGULARI

### A) ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Anket çalışması sonucunda toplam 208 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine diğer bir ifade ile de demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar aşağıda Tablo 4.1. de yer almaktadır. Araştırmada yer alan firmaların yaklaşık %80'i 10 yılı aşkın bir süredir faaliyet gösterirken %20'si 10 yıldan az bir süredir faaliyet göstermektedir. Firmaların yaklaşık %51'i 50-250 arasında çalışana sahiptir. %49'luk bir kısmı da küçük işletme konumundadır. Firmaların %71'lik bir kısmı yerleşimlerini organize sanayi bölgelerinde yapmışlardır. %29'luk bir kısmı ise yerleşimlerini küçük sanayi sitelerinde gerçekleştirmişlerdir. Firmaları büyük çoğunluğunun organize bölgelerde toplanması işletmelerin ileriye dönük yerleşim ile ilgili alt yapı ve diğer sorunlarla karşılaşmayacağını göstergesidir.

Türk mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğu Ankara, İstanbul, İnegöl, Kayseri, İzmir gibi bölgelerde küme şeklinde üretim yapmaktadırlar. Bu bakımdan araştırmada örneklem seçiminde bu hususa dikkat edilmiştir.

**Tablo 4.1. Firmalara İlişkin Özellikler**

<b>Yaş</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzdelerik Dağılım</b>
1 – 5 yıl	41	%19,7
6–10 yıl	40	%19,23
11–15 yıl	29	%13,9
16–20 yıl	28	%13,46
21–25 yıl	25	%12
26–30 yıl	20	%9,6
30 ve üstü yıl	25	%12
<b>Büyükük</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzdelerik Dağılım</b>
1-9 Çalışan (Mikro)	-----	----
10-49 Çalışan (Küçük)	101	%48,55
50-249 Çalışan (Orta)	92	%44,23
250 Ve Üstü (Büyük)	15	%7,2
<b>Firma kuruluş yeri</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzdelerik dağılım</b>
OSB	148	%71
KSS	60	%28,8
<b>Firmaların buldukları il</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzdelerik dağılım</b>
Ankara	75	% 36
İzmir	42	% 20
İstanbul	39	% 19
İnegöl	30	% 14
Kayseri	12	% 6
Adana	10	% 5

## B) REKABET ANALİZİ İLE İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Rekabet avantajının temel dayanaklarının ne olduğunu ortaya çıkarmak stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının temel sorunsalını oluşturur. ‘Operasyonel’ verimlilik başarısı ne olursa olsun, bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilmesi o işletmenin rakiplerinden kendisini farklılaştıracak bir ‘strateji’ geliştirme ve izlemesi ile olanaklı olacaktır (Porter,1996). Diğer bir ifade ile rekabet avantajı stratejik davranmanın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bir işletmeyi rakiplerinden farklı yapmayı sağlayacak üç jenerik stratejik alternatif vardır (Porter, 1980, 1985): Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma stratejisidir.

Tablo 4.2 de rekabet analizi ile ilgili tanımlayıcı istatistiklerden firmaların rekabetçi özellikleri incelendiğinde, firmalarda istikrarlı kalite düzeyine verilen önemin % 47,9 ile en yüksek yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. İşletmeler ürünlerinin pazar konumlandırmalarını düşük fiyatlı kalitesiz ürünler yerine yüksek standartlarda ürünler üreterek sağlamak istedikleri aşağıdaki tabloda gözükmektedir. Firmalar uluslararası rekabet için % 20,7 oranında markalaşmaya vurgu yapmışlardır.

**Tablo 4.2. Firmaların Rekabetçi Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

DEĞİŞKENLER	Oran(%)
İstikrarlı kalite düzeyi	47,9
Marka imajı	20,7
Güvenilirliği yüksek mamuller	19,8
Düşük fiyat	9,9
Teslimatta güvenilirlik	1,7
<b>TOPLAM</b>	100,0

Tablo 4.3.'de firmaların ulusal ve uluslararası pazarlarda izledikleri strateji konusundaki dağılım ve firmaların pazarda izledikleri stratejilere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunun farklı ürünler ile pazara çıktıkları gözükmektedir.

**Tablo 4.3. Firmaların Ulusal Ve Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Elde Etmek İçin İzledikleri Stratejilere İlişkin İstatistikler**

STRATEJİLER	Oran(%)
Farklı Ürünlere Yönelme Stratejisi	49,6
Maliyet Liderliği Stratejisi	31,4
Odaklanma Stratejisi	19,0
<b>TOPLAM</b>	100,0

Tablo 4.4.'de ise firmaların ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmek için ortaya koydukları hedeflerine ilişkin istatistiklere yer verilmiştir. Bu istatistiklere göre işletmelerin rekabet avantajı sağlamada öncelikle % 84 oranında kendi markalarını yaratma isteklerini görmekteyiz. Bunun yanında % 80 oranında yeni ürün geliştirme çabaları ve iç pazarda büyüme, % 75 oranında kalite iyileştirmesine gidilmesi firmaların ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü oluşturmak için bilinçlendiklerinin de bir göstergesidir.



**Tablo 4.4. Firmaların Ulusal ve Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Elde Etmek İçin, Hedeflerine İlişkin İstatistikler.**

DEĞİŞKENLER	Planlanmış (%)	Mevcut yeterli görülmüş (%)	
		Değil	Evet
Kalitenin iyileşmesi	75,2	17,4	7,4
Dış pazarlarda büyüme	54,5	20,7	24,8
İç pazarlarda büyüme	81,0	11,6	7,4
Markalaşma	84,3	11,6	4,1
Yeni ürün geliştirme	80,2	13,2	6,6
Maliyet düşürme	64,5	21,5	14,0
Yurtdışı ortaklık	22,3	7,4	70,2
Bilgi sisteminde yeni teknoloji	62,0	11,6	26,4
Yeni yatırımlar	70,2	9,9	19,8

Tablo 4.5 'de ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmek için, işletmelerde yapılan çalışmalara ilişkin istatistikler bulunmaktadır. Burada firmalar izledikleri jenerik stratejinin gereği olarak belirledikleri hedefler ile uygulamaları arasında paralellik göstermektedirler, bu durum işletme sahip ve yöneticilerinin bilinç düzeyindeki yüksekliğe vurgu yapmaktadır. “Yeni ürün geliştirme çabası” nın en yüksek skora sahip olması ve onu izleyen skorun Ar-Ge olması üzerine vurgu yapılan “farklılaşma stratejinin” uygulama boyutuna işaret etmektedir. Firmaların aşağıda tabloda görülen çalışmaları yapmaları yaptıkları işi profesyonelce yaptıkları/yapmaya çalıştıklarının bir göstergesi olarak gözükmektedir. İşletmelerde her ne kadar kurumsallaşmamadan söz edilse de kurumsallaşmanın gerektirdiği faaliyetleri yapmaya çalışmakta oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.5. Ulusal Ve Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Elde Etmek İçin, İşletmelerde Yapılan Çalışmalara İlişkin İstatistikler.**

DEĞİŞKENLER	Oran(%)	
	Yapılıyor	Yapılmıyor
Yeni ürün geliştirme çabası	94,2	5,8
Teknoloji araştırma geliştirme	84,3	15,7
Marka geliştirme	82,6	17,4
Eğitim ve geliştirme uygulamaları	81,0	19,0
Firmanızın rakiplerinize göre güçlü ve zayıf yönlerin araştırılması	77,7	22,3
Firmanızın ne tür yeni fırsat ve tehditler ile karşı karşıya olduğunun araştırılması	65,3	34,7
Sistemli pazar araştırması	63,6	36,4

Tablo 4.6.'da ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmek için, firma içi faktörlere ilişkin istatistikler yer almaktadır. Ankete katılan firmalardan firma içi faktörleri önem sırasına göre sıralamaları istendiğinde firmalar en önemli unsur olarak kaliteyi öne çıkarmışlardır. Bunun ardında ise sektörde eksik olan Ar-ge faaliyetlerini vurgulanmıştır. Değerlemede yer alan diğer faktörler ve önem sıraları aşağıdaki gibidir. Bunun yanında işletmeler Türk mobilya sektöründe emek maliyetinin de 3. derecede önemli olması gerektiğine vurgu yapmışlardır.

**Tablo 4.6. Ulusal Ve Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Elde Etmek İçin, Firma İçi Faktörlere İlişkin İstatistikler.**

UNSURLAR	Önem derecesi
Kalite	1
AR-GE	2
Emek maliyeti	3
Sermaye maliyeti	4
Hammadde alım	5
Satış sonrası hizmet	6
Üretim	7
Reklam	8
Marka,ün	9
Teknoloji	10
Tasarım,moda	11

Tablo 4.7.'de ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmek için, firma dışı faktörlere ilişkin istatistikler yer almaktadır. Burada genel olarak uluslararası rekabet gücü makro ekonomik değişkenlerin istikrarlılığıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda uluslararası rekabetin özellikle fiyat yönünün tespitinde döviz kuru, faiz, enflasyon ve işsizlik oranı gibi değişkenlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bu veri alındığında araştırmaya katılan işletme sahip ve yöneticileri, rekabette firma dışı faktörleri önem derecesine göre sıraladığında dış ticarete en temel parametre olan döviz kurları burada da öne çıkmaktadır. Bunun yanında sektörel dış ticaret şirketlerinin oluşturulmasının da ikinci sırada önemli bir unsur olduğu da araştırma sonunda ortaya çıkan bir diğer faktördür. Bunun yanında işletmelerin rekabet gücü üzerine 3. derecede etkili olan faktör yurt dışı talep olarak görülmektedir. İşletmeler yurt dışı talebin niteliğinin de rekabet güçlerinde etkili olduğunu bildirmişlerdir.

**Tablo 4.7. Ulusal Ve Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Elde Etmek İçin, Firma dışı Faktörlere İlişkin İstatistikler.**

UNSURLAR	Önem Derecesi
Döviz kurları	1
Sektörel Dış Tcaret Şirketlerinin Oluşturulması	2
Yurt dışı talep	3
Yurtiçi fiyat düzeyi	4
Rakiplerin stratejileri	5
IKEA 'nın Türk mobilya pazarına girmesi	6

Tablo 4.8.'de firmaların uluslararası pazarlarda güçlü olmasını sağlayan özelliklerine ilişkin istatistikler bulunmaktadır. Porter, işgücünün eğitim seviyesi, ülkenin altyapısı ve bu altyapının kalitesini de faktör koşullarında değerlendirmektedir. İleri düzeydeki faktörler durumuna getirilmiş uzmanlık, teknoloji, Ar-Ge, mühendislik becerisi gibi unsurlar bu faktörlere girer. İleri düzeydeki bu faktörlerin ürüne yansımaları, kalite, ürün tasarımı ve özellikle teknolojik yetkinlik sonucu, düşük fiyat olarak kendini göstermektedir. Türk mobilya sektörünün yurt dışı pazarlarda güçlü olmasını sağlayan unsura yönelik soru incelendiğinde burada verilen cevapların % 56,5 oranında kaliteli ürünler ve takibinde fiyatların ucuz olması sonucu çıkmıştır.

**Tablo 4.8. Firmaların Uluslararası Pazarlarda Güçlü Olmasını Sağlayan Özelliklerine İlişkin İstatistikler.**

DEĞİŞKENLER	Dağılım
Kaliteli ürünlerimiz	56,5 %
Fiyat	16,3 %
Ürün tasarımı	13,0 %
Ülkedeki uygun koşullar	7,6 %
Markamız	5,4 %
Devlet yardım ve teşvikler	1,1 %

Tablo 4.9. Türk mobilya sektörünün AB sürecinde İhracat konusunda ne kadar önemli bir konumda olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan en çok ihracat yapılan ülke grubu olarak AB gözükmektedir. Bu durum tablo 4.9.'da görülmektedir.

**Tablo 4.9. En Çok İhracat Yapılan Ülkeler**

İhracat yapılan ülkeler	Oran ( % )
AB ülkeri	% 53
İslam Ülkeleri	% 32
Türki Cumhuriyetleri	% 11
Uzak Doğu Ülkeleri	% 3
Amerika	% 1

Tablo 4.10.'da ise anket çalışmasına katılan işletmelerin çoğunlukla yapmış oldukları önemli ihracat kalemleri görülmektedir.

**Tablo 4.10. İhracatı Yapılan Ürünler**

İhracatı Yapılan Ürünler	Oran ( % )
Panel Mobilya	% 30
Ahşap Mobilya	% 25
Koltuk ve Kanepe	% 23
Büro Mobilyası	% 10
Mutfak ve banyo Dolabı	% 8
Kapı ve Doğrama	% 4

Türk mobilya sektörünün son yıllardaki gelişmesine ve değişmesine paralel olarak araştırmaya katılan firma yöneticilerine son iki yıldaki firmalarındaki ve sektördeki değişimleri nasıl algıladıkları soruldu ve alınan cevaplar Tablo 4.11.'de verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi firmaların son iki yılda başta ürün çeşitliliği, üretim miktarı, rekabet gücü, müşteri memnuniyeti ve satışlar gibi verilerde de artış olduğu görülmüştür. Bu durum Türk mobilya sektörünün son iki yılda ulusal ve uluslararası rekabet gücü ile ilgili ankete katılan firmaların olumlu düşüncelerini de yansıtmaması bakımından önem arz etmektedir.

**Tablo 4.11. Firmaların Son İki Yıldaki Genel Değişim İstatistikleri**

UNSURLAR	Oran(%)		
	Artıyor	Durağan	Azalıyor
a) Satışlar	57,9	32,2	9,9
b) İhracat	54,5	20,7	6,6
c) Müşteri memnuniyeti	74,4	18,2	7,4
d) Ürün çeşitliliği	84,3	14,9	,8
e) Üretim miktarı	74,4	19,0	6,6
f) Ürün fiyatları	56,2	36,4	6,6
g) Üretim verimliliği	62,8	20,7	16,5
h) Satış yapılan ülke sayısı	45,5	28,1	8,3
i) Rekabet gücü (dış pazarda)	57,0	24,8	9,1
D) Rekabet gücü (iç pazarda)	68,6	22,3	9,1
k) Kârlılık	44,6	33,1	22,3

Tablo 4.12’de firmaların ürünlerine olan taleplere ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. İşletmelerinin ürünlerinin tercih edilip edilmeme nedenlerine yönelik sorulardan ilki olan “ürünlerinizin yurt içinde ve dışında tercih edilme/edilmeme nedenleri” ne yönelik sorulara verilen cevaplarda mobilyanın uzun vadeli bir satın alma olmasından dolayı kalitenin ön plana çıkması zaten beklenebilecek bir sonuçtur. Sonuçlara bakıldığında kalitenin yanında mobilyanın tasarımının da çok önemli bir tercih sebebi olduğunu görmekteyiz. Tablo 4.12.’deki verilere bakıldığında bu tarz bir satın almada servisin ve kalitesizlikle paralel olarak da görülen ucuz ürünlerin tercih sebebi olmadığını görmekteyiz.

**Tablo 4.12. Firmaların Ürünlerine Olan Taleplere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

DEĞİŞKENLER	Oran(%)				
	Kalite	Tasarım	Servis	Düşük Fiyat	Yüksek fiyat
Ürünlerinizin yurt içinde tercih edilme nedenleri	55,4	32,2	1,7	10,7	---
Ürünlerinizin yurt içinde tercih edilmeme nedenleri	10,9	16,3	8,7	----	64,1
Ürünlerinizin yurt dışında tercih edilme nedenleri	47,0	23,0		30,0	----
Ürünlerinizin yurt dışında tercih edilmeme nedenleri	7,8	31,2	29,9	----	31,2

Tablo 4.13.’de firmaların ürünlerini pazarlarken izledikleri stratejilere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Firmalara ürettikleri ürünleri pazarlarken en çok önem verdiğiniz strateji nedir sorusu sorulduğunda sektördeki uygun üretim faktörleri ve kalifiye elamanın varlığına paralel olarak; fiyat ve hizmet düzeyi ile üretilen ürünlerin nitelikli olmasından kaynaklanan; ürünlerinin özelliklerinin öne çıktığı görülmektedir.

**Tablo 4.13. Firmaların Ürünlerini Pazarlarken İzledikleri Stratejilere İlişkin İstatistikler**

DEĞİŞKENLER	Dağılım	Oran(%)
Fiyat ve hizmet düzeyi	85	41
Ürünün özellikleri	70	34
Hepsi	28	14
Reklam	25	12

Tablo 4.14.'de müşterilerin mobilya satın almasını etkileyen faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Gelir düzeyi düşük kesimin mobilya tüketiminde en önemli etken şüphesiz fiyattır. İnsanların gelir düzeyi arttıkça mobilyada kalite ve estetik arayışları da artmaktadır. Bilinçli tüketici, bütçesine en uygun ama kalitesi ve fonksiyonelliği daha üstün olan mobilyayı almaya çalışmaktadır. Müşterilerin üzerinde durdukları bir başka husus ise satış sırasında ve sonrasında verilen hizmettir. Üreticilerden müşterilerinin mobilya satın almasında etkili olan unsurları sıralaması istendiğinde işaretlemelerin sıklığına göre en önemliden önemsizeye kadar aşağıdaki Tablo.4.14.'de ortaya çıkmıştır. Bu tabloda da gözüktüğü gibi üreticilerin gözünde müşteri önce fiyata ve ardından fonksiyonelliğe önem vermektedir.

**Tablo 4.14. Müşterilerin Mobilya Satın Almasını Etkileyen Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.**

Faktörler	Sıralama
Fiyatı	1
Fonksiyonellik	2
Satış sonrası hizmet	3
Tasarım	4
Kampanyalı olması	5
Sağlamlık	6
Üreten firma	7
Tanıtım	8
Kolay ulaşabilme	9
Mobilyanın markası	10
Modaya uygunluk	11
Kullanılan hammadde	12
Mağaza dekorasyonu	13
Ünlü kişilerin tercihi olması	14

Tablo 4.15.'de Türk mobilya sektörünün dış pazarlarda daha rekabetçi bir rol almasını sağlayacak önerilerin istatistiksel analizine yer verilmiştir. Dünya mobilya pazarında başarılı olabilmek için birçok strateji vardır. Fakat bu stratejilerin en başında iyi bir mobilya tasarımı yatmaktadır. Araştırmaya katılan firma ve departman yöneticilerine“Türk mobilya sektörünün dış pazarlarda daha rekabetçi bir rol alması için önerileriniz nelerdir?” diye sorulduğunda % 31 gibi bir çoğunluk dış pazarlarda rekabet edebilme şansının yeni tasarımlardan geçeceğini bildirmişlerdir. AB topluluğunun bir

standartlar birliği olduğu düşünöldüğünde işletmelerin bu çerçevede yönetim, üretim ve örgütlenme konusunda çeşitli standartların yoğun bir şekilde firma yaşamına girmesi beklenmelidir. Bu durumu gören işletmeler üçüncü rekabet önceliğini AB standartlarına uyum sağlama olarak görmekte-dirler.

**Tablo 4.15. Türk Mobilya Sektörünün Dış Pazarlarda Daha Rekabetçi Bir Rol Almasını Sağlayacak Önerilerin İstatistiksel Analizi**

ÖNERİLER	Dağılım (%)	Oranlar (%)
Kendi özgün tasarımlarımızla üretim yapmalıyız kopya çekmemeliyiz	65	31,12
Hammadde maliyetleri ve kalitesinin iyileştirilmesi çalışmaları	35	16,82
Ulusal ve uluslararası standardizasyonun hayata geçirilmesi	23	11,05
Kurumsallaşma çalışmalarını tamamlamak	18	10,74
Sektörel dış tic. Şirketleri profesyonelce çalışma şartları sağlanmalı	14	8,65
Ürün odaklı bir strateji ile çalışılmalı	13	6,25
Firmalar gerekirse birleşmelidir.	13	6,25
Kalite ve servis hizmeti iyileştirilmesi	10	4,80
İmaj veya marka oluşturacak çalışmalar	9	4,32
TOPLAM	208	100

Tablo 4.16.'da önümüzdeki 3-5 yıl içerisinde en fazla ihracat yapılacak ülkeler ile ilgili istatistiklere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan firma yöneticilerine önümüzdeki 3-5 yıl içerisinde en fazla ihracat yapmayı düşündüğünüz ülke hangisi olacak diye sorulduğunda çoğunluğun AB ülkeleri ile ihracatın artacağı konusunda birleştiklerini görmekteyiz. Türk mobilya sektörünü fason üretici olarak kullanmak, AB ülkelerinin öncelikli hedefleri arasında görölmektedir.

**Tablo 4.16. Önümüzdeki 3-5 Yıl İçerisinde En Fazla İhracat Yapılacak Ülkeler İle İlgili İstatistikler**

BÖLGELER	Dağılım	Oran(%)
AB	100	48,07
Türki Cumhuriyetler	50	24,03
Orta Doğu	35	16,82
Amerika	15	7,21
Afrika	8	3,84
<b>Toplam</b>	208	100,0

Tablo 4.17.'de ihracat yapılan ülke hakkında bilginin kaynağının nereden alındığına ilişkin istatistikler yer almıştır. İşletmeler ihracat yapılan ülkeler hakkındaki bilgiyi, ülkenin pazar araştırmasını, ülkenin mevzuatı ile ilgili bilgiyi büyük ölçüde kendi elamanları vasıtasıyla elde etmektedirler. Aslında bu tür bilgilerin mevcut birlikler vasıtası ile makro düzeyde incelenmesi ve bilgilerin değerlendirilmesi gereklidir. Bu da çeşitli birlik ve odaların işlevlerini tam anlamı ile yapmadıklarını göstermektedir. İhracat esnasında dil ihtiyacını bünyesinde bulunan elemanları vasıtası ile karşılamaya çalışmaktadırlar. Anketten çıkan yüzdeler aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4.17. İhracat Yapılan Ülke Hakkında Bilginin Kaynağına İlişkin İstatistikler**

FAKTÖRLER	Bünyedeki elemanlar	Dışarıdan	Bilgi elde etmek için çalışmıyor	Toplam
İhracat Yapılan Ülke Hakkında Bilginin Kaynağı	64.13%	30.43%	5.43%	100%
İhracat Yapılan Ülke Mevzuatı Hakkında Bilgi Kaynağı	48.91%	44.57%	6.52%	100%
İhracat Yapılan Ülkenin Pazar Araştırması Bilgisi	64.13%	25.00%	10.87%	100%
İhracat Yapılan Ülkenin Dili İle İlgili İhtiyaçlar	44.57%	18.48%	36.96%	100%

Tablo 4.18.'da firmaların son iki yıldaki dışarıdan temin ettikleri danışmanlık ve eğitim hizmetlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Ankete katılan işletmeler yapmış oldukları işleri iki yıllık periyotlar zarfında değerlendirdiklerinde tüm kalemlerde % 50'nin üzerinde olumlu cevaplar verirken, profesyonel düzeyde eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden % 25'ler düzeyinde faydalandıkları gözükmektedir. Bu durumda firmaların danışmanlık ve hizmet içi eğitim konularında bir çabalarının olmaması kurumsallaşamamanın bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 4.18. Firmaların Son İki Yıldaki Dışarıdan Temin Ettikleri Danışmanlık ve Eğitim Hizmetlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

DEĞİŞKENLER	Oran(%)		
	Danışmanlık aldık (%)	Eğitim aldık (%)	Almadık (%)
a) Dış ticaret, ihracat	28,1	24,8	47,1
b) Pazarlama, Tanıtım	21,5	26,4	52,1
c) Yönetici geliştirme ve temel beceriler	19,8	19,8	60,3
d) Satış, dağıtım	16,5	28,1	55,4
e) Bilgisayar sistemleri	28,9	34,7	36,4



C) KÜMELENME VE ELMAS MODELİ İLE İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Tablo 4.19.'da Türk mobilya sektöründeki işletmelerin üretim girdi koşullarının teminine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. İşletmeler üretimlerini gerçekleştirebilmek için kaynaklarının mümkün olanlarını yakın yerlerden temin etme sürecindedirler. Teknolojiye dayalı olan makine parklarını yurt dışından temin ettikleri fakat bu makinelere yönelik servisleri yurt içinden sağladıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca ankete katılan işletmelerin çoğu hammaddelerini kuruluş yerlerinin yakınlarında bulunmadığı için şehir dışından temin etmektedir. Ayrıca firmalar AB giriş sürecinde değişime açık olduklarını ve eski teknoloji ile rekabet edemeyeceklerinin farkındadırlar. Avrupa Birliği sürecinde firmaların artacak rekabet nedeni ile daha profesyonel olmaları gerekmektedir. Ancak Avrupa Birliği sınırları içerisinde faaliyet gösteren sektördeki diğer firmalarla rekabet edilecek olunması sektör için tehdit olarak görülebilir. Bir endüstrideki ulusal avantajın belirleyicisi, uluslararası rekabet gücüne sahip yan sanayinin veya destekleyici sanayilerin ülke içinde bulunmasına bağlıdır.

**Tablo 4.19. Türk Mobilya Sektöründeki Firmaların Üretim Girdi Koşullarının teminine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

SORULAR	Aynı sanayi bölgesinde %	Aynı Şehirde %	Farklı Şehirde %	Yurt Dışında %
Bakım Hizmeti Aldığımız İşletmeler Nerede Bulunmaktadır?	10,7	42,1	42,1	5
Çalıştırdığımız Kalifiyeli Ve Kalifiyesiz Personel Nereden İstihdam Ediliyor	9,1	80,2	9,9	0,8
Firmanızın Girdilerini, Kaynaklarını, Teknolojisini Nereden Sağlıyorsunuz	11,6	25,6	47,1	14,9
İşletmenizin Rakipleri olan İşletmeler Nerededir	14,9	39,7	43,8	1,7
Kullandığımız Hammadde Ve Yarı Mamullerinizi Satın Aldığımız İşletmeler Nerededir	13,2	27,3	53,7	5
Makine Ve Ekipmanları Satın Aldığımız İşletmeler Nerededir	11,6	10,7	37,2	39,7
Ürünlerinizi Nihai Kullanıcının Dışında, Sattığımız Aracı Satıcılar Nerede Bulunmaktadır?	2,5	19,8	73,6	4,1
Yedek Parçalarınızı Satın Aldığımız İşletmeler Nerededir	13,2	19	48,8	18,2
<b>ORTALAMA</b>	10.85	33.83	44,52	11,10

Tablo 4.20.'de ankete katılan firmalara kümelenmeye olan yaklaşımları sorulduğunda firmaların önemli bir çoğunluğunun kümeleşmenin bu sektördeki firmalara uzun vadede avantajlar sağladığının bilincinde oldukları gözükmektedir. Fakat işletmelerin bu bilinçte olmaları ve kümelenme içinde yer almaları elde ettikleri rekabet gücü açısından teorik olarak doğrudur.

**Tablo 4.20. Firmaların Kümelenme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri**

<b>AÇIKLAMALAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Kesinlikle katılıyorrum (%)</b>	<b>Katılıyorrum (%)</b>	<b>Fikrim yok (%)</b>	<b>Katılmıyorum (%)</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>
Mobilya Endüstrisinin Bölgesel yoğunlaşması işletmeler açısından bir rekabet avantajı ve rekabet gücü oluşturmaktadır.	27,3	43,8	12,4	14,9	1,7
Kümelenme içerisindeki işletmeler birbirlerine rekabetçi bir baskı oluştururlar	28,9	50,4	9,9	10,7	---
Kümelenme içinde kurulmuş olan işletmelerin üretkenliği uzun vadede artar	17,4	50,4	13,2	10,7	8,3
Kümelenme içinde kurulmuş işletmeler, yeni ürünlerin oluşmasını sağlayarak yenilikçi, yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederler.	25,6	50,4	10,7	7,4	5,8
Bir kümelenmenin üyesi olmak, işletme için girdilere çabuk sahip olma , bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara kolay erişme gibi avantajlar sağlamaktadır.	24,0	50,4	18,2	5,8	1,7
Kümelenme içerisindeki işletmelerin birbirlerinin performanslarının değerlendirilmesinde ve ölçülmesinde kıyaslama yapmalarına daha çok imkan sağlar.	27,3	55,4	10,7	4,1	2,5

Tablo 4.21.'de işletmelerin kümelenme içindeki hissettikleri eksikliğe ilişkin istatistiki analizlere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan firmalara kümelenmenin getirmiş olduğu organizasyon bazında eksiklik sorulduğunda % 40'ı aşkın firma Ar-Ge faaliyetlerinde eksikliklerinin olduğunu belirtmiştir. Farklılaştırma stratejisini tercih eden firmalarda Ar-Ge faaliyetlerinin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4.21. İşletmelerin Kümelenme İçindeki Hissettikleri Eksikliğe İlişkin İstatistiksel Analiz**

DEĞİŞKENLER	Oran (%)
AR-GE	41,3
Eğitim	24,8
Pazarlama	19,8
Finansal	14,0
<b>Toplam</b>	100,0

Tablo 4.22.'de firmaların uluslararası rekabet avantajı yaratmada etkili olan unsurlarına yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bir hedef belirleyerek strateji oluşturulması, sektörün yapısal özellikleri, rekabet ortamı ve iç pazarın durumunun önemli olduğunu ankete katılan firmalar tablo 4.22.'de görüldüğü gibi cevaplamışlardır. Burada bu dört unsurunda aynı yüzdelerde cevap alması uluslararası rekabet avantajı yaratmada etkili olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.22. Firmaların Uluslararası Rekabet Avantajı Yaratmada Etkili Olan Unsurlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler**

UNSURLAR	Oran(%)		
	Etkili	Etkisiz	Az Etkili
Firma stratejisi ve hedefi	89,3	3,3	7,4
Sektörün yapısal özellikleri	80,2	4,1	15,7
Rekabet ortamı	84,3	5,8	9,9
İç Pazar	76,9	5,0	18,2

Tablo 4.23.'de İşletmelerin rekabet gücü açısından firma stratejilerine ilişkin istatistiklere yer verilmiştir. Bölgesel koşullar firma ve/veya sektörlerin stratejilerini etkilemektedir. Sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, firmalar düşük rekabeti tercih ederler, ancak, bölgesel rekabet firmaları yeniliğe, yani yeni birşeyler üretmeye ve gelişmeye zorlar. Ankete katılan firmalar % 44 oranında bölgesel rekabetin, rekabet gücü açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır.

**Tablo 4.23. İşletmelerin Rekabet Gücü Açısından Firma Stratejilerine İlişkin İstatistikler**

DEĞİŞKENLER	Dağılım	Oran(%)
Bölgesel rekabet	91	43,75
Bölgesel şartlar	67	32,21
Düşük rekabet	50	24,03
<b>TOPLAM</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.24.'de Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda rekabet avantajlarına ilişkin İstatistiklere yer verilmiştir. Türk mobilya işletmeleri uluslararası arenada rekabet avantajı olarak Türkiye'nin AB ye girerek yeni pazarlara açılması ve geçmişten gelen el sanatlarındaki bilgi birikimi ve beceri ile yurt dışı pazarlarda avantaj sağlayacaklarına inanmaktadırlar.

**Tablo 4.24. Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Pazarlarda Rekabet Avantajlarına İlişkin İstatistikler**

Unsurlar	Dağılım	Oranlar(%)
AB ye girme arzusu ve zorlayıcı şartlar	68	32,69
Geleneksel Türk stili oluşturma çabaları	35	16,82
El sanatlarında beceri	25	12,01
Genç ve eğitilen meslek adamları (lisans+ön lisans)	15	7,21
Kaliteli ve ucuz işgücü	15	7,21
Orta Doğu ve Türki Cumhuriyetlere yakınlık	13	6,25
Ucuz hammadde veya üretim faktörleri	13	6,25
Coğrafi Konumundan doğan avantajlar	13	6,25
Kaliteli üretim	11	5,28
<b>TOPLAM</b>	<b>208</b>	<b>100</b>

Tablo 4.25.'de Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda rekabet dezavantajlarına ilişkin İstatistiklere yer verilmiştir. Firmalara mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda rekabette dezavantaj oluşturan unsurlar sorulduğunda yeni bir Türk stili geliştirememesi ve yeni ürün tasarımındaki eksiklik olarak vurgulanmıştır. Ayrıca firmaların, modern üretim ve yönetim tekniklerinden yoksun, küçük imalathaneler şeklinde üretim yapması markalaşma problemini de beraberinde getirmektedir.

**Tablo 4.25. Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Pazarlarda Rekabet Dezavantajlarına İlişkin İstatistikler**

UNSURLAR	Dağılım	Oran(%)
Türk stili geliştirememesi ve yeni Ürün tasarımı eksikliği	78	37,50
Markalaşamamak	41	19,71
Örgütlenme problemi	22	10,57
Sektördeki firmaların ekonomik güçsüzlüğü	18	8,65
Kalitenin yetersiz oluşu ve uluslar arası std. Uyum eksikliği	15	7,21
Kapasite kullanım oranlarının düşüklüğü(hammadde,işçilik , teknoloji vb)	12	5,76
Vizyonsuzluk	12	5,76
Teknolojik eksiklik	10	4,80
<b>TOPLAM</b>	<b>208</b>	<b>100</b>

#### D) FİRMALARIN GELECEĞE BAKIŞI İLE İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmaya katılan firmalara ulusal ve uluslararası pazarlarda Türk mobilya sektörünün büyümesini nasıl görüyorsunuz sorusuna %70 dolayında artacak cevabına karşılık, %10 düzeyinde azalacak cevabı verilmiştir. Bu sorunun akabinde neden artacak ve neden azalacak şeklindeki mülakat sorularını firma yetkililerine yönelttiğimizde aldığımız cevaplar yine mobilya sektör raporlarını destekler nitelikte olmuştur. Bu verileri Tablo 4.26.'da görmekteyiz. Önümüzdeki üç yıl için, işletmelerin hedefleri incelendiğinde ilk üç sırayı niteliksel büyümenin aldığını görmekteyiz. Fakat işletmelerin niteliksel büyümenin yanında nicel olarak büyümemesi işletmelerin büyüdüğünün ve geliştiğinin değil şişmanladığının kanıtıdır. Yine de işletmelerin geleceğe umutla baktığı söylenebilir. Zira pazarla ilgili beklentileri sorulduğunda işletmeler gerek yurt içinde gerekse de yurt dışında pazarın büyüyeceğini ve bu gelişme içerisinde en fazla ihracat fırsatının AB ülkeleri olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zaman da işletmeler bu artan ve gelişen pazarda Türk işletmelerinin de rekabet gücünün artacağını düşünmektedirler.

İşletmeler birbirlerine yakın oranda cevap vermekle beraber bu artışın sebebini en çok AB'ye giriş sürecinde olmamız olarak belirtmişlerdir. Bunun yanında geçmişten bu yana gelen mobilya sektöründeki teknik eleman yetersizliği ve işlerin ucuz kalifiyesiz elemanlarla yürütülüyor olması sektör için bir sorundur. Fakat bu süreçte artık kaliteli ve verimli çalışmak isteniyorsa mutlaka değişime ihtiyaç duyulacaktır. Verilen diğer cevaplar aşağıdaki tablodaki gibidir; (Tablo 4.26.)

**Tablo 4.26. Gelecekte Uluslararası Mobilya Pazarında Türk Firmalarının Rekabet Gücünün Artış Nedenleri**

UNSURLAR	Dağılım	Oranlar %
AB 'ye giriş sürecinde olmamız	61	29,32
Teknolojiye verilen değer ve yatırım	48	23,07
Teknik elemanlara verilen değer artması	25	12,01
Üreticilerin bilinçlenmesi	20	9,61
Üretim ve pazarlama aşamasındaki bilinçlenme	15	7,21
Coğrafi konum gereği	12	5,76
Ekonomik istikrar	12	5,76
TL'nin değer kazanması	10	4,80
Ülkenin hızlı bir şekilde gelişiyor olması	5	2,40
<b>Toplam</b>	208	100

Araştırmaya katılan firmalardan %10'luk bir kesimi gelecekte uluslararası mobilya pazarında Türk firmalarının rekabet gücünün azalacağını bildirmişlerdir. Bunun sebeplerini firma yöneticilerine sıralamalarını istediğimizde; Türk mobilya sektörü için bildirilen dezavantajlarla tablo 4.27'deki bildirilen maddelerle örtüştüğünü görmekteyiz. Burada etkili olan unsur firmaların tasarım, eğitimli işgücü, ürün kalitesi, teknolojik düzey, kaliteli hammadde temini, ürün standartları, satış sonrası sunulan hizmet gibi alanlarda daha başarısız olduğudur. Bunun yanında kurumsallaşma çalışmalarına önem vermeyen ve hala bir aile şirketi gibi yönetilen firmaların çokluğu rekabet gücünün azalacağına bir etken olabilir. Araştırmaya katılan firmalar, Türk mobilya sektöründe küçük ölçekli firmaların birleşmemeleri ve sektörün kümelenme ve organizasyon çalışmalarına az önem vermeleri ve dağınık olarak yerleşim göstermelerini de bir dezavantaj olarak görmektedirler.

Mobilya üretici firmalarında “insan faktörü”ne yeterince önem verilmemektedir. Asgari iş gücü ile çalışan bu işletmelerde istihdam edilen personelin çoğunluğu aile içinden veya yakın akrabadan olmaktadır. Mobilya üretim teknolojisi konusunda eğitim görmüş insanların işletmelerde bulunmaması veya yetersizliği ciddi bir sorundur. Mobilya üretim teknolojisi konusunda eğitim görmüş personelin bu işletmelerde bulunmamasından, ilerleme sağlamaları da mümkün olamamaktadır. Bu veriler aşağıdaki tabloda görülmektedir (Tablo 4.27.).

**Tablo 4.27. Gelecekte Uluslararası Mobilya Pazarında Türk Firmalarının Rekabet Gücünün Azalış Nedenleri**

UNSURLAR	Dağılım	Oranlar%
Standardizasyon çalışmalarına az önem verilmesi	65	31,25
Kurumsallaşamayan firmaların vizyonsuzluğu	50	24,03
Yeni ürün tasarımı yapamamak ve kendi mobilya stilini oluşturamamak	40	19,23
İhracat ve üretim için aynı çatı altında toplanamayan dağınık üreticiler	32	15,38
Çin'in sektöre ağırlık vermesi ve diğer ülkelerle eşit rekabet edemememiz	21	10,09
<b>Toplam</b>	<b>208</b>	<b>100</b>

Tablo 4.28.'de Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda büyümesinin önündeki engellere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda büyümesinin önündeki engeller sorulduğunda firmalar bu sorulara pazarlarda büyümenin önündeki en büyük engelin uluslararası standartlara ayak uyduramamak, yeni ürün tasarımı yapamama, diğer ülkelerden gelen rekabet ve vizyonsuzluk olarak belirtmişlerdir. Önem sırasına göre diğer cevaplar ise Tablo 4.28.'de belirtilmiştir.

**Tablo 4.28. Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası pazarlarda Büyümesinin Önündeki Engellere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

ENGELLER	Dağılım	Oranlar %
Uluslararası Standartlara ayak uyduramamak	60	28,84
Yeni Ürün Tasarımı Yapamama	35	16,82
Diğer ülkelerden gelen rekabet	32	15,38
Vizyonsuzluk	22	10,57
TL'nin değer kazanması ve artan maliyetler	19	9,13
Yeniliklere ayak uyduramama	21	10,09
Siyasal istikrarsızlık	19	9,13
<b>TOPLAM</b>	<b>208</b>	<b>100</b>

Tablo 4.29’de Türk mobilya sektörünün dış pazarlarda daha rekabetçi bir rol alması için bağlı olunan birliklerin (İTO, TOBB, Sanayi ve Ticaret Odaları vs.) yapması gerekenlere ilişkin istatistikî analizlere yer verilmiştir

İşletmelerin bağlı buldukları odalar ve birliklerin neler yapmaları gerektiğine dair sorulan soruda; “En fazla dile getirilen istek; yurt dışı pazar araştırmaları ve bilgilendirme konusunda olmuştur” ayrıca birliklerin sektördeki işletmeler namına devletten istenenlerin alımını kolaylaştıracak lobi faaliyeti gibi isteklerde bulunulmuştur. Aslında bu tarz oda ve birliklerin en önemli vazifeleri destekleyici durumunda olması kümelenmede sektöre bilgi kaynağı oluşturmak, üyeler arasındaki bilgi tecrübe paylaşımını hızlandırmak, sektörün gerektirdiği eğitim ve tecrübe seviyesine çıkartıcı eğitimler, yeni gelişmeleri takip etmek gibi fonksiyonlardır. İşletmelerden bu ve benzeri isteklerin gelmemesi henüz ortaklaşa rekabet mantığının gelişmediğini ve “kazan-kazan”lı oyuna adapte olmadıklarını gösterir niteliktedir.(Tablo 4.29.)

**Tablo 4.29. Türk Mobilya Sektörünün Dış Pazarlarda Daha Rekabetçi Bir Rol Alması İçin Bağlı Olunan Birliklerin (İTO, TOBB, Sanayi Ve Ticaret Odaları vs.) Yapması Gerekenlere İlişkin İstatistikî Analiz**

Sektör Birliklerinin Yapması Gerekenler	Dağılım	Oranlar %
Yurt dışı Pazar araştırmaları ve bilgilendirme	52	25,00
Üyelerinin menfaatleri doğrultusunda iktidarı zorlamak	35	16,82
İhracatı kolaylaştıracak öneriler ortaya sunmak	27	12,98
Fuar, heyet organizasyonlarına imkanlar sağlamak	28	13,46
Kaliteyi sağlayacak faaliyetler	22	10,57
Üyelerin sorunlarına çözümler üretme	21	10,09
Üretim ekipmanları temininde kolaylık	23	11,05
<b>TOPLAM</b>	<b>208</b>	100



Araştırmaya katılan firma yetkililerine uluslararası pazarlarda Türk mobilya sektörünün/firmalarının rekabet gücünün geliştirilmesi için eklemek istediğiniz düşünce ve önerileriniz nelerdir? Sorusu soruldu Tablo 4.30.'da alınan cevaplarla ilgili olarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu soruya araştırmaya katılanların yaklaşık %35'i daha profesyonel yönetici ve sanayici yetiştirmek için eğitime önem vermenin gerekliliği konusunda fikir birliğine varmışlardır. Firmalar daha tam anlamı ile kurumsallaşamadığı için yöneticilerini profesyonel işi bilen kişiler arasından seçmek yerine aile fertlerinden birini yönetici yapmaktadırlar. Bu da uzun vadede firmanın başarısızlığına neden olmaktadır. Firma yöneticilerinin diğer önerilerini de aşağıdaki tabloda görebiliriz. (Tablo 4.30.)

**Tablo 4.30. Uluslararası Pazarlarda Türk Mobilya Firmalarının Rekabet Gücünün Geliştirilmesi İçin Eklemek İstenilen Düşünce Ve Önerilere İlişkin İstatistikler**

ÖNERİLER	Dağılım	Oranlar %
Daha profesyonel yönetici ve sanayici yetiştirmek için eğitime önem vermek	72	34,61
Yapılacak çalışmalarda üniversite sanayi işbirliğinin somut bir şekilde uygulamaya geçilmesi	45	21,63
Mobilyaların Kaliteli,güvenceli,garantili bir şekilde ambalajlı olarak nakliyesinin sağlanması	30	14,42
Mobilya ve fuar organizasyonlarına önem verilmelidir.	20	9,61
Pazarlama konusunda e-ticaret uygulamalarına hız verilmelidir.	17	8,17
Ar-Ge çalışmalarına daha çok önem verilmeli	14	6,73
Kaliteye dayalı rekabet geliştirilmesi	10	4,80
<b>Toplam</b>	208	100

Tablo 4.31.'da Türk mobilya sektörünün dış pazarlarda daha rekabetçi bir rol alması için devletin yapması gerekenlerle ilgili olarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Mobilya sektörünün rekabetçi bir rol alması için devletin yapması gerekenler sorulduğunda ise, diğer sektör temsilcilerinin de her fırsatta dile getirdiği istekler karşımıza çıkmaktadır; Teşviklerin artması ve genişletilmesi ile vergilerin indirilmesinin yanı sıra daha da önemli olarak kalitenin standartlaşmasına ve patentleşmenin sağlanmasına yönelik devletin yapması gereken görevler vurgulanmıştır. Ayrıca sektördeki firmaların insan sağlığına zararlı maddelerin üretilmesi ve kullanılmasının devlet tarafından kontrol edilmesini isteyerek sosyal sorumluluk

bilincinde ve tüketici odaklı düşündüklerini göstermektedirler. Esasen bir sektörün gelişmesi için devlet, altyapı (Eğitim, Enerji, kümelenme imkânı) haricinde bir düzenleme yapması işletmelerin rekabetçi bir hal almalarının önündeki engellerdir.

Türk mobilya sektörünün dış pazarda daha rekabetçi bir rol alması için öneriler firmalardan alındığında yine sektörün bir handikabı olan Ar-Ge eksikliğinin oluşturduğu “kendi özgün tasarımımızla üretim yapmalıyız, özgünlüğü yakalamalıyız” ibaresi çoğunlukla vurgulanmıştır. (Tablo 4.31.)

**Tablo 4.31. Türk Mobilya Sektörünün Dış Pazarlarda Daha Rekabetçi Bir Rol Alması İçin Devletin Yapması Gerekenler**

Devletin Yapması Gerekenler	Dağılım	Oranlar %
Kontrol Görevini Üstlenerek Kalitenin Standartlaşmasını Sağlamak	49	23,55
İnsan sağlığına zararlı maddelerin üretilmesi ve kullanılmasına izin vermemeli	33	15,86
Tasarım açısından birbirinin kopyası üretimlerinin yapılmasına engel olmak	23	11,05
İhtiyaca Cevap Verebilecek İşgücü Eğitim Sistemini Oturtması	22	10,57
Sektörde birleşmeyi teşvik edecek yasaları çıkartmalı	20	9,61
İhracat için Teşviklerin Artırılması Ve Genişletilmesi	15	7,21
Firmalara uluslar arası fuar katılımlarında maddi destek olunmalı	13	6,25
Vergilerin düzenlenmesi	8	3,84
Siyasi İstikrarı Sağlamak	8	3,84
Ülkenin Tanıtımını Yapması	7	3,36
<b>TOPLAM</b>	<b>208</b>	<b>100</b>

## V. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Türk mobilya sektörünün rekabetçilik analizinde Porter'in elmas modeli uygulanmıştır. Elmas modeli genel olarak dört ayrı bileşenden ve bu temel bileşenlerin altında yer alan çeşitli değişkenlerden oluşmaktadır. Her bir alt değişken sektörler için farklılık göstermektedir. Ayrıca, her bir sektörün alt sektörlerinin değişkenleri de çoğu zaman değişik özelliklerde olabilmektedir. Devlet, yani kamu yönetimi, temel değişkeni de elmas modeli'nde dört ana değişkene ilave olarak çoğu zaman göz önüne alınmaktadır. Uygulamada, öncelikli olarak Türk mobilya sektöründe beş faktör için etkili olan değişkenler belirlenmiş ve değişkenlerin her birinin ilk önce ait oldukları faktör için önemleri, daha sonra ise mevcut durumları belirtilmiştir. Yapılan anket çalışması ile Türk mobilya sektörünün ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünün elmas modeli ile analizinin değişkenlerinin (faktör koşulları, firmaların stratejileri ve

rekabet yapısı, ilgili ve destekleyici endüstriler,talep koşulları) alt faktörleri ile ilgili değişkenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bunun neticesinde de tablo 4.32.'deki bilgilere ulaşılmıştır.

**Tablo: 4.32. Yapılan Anket Neticesinde Oluşan, Türk Mobilya Sektörü İçin Elmas Modeli alt Değişkenleri**

GİRDİ(FAKTÖR) KOŞULLARI	FİRMA STRATEJİSİ VE REKABET YAPISI	TALEP KOŞULLARI	İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR	DEVLET
Nitelikli işgücü eksikliği	Firma stratejisi	İç talep büyüklüğü	Sektörel sivil toplum örgütlerinin yapısı	Kayıt dışı ticaret
Finansman yetersizliği	Firma büyüklüğü	İç talep ve niteliği	Üniversite-sanayi işbirliği	Vergiler
Teknoloji	S.D.T.Ş	Dış talep	Lojistik altyapı (nakliye+ambalaj)	Teşvikler
Hammadde yetersizliği	AR-GE ve inovasyon		Fuar organizasyonları	
Tasarım yetersizliği	Kapasite kullanım oranı		Kümelenme	
	IKEA modeli		e-ticaret	
	Markalaşma			

#### A) GİRDİ (FAKTÖR) KOŞULLARINA İLİŞKİN ANALİZLER

Bir ülke kaynaklar ve teknoloji gibi kendi önemli girdilerini ortaya çıkartabilir. Aynı zamanda, bölgesel girdi dezavantajları kuruluşları ulusal nispî avantaj oluşturabilecek yeniliğe ve yeni metotlar geliştirmeye zorlar. Yapılan araştırma verilerine göre; Türk mobilya sektöründe girdi koşulları temel değişkeni altında genel olarak, nitelikli işgücü, finansman kaynakları, teknoloji, hammadde ve tasarım yer almaktadır.

*Nitelikli işgücü*, yapılan araştırmada elde edilen verilere göre, son yıllarda Türk mobilya sektörünün teknolojiyi ve teknolojik sistemleri kullanması hızla artmaya devam etmektedir. Sektör hem teknolojik gelişmelere açık hem de emek-yoğun bir iş kolu olarak öne çıkmaktadır.

Bu bağlamda, nitelikli eleman ihtiyacı sektör için önemli bir rekabet gücü faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobilya işletmelerinde “insan faktörü”ne yeterince önem verilmemektedir. Asgari iş gücü ile çalışan bu işletmelerde istihdam edilen personelin çoğunluğu aile içinden veya yakın akrabadan olmaktadır. Mobilya teknolojisi konusunda eğitim görmüş insanların işletmelerde bulunmaması veya yetersizliği ciddi bir sorundur. Tablo 4.30.’da bu konu ile ilgili istatistiklere yer verilmiştir. Uluslararası rekabet gücü açısından eğitilmiş iş gücüne önem verilmesi gerekliliği % 34.61 oranıyla en yüksek skora sahiptir.

**Finansman**, yapılan araştırmada elde edilen verilere göre, Türk mobilya sektöründe finansman açısından önemli bir sorun olarak sermaye yetersizliği ön plana çıkmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini genellikle öz kaynaklardan finanse etmektedirler. Sektördeki firmaların finans yapılarındaki bu problem rekabet güçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Sektörde büyük ölçekli firmalar finans problemlerini küçük firmalardan daha az hissetmektedirler. Tablo 4.25’de görüldüğü gibi ankete katılan firmalar finansman yetersizliğinin uluslararası pazarlarda rekabet dezavantajı yaratacağına vurgu yapmışlardır

**Teknoloji**, finans problemi açısından değerlendirildiğinde büyük işletmeler ileri teknolojiyi daha kolay temin edebilmektedirler. Çünkü işletmelerin teknolojiyi kullanamama nedenlerinin başında yüksek maliyetler gelmektedir. Küçük işletmeler ileri teknolojiyi işletmelerine getiremedikleri için ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet güçlerini kaybetmektedirler. Bu çalışmada elde edilen verilere göre son yıllarda rekabet gücü elde etmek için teknolojiye yapılan yatırımlar Türk mobilya sektöründeki küçük işletmelerinde bu konuda bilinçlendiklerinin bir göstergesidir. (Bkz. Tablo: 4.25, ve Tablo: 4.26)

**Hammadde**, Türk mobilya sektöründe girdi koşullarının alt değişkenlerinden olan hammadde problemi sektör açısından önemlidir. Çalışmada elde edilen verilere göre sektörde yüksek maliyetli ve kalitesiz bir hammaddeden bahsedilmektedir. Bu durum hammaddenin ithal edilmesi sonucunu doğurmuştur. Tablo 4.15’de ankete katılan firmaların % 16.82’ lik bir bölümü hammaddenin pahalı ve kalitesiz olmasının rekabet gücü açısından negatif bir durum olduğunu vurgulamışlardır.

*Tasarım*, çalışmada elde edilen verilere göre, Türk mobilya sektörünün küreselleşen dünya pazarında rekabet gücü elde etmesi için en etkili rolün modern tasarımlar olduğuna vurgu yapılmıştır. Türkiye’de, küçük işletmelerde tasarım çoğunlukla kataloglardan kopyalanarak yapılmaktadır. Türk mobilya sektörünün dünya pazarlarında rekabet edebilmesi için özgün tasarımlarla üretilen ürünlere ihtiyacı vardır. (Bkz. Tablo: 4.15, tablo: 4.25, tablo: 4.27)

## B) FİRMA STRATEJİLERİ VE REKABET YAPISINA İLİŞKİN ANALİZLER

Bölgesel koşullar firma ve/veya sektörlerin stratejilerini etkilemektedir. Sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, firmalar düşük rekabeti tercih ederler, ancak, bölgesel rekabet firmaları yeniliğe, yani, yeni birşeyler üretmeye ve gelişmeye zorlar. Yapılan çalışma verilerine göre, Türk mobilya sektöründeki firmaların stratejileri, firmaların büyüklüğü, sektörel dış ticaret şirketleri, Ar-Ge, kapasite kullanım oranı, IKEA modeli, markalaşma gibi rekabet gücü alt değişkenleri ortaya çıkmıştır.

*Firma Stratejileri*, Araştırmada elde edilen verilere göre Türk mobilya sektöründeki işletmelerin çoğunun ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmek için, farklı ürünler ile pazara çıktıkları gözükmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için bu stratejinin yanında maliyet liderliği stratejisi de uyguladıkları görülmektedir. (Bkz. Tablo.4.3.)

*Firma büyüklüğü*, Türk mobilya sektörüne genel olarak KOBİ’ler hakim görünmektedir. Bugün ülkemizde kayıtlı olarak 65 bin civarında işletme faaliyet göstermektedir. Yapılan çalışmada elde edilen verilere göre de mobilya sektörü genel anlamda kurumsallaşmamış hatta firmalaşmamış işletmelerden meydana gelmektedir. Bu durum özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye yetersizliği ve finansman sorunları yaşamalarına da neden olmaktadır. Bu da işletmelerin büyütülmesi, çeşidin artırılması ve daha gelişmiş teknolojilerden yararlanma durumlarında önemli sınırlayıcı bir rol oynamaktadır. Ayrıca, aile şirketi niteliğinde olmaları kurumsallaşma ve profesyonelleşme (teknoloji, planlama, bilgi, eğitim, verimlilik) düzeyinin düşüklüğüne de yol açmaktadır. Bu küçük işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesi için

güçlerini birleştirerek bu pazarlara girmeleri gerekmektedir. (Bkz. Tablo: 4.27, tablo: 4.15)

**Sektörel dış ticaret şirketleri,** Türk mobilya sektöründeki işletmeler, araştırma verilerine göre, dış ticarete örgütlenme ve güç birliği yaklaşımına sıcak bakmaktadırlar. Bu örgütlenme neticesinde işletmelerin uluslararası pazarlar hakkında bilgiye ulaşımı daha hızlanacaktır. Bu gibi organizasyonlarda, KOBİ'lerin daha verimli ve rasyonel çalışma düzenine kavuşmaları beklenmektedir. Tablo 4.7.' de görüldüğü gibi işletmeler uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmek için sektörel dış ticaret şirketlerinin oluşturulmasını bir avantaj olarak görmektedirler.

**Ar-Ge ve inovasyon,** yapılan araştırma verilerine göre mobilya sektörü, imalat sanayi içinde önemli bir paya sahipken, nihai malların ve girdilerinin özelliklerine bağlı olarak, katma değer oranı diğer sektörlerle göre daha düşüktür. Mobilya sektöründe özellikle son on yılda ürün çeşitliliğinin arttığı gözlenmektedir. Bu çeşitliliğin başlıca itici gücü, firmaların pazar payını artırma çabaları ile tüketicilerin değişen beklentileridir. Bu çeşitlenme, ya daha çok teknolojik yeniliğe ya da daha çok bileşim değişimine dayalıdır. Bunlardan birincisi ile minimum işlemlerli mobilya, ikincisi ile fonksiyonel mobilya tipleri yaygınlaşmaya başlamıştır. Mobilya işletmelerinin çok azı eğitime, araştırma geliştirmeye ve inovasyona yatırım yapmaktadır. Türk mobilya sektöründeki işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet güçlerini artırmak için Ar-Ge çalışmalarına önem vermesi gereği üstünde durulan önemli noktalardan biri olmuştur. Tablo 4.5. ve Tablo 4.6'da görüldüğü gibi işletmeler uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmek için Ar-Ge çalışmalarına önem verilmesini bir avantaj olarak görmektedirler.

**Kapasite kullanım oranı,** Türk mobilya sektörünün yapılan çalışma verilerine göre bir sorunu da kapasite kullanım oranlarının genel olarak düşük olmasıdır. Hammadde yetersizliği, teknik bilgi, sermaye eksikliği ve üretim sırasında karşılaşılan sıkıntılar bunun en büyük nedenleri arasında yer almaktadır. ( Bkz. tablo : 4.25)

***IKEA modeli***, genel anlamı ile daha fonksiyonel ve daha basit mobilya tasarımları ve bu mobilyaların müşteri adresine kadar demonte şekilde pazarlanması şeklinde bir stratejiyi uygulamaktadır. Bu strateji de Türk mobilya işletmeleri için bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Çünkü bu firmanın Türkiye'ye girmesi ile birlikte mobilya sektöründeki rekabet çok boyutlu hale gelecektir. Katılımcılar tablo: 4.7'de İKEA'nın Türk mobilya sektörüne girişini bir rekabet gücü unsuru olarak görmektedirler.

***Markalaşma***, yapılan çalışma verilerine göre, Türk mobilya sektöründeki işletmeler, dış pazarlarda daha rekabetçi bir rol almak için mutlaka Türk mobilyası kimliği ile marka oluşturma stratejisini benimsemelidir. Bu konuda da özellikle Ar-Ge çalışmalarına gereken önemi vermelidirler. Tablo 4.2.'de ankete katılan firmalar % 20.7 oranında marka imajının ulusal ve uluslar arası pazarlarda rekabet gücü elde etmede önemli olduğuna vurgu yapmışlardır.

### C) TALEP KOŞULLARINA İLİŞKİN ANALİZLER

Bir ürüne iç pazardaki talep, dışarıdaki pazarlarda yer alan talepten daha yüksek olduğu zamanlarda, bölgesel kuruluşlar bu ürüne daha önem verirler. Bu ürün ihraç edilmeye başlandığında, rekabet avantajını da beraberinde getirir. Adında da anlaşıldığı gibi talep koşulları, üretilen mal ve/veya hizmete olan talep değişkenlerini ifade etmektedir. Daha talepkâriç pazar, rekabet avantajı doğurur. Aynı zamanda, güçlü ve değişimleri takip eden pazar, bölgesel firmaları küresel değişimleri takibe zorlar.

***İç talep büyüklüğü ve niteliği***, Türk mobilya sektörünün iç talebi genel olarak Türkiye nüfusunun genç olması, yeni evlilikler, konutlaşma oranının artması ve eskiden ürünlerin yenilenmesi şeklinde olmaktadır. Kişi başına düşen düşük milli gelir neticesinde modayı takip etmek adına mobilya alan kişi sayısı oldukça azdır. Türkiye hızlı büyüyen nüfusu ile gelişmekte olan bir ülkedir. İç pazar da bu nedenle sürekli yükselen bir trend izlemektedir. Bu yükselen iç talep Türk mobilya sektörünün dış pazarlarda rekabet etmesinde itici bir güç oluşturmaktadır. ( Bkz. tablo: 4.22.)

***Dış Talep durumu***, yapılan araştırma verilerine göre Türkiye mobilya sektörünün hem dinamik bir iç pazara sahip, hem de uluslararası rekabet gücü nedeni ile dışsatımları da artmaktadır. Bu dinamizm bir yandan Türk nüfusunun çokluğu,

girişimcilik ruhu, cesareti ve deneyimlerinden beslenmektedir. İç pazardaki bu dinamizm dış pazarlara da yansımakta ve Türk mobilya sektörü ihraç ürün çeşidi ve sayısı artış göstermektedir. Türkiye coğrafi konum olarak Avrupa Birliğine üye ülkelere yakınlığı bakımından oldukça avantajlı bir konuma sahiptir. Üretilen ürünler çok kısa bir süre içerisinde Avrupa pazarına sunulabilmektedir. Bu durum, ülkede faaliyet gösteren mobilya firmalarına önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Özellikle eski Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra ortaya çok önemli pazarlar çıkmıştır. Bu pazarlarda görülen liberalleşme çalışmaları ve serbest pazar ekonomilerine geçmeleri, sektörde faaliyet gösteren mobilya firmalarının ihracat kalemlerinde artışa vesile olmuştur. Diğer yandan Orta Doğu'da yaşanan gelişmeler mobilya sektörüne yeni pazar fırsatları sunmaktadır. Tablo 4.11. ve tablo 4.16'da görüldüğü gibi son iki yıl içerisinde firmalar satışlarını ve ihracat rakamlarını artırmışlardır. Bu artış daha çok AB ülkelerine olmuştur.

#### D) İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLARA İLİŞKİN ANALİZLER

Bölgesel destekleyici endüstriler rekabetçi ise, kuruluşlar maliyete etkili ve yenilikçi girdilerin rahatlığını yaşar. Bu etki tedarikçiler küresel rekabet yaşadığında ise güçlenir. İlgili ve destekleyici endüstriler rekabetçi ve ihracatçı bir endüstrinin en önemli temel değişkenini oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle bu tür kurum ve kuruluşların varlığı ve faaliyetleri sektör ve/veya sektörlerin rekabetçi gücünü, dolayısı ile, ihracatçılık kabiliyetini çok önemli oranda etkilemektedir.

*Sektörel sivil toplum örgütlerinin yapısı*, genel olarak Türk mobilya sektöründeki firmalar örgütlenme konusunda yetersiz olup, aralarında belli bir koordinasyon da bulunmamaktadır. Bu nedenle sektörün sorunlarının ortaya konup çözüm önerilerinin geliştirilebileceği bir platform oluşmamaktadır. Bu durum sektörel sorunların merkezi idareye taşınması imkânını da ortadan kaldırmakta, yasal uygulamalar bazında da sektör-hükümet iletişimsizliği oluşmaktadır. ( Bkz. tablo: 4.25)

*Üniversite – sanayi işbirliği*, yapılan araştırmadan elde verilen verilere göre, Türkiye'de faaliyet gösteren üniversitelerin mobilya ile ilgili bölümleri yeterince mevcut olup, sektörün ihtiyacı olan nitelikli elemanlar rahatlıkla temin edilebilmektedir. Ancak, mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmalar ile üniversiteler arasında zayıf bir



işbirliği mevcuttur. Doğal olarak, mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların üniversitelerin sunmuş oldukları Ar-Ge çalışmalarından kısıtlı oranlarda faydalanmaları nedeni ile Türk mobilya sektöründeki işletmelerin ürün geliştirme, yeni yatırımlar ve teknoloji geliştirme alanlarında dünyadaki rakiplerine oranla geride kalmasına neden olmaktadır. ( Bkz. tablo: 4.30)

**Lojistik altyapı (Nakliye ve Ambalaj)**, Türkiye, gerek yarı mamül ve gerekse mamul konusunda coğrafi konumu nedeniyle çok önemli bir avantaja sahiptir. Ülkemiz hava, deniz ve kara ulaşımında oldukça elverişli bir konumdadır. Özellikle karayolu taşımacılığı çok gelişmiştir. Bu bağlamda, mobilya sektöründe taşımacılığın büyük bir kısmı karayolu ile gerçekleştirilmektedir. Üretilen mobilya ürünlerinin büyük çoğunluğu geniş hacimli ve ağır ürünlerdir. Bu durum, üretim yapan firmalar için ihracatta maliyeti artıran çok önemli unsurlar arasındadır. Bunun yanında nakliye sırasında iyi ambalaj yapılmayan mobilyanın hasar görmesi de maliyetleri artırıcı bir rol oynamaktadır. Ambalaj sektörü, ülkemizin mobilya ürünleri, boya, yapı kimyasalları, madeni yağlar ve tekstil gibi birçok ürünün yurt içi ve yurt dışı satışlarında temel bir rol oynamakta olup son yıllarda büyük bir atılım göstermiştir. (Bkz. tablo. 4.30)

**Mobilya fuar organizasyonları**, yapılan araştırma verilerine göre Türk mobilya sektöründe sektöre ait bir uluslararası fuarın olmaması Türk firmalarının uluslararası düzeyde tanıtımını etkilemekte ve rekabet güçlerini düşürmektedir. Sektörde tanıtım faaliyetlerine önem verilmediğinden sektörün gelişimini de katkı sağlanamamaktadır. Sektörün en zayıf noktalarından birisi de sorunların çözümü ve gelişimin sağlanabilmesi için bir araya gelinememesidir. ( Bkz. tablo: 4.30)

**Kümelenme**, Türk mobilya sektörü Ankara, İnegöl, İstanbul, İzmir, Kayseri ve Adana'da kümelenmişlerdir. Araştırmaya katılan firmaların bu bölgelerden olması önemli bir araştırma kriteri olmuştur. Yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre, kümelenme içerisinde bulunan ilgili ve destekleyici firmaların yeterli düzeyde rekabet gücüne pozitif bir etki yapmadıkları görülmüştür, bu nedenle de Türkiye'de mobilya kümelenmesi içerisinde bulunmanın çok fazla bir rekabet gücü getirmediği sonucuna varılmıştır. Sektör içerisinde faaliyet gösteren firmalar, kaliteli hammadde, makine, teknoloji vb. ihtiyaçlarını yurt dışından ithalat yolu ile karşılamaktadırlar. (Bkz. tablo: 4.20)

*Elektronik ticaret ve pazarlama*, bilişim teknolojisinin gelişmesine bağlı olarak e-ticaret diye tanımlanan internet ortamında pazarlama yöntemi mobilya ticaretinde de önemini arttırmaktadır. Bu tür alışveriş hem şirketler arası hem de mobilya üreticilerinden son tüketiciye kadar gelişme göstermektedir. Gelişen diğer bir yöntem ise doğrudan pazarlama olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemde, satış yeri aradan çıkarılarak katalog, broşür, kapıdan satış vb araçlarla doğrudan tüketiciye ulaşılmaktadır. Özellikle IKEA'nın Türkiye pazarına girmesiyle birlikte sektördeki işletmelerin pazarlama stratejilerini değiştirmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. (Bkz. tablo: 4.30)

#### E) TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE DEVLETE İLİŞKİN ANALİZLER

Yapılan araştırmada elde edilen verilere göre, Türkiye mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, devletten, dış pazarlarda daha rekabetçi bir rol almak için dezavantajlarını ortadan kaldıracı önlemlerin alınmasını istemişlerdir, bu önlemler; Üretim maliyetlerini düşürtecek tedbirlere yönelik, kaliteyi artırıcı faaliyetler, vergi indirimi, teşviklerde iyileştirmeler yapılmasını istemektedirler. Mobilya sektöründe de kayıt dışılık büyük sorunlardan biri olarak görünmektedir. Sektördeki işletme sayısı ile ilgili tahminler bile çok büyük farklılıklar göstermektedir.

İstihdam edilen personelin çoğunluğu aile içinden veya yakın akrabadan olmakta, gerek SSK, gerek vergi yükümlülükleri ya hiç yerine getirilmemekte veya asgari düzeyde tutulmakta, bu ise kurumsallaşmış ve modern üreticilere karşı da haksız rekabete yol açmaktadır. Bu da yurtiçi pazarın daha fazla rekabetçi olmasını önlemektedir. Dolayısıyla, bazı işletmeler haksız yere kazanmaya devam ederken diğer bazıları da haksız yere yurt içi ve yurt dışında kayıplara uğramaktadır. Haksızlığa uğrayanlar daha çok ihracatçı durumundaki işletmelerdir. Çünkü bunlar resmi kayıtlara çok daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar.

Bunun yanında, mobilya sektöründe uygulanan yüksek vergi oranları da dış pazarlarda rekabet için önem taşımaktadır. İhracatta sağlanan başarılı sürecin gelişerek devam ettirilebilmesi bakımından, işletmelerin yatırım ve ihracat teşviklerine ulaşımını devlet tarafından kolaylaştırılmalıdır. (Bkz. tablo: 4.31)

Tablo 4.33.'de, yapılan çalışmada elde edilen verilerin ışığı altında elmas modeline göre Türk mobilya sektörü rekabetçilik analizine yer verilmiştir. Tabloda görülen alt değişkenler sektör için yapmış olduğumuz anket çalışmasının bulgularının analizlerine göre düzenlenmiştir.

**Tablo: 4.33. Yapılan Anket Neticesinde Oluşan, Türk Mobilya Sektörü İçin Elmas Modeli alt Değişkenleri Bulgularının Analizi.**

<b>ELMAS MODELİNE GÖRE TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜ REKABETÇİLİK ANALİZİ</b>				
<b>GİRDİ (FAKTÖR) KOŞULLARI</b>	<b>FİRMA STRATEJİSİ VE REKABET YAPISI</b>	<b>TALEP KOŞULLARI</b>	<b>İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR</b>	<b>DEVLET</b>
Nitelikli İşgücünün Rekabetçiliğe Etkisi Yüksek	Sektördeki firmaların uluslararası pazarlarda uyguladıkları rekabet stratejileri önemlidir.	İç talebin yüksek olması uluslararası rekabet gücüne itici bir güçtür	S.S.T.K. 'ların yapıları ve örgütlenmelerinin rekabet gücüne etkileri orta derecededir	Mevzuat ve Bürokrasi
Sektördeki firmaların finansman yapılarının rekabetçiliğe etkisi yüksektir.	Sektördeki firmaların büyüklüklerinin rekabetçiliğe etkisi önemlidir.	Sektörün ürünlerine olan dış talep sürekli artış trendi izlemektedir.	Üniversite-sanayi işbirliği yapılmasının rekabet gücüne etkisi yüksektir.	Vergiler
Sektördeki firmaların ileri teknoloji ile çalışmalarının rekabetçiliğe etkisi yüksektir.	S.D.T.Ş. oluşumunun rekabetçiliğe etkisi vardır.	Sektördeki firmaların AB ülkelerine yakınlıklarının rekabetçiliğe etkisi yüksektir.	Türkiye'nin ambalaj sektörü ve nakliye sorunları rekabet açısından önemlidir.	Teşvikler
Sektördeki firmaların kaliteli hammadde ile çalışmalarının rekabetçiliğe etkisi yüksektir.	Sektördeki firmaların Ar-Ge çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir.		Mobilya sektöründe fuar organizasyonlarının yetersizliği tanıtım açısından önemlidir.	
Sektördeki firmaların tasarım çalışmalarına önem vermesi rekabet gücü açısından önemlidir.	Sektördeki firmaların kapasite kullanım oranları düşüktür.		İşletmelerin kümelenme içerisinde olmaları rekabet güçlerine artırıcı bir etki yapabilir.	
	İKEA modelinin Türkiye'ye girmesi Rekabet gücü açısından itici bir güçtür.		İşletmelerin ürünlerini e-ticaretle pazarlamalarının rekabet gücüne etkisi yüksektir.	
	Sektördeki firmaların ürünlerinin markalaşmalarının rekabetçiliğe etkisi yüksektir.			

#### IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabet, işletmelerin fonksiyonlarını sürekli olarak aktive eden önemli bir dinamiktir. Bu dinamığe sahip olmayan işletmelerin etkinliklerini uzun vadede koruyamadıkları gözlemlenebilir. Bunun sebebi dünyada son dönemde baş döndürücü bir hızla yaşanan globalleşme sürecidir. Globalleşme sürecinde dünya bir megapazar haline gelmiştir. Üretim faktörlerinin mobilitesinin artmış olması gelişmiş ekonomilerin lehine bir durum sergilemektedir. Çünkü, gelişmiş ekonomiler geliştirmekte olan ekonomilere göre daha fazla global işletmeye sahiptir ve global işletmeler kendi üretim süreçlerine uygun nitelikteki üretim faktörlerini dünya pazarından kolay bir şekilde temin edebilmektedirler. Bu global işletmeler mal piyasasında rekabet etmenin yanında globalleşmenin bir sonucu olarak üretim faktörlerinin mobilitesi sayesinde üretim faktörleri piyasasında da rekabet eder hale gelmektedirler.

Yapılan çalışmada, “Türk mobilya sektörünün Türkiye’de gelişip uluslararası pazarlarda rekabetçi bir konuma gelmesini sağlayacak nedenler nelerdir?” sorusunun cevabı aranmaktadır. Bu sorunun cevabını bulmak için, Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlardaki başarı/başarısızlığının arkasındaki ulusal çevre koşulları, Porter’ın elmas modeli ile açıklanmaya çalışılmıştır. Porter’ın elmas modeli, ülkelerin rekabet güç ve yeteneğini dört ayrı bileşenden ve bu temel faktörlerin altında yer alan çeşitli değişkenlerden hareket ile açıklamaktadır. Bunlar, ulusal faktör donanımı, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici sektörler ve işletme stratejileridir. Porter modelinde bahsedilen elmasın her faktörü sektörel bazda farklılık göstermektedir. Elmas modelinde, dört ana değişkene ilave olarak çoğu zaman devlet, yani kamu yönetimi ek bir faktör olarak göz önüne alınmaktadır. Bu modelde, bir bileşenin etkisi diğerlerine de bağlıdır.

Yapılan çalışmada, Porter’ın elmas modeli yaklaşımı ile Türk mobilya sektörü analiz edilmiş ve aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

***Faktör koşullarına bakıldığında***, mobilya sektöründe nitelikli işgücü, finansman, teknoloji, hammadde, tasarım faktörleri elmasın faktör koşullarının alt değişkenleri olarak öne çıkmaktadır.

- Türkiye’de mobilya sektörünün çok büyük bir bölümünün KOBİ’lerden oluştuğu gözlemlenmektedir. Finansman açısından bakıldığında sektörün temel sorunu, sermaye yetersizliği ve kredi maliyetinin yüksekliği olarak görülmektedir. İşletmeler faaliyetlerini

genellikle öz kaynaklarından finanse etmektedirler. Bu nedenle de sürekli olarak işletme sermayesi sıkıntısı çekilmektedir.

- Türkiye mobilya endüstrisi ve rekabet düzeyi (Uygun, 2000), konulu araştırma neticesinde ulaşılmış sonuçlara göre Türk mobilya sektöründe eğitilmiş ara eleman sıkıntısı, ürün tasarımının yetersizliği, teknolojik olarak makine parkı yetersizliği, kredi kullanımlarında yetersizlik ve sektörde bulunan işletmelerde yapısal değişimlerin şart olduğu konularında sonuçlar bildirilmiştir. Bu çalışmada elde edilen verilere göre de, rekabet ortamının iyileştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması açısından eğitimin önemi çıkan sonuçlarla örtüşmektedir. Kaliteli bir eğitim nitelikli işgücü anlamına gelmektedir. Nitelikli işgücü ile rekabet avantajı arasında çok güçlü bir ilişkinin olduğuna da şüphe yoktur. Bir sektörde rekabet gücünü artırmak o sektörde nitelikli işgücü sayısını artırmakla doğru orantılıdır. Fakat, Türk mobilya sektöründe nitelikli işgücü düzeyi son derece düşüktür. Bir sektörün uluslararası pazarlarda başarısını sağlayacak en önemli unsurun insan kaynağı olduğu gerçekliğinden hareket ile çeşitli eğitim çalışmaları gerçekleştirilmelidir.

Nitelikli işgücüne olan ihtiyaç gün geçtikçe artmakta ve artacağı öngörülmektedir. Bu anlamda ülkemizde nitelikli iş gücü sağlanması amacı ile bilgisayar ağırlıklı eğitimlerin ve mobilya ve dekorasyon branşlarından mezun veren üniversitelerde öğrenim gören öğrenci kontenjanlarının artırılması yanında verilen eğitimin kalitesinin de artırılması gerekmektedir.

- Avrupa Birliği ticaret politikasına Türk mobilya sanayinin uyumu (Türköz, 2002) konulu araştırma neticesinde, mobilya sektöründeki işletmelerin rekabet gücünün yükseltilmesi için ürünlerde ve üretim süreçlerinde yeniliklerin ve teknolojik gelişme hızının arttırılması, küçük işletmelerin esnek üretim ve otomasyona geçmesi gibi sonuçlara yer verilmiştir. Yapılan çalışmada da bu sonuçları destekler nitelikte verilere ulaşılmıştır. Geleneksel olarak düşük teknoloji ve sermaye ile yoğun emek girdilerine sahip ulusal hatta yerel pazar düzeylerinde faaliyet gösterdiği düşünülen mobilya sektörü hızlı bir dönüşüm geçirerek eskiye oranla çok daha bilgi ve sermaye yoğun bir moda sektörü olma yolunda ilerlemektedir. Bu dönüşümün arkasında yatan en önemli unsur hızlı bir küreselleşme içerisine girilmiş olmasıdır. Ülke ekonomisinde tüm sektörlerle birlikte mobilya sektörü de bu süreç içerisinde yerini almıştır. Türkiye’de mobilya üretiminde kullanılan teknoloji, artan ihrac imkanları ve ihracatçı firma sayısı ile birlikte her geçen gün gelişmekte ve dünya ile rekabet edebilir hale gelmektedir. Diğer yandan zanaat geleneğinin devam ettirildiği KOBİ nitelikli işletmelerimiz ile de el yapımı mobilya üretimi ağırlığını/önemini korumaktadır.

- Türk mobilya endüstrisinin yapısı sorunları ve çözüm önerileri (Demirci, 2004) , konulu araştırma bulgularına göre Türk mobilya sektörünün kapasite kullanımının yetersizliği, kayıt dışı işletmelerin haksız rekabeti, eğitilmiş elemanın azlığı, hammadde kalitesizliği ve yetersizliği konularında sorunları olduğuna işaret edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen verilere göre de elde edilen sonuçların da yukarıdaki çalışma sonuçları ile ilişkili olduğunu görmekteyiz. Türk mobilya sektörünün, sahip olduğu avantajlar dikkate alındığında bu sektörün Türkiye'nin üçüncü büyük sektörü haline gelebilecek potansiyele sahip olduğu da göz ardı edilmemelidir.
- Türk mobilya sektöründeki işletmelerin uluslararası arenada yeterli düzeyde rekabet gücü elde edememesinde, yetersiz olan hammadde kaynaklarının büyük bir rolü vardır. Türkiye de yüzde 100 yerli malzeme ile çalışan mobilya sektörü, son dönemde yüzde 75 oranında hammadde ihtiyacını dış pazardan temin etmektedir. Hammaddenin dış pazardan temin ediliyor olması ve döviz kurlarındaki yakın zamana kadar gözlenen dalgalanma mobilya sektöründeki maliyetleri de yükseltmiştir. Bu durum mobilya sektöründeki fiyat rekabeti avantajını ülkemiz aleyhine çevirmektedir.
- Türkiye mobilya sanayisinin AB ölçeğinde rekabet gücü (Aksayar, 2006) konulu çalışmada çıkarılan önemli sonuçlar ise Türk mobilya sektörünün bir kimlik oluşturamaması, dünya standartlarına uygun kaliteli ve özgün tasarımlı mobilyalar yapmaması sonucuna varılmış ve uluslararası rekabet gücünde bu eksikliklerin önemli bir unsur olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışmada elde edilen verilere göre de, görüldüğü gibi ülke ihracatında mobilya sektörünün olumlu trend çizmesine karşın hala toplam ihracat içerisindeki payının azlığının nedenleri arasında, modern tasarımlı mobilya üretiminde yeterince ilerleyememiş olmamız yatmaktadır. Oysa küreselleşen dünya pazarında ülkelerin rekabet gücünde en etkili rol modern tasarıma verilen önemdir. Ülkemizde yeterince modern tasarımlı mobilya üretilmemiş olması dış pazarda karşımıza bir pazarlama problemi olarak çıkmaktadır. Türk mobilya endüstrisinde KOBİ nitelikli işletmelerde özel bir tasarım birimi yoktur ve tasarıma büyük ölçekli işletmeler kadar önem vermemektedirler. Bu tarz kopyalama yolu ve siparişe göre üretim yapan işletmeler uluslararası arenada önemli bir rekabet dezavantajına sahiptir.

*Talep koşullarına bakıldığında*, Türk mobilya sektöründe iç ve dış talebin değişimi ve niteliği gibi faktörler de elmasın talep koşullarının alt değişkenleri olarak öne çıkmaktadır.

- Orta Anadolu İhracatçı Birliklerinin 2006 yılındaki Türk mobilya sektörü değerlendirme raporuna göre (Sakarya,2006), Türk mobilya sektörü gelişmeye açık ve potansiyel arz eden bir sektördür denilmektedir. İşletmeler ayrıca uluslararası pazarlara açılırken öncelikle güç birliğine gidip birleşerek küçük atölyelerden büyük ve profesyonel üretim yapan işletmelere dönüşümleri sağlanmalıdır. Emek yoğun olan küçük işletmelerde de el işçiliği ile üretilen ürünlerle rekabet şansını aramamız gerekmektedir. Türk mobilya sektörü için önemli olan bu rapora göre çıkan sonuçlarla yapılan tez çalışmamızın neticesinde çıkan sonuçların örtüşmesi sektörel araştırma açısından önem arz etmektedir. Türkiye hızlı büyüyen nüfusu ile gelişmekte olan bir ülkedir ve bu nedenle mobilya sektörü için iç pazar yüksek ve gelişen bir talebe sahiptir. İç talepteki bu potansiyel büyüme neticesinde üreticiler yenilik yapmaya ve değişime zorlanmaktadır. Dış talep incelendiğinde ise, 2006 yılında TÜSİAD ve Sabancı Üniversitesinin yapmış olduğu bir araştırmaya göre Türk mobilya sektörü, ihracatı yapılan ürünler arasında başarılı ve yıldızı parlayan ürün olarak görülmektedir. Modern teknolojiyle üretim yapan, modern tasarım anlayışına sahip, piyasanın önde gelen işletmelerine bakıldığı zaman, bu işletmelerin sergilemiş olduğu performanstan sektörde ihracat konusunda bir patlama beklemek çok hayalci bir tutum değildir.
- Türkiye’de yaşayan insanların alım güçleri artan enflasyonla birlikte geçmiş yıllarda sürekli bir düşüş göstermiştir. Bu nedenle de tüketiciler mobilya, parke iç dekorasyon, mutfak ve banyo gibi ihtiyaçlarını sürekli erteleyip temel ihtiyaçlarını karşılamaya önem vermişlerdir. Hal böyle olunca da mobilyanın modası geçti diye değiştiren sayı çok azınlıkta kalmıştır. Türkiye’deki mobilya alımları genelde artan nüfusun paralelinde oluşan konutlaşma, yeni evlilikler, eski mobilyanın kullanılamaz hale gelmesi gibi zaruretlere doğmaktadır.
- Mobilya talebi büyük ölçüde yeni konut inşaatlarına ve gelir artışına paralel bir seyir izlemektedir. Ofis mobilyaları için ise talep büyük ölçüde işyeri açılması ve inşaatlarına, ofis otomasyon sistemlerinin kullanımına ve doğal olarak istihdamın artmasına bağlıdır. Bu nedenle talep esnekliği yüksek bir tüketim malı olan mobilyaya olan talep ve kapasite kullanım oranları ekonomik dalgalanmalara paralel olarak inişli çıkışlı bir seyir izlemektedir. Diğer taraftan kent nüfusunun giderek artması, sosyo - ekonomik yapıdaki değişmelerin doğal sonucu olarak aile yapısındaki değişmeler de göz ardı edilmemelidir. Tüketicinin giderek bilinçlenmesi, beğenilerin ve beklentilerin hızla değişmesi hala



geçerliğini büyük ölçüde koruyan kalıplaşmış mobilya çizgisinin değişimini kaçınılmaz kılmaktadır.

*Firma stratejisi ve rekabet yapısına bakıldığında,* Türk mobilya sektörünün, firma stratejileri, firma büyüklükleri, sektörel dış ticaret şirketleri ve firmaların Ar-Ge ve inovasyon, kapasite kullanım oranları, İKEA modeli, markalaşma çalışmaları gibi faktörler elmasın bu değişkeninin alt değişkenleri olarak öne çıkmaktadır.

- Geniş ölçüde istihdam yaratıcı niteliğine rağmen, mobilya üretimi, daha çok küçük işletmelerde yapılmaktadır. Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri'nin araştırma servisinin hazırladığı Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu'na göre, Türkiye'de Ağaç İşleri Federasyonu'na kayıtlı çalışan 55 bin küçük ve orta ölçekli işletme bulunmaktadır. Sanayi Ticaret Odaları'na kayıtlı üyeler de dahil edildiğinde sayı 65 bini bulmaktadır. Sektörde büyük çoğunlukla atölye düzeyinde çalışılması nedeniyle kapasite kullanım oranı da yüzde 40'lar düzeyinde kalmaktadır. Oysa AB ülkelerinde bu oran yüzde 90 seviyelerinde gözlenmektedir. Sektörde fabrikasyon üretim yapan firma sayısı çok sınırlı olmakla birlikte, orta ve büyük işletme kategorisinde firmaların sayısı artmaktadır. Bunun yanında sektörde yabancı sermayenin payı oldukça düşüktür.
- İhracatı geliştirme etüd merkezi ev ve ofis mobilyası ihracat pazar araştırmasına göre de (Yeniçeri,2005), Türk mobilya sektörünün pazar çeşitlendirmesine gitmesi ve mevcut pazarlarda da pazar paylarının artırılarak ürünlerin kendi markaları ile var olmaya çalışmaları kârpayını artırıcı etkiler doğuracaktır, sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada elde edilen verilere göre de Türk mobilya sektörünün dış pazarlarda kaliteli ürün imajı ile tanınmadığı görülmektedir. Rekabet gücü açısından bakıldığında bu, dış pazarda en büyük dezavantajlarımızdan bir tanesidir. Bu imajı geliştirmek ve uluslararası markaların ülkemizde üretilir hale gelmesini sağlamak için devlet ile mobilya üreticilerinin işbirliği halinde çalışma yapmalarında fayda görülmektedir. Mobilya üreten işletmeler Ar-Ge yönelimli ve yeniliklerde öncü bir özellik göstermekten uzak görünmektedirler. Dış pazarda oluşan kalitesiz ürün imajı, ancak Ar-Ge çalışmalarıyla ortaya konacak olan yeni ve kaliteli ürünlerle ortadan kaldırılabılır. Bu gerekçeyle Ar-Ge çalışmalarına işletmeler tarafından önem, devlet tarafından destek verilmelidir.
- Ülkemizin mobilya ihracatında, Avrupa Birliği ülkelerine yakınlığı sektör için büyük bir avantaj oluşturmaktadır. Bu avantajı değerlendirebilmek için mobilya işletmelerinin ulusal rekabet avantajını sağlamada talep koşullarını kendi lehlerine yönlendirmek için

bilinçlendirme çalışmalarına yönelmeleri “ne üretirsem satarım” mantığından arınmaları gerekmektedir. Mobilya işletmelerimizin proaktif olarak işletme stratejilerini yeniden gözden geçirip, talep koşullarını ulusal/uluslararası rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olacak şekilde yeniden şekillendirip kendilerini geleceğe hazırlamalarında fayda görülmektedir.

- Orta Anadolu İhracatçı Birliklerinin 1998 yılındaki mobilya sektör raporuna göre (Alan,1998), Türk mobilya sektöründe standartlara uygun kaliteli üretim yapılamaması, girdi maliyetlerinin yüksek olması ve pazarlama çalışmalarının yetersizliğine vurgu yapılmıştır. Bütün bunların dışında, bu çalışmada elde edilen verilere göre de Türk mobilya sektörünün bir de tanıtım sorunuyla karşı karşıya olduğu görülmektedir.
- İhracatın istenilen düzeye gelememesinin nedeni yalnızca kamudan ve ihracat stratejilerinin yanlışlığından kaynaklanmamakta, ayrıca dış pazarların sürekli değişim içinde olması ve bu pazarların çeşitli kısıtlamalar içerisinde olması işletmeler açısından değişik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşletmeler bu sorunları ve engelleri analiz ederek aşmayı başarabildikleri takdirde, dış pazarlarda başarılı olmaları ve rekabet edebilmeleri de mümkün olabilecektir.
- Gümrük birliği sürecinde KOBİ’ler ve mobilya sektörü (Gürer, 1997) konulu araştırma neticesinde Türk mobilya işletmelerinin gümrük birliği süreci ile ihracatla ilgili sorunlar yaşadıkları ve organize olamadıkları sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada elde edilen verilere göre de, küçük ve orta ölçekli firmaların uluslararası düzeyde rekabet edebilmeleri için yapı ve teknoloji olarak büyümeleri ve birleşmelere giderek rekabet güçlerini artırmaları gerektiği konusunda vurgu yapılmaktadır. Yapılan araştırmalara göre Türk mobilya sektöründe uluslararası rekabet gücüne ve büyüklüğüne sahip firma sayısı halen çok azdır. Türk mobilya sektörü bir yanda rekabet gücü düşük küçük işletmeler, bir yanda, uluslararası alanda "marka" olma yolunda ilerleyen büyük firmalar olarak iki yönlü bir durum göstermektedirler.
- Türkiye’de mobilya endüstrisinde bulunan işletmeler genel olarak siparişe dayalı üretim yapmaktadırlar. Büyük boy işletmeler ise genellikle seri üretim yapmaktadırlar. Bu durum KOBİ’lerin rekabet gücünü azaltmaktadır. Mobilya endüstrisinin dağınık olarak bulunan küçük atölyelerden ve az miktarda büyük ölçekli firmalardan oluşması sektörün gelişmesini önlemektedir.

*İlgili ve destekleyici kuruluşlara bakıldığında*, Türk mobilya sektörünün sektörel sivil toplum örgütleri yapısı, üniversite-sanayi işbirliği, lojistik altyapı, kümelenme, e- ticaret ve pazarlama gibi faktörler elmasın bu değişkeninin alt değişkenleri olarak öne çıkmaktadır.

- İstanbul Ticaret Odası'nın Dünyada ve Türkiye'de mobilya sektörü konulu raporuna göre (Kayacıklı,Emil,2003), Türk mobilya sektöründe kümelenmenin yetersizliği, KOBİ'lerin sermaye yetersizliği, işletmelerin pazar bilgilerinin azlığı, elektronik ortamda pazarlama konusunda bilgisizlik gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan çalışmada elde edilen verilerde de yukarıdaki çalışmadaki verileri destekler sonuçlar elde edilmiştir.
- Yukarıda sayılan bu sorunların aşılmasında işletmelerin kendisi kadar önemli olan bir diğer faktör de ilgili ve destekleyici işletmelerin varlığıdır. Gerek hammadde temini gerekse ürünü iç ve dış pazarda pazarlayacak olan yardımcı işletmelerin varlığı, ulusal rekabetten çok uluslararası rekabet avantajı açısından ülke lehine bir durum sergilemektedir. Bir işletmenin iç pazardaki güçlü ve dinamik ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı işletmenin uluslararası rekabet gücü üzerinde pozitif bir etki yapmaktadır.
- İlgili ve destekleyici kuruluşlarla ilgili olarak, Porter tarafından öne sürülen en önemli hipotezlerden birisi de uluslararası rekabet gücüne sahip olan sektörlerin kümelenme eğilimi göstermeleridir. Fakat Türk mobilya sektörü yapılan araştırma neticesinde bu hipotezi desteklememektedir. Bunun yanında Türk mobilya sektöründeki alt-sektör ve makine üreticilerinin de uluslararası rekabet gücüne sahip olmadıkları gözlenmektedir.
- Devlet planlama teşkilatı ağaç ürünleri ve mobilya özel ihtisas raporuna (DPT,2006) göre, Türk mobilya sektörü uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek konumdadır fakat daha çok fazla tanınmamaktadır, bu bağlamda sektörde ciddi bir örgütlenme sorunu vardır, neticesine varılmıştır.
- Mobilya sektöründe üretim yapan çok sayıda küçük ve orta ölçekli şirketin bir araya gelerek dış pazar faaliyetlerinde etkin bir güç birliği oluşturmak amacı ile Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin kurulmasında yarar vardır. Türk mobilya sektöründe bu amaçla kurulan MOSAŞ ve Ankara mobilya dış ticareti anonim şirketi gibi örneklerden yeterli verimlilik alınamamıştır.

*Devlet faktörüne bakıldığında*, Türk mobilya sektörünün kayıt dışı rekabet ve vergiler-teşvikler gibi faktörler elmasın bu değişkeninin alt değişkenleri olarak öne çıkmaktadır

- Devlet, sektörün destekleyici ve yönlendirici lider faktörüdür. Sektörün gelişimi için gerekli her türlü mevzuat değişikliklerini sağlamakta ve sağlamaya devam etmek durumundadır. Özellikle eğitim ve bilgisayar kullanımının artırılması konusunda devlet kuruluşları ve öğretim kurumlarının üzerine büyük görevler düşmektedir. Bu konuda özel sektörün ve yerel ve global anlamda büyük mobilya firmalarının eğitime destekleri de en az devlet kuruluşları kadar teşvik edici olacaktır.
- Türk mobilya sektörünün uluslararası sahada uzun vadeli yer edinebilmesi için marka olması ve birim değerinde artış sağlayabilmesi, haksız rekabeti önlemesi, vergi ve SSK yüklerini azaltması, modern tasarım yaparak onu koruması, önemli bir istihdam sağlayan sektöre devletçe destek sağlayıcı politikalar üretmesi gerekmektedir. Bunun için, devletin bir ulusal innovasyon sistemi geliştirmesi ve bu sistem içerisinde mobilya işletmelerinin de hak ettiği Ar-Ge desteklerini alması sağlanmalıdır.
- Devlet planlama teşkilatı ağaç ürünleri ve mobilya özel ihtisas raporuna (DPT, 2006) göre, Türk mobilya sektöründe küçük işletmelerin birleşerek güçlü işletmelere dönüştürülmesi, kayıt dışı ticaretin önlenmesi, KDV oranlarının yüksekliği, SSK yükünün hafifletilmesi ve patent hakkına ilişkin çağdaş düzenleme yapılmasına ilişkin sorunlara da vurgu yapılmıştır.

Yapılan çalışmada elde edilen verilere göre de, Türk mobilya sektöründeki işletmelerin DPT'nin(2006) açıkladığı rapora benzer sorunları dile getirdikleri gözlenmektedir bunlar; Devlet, haksız rekabeti önlemek ve tasarım bilincinin kökleşmesini sağlayabilmek için tasarım tescil mekanizmasını kolaylaştırarak model hırsızlığına caydırıcı yasal önlemlerin alınması, etkin bir denetim mekanizması oluşturulması ve tasarım konusunda var olan insan potansiyelini sanayici-üniversite işbirliği ile geliştirerek yeterli kaynak aktarımının sağlanmalıdır.

## ÖNERİLER

Mobilya sektöründe uluslararası rekabet gücü yaratmak için, ihtiyaca zamanında ve istenilen kalitede yanıt verebilen bir yapı ile pazar/ürün çeşitlendirilmesine gidilmesi ve mevcut pazarlarda da pazar paylarının artırılması için önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu önlemlerin alınması içinde işletme yöneticilerinin stratejik olarak geleceği planlaması gerekmektedir. Stratejik yaklaşım, uluslararası pazarlarda ciddi bir rekabet avantajının ancak uzun vadede oluşması fikrini esas alarak günü unutmadan geleceğe odaklanmayı gerektirir. Gelişmiş ülkelerin yaptığı gibi, Türk mobilya sektörü temsilcileri de bugün için değil önümüzdeki 10-30 yıl içinde dünyadaki konumumuzun ne olması gerektiğini düşünerek bugünden hareket etmelidirler. Son yıllarda Türkiye ekonomisi çok yönlü bir değişim içerisine girmiştir. Bu değişimi sürükleyen üç temel dinamik, Uzak Doğu, özellikle Çin'den gelen maliyet-odaklı fiyat baskısı, küreselleşme ile artan çeşitlilik/alternatif çokluğu baskısı ve Avrupa entegrasyonu süreci ile gelen standardizasyon/kalite baskısı olarak görünmektedir. Bu üç dışsal baskı nedeni ile, Türkiye ekonomisi bütün sektörleriyle bir yapısal değişime zorlanmaktadır.

Gelecekte rekabet gücünün artırılması, stratejik değişimlere bugünden başlanmasına ve hızlandırılmasına bağlıdır. Bunların geciktirilmesi, rekabet dezavantajına yol açacaktır. Aşağıda, gelecekte rekabet avantajına yol açacağı düşünülen, sektörde bilinçli bir stratejik değişim gerektiren öneriler tartışılacaktır.

- Türk mobilya sektöründe uluslararası pazar payının artırılması ve ürün çeşitlemesine gidilmesi ve ürünlerin kendi markaları ile var olmaya çalışmaları kâr oranını artırıcı etkiler doğuracaktır.
- Orman varlığımızın daha verimli değerlendirilmesi de sektörü zaman ve maliyetler açısından avantajlı konuma getirecektir. Mobilya sektöründe kullanılan girdilerin büyük bir kısmı ithal edildiği için, uluslararası piyasalarda hammadde konusunda ortaya çıkan değişen fiyat yapısı ve ülkede uygulanan döviz kuru rejimi dolayısıyla maliyetler yükselmektedir. Maliyetlerin yükselmesi işletmeler için karlılığın ve dolayısıyla rekabet gücünün azalmasına neden olmaktadır. Hammadde konusundaki dışa bağımlılık yüksek maliyetlerden dolayı özellikle fiyat rekabet avantajını ülkemiz aleyhine çevirmektedir. Bu dezavantajı avantaja çevirmek için yerli hammadde kaynaklarının miktarını ve kalitesini artırma yolları aranmalıdır.

- Sektörün dinamik yapısı ve ülkemizin coğrafi konumu itibariyle sahip olduğu ihracat avantajı, sektörün ihracatını dünya ticaretinde bindelik paylardan yüzdelerik paylara çıkartacaktır. Avrupa Birliği üyesi olan ülkelerden Almanya, Fransa, İngiltere, İspanya , İtalya, Hollanda ve İsveç AB'nin en büyük mobilya pazarı olduğu gibi dünya pazarı içerisinde de önemli yere sahiptir. Dünya pazarında önemli yere sahip olan bu ülkelere coğrafi olarak yakın ve AB'ye giriş sürecinde olmamız mobilya ihracatı için önemli bir avantaj olarak görülmektedir. AB sürecini hızlandırarak ve bu pazarda sağlam pazarlama stratejileri ile ihracata bir artış yakalamak mümkündür.
- Son dönemde özellikle Türki Cumhuriyetleri ve Orta Doğu ülkelerine mobilya ihracatında bir artış gözlenmektedir. Coğrafi olarak yine yakın olduğumuz bu bölge pazarını değerlendirmek için gerekli tedbirleri almalı ve politikaları geliştirmeliyiz.
- Uluslararası pazarda fiyat rekabeti ancak düşük maliyetlerle yapılabilmektedir. Düşük maliyetle üretim yapma şansı ise ancak ölçek ekonomileri sayesinde olacaktır. Ölçek ekonomileri sayesinde maliyetler azalacak ve uluslararası pazarda rekabet avantajı doğacaktır. Ölçek ekonomilerinden faydalanmak için ise üretim yapan büyük kitlenin uluslararası pazarlara açılırken öncelikle güç birliği yapması ya da birleşerek küçük atölyelerden büyük ve profesyonel üretim yapabilen atölyelere ve fabrikalara dönüşmesi sağlanmalıdır.
- Uluslararası ölçekte rekabet gücünün artırılması için devletin ve mobilya işletmelerinin modern tasarım ve Ar-Ge'ye önem vermeleri çok önemlidir. Yapılan çalışmada sektöre ait sağlıklı bir envanter kaydının olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle sektörün makine kapasitesi, maliyetleri, ürün çeşitleri ve pazar analizleri sağlıklı bir şekilde yapılamamaktadır. Bunun yapılabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.
- Uluslararası alanda mobilya sektöründe söz sahibi olmak için fiyat ve kalite yanında tasarıma da ayrı önem verilmelidir. İyi tasarımın günümüz piyasalarında ne kadar etkin bir unsur olduğu büyük ölçüde kabul edilmiş bir gerçektir. Tasarım girdisinin bir çok sektöre göre daha yüksek olduğu mobilya sektöründe tasarımın rekabet üzerindeki etkisi de doğal olarak çok daha fazladır. Bu gerekçeyle tasarım ve sektördeki tasarımcılara ayrı bir önem verilmeli ve mobilya tasarımı cazip hale getirilmeli ve teşvik edilmelidir.
- 2001 yılından itibaren sürekli gelişen Türkiye mobilya sektörünün dünyada ilk 25'de bulunması, Avrupa'da ise altıncı sırada olması, sektörün büyüme potansiyelini ortaya koymaktadır. Türkiye mevcut potansiyelini ve stratejik pozisyonunun önemini kavrayıp

tanıtım faaliyetlerini ve birebir ilişkilerini etkin ve sürekli bir şekilde yürütebilirse,uluslararası pazarlarda daha iyi bir konuma gelebilir.

- Türk mobilya sektörünün uluslararası sahada uzun vadeli yer edinebilmesi için marka olması ve birim değerinde artış sağlayabilmesi, haksız rekabeti önlemesi, vergi ve SSK yüklerini azaltması, modern tasarım yaparak onu koruması, önemli bir istihdam sağlayan sektöre devletçe destek sağlayıcı politikalar üretmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, Tablo 3.1.'de hesaplanan Türk mobilya sektörünün rekabet gücü endeks değerlerine bakıldığında, son yıllarda RCA değerlerinin 1'in üstüne çıkmış olması Türkiye'nin mobilya sektöründe uluslararası alanda rekabette avantaja sahip olduğunu göstermektedir. Bu da Türkiye'nin son yıllarda mobilya sektöründe karşılaştırmalı üstünlüğüne işaret etmektedir. Burada mobilya üretimdeki teknolojik altyapının değişmesi, gerek mobilya dizaynı gerek pazarlama konusunda yapılan çalışmalar ve kalitedeki artış yanında döviz kurunda bu süreç zarfında ortaya çıkan istikrarda bu sürece katkı sağlamıştır. Hesaplanan RXA değerlerinin de sürekli artış trendinde olması da RCA'da olduğu gibi bir gelişme göstermiş ve zaman içerisinde dezavantaj ülke lehine işleyerek son iki yılda avantaj haline dönüşmüştür. Bu endeks değerindeki artışın anlamı Türk mobilya ihracatında göreceli olarak bir artışın yaşandığıdır. Yine bunda son dönemde Türk ekonomisinde yaşanan olumlu gelişmenin payı büyüktür. Türkiye'nin mobilya sektöründe göreceli rekabet üstünlüğü endeksi olan RC değerleri tablo 3.1.'de görüldüğü gibi pozitif değerler almıştır. Bu durum Türk mobilya sektörünün karşılaştırmalı avantajlara sahip olabileceğinin çok önemli bir göstergesidir. RCA değerlerinde olduğu gibi çok yüksek değerler çıkmaması Türk mobilya sektörünün rekabet gücünün var olduğunu fakat çok yüksek bir rekabet gücü olmadığını da göstermektedir. İhracatta uzmanlaşma ES endeks değerleri hesaplanırken Avrupa Birliği ile Türkiye arasında rekabet gücü araştırılmıştır. Fakat yapılan hesaplama sonucunda Es endeks değeri tüm yıllar için 1'in altında çıkmıştır. Bu da şunu göstermektedir; dünyada mobilya konusunda rekabet gücü konusunda bir üstünlüğe sahip olmuşken, Avrupa Birliği ile mobilya konusunda rekabet üstünlüğüne sahip değildir. Fakat rakamlar incelendiği zaman görülmektedir ki zaman içerisinde AB ile mobilya sektörü konusunda dezavantajımız azalmıştır ve hatta avantaj haline gelmesi mümkün görünmektedir. Türkiye'nin diğer sektörleri ile karşılaştırıldığında, mobilya sektörünün yıldızı parlayan sektörler arasında yer aldığı görülmektedir.

Bu başarının arkasındaki nedenlere Porter'ın elmas modeli çerçevesinde bakıldığında ulusal pazarda artan talep ve talebin giderek daha fazla sofistike olması, nitelikli iş gücü ve firmaların dışa açılma stratejilerinin önemli bir rol oynadıkları söylenebilir. Yöneticiler üzerinde yapılan anket çalışmasında da elmas modeli ile yapılan analizde varılan bulguları destekleyici sonuçlar bulunmuştur. Son yıllarda gözlemlenen başarının kaynağı, mobilya üretiminde gerek mobilya dizaynı gerek pazarlama konusunda yapılan çalışmalar ve kalitedeki artış yanında döviz kurunda bu süreç zarfında ortaya çıkan istikrar, istikralı büyüme ve politik istikrarın katkısı olduğu düşünülmektedir. Türk mobilya sektörünün rekabetçilik seviyesi, elmas modeli ile yapılan analiz sonucu, orta seviyede tespit edilmiştir. Bu durum hesaplanan rekabet gücü endeks değerleri ile de örtüşmektedir. Bu sonuca, incelenen dört ana değişken ve devlet faktörünün sektörün rekabetçilik düzeyine yaptığı katkı düzeyleri dikkate alınarak ulaşılmıştır. Elmas modeli analizi uluslararası pazarlarda Türk mobilya sektörünün bazı bakımlardan rekabetçi bir üstünlüğe sahip olduğunu göstermektedir. Genel olarak bu rekabetçi üstünlük; Büyük ölçekli firmaların sayısının artması, yüksek işgücü potansiyeli, malzeme/ürün çeşitliliği, ucuz işgücü potansiyeli, el işçiliğinin hala yaygın olarak kullanılıyor olması gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Nitelikli işgücünün nicelik ve nitelik olarak yeterli olmaması ve hammadde tedarikinde sorun yaşanması, sermaye sıkıntısı ve enerji fiyatlarının yüksekliği sektörün rekabetçiliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Yüksek işgücü potansiyeli ise rekabetçiliği olumlu yönde etkilemektedir. Türk mobilya sektörü emek yoğun bir sektör olması nedeni ile Avrupa'ya göre mukayeseli bir üstünlüğe sahiptir. Yaklaşık olarak 65 000 üreticisi ve sürekli yükselen grafiği ile Türk mobilya sektörü yıldızı parlayan sektör olarak görülmektedir. Bunun yanında mobilya sektörü yarattığı ciddi katma değer, geniş ve çeşitlilik arz eden işgücü ihtiyacı nedeniyle istihdam kapasitesi üst seviyelerde yer alan bir yapıya sahiptir.

Yapılan analizden elde edilen verilere göre, Türk mobilya sektörünün hitap ettiği iç pazar yüksek ve gelişen bir talebe sahiptir. Türkiye'nin genç bir nüfusa sahip olması, artan gelir, bürolarda ve işyerlerinde kaliteli mobilyaya daha çok önem verilmesi ve özellikle mortgage sisteminin gelmesi iç talebin artması açısından çok önemlidir. Türkiye imalat sanayi içerisinde en hızlı gelişen sektörler içerisinde mobilya sektörü vardır. İhracat rakamlarına bakıldığında son üç yıl içerisinde ihracatın % 40 oranında arttığı görülmektedir. Sürekli olarak artış gösteren bu küresel talep ve Avrupa Birliği pazarına yakınlık, sektörün üretim ve ihracat performansını tetikleyen önemli değişkenler olarak saptanmıştır.



İlgili ve destekleyici kuruluşlar faktöründe, endüstri içi ticaretin her geçen yıl artması ve mobilya sektörünün özellikle inşaat ve tekstil sektörleri ile yakından ilişkili olması sektör açısından büyük bir avantaj olarak görülmektedir. Mobilya endüstrisi Türk ekonomisinin en kuvvetli üç sektörü (dayanıklı tüketim malları, tekstil ve giyim, hammadde ve metal sanayi) ile bağlantılıdır. Bu durum mobilya sektörünün ulusal ve uluslararası pazarlarda önemini artırıcı bir etken olarak göze çarpmaktadır.

Bunun yanında üniversite ile işbirliğinin geliştirilememesi ve uluslararası standartlarda mobilya üretimi yapılamaması ise sektör için dezavantaj olarak karşımıza çıkmıştır. Sektörde bulunan sivil toplum kuruluşlarının çok aktif olarak çalışmaması ise sektörün önemli bir dezavantajı olarak görülmektedir. Türk mobilya sektörünün Ar-Ge harcamalarının küresel rakiplerine göre düşük seviyede olması, sektörde daha fazla katma değere sahip başka ürünlere yatırım yapılamaması sonucunu getirmektedir. Türk mobilya sektöründe bulunan KOBİ nitelikli işletmelerin ürettikleri ürünleri direk tüketiciye ulaştırma ve nihai ürün imal etme istekleri neticesinde mobilya yan sanayisi gelişme gösterememiştir. Yan sanayinin gelişmemiş olması sektör için gerekli olan aksesuar ve hammaddenin ithal edilme zorunluluğunu getirmektedir. Bu durum da sektörün uluslararası rekabet gücünü düşürmektedir.

Türk mobilya sektörü gibi emek-yoğun sektörlerde maliyet temelli rekabet stratejilerinden kalite ve farklılaşma temelli rekabet stratejilerine geçiş kaçınılmaz görünmektedir. Önümüzdeki yıllarda mobilya işletmelerinin yeni rekabet avantajının fiyattan daha çok kalite ve farklılaşma olmasını zorlayan en önemli neden ise AB entegrasyon süreci olacaktır.

Elmas modeli'nde dışsal bir faktör olarak yer alan devlet, yüksek vergi oranları, denetim zaafı, karışık mevzuat ve bürokrasi nedeni ile sektörü olumsuz yönde etkilemektedir. Devletin rekabetçilik üzerinde doğrudan etkisinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, devletin konumu ekonomiler için büyük önem arz etmektedir. Türk mobilya sektörü, rekabetçiliğini artırabilmek için Ar-Ge'ye daha fazla eğilmek zorundadır. Üniversiteler ile ortak ürün geliştirme ve tasarım gibi alanlarda işbirliğini ilerletmek, sektörün geleceği için kaçınılmaz görülmektedir. Sektörün dünya arenasında daha rekabetçi bir seviyeye ulaşması için girişimcilerin üzerindeki ağır vergi ve sosyal güvenlik yüklerinin hafifletilmesi, makroekonomik istikrarın sürekliliğinin sağlanarak yatırım ortamının iyileştirilmesi ve getirilen standartlar çerçevesinde, denetimin etkinleştirilmesi ise devletin yapması gerekenler arasındaki öncelikler olarak görülmektedir.

Yapılan indeks çalışmaları, elmas modeli analizi ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesinde varılan sonuç, Türk mobilya sektörünün artan küresel rekabete rağmen rekabetçi konumunun zaman içerisinde güçlendiği gözlemlenmektedir. Ancak sektörün rekabet gücünü geliştirmek ve kalıcı kılabilmek için bundan sonra üretim odaklı ve maliyet kontrolü yerine Ar-Ge, tasarım ve pazarlama gibi daha ileri rekabet unsurları üzerine yoğunlaşmak gerekmektedir.

Yukarıda belirtildiği üzere, Türk mobilya sektörü uluslararası pazarlarda önemli başarılar göstermekte ve zaman içerisinde bu başarısı da artmaktadır. Çalışmanın giriş bölümünde belirtildiği gibi analizin temelini teşkil eden soruların cevapları, bu çalışma içerisinde teorik ve ampirik bulgular yardımı ile cevaplandırılmıştır. Bu sorulara bulunan cevapları kısaca özetleyecek olursak;

***Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlardaki başarısının arkasındaki ulusal çevre koşulları nelerdir?***

Yapılan çalışmada elde edilen verilere göre, Türk mobilya sektöründe büyük ölçekli firmaların sayısının artması, yüksek işgücü potansiyeli, malzeme/ürün çeşitliliği, ucuz işgücü potansiyeli ve el işçiliğinin hala yaygın olarak kullanılıyor olması gibi faktörler bu sektörün uluslararası pazarlarda başarısını artırmaktadır. Bunun yanında özellikle masif mobilyada el işçiliğinin taklit edilememesi de çok büyük bir avantaj olarak görülmektedir.

***Son on yıl içerisinde mobilya sektörünün performansı nasıldır?***

Türkiye imalat sanayi içerisinde en hızlı gelişen sektörlerden birisi de mobilya sektörüdür. Sektörün ihracatının son yıllarda % 40 oranında artmış olması da bunun bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Son on yıl içerisinde Türk mobilya sektöründe, mutfak mobilyası ve ofis mobilyasında üretim ve teknoloji açısından ciddi bir performans artışı vardır. Bu artış (OAİB,2006)'a göre Türk ofis mobilyası, üretimde Dünyada yedinci, Avrupa'da ise beşinci sıraya yükselmiştir.

Son yıllarda Türk mobilya sektöründeki firmaların endüstriyelleşme, markalaşma ve dışa açılma konusunda yaptıkları yatırımlar uluslararası pazarlarda rekabet güçlerini arttıracaktır. TÜSİAD-Sabancı Üniversitesinin 2006 yılında yapmış oldukları bir araştırmanın sonuçlarına göre de mobilya sektörü yıldızı parlayan başarılı ürünler arasına girmiştir. Bunun yanında (TÜİK, 2006) verilerine göre imalat sanayinde üretimi en fazla artan sektör % 41.4 ile mobilya sektörü olmuştur.

***Uluslararası pazarlara açılmada karşılaşılan engeller nelerdir?***

Dünya mobilya sektöründe özellikle gelişmiş ülkelerde yetenekli tasarımcılarla mobilya tasarımları yapılmaktadır. Türk mobilya sektöründeki firmaların ürettikleri ürünlerde ise kendilerine özgü bir stil yoktur. Bu durum da dış talebi etkilemektedir. Türkiye’de bulunan işletmelerin ihracat deneyimleri Avrupa ülkelerine nazaran azdır. Kalite standartları tasarım ve satış sonrası hizmetlerin müşteriye memnun edici düzeyde olmaması ve ulusal kalite standartlarına sahip olunmaması da ihracatta karşılaşılan sorunlar arasındadır. Son yıllarda Türk mobilya sanayi ürünleri ihracatında Avrupa Birliği pazarı önemli bir paya sahiptir. Halen dünyanın en büyük ve yüksek gelirli tüketim bölgesinin AB pazarı olduğu gerçeği göz önüne alındığında, üretilen mobilyaların da AB standartlarında üretilmesine dikkat edilmelidir. Bunun için de özellikle hammadde üretimlerinde bu standartlarda üretim yapma zorunluluğu vardır. Bunların yanında Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda rekabet gücünün düşük olmasının nedenlerinden bazıları da aşağıdadır:

- Aile şirketi olmaları ve kurumsallaşamamaları
- Yönlendirme/devlet desteği
- Finans ve yatırım yetersizliği
- Kalifiye eleman yetersizliği ve uzmanlaşmama
- Mesleki eğitim yetersizliği
- Perakende satışlar ve satış zinciri ağı oluşmaması

***Mobilya sektörünün diğer sektörlerle göre rekabet avantajı dayanakları nelerdir?***

Yapılan araştırmada elde edilen verilere göre, Türk mobilya sektörü gelişmeye açık bir sektör olarak görülmektedir. Sektörde yaşanan bu hızlı gelişim ve dinamizm sanayileşme sürecini de artırmıştır ve böylece Türkiye’de mobilya üretiminde kullanılan teknoloji, eskiye oranla artış göstermiştir. Uluslararası rekabet dayanağı olarak görülen, zanaat geleneğinin devam ettirildiği KOBİ nitelikli firmalar sektörün uluslararası arenada rekabet gücü olarak görülmektedir. Türk mobilya sektöründeki büyük ölçekli firmaların KOBİ’lere göre uluslararası rekabet gücü daha yüksektir.

Yapılan araştırmada elde edilen verilere göre Türk mobilya sektörünün rekabet avantajı olarak yüksek işgücü potansiyeli ve malzeme/ürün çeşitliliği de ön plana çıkmaktadır. Diğer sektörlere göre makro ekonomi açısından, mobilya sektörü ülkeye ciddi düzeyde istihdam sağlayan, meydana getirdiği katma değerle gayrisafi milli hasılaya katkıda bulunan önemli bir iktisadi sektördür. Mobilya sektörü diğer sektörlere nazaran teknik, sanat ve ekonomiyi bünyesinde barındıran, çok yönlü bir sektördür.

***AB sürecindeki gelişmelere sektördeki işletmelerin ne kadar hazır olduğu ve bu süreçte devletin ve ilgili kuruluşların yaptıkları sektörü nasıl etkilemektedir/etkileyecektir?***

Türk mobilya sektörü, AB giriş sürecine tam olarak hazır görünmemektedir. Bunun nedeni ise, Türk mobilya sektöründeki firmaların çoğunluğu kurumsallaşmamış, düşük teknoloji ve emek yoğun KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu durum AB entegrasyon sürecinde negatif bir durum olarak görülmektedir. Firmaların retimlerindeki teknolojik yetersizlik ve AB standartlarında üretim yapamama gibi öncelikli sorunları vardır. AB müzakereleri kapsamında, özellikle tüketiciyi korumaya yönelik yasaların çıkarılması ve uygulanması zorunluluğu getirilmektedir. Bu durum, mobilya üreticilerini daha kaliteli ürün üretmeye sevk edecek ve standartlaşma çabaları hız kazanacaktır. Ancak kamu'nun, sektörü bilgilendirme görevinin yanısıra gerekli alt yapı ve mevzuat hazırlanması konularında da yavaş kaldığı görülmektedir.

AB konsepti çerçevesinde önümüzdeki 5-10 yıl Türk mobilya sektörü için hayati önem taşıyan bir dönem olarak görünmektedir. Sektör ya şimdiye kadar olduğu gibi plansız, programsız, bir şekilde yoluna devam edecek veya bir ulusal vizyon ve strateji çerçevesinde bilinçli bir şekilde gerçekleştirilecek yeniden yapılanma sayesinde çok daha güçlü bir rekabetçi pozisyona çıkma fırsatı yakalayacaktır.

### KAYNAKÇA

- Akdemir A.,1998,Vizyon Yönetimi,Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul,
- Akıncı,A.,2001,Rekabetin Yatay Kısıtlaması, Rekabet Kurumu Yayınları, Ankara,  
Lisansüstü Tez Serisi no:5
- Akın, B.,2001, Yeni Ekonomi, Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi, Çizgi Kitapevi, Konya.
- Aaker David A.,1992, Strategic Market Management, 3rd Edition, John Wiley & Sons Inc.,  
Canada.
- Audretsch,D., Baumol, W. J., ve Burke A. E., 2001, Competition Policy In Dynamic  
Markets, International Journal of Industrial Organization, Volume 19, Issue 5,
- Abuşoğlu,A.,2003, Küresel Rekabet Gücü ve Türk Sanayisinde Gaziantep Tekstil Sektörünün  
Yeri,Gaziantep Üniversitesi, SBE, İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,  
Gaziantep, Haziran.
- Acar, N.,1989 “Üretim Planlaması Yöntem Ve Uygulamaları”, MPM Yayınları, 280, Ankara.
- Aksayar,F. M.,2006, Türkiye Mobilya Sanayisinin Avrupa Birliği Ölçeğinde Rekabet Gücü,  
Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ocak, Ankara.
- Aktan,C.C, Vural, Y.İ, 2004,Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet, TİSK yayınları, Rekabet Dizisi:  
1 , Yayın no: 253,Ankara, Aralık.
- Aktan,C.C., Vural, Y.İ.,2004, Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, TİSK yayınları, Rekabet  
Dizisi: 2 , Yayın no: 254,Ankara, Aralık.
- Aktan, C. C., Vural, Y. İ.,2004, Rekabet Gücü ve Türkiye, TİSK yayınları, Rekabet Dizisi: 3,  
Yayın no: 255,Ankara, Aralık.
- Aktan, C. C.,1998, Değişim ve Devlet,, TİSK yayınları, Ankara.
- Akder,H.,1985, İspanya, Portekiz, Yunanistan ve Türkiye'nin Avrupa Topluluğuna Yaptıkları  
İhracatın İhracat Benzerlik Endeksleri, Türkiye Ekonomisi ve Türk Ekonomi İlmi  
içinde, Marmara Üniversitesi Türkiye Ekonomisi Araştırma Merkezi Yayını, Sayı: 1,  
İstanbul.
- Alan, S., 1998,“Mobilya Sektör Raporu”, OAİB, Rapor no: 8, Ağustos Ankara, 1-29
- Altay,B.,2006, Avrupa Birliği'nde Rekabet Politikaları, Türkiye Ve Avrupa Birliği'nin  
İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, yayınlanmamış doktora tezi, Mayıs, Afyon.
- Altunışık R., Özdemir Ş., Torlak Ö.,2002, Modern Pazarlama, Değişim Yayınları, 2. Baskı,  
İstanbul.

- Asheim,B.,T., 1995, “Industrial districts as learning regions, A condition for prosperity?”, Step group, conference paper on interdepented and uneven development: Global-local perspectives, Seoul.
- Badur,E.,2001,“Türk Rekabet Hukukunda Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşmalar”Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans tezi,
- Bakoğlu,R.,2003, Talep Yapısı ve Koşullarının Ulusal Rekabet Avantajına Yansımaları: Türkiye’de Erkek Gömleği Segmenti Örneği, A.K.Ü, İ.İ.B.F, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulan Bildiri,22-24 Mayıs, Afyon.
- Ballance, H. R., 1988, Economic Development and International Trade, London
- Ballassa, B.,1995, Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage Manchester School of Economic and Social Studies, 33
- Barca,M.,vd.,2006, Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü Ve ihracatta Aranılan Kriterler / Karşılaşılan Engeller, İ.T.O , projesi.
- Barca,M.,2001, Strateji Bir Yönetim Disiplini Olarak Görülebilir mi?, 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs, bildirisi. Silivri – İstanbul.
- Bedir,A.,2003, Üretim Teknolojisindeki Gelişmenin Sanayinin Rekabet Gücüne Etkisi, DPT planlama Dergisi.
- Benigno, P.,2006, Comment on “How important are nontradable goods prices as sources of cyclical fluctuations in real exchange rates?” by Ariel Burstein, Martin Eichenbaum and Sergio Rebelo, Japan and the World Economy, Article in Press
- Berra, Ü., 2005,“ Dünya’da Ve Türkiye’de Mobilya Ticareti” Sektör Raporu, OAİB, Ankara.
- Bellak,C.,J.,Weiss,A.,1993,A note on the Austrian “diamond”, Management international review; Second quarter vol:33 1993/2, ABI/INFORM GLOBAL
- Buzzell R. D., G. Bradley T.,1987, The PIMS Principles, The Free Press, N.Y.
- Bulut, B.,2001, İşletmelerde Rekabet Gücü Ölçümü ve Bir Uygulama, İ.Ü. S.B.E Maliye Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bulu,M.,Eraslan,İ.H.,Şahin Ö.,2004, Elmas Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir.
- Bulu,M.,Eraslan, İ. Kaya,H., 2006, “Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:5 Sayı:9 Bahar 2006/1
- Bulu, M.,2005, Rekabette kümelenme modeli Aylık Hedef Dergisi 132. Sayı (İTKİB), 15 Aralık 2004-15 Ocak
- Burdurlu,E., Ejder,E.,1997, Dar hacimli toplu konutlara uygun modüler mobilya tasarımı, 1. Uluslar arası mobilya kongresi ve sergisi kitabı.

- Burton, D. F. Jr., 1996, "Competitiveness: Here to Stay" in Brad Reber (Ed.), *New Forces in the World Economy*. Cambridge: The MIT Press
- Boyd H.W., Walker O. C., 1990, *Marketing Management - A Strategic Approach*, Irwin Books, Boston.
- Bono, E. De, 1996, *Rekabet üstü*, Çev. Oya Özel, Remzi Kitabevi, 1. Basım, İstanbul, Haziran.
- Brouthers, D., K., Brouthers, E., L., 1997, Explaining National Competitive Advantage for a Small European Country: a Test of Three Competing Models, *International Business Review*, Vol: 6, no:1.
- Bryan, I. A., 1994, *Canada in the New Global Economy: Problems and Process*, Toronto: John. Wiley and Sons.
- Curran, P., J., 2001, Applying Porter's diamond model to Geography departments, *Studies in Higher Education* Volume 26, no. 2, University of Southampton, UK.
- Çakmak, A., Ö., 2005, Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler ve Rekabet Gücü: Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Endüstrileri Üzerine Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1-2
- Çiftçi, H., 2002, *Rekabetin Gücü V: Diamond Modeli*, Alkım Yayın, *Activeline Gazetesi* no:25
- Çivi, E., 2000, *Uluslar arası Rekabet Gücü: Yükselen Ekonomilerin İhracat Rekabet Gücü ve Türkiye Örneği*, Celal Bayar Üniversitesi, SBE. İşletme ABD. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Manisa.
- Çivi, E., 2001, *Rekabet Gücü: Literatür Araştırması*, Celal Bayar Üniversitesi, SBE. İşletme ABD. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, Manisa.
- Coşkun, R., 2001, *Stratejik Endüstri Analizi İçin Porter'in Beş Güç Modelinin Kobi'lere Uygulanması Adapazarı Örneği*, 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs, bildirisi. Silivri – İstanbul.
- Çoban, F. 2003, "Odaklanma Geri Geliyor," *Capital*, Ekim, s.222-226. *Ekonomist*.
- Çoban, O., Çoban, S., 2004, *Globalleşme Endeksiyle Türkiye'nin Rekabet Gücünün Ölçülmesi: Ab Ülkeleriyle Bir Karşılaştırma, 1970-2001*, Manas Üniversitesi, SBE. *Dergisi*: 10, 2004. KTMÜ yayınları: 53 dizi: 14
- Dalay, İ., Coşkun R., Altunışık R., 2002, "Stratejik Boyutu İle Modern Yönetim Yaklaşımları", Beta yayınları, yayın no:1202, 1. baskı, İstanbul.
- Davies, H., P. Ellis, 2000, Porter's Competitive Advantage of Nations: Time for the Final Judgement? *Journal of Management Studies*, 37 (8).
- Demirci S., 2004, "Türkiye Mobilya Endüstrisinin yapısı, sorunları ve çözüm önerileri" Doktora tezi, G.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Dinçer Ö.,1998, “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, Beta Yayınları 5. Baskı, İstanbul.
- Dulupçu,M,Ali,2001, Küresel Rekabet Gücü, Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın no: 251, Ankara.
- Dunnig H.,J.,Lundan,M.,S.,1998,“The Geographical sources of competitiveness of multinational enterprises: an econometric.”, International Business Review 7.
- Dunning,J.H.,1992. The competitive advantage of countries and the activities of transnational corporations. Transnational Corporations, 1 February, No. 1, 135–168. The Economist Intelligence Unit (1992). South Korea 1992–93: Annual survey of political and economic background. EIU Country Profile.
- Doğan, İ., Ö.,2000, Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2 Sayı 1 Ocak Şubat Mart .
- Doğan, İ, Özlem, Marangoz, M, Topoyan M.,2003, İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E, Dergisi Cilt:5, Sayı:2,İzmir.
- Dobkins, I. H., 1996, Location, innovation and trade: The role of localization and nation-based externalities, Regional Science and Urban Economics, Volume 26, Issue 6.
- Dong-Sung,C.,1998, From National Competitiveness to Bloc and Global Competitiveness, Competitiveness Review Vol:8-1, s. 1-23
- Durmuş,S.,2005, “Mobilya Endüstrisinde TKY’ye Geçiş Aşamasında Muhtemel Sorunların Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma), G.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ağustos, Ankara, s:87
- Drucker,P.,F.,1997, “The Global Economy and the Nation-State”, Foreign Affairs, September/October , s.168.
- DPT,1997, “VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Mobilya Endüstrisi Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, DPT, Ankara, 3-16.
- DPT,2006,Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005),2005 Yılı Programı Destek Çalışmaları. Ekonomik Ve Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler ,Ankara.
- DPT, 2006,Dokuzuncu beş yıllık kalkınma planı(2007-2013), Ağaç Ürünleri ve Mobilya Özel İhtisas Komisyon Raporu, Basılmamış, Yayınlanmamış, Mayıs.
- DTM, 2005,“ Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri Sektörü” Ankara, DTM OAİB.
- DTM, 2005,DTM, OAİB Yönetim Kurulu Toplantısı, Ankara.
- Er, A.,1997, “Mobilya Endüstrisinde Tasarım Yönetimi”,Hacettepe Üniversitesi, Mesleki Teknoloji Yüksek Okulu, Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği Bölümü.“1.Ulusal Mobilya Kongresi Bildiri Kitabı” . Ankara. s 79



- Eren E.,1997, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, Eren Ofset, Yayın no: 197, İstanbul.
- Erkan,H.,Erkan,C.,2004, Bilgi Ekonomisinde Teori Ve Politika, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F.,3. Ulusal Bilgi ,Ekonomi ve Yönetim Kongresi. 25-26, Kasım, Eskişehir.
- Ersoy, H.,2003, Küreselleşme Sürecinde Türk Otomotiv Endüstrisinin Rekabet Gücü Analizi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E Doktora Tezi.
- Ertekin, M.,2003,Günaydın, K., AB Pazarında Rakip Ülkelerin Kur Gelişmeleri Ve Rekabet Gücüne Etkileri, DTM Uzman Raporu, Sayı : 15, Ekim, Ankara.
- Frohberg, K.,1997, And M. Hartmann, Comparing Measures of Competitiveness, Institute of Agricultural Development in Central and Europe Discussion Paper, DP No: 2.
- Feurer, R.ve Charbaghi, K., 1994, Defininig Competitiveness: A Holistic Approach, Management Decision, Vol. 32, No:2, s.49-58
- Francis, A., 1989, “The Consept of Competitiveness” in A. Francis and P. Tharakan (Eds.) The Competitiveness of European Industry: Routledge, s. 15-16
- Finger, J.,M., Kreinin M., E., 1997, A Measure of Export Similarity and its Possible Uses, The Economic Journal 89 December
- Grant,R.M.,1991, Porter’s Competitive Advantage of Nations: An Assessment, Strategic Management Journal, 12.
- Güray, A, İ., N, Baykan, İ.,1995, “Ağaç İşleri Endüstrisinde Seri Üretim Hatları Ve Doğrama Üretim Tekniği”, Hacettepe Üniversitesi, Mesleki Teknoloji Yüksek Okulu, Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği Bölümü Ders Kitabı, Ankara, 4-8.
- Gürer,B.,1997, “Gümrük Birliği Sürecinde Küçük Ve Orta Boy İşletmeler ve Mobilya Sektörü İncelemesi”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 125 s.
- Hamel, Gary, Prahalad, C.K. (1994) , “Competing for the future,” Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos; 123-128.
- Hanan, M.,1996, Yarının Rekabeti, Çev: Ziya-Eshar Kütevin, İnkılap Kitapevi, İstanbul, Anka Ofset.
- Hayek, L.,1982, Legislation and Liberty, Political Order of Free People, c.III, London.
- Hymes, Les (2001), “What is core competency,” Circuit Assembly, Nisan; p75.
- Hodgets R.,M.,1993, Porter’s Diamond Framework in a Mexican Context, Management International Review, Second quarter, Special issue, 1993/2
- İslamoğlu A. H.,1999, Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım),Beta Yayınları, İstanbul.

- İzğören, Ş.,A., 1999, İş Yaşamında 100 Kanguru, Yönetim Liderlik ve İş Yaşamı,Pelin Ofset,I. Baskı Ekim,Ankara.
- James R.Evans,1997, Production/Operations Management, West Publishing Co ,Minneapolis.
- Jacobson R., Aaker D.,A.,1987, “The Strategic Role Of Product Quality”, Journal Of Marketing, October.
- Johnson, M.,1998, Gelecek Binyılda Yönetim, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Yayıncılık, 2. Baskı, Haziran, İstanbul.
- Johnson,O. E.G.,1987, Currency Depreciation and Imports, Finance & Development, June ,ss. 18-21
- Joanna, K.,1998, Marketing in Developing Countries, Mc-MillianPublishing, New York.
- Jonkers, J.,2005, Domestic Furnitere, CBI, England,
- Kahraman A.,2005, “Türkiye Ahşap Mobilya Sanayi Notu” 10. ihracat koordinasyon toplantısı Eylül,Ankara, OAİB.
- Kalkan, B.A.,2006, Türk Bilişim Sektörü’nün Elmas Modeli İle Rekabetçilik Analizi, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, İstanbul,Mayıs.
- Kannapıran, C. A. And Euan M. F.,1999, Competitiveness and Comparative Advantage of Tree Crop Smallholdings in Papua New Guinea,Agricultural and Resource EconomicsWorkingPapers,WPNo:9910,<http://www.une.edu.au/febl/GSARE/AREwp99-10.PDF>.
- Karluk, R.,1996, Uluslararası Ekonomi, Beta Yayınları, ISBN no: 9754865132, İstanbul.
- Karacusulu, N., 2001, Türkiye’de Bilimsel ve Teknolojik Göstergeler, Dış Ticaret Dergisi, Sayı:15, Ekim, Ankara
- Katipoğlu,N.B., 2001, Karşılaştırmalı üstünlükler kuramı Çerçevesinde Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Uluslar arası Rekabet Gücü,İ.Ü.,S.B.E.,Para Banka Bilim Dalı,Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Kavrakoğlu İ, S. Gedik, M. B.,2002, Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, TUSİAD Yayınları, İstanbul.
- Kayacıklı T., ve Emil T.,2003, “Dünyada ve Türkiye’de Mobilya Sektörü”, İstanbul Ticaret Odası Yayın no: 19.
- Kibritçioğlu,A.,1996, Uluslararası Rekabet Gücüne Kavramsal Bir Yaklaşım, Verimlilik Dergisi, MPM. Yayınları, Ankara,1996/3
- Kibritçioğlu, A.,1998, Porter’in Rekabetçi avantajlar yaklaşımı ve iktisat Kuramı, Futures Technologies Dergisi, 48(Mart).

- Kiernan,J.M., Değişime Uyun Ya da Kaybolun, Form Yayınları, Çev: Kaan Tunçbilek, İstanbul Yayın no: 56.
- Koç,K.H.,Koç,R.,2005, Bilgisayar Destekli Üretim Ve Türkiye Mobilya Endüstrisinin Geleceği, Mobilya Dekorasyon Dergisi, Temmuz Ağustos, Sayı 67.
- Köelnmesse, U. G.,2005, “Küreselleşme Sürecinde Dünya Mobilya Endüstrisi ve Yeni Eğilimler” Mobilya Dekorasyon Dergisi, İstanbul, Mayıs-Haziran.
- Kobu, B.,1998, Üretim Yönetimi , İÜ İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:4, Avcıol Basım , 10.baskı,s. 34,
- Koşgeb,2005, KOSGEB, “2002 yılı Genel Sanayi Ve İşyerleri Sayımı, İmalat Sanayi Değerlendirmesi”, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Şubat, Ankara
- Kobifinans,2005,”Uyuyan Bir Dev, Mobilya Sektörü” Kobifinans, 18/02/2005.
- Kojima, K., 2005, A Reversal Of “Competitive Advantage” Pattern: Heterogenization Versus Homogenization, Journal of Asian Economics, Volume 16, Issue 3,
- Kurtulmuş N.,1996, Sanayi Ötesi Dönüşüm,İz Yayıncılık, İstanbul.
- Kum,H.,1998, Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler: Yeni Yaklaşımlar, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi, Sayı:14.
- Krugman, P., 2001, Politika Taşeronları ve Önemsizleşen Refah, çev.:Neşenur Domaniç, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- Krugman, P. R., ve Obstfeld, M., 1997, Uluslararası İktisat Teori ve Politika, Uluslararası Ticaret Teorisi, Çev:Yahya Sezai Tezel
- Krugman, P. R., 1994, Competitiveness: A Dangerous Obsession, in Paul Krugman et.all., Competitiveness: An International Economics Reader. New York: Foreign Affairs.
- Lall, S.,2001, Comparing National Competitive Performance: An Economic Analysis of World Economic Forum’s Competitiveness Index, Queen Elizabeth House Working Paper, WP No: 61.
- Landau,R.,1992, Technology,capital, formation and U.S. competitiveness, ed. Competitiveness review, vol.:1.
- Levitt T.,1980,” Marketing Success Through Differentiation—Of Anything ” Harvard Business Review, January-February.
- Lütfi E., N., S., Leyla B. K., Ahmet Ö., 2005, Bölgesel Gelişme ve Sektör-Bölge Yığınlaşmaları”, EAF Ekonomik Araştırma Forumu Tüsiad - Koç Üniversitesi “Türkiye İçin Sürdürülebilir Büyüme Stratejileri Konferansı” Bölgesel Gelişme,Büyümenin

- Finansmanı,Eğitim ve Büyüme, Tartışma Tebliğleri, Haziran,(Yayın No. EAF/2005-06/001) (Yayın No. TÜSiAD-T/2005-06/401),DPT.
- Löfsten, H. ve Lindelöf, P., 2002, Science Parks And The Growth Of New Technology-Based Firms- Academic-Industry Links, Innovation And Markets, Research Policy 31 6, s. 859-876.
- Maddala, G. S. Ve Miller, E., 1989, Microeconomics Theory and Application, McGraw-Hill Inc.
- Markusen, J. R., 1992, Productivity, Competitiveness, Trade performance and real Income: the Nexus Among Four Concepts, Minister of Supply and Services, Canada
- Marx, K., 1973, Grundrisse, London, Penguin Classics.
- Mohr, R. D., 2002, Technical Change, External Economies, and the Porter Hypothesis, Journal of Environmental Economics and Management, Volume 43, Issue 1, s.158-168
- Moon H., C., Rugman M., A., Verbekee A.,1998, “A generalized Double Diamond Approach to the global competitiveness of Korea and Singapore”, International Business Review 7
- Moon, H.C. (1994). A revised framework of global strategy: Extending the coordination–configuration framework. The International Executive, 36(5), 557–574.
- Moon, H.C., Rugman, A.M., & Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. In A. Rugman, J. Van Den Broeck & A. Verbeke (Eds.), Research in global strategic management: Volume 5: Beyond the diamond (pp. 97–114). Greenwich, CT: JAI Press.
- Onur, G., 1997. “Japonya Ahşap Mobilya Piyasası”. İhracatı Geliştirme ve Etüd Merkezi (İGEME). Ankara,1-5 s.
- Öner.Ü.,1998 Türkiye Mobilya Endüstrisinde Bilgisayar Destekli Makinelere Geçiş Sürecinin İncelenmesi, İ.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 1 – 99. İstanbul.
- Öz,Ö.,1999, The Competitive Advantage of Nations: The Case of Turkey ,Assessing Porter’s Framework for National Advantage:, Ankara.
- Öz,Ö., 2000, Stratejik Yönetim Dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E. Porter’ın son Çalışmalarının Bir Değerlendirilmesi,Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Nevşehir.
- Öz, Ö.,2004, Türkiye’de Ekonomik Faaliyetlerin Mekansal Dağılımı ve Rekabetçi Yapısı, ODTÜ Gelişme Dergisi, 31 (Aralık ),Ankara.
- Öz,Ö.,2003, Türkiye’nin Rekabetçi Avantajı: Stratejik Yönetim Perspektifinden bir Değerlendirme, METU. Studies in Development, 30 ( Aralık).

- Öz, Ö.,2004, Clusters and competitive advantage: the Turkish experience, Hampshire New York: Palgrave Macmillan.
- Özkan A.,2005, “Mobilya sektöründe ihracat hedefi yaklaşık 1 milyar dolar”, Mobilya Dekorasyon Dergisi, İstanbul, Mayıs-Haziran.
- OAİB,2001,Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (OAİB). “Mobilya Değerlendirme Raporu”. Ankara.
- Pfeffer,Jeffrey,1995, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Çeviren: Sinem Gül,Sabah Yayınları,2. Baskı, Ağustos, İstanbul.
- Pavitt, K.,1990, "What Do We Know About the Strategic Management of Technology?", California Management Review, Spring, 17-26.
- Pack, H., 1993, Technology Gaps Between Industrial and Developing Countries, Proceeding of the World Bank Annual Conference on Development Economics.
- Pamuksuz,K.M.,2001 Competitiveness of the Turkish White Goods Industry An Application of Porter's Diamond Model. Middle East Technical University, December,Ankara.
- Pazarçeviren, S., vd,2006, Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü Ve İhracatta Aranılan Kriterler / Karşılaşılan Engeller. İ.T.O, Mayıs.
- Pirecioğlu T.,1999, “Toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde Türkiye mobilya endüstrisinin kalite alt yapısının incelenmesi”, yüksek lisans tezi, İ.Ü. fen bilimleri enstitüsü, İstanbul, VII-31.
- Porter, M. E., 1996, What is Strategy?, Harvard Business Review, (November-December ), s.61-78
- Porter, M.,E.,1990 The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, (Republished with a new introduction, 1998.)
- Porter, M.,E.,1985 The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y.: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Porter, M., E.,2003, Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev: Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M.,E.,1998, The Competitive Advantage of Nations, (With a new introduction), Hampshire: MacMillan Business.
- Porter, M.,E.,1998, The Adam Smith address: Location, Clusters and the new Economics of Competition. Business Economics, 33(1), Jan .
- Prestowitz,C.V.Jr.,1995,The Fight over Competitiveness: A Zero-Sum Debate? in Competitiveness: An International Economics Reader. New York: Canada Occasional Paper Number 5.

- Rapkin, D. P., ve Strand, J. R., 1995, Competitiveness: Useful Concept, Political Slogan, or Dangerous Obsession, National Competitiveness in A Global Economy, Ed.: Rapkin, D.P., ve Avery, W. P., London
- Reinert, E. S., 1994, Competitiveness and Its Predecessors – a 500-year cross- National Perspective, Business History Conference Papers, STEP Report No: R-03, Williamsburg -Virginia.
- Rugman,M.,A.,Verbeke,A.,1993, How to operationalize Porter’s Diamond of International Competitiveness, The international executive(1986-1998);Jul/Aug., 35, 4
- Rugman, A.M., ve D’Cruz, J. R., 1993, The Double Diamond Model Of International Competitiveness: The Canadian Experience, Management International Review, Vol: 33
- Ricardo, D., 1971, On the Principles of Political Economy and Taxation, Ed. R. M. Hartwell, Pelican Classics
- Sayan, S.,2002,Yerel Ekonomilerin Sürdürülebilir Kalkınması Ve Çanakkale Örneği, Türkiye Ekonomi Kurumu Yayınları, İmaj Yayınevi, Ankara.
- Seyidoğlu, H., 2003, Uluslararası İktisat, Teori Politika ve Uygulama, Güzem Yayınları, İstanbul
- Scott, B. R. ve Lodge, C., 1985, US Competition in the World Economy, Boston, Harvard Business School Press
- Stalk, G., Evans, P. ve Shulman, L.E., 1992, "Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy", Harvard Business Review, March-April, 57-69.
- Stoneman, P., 1983, The Economic Analysis of Technological Change, Oxford University Pres, New York
- Sharif, N.,1997, " Reengineering Technology Governance for Philippines 2000 " Technological Forecasting and Social Change, Vol.54 , No1, January, s.41-43
- Smith, A., 1776, Ulusların Zenginliği, çev: Ayşe Yunus ve Mehmet Bakırcı, Alan Yayıncılık.
- Sledge S.,2005, “ Does Porter’s Diamond Hold in the Global Automotive İndustry”, Advances in Competitiveness Research, 13,1, ABI/INFORM Global.
- Sakarya S.,2006, “Mobilya sektörü değerlendirme raporu”, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (OAİB). Ocak, Ankara,1-51 s.
- Tanyel, F., 2000, Küçük ve orta ölçekli mobilya sektörümüz, KOSGEB yayınları.
- Tağraf, H.,2002, Küreselleşme Süreci Ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 2.
- Tek,B.,Ö.,1999, Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Beta Yayınları, Ocak, 8. Baskı. İstanbul. Yayın no: 838.

- Thompson, Arthur A., Strickland III, A. J. (1998), *Strategic Management*, 9. Baskı, Irwin McGraw-Hill, New York, ABD.
- Topçuoğlu, K., A,1995, *Sosyal Politika*, Ezgi Kitapevi Yayınları, 3. Baskı, Bursa, Ocak.
- Topçuoğlu, M., 2001,"Rekabeti Kısıtlayan Teşebbüsler Arası İşbirliği Davranışları ve Hukuki Sonuçları" Doktora Tezi, Ankara: Rekabet Kurumu.
- Turkishtime, 2002,"Mobilya: Ağaç Henüz Yaşken ..." . *Turkishtime* (Ocak-Şubat): 134-147.
- Tüsiad,1997,Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar – Türk Çimento Sektörü, Tüsiad Rekabet Stratejileri Dizisi-2, İstanbul.
- Tüsiad,1997,Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar – Türk Otomotiv Sektörü, Tüsiad Rekabet Stratejileri Dizisi-3, İstanbul.
- Tüsiad,2002,Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayi,Tüsiad Yayını, Yayın No: Tusiad-T/2002-07/322.
- Tüsiad,1991,21.Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi, TUSİAD Yayınları , İstanbul.
- Tüsiad,2006,TUSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, "Türkiye Küresel Rekabet Raporu" Ekim
- Toğay, A.,2002, " Ahşap yapılar, Türkiye Ahşap Yapı Endüstrisinin Durumu, Sorunları ve Çözüm Önerileri", Doktora tezi, G.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tsalıki, P. Ve Tsoulfidis L., 1998, *Alternative Theories of Competition* International Review of Applied Economics, Vol:40, No:2
- Ungvarı S., F.,*Product Differentiation Strategies Incorporating Triz Methodology*, Trizcon 99 March 7-9, Novi Michigan.
- Utkulu,U.ve Seymen, D., 2004, *Revealed Comparative Advantage and Competitiveness: Evidence for Turkey vis-a-vis the EU 15*, European Trade Study Group, 6. Yıllık Konferansına Sunulan Tebliğ, EGTS, Nothingham.
- Uygun,M., 2000, "Türkiye Mobilya Endüstrisi ve Rekabet Düzeyi". Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Ağaç işleri Endüstri Mühendisliği. yüksek lisans tezi Ankara . 1-85 s.
- Uysal, D., 2000, *Teknolojik Gelişi ve Global Rekabet Üzerine Etkisi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:6 Konya
- Uzun,N.,2006, *Türk Mobilya Endüstrisi değerlendirmesi*, Mobilya Dekorasyon Dergisi Sayı: 73, Temmuz-Ağustos.
- Vollrath, Thomas L., A, 1991, *Theoretical Evalvation of Alternative Trade Instensity Measures of Revealed Comparative Advantage* *Weltwirtschaftliches Archiv*, 127

- Young J.,1985, "The Quality Focus at HP", The Journal Of Business Strategy 5, Winter.
- Yeniçeri, B., 2005, "Mobilya sektör raporu", İGEME Yayınları,Ankara.
- Yeniçeri, B.,2002, "Mobilya Sektörü Dış Pazar Araştırması", İGEME Yayınları,
- Yeniçeri, B.,2005, Türkiye Sanayi İhracat Pazar Araştırması, Ev ve Ofis Mobilyası Sektörü Dış Pazar Araştırması Raporu, İGEME yayınları, Eylül,Ankara.
- Zengin H.,2004, Türkiye'de Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları ve yönetici algılarının incelenmesi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya, Temmuz.
- Waheeduzzaman, M., Ryans, J. K., 1996, Definition, Perspective, and Understanding of International Competitiveness: A Quest For a Common Ground, Competitiveness Review, Volume:6-2
- Werther, W. B. (1999), "Structure-driven strategy and virtual organization design," Business Horizons, Mart/ Nisan, Vol 42.
- Webster, D.,1997, Muller, I., Urban Competitiveness Assessment in Developing Country Urban Regions: The Road Forward, The World Bank, Washington D.C.,July.
- Weihrich, H.,1999 "Analyzing the competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix-an alternative to Porter's determinants of national advantage", European Business Review Volume 99, N.1, p.9-22
- Zhu, M., 1991, Determinants of China trade pattern: A test of the Heckscher-Ohlin theorem, China Economic Review, Volume 2, Issue 1, S.115-142



### **Araştırmada Yararlanılan Web Sayfaları**

- <http://www.oaib.gov.tr> (11-06-2006)
- <http://www.igeme.gov.tr> (11-06-2006)
- <http://www.dtm.gov.tr> (11-06-2006)
- [www.kobifinans.com.tr](http://www.kobifinans.com.tr) (21-06-2006)
- [www.kobinet.org.tr](http://www.kobinet.org.tr) (21-06-2006)
- [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr) (21-06-2006)
- [www.die.gov.tr](http://www.die.gov.tr)(17-07-2006)
- <http://www.mobilyashop.com/forum/> (17-07-2006)
- <http://www.mpm.org.tr>(17-07-2006)
- <http://www.urak.org/urakweb/> (17-07-2006)
- [http://www.turkexport.net.](http://www.turkexport.net) (09-08-2006)
- [www.sanayi.gov.tr](http://www.sanayi.gov.tr) (09-08-2006)
- [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr) (09-08-2006)
- [www.tisk.org.tr](http://www.tisk.org.tr) (09-08-2006)
- <http://www.ihracatdunyasi.com> (13-09-2006)
- <http://www.turkishfurniture.org/Tr/extra/2005mob-rap-bulten.doc>(16-09-2006)
- <http://www.dtm.gov.tr/pazaragiris/ulkeler/kor/kor-rap-sek-mob.htm>(16-09-2006)
- <http://www.dtm.gov.tr/pazaragiris/ulkeler/abd/abd-rap-sek-mob.doc>(16-09-2006)
- [http://www.ekometre.com/arastirma\\_full.asp?a\\_id=91](http://www.ekometre.com/arastirma_full.asp?a_id=91)
- <http://www.alomaliye.com/index.htm>(7-10-2006)
- [http://www.mobilyasektoru.com/haberler.asp?Haber\\_No=6](http://www.mobilyasektoru.com/haberler.asp?Haber_No=6)(7-10-2006)Erkan Çelebi,2005.
- <http://www.mobilyadergisi.com.tr/ARSIV/66/default.asp> 09-10-2006
- [http://www.canaktan.org./yeni-trendler/yeni-rekabet/ölçme-htm.](http://www.canaktan.org./yeni-trendler/yeni-rekabet/ölçme-htm)

## EK: TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN REKABET GÜCÜ ANALİZİ ÇALIŞMASI ANKET ÇALIŞMASI

### I. BÖLÜM: FİRMA BİLGİLERİ

1. Firmanızın ismi:.....
2. Firmanızın tlf..... email:.....  
Adresi:..... İl: .....
3. Firmanız kaç yıldır Mobilya sektöründe faaliyet göstermektedir?.....
4. Firmanızın yeri nerededir?  
a) OSB                      b) Küçük Sanayi Sitesi                      c) Diğer: .....
5. Firmanızda çalışan sayısı kaçtır?  
a) Büroda çalışan sayısı (beyaz yakalılar) .....  
b) Üretimde çalışan sayısı (Mavi yakalılar) .....  
Toplam: .....
6. Firmanızın konumu nedir?  
a) İhracatçı (üretim yapmamaktayız/imalatçıdan almaktayız)                      b) İhracatçı-İmalatçı  
c) Dolaylı ihracatçı (aracı firma ile)                      d) İmalatçı (ihracat yapmamaktayız)
7. İhracatla ilgili işlemlerinizi hangi departman yürütmektedir?  
a) Pazarlama departmanı    b) Satış departmanı    c) İhracat ile ilgili ayrı bir departman bulunmaktadır  
d) Diğer:.....

### II. BÖLÜM: REKABET ANALİZİ

8. Aşağıdaki bilgi ve hizmetleri dışarıdan mı; kendi bünyenizden mi almaktasınız?  
A) İhracat yapılan ülke hakkında bilgiyi (kültürü, tüketici istek ve ihtiyaçları vb)  
a) Bünyemizdeki elamanlar sağlamaktadır    b) Dışarıdan almaktayız    c) Bilgi elde etmek için çalışmıyoruz  
B) İhracat yapılan ülkenin pazar araştırma bilgisini  
a) Bünyemizdeki elamanlar sağlamaktadır    b) Dışarıdan almaktayız    c) Bilgi elde etmek için çalışmıyoruz  
C) İhracat yapılan ülkenin mevzuatı hakkında bilgiyi  
a) Bünyemizdeki elamanlar sağlamaktadır    b) Dışarıdan almaktayız    c) Bilgi elde etmek için çalışmıyoruz  
D) İhracat yapılan ülkenin dili ile ilgili ihtiyaçlar (yazışmalarda, konuşmalarda şirket ziyaretlerinde vb ) nasıl giderilmektedir?  
a) Bünyemizdeki elamanlar ilgili dilleri bilmektedir    b) Dışarıdan tercüman hizmeti almaktayız  
c) ithalatçı ülkenin dilini değil de İngilizce, Almanca, Rusça gibi yaygın bir dil kullanmaktayız
9. İhracatı nasıl bir marka ile yapıyorsunuz? (sadece en yoğun seçeneği işaretleyiniz)  
a) Kendi markamız ile                      b) Müşterinin istediği marka ile
10. Firmanızın ihracat kalemleri aşağıdakilerden hangisidir  
a) Panel Mobilya                      b) Ahşap Mobilya  
c) Büro Mobilyası                      d) Koltuk ve Kanepe                      e) Kapı ve Doğrama  
f) Mobilya Aksesuarları                      g) Mutfak ve Banyo dolabı  
h) Diğer mobilya ürünleri (Lütfen belirtiniz) .....
11. Kaç çeşit Mobilya ürünü ihraç ediyorsunuz? (Lütfen en fazla ihraç ettiğiniz ürünlerin isimlerini yazınız)  
.....
12. 5 yıl öncesine göre ihracatınız hangi oranda değişti?  
a)Değişmedi                      b) Azaldı (Oranı.... %)                      c)Arttı (Oranı.... %)
13. İhracatınızın toplam satışlarınıza oranı nedir (yıllık)? .....%
14. Ürünlerinizi en çok ihraç ettiğiniz ekonomik bölgeler hangileridir?  
a) AB    b) Türk Cumhuriyetleri    c) İslam ülkeleri    d) Uzak Doğu    e) Amerika    f) Afrika  
g) Diğer.....
15. Halen kaç ülkeye ihracat yapıyorsunuz? (Lütfen isimlerini belirtiniz)  
.....
16. İhracatta sorun yaşıyor musunuz?                      a)Evet                      b) Hayır
17. Cevabınız Evet ise, ihracatta en çok sorun yaşadığımız ülkeler hangileridir?  
(Lütfen belirtiniz) .....
18. Cevabınız Evet ise, hangi ürünlerde sorun yaşamaktasınız?  
(Lütfen belirtiniz) .....
19. Cevabınız Evet ise, sorun en çok hangi aşamada karşınıza çıkıyor?(Lütfen belirtiniz)  
.....

20. İşletmenizde aşağıdaki çalışmalardan hangisi yapılıyor?

- A) Sistemli pazar araştırması a) Yapılıyor b) Yapılmıyor  
 B) Yeni ürün geliştirme çabası a) Yapılıyor b) Yapılmıyor  
 C) Firmanızın rakiplerinize göre güçlü ve zayıf yönlerin araştırılması a) Yapılıyor b) Yapılmıyor  
 D) Firmanızın ne tür yeni fırsat ve tehditler ile karşı karşıya olduğunun araştırılması a) Yapılıyor b) Yapılmıyor  
 E) Eğitim ve geliştirme uygulamaları a) Yapılıyor b) Yapılmıyor  
 F) Teknoloji araştırma geliştirme a) Yapılıyor b) Yapılmıyor  
 G) Marka geliştirme a) Yapılıyor b) Yapılmıyor

21. Geçen yıl işletmenizin dışarıdan temin ettiği danışmanlık ve eğitim hizmetleri hangileridir?

- A) Dış ticaret, ihracat a) Danışmanlık aldık b) Eğitim aldık c) Almadık  
 B) Pazarlama, Tanıtım a) Danışmanlık aldık b) Eğitim aldık c) Almadık  
 C) Yönetici geliştirme ve temel beceriler a) Danışmanlık aldık b) Eğitim aldık c) Almadık  
 D) Satış, dağıtım a) Danışmanlık aldık b) Eğitim aldık c) Almadık  
 E) Bilgisayar sistemleri a) Danışmanlık aldık b) Eğitim aldık c) Almadık

F) Diğer (Lütfen belirtiniz).....

22. Son iki yılda elde ettiğiniz sonuçlara göre yapılan değerlendirmede

- A) Satışlar a) Artıyor b) Durağan c) Azalıyor  
 B) İhracat a) Artıyor b) Durağan c) Azalıyor  
 C) Müşteri memnuniyeti a) Artıyor b) Durağan c) Azalıyor  
 D) Ürün çeşitliliği a) Artıyor b) Durağan c) Azalıyor  
 E) Üretim miktarı a) Artıyor b) Durağan c) Azalıyor  
 F) Ürün fiyatları a) Artıyor b) Durağan c) Azalıyor  
 G) Üretim verimliliği a) Artıyor b) Durağan c) Azalıyor  
 H) Satış yapılan ülke sayısı a) Artıyor b) Durağan c) Azalıyor  
 I) Rekabet gücü (dış pazarda) a) Artıyor b) Durağan c) Azalıyor  
 J) Rekabet gücü (iç pazarda) a) Artıyor b) Durağan c) Azalıyor  
 K) Kârlılık a) Artıyor b) Durağan c) Azalıyor

### III. BÖLÜM: KÜMELENME(CLUSTER) VE DIAMOND MODELİ ANALİZİ

23. Mobilya Endüstrisinin Bölgesel yoğunlaşması (kümeleme-Siteler,Karabağlar,Modoko vb) işletmeler açısından bir avantaj ve rekabet gücü oluşturmaktadır.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

24. Kümeleme içerisindeki işletmeler birbirlerine rekabetçi bir baskı oluştururlar.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

25. Kümeleme içinde kurulmuş olan işletmelerin üretkenliğini uzun vadede artar.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

26. Kümeleme içinde kurulmuş olan işletmeler,yeni ürünlerin oluşmasını sağlayarak yenilikçiliği yönlendirerek,yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederler.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

27. Bir kümelemenin üyesi olmak, işletme için,girdilere çabuk sahip olma,bilgiye ,teknolojiye,gerekli kurumlara kolay erişme gibi avantajlar sağlamaktadır.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

28. Kümeleme, içerisindeki işletmelerin birbirlerinin performanslarının değerlendirilmesinde ve ölçülmesinde kıyaslama yapmalarına daha çok imkan sağlar.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

29. Firmanızın rekabet gücü ve avantajı kazanmasında “Şans” faktörünün de büyük önemi vardır.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

30. Firmanızın rekabet gücü ve avantajı kazanmasında “Devletin Rolü”nün de büyük önemi vardır.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

31. Kullandığınız makina ve ekipmanı satın aldığınız işletmeler nerede bulunmaktadır?

a. Aynı sanayi bölgesinde b. Aynı şehirde c. Farklı şehirde d. Yurt dışında

32. Yedek parçanızı satın aldığınız işletmeler nerede bulunmaktadır?

b. Aynı sanayi bölgesinde b. Aynı şehirde c. Farklı şehirde d. Yurt dışında

33. Kullandığınız hammadde/yarımamullerinizi satın aldığınız işletmeler nerede bulunmaktadır?

a. Aynı sanayi bölgesinde b. Aynı şehirde c. Farklı şehirde d. Yurt dışında

34. İşletmenizin rakipleri olan işletmeler nerede bulunmaktadır?

a.Aynı sanayi bölgesinde b. Aynı şehirde c. Farklı şehirde d. Yurt dışında

35. Eğer nihai kullanıcının dışında aracı satıcılara ürün satıyorsanız, ürünlerinizi sattığınız işletmeler nerede bulunmaktadır?

- a. Aynı sanayi bölgesinde b. Aynı şehirde c. Farklı şehirde d. Yurt dışında
36. Bakım Hizmeti Aldığımız İşletmeler nerede bulunmaktadır?  
a. Aynı sanayi bölgesinde b. Aynı şehirde c. Farklı şehirde d. Yurt dışında
37. Çalıştırdığımız kalifiyeli ve kalifiyesiz personeli nereden istihdam ediyorsunuz?  
a. Aynı sanayi bölgesinde b. Aynı şehirde c. Farklı şehirde d. Yurt dışında
38. Kümelenme içindeki firmalar hangi eksikliği daha çok hissetmektedir?  
a. Finansal b. Pazarlama c. Eğitim d. Kuluçka merkezi(AR\_GE)
39. Firmanızın, girdilerini, kaynaklarını, teknolojisini nereden sağlıyorsunuz?  
a. Aynı sanayi bölgesinde b. Aynı şehirde c. Farklı şehirde d. Yurt dışında
40. Sizce Firmanızın rekabetçi önceliği hangisidir.  
a. İstikrarlı kalite düzeyi b. Güvenilirliği yüksek mamuller c. Düşük fiyat  
d. Teslimatta güvenilirlik e. Marka imajı. Diğer.....
41. Firmanızın rekâbet gücünü belirlemede hangi faktörün daha önemli olduğunu belirtiniz.  
a. Firma içi Faktörler %.....  
b. Firma Dışı Faktörler %.....
42. Aşağıdaki Firma içi faktörleri önem sırasına göre 1'den 11'e kadar sıralayınız!  
(...) Sermaye maliyeti  
(...) Emek maliyeti  
(...) Hammadde alım  
(...) Kalite  
(...) Marka, ün  
(...) Tasarım, moda  
(...) Reklam  
(...) Satış sonrası hizmet  
(...) Teknoloji  
(...) Üretim  
(...) AR-GE
43. Aşağıdaki Firma dışı faktörleri önem sırasına göre 1'den 6'ya kadar sıralayınız!  
Firma Dışı faktörlerden hangisi sizin şirketiniz için en önemlisidir?  
(...) Yurtdışı talep  
(...) Rakiplerin stratejileri  
(...) Döviz kurları  
(...) Yurtiçi fiyat düzeyi  
(...) IKEA 'nın Türk mobilya pazarına girmesi  
(...) Sektörel dış ticaret şirketlerinin oluşumu
44. Firmanızı uluslararası pazara açan ve pazarda güçlü kılan **en önemli** özelliğiniz nedir?  
a) Ülkedeki uygun koşullar (ucuz iş gücü, ucuz girdi vs.)  
b) Devlet yardım ve teşvikleri  
c) Kaliteli ürünlerimiz  
d) Markamız  
e) Fiyat (ucuza mal etme ve satma)  
f) Ürün Tasarımı  
f) Diğer(Lütfen belirtiniz): .....
45. Rekabet gücü açısından firma stratejinizi etkileyen faktör hangisidir belirtiniz.  
a. Bölgesel şartlar b. Düşük rekabet c. Bölgesel rekabet d. Diğer.....
46. Uluslararası rekabet avantajı yaratmada, aşağıdaki unsurların önemini belirtiniz.  
Firma stratejisi. Ve hedefi a. Etkili b. Etkisiz c. Az etkili  
Sektörün yapısal özellikleri a. Etkili b. Etkisiz c. Az etkili  
Rekabet ortamı a. Etkili b. Etkisiz c. Az etkili  
İç Pazar a. Etkili b. Etkisiz c. Az etkili
47. Firmanızın uluslar arası ve ulusal pazarlarda rekabet gücü elde edebilmek için izlediği stratejiler nelerdir?  
a. Farklı ürünlere yönelme stratejisi b. Maliyet liderliği stratejisi c. Herhangi bir ürüne Odaklanma stratejisi  
d. Diğer.....
48. Ürettiğiniz ürünlere hangi pazarlardan daha çok talep var?  
a. Yurt içi pazar b. Yurt dışı pazar c. Her iki pazarda eşit d. Talep yok
49. Ürünlerinizin “yurt içinde” tercih **edilme** nedenleri nelerdir.  
a. Kalite b. Tasarım c. Servis d. Düşük Fiyat
50. Ürünlerinizin “yurt içinde” tercih **edilmeme** nedenleri nelerdir.  
a. Kalite b. Tasarım c. Servis d. Yüksek Fiyat
51. Ürünlerinizin “yurt dışında” tercih **edilme** nedenleri nelerdir.

- a. Kalite b. Tasarım c. Servis d. Düşük Fiyat
- 52.** Ürününüzün “yurt dışında” tercih **edilmeme** nedenleri nelerdir.  
a. Kalite b. Tasarım c. Servis d. Yüksek Fiyat
- 53.** Ürettiğiniz ürünleri pazarlarken en çok önem verdiğiniz strateji hangisidir.  
a. Reklam b. Fiyat ve hizmet düzeyi c. Ürünün özellikleri d. Hepsi
- 54.** Ürettiğiniz ürünlerle ilgili olarak, alıcıların marka bağımlılık düzeyini nasıl görüyorsunuz?  
a. Yüksek b. Orta c. Düşük d. Marka bağımlılığı yok
- 55.** Müşterilerinizin Mobilya satın alma faktörlerini önem sırasına göre 1’den 14’e kadar sıralayınız  
(...) Ünlü kişilerin tercihi olması  
(...) Mağaza dekorasyonu  
(...) Mobilyanın markası  
(...) Üreten firma  
(...) Tanıtım  
(...) Fiyatı  
(...) Modaya uygunluk  
(...) Kolay ulaşılabilir  
(...) Kampanyalı olması  
(...) Satış sonrası hizmet  
(...) Kullanılan hammadde  
(...) Sağlamlık  
(...) Tasarım  
(...) Fonksiyonellik
- 56.** Müşterilerin yaşam biçimi ve sosyal pozisyonları (işçi, memur, yönetici, üst düzey yönetici, iş adamı vs.) ile mobilya satış hacmimiz ile doğrudan bir ilişki vardır.  
Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
- 57.** Müşterilerin mobilya tercihlerinde modayı takip etme faktörü önemlidir.  
Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
- 58.** Müşterilerin yaşı ile mobilyaların satışlarında bir ilişki vardır.  
Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
- 59.** Müşterilerin oturdukları semtler ile mobilya satışları arasında bir ilişki vardır.  
Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

#### IV. BÖLÜM: GELECEĞE BAKIŞ

- 60.** Yeni yatırım düşünüyor musunuz? a) Evet b) Hayır
- 61.** Cevabınız Evet ise, hangi amaçla yatırım yapmayı düşünüyorsunuz?  
a) Kapasite artırımı b) Teknoloji yenileme c) Yeni ürün üretimi d) Yeni sektör e) Pazarlama f) Ar-Ge  
g) Diğer (lütfen belirtiniz).....
- 62.** Firmanızın geleceğe dönük hedefleri çerçevesinde  
A) Kalitenin iyileştirilmesi a) Planlanmış b) Mevcut yeterli görülmüş c) Değil  
B) Dış pazarlarda büyüme a) Planlanmış b) Mevcut yeterli görülmüş c) Değil  
C) İç pazarda büyüme a) Planlanmış b) Mevcut yeterli görülmüş c) Değil  
D) Markalaşma a) Planlanmış b) Mevcut yeterli görülmüş c) Değil  
E) Yeni ürün geliştirme a) Planlanmış b) Mevcut yeterli görülmüş c) Değil  
F) Maliyetleri düşürme a) Planlanmış b) Mevcut yeterli görülmüş c) Değil  
G) Üretimi başka ülkelere kaydırma a) Planlanmış b) Mevcut yeterli görülmüş c) Değil  
H) Yurtdışı ortaklık a) Planlanmış b) Mevcut yeterli görülmüş c) Değil  
I) Bilgi sisteminde yeni teknoloji a) Planlanmış b) Mevcut yeterli görülmüş c) Değil  
J) Yeni yatırımlar a) Planlanmış b) Mevcut yeterli görülmüş c) Değil
- 63.** Uluslar arası pazarlarda en büyük rakipleriniz hangi ülkenin firmalarıdır?  
a) Çin b) Avrupa c) Amerika d) Orta Doğu e) Yerli-Türkiye f) Diğer (Lütfen belirtiniz).....
- 64.** Türk MOBİLYA Sektörünün uluslar arası pazarlarda rekabet avantajı olarak gördüğünüz üç unsuru belirtiniz  
a)  
b)
- 65.** Türk MOBİLYA Sektörünün uluslar arası pazarlarda rekabet dezavantajı olarak gördüğünüz üç unsuru belirtiniz  
a)  
b)

66. Türk MOBİLYA sektörünün dış pazarlarda daha rekabetçi bir rol alması için önerileriniz nelerdir?  
 67. Türk MOBİLYA sektörünün dış pazarlarda daha rekabetçi bir rol alması için **Devletin** yapması gerekenleri önem sırasına göre belirtiniz

1

68. Türk MOBİLYA sektörünün dış pazarlarda daha rekabetçi bir rol alması için **Bağlı Olduğunuz Birliklerin (İTO, TOBB, Sanayi Ve Ticaret Odaları vs.)** yapması gerekenleri önem sırasına göre belirtiniz

1

69. Firmanızın önümüzdeki üç yıl için ihracattaki hedefi nedir?

70. Genel olarak MOBİLYA sektörünün 3-5 yıl içerisindeki büyümesini nasıl görüyorsunuz ?

Uluslararası pazarlarda : a) Artacak b) Değişmeyecek c) Azalacak d) Fikrim Yok

Ulusal pazarda : a) Artacak b) Değişmeyecek c) Azalacak d) Fikrim Yok

71. Önümüzdeki 3-5 yıl içerisinde en fazla ihracat fırsatını nerede görüyorsunuz? a) AB b) Amerika

c) Orta Doğu d) Türki Cumhuriyetler e) Afrika f) Uzak Doğu

e) Diğer (Lütfen belirtiniz).....

72. Türk MOBİLYA sektörünün uluslararası pazarlarda büyümesinin önündeki en büyük engel olarak neleri görüyorsunuz? önem sırasına göre belirtiniz?

(...) Siyasal istikrarsızlık

(...) Yeniliklere ayak uyduramama

(...) Uluslararası Standartlara ayak uyduramamak

(...) Vizyonsuzluk

(...) Diğer ülkelerden gelen rekabet

(...) TL'nin değer kazanması ve artan maliyetler

(...) Yeni Ürün Tasarımı Yapamama

(...) Diğer (Lütfen

belirtiniz).....

73. Gelecekte uluslararası MOBİLYA pazarında Türk firmalarının rekabet gücünü nasıl görüyorsunuz? a)

Artacak c) Değişmeyecek d) Azalacak d) Fikrim Yok 74. Cevabınıza göre, en önemli üç nedeni sıralayınız

1.....

2.....

74. Uluslararası pazarlarda Türk MOBİLYA sektörünün/firmalarının rekabet gücünün geliştirilmesi için eklemek istediğiniz düşünce ve önerileriniz

**Ankete Katıldığınız için Teşekkür ederiz**