

STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN REKABET DURUMUNUN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

*Öğr. Gör.Dr. Koray GÜRPINAR**

*Arş. Gör. M. Said DÖVEN***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Türk mobilya sektörünün mevcut durumunun stratejik yönetim perspektifinden analiz edilmesi ve daha rekabetçi bir sektör olması için stratejik öneriler getirilmesidir. Bu amaçla öncelikle stratejik yönetim yaklaşımı incelenmiş; daha sonra rekabet, rekabet düzeyi, rekabet gücünün ölçülmesi kavramları ele alınmış, rekabet gücünü analiz yöntemlerinden biri olan swot analizi değerlendirilmiştir. İzleyen bölümde ise sektör hakkında genel bir değerlendirmeden sonra sektörün swot analizi yapılmıştır. Sonuç ve değerlendirme kısmında ise önceki bölümde yapılan değerlendirme ve analizlerin ışığında sektör için stratejik öneriler getirilmiştir.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyse the current situation of Turkish furniture industry in terms of strategic management perspective and submit strategic recommendations to make this industry to be more competitive. In this respect, first of all strategic management approach was studied; competition, competition degree, competition strength measurement terms were evaluated and SWOT analysis technique was examined as one of the well-known methods employed to analyse competition strength. In the next section, the SWOT analysis of Turkish furniture industry was made after a brief introduction to the industry. In the evaluation and conclusion section, strategic recommendations were made in the light of evaluations and analysis made in previous sections.

* Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sandıklı M.Y. O

** Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

I. STRATEJİK YÖNETİME GENEL BİR BAKIŞ

A) STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI

Stratejik yönetiminin temel inceleme alanını rekabet avantajının temel dayanağının ne olduğu sorusu oluşturmaktadır.¹ Diğer bir deyişle stratejik yönetim işletmelerin göstermiş oldukları performans farklılıklarını ve bu farklılıkların düzenli ve sistematik olarak artmasının nedenini bulmaya çalışır². Stratejik Yönetim yaklaşımı çerçevesinde yöneticiler örgütü bir bütün olarak düşünerek ve içerisinde faaliyet gösterilen çevre koşullarını değerlendirerek rakiplere karşı en uygun şekilde rekabetçi üstünlüğü nasıl sağlayacakları yönünde bir konum belirlemeye çalışırlar.

İlk olarak uzun dönem karar verme yöntemi olarak kullanılan ve algılanan Stratejik Yönetim bugün ise yarın kadar hatta yarından fazla bugünü ilgilendiren; rekabetçi ve bütüncül bir bakış açısıyla dünü, bugünü, yarını birlikte ele alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim, şirketin amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak verimli strateji ya da stratejiler geliştirmeyi sağlayan kararlar ve faaliyetler bütünüdür³.

B) NEDEN STRATEJİK YÖNETİM

Çevrenin ve rekabet şartlarının hızla değiştiği bir dünyada işletmelerin operasyonel işlemlerle ayakta durması mümkün değildir. Karmaşık bir çağda yaşanmaktadır. Bu yüzden dün çok önemli olan şeyler artık bugün önemsiz olmaktadır. İşletmelerde hızlı bir değişimin yaşandığı görülmektedir. Örneğin, yapılan araştırmalar, Fortune 500 listesindeki şirketlerin üçte birinin yedi yıl içerisinde rekabetçi konumlarını kaybettikleri ve listenin dışına itildiğini göstermektedir⁴.Günümüzde işletmelerin değişen ve gelişen çevre

¹ Mehmet Barca Vd, "Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir Misin?", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs, 2002, Antalya, S.747

² Mehmet Barca, "Strateji Bir Yönetim Disiplini Olarak Görülebilir Mi?", 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 24-26 Mayıs, 2001, S.501

³ Lawrence, J., William, G., "Business Policy And Strategic Management", Fifth Ed. McGraw Hill International Edition 1988. S.29

⁴ Charles Handy, "Belirsizlikte Anlam Bulmak", İçinde Geleceği Yeniden Düşünmek, Edt. Rowan Gibson, Sabah Kitapları 1997 İstanbul. S.15.

şartlarına ayak uydurabilmeleri ve kaynak ve kabiliyetlerini etkin bir şekilde rekabet avantajına dönüştürebilmeleri için bir stratejik bir netliğe sahip olma gerekliliği giderek artmaktadır. Artık kesin bir farka ve benzersizliğe nasıl sahip olacakları, farklı müşteri gruplarına rakiplerinden farklı olarak ne ve nasıl sunacaklarını açık bir şekilde belirlemeyen işletmeleri yoğun rekabet varlıklarına son verme tehlikesi ile yüz yüze bırakmaktadır.⁵ Yöneticilerin; rekabet avantajı sağlamak, sürdürmek, gelecek referanslı davranabilmek kuruma bütüncül yaklaşabilmek için işletme yönetimine stratejik bakış açısı ile yaklaşmak zorunda olmaları stratejik yönetimin popülaritesini arttıran bir duruma yol açmıştır.⁶

II. SEKTÖRÜN REKABET GÜCÜNÜN ÖLÇÜLMESİNDE STRATEJİK YÖNETİM VE SWOT ANALİZİ

A) TEMEL KAVRAMLAR

Rekabet, kelimesi genel anlamda kişi yada örgütlerin daha iyi, daha önde olmak için uğraş halinde olmaları olarak tarif edilebilir. Ekonomistlere göre ise rekabet kavramı, serbest piyasa mekanizması içinde faaliyet göstermekte olan en az iki iktisadi oyuncunun (firmanın) fiyat veya fiyat dışında kalan çeşitli araçlar ile karlarını artırmak ve pazar paylarını artırmak amacıyla, yarıştıkları stratejik etkileşimi içeren bir süreci ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak üretim pazara sunması yarışıdır.⁷

Rekabetçilik ya da **rekabet edebilirlik** kavramı işletmelerin kaynak, kabiliyet ve varlıkları ile sektörde faaliyet gösteren rakipleri karşısında ayakta kalabilme ve mücadele edebilme durumunu ifade eder. Rekabet ile ilgili bir diğer kavram ise **rekabet gücüdür**. Rekabet

⁵ Michael Porter, “Yarımın Avantajlarını Yaratmak”, İçinde Geleceği Yeniden Düşünmek, Edt. Rowan Gibson, *Sabah Kitapları 1997 İstanbul*. S.45.

⁶ Mehmet Barca, “ Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki”, İçinde Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları Edt. Dalay Ve Diğerleri, İstanbul *Beta Yayınları 2002, İstanbul*. S. 16

⁷ Ali Bayramoğlu, “Sunuş” İçinde “Hiper Rekabet Stratejileri”, Zeynel Şen, Şükrullah Dolu *Müsiad Yayınları, 2004, İstanbul*, S.7.

gücü kavramı ele alınmak istenen birime (işletme, sektör, ülke vs) rekabet gücünü ölçmede kullanılacak olan ölçütlere (fiyat, kalite, yönetsel beceri vb) ve bakış açısına göre değişmektedir. Rekabet gücünün analiz ve değerlendirmesinde işletme, sektör, ülke olmak üzere üç düzey ele alınmaktadır.⁸

B) REKABET GÜCÜNÜN ÖLÇÜLMESİ VE KULLANILAN YÖNTEMLER

Bir ülkenin herhangi ürettiği mallarda/hizmetlerde diğer ülkelerin malları/hizmetleri ile fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması anlamına gelen sektörel rekabet gücünün ölçülmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır⁹. Yukarıda da belirtildiği üzere rekabet konusu işletme ve iktisat bilim dalının ortak çalışma alanıdır. Fakat iktisat bilim dalı rekabet gücü analizlerinde daha ziyade kantitatif yöntemler kullanılırken; genelde işletme bilim dalında özeld de stratejik yönetim bilim dalında kalitatif teknikler kullanılmaktadır. Kantitatif yöntemlere aşağıdaki yöntemler örnek verilebilir.¹⁰

KM/DRC, AKÜ/RCA, AKÜ, RCA1,RCA2, İhraç Pazarları İçindeki Pay, Net İhracat Oranı, İhracat/İthalat Oranı, İthalat Nüfuz Oranı, Sektör İçi Ticaret, Ticari Performans Ölçütü, Görelî İhracat Avantajı Endeksi, Görelî İthalat Nüfuz Endeksi Ve Görelî Ticari Avantaj Endeksi, Reel Döviz Kuru, Dolaysız Yabancı Sermaye Yatırımları, Stratejik yönetim perspektifinden rekabet ölçümünde daha ziyade kalitatif yöntemler kullanılmaktadır. Stratejik yönetim perspektifinden rekabet ölçümünde daha ziyade kalitatif yöntemler kullanılmaktadır bunlar; Elmas Modeli, Porter'ın Beş Güç Analizi, Swot Analizi, Performans Güçleri Analizi, Denge Analizi, Bcg Matrisi, Hofer Analizi, Yönlendirici Politika Matrisi, Rowe Modeli, Pims Analizi, Pest Analizi, Stratejik Kümeler Analizi, Senaryo Tekniğidir. Örgütlerin ve devletin kurumlarının, sektörlerin rekabet gücünü ve durumunu ölçmesinin sebebi aşağıdaki gibi sıralanabilir.

⁸ Coşkun C. Aktan, İstiklal Y. Vural, “ Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri”, *Tisk Yayınları Rekabet Dizisi 2, 2004 B*, Ankara, 11-16

⁹ İbrahim Demir, “Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri”, *Planlama Dergisi 42.Yıl Özel Sayısı, Dpt, S. 229, 2002* Ankara

¹⁰ [Http://Www.Canaktan.Org/Yeni-Trendler/Yeni-Rekabet/Ölçme.Htm\(10-10-2006\)](http://www.Canaktan.Org/Yeni-Trendler/Yeni-Rekabet/Ölçme.Htm(10-10-2006))

1. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine, faaliyetlerine ve stratejilerine zemin oluşturacak bilimsel bir referans kaynağı olması,
2. Sektöre yeni girmeyi düşünen firmaların sektöre girme kararına yardımcı olacak bilimsel bir referans kaynağı olması,
3. Sektörlerle ilgili oda ve birliklerin sektörlerini geliştirici faaliyetlerde bulunabilmesi için başvuracağı bir bilgi kaynağı olması,
4. Resmi kurumlar ile görüşmelerde (DPT, AB, TÜBİTAK; KOSGEB vs.) sektör temsilcilerinin bilimsel bir referans kaynağı olarak göstermeleri,
5. Devletin sektöre ilişkin geliştireceği stratejilerde, yapacağı teşviklerde ve üzerine düşen görevlerin belirlenmesinde bilimsel bir referans kaynağı olması.

C) REKABET GÜCÜNÜN ÖLÇÜLMESİNDE SWOT ANALİZİ

Burada, yukarıda belirtilen kalitatif ve kantitatif analiz yöntemlerinden, strateji araştırmalarında ve karar vermede en sık kullanılan ve en temel teknik olan SWOT analizi yaklaşımı kullanılacaktır¹¹.

Swot Analizi, geçmişten geleceğe uzanan trendler göz önüne alındığında bir taraftan sektörün sahip olduğu/olabileceği temel rekabetçi güçlü yanları ve rekabet yarışında dezavantajlı konuma yol açabilecek zayıf yanları diğer taraftan yapısal değişimler karşısında ne tür fırsat ve tehditler ile karşı karşıya olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır. Böylelikle sahip olunan zayıf ve güçlü yanlar / fırsat ve tehditler bir arada sektörün genel bir fotoğrafını verecektir. Genel bir durum tespiti açısından elde edilen bu fotoğraftan hareket ile, yöneticiler zayıf yanları giderecek, tehditleri bertaraf edecek, fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak temel sektörel güçlü rekabetçi yanları geliştirmenin bir haritasını çıkaracaklardır. Bu yol haritası

¹¹ George Panagiotou “Bringing Swot Into Focus” Business Strategy Review, 2003, Volume 14 Issue 2 Pp 8,; Alex Miller, “Strategic Management” Third Ed. Mcgraw Hill International Edition 1998 Pg:68,; David Pickton, Wright Sheila “ What’s Swot In Strategic Analysis” Strategic Change 1998, 7, P: 101

rekabet avantajı elde etme ve sürdürmek için neler yapılması gerektiğinin referans kaynağı olacaktır.¹² Diğer bir ifade ile, SWOT analizi, işletme üzerinde etkisi olan yada olabilecek iç ve dış faktörler hakkındaki bilgilerin resmedilmesi ve toplanmasını sağlayarak yöneticilerin kararlarında temel alacağı bilgi kaynağını oluşturur.¹³

SWOT analizinde oluşturulacak matriste işletme ile ilgili bilgiler ve durumlar şayet işletme için olumsuz ise Zayıflıklar hanesine; eğer olumlu ise Üstünlükler hanesine yazılacaktır. İşletme içi ile ilgili olan üstünlük ve zayıflığa “işletmenin kaynakları” da denilmektedir.¹⁴ Çevre ile ilgili bilgiler ise olumlu olanlar Fırsatlar hanesine olumsuz olanlar ise Tehditler hanesine yazılacaktır. Fırsatlar ve tehditlerin belirlendiği dış çevre analizinde demografik, sosyokültürel, makro ekonomik ve küresel çevre genel çevre unsurları olarak¹⁵; potansiyel “rakipler, ikame mallar, tedarikçiler, satıcıları rekabetin şiddeti yakın çevre unsurları¹⁶ olarak incelenir. Aşağıda bu 4 unsur anlatılmıştır.

1. Üstünlükler: Kaynak tabanlı okul temsilcilerinin kaynak ve kabiliyetler diye nitelendirdiği üstünlükler bir firmanın amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayabilecek rekabet avantajı kazandıran örgütün içine yönelik durum ve yeteneklerdir.¹⁷ Bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden ona rekabet avantajı sağlayan üstünlükler, örgütün yaptığı iş değildir; özellikle iyi yaptığı iştir.¹⁸

2. Zayıflıklar: Bir işletmenin rakiplere göre güçsüz olduğu

¹² Mehmet Barca Vd, “Uluslar Arası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü Ve İhracatta Aranılan Kriterler/Karşılaşılan Engeller.”, *İto Yayınları*, 2006–24, İstanbul. S.35

¹³ David Pickton, Sheila Wright, “What’s Swot In Strategic Analysis” *Strategic Change*, 7, 1998, S. 103.

¹⁴ Birger Wernelwelt, “ A Resource- Based View Of The Firm”, *Strategic Management Journal*, April-June, 1984, 5, S. 172.

¹⁵ Alex Miller, “ Strategic Management”, *Third Ed., Mcgrawhill International Edition 1998*, S.74.

¹⁶ Michael Porter, “Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance” , *Free Press 2004*, S. 5.

¹⁷ James Higgins, Julian Vincze, “ Strategic Management Text And Cases”, *Fifth Ed., Dryden Press International edition 1993*, S. 95.

¹⁸ Kenneth R. Andrewes, “The Concept Of Corporate Strategy”, *Prentice-Hall International Edition, 1992*, S. 44.

durumu ifade eder. Diğer bir tanıma göre de çevrede meydana gelen değişim ve gelişime ayak uyduramaması denilebilir.¹⁹ Diğer bir deyişle işletmenin rekabet avantajı sağlayacak ve amaçlarına ulaşabilecek kaynak kabiliyet ve duruma sahip olamama durumu denilebilir.

3. Tehditler: örgüt dışında yer alan ve örgütün performansını, rekabetçi pozisyonunu azaltacak her türlü durum, örgüt yada değişkendir.²⁰ Önceleri rakip ile sınırlandırılan tehdit kavramı günümüzde devleti, sendikaları, toplumu ve diğer paydaşları da içine almaktadır.²¹ Diğer taraftan ekonomik, sosyal, politik, hukuki çevrede meydana gelebilecek ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını enseleyecek her türlü değişimde tehdit kapsamında incelemektedir.

4.Fırsatlar: Bir işletmenin etrafında meydana gelen ve işletmenin rekabetçi konumunu ve performansını geliştiren her türlü olgu, durum değişikliktir.²² Diğer bir deyişle Fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçların başarıyla gerçekleştirilmesi için elverişli bir durum olarak tanımlanabilir.²³

III. STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN REKABET DURUMUNUN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

A) TÜRKİYE'DE MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN GENEL YAPISI VE GELİŞİMİ

Mobilya; oturma, yatma, çalışma, yemek yeme, dinlenme ve bazı eşyaların muhafaza edilmesi işlerinde kolaylık ve rahatlık sağlayan sabit ya da taşınabilir eşyalardır.²⁴ Türk mobilya endüstrisi, genelde çoğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli

¹⁹ Ömer Dinçer, “ Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, *Beta Yayınları*, 6. Basım, 2003, İstanbul, S. 147.

²⁰ Jay Barney, “Gaining And Sustaining Competitive Advantage”, *Prentice Hall*. 2002, S. 23.

²¹ James Higgins, Julian Vincze, “ Strategic Management Text And Cases”, *Fifth Ed., Dryden Press International edition 1993*, S. 95.

²² Barney, Age, S.23

²³ Dinçer, Age, S.143

²⁴ Sinem Alan., “Mobilya Sektör Raporu”, *OAI B, Rapor No: 8*, 1998, Ağustos Ankara, Sayfa No: 2

işletmelerin ağırlıkta olduğu bir görünüme sahiptir. Buna karşın özellikle son 15–20 yıllık süreçte küçük ölçekli işletmelerin yanı sıra orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı artmaya başlamıştır. Önemli mobilya üretim bölgeleri toplam üretimdeki paylarına göre; İstanbul, Ankara, Bursa (İnegöl), Kayseri, İzmir ve Adana olarak sıralanmaktadır.²⁵

Mobilya endüstrisinde küçük, orta ve büyük ölçekli olmak üzere üç tip işletme vardır. Bunlardan küçük ölçekli işletmeler daha çok emek yoğun çalışma ortamında bulunan, çalışan sayısı çoğunlukla 1 ile 5 eleman arasında değişen ve tamamına yakını kalifiye elemanlardan oluşan işyerleridir. 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. İşletmeler kutu mobilya veya iskelet mobilya üretimi yapmaktadırlar.

Orman ürünleri sanayinin bir alt sektörü olan mobilyacılık sanayi, 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. Orta ve/veya büyük ölçekli, teknolojinin kullanıldığı firmalar azınlıkta olduğundan ve sayılarının 70.000 civarında olduğu tahmin edilen sektörde, küçük ölçekli firmalar hakkında yeterli ve sağlıklı bilgi edinme ve envanter oluşturma zorluğu bulunduğundan, Türkiye mobilyacılık sektörü hakkında sağlıklı bir inceleme yapmak ancak orta ve / veya büyük boy işletmeleri incelemekle mümkündür.²⁶

²⁵ Sevil Sakarya, "Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu "Orta Anadolu İhracatçılar Birliği Genel Sekreterliği, Ocak 2006 Ankara, 1-51

²⁶ Tamer Kayacıklı, Taluy Emil, "Dünya'da Ve Türkiye'de Mobilya Sektörü", *J.T.O. Yayın No:19,2003,S. 20.*

B) SEKTÖRDEKİ TEKNOLOJİK GELİŞMELER

Türkiye’de mobilya üretiminde kullanılan teknoloji, artan ihracat imkânları ve ihracatçı firma sayısı ile birlikte her geçen gün gelişmekte ve dünya ile rekabet edebilmektedir. Diğer yandan zanaat geleneğinin devam ettirildiği KOBİ nitelikli firmalarımız ile de el yapımı mobilya üretimi önemini korumaktadır. Mobilya sektörünün Avrupa Birliği standartlarında üretimi 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 rekabet şanslarını kaybetmişlerdir. Geleneksel olarak düşük teknoloji ve sermaye ile yoğun emek girdilerine sahip ulusal hatta yerel pazar düzeylerinde faaliyet gösterdiği düşünülen mobilya endüstrisi 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 mobilya endüstrisinin hızlı bir küreselleşme süreci yaşamakta oluşudur. Bu dönüşümü hızlandıran unsurlar, ilerleyen teknoloji, sağlanan ekonomik gelişmeler ve yükselen yaşam standardıdır.²⁷

D) TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜ DIŞ TİCARET DURUMU

Türk Mobilya sektörü 2001 yılından itibaren dış ticaretinde sürekli olarak artı vermeye başlamış ve bunu 2004 yılı içerisinde de sürdürmeye devam etmiştir. Geçen dönemde yaşanan krizle birlikte iç talepte görülen daralma firmalarca ihracata yönelinilerek atlatılmaya çalışılmıştır. Sektörce yapılan ihracatın yarısından fazlası AB’ne yapılmaktadır. Bu durum, komşu ülkeler başta olmak üzere, pazar çeşitlendirilmesine gidilmesini ve mevcut pazarlarda da firmaların kendi markaları ile var olmaya çalışarak kar marjlarını artırmaya çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. 2001 yılında yakalanan olumlu sürecin devam edeceği tahmin edilmektedir. Daha sağlıklı makro-ekonomik koşullarda ve edinilen dış pazar deneyimleri ile birlikte

²⁷ Barış Yeniçeri, “Türkiye Sanayi İhracat Pazar Araştırması, Ev Ve Ofis Mobilyası Sektörü Dış Pazar Araştırması Raporu”, İGEME Ankara Yayınları, 2005, S.132

sektör daha büyük artışlara müsait bir dinamizme ve potansiyele sahiptir.²⁸

1. İhracat

Türk mobilya sektöründe son 20-25 yıllık dönemde endüstriyelleşme, markalaşma ve dışa açılma başarısı görülmüştür. Mobilya sektörü dünya bazında 200 milyar dolarlık bir paya sahiptir ve Türk mobilya sektörü bu pastada %1'lik bir orana sahiptir. Türk mobilya sektörünün; dünya standartlarına uygun, üstün kalitede, farklı, özgün tasarımları ile ileriki yıllarda daha fazla pazar payına sahip olacağı da kaçınılmaz bir durumdur. Türk Mobilya Sanayisinin gerçekleştirdiği ihracatın %70' i Mobilya Sanayiciler Derneği'ne üye firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tablo1:Türkiye Mobilya sektörü ihracatı 2005-2006 Ocak-Mayıs (Milyon \$)

MOBİLYA SEKTÖRÜ İHRACATI	MAYIS			OCAK-MAYIS		
	2005	2006	%DEĞ	2005	2006	%DEĞ
Mobilyalar	55	62	12,4	284	282	-0,5
Türkiye geneli ihracat toplamı	5,977	6,838	14,4	29,356	31,702	8

Kaynak: DTM 11-07-2006 verileri

Türkiye'de mobilya üretiminde kullanılan teknoloji, artan ihraç imkânları ve ihracatçı firma sayısı ile birlikte her geçen gün gelişmekte ve dünya ile rekabet edebilmektedir. Diğer yandan zanaat geleneğinin devam ettirildiği KOBİ nitelikli firmalarımız ile de el yapımı mobilya üretimi ağırlığını/önemini korumaktadır. Mobilya tasarımcılarının yetiştirilmesine gereken ilginin gösterilmesi ve istihdamlarının sağlanması, sektörün gelişimi açısından büyük önem arz etmektedir. Fabrikasyon üretimin yaygınlaşması, tüketicinin bilinçlendirilmesi ve artan ihracat da bu ve benzeri gelişmeleri, zorunlu kılmakta ve kolaylaştırmaktadır. Mobilya sektörü, işyeri sayısı ve yarattığı istihdam ile önemli bir sektör olmasına karşın ihracatımız içindeki payı oldukça düşüktür. Sektörün toplam ihracat içindeki payı 2004'de % 0,87 olarak gerçekleşmiştir.²⁹

²⁸ Barış Yeniçeri, "Mobilya Sektör Raporu", *İgeme Yayınları*, 2005, Ankara

²⁹ Barış Yeniçeri, "Türkiye Sanayi İhracat Pazar Araştırması, Ev Ve Ofis Mobilyası Sektörü Dış Pazar Araş. Raporu", İGEME Ankara Yayınları, 2005, S.7

Tablo 2: 2004–2005–2006* yıllarında Mobilya Sektöründe en çok ihracat yapılan beş 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

Kaynak: DTM 11-07-2006 verileri

2. İthalat

1986 yılında mobilya ithalatının daha fazla serbestleştirilmesi ve daha sonra 1996 yılında AB ile Gümrük Birliği'ne girmemiz ile 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. 2002 yılını küçük bir artışla 126 milyon dolar ithalat ile kapayan sektör ithalatı 2003 yılında ekonomideki iyileşmenin de etkisiyle tekrar artış eğilimine girmiş ve % 45 oranında artarak, 170 milyon olarak gerçekleşmiştir. 2004 yılı rakamı da artış sürecinin devam etmekte olduğunu, 283 milyon dolar ithalat ve %65'lik artış oranı ile, göstermektedir.³⁰

Tablo 3: Türkiye Mobilya sektörü İthalatı 2005-2006 Ocak-Mayıs (Milyon \$)

MOBİLYA SEKTÖRÜ İTHALATI	MAYIS			OCAK-MAYIS		
	2005	2006	%DEĞ	2005	2006	%DEĞ
Mobilyalar	35	45	28,6	144	183	27,3
Türkiye geneli ithalat toplamı	9,812	12,206	24,4	45,147	53,288	18

Kaynak: DTM 11-07-2006 verileri

³⁰ Barış Yeniçeri, “ Mobilya Sektör Raporu”, *İgeme Yayınları*, 2005, Ankara
Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi (C. IX, S.1, 2007)*

Tablo 4: 2004-2005-2006* yıllarında Mobilya Sektöründe en çok ihracat yapılan beş 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

Kaynak: DTM 11-07-2006 verileri

E) TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN SWOT ANALİZİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu kısmında Türk mobilya sektörünün SWOT analizi ile değerlendirilmesi yapılacaktır. SWOT analizinde;

1. Oda ve birliklerin raporlarında, kamu kurum ve kuruluşların raporlarında, daha önce yapılmış olan çalışmalarda yer alan bilgiler

2. Sektörle ilgili oda ve birlik yöneticileri ile, kamu kurum ve kuruluşlarındaki ilgililerle (İGEME, DPT, DTM), ve işletme yöneticileri ile yapılmış olan mülakatlardan elde edilen bilgiler,

3. Halen devam etmekte olan daha geniş kapsamlı bir araştırma için yapılmış anket formlarında, sektörün sahip olduğu Fırsatlar, Tehditler, Üstünlükler ve Zayıflıklar ile ilgili açık uçlu soru cevaplarının analiz edilmesinde elde edilen bilgiler kullanılmıştır. Anılan çalışmadaki anketler; Siteler, Karabağlar, İnegöl ve Modoko sanayi kümelenmelerinde 123 işletme yetkilisine yapılmıştır.

1. Fırsatlar

Sektörün sahip olduğu fırsatlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Sektörün Gelişime Açık Olması: özellikle son yıllarda gelişen inşaat sektörüne paralel olarak mobilya sektörünü de gelişim imkânı geliştirmiştir. El işçiliği, ucuz işgücü gibi unsurlara tasarım ve kalitenin eklenmesi Avrupa'yı önemli bir pazar haline getirecektir.

- Son Yıllarda Tasarım Çalışmalarına Hız Verilmesi: Türk mobilya sektörünün önündeki en büyük dezavantajlarından birisi tasarım konusundaki eksikliklerdir. Özellikle Batıya açılabilmesi için maliyet avantajının yanı sıra hatta daha da öncelikli olarak tasarımdaki kaliteyi yakalamak gerekmektedir.

- Sektörün İşbirliğine ve Yatırıma Açık Yapısı: Sektör sinerji yaratabilecek her türlü işbirliğine açık olmasının yanı sıra yeni yatırımlara açıktır. Yeni yatırımlar ve işbirlikleri sayesinde sektörde sinerji etkisi yaratılabilir.

2. Tehditler

Sektörün karşı karşıya kaldığı tehditler aşağıdaki şekilde açıklanabilir;

- Hammadde Sıkıntısı: İmalatta kullanılacak olan hammaddenin istenen miktarda ve kalitede olmaması, olanların da yüksek maliyet getirmeleri atılım yapmayı engellemektedir.

- Uluslar Arası Standartlar: Sektör gerek uluslararası pazara açılabilmek, gerekse de yurt içindeki yabancı işletmelerle rekabet edebilmek için gereken standartlara sahip değildir.

- Yoğun Rekabet: İşletmeler diğer ülkelerdeki rekabetten dolayı yurt içi ve dışı pazarda zorlanmaktadır.

- TL'nin Değer Kazanması Ve Artan Maliyetler: Bir taraftan Türk Lirasının değer kazanması ihracatta sıkıntı çıkartırken diğer tarafta ülkedeki yüksek maliyetler (vergi, enerji vs.) maliyetler temelinde rekabet edilmesini zorlaştırmaktadır.

- Sektördeki Firmaların Ekonomik Yapısı: Sektörde faaliyet gösteren firmalar genelde KOBİ niteliğinde ve ekonomik olarak sıkıntı çeken firmalardır.

3. Sektörün Güçlü Yönleri

Sektörün sahip olduğu güçlü yönler aşağıdaki şekilde açıklanabilir;

- Sektörün Gittikçe Artan Teknoloji Transferi: Sektörde özellikle son yıllarda artan oranda teknoloji transferi yapılmaktadır. Böylelikle hammadde ve el işçiliği avantajı ile teknoloji avantajının birleşmesi sektöre uluslararası arenada ciddi bir avantaj doğuracaktır.

- Sektördeki Gelişmeye Müsait İşgücü: Genel olarak ülkemizdeki ucuz iş gücü mevcuttur. Ucuz iş gücünün aynı zamanda gerek tahsil açısından gerek beceri ve yetenek açısından nitelikli ve genç olması sektöre rekabet avantajı sağlamaktadır.

- AB'ne Girme Arzusu ve Zorlayıcı Şartlar: Son yıllarda

AB'ne girme konusundaki çabalardan kaynaklanan ve devlet, birlikler ve işletmeler tarafından yürütülen çaba ve gayretler, değişiklikler ve gelişmeler sektörün daha rekabetçi bir hal almasını sağlamıştır.

4. Sektörün Zayıf Yönleri

Sektörün sahip olduğu zayıf yönler aşağıdaki şekilde açıklanabilir;

- Pazarlama Eksikliği: Sektörün uluslararası bir fuarının bulunmaması, yurt dışı tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği, markalaşma, kalite, imaj sorunları, reklâm ve tutundurma faaliyetlerinin etkin olmaması gibi sorunlar, sektörde pazarlama faaliyetlerinde ciddi eksiklik bulunduğunu göstermektedir.

- Teknoloji ve Tasarım: Bir taraftan teknoloji eksikliğinden dolayı Ar-Ge faaliyetlerinin yetersizliği diğer taraftan tasarım çalışmalarının azlığı yeniliklere ayak uyduramamaya yol açmaktadır. Bu durumda rekabette tasarımın ve Ar-Ge'nin önemli bir unsur olduğu mobilya sektörü uluslar arası pazarlarda zorluk yaşamaktadır.

- Kapasite Kullanım Oranın Düşüklüğü: Mobilya sektörünün bir sorunu da, diğer bir deyişle rekabet dezavantajına yol açacak diğer bir konuda kapasite kullanım oranlarının, genel olarak düşük olmasıdır. Bunun nedenleri arasında hammadde yetersizliği, teknik bilgi ve sermaye eksikliği sayılabilir.

- Örgütlenme ve Yönetim Problemi: Gerek sektördeki işletmeleri kendi içerisinde gerekse de sektördeki işletmelerin bir arada oluşturdukları birliklerde yönetim ve örgütlenme sorunları bulunmaktadır.

F) SONUÇ VE ÖNERİLER

Türk mobilya sektörünün karşı karşıya kaldığı durum aşağıdaki şekilde özetlenebilir, Toplam imalat sanayi üretimi içindeki payı % 1.3 olan Türk mobilya endüstrisinin durumu aşağıdaki şekilde özetlenebilir, Sektörün Gelişime Açık Olması, Son Yıllarda Tasarım Çalışmalarına Hız Verilmesi, Sektörün işbirliğine ve yatırıma açık yapısı sektörün önündeki Fırsatları; Hammadde Sıkıntısı, Uluslar Arası Standartlar, Yoğun Rekabet, TL'nin Değer Kazanması Ve Artan Maliyetler, Siyasal ve ekonomik İstikrarsızlık Sektördeki Firmaların Ekonomik Yapısı sektörün önündeki Tehditleri oluşturmaktadır. Diğer

tarafından Sektörün gittikçe artan teknoloji transferi, Hedef pazarlara yönelik ihracat çalışmalarının artırılması, Sektördeki işgücünün, AB'ye girme arzusu ve zorlayıcı şartlar sektörün sahip olduğu Üstünlükleri; Pazarlama eksikliği, Teknoloji ve tasarım, Kapasite kullanım oranı, Örgütlenme ve yönetim problemi sektörün sahip olduğu Zayıflıkları oluşturmaktadır

Yukarıdaki bilgiler ışığında sektörün daha da rekabetçi bir hal alması için İşletmelere, Devlete, Oda ve Birliklere yönelik aşağıdaki öneriler sunulabilir:

İşletmelerin Yapması Gerekenler

- Değişen “çevre şartlarına, teknoloji, müşteri istek ve ihtiyaçlarına” yönelik çalışmalar yapılmalı
- İşletmeler kendilerine özgü tasarım ve stil geliştirmeli,
- Markalaşmaya gidilmeli,
- Yapılacak çalışmalarda üniversite-sanayi işbirliğinin somut bir şekilde uygulamaya geçirilmeli,
- Kaliteli, garanti ve müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu stratejiler geliştirilmeli,
- Ar-Ge çalışmalarına daha çok önem verilmeli,
- Uzmanlaşmaya gidilmelidir.

Devletin Üzerine Düşen Görevler

- Vergileri düzenlemeli,
- İhracat için teşvikleri arttırmalı ve genişletmeli,
- Sektörde birleşmeyi teşvik edecek yasaları çıkartmalı,
- Tasarım açısından birbirinin kopyası üretimlerinin yapılmasına engel olmak için gerekli kanuni düzenlemeler yapılmalı,
- Denetim görevini kamu kurum kuruluşları yada oda ve birlikler tarafından üstlenilerek üretimin her aşamasında standardizasyon sağlamalı,

Oda ve Birliklerin Yapması Gerekenler

- Sektörün gelişimini ve dış pazarlara açılmasını sağlayacak açılımlarda ve faaliyetlerde bulunmaları,

- Uluslar arası düzeyde fuarlara, seminer ve kongrelere oda ve birlik düzeyinde katılım gerçekleştirmeleri,
- Sektörün sorunlarının belirlenmesinde çözümünde önder olmaları,

KAYNAKÇA

- AKTAN Coşkun Can, Rekabet Gücü Göstergeleri Ve Rekabet Gücünün Ölçülmesi
Http://Www.Canaktan.Org/Yeni-Trendler/Yeni-Rekabet/Olcme.Htm 10-10-2006);
- AKTAN,C.,C.,Vural,İ.,Y, “Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri” *TİSK Yayınları Rekabet Dizisi 2*, 2004b Ankara
- AKTAN,C.,C.,Vural,İ.,Y,“Yeni Ekonomi Ve Yeni Rekabet” *TİSK Yayınları Rekabet Dizisi 1* 2004a Ankara
- ALAN, Sinem, “Mobilya Sektör Raporu”, *OAİB, Rapor no: 8*, 1998, Ağustos Ankara, 1-29
- ANDREWES Kenneth R. The Concept Of Corporate Strategy İçn. Henry Mintzberg James Brian Quinn “The Strategy Process”, *Prentice-Hall International Edition* 1992
- Anonim, “ Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri Sektörü” Ankara, *DTM OAİB*, 2005,
- Anonim, “Mobilya Sektörünün Değerlendirilmesi” *Sanayide Yeni Ufuk, Eskişehir Sanayi Odası Dergisi*, 2001,Sayı: 21 Eskişehir.
- Anonim, DTM, OAİB Yönetim Kurulu Toplantısı, Ankara, 22 Aralık 2005
- Anonim,Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (OAİB).2001. “Mobilya Değerlendirme Raporu”. Ankara.
- BARCA Mehmet, M. Said Döven Ve Taşkın Kamil (2006), “Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü Ve İhracatta Aranan Kriterler / Karşılaşılan Engeller” *İTO Yayınları, Yayın No: 2006-24*, İstanbul
- BARCA Mehmet, “Strateji Bir Yönetim Disiplini Olarak Görülebilir mi?” *9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler* 24-26 Mayıs,2001 S 499- 508
- BARCA Mehmet, “Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki” İçinde Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları Edt. Dalay Ve Diğerleri, Ss: 27-45, *Beta Yayınları* 2002 İstanbul
- BARCA Mehmet, Zengin Hayrettin, Turan Haldun, “Stratejik Netlik Başarıya, Stratejik Belirsizlik Başarısızlığa Neden Olur: İspatlayabilir Misin” *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 747-758, 23-25 Mayıs 2002 Antalya
- BARNEY, Jay,. “ Firm Resources And Sustained Competitive Advantage” *Journal Of Management*, V.17 No:1 Pp 99-120 1992
- BARNEY, Jay,. Gaining And Sustaining Competitive Advantage.: *Prentice Hall*. 2002
- BAYRAMOĞLU Ali, “Sunuş” İçn. “Hiper Rekabet Stratejileri” Zeynel Şen, Şükrullah Dolu *Müsiad Yayınları* 2004 İstanbul

- BURDURLU, Erol, Ejder, E., "Dar hacimli toplu konutlara uygun modüler mobilya tasarımı", *1. Uluslar arası mobilya kongresi ve sergisi kitabı*, 1997, Ankara
- DALAY İsmail, Coşkun Recai Ve Altunışık Remzi , "Yönetime Stratejik Yaklaşmanın Anlamı Ve Gerekliliği" İçinde Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları Edt. Dalay Ve Diğerleri, Ss: 1-9, *Beta Yayınları 2002*, İstanbul
- DEMİRCİ Selçuk, "Türkiye Mobilya Endüstrisinin yapısı, sorunları ve çözüm önerileri" *Doktora tezi, G.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü*, Ankara 2004,
- DEMİR İbrahim, "Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri", *Planlama Dergisi* 42.yıl özel sayısı, DPT, s. 229, 2002 Ankara
- DİNÇER Ömer, "Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası", 6. Bası, Beta Yayınları, 2003, İstanbul
- ER, Alpay, "Mobilya Endüstrisinde Tasarım Yönetimi", *Hacettepe Üniversitesi, Mesleki Teknoloji Yüksek Okulu, Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği Bölümü. 1997. "1.Ulusal Mobilya Kongresi Bildiri Kitabı"* . Ankara.
- GEORGE Panagiotou "Bringing SWOT Into Focus" *Business Strategy Review*, 2003, Volume 14 Issue 2 Pp 8-10
- HANDY Charles, "Belirsizlikte Anlam Bulmak" İçinde Geleceği Yeniden Düşünmek Edt. Rowan Gibson, Ss. 14-32. *Sabah Kitapları* 1997 İstanbul
- HİGGINS James M. Vincze Julian W. *Strategic Management, Text And Cases*, Fifth Ed. Dryden Pres International Edition 1993
- JAUCH, Lawrence R., Glueck William F. "Business Policy And *Strategic Management*", *Fifth Ed. Mcgraw Hill International Edition* 1988
- KAYACIKLI Tamer, ve Emil T., "Dünyada ve Türkiye'de Mobilya Sektörü" *İTO Yayın No: 2003-19, İstanbul* 2003.
- MİLLER Alex, "*Strategic Management*" Third Ed. Mcgraw Hill International Edition 1998
- PİCKTON David, Wright Sheila " What's Swot İn Strategic Analysis" *Strategic Change* 7, 101-109 1998
- PORTER Michael "*Competitive Advantage* Creating And Sustaining Superior Performance" *Free Press* 2004
- PORTER Michael, "Yarının Avantajlarını Yaratmak" İçinde Geleceği Yeniden Düşünmek Edt. Rowan Gibson, Ss. 44-56. *Sabah Kitapları* ,1997 İstanbul
- SAKARYA Sevil, "Mobilya sektörü değerlendirme raporu", *Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (OAİB)*. 2006-ocak, Ankara.
- TANYEL, Ferruh, 2000, Küçük ve orta ölçekli mobilya sektörümüz, *KOSGEB yayınları*.
- UYGUN, Murat, 2000. "Türkiye Mobilya Endüstrisi ve Rekabet Düzeyi". *Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Ağaç işleri Endüstri Mühendisliği. yüksek lisans tezi* Ankara ..
- VALENTİN E.K. "Swot Anaysis From Resource-Based View" *Journal Of Marketing Theory And Practice* Spring 2001, Pp 54-68
- WERNERFELT Birger "A Resource-Based View Of The Firm" *Strategic Management Journal*, Apr-Jun 1984;5 Pp 171-180

- YENİÇERİ, Barış, 2005, "Mobilya sektör raporu", *İGEME Yayınları*, Ankara.
- YENİÇERİ, Barış, Ağustos 2002, "Mobilya Sektörü Dış Pazar Araştırması", *İGEME Yayınları*,
- YENİÇERİ, Barış Türkiye Sanayi İhracat Pazar Araştırması, Ev ve Ofis Mobilyası Sektörü Dış Pazar Araştırması Raporu, *İGEME yayınları*, Eylül 2005 Ankara.