

Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Avantajının Yönetici Görüşleri Işığında Değerlendirilmesi

Koray Gürpınar*

Mehmet Barca**

Özet: Bu çalışma, Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlardaki rekabet gücünün kaynağına ilişkin sektörde yer alan işletme yöneticilerinin görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, sektörel rekabet gücü iki aşamalı olarak araştırmaya konu edilmiştir: Önce ikincil verilerden hareket ile Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda göreceli rekabetçi konumu belirlenmiş, daha sonra da, anket aracılığı ile üretilen birincil veriler ışığında bu rekabet avantajı ve sektörün geleceğine ilişkin beklentileri konusunda sektörde yer alan işletme yöneticilerinin düşünceleri değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler ışığında, mobilya sektörünün son yıllarda uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde ettiği ve bu rekabet avantajının kaynağının da sektörde yaşanan maliyet stratejilerinden farklılaşmaya kayan stratejik değişiklik olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç daha önce yapılan çalışmaların maliyetlere dayalı avantajı açıklamaları ile paralellik arz etmemektedir. Çalışma, bu farklı sonuç ile sektörün rekabet avantajı kaynağı konusunda yeni bir açıklama sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mobilya Sektörü, Uluslararası Rekabet Avantajı, Karşılaştırmalı Avantajlar, Maliyet Liderliği Avantajı Farklılaştırma Avantajı.

1. Giriş

Türk mobilya sektörü ulusal ekonomideki yeri, yarattığı istihdam, ihracattaki payı, gelecekte öneminin daha da artması gibi nedenlerden dolayı stratejik bir sektör niteliği göstermektedir. Öte yandan, küreselleşmenin olumsuz etkilediği ve rekabet gücünü her gün daha fazla erozyona uğrattığı teks-

* Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi Sandıklı Meslek Yüksekokulu

** Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

til gibi emek-yoğun sektörler ile karşılaştırıldığında, Türk mobilya sektörünün artan küresel rekabete rağmen rekabetçi konumunun zaman içerisinde güçlendiği de görülmektedir (TÜSİAD, 2006). Bununla beraber, şimdiye kadar sektörün mevcut ve gelecek potansiyelinin bilimsel yöntem ile değerlendirilmesi önemli ölçüde ihmal edilmiştir. Türk mobilya sektörü için rekabetçi üstünlüğün ulusal ve uluslararası pazarlardaki göreceli konumunu belirlemek, göreceli konumu besleyen temel dinamikleri yöneticilerin düşünceleri ışığında değerlendirmek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Son yıllarda mikro (işletme) ve makro (ülke) bakış açısı arasında yer alan sektörel düzeyde araştırmalar yapmada bir artış gözlemlenmektedir. Sektörel düzeyde rekabet gücü olgusunu ele almak, uluslararası pazarlarda belli bir sektörün arkasındaki ulusal dinamikleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu tek tek firmanın kaynak ve kabiliyetlerinin veya rekabet stratejilerinin incelenerek ortaya çıkarılabilecek rekabet gücünden farklıdır. Sektörel rekabet gücü araştırmasında ana sorun, rekabet gücünün, sektörü oluşturan bir grup firma için araştırılmasıdır. Bu da uluslararası pazarlarda üstün performans gösteren söz konusu grup firmanın ortak paydası olan “aynı ulusal koşulların incelenmesini” gerektirmektedir. Diğer bir ifade ile, bu çalışmada cevabı aranan soru, “Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlardaki göreceli başarısının arkasındaki ulusal dinamikler nelerdir?” biçiminde ifade edilebilir.

Bu bağlamda ortaya konan sektörel araştırmalar için en fazla Porter’ın geliştirdiği ve “elmas modeli” adını verdiği açıklama çerçevesi kullanılmaktadır. Porter’ın elmas modeli referans alınarak yapılan çalışmalar, ulusal pazarda artan talep ve talebin giderek daha fazla sofistike olması, nitelikli iş gücü ve firmaların dışa açılma stratejilerinin Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmesinde önemli bir rol oynadıkları düşünülmektedir (Gürpınar, 2007; Gürpınar ve Barca, 2007). Porter’ın elmas modelini referans alarak yapılan çalışmaların dışında, diğer bazı çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, Uygun (2000) çalışmasında Türk mobilya sektörü ile AB mobilya sektörünü karşılaştırmalı olarak ele almıştır. 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 ulusal eko-

nomiye katkısı, performansı, kapasite kullanım oranları, ürün standartları, üretim teknolojileri gibi mobilya endüstrisini analiz ederek kapsamlı bir çalışma yaptığı görülmektedir. Diğer bazı çalışmalar sektörün mobilya ihracatının durumu ve geliştirilebilmesi ve dünya ticareti içindeki yerinin tespiti ve uluslararası pazarlardaki rekabet gücü incelenmiştir (Yeniçeri, 2005; Sakarya, 2006). Türk mobilya sektörü hakkında akademik çalışmaların dışında, siyasal çevrelerin de stratejik sektörleri belirleme ve geliştirmesi bağlamında yapılan çalışmaları bulunmaktadır. Stratejik sektörlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi misyonunu üstlenen en önemli kurumlardan biri olan DPT, 1996 ve 2006 yıllarında mobilya sektörüne ilişkin iki özel ihtisas komisyon raporu yayınlamıştır. Bununla birlikte bazı merkezlerin, örneğin İGEME, OAİB vb. birliklerin Türk mobilya sektörü ile ilgili raporları bulunmaktadır.

Yukarıda belirtilen araştırmalardan farklı olarak bu çalışmada sektörün rekabet gücünün dayanakları, ilerleme alanları, sorunları, geleceği vb. konularda sektör yöneticilerinin ne düşündükleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, önceki çalışmaların ihmal ettiği, ancak önemli bir bilgi kaynağı olan yönetici değerlendirmelerini yaparak bir yandan önceki çalışmaların ortaya çıkardıkları ile paralellik arz eden yönetici değerlendirmeleri olup olmadığı, diğer yandan ise ek bilgi ortaya çıkarmayı hedeflemektedir.

Çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, daha önce yapılmış çalışmalardan yararlanarak Türk mobilya sektörünün uluslararası rekabet gücü gösterge ve değerlendirmelerine yer verilecektir. Bununla Türk mobilya sektörünün rekabet gücü düzeyi çeşitli açılardan belirlenmiş olacak ve bu düzey veri alınarak ikinci bölümde rekabet gücünü doğuran ve sürükleyen ana dinamiklerin ne olduğu yönetici görüşleri bağlamında değerlendirilecektir. Diğer bir ifade ile ikinci bölümde Türk mobilya işletme yöneticilerinin sektörel rekabet gücü hakkındaki düşüncelerine yönelik bir araştırmanın sonuçları değerlendirilecektir. Anket yöntemi ile sektörde yönetici konumunda çalışanlardan, sektörün avantaj kaynakları ve geleceğine ilişkin görüşleri alınarak rekabet gücü irdelenmeye çalışılacaktır.

2. Araştırmanın Yöntemi

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 göz ardı edilmemesi gereğidir. Ayrıca globalleşen bir dünyada pazardaki rekabetin yoğunluğunu, fırsat ve tehditlerin ortaya çıkmasında dış pazarların etkisini hesaba katmak gerekmektedir. Tüm bu kriterler göz önüne alındığında, bu araştırma, mobilya sektöründe faaliyet gösteren ve ihracat yapan 625 adet firmaya uygulanabileceği 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.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Bu araştırma için yapılan anket çalışmasında Türk mobilya sektörünün durum tespiti ve sorunlarına yönelik sorular hazırlanmıştır. Anket soruları, Türk mobilya sektöründe rekabet gücü bağlamında kalite standartlarını, ihracatta karşılaşılan sorunları, sektörün mevcut durumu ve gelecek ile ilgili fikirlerini ölçmeye yöneliktir. Ek’de görüleceği gibi anket formu dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölüm, firma bilgileri ve araştırmanın kontrol değişkenlerinden oluşmaktadır. 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 olanıdır. Böylece ihracatçı olmayanların değerlendirme dışı tutulmaları sağlanmış olmaktadır. 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. Üçüncü bölümde, Türk mobilya sektörünün elmas modeli ile yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçların değerlendirmesini karşılaştırmalı yapabilmek için, modelin alt değişkenlerine ilişkin sorular geliştirilmiştir.

Bu modele ilişkin ana değişkenler; faktör ve talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejileridir. Bu ana değişkenlere ilişkin bilgi toplamak için geliştirilen toplam otuz altı soru vardır. Kümelenmenin rekabet gücüne etkisi literatürde önemli bir yer tuttuğu için bu bölümde yer verilmiştir. İlgili ve destekleyici kuruluşların varlığına ve rekabete etkilerine yönelik sorulara da burada yer verilmiştir. Firmaların uluslararası pazarlarda rekabet güçlerini artırmak için uyguladıkları firma stratejileri ile ilgili sorular bu bölümdeki en kritik sorulardır, çünkü rekabet avantajı açıklamalarında merkez eksen rolü oynamaktadır. Dördüncü bölümde ise, Türk mobilya sektöründeki firmaların uluslararası pazarlarda rekabet gücü güçlendirmeleri için geleceğe dair bakışını ortaya çıkarmayı amaçlayan sorulara yer verilmiştir. Firmaların gelecek stratejileri, dünya mobilya sektöründe Türk mobilya sektörünün yeri ve önemine ilişkin yönetici düşünceleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bunun yanında uluslararası rekabet avantaj ve dezavantajları, bu konuda devletin ve sektör odalarının, birliklerinin yapması gerekenleri içeren sorular da bulunmaktadır.

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.

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. Amaca uygun olarak toplam 625 firmaya bu iki yolla anket çalışması sunulmuştur. 208 firma yöneticisi anketi cevaplamıştır. Böylece % 34 gibi bir oranla yeterli bir geri dönüşüm sağlamıştır.

3. Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Göstergeleri

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. Dünya mobilya dış ticaretine

bakıldığında Türkiye'nin toplam ihracatı bindelik oranlar seviyesinde yer almaktadır. Ancak Türk mobilya sektöründe yapılan ihracatın yarıdan fazlası dünyanın en büyük ve gelişmiş pazarlarından biri olan AB'ne yapılmaktadır. İhracatımız 2002 yılı itibarıyla 360 milyon dolar, 2003'te 634 milyon dolar ve 2004 yılında 855 milyon dolar ve 2005 yılında 953 milyon dolar olmuştur. Bu da mobilya sektörünün ihracatta artış trendinde olduğunu göstermekte ve bu artışın devam edeceği yönünde önemli bir fikir vermektedir¹.

Tablo 1. Faaliyet Kollarına Göre İmalat Sanayi Çalışan Sayısı

Faaliyet Kolları	Çalışan Sayısı
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
Mobilya imalatı	115.200
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

¹ <http://www.mobilyadergisi.com.tr/ARSIV/66/default.asp> 09-10-2006

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. Türkiye'de mobilya sektörü her ile ve ilçeye dağılmış yaklaşık 65 bin üretim ve satış noktalarından oluşmakta ve bu haliyle istihdam kapasitesi en yüksek sektörlerden biri durumundadır. Tablo 1'de KOSGEB'in 2005 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 en büyük yedinci sektör durumunda olduğu tespit edilmektedir.

Tablo 2'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.

Tablo 2. Türkiye'de İmalat Sanayinin Girişim Yoğunluğuna Göre Faaliyet Kollarının Dağılımı

Faaliyet kolu	Yoğunluk (%)
Fabrikasyon metal ürünleri imalatı	13
Giyim eşyası imalatı	12
Mobilya imalatı	12
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

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 Sanayi Derneği verilerine göre aşağıdaki gibidir. Tablo 3’de görüldüğü gibi Türk mobilya sektörünün bu sıralamada 22. sırada olması uluslararası arenada rekabet gücünün önemli göstergelerinden bir olarak değerlendirilebilir.

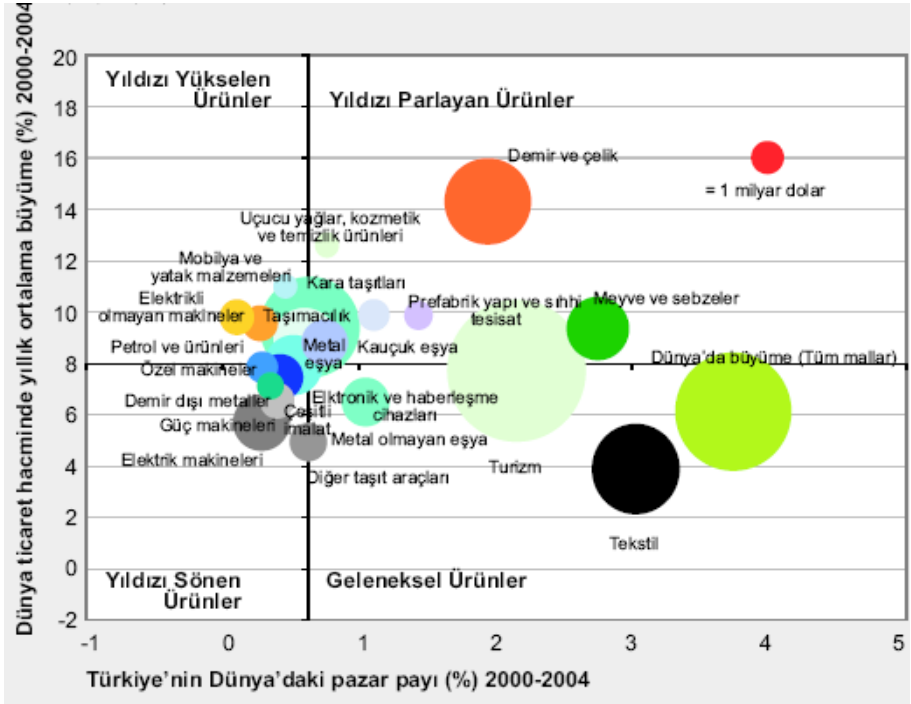
Tablo 3. Ülkeler İtibariyle Mobilya Üretimi, Ticareti ve Tüketimi (2004, Milyon Euro)

	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	Almanya	20.062	5.328	6.744	21.478
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	Türkiye	1.200	358	142	984

Kaynak: Alman Mobilya Sanayii Derneği 2005-2006 Yıllık Raporu, www.wohneninformation.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 1.'de Türkiye'deki sektörlerin, iki basamaklı standart ticaret sınıflandırmasına göre yapısal ihracat performansına yer verilmiştir.

Şekil 1. İki Basamaklı Standart Ticaret Sınıflandırmasına Göre Yapısal İhracat Performansı

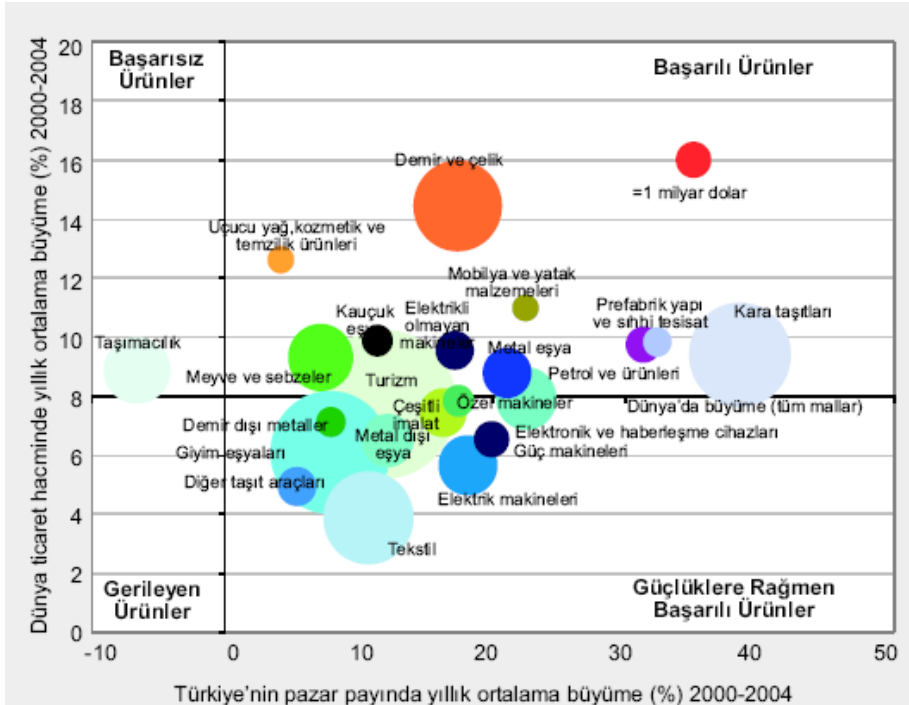


Kaynak: TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi, 2006: 18

Şekil 1'de görüldüğü gibi bu araştırmada Türk mobilya sektörü yıldız yükselen ürünler kategorisinde yer almaktadır. Bu da Türkiye'nin mobilya ürünlerinde dünya çapında pazar payı ortalamanın üstünde büyüyen nadir kategorilerden biri olduğu anlamına gelmektedir. Ancak mobilyanın ulusla-

rarası pazar gücü yükselen bir trend izlemek ile beraber mevcut durumda görece olarak orta düzeyde olduğu söylenebilir. Gürpınar ve Barca'nın (2007) uluslararası pazarlardaki performansa bağlı olarak 2001-2004 döneminde Türk mobilya sektörü için hesapladıkları endeks değerleri 1'in altında ve 2005-2006 dönemi içinde 1'in üzerinde çıkmıştır. 1'in altındaki endeks değerleri 2001-2004 arasında Türk mobilya sektörünün uluslararası rekabette dezavantaja sahip olduğunu göstermektedir. Endeks değerlerinin 2005-2006 dönemi için 1'in üzerinde olması ise Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda rekabetçi üstünlüğe sahip hale geldiğini göstermektedir. Bununla birlikte bir trend olarak değerlendirildiğinde, Türk mobilya sektörünün 2001'den bu yana sürekli olarak artan bir rekabet gücü gösterdiği söylenebilir.

Şekil 2. İki Basamaklı Standart Ticaret Sınıflandırmasına Göre Dinamik İhracat performansı



Tablo 4. Türkiye'nin İhraç Ürünlerine Dönük Talebin Yıllı Artış Hızı

Ürünler	Talep Artışı
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 Alaşimsız Demir/Çelik Dökme	% 15
Demir, Demir-Çelik Borular	% 13
Tekstil Eşyaları	% 11
Dayanıklı Ev Eşyaları	% 11
Akaryakıt	% 11
Mobilya	% 11
İnsan 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
Taşıtlar Aracı Parça Ve Aksesuarları	% 9
Motor Aksamları	% 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

Bunlardan başka yapısal ihracat performansı grafiği, bir ülkenin ihracatta uzmanlaşma düzeyi hakkında genel bir fikir de verir. Şekil 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 2.'de görüldüğü gibi bu araştırmada Türk mobilya sektörü başarılı

ürünler kategorisinde yer almaktadır. Bu kategori incelenen ülkenin çok başarılı bir performans sergilediği ihraç ürünlerini gösteriyor, öyle ki tüm dünyada pazar payı dünya ortalamasının üstünde artan bu ürünlerde o ülke incelenen dönemde pazar payını artırmayı başarmıştır. Bir başka deyişle sağ üst bölümdeki ürün gruplarının ihracatçıları söz konusu dönemde dünya çapında rekabet güçlerini kanıtlamışlardır.

Tablo 4.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.

Türkiye'nin stratejik konumu nedeni ile sahip olduğu ihracat avantajı Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda rekabet gücü içinde geçerlidir. Avrupa ülkelerine, Türk Cumhuriyetlerine ve Orta Doğu ülkelerine yakınlık, Türk mobilya sektörü için çok önemli bir avantaj olarak görünmektedir. 2006 yılında dünya ihracatında 106 ülke arasından 22. 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 gelebilme potansiyeline sahip görünmektedir (DPT, ÖİK, 2006: 115).

4. Türk Mobilya Firma Yöneticilerinin Sektörel Rekabet Gücü Hakkındaki Düşünceleri

4.1.Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Anket çalışması sonucunda toplam 208 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine, diğer bir ifade ile demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar aşağıdaki tabloda (5) 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. Türk mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğu Ankara, İstanbul, İnegöl, Kayseri, İz-

mir gibi bölgelerde küme şeklinde üretim yapmaktadırlar. Bu bakımdan araştırmada örneklem seçiminde de bu hususa dikkat edilmiştir.

Tablo 5. Firmaların Genel Özellikleri

Yaş	Sayı	Yüzdelerik Dağılım
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
Büyükölük	Sayı	Yüzdelerik Dağılım
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
Firma kuruluş yeri	Sayı	Yüzdelerik dağılım
OSB	148	%71
KSS	60	%28,8
Firmaların buldukları il	Sayı	Yüzdelerik dağılım
Ankara	75	% 36
İzmir	42	% 20
İstanbul	39	% 19
İnegöl	30	% 14
Kayseri	12	% 6
Adana	10	% 5

4.2. Firma Yöneticilerinin Rekabetçilik Analizi İle İlgili Düşünceleri

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 6’da 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 6. Firmaların Rekabetçi Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Oran (%)
İstikrarlı kalite düzeyi	47,9
Marka imajı	20,7
Güvenilirliği yüksek mamuller	19,8
Düşük fiyat	9,9
Teslimatta güvenilirlik	1,7
Toplam	100,0

Tablo 7. Firmaların Ulusal ve Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Elde Etmek İçin İzledikleri Stratejilere İlişkin İstatistikler

Stratejiler	Oran (%)
Farklı Ürünlere Yönelme Stratejisi	49,6
Maliyet Liderliği Stratejisi	31,4
Odaklanma Stratejisi	19,0
Toplam	100,0

Tablo 7’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 8’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 bilinçli bir stratejik tercih ve uygulama içerisinde oldukları biçiminde yorumlanabilir. “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 çalışmalara vurguda bulunmaları yaptıkları işi profesyonelce yaptıkları/yapmaya çalıştıklarının bir göstergesi olarak gözükmektedir.

Tablo 8. Ulusal ve Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Elde Etmek İçin İşletmelerde Yapılan Çalışmalara İlişkin İstatistikler

Değişkenler	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 9’da 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 istikrarlılığı

ğıyla doğrudan ilişkili gözükmektedir. 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 yöneticileri, rekabette firma dışı faktörleri önem derecesine göre sıraladığında dış ticarete en temel parametre olan döviz kurları 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 olarak görülen faktör yurt dışı talep olarak belirtilmektedir. İşletmeler yurt dışı talebin niteliğinin de rekabet güçlerinde etkili olduğunu bildirmişlerdir.

Tablo 9. Ulusal Ve Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Elde Etmek İçin, Firma dışı Faktörlere İlişkin İstatistikler

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

Tablo 10'da 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 10. Firmaların Uluslararası Pazarlarda Güçlü Olmasını Sağlayan Özelliklerine İlişkin İstatistikler

Değişkenler	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 11’de 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 yansıtması bakımından önem arz etmektedir.

Tablo 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
j) Rekabet gücü (iç pazarda)	68,6	22,3	9,1
k) Kârlılık	44,6	33,1	22,3

Tablo 12’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 gözükmektedir.

Tablo 12. Firmaların Ürünlerini Pazarlarken İzledikleri Stratejilere İlişkin İstatistikler

Değişkenler	Dağılım	Oran
Fiyat ve hizmet düzeyi	85	41
Ürünün özellikleri	70	34
Hepsi	28	14
Reklam	25	12

Tablo 13. Türk Mobilya Sektörünün Dış Pazarlarda Daha Rekabetçi Bir Rol Almasını Sağlayacak Önerilerin İstatistiksel Analizi

Öneriler	Dağılım	Oran
▪ Kendi özgün tasarımlarımızla üretim yapmalıyız	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 ticaret 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 13’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 belirtmişlerdir. AB topluluğunun bir standartlar birliği olduğu düşünüldüğünde 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 görmekteyler.

4.3. Firma Yöneticilerinin Rekabetin Geleceği İle İlgili Düşünceleri

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 14’de görmekteyiz. Önümüzdeki üç yıl için, işletmelerin hedefleri incelendiğinde ilk üç sırayı niteliksel büyümenin aldığını görmekteyiz. Fakat işletmelerin niteliksel büyümenin yanında nicel olarak büyümemesi durumunda işletmelerin büyüyerek gelişecekleri değil, şişmanlayacakları olarak yorumlanabilir. 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 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 sorun olarak devam edecektir. Fakat bu süreçte

artık kaliteli ve verimli çalışmak isteniyorsa mutlaka değişime ihtiyaç duyulacaktır. Verilen diğer cevaplar aşağıdaki tablodaki (14) gibidir.

Tablo 14. Gelecekte Uluslararası Mobilya Pazarında Türk Firmalarının Rekabet Gücünün Artış Nedenleri

Unsurlar	Dağılım	Oran
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
Toplam	208	100

Araştırmaya katılan firmalardan % 10'luk bir kesimi gelecekte uluslararası mobilya pazarında Türk firmalarının rekabet gücünün azalacağını bildirmişlerdir. Bunun sebeplerini firma yöneticilerine sıralamalarını istendiğinde Türk mobilya sektörü için bildirilen dezavantajlarla tablo 15'deki bildirilen maddelerle örtüştüğünü görmekteyiz. Burada etkili olan unsur firmaların tasarım, eğitilmiş 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 15).

Tablo 15. Gelecekte Uluslararası Mobilya Pazarında Türk Firmalarının Rekabet Gücünün Azalış Nedenleri

UNSURLAR	DAĞILIM	ORAN
▪ 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
TOPLAM	208	100

Tablo 16. Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Pazarlarda Büyümesinin Önündeki Engellere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ENGELLER	DAĞILIM	ORAN
▪ Uluslararası Standartlara ayak uyduramamak	60	28,84
▪ Yeni Ürün Tasarımı Yapamamak	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
TOPLAM	208	100

Tablo 16’da 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.

Tablo 17. 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	Oran
▪ 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 imkânlar sağlamak	28	13,46
▪ Kaliteyi sağlayacak faaliyetler	22	10,57
▪ Üyelerin sorunlarına çözümler üretme	21	10,09
▪ Üretim ekipmanları temininde kolaylık	23	11,05
Toplam	208	100

Tablo 17’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 oldukları 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 adına devletten istenenlerin alımını kolaylaştıracak lobi faaliyeti gibi isteklerde bulunulmuştur. Aslında bu tarz oda ve birliklerin en önemli vazifeleri destekleyici durumunda olması kümelenmede sektöre bil-

gi 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.

Araştırmaya katılan firma yetkililerine “uluslararası pazarlarda Türk mobilya sektörünün/firmalarının rekabet gücünün geliştirilmesi için eklemek istediğiniz düşünce ve önerileriniz nelerdir” sorusu soruldu. Tablo 18’de 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 belirtmektedirler. Firmalar daha tam anlamı ile kurumsallaşmadığı 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 18).

Tablo 18. Uluslararası Pazarlarda Türk Mobilya Firmalarının Rekabet Gücünün Geliştirilmesi İçin Eklemek İstenilen Düşünce Ve Önerilere İlişkin İstatistikler

Öneriler	Dağılım	Oran
▪ 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 verilmeli	20	9,61
▪ Pazarlama konusunda e-ticaret uygulamalarına hız verilmeli	17	8,17
▪ Ar-Ge çalışmalarına daha çok önem verilmeli	14	6,73
▪ Kaliteye dayalı rekabet geliştirilmesi	10	4,80
Toplam	208	100

Tablo 19. Türk Mobilya Sektörünün Dış Pazarlarda Daha Rekabetçi Bir Rol Alması İçin Devletin Yapması Gerekenler

Devletin Yapması Gerekenler	Dağılım	Oran
▪ 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 Sistemi Oturtması	22	10,57
▪ Sektörde birleşmeyi teşvik edecek yasaları çıkartmalı	20	9,61
▪ İhracat için Teşviklerin Artırılması/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
Toplam	208	100

Tablo 19’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 olumsuz yönde etkileyebilir. 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 tasarımıyla üretim yapmalıyız, özgünlüğü yakalamalıyız” ibaresi çoğunlukla vurgulanmıştır.

5. Sonuç

Bu çalışmanın ortaya çıkardığı en önemli bulgu, Türk mobilya sektörünün uluslararası rekabet gücü konusundaki işletme yöneticilerinin görüşlerinin giriş bölümünde değinilen önceki araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlardan farklı olmasıdır. Önceki çalışmalar, genel olarak, emek yoğun bir sektör olan Türk mobilya sektörünün özellikle AB pazarında sahip olduğu pazar payını maliyet temelinde elde ettiği karşılaştırmalı üstünlüğe (comperative advantage) bağlama yoluna gitmektedirler. Diğer bir ifade ile Türk mobilya üreticilerinin uluslararası pazarlarda izlediği strateji maliyet tasarruflarına dayalı bir “rekabet avantajı”ndan (competitive advantage) daha çok girdi maliyetlerinin ihracatçısı olduğu ülkeler ile karşılaştırıldığında göreceli ucuzluğundan kaynaklanan bir “karşılaştırmalı avantaj”dan kaynaklandığı genel bir tespit olarak yapılmaktadır. Ancak diğer bazı çalışmalar bu uluslararası avantajı sadece girdi faktörlerinin göreceli ucuzluğu, kayıt dışılık, vergi kaçakçılığı vb. kaynaklanmadığı, bunlarla birlikte yönetsel yetkinliklere dayandıklarını ileri sürmektedirler. Son yıllarda değerlendirilen Türk lirası dezavantajına rağmen, rekabet avantajının dünya ortalamasının üstüne çıkmasından hareket ile bu çalışmalar söz konusu rekabet gücünün arkasında girişimsel, yönetsel ve pazarlama gibi yetkinliklerin bulunduğu dikkat çekmektedirler. Bir genelleme yapmak gerekirse, bu çalışmalarda Türk mobilya sektörünün rekabet gücünün temel dayanağı işletmelerin diğer uluslararası rakiplerine göre daha başarılı bir biçimde uyguladıkları ve bir yönetsel yetkinlik anlamına gelen “maliyet liderliği” stratejisi olduğu tespiti yapılmaktadır.

Türk mobilya sektörünün uluslararası rekabet avantajının kaynağı ister maliyet tasarruflarına dayalı bir rekabet avantajı, ister göreceli girdi maliyetlerinin ucuzluğuna dayalı karşılaştırmalı avantaj temelinde açıklansın, her ikisinde de vurgu maliyetler üzerindedir. Hâlbuki mobilya sektörü yöne-

ticilerinin anket sorularına verdikleri cevaplarda vurgu “maliyetlerden” daha çok “kalite/yenilik/tasarım/pazarlama” gibi unsurlara yapılmaktadır. Bu unsurlar ise maliyetin değil, farklılaşma stratejisinin boyutları olarak değerlendirilmelidir. Diğer bir ifade ile Türk mobilya yöneticileri son yıllarda uluslararası pazarlarda elde edilen başarının kaynağını sektördeki “maliyet avantajları” yerine “farklılaşma avantajlarına” bağlamaktadırlar. Şu an Türk mobilyacılarının ihracatçı olduğu Avrupa gibi büyük pazarlarda, pazarın aslan payını kalite, marka, yenilik gibi unsurlar üzerinden yürüten “farklılaşma stratejilerini” güden Avrupa işletmeleridir. Türk mobilya işletme yöneticileri bugün ve gelecekte pazar paylarını artırmak için bu pazarlarda aynı kulvarda, yani farklılaşma stratejileri temelinde, yarıştıkları ve yarışacaklarını belirtmektedirler. Bu da mobilya sektörünün dışa açılmanın hız kazandığı son yıllarda maliyetten farklılaşmaya doğru bir “strateji” değişikliği yaşadıkları anlamına gelmektedir. Bu farklılaşmanın sayesinde son iki-üç yılda Türkiye’nin mobilya ürünlerinde dünya çapında pazar payı ortalamasının üstünde büyüyen nadir kategorilerden biri olma ve ilk kez rekabet avantajı elde etmesine yol açtığı ileri sürülebilir.

Önceki çalışmalar ile mevcut çalışma arasında görülen bu farklılık daha geniş ve dikkatli bir araştırmaya konu edilebilecek önemde görünmektedir. Bu farklılığın nedeni, daha önce yapılan araştırmaların daha çok geçmiş verilere dayalı sonuç çıkarma yoluna gitmeleri nedeni ile son yıllarda yaşanan bu değişimi ortaya çıkarmada yetersiz kaldıkları ve yöneticilerin söz konusu değişimin aktörleri olmaları nedeni ile değişim ve sonuçlarını daha iyi ve güncel olarak ortaya koydukları ileri sürülebilir. Fakat bunun nedenini ortaya çıkarmayı başka bir araştırmaya konu etmek daha sağlıklı sonuçlar elde etmek bakımından gerekli görünmektedir.

Abstract: This study aims to find out the views of managers regarding the sources of competitive advantage of Turkish furniture industry in international markets. Towards this end, the industry’s competitive advantage has been investigated in two stages: In the first stage, the competitive advantage of the industry has been tried to be determined using secondary sources. In the second stage, the competitive advantage has been evaluated with a survey which collects the people’s opinions who have management positions in

the industry about the sources of the advantage, and their expectations for the future of the industry. In the light of data collected, the study reached the conclusions that in the last years furniture industry has gained competitive advantage in international markets and the sources of this competitive advantage have been the shift from cost focus strategy to differentiation strategy. This conclusion is not parallel to those of the previous studies which explained the advantage through cost-based explanations. With this different conclusion, the study proposes a new explanation regarding the sources of competitive advantage of the industry.

Key Words: Furniture Industry, International Competitive Advantage, Comparative Advantage, Cost Leadership Advantage, Differentiation Advantage.

Kaynakça

- Barca, Mehmet, vd. (2006), Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü ve ihracatta Aranılan Kriterler / Karşılaşılan Engeller, İ.T.O. Projesi.**
- Gürpınar, Koray ve Mehmet Barca (2007), “Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri”, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi.**
- DPT (2006), Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005); 2005 Yılı Programı Destek Çalışmaları. Ekonomik Ve Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler**
- DPT, 2006, Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013), Ağaç Ürünleri ve Mobilya Özel İhtisas Komisyon Raporu.**
- Gürpınar, Koray (2007), Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyon: AKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- KOSGEB (2005), 2002 Yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, İmalat Sanayi Değerlendirmesi, Ankara: Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü.**
- KOBİFİNANS (2005), “Uyuyan Bir Dev, Mobilya Sektörü”, Kobifinans, 18 Şubat 2005.**
- OAİB, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (2001), Mobilya Değerlendirme Raporu.**
- 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. (1988), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press

Porter, M. E. (1998), *The Competitive Advantage of Nations* (With a new introduction), Hampshire: MacMillan Business.

Sakarya S. (2006), “Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu”, *Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (OAİB)*, Ocak 2006: 1-51.

TÜSİAD (2002), *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayi*, Tusiad-T/2002-07/322.

TÜSİAD (2006), TUSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, “Türkiye Küresel Rekabet Raporu”, Ekim 2006.