

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

MOBİLYA ENDÜSTRİSİNDE REKABET ANALİZİ:
DÜZCE MOBİLYA ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK NİTEL BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Betül Korkmaz

Düzce
Ağustos, 2019

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

MOBİLYA ENDÜSTRİSİNDE REKABET ANALİZİ:
DÜZCE MOBİLYA ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK NİTEL BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Betül Korkmaz

Danışman: Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ

Düzce
Ağustos, 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Anabilim Dalında oy
..... ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (İ mza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

Prof. Dr. Ali ERTUĞRUL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Araştırma konusunun belirlenmesinden itibaren tez süreci boyunca anlayışı ile hiçbir desteğini esirgemeyen, sabrıyla hedefe ulaşmam konusunda motivasyon sağlayan, önemli yönlendirmeleri ile ufkumu genişletmemde yardımcı olan, yüksek lisans sürecimde kendisinden çok şey öğrendiğim değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ'a sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecine görüş ve önerileri ile katkı sağlayan jüri üyesi hocalarım Sayın Prof.Dr. Said KINGİR ve Doç.Dr. Zafer AKBAŞ' a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma konusu kapsamında verilerin elde edilmesinde görüşlerini ve değerlendirmelerini benimle paylaşarak araştırmanın bu aşamaya gelmesine katkı sağlayan mobilya endüstrisi işletme yöneticilerine verdikleri bilgi, gösterdikleri hoşgörü ve ilgiden dolayı teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Araştırmanın her aşamasında ve umutsuzluğa düştüğüm her süreçte bana manevi destekte bulunan Daire Başkanım Mehmet KÜTÜK ve Düzce Üniversitesi Personel Daire Başkanlığında görev yapan tüm mesai arkadaşlarıma teşekkürlerimi ve minnettarlığımı takdim ederim.

Hayatım boyunca desteklerini ve sevgilerini benden esirgemeyen, bu günlere gelmemde her daim katkıları bulunan anneme ve babama, varlıkları ile güç bulduğum ağabeyim Ferhat ARAMAK, kardeşlerim Kürşat ve Serhat ARAMAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak hayatın bana en büyük armağanı olan ve varlığına daima şükrettiğim oğlum Anıl Furkan KORKMAZ'a ve değerli eşim Haydar KORKMAZ'a her türlü desteklerinden dolayı sevgilerimi sunuyorum ve teşekkür ediyorum.

Betül KORKMAZ

ÖZET

MOBİLYA ENDÜSTRİSİNDE REKABET ANALİZİ:

DÜZCE MOBİLYA ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

KORKMAZ, Betül

Yüksek Lisans, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ

Ağustos, 2019, 244 sayfa

Bu araştırmanın temel amacı, Düzce ilinde bulunan mobilya endüstrisi işletme yöneticilerinin günümüz rekabet koşullarını nasıl algıladıkları ve yönetimin karşılaştığı mücadeleleri nasıl yorumladıklarını incelemektir. Bunun yanında işletme yöneticilerinin piyasa rekabet koşulları karşısındaki rekabetçi stratejileri, tutumları ve hamleleri değerlendirilmiştir. Araştırmada, mobilya endüstrisinde faaliyette bulunan imalat ve satış işletmelerinin rekabetini etkileyen faktörler M. Porter'ın beş güç modeli çerçevesinde incelenmiştir. Ayrıca endüstride işletmelerin rekabet koşullarını etkileyen diğer faktörler tespit edilerek Düzce ili mobilya endüstrisinin rekabet analizinin yapılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın kapsamını Düzce Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı yaşam alanları mobilyaları faaliyeti ile endüstride yer alan 68 imalat ve satış işletmesi oluşturmaktadır. Bu işletmeler arasından Düzce mobilya endüstrisinde önemli yere sahip, araştırma sorularına yanıt vereceği düşünülen ve görüşme talebini kabul eden 15 işyeri sahibi ve yöneticisi araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

Bu araştırmada yöneticilerin rekabet algıları ve piyasada verdikleri mücadeleler incelendiğinden konuya ilişkin kapsamlı veri elde edilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın verileri, yüz yüze görüşme tekniğinin mobilya endüstrisi işletme yöneticilerine uygulanmasıyla elde edilmiştir. Araştırma dâhilinde elde edilen bulgular rekabeti etkilediği düşünülen kavramların içeriğinin belirlenmesi, belirlenen temalara ve kategorilere göre betimlenmesi yoluyla analiz edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden hem içerik hem de betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonucu olarak elde edilen bulgulara göre Düzce ilinde mobilya endüstrisinde rekabet yoğun olarak yaşanmaktadır. Bu yoğunluk, işletme sayısının fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler yoğun rekabet ortamında mücadele verebilmek için işletmenin durumuna uygun olan politika ve stratejiler sergilemektedir. Bu politika ve stratejilerle rakiplerine karşı genel olarak üstünlük sağladıkları tespit edilmiştir. Endüstrideki işletmelerin piyasadaki en etkili rekabet araçları, tasarım ve ürün çeşitliliği, satış öncesi ve sonrası hizmet, kaliteli ürün, müşterilerle olan ilişkiler ve ar-ge çalışmaları olduğu ortaya çıkmıştır. M.Porter'ın beş güç modeli unsurlarına ilişkin değerlendirmelerin literatürle uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca Düzce ili konumu itibarıyla mobilya endüstrisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Rekabet teorisi, beş güç modeli, rekabet stratejisi, mobilya endüstrisi

ABSTRACT

COMPETITION ANALYSIS IN THE FURNITURE INDUSTRY: A QUALITATIVE RESEARCH ON DÜZCE FURNITURE INDUSTRY

KORKMAZ, Betül

Master Thesis, Total Quality Management

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Süleyman AĞRAŞ

August, 2019, 244 pages

The main purpose of this research is to examine how the managers of the furniture industry in Düzce perceive the current competitive conditions and interpret the struggles faced by the management. In addition, competitive strategies, attitudes and moves of business executives against market competition conditions were evaluated. In this research, the factors affecting the competition of manufacturing and sales companies operating in the furniture industry were examined within the framework of M. Porter's five power models. In addition, the other factors affecting the competition conditions of enterprises in the industry were determined and the competition analysis of the furniture industry in Düzce was aimed.

The scope of the research consists of 68 manufacturing and sales enterprises registered to Düzce Chamber of Commerce and Industry and producing living space furniture. Among these enterprises, 15 business owners and managers who have an important place in the furniture industry of Düzce, thought to answer research questions and accepted the interview request were included in the study.

In this study, since the perceptions of managers about competition and their struggles in the market were examined, qualitative research method was preferred in order to obtain comprehensive data on the subject. The data of the study was obtained by applying face to face interview technique to business managers of furniture industry. The findings of the research were analyzed by defining the content of the concepts that are thought to affect competition and describing them according to the themes and categories. Both qualitative and descriptive analysis methods were used in the study.

According to the findings of the research, the competition in the furniture industry is widespread in Düzce. This prevalence is due to the high number of enterprises. In order to compete in an intense competitive environment, managers exhibit policies and strategies that are appropriate to the business situation. With these policies and strategies, it was determined that they outperformed their competitors in general. It was emerged that the most effective competitive tools in the market in the industry are design and product diversity, pre-sales and after-sales service, quality products, relations with customers and research and development activities. It has been found that the evaluations of M. Porter's five power model elements are compatible with the literature. In addition, Düzce has an important place in the furniture industry due to its location.

Keywords: Competition theory, five power models, competition strategy, furniture industry

Hayattaki en değerli varlıklarına:

Canım anneme

ve

sevgili oğluma



İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	iv
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İTHAF.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi	2
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Sayıtları	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
1.6. Tanımlar	7
İKİNCİ BÖLÜM.....	10
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	10
2.1. Rekabet Kavramı.....	10
2.2. Rekabet Teorisinin Tarihsel Gelişimi	16
2.3. Rekabet Gücü Kavramı	18
2.4. Rekabetin İşletmeler Açısından Önemi.....	21
2.5. Değer Zinciri Analizi	22
2.6. Rekabet Stratejisi Kavramı.....	24
2.6.1. Pazara Yeni Girenler Tehdidi	30
2.6.2. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet	33
2.6.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	34
2.6.4. Müşterilerin Pazarlık Gücü.....	36
2.6.5. İkame Ürünler Tehdidi	37
2.7. M. Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri Türleri	38

2.7.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	40
2.7.2. Farklılaştırma Stratejisi	43
2.7.3. Odaklanmış Stratejiler	44
2.7.4. Birleşik Rekabet Stratejileri	45
2.8. Davranış Zamanlamasına Göre Rekabet Stratejileri	45
2.8.1. Öncü-Araştırmacı Stratejiler	47
2.8.2. Savunmacı Stratejiler.....	47
2.8.3. Analizci Strateji	48
2.8.4. Reaktör-Tepkici Strateji	49
2.9. Rekabet Stratejilerinin İşletmeler Açısından Önemi.....	49
2.10. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kapsamı	51
2.11. Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Yararlanılan Yöntemler.....	53
2.11.1. Kıyaslama	53
2.11.2. Değişim Mühendisliği-Süreç Yenileme	57
2.11.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma	63
2.12. Mobilya Endüstrisinde Rekabeti Etkileyen Faktörler	66
2.12.1 Tasarım Ve Tasarım Odaklı İnovasyon.....	66
2.12.2. Ürün Fiyatı, Kalitesi Ve Çeşitliliği.....	67
2.12.3. Standartlara Uygunluk Ve Kalite Kontrol	69
2.12.4. Sermaye, Teknoloji Ve Kapasite Kullanım Yetersizliği	69
2.12.5. Tedarik Süreci Ve Zamanında Teslimat.....	70
2.12.6. Tanıtım, Dağıtım Ve Markalaşma.....	71
2.13. Mobilya Sektörü Araştırmalarına Ait Değerlendirmeler	72
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	78
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	78
3.1. Araştırmanın Amacı	78
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	79
3.2.1. Nitel Araştırma Yöntemi, Amacı Ve Temel Özellikleri	80
3.2.2. Araştırma Yönteminin Belirlenmesi	84
3.3. Araştırma Kapsamının Belirlenmesi	85

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçlarının Belirlenmesi.....	86
3.4.1. Nitel Araştırmalarda Görüşme Tekniği	87
3.4.2. Görüşme Tekniğinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri	89
3.5. Araştırmanın Görüşme Soruları Formunun Hazırlanması	91
3.6. Araştırma Verilerinin Toplanması	92
3.7. Araştırma Verilerinin Analizi.....	93
3.7.1. Araştırmada Betimsel Analiz Kullanılması.....	94
3.7.2. Araştırmada İçerik Analizinin Kullanılması	96
3.8. Araştırma Kapsamının Geçerliliği Ve Güvenilirliği	97
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	100
4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	100
4.1. Porter’ın Beş Güç Modeli Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular	101
4.1.1. Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti Ve Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular	101
4.1.2. Müşterilerin Pazarlık Gücünün Belirlenmesine Yönelik Bulgular	107
4.1.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücünün Belirlenmesine Yönelik Bulgular	115
4.1.4. Endüstriye Girişte Karşılaşılan Zorluklar Ve Pazara Yeni Giren İşletmelerin Tehdidinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular	126
4.1.5. İkame Ürün Tehdidinin Tespit Edilmesine Yönelik Bulgular	135
4.2. Endüstrinin Rekabet Koşullarının Tespit Edilmesine Yönelik Bulgular	140
4.2.1. İşletmelerin Rakiplerine Göre Göreceli Durumun Belirlenmesine Yönelik Bulgular	141
4.2.2. Piyasada Rekabet Koşullarının Ve Rakiplerin Hamlelerinin İzlenmesine İlişkin Bulgular.....	154
4.2.3. İşletmeleri Rakiplerinden Farklılaştıran Durumların Tespit Edilmesine İlişkin Bulgular	162
4.2.4. İşletmelerin Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular	171
4.2.5. İşletmelerin Bulundukları Konumun Rekabetçi Avantajının Tespitine İlişkin Bulgular	179

4.2.6. Ürün Ve Yenilik Rekabetine İlişkin Bulgular	186
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	193
5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI ve ÖNERİLERİ.....	193
5.1. Sonuçlar.....	194
5.2. Öneriler.....	201
ALTINCI BÖLÜM.....	204
KAYNAKÇA.....	204
EKLER.....	221
Ek 1. Görüşme Formu	222
Ek 2. Satış İşletmesi Örnek Görüşme Metni	225
Ek 3. İmalat İşletmesi Örnek Görüşme Metni.....	233
Ek 4. Özgeçmiş	244

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Rekabetin Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi	17
Tablo 2. Porter ile Miles ve Snow'un Stratejilerinin Karşılaştırılması	50
Tablo 3. Görüşme Talebine Olumlu Yanıt Veren İşletmeler	86
Tablo 4. Görüşme Soruları ve Yanıtlara İlişkin Temalar.....	91
Tablo 5. Bulgulara İlişkin Temalar	95
Tablo 6. Araştırmada Yer Alan İşletme ve Yöneticilere Yönelik Kodlamalar.....	100
Tablo 7. Rekabet Koşullarına İlişkin Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı	101
Tablo 8. Rakipler Arasındaki Rekabeti Şiddetini Artıran Nedenler İle İlgili Görüşler	103
Tablo 9. Endüstrideki İşletmelerin Rekabet Düzeyini Belirlediği Varsayılan Görüşler	104
Tablo 10. Müşterilerin Rekabet Üzerindeki Etkisine ilişkin Görüşler ve Tekrarlanma Sıklığı	107
Tablo 11. Müşterilerin Pazarlık Güçlerine Yönelik Değerlendirmeler.....	110
Tablo 12. Müşteri İlişkilerini ve Pazarlık Güçlerini Etkileyen Faktörler	112
Tablo 13. Tedarikçilerin Rekabet Koşulları Üzerindeki Etkisine Yönelik Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı.....	115
Tablo 14. Tedarikçilerin Pazarlık Güçlerine İlişkin Görüşler.....	118
Tablo 15. Tedarikçi İlişkilerini ve Pazarlık Güçlerini Etkileyen Faktörler	122
Tablo 16. Endüstriye Girişte Karşılaşılan Zorluklar ve Yeni Giren İşletmelerin Rekabet Şartları Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler ve Tekrarlanma Sıklığı.....	126
Tablo 17. Endüstriye Girişte Karşılaşılan Zorluklar ve Yeni Giren İşletme Tehdidine Yönelik Değerlendirmeler.....	129
Tablo 18. Endüstriye Girişte Karşılaşılan Mücadeleler ve Pazara Yeni Giren İşletmelerin Oluşturacağı Tehdidi Etkileyen Faktörler.....	132
Tablo 19. İkame Ürünlerin İşletmelerin Rekabeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı.....	135
Tablo 20. Endüstride İkame Ürün Anlayışına İlişkin Görüşler	137
Tablo 21. İkame Ürün Tehdidinin Endüstrideki Rekabeti Etkileyen Faktörler	139
Tablo 22. İşletmelerin Rakiplerine Göre Göreceli Durumuna İlişkin Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı.....	141

Tablo 23. Endüstrideki İşletmelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Tespit Edilmesine Yönelik Görüşler	146
Tablo 24. Endüstrideki İşletmelerin Rekabetini Etkileyen Konuların Belirlenmesine İlişkin Değerlendirmeler	150
Tablo 25. Piyasada Rekabet Koşullarının ve Rakiplerin Hamlelerinin Takibine Yönelik Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı.....	155
Tablo 26. Endüstrideki İşletmelerin Rekabet Koşullarının ve Rakiplerin İzlenmesine İlişkin Değerlendirmeler	157
Tablo 27. Rekabet Koşullarının ve Rakiplerin İzlenmesiyle Ortaya Çıkan Rekabetçi Tutumları Belirleyen Faktörler	160
Tablo 28. Endüstrideki İşletmelerin Rekabet Araçları ve Rakiplerinden Farklılaştıran Özelliklerin Belirlenmesine Yönelik Görüşler ve Tekrarlanma Sıklığı.....	163
Tablo 29. Endüstrideki İşletmelerin Rakiplerinden Farklılaştıran Özelliklerin Değerlendirilmesi.....	165
Tablo 30. Endüstrideki İşletmelerin En Etkili Rekabet Araçları	167
Tablo 31. Endüstrideki İşletmelerin Uyguladıkları Temel Yaklaşım/Strateji/Politikanın Tespit Edilmesine İlişkin Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı.....	171
Tablo 32. Endüstrideki İşletmelerin Rekabet Stratejilerine Yönelik Değerlendirilmesi	173
Tablo 33. İşletmelere Endüstride Rekabet Avantajı Kazandıran Stratejik Faktörler	176
Tablo 34. Endüstrideki İşletmelerin ve Düzce'nin Konumunun Sağladığı Avantaj ve Dezavantajların Belirlenmesine Yönelik Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı	179
Tablo 35. Endüstrideki İşletmelerin Düzce'nin Konumuna İlişkin Değerlendirilmesi	181
Tablo 36. Endüstrideki İşletmelerin Bulundukları Konuma Yönelik Değerlendirilmesi	183
Tablo 37. İşletmelerin Ürün ve Yenilik Rekabetine Yönelik Değerlendirmeleri ve Tekrarlanma Sıklığı.....	186
Tablo 38. Endüstrideki İşletmelerin Ürün Gruplarının Rekabetine İlişkin Görüşler	188

Tablo 39. İşletmelerin Piyasa Sundukları Yeni Ürünlerin Tutunabilmesine İlişkin Değerlendirmeler.....	190
---	-----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kalite-Rekabet İlişkisi	15
Şekil 2. M. Porter'ın Değer Zinciri Faaliyetleri.....	23
Şekil 3. Bir Rakip Analizinin Bileşenleri	27
Şekil 4. Endüstrideki İşletmeleri Etkileyen Rekabet Kuvvetleri	29
Şekil 5. Rekabet Stratejileri (M. Porter)	39
Şekil 6. Rekabet Üstünlüğünün Doğuşu	52



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bilgi çağı olarak nitelendirilen günümüzde teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, dünyada yaşanan ekonomik değişimler ve küreselleşme ile değişen pazar olgusu işletmelerde rekabeti kaçınılmaz hale getirdiği, işletme yöneticileri tarafından bilinen bir gerçektir. Günümüzün yaygın görüşü olan liberal ekonomik anlayışın hakim olduğu toplumlarda rekabet, ekonomik hayatın vazgeçilmez bir koşulunu oluşturur (Şimşek vd., 2011:48). Rekabetin, liberal piyasa ekonomisi anlayışının gereği ve sonucu olduğunu ifade eden Ertuna (2008:19), insanların rekabete eğilimli oldukları ve insanların işbirliğine yönelecekleri varsayımının safça bir tutum olacağını ileri sürmektedir.

Günümüzde ekonomik piyasaları etkileyen küreselleşme olgusu ve teknolojik gelişmeler, piyasadaki rekabetin varlığını öne çıkaran ve yoğun olarak yaşanmasına sebep olan önemli kavramlardır. Örneğin; küresel bir marka olan Adidas ürünlerinin birçok farklı ülkede üretilmesi ve satılması rekabetin ne kadar güçlü bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Dünyada küresel piyasalarda sunulan birçok ürün ve hizmetin olması küresel rekabetin, şirketler üzerindeki etkisinin ne kadar önemli olduğu ve şirketler açısından zor bir mücadelenin en büyük göstergesi olduğu söylenebilir.

Hayatın her alanında teknolojinin yaygın bir şekilde kullanılması ve istenilen ürün veya hizmete sanal örgütler sayesinde hızlı ulaşım imkânı, arz ve talep eden arasındaki sıkı bağın kurulmasını zorlaştırmıştır. Küreselleşmenin ve teknolojinin etkisiyle değişen pazar koşulları, sanal örgütler ile geleneksel örgütler arasındaki yapısal farklılar da rekabet koşullarının değişmesine neden olmuştur. Bakan (2013:480)'a göre sanal örgütler, sabit varlıklara yatırım yapma gereksinimi

duymazlar; insan kaynakları, araç, ekipman ve imalat birimlerine daha az miktarlarda yatırım yaptıklarından, kıt kaynaklarını daha verimli kullanırlar. Bakan' a göre sanal örgütler, temel yeteneklerine yoğunlaştıklarından, kısa dönemde yeni ürün üretme ve imalat aşamasında değişikliklere hızlı uyum sağlama yeteneğine sahiptirler. Bu avantajlar sebebiyle sanal örgütlerin de rekabet gücü üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Örgütlerin yapısındaki bu değişimlerin pazarın yapısına etkileri sebebiyle yaşanan gelişmeler sonucunda rekabet günümüz işletmelerinin göz ardı edemeyeceği bir boyuta ulaşmıştır.

Rekabetin önemi, ekonomik hayatın içerisinde işletmeler açısından giderek artan bir seyir gösterir. Dünya'da yaşanan ekonomik gelişmeler ile liberal ekonomik düzenin parçası olan rekabetçi piyasada işletmeler hayatlarını sürdürülebilmek için gelişmelere hâkim ve yeniliklere açık olmak zorundadırlar. Ayrıca rekabetçi piyasada mücadele veren işletmeler müşteriye yani insan unsuruna odaklanırlar. Bu durumun sonucu olarak işletmeler arasında yaşanan mücadelelerden insanlar yararlanırlar. Şimşek ve arkadaşları (2011:48) bu durumu şu şekilde özetlemiştir; işletmelerin yasal sınırlar içerisinde olmak koşuluyla mal ve hizmetlerin üretilmesi, pazarlanması ve fiyatlandırılması konusunda giriştikleri rekabet, toplumun faydasına sonuçlar ortaya koyar.

İşletme yöneticileri rekabete ilişkin değerlendirmelerinde sadece talep durumuna göre fiyatta meydana gelen değişimlere odaklanmaması gerekir. Yöneticiler işletme stratejilerini belirlerken rekabetçi üstünlüğü sağlama unsuru olarak fiyat dışı unsurları da göz önüne almaları gerektiği bilinmektedir.

İşletme yöneticilerinin piyasadaki yoğun rekabetçi ortamla mücadelelerinde stratejik uygulamalarını doğru tespit etmeleri oldukça önemlidir. İşletme yöneticilerinin stratejik uygulamalarına ilişkin doğru kararlar alabilmesi, faaliyette bulunduğu endüstrinin doğru analiz edilmesine bağlıdır. M. Porter tarafından işletmeleri etkileyen rekabet kuvvetlerinin tespit edilmesi, endüstri analizinin yapılması amacıyla geliştirdiği Beş Güç Modeli işletmelere rehberlik etmektedir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Toptaş ve arkadaşları (2018:50) göre araştırılma gereği duyulan her problem, uygun bir bilimsel çalışmaya dönüştürülemez. Bir araştırma probleminin bazı ölçütleri

karşılması gerekir. Bu ölçütler, konunun önem durumu, çözülebilirlik, yenilik ve araştırmanın etik kaidelere uygun olması gerekir. Ayrıca araştırmaya ait konunun ve problemin belirlenmesinde, seçilen konunun bir kaç kez çalışıldığı ya da çalışılmadığı durumlarda da yeterli kaynağın bulunmaması veya kapsamının dar olması gibi bir takım sorunları da beraberinde getirir. Bir araştırmayı başından sonuna kadar iyi yönetmek için, konuyu iyi düşünmek, problemi doğru tanımlamak, merkezi bir araştırma sorusu sormak, cevabının uygunluğunu tasarlamak ve geçerliliğini dikkate alarak araştırmayı yürütmek gerekir (Usta, 2012:105).

Mobilya endüstrisinin bulunduğu piyasada çok sayıda firmanın olması rekabet koşullarının değerlendirilmesi gereksinimini ortaya koymuştur. Firmalar arasındaki rekabetin düzeyini etkileyen ve yoğunluğa neden olan faktörlerin belirlenerek rekabetin şiddetinin ölçülmesi gerektiği düşünülmektedir. Mobilya endüstrisinde yoğun olan rakip sayısı nedeniyle işletmelerin piyasadaki rekabet temelli konularının tespit edilmesi ve uygulanacak stratejileri etkileyen unsurların belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Her ne kadar işletmeler bu konularda kendi stratejilerini kendi okumaları sonucunda tespit etmekteyse de bir akademik araştırma ile konunun incelenmesi gerekmektedir. Rakiplerin hamlelerinin izlenmesi, hamlelere göre işletmelerin piyasa davranışlarında nasıl bir pozisyon aldıkları ve işletmeleri birbirinden ayıran unsurların neler olduğu araştırma probleminin diğer merak edilen konusudur. Ayrıca mobilya endüstrisinde yaşanan yoğun rekabete rağmen piyasada işletme sayısının her geçen gün artmasında hangi faktörlerin etkili olduğu, konuya ilişkin araştırma yapmaya gerek görülen diğer bir husustur. Bu sebeple araştırma problemi olarak mobilya endüstrisinin alan seçilmesinin ve rekabet analizinin yapılmasının uygun olduğu düşünülmektedir.

Açıklamalara göre araştırmaya ilişkin problem alanı yukarıda bahsedildiği şekilde belirlenip, sınırlandırılmıştır. Araştırma problemini detaylandırabilmek için belirlenen temel sorulara ek olarak alt sorular aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmaya ilişkin temel soru: *“Düzce ili mobilya endüstrisinde imalat ve satış yapan işletme yöneticilerinin günümüz rekabet koşullarını nasıl algılamakta ve yönetim karşı karşıya olduğu mücadeleleri nasıl yorumlamaktadır?”* biçiminde tanımlanmıştır.

Araştırma kapsamında aşağıda belirtilen alt sorulara cevap aranmaktadır.

- M. Porter'ın Beş Kuvvet Modelinde bulunan rekabet faktörlerinin mobilya işletmelerinin rekabet koşulları üzerinde etkisi var mıdır?
- Beş Kuvvet Modelinde bulunan rekabet faktörlerinin rekabet düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?
- İşletmeler arasındaki rekabet en çok hangi konularda ortaya çıkmaktadır?
- Yöneticiler Beş Kuvvet Modelinde yer alan rekabet faktörlerinden en çok hangisinin yönetiminde zorlanmaktadırlar?
- Araştırma alanının işletme yoğunluğu göz önüne alındığında, işletmelere rekabet açısından sağladığı avantaj ve dezavantajlar nelerdir?

Araştırma sorusu kapsamında rekabet koşulları alt sorular ile tanımlanmıştır. İmalat ve satış yapan mobilya işletme sayısının fazla olması sebebiyle karşılaştırma imkânı vereceği düşünülmüş ve sınırlandırılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile Düzce ilinde mobilya endüstrisinde imalat ve satış yapan işletmelerin Porter'ın Beş Güç Modeli kapsamında rekabet analizinin yapılması amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırma problemine ilişkin daha ayrıntılı verilere ulaşılması amacıyla aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir:

- Mobilya endüstrisindeki işletme yöneticilerinin rekabet algısının ne düzeyde olduğunu belirlemek,
- Porter'ın Beş kuvvet modelinde yer alan faktörlerin mobilya endüstrisinin rekabet koşulları üzerindeki etkisini tespit etmek,
- Endüstrideki işletmelerin rekabet koşullarını ve rakiplerin hamlelerini takip edip etmediği belirleyerek rekabetçi tutumlarını ortaya çıkarmak,
- İşletmelerin yoğun rekabet ortamında hangi özelliklerinin birbirinden farklı olduğunu ortaya koymak ve işletmeleri rakiplerine göre farklı kılan rekabet araçlarının neler olduğunu tespit etmek,
- Endüstrideki rekabet şiddetinin düzeyini etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya çıkarmak,
- İşletmeler arasındaki rekabet sonucunda yöneticilerin rekabetçi tutumların neler olduğunun belirlenmesi ve yöneticilerin işletmeleri açısından yaptığı

düzenlemeleri ortaya çıkarmak,

- Yöneticilerin bulundukları sektörde mücadele ettikleri rekabet temelli konuları tespit ederek mobilya endüstrisinin durumu hakkında bilgi sahibi olmak,
- Yöneticilerin piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek için neler yaptığını ve sürdürülebilir rekabeti nasıl sağladıklarını tespit etmek,
- Mobilya endüstrisinin rekabet avantajı açısından genel durumunu tespit etmek,

Bu çalışma ile yukarıda belirtilen amaçların yanında, rekabet analizi konusunda özgün bir çalışma olacağı ve mobilya endüstrisinin yapısal durumuna ilişkin bilgiler sunulması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu konuda yapılacak çalışmalara ve söz konusu sektör ile ilgili yapılan çalışmalara öneriler sunmak, literatüre katkı sağlayacak verilerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Literatür araştırmaları ve işletmelerin endüstrideki faaliyetlerini sürdürme çabaları göz önüne alındığında rekabet analizinin işletmeler için ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Araştırmanın mobilya endüstrisi üzerine yoğunlaşmasındaki temel sebep, piyasadaki sanayi ve pazarlama yoğunluğunun nüfusa oranla daha fazla olması ve diğer sektörlerle göre işletme sayısının fazla olması nedeniyle endüstrinin analiz edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Düzce ilindeki mobilya endüstrisi üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde rekabeti etkileyen beş güç ve yöneticilerin rekabet ile ilgili karşılaştıkları sorunlar hakkında herhangi bir araştırmayla karşılaşılmamıştır. M. Porter 'in beş güç modelinin literatür alan yazınları incelendiğinde diğer sektörlerde ve mobilya sektöründe farklı açılardan değerlendirmeler yapıldığı görülmüştür. Ancak yöneticilerin rekabet algıları ve rekabet sürecinde karşılaştıkları mücadeleleri nasıl yorumladıklarına ilişkin genel durumu tespit eden çalışmalar yapılmadığı görülmüş konunun rekabet analizinde önem arz edeceği düşünülmüştür.

Araştırmanın önemi ve çalışmanın özgünlüğünü şu şekilde sıralayabiliriz:

- Birincisi, işletme yöneticilerinin rekabet algısında etkili olan faktörlerin ve rekabetçi ortamın özelliklerinin anlaşılmasının sağlanmasıdır.
- İkincisi, endüstride işletmelerin rekabetini etkileyen faktörlerin izah edilmesi ve endüstrilerde rekabet analizinin işletmeler için önemine dikkat çekmektir.
- Son olarak yöneticilerin rekabet yönlü karşılaştığı sorunlar ve meydan okumaların anlaşılması ve deneyimlerin paylaşılmasının sağlanmasıdır.

Bu araştırma Düzce ili özelinde ve konunun mobilya sektörü özelinde incelenmesi açılarından literatürdeki diğer çalışmalardan farklı bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Düzce ilinde mobilya sektörüne gireceklerin sektördeki rekabet durumuna ilişkin fikir edinmelerini ve bu alanla ilgili yapılacak olan akademik çalışmalara katkı sağlaması açılarından da önemli olduğu düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmaya ait varsayımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Araştırmaya dâhil olan yöneticilerin veri toplama aracı olarak hazırlanan görüşme sorularına dürüst ve samimi bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamındaki yöneticilerin veri toplama aracı olan görüşme yöntemi kullanılarak yöneltilen soruları cevaplayacak bilgi ve deneyime sahip oldukları varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamındaki değişken olan Porter'ın beş güç modeli faktörlerinin, rekabet analizini açıklamada yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları; çalışmanın amaçları, literatür taraması ve veri toplama aracı olarak uygulanan nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yönteminin kullanılması ve elde edilen bilgiler ile sınırlıdır. Araştırmanın amacına ilişkin sınırlılığı, Mobilya endüstrisinde rekabet analizinin Porter'ın beş güç modeli ile değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Endüstrideki rekabetin değerlendirilmesine ilişkin literatür de farklı uygulamalar yer almaktadır. Porter'ın

Beş güç modeli ile rekabet analizi daha kapsamlı olduğundan endüstriye ait daha verimli bilgiler elde edileceği düşünüldüğünden konu sınırlandırılmıştır.

Ayrıca evren olarak belirlenen Düzce ilinde yapılan inceleme ve konunun kapsamı olarak belirlenen mobilya sektörü yöneticilerinin ve işletme sahiplerinin tercih edilmesi diğer bir sınırlılık olarak ifade edilebilir. Mobilya sektörünün tercih edilmesinin sebebi, işletme sayısının diğer sektörlerle göre fazla olması ve piyasada girişimcilerin yatırımlarını değerlendirmeleri açısından en çok tercih ettiği sektör olmasıdır. Diğer bir sınırlılık ise, endüstri olarak ürün yelpazesinin geniş olması sebebiyle yaşam alanları için kullanılan mobilyaların üreticisi ve satıcısı olan işletmeler tercih edilmiştir. Mobilya sektöründeki diğer ürün gruplarını üreten ve satan işletmelerin araştırmaya dâhil edilmesi, araştırmanın gerçekleştirilmesini zaman, kaynak ve maliyetler açısından olumsuz etkileyebileceği düşünülmüştür.

1.6. Tanımlar

Rekabet Kavramı

Rekabet kanununda "Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış" olarak ifade edilmiştir (Rekabet Kurumu, 1994). Bir işletmenin içinde bulunduğu ulusal ekonominin ve devletin ekonomideki payı ile endüstrinin rekabetçi yapısı işletmelerin pazarlama fonksiyonunu doğrudan etkiler. Rekabetçi özellikler açısından pazarların temel rekabet yapıları aşağıda özetlenmiştir (Ecer ve Camitez, 2004:41) :

- Tekelci (monopol) rekabet piyasası, Ürün farklılaştırılsın veya farklılaştırılmasın, ürünü pazara sunan tek satıcı vardır. bu tür yapının bulunduğu bir endüstride rekabetten ve rekabetçi eğilimlerden söz etmek mümkün değildir.
- Oligopolcü rekabet piyasası, ikiden fazla satıcı tarafından mal ve hizmetlerini farklılaştırmadan pazarlarına sunuyorsa tam oligopolden söz edilebilir. Farklılaştırılmış oligopolcü rekabette, işletmenin elinde rakiplerinin ürününe göre farklılaştırılmış ürün gibi bir silah vardır.

- Tam rekabet piyasası, mamuller üzerinde çok fazla farklılaştırma yapılmasının olanağı yoktur ve benzer özellikteki mamulleri çok sayıda satıcı pazara arz etmektedir.

Küreselleşmenin ekonomik sınırları ortadan kaldırdığı dünya pazarlarında işletmeler yoğun rekabet baskılarıyla karşı karşıyadırlar. İşletmeler faaliyetlerinde gelişmeleri takip etmeli, sürekli yenilik yapmalı ve gelişmelere uyum sağlamalıdır. Rekabet, işletmelerin kaynaklarını ve yeteneklerini esnek ve doğal bir biçimde değişime ayak uydurmalarını gerektirmektedir (Bakan, 2011:503).

Rekabet Gücü

Rekabet gücü hem amaçları hem de bu amaçlara yönelik araçları içerir. Aynı zamanda en düşük maliyet ile hedeflere ulaşmak için hem etkiyi, doğru hedeflere sahip olmak açısından hem de etkinliği içerir. Burada önemli olan endüstriyel hedeflerin seçimidir (Buckley vd., 1988:195).

Rekabet Stratejisi

Endüstride benzer mal ve hizmetleri aynı müşteri grubuna sunan işletmeler birbirleriyle rekabete girerler. Üst yöneticilerin, rekabet durumu ve bulundukları pazar hakkında stratejik biçimde düşünmeleri gerekir. Rekabet stratejisi geliştirmek isteyen yöneticilerin nasıl rekabet edileceği, hedeflerin neler olacağı ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerekli olacağı konularını çözümlemesi gerekir (Tikici vd., 2007:281).

Strateji geliştirmenin başlangıç noktası, endüstri rekabetini şekillendiren kuvvetleri anlamaktır. İşletmeler kendi endüstrisinin ortalama kârlılığını ve zaman içinde geçirdiği değişimi bilmesi gerekir. Endüstrinin kârlılığının neden böyle olduğunu beş güç ortaya çıkarır. Ancak bu şekilde işletmeler endüstri koşullarını stratejisine dâhil edebilir (İnan, 2013:87).

Beş Güç Modeli

Porter'ın beş güç modeli, bir endüstride rekabetin düzeyini etkileyen faktörlerin durumunu kapsamaktadır. Rekabet güçleri analizi olarak bilinen bu model

rekabet stratejisinin temelini oluşturmaktadır (Eser vd., 2011:175). Porter, aşağıdaki güçlerin, örgütün rakiplerine göre endüstrideki konumunu belirlediğini söylemiştir (Daft, 2015:109):

- Muhtemel rakiplerin tehdidi
- Tedarikçilerin gücü
- Müşterilerin gücü
- İkame malların tehdidi
- Var olan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti

Porter'ın beş rekabetçi güç modeli, işletme çevresi ile rekabetçi tehditleri geniş bir çerçevede incelemektedir. Modelin temelinde yapmış olduğu vurgu aşağıda belirtilen hususlar bakımından önemlidir:

- Model endüstri ve rekabet dinamiklerine yoğunlaşır. Bir endüstrideki rekabet, mevcut rakipler dışında farklı etmenlerinde etkisi altındadır.
- Ekonomik prensiplere dayanır. İşletmelere düşünme ve tartışma ortamı sağlayan kavramsal bir perspektif çizer.
- İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstride rekabet üstünlüğünün sağlanmasında hangi faktörlerin etkili olduğunun tespit edilmesine imkân tanır (Akgemci, 2013:181).

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde rekabet teorisi, rekabet gücü ve rekabet stratejilerine ilişkin literatür incelemesine yer verilmiştir. Ayrıca endüstrideki işletmeleri etkileyen rekabet kuvvetlerinin sektöre yansımaları irdelemek amacıyla da Micheal Porter'ın Beş Güç Modeli kavramı genel hatlarıyla incelenmiştir.

2.1. Rekabet Kavramı

Rekabet kavramı, işletmelerde olduğu kadar yaşam döngüsü içerisinde, bireysel hayatımız da dâhil olmak üzere her alanda karşımıza çıkan bir olgudur. Arapça kökeninden gelen rekabetin sözlük anlamı, "*aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış*" olarak ifade edilmektedir (TDK, 2011:1971). İlgili literatür incelendiğinde rekabet kavramına ilişkin birçok alanda farklı tanımlarla karşılaşılmaktadır.

Ekonomi alanına ilişkin tanımlamalar incelendiğinde Aktan ve arkadaşları (2004:13) rekabeti, fiyat indirimi, mal ve hizmetlerin kalitesini artırma, ar-ge yatırımında bulunma, reklam, ürün ve üretim süreçlerinde farklılaşma yoluyla başka teşebbüslerin elde edebileceği kazançları içselleştirmek olarak ifade etmişlerdir. Güney (2006:73) rekabeti davranış bilimi açısından değerlendirmiş, iki veya daha fazla insanın ya da grubun aynı hedefe ulaşmak için çaba sarf etmeleri sürecini rekabet olarak ifade etmiştir. İşletme bilimi açısından rekabet kavramını Ünsalan ve arkadaşları (2012:21) firmaların talebe karşı verdikleri mücadele olarak değerlendirmiştir. Rekabet, firmaların sayısının az ya da çok olması durumlarında uygulayacağı stratejiler ile endüstride tek başına olması durumunda uygulayacağı stratejiler birbirinden farklıdır. Bu durum mevcut talebin var olan firmalarca

karşılanacak olması firmaların talepten alacakları pay konusunda kendi aralarında bir yarış da beraberinde getirecektir. İşte firmalar arasındaki bu yarışa rekabet adı verilir. İslamoğlu (2008:203) pazarlama açısından rekabeti, "tarafardan her birinin kendi pazar pozisyonunu nisbi olarak geliştirecek yöntemleri araştırıp bulduğu bir savaşıma hareketi" olarak ifade etmiştir. Rekabeti, nitelik bakımından daha elverişli ve verimi yüksek olan faaliyet alanında, arz edenler arasında verilen daimi var olma çabası olarak ifade edilebilir.

Rekabeti yaşamın içinde değerlendirdiğimizde insanların birbirini yok etmesi olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Çünkü rekabet, insanların ve toplumların tüm yeteneklerini harekete geçirerek birbirlerinden daha üstün başarılar kazanmak için mevcut güçlerini ve olanaklarını geliştirmelerine neden olan olumlu bir sosyal ilişki biçimidir (Güney, 2006:73). Yazara göre rekabet insanlara ve toplumlara dinamizm kazandıran bir faktördür.

İşletmeler çoğu zaman rekabeti rakipler arasındaki çatışma boyutunda görürler. Piyasadaki örgütler arasındaki rekabetin sebep olduğu pazar kapma ve egemenlik alanını genişletme mücadeleleri, kalifiye eleman transfer çabaları, kalite, fiyat ve garanti konularında yaşanan sıkı rekabet işletmelerin birbirleriyle çatışmalarının bir takım nedenleridir (Barlı, 2008:395). İşletmeler rakipleri ile mücadelelerinde bazen dürüst bazen aldatıcı davranışlar sergilerler. İşletmelerin bu durumu ile ilgili olarak davranışlarına yansıyan rekabet tutumlarını Ünsalan ve arkadaşları (2012:21) şu şekilde değerlendirmektedir:

- Daha uygun fiyatlarla, daha iyi satış şartları ya da kalitede mal ve hizmet üreterek tüketici tatmini sağlamak, milli menfaatlerini, sektörün gelişmesini sağlamak maksadıyla yapıyorsa haklı rekabet,
- Bunların önlenmesi ya da rakiplerin faaliyetlerini zorlaştırmak veya bertaraf etmek amacı ile yapıyor ise haksız rekabet koşullarının oluşmasına neden olan davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir.

Rekabete ilişkin literatür araştırmalarında karşımıza çıkan başka bir kavramlarda rekabet dinamikleri ve rekabet pozisyonudur. Rekabet dinamikleri, bir pazarda avantaj sağlayacak bir pozisyon almak için aynı faaliyet alanında yer alan bütün işletmeler arasındaki faaliyetleri içerir. Bu kavram, pazarlardaki değişim

hızlarının göreceli olarak sabit olduğu, değişim hızının normal olduğu veya değişimin hızlı yaşandığı pazar yapılarının rakiplerin davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koyar (Tikici vd., 2007:269). Rekabet pozisyonu ise, işletmelerin endüstri içindeki yeri, güçlü ve zayıf yönlerini ifade etmektedir. Güçlü bir rekabet pozisyonu olan işletmelerin rekabet tutamaları (işletmelerin stratejilerinin yönelimleri) güçlüdür. Bu tür işletmelerin pazar veya üretim alanlarına girişleri kolay olmaz. Genellikle pazar payı rekabet pozisyonunun temel unsurunu teşkil eder (Karlöf, 1993:53). Yani rekabet dinamiği, işletmeler tarafından rekabetçi pozisyonu korumak ve yükseltmek için yapılan eylemler olması nedeniyle birbirine bağlantılı kavramlardır.

Endüstride rekabetin hangi koşullarda ortaya çıktığını Şimşek ve arkadaşları (2011:357) şu şekilde ifade etmiştir; rakiplerin amaçlarını uzlaştırma imkânının olmadığı ve hedefe ulaşma çabalarında birinin diğerine müdahale edemediği durumlarda söz konusu olan bir olgudur. İşletmelerin rakipleri ile nasıl rekabet edeceğine ilişkin en doğru açıklamayı yapan M.E. Porter' a göre bir işletme yalnızca koruyabileceği bir farkındalık oluşturursa rakiplerini geride bırakabilir. İşletmeler, büyük bir değer sağlamakla veya nispi olarak düşük bir maliyetle daha büyük değer oluşturmakla ya da her iki farklılığı birleştirerek oluşturacağı strateji ile rakiplerini geçebilirler (Akat, 2009:126). İşletmeler rekabet teorilerini ve stratejilerini geliştirirken belirli amaçlar edinirler. Sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük sağlayacak stratejileri oluşturma sürecinde kavramsal çerçeve çizerek hedeflerini gerçekleştirmeyi öngörürler (Akgemci, 2013:177).

Ürün ve hizmetleri ile müşterilere ulaşmak isteyen işletmeler rakipleriyle yarışa girdikleri anda, ürün ve hizmetlerin kalitesi, erişilebilirliği ve fiyatı üzerinde direkt rekabet başlar. İşletmelerin rekabeti yürütme tarzı ile birlikte, ürün ve hizmetlerin tasarım biçimi bu rekabette temel etmenler olarak ortaya çıkar. Bu sebeple işletmeler rekabet stratejisi oluştururken, rekabet gücü etmenleri olan rekabet bağlamına ya da işletmenin ürün ve hizmeti tasarım yeteneğine odaklanır (Betz, 2010:362). Ayrıca işletmeler stratejileri ile istenilen rekabet gücüne ulaşabilmeleri için pazardaki rekabetin önemini ve şiddetini artıracak etmenleri de bilmeleri gerekir. Rekabetin şiddetini ve önemini artıracak etmenleri Kourdi (2014:219-220) şu şekilde sıralamıştır:

- Pazarın büyümekte oluşu ve yeni oluşu,

- Büyük bir pazarda az sayıda rakip işletmenin bulunması, kazanç ve kâr şansının yüksek olması,
- Fikri mülkiyet ve patent hakkı alanlarındaki değişimler sonucu, yasal veya siyasi bir değişikliğin peşinden piyasaların girdiği değişim öncesi dönem,
- Küçülmekte olan bir pazarda kapasite artışının oluşması.

Rekabet edenlerin sahip oldukları rekabetçi düşünceler işletme için oluşturulacak stratejiye yol göstermektedir. Yok etme amacı taşıyan bir savaş durumu söz konusu olmadığı durumda, kısaca sağlıklı bir ortamda aktif, ılımlı ve pasif olmak üzere üç tür rekabet düşüncesi bulunmaktadır (İslamoğlu, 2008:205).

- Rakiplerin tamamını saf dışı bırakmaya yönelik olmasa da, rakiplerin zararına, kendi pazar paylarını ve pozisyonlarını yükseltmeyi kritik bir amaç olarak benimseyen yöneticiler aktif rekabet düşüncesini benimserler.
- Pazar payının daimi korunması ve birinin kazanması için bir başkasının zarar görmesinin gerek görülmediği mantığına dayanıyorsa ılımlı rekabet düşüncesi benimsenmiştir.
- Pazarın büyüyeceği ve büyüyen pazarda herkesin nasibini alacağı görüşüne dayanıyorsa pasif rekabet düşüncesi benimsendiği görüşüne dayanır.

İşletme yöneticileri stratejilerine ilişkin rekabet düşüncesini, rekabetçi davranışa dönüştürürler. Hitt ve arkadaşları (2009:128) rekabetçi davranışı, rekabet avantajlarını kurmak, savunmak ve pazar konumunu iyileştirmek için firmanın aldığı rekabetçi eylemler ve rekabetçi tepkiler dizisi olarak ifade etmişlerdir. Rekabetçi davranış analizinde önemli olan rekabetçi eylemleri Gnyawali vd. (2006:511), rakiplerine karşı rekabet durumlarını iyileştirmek için firmalar tarafından endüstride gerçekleştirilen amaçlı ve gözlemlenebilir hareketlerdir.

Kotler' e (2002:9) göre pazarlama açısından kritik bir faktör olan rekabet, mevcut ve olası tüm rakipler ile ikame ürün ve hizmetleri kapsamaktadır. Rekabeti ikame edilebilirlik derecesi ve rekabet seviyesi açısından dört şekilde ifade etmiştir.

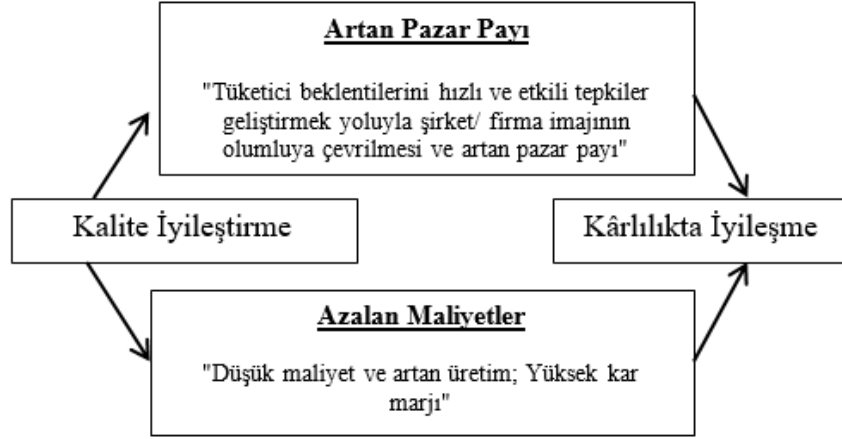
- Marka Rekabeti: Bir şirketin ürettiği ürün ve hizmetin benzerini aynı müşteri grubuna aynı fiyat ile sunan şirketler arasındaki rekabettir.

- Endüstri (sanayi) Rekabeti: Bir endüstride benzer ürün ve hizmeti sunan şirketlerin ürün ve hizmetleri arasındaki rekabettir.
- Biçim (Form) Rekabeti: Bir şirketin müşterilerinin benzer ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmeti sunan tüm şirketler arasındaki rekabettir.
- Genel (Jenerik) Rekabet: Bir şirketin bulunduğu endüstri dışındaki ürün ve hizmet sunan tüm şirketler arasındaki rekabettir.

Kotler' in açıklamalarına göre rekabet, işletmelerin sundukları ürün ve hizmetleri ile müşterilerin talep durumuna göre değişen bir unsurdur. Ayrıca işletmelerin rakipleri de söz konusu etkenlere göre değişmektedir. Rekabet bir firmanın başarısının ve başarısızlığının temelini oluşturur. Dahası, rekabet doğası gereği zaman içinde rakiplerin ve müşterilerin beklentilerine göre değişebilir (Kandampully ve Duddy, 1999:51). Şirketler kârlılığını etkileyen pazardaki değişimler nedeniyle yöneticiler rakiplerinin yeni ürün sundukları zamanı, fiyatlarını düşürdüklerini, reklam planlarını değiştirdiklerini ve müşteri hizmetlerini artırdıklarını bilmek isterler. Rekabet, belirsizlik oluşturmaya rağmen, müşterilere daha iyi ürün ve hizmetin sunulmasını sağlar (Tüz, 2004:18).

Kaliteli ürün veya hizmet sunularak sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak ve müşteri memnuniyeti oluşturmak işletmelerin rakiplerle mücadelesindeki en büyük arzuları olduğu bilinmektedir. Müşteri memnuniyeti, fiyat ve kalite kavramlarının rekabette ne kadar önemli olduğu Şimşek (2013) tarafından, kalite ve rekabet arasındaki ilişki tablosunda belirtilmiştir. Şimşek' e göre aşağıda belirtilen tabloda da görüldüğü üzere kalite iyileştirme ve geliştirme hakkında yapılan her bir girişim işletmelerin müşteri odaklı teşebbüslerini güçlendirmektedir. Bu durum işletmelerin, müşterinin beklentilerini anlayabilmesine ve karşılayabilmesine ilişkin etkili yöntemler geliştirmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece piyasa imajını olumluya dönüştüren işletmeler pazar payını artıracak olup daha çok müşteriye ulaşma yoluyla karlılık oranını artırma imkânı bulacağı belirtilmiştir.

Şekil 1. Kalite-Rekabet İlişkisi



Kaynak: Şimşek, 2013, s. 62

Günümüz işletmelerinin ister ulusal isterse uluslararası pazarlarda rekabet avantajı kazanabilmesinin yolu kaliteli üretimden ve düşük maliyetten geçmektedir. Müşterilerin bu kadar bilinçli olduğu, ihtiyaç ve tercihlerinin değiştiği günümüz koşullarında kalite, rekabet avantajı kazanabilme, müşteri tatmini sağlama ve müşteri sadakati oluşturabilmek için önemli bir strateji haline gelmiştir. Kalitenin sürekli iyileştirilmesi kalite stratejisinde başarıyı sağlayan bir bileşendir. İşletmeler tarafından üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi sürekli iyileştirilmelidir. Çünkü pazarda kaliteye özgü artan seyir gösteren bir talep vardır. İşletmeler böylelikle pazar taleplerini daha iyi karşıladığından, pazar kaybına uğramayarak rekabet avantajı sağlamış olacaktır (Doğaner ve Yüksel, 2003:69-73).

Kalite rekabetin vazgeçilmezidir. İşletmeler için kalite üretim aşamasından başlayıp müşteriye teslim edilmesine kadar devam eden bir süreci içerir. Bu sebeple kaliteyi, işletmenin performans boyutunda değerlendirmek günümüz şartlarında mecburiyet haline gelmiştir. Müşterinin üründen beklentisi ve tasarım özelliklerinin ürüne yansımaları kalitenin iki boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteriye odaklanan kalite, fiyat avantajı ve tüketici değeriyle bir arada pazar payı artışı sağlar. Aynı zamanda işletmelerin kalite standartlarına uygun üretimi, kalitesizlik ve verimsizlik maliyetlerinde azalma meydana getireceğinden rekabetçi üstünlük sağlayacaktır. Pazara, düşük maliyetlerle giriş yapan işletme, yüksek kârlılığa kavuşacak ve büyümeye neden olacaktır. Bu artan gelişim döngüsü içerisinde kalite iyileştirme, etkili yapılacak yatırımlarla doğru orantılı bir şekilde ilerleme gösterir

(Ertuğrul, 2013:128-129). Yazara göre kalitede yaşanan iyileşme, hem kârlılıkta iyileşme sağlayacak hem de pazar payında artışa neden olacaktır.

İşletmelerin fiyatlandırma kararlarını etkileyen en önemli unsurlardan biri rekabettir. Rekabete dayalı fiyatlandırmanın en belirgin özelliği, işletmenin maliyet ile fiyat ya da talep arasında değişmeyen bir münasebeti sürdürmeye çalışmamasıdır (Mucuk, 2011:257). İşletmeler fiyatlandırmayı nasıl yapacakları konusunda sadece rakiplere odaklanırlarsa talep ve maliyet unsurlarını göz ardı edeceklerinden rekabet avantajını uzun süre koruyamayacakları bilinmektedir. Birçok endüstride, piyasanın lideri olan hâkim firmanın fiyatlarını düşürmek zorunda bırakan rakipleri ortaya çıkabileceğini ifade eden Kotler ve Keller (2012:300-301), lider firmanın saldırgan rekabetçi bir fiyat indiricisine nasıl tepki verebileceklerini pazarlama açısından şöyle açıklamaktadır. Lider firma bir numarada kalmak için önce, toplam pazar talebini genişletmenin yollarını bulmalıdır. İkincisi, bugünkü payını iyi savunma ve saldırı eylemleri ile korumalıdır. Üçüncüsü, piyasa büyüklüğü sabit olsa bile, pazar payını artıracak tedbirler almalıdır.

Rekabete ilişkin literatür araştırmalarında dikkati çeken bir başka hususta rekabet ve işbirliği kavramının bir arada anılmasıdır. Porter'a göre (2000:25) rekabet ve işbirliği, farklı boyutlarda olmalarına rağmen bazı düzeylerdeki işbirliğinin başka bir düzeyde rekabeti kazanmanın bir parçası olması sebebiyle bir arada bulunabilir. Yani rekabet ve işbirliği farklı boyutlarda bulunarak ayrıymış gibi görünse de esasen iş birliğinin, rekabeti kazanmaya etki etmesi sebebiyle birlikte zikredilebilmektedir.

Açıklamalardan yola çıkarak rekabeti, ekonomik piyasalarda yer alan mevcut bütün oyuncuların faaliyetlerini, işleyiş süreçlerini, fiyatlandırma kararlarını etkileyen, nitelik bakımından daha verimli, kaliteli ürün ve hizmet arzını zorunlu kılan, muhtemel oyuncuların katılımıyla ya da ikame tehdidi ile daha çok şiddetlenen işletmeler arasında verilen daimi var olma çabası olarak tanımlanabilir.

2.2. Rekabet Teorisinin Tarihsel Gelişimi

Küreselleşmenin işletme rekabet stratejileri üzerindeki etkileri zaman içerisinde değişmelere ve buna bağlı olarak gelişmelere neden olmuştur. Rekabetin yapısında meydana gelen değişim ve gelişimin bağlı olduğu iki temel etken talebin

çekme ve teknolojinin itme gücüdür. Bu faktörlerin etkilerinin sonucu firmaların piyasada rekabet etme araçları ve zaman içindeki değişimlerini şu şekilde özetlenebilir (Güleş, 2001:61).

Tablo 1. Rekabetin Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi

DÖNEMLER	AÇIKLAMALAR
1960' lar	"Bu dönemde işletmeler açısından önemli konu verimi artırarak daha fazla üretmektir. Çünkü işletmeler tarafından üretilen her malın satılacağı görüşü hâkim olmaktadır. Bu nedenle dönemin rekabeti üretim odaklıdır. "
1970' ler	"Bu dönemde dünya genelinde işletmelerin arzına karşılık talebin aşması nedeniyle uluslararası ticaret anlayışının ilk adımları atılmıştır. Bu yıllarda fiyat ve maliyet kavramları ön plana çıkmış ve dolayısıyla fiyat üzerinde ciddi bir rekabet başlamıştır. Bu yıllarda rekabet maliyet ve fiyat odaklıdır. "
1980' ler	"Bu dönemde Toplam Kalite Yönetimi felsefe anlayışının yaygınlaşması sebebiyle kalite kavramı ön plana çıkmıştır. Ayrıca fiyat kavramının yanı sıra kalite rekabet konusu olmaktadır. Rekabet bu yıllarda kalite odaklıdır. "
1990' lar	"Bu dönemde esneklik ve hız rekabette önemli kavramlar haline gelmiştir. Ayrıca işletmeler ürün çeşitliliği açısından rakiplerine karşı fark ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bu sebeple rekabet hız ve esneklik odaklıdır. "
2000' ler	"Bu dönemde yenilikçi ve üretken felsefe anlayışının ürünü olan eşsiz ve müşteriye özel ürünler üzerine yoğunlaşarak rekabet başlamıştır. Bu yıllarda rekabet yenilik ve üretkenlik odaklıdır. "

Kaynak: Akgemci, 2013: 175.

Tablo 1'de Akgemci (2013) tarafından piyasadaki gelişmelerden etkilenen işletmelerin rekabet araçlarında son 50 yılda meydana gelen değişimler belirtilmiştir. Teknolojik gelişmenin hızı, üretim öğelerinin ülkeler arasında benzerlik göstermesi ve küreselleşme sebebiyle uluslararası rekabetçi üstünlük kavramı ikinci dünya savaşı sonrasında ortaya çıkmıştır. 1970'li yıllarda hayatımızın her alanına teknolojinin yaygınlaşarak girdiği bu dönemde üretim öğelerini ucuz olarak sağlayan ve bunları teknoloji yardımıyla bir araya getiren işletmeler daha düşük maliyet ile rekabet dönemini başlatmışlardır. 1980 yıllarda ise, rekabette yeni bir boyut açılmıştır. Artık ucuz ve bol ürüne doymuş kitleler, kaliteli ürünlere yönelmişlerdir. Zamanla kalite kavramına esneklik, yenilik, hizmet ve pazara daha çabuk ulaşma yani hız eklenmiştir.

Yarının dünyasında rekabetin gizli avantajları ise 1990'lı yılların rekabet unsurlarına ek olarak mükemmeliyet şeklinde belirlenmektedir (Ertuğrul, 2014:357).

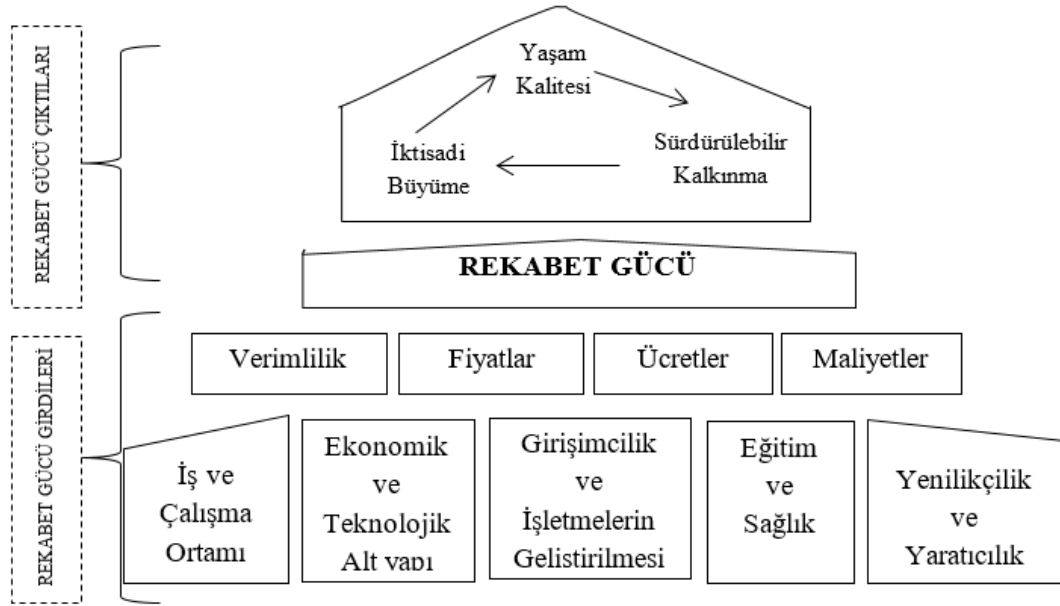
2.3. Rekabet Gücü Kavramı

Rekabet gücü kavramının farklı bakış açılarına açık bir kavram olduğu ve işletmeler için farklılık gösterdiği literatür araştırmalarında görülmüştür. Porter (2004: 30) rekabet gücünü, bir ülkenin ürünlerinin dünya pazarları içindeki payı olarak ifade etmiştir. Gürpınar (2007:18) rekabet gücü kavramını, "bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumu" olarak ifade etmiştir.

İşletmelerin rekabet gücünün belirlenmesinde etkili olan faktörlerin neler olduğunun net olarak bilinmemesi ile beraber bir kısmı; üretim maliyeti, nitelikli işgücü, üretim teknolojisi, kalite ve standartlara uygunluk, pazar payı ve araştırma geliştirme faaliyetleri olarak sıralanmıştır (Ertuğrul, 2014:358).

İşletmelerin rekabet gücünü sağlayacak kaynaklara sahip olması ve bu kaynakları geliştirmesi rekabet üstünlüğünün sağlanmasında önemli bir husus olduğu bilinmektedir. Sürdürülebilir bir üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler rekabet gücüne ait girdi faktörlerini belirlemeli ve bunların neticesinde ortaya çıkan çıktı faktörlerini de doğru değerlendirmeleri gerekmektedir. Aktan ve Vural (2004:82) rekabet gücü girdileri ile çıktıları kullanılarak işletmelerin rekabet gücü kıyaslamalarını aşağıdaki şekil de belirtmişlerdir. Rekabet gücü girdilerinde yer alan maliyet ve fiyat rekabeti unsurları (verimlilik, fiyatlar, ücretler ve maliyetler) ile devamlılığı sağlayacak unsurların (iş ve çalışma ortamı, ekonomik ve teknolojik altyapı, girişimcilik ve işletmelerin geliştirilmesi, eğitim ve sağlık ve yenilikçilik- yaratıcılık) neticesinde rekabet gücünün oluşacağı vurgulanmıştır. Yaşam kalitesi, iktisadi büyüme ve sürdürülebilir kalkınmanın da rekabet gücünü etkileyen önemli çıktılar olduğu belirtilmiştir.

Şekil 2. Rekabet Gücü Piramidi



Kaynak: Aktan ve Vural, 2004, s. 82

İşletmeler bulundukları sektörde varlıklarını devam ettirmek için öncelikle kendi kaynaklarını, rakiplerine karşı yürüttükleri faaliyetlerini doğru belirlemeli ve yarışma halinde oldukları firmalar hakkında detaylı bilgiye sahip olmaları gerekir. İşletme yöneticileri söz konusu durum değerlendirmelerini rekabet gücünü kazanmaya ve kazanılan gücü etkili bir şekilde kullanmaya çalışarak yapmaları gerekmektedir. Kourdi (2014) rekabet gücünü kazanmak isteyen işletmelerin aşağıdaki teknikleri kullanmalarının doğru olduğunu ifade etmiştir:

- Rekabetin ne zaman şiddetleneceğini anlamak,
- Pazar farkındalığı geliştirmek,
- Rekabet avantajı kaynakları oluşturmak ve kullanmak,
- Şirketin rekabet gücünü değerlendirmek,
- SWOT (işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini tespit etmek) analizi yapmak,
- Kendinize bir pazar konumu seçin,
- Rakiplerle problem yaşamaktan kaçınmak,
- Müşteriye odaklanmayı başarmak

Liberal piyasa ekonomisinin hâkim olduğu rekabet ortamında bulunan işletmeleri rekabet gücü açısından firma düzeyinde, endüstriyel düzeyde ve ulusal/uluslararası düzeyde literatürde incelendiği görülmektedir.

Firma düzeyinde rekabet gücünü Aktan ve Vural (2004:13-14), bir işletmenin milli veya küresel piyasa rakiplerine nazaran düşük maliyetle üretme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), sunulan hizmet ve ürünün cazibesi, kalitesi gibi unsurlar açısından rakiplerine denk ya da daha üstün olabilme (fiyat dışı rekabet gücü), düşük maliyetle buluş ve yenilik yapabilme kabiliyeti olarak ifade etmişlerdir.

Endüstriyel düzeyde rekabet gücünü Çivi ve arkadaşları (2008:4), bir endüstride rekabet ettikleri ile daha ileri seviyede ya da aynı verimlilik düzeyine ulaşması ve sürdürmesi yeteneği veya rekabet ettikleri ile aynı ya da daha düşük maliyetle üretme ve satma yeteneği olarak ifade etmiştir.

Ulusal düzeyde rekabet gücünü Buckley (1988:177), bir devletin kaynaklarından yüksek kazanç elde ederken uluslararası ticarete ürün üretme, icat etme, dağıtma ya da arz etme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Küreselleşmenin etkili olduğu dünya ticaret piyasalarında işletmelerin ulusal endüstriyel gelişiminde rekabet edilebilirliğin temel koşullarını hızlilik, yenilik, farklılık ve verimlilik olarak Birbil ve arkadaşları (2010:23) belirtmiştir. Talebe uyum sağlama konusundaki çabukluğu hızlilik, bir malın ilk üreticisi olmak yenilik, yeni bir ürün yaratmayı değil, üründe bir yenilik yaratmayı farklılık, yüksek verimlilik ve bununla beraber gelen yüksek ücret ile yüksek yaşam standardı üçgenini de verimlilik olarak ifade etmişlerdir.

Uluslararası düzeyde rekabet gücünü Kibritçioğlu (1996:4), rekabet halinde olan yabancı ve yerli işletmelere oranla ürün fiyatı veya kalitesi, zamanında teslimat ve satış sonrası servis gibi fiyat dışı unsurlar açısından gelecekte ve şuanda aynı durumda veya onlardan daha üstün olması olarak ifade etmiştir. Yazar uluslararası rekabet gücü kavramını açıklarken sadece fiyat esaslı düşünülmemesi gerektiğini vurgulamış ve hizmet unsurlarının da önemli olduğunu belirtmiştir.

Küresel piyasa ve rekabetin olmazsa olmaz şartları olarak belirtilen standartlara uygun üretim, muayene, belgelendirme ve gözetim faaliyetlerinin stratejik önemi giderek artırmıştır. Bu gelişmeler belirtilen hizmetlerin verilmesi için büyük bir

pazarın doğmasına neden olmuştur. Bu pazarda etkin olarak yer alamayan ülkelerin küresel rekabette başarı şansları da azalmaktadır (Şentürk, 2013:159).

2.4. Rekabetin İşletmeler Açısından Önemi

Piyasa ekonomisindeki değişen ve gelişen rekabet odaklı pazar koşulları firmaların yıkımcı bir müsabaka içine girmelerine sebep olmakta ve piyasa da sömürgeci yapı oluşumlarına neden olabilmektedir. Bu sebeple piyasaya müdahale gerekmekte olduğunu düşünen devlet 7 Aralık 1994 yılında 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanunu kabul etmiştir. Ayrıca 1997 yılında kanunun uygulanmasının sağlanması için Rekabet Kurumunu kurmuştur. Bu kanun ve kurumun kurulmasıyla ülkemizdeki sosyal adaletin ve ekonomik etkinliğin sağlanarak hem tüketici hem de işletmeler korumaya çalışılmıştır.

Sanayi devriminden sonra tarım toplumunun yerini alan sanayi toplumlarıyla ortaya çıkan rekabet kavramı, özellikle 1980 sonrasında yaşanan ulusal ve uluslararası gelişmeler neticesinde yönünü ve şiddetini artıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz iş dünyası rekabetin en çok kullanıldığı alanlardan biridir. Rekabet kavramının, işletmeler ve iş dünyası açısından taşıdığı anlam hakkında birçok araştırmacı ve kuramcı görüş belirtmiştir (Ağraş, 2013:11).

Stalk ve arkadaşları (2000:182) rekabeti, işletmeler arasındaki hamleler savaşı olarak ifade etmiştir. Değişen müşteri ihtiyaçlarını çok hızlı yanıtlamak ve piyasa trendlerini önceden görmek bu savaşta başarılı olmayı sağlar. Rekabette başarılı olan işletmeler bir ürün ya da pazara hızla yönelmekte veya bir ürün ya da pazardan hızla uzaklaşmaktadır. İşletmeler bunu bazen tüm iş alanlarında yapmaktadırlar. Bir işletmenin buradaki hedefi müşterilerinin gözünde rakiplerinden ayıran taklit edilmesi zor, örgütsel yeteneklerini belirlemek ve geliştirmektir.

Küreselleşmenin etkisi ile dünyanın küçük bir pazar haline gelmesi ve yerel işletmelerle uluslararası işletmelerin birlikte aynı pazarda faaliyet göstermeleri sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum işletmeler tarafından değişmez bir veri olarak alınmak ve işletme politikalarını ona göre gözden geçirmek durumunda bırakmıştır (Küçük, 2015:72). Rekabetin giderek yaygınlaştığı günümüzde işletme yöneticilerinin ekonomik açıdan değerlendirmelerini iyi yapmaları gerekmektedir. Yöneticiler dünya ekonomisinde meydana gelen gelişmeleri, bu gelişmelerin işletme ve ülke üzerindeki

muhtemel etkilerini, ülkede alınacak ekonomik kararların işletmeyi ve içinde bulunduğu endüstriyi nasıl etkileyeceğini iyi hesap etmesi gerekmektedir (Ertuna, 2009:299).

İşletmelerin rekabet edebilme yeteneğinin öneminin giderek arttığı literatür araştırmalarında görülmektedir. Koçel' e (2015:426) göre işletmeler arasında kendini değiştiren, rakipleriyle en iyi rekabet eden ve kaynaklarını en iyi kullanan işletmelerin çevreleri tarafından seçileceği, diğer işletmelerin piyasadan elimine olacağını vurgulamaktadır..

Sonuç olarak rekabetin, işletmelerin hayatlarını idame ettirebilmesi ile sınırlı bir çerçevede olmadığı ifade edilmektedir. İşletmeler çevresel rekabet koşullarını ilgili çevre özelliklerine uygunluğu ve sürdürülebilir rekabet avantajı ile rekabette en iyi olmayı sağlayabilmektedir.

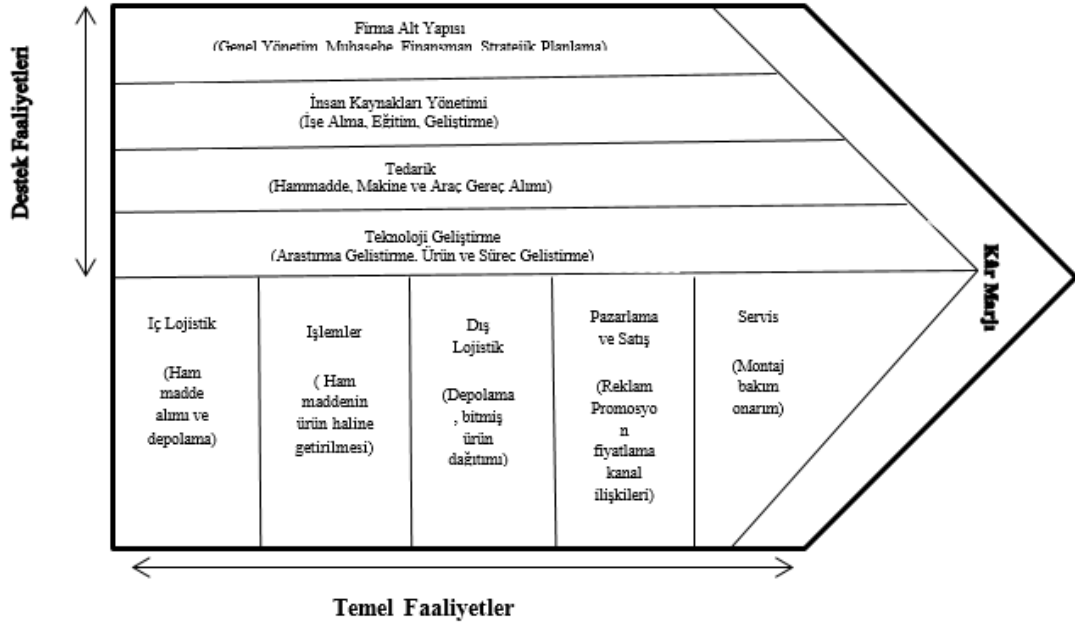
2.5. Değer Zinciri Analizi

M. Porter tarafından geliştirilen Değer Zinciri Analizi işletmelerin strateji uygulamaları sırasında kullandığı analiz yöntemi olduğu bilinmektedir. Bir işletme faaliyet alanındaki endüstrinin değer zincirini tanımlar ve her değer faaliyeti için bir maliyet etmenlerini tespit ederse, bu etmenleri rakiplerinden daha etkili kullanarak ya da değer zincirini yeniden şekillendirerek rakiplerine göre sürekli bir rekabet avantajı elde edecektir (Türk, 2014:241). Kuyucak ve Şengür' e (2009:134) göre bir endüstride değer zinciri hammadde tedarikçileri zinciri ile başlar, üretim işletmeleri ile devam eder. Burada üretilen ürünlerin daha sonra dağıtım kanalları aracılığıyla son tüketicilerin değer zincirlerine varmasıyla son bulur. Bütün bu ilişkiler işletmelerin endüstrideki durumları belirleyen şartları ortaya koyar.

Değer analizi süreci, bir ürünün her aşamasının ya da ekonomik işleyişin her bir basamağının sistemli şekilde çözümlenip katma değerın hesaplanması ve maliyetlerle ilişkisinin meydana çıkarılmasıdır (Çağlıyan, 2009:46). Değer zinciri analizi, bir örgütün sunduğu ürün ve hizmetlere yönelik belirli sırayla uyguladığı operasyonları, sıralamayı bir değer zinciri olarak gören ve örgütün bu operasyonları değer zinciri sayesinde anlamlandırdığını kabul eden örgüt felsefesi çerçevesinde, sistematik olarak zincirdeki güçlü ve zayıf yönleri belirlemek, tanımlamak ve değerlendirmek için kullanılan yöntemdir (Eraslan vd, 2008:308).

Değer faaliyetleri, işletme tarafından müşterilerine değerli ürün ve hizmet üretmek için yerine getirdiği bazı belirgin fiziksel ve teknolojik faaliyetlerdir. İşletmeler tarafından yerine getirilen değer faaliyetleri temel ve destek faaliyetleri olarak iki gruba ayrılır (Tekin vd., 2010:284).

Şekil 2. M. Porter'ın Değer Zinciri Faaliyetleri



Kaynak: Eren, 2013, s. 185

Porter'ın değer zincirini faaliyetlerini Tablo-5 belirten Eren (2013:185-186) temel faaliyetleri, ürün ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesi, müşterilere sunulması ve satış sonrası servis hizmetleri ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Destek faaliyetlerini ise temel faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için girdi sağlayan faaliyetler olarak ifade etmiştir.

Temel faaliyetlerin başlangıcı olan iç lojistik, işletmenin mal ve hizmet üretiminde ihtiyaç duyulan malzeme ve bilgilerin tedarik edilmesi, stoklanması, üretim sürecine sevk edilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsar. İçe yönelik lojistik, üretimde başarılı olmanın ön koşullarındandır (Savcı, 2012:41). Temel faaliyetlerin ikincisi olan işlemler, üretim faaliyetlerini ifade eder. Ülgen ve Mirze (2013:123) üretim faaliyetlerini, tedarik edilen girdilerin üretime sevk edilmesinden, nihai mal ve hizmete dönüştürülerek dağıtım kanallarına teslimine kadar gerçekleşen faaliyetler olduğunu belirtmişlerdir. Temel faaliyetlerden üçüncüsü olan dış lojistik faaliyetleri,

üretimden sonraki tamamlanmış ürün ve hizmetlerin müşterilere dağıtılması faaliyetlerini içermektedir (Gümüş, 2009:105). Temel faaliyetlerin dördüncüsü pazarlama ve satış faaliyetleridir. Savcı' ya (2012:43) göre bu faaliyetler, işletmenin ürettiğı mal ve hizmetlerinin sunulan pazarda müşteriler tarafından kabul edilmesini ve satın alınmasını sağlamak, satışların devamlılığı için gereken fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım gibi faaliyetleri ile ilgilidir. Temel faaliyetlerin sonuncusu servis faaliyetleridir. Satışa sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili olan müşteri hizmetleri ve müşterileri destekleme faaliyetlerini içeren; montaj, kullanma eğitimi, garanti ve bakım onarım gibi faaliyetleri bünyesinde barındırır (Güvener, 2016:33).

İşletmelerde temel faaliyetlerin yürütülebilmesi için bir takım destekleyici faaliyetlerde yapılmaktadır. Gümüş' e (2009:106) göre destekleyici faaliyetler içerisinde bulunan işletmenin alt yapısı unsuru, genel yönetim, muhasebe, finansman ve hukuk işleri faaliyetlerini kapsar. Teknoloji geliştirme unsuru, işletme tarafından üretilen mal ve hizmetlerin gelişmesini içeren ve günümüzde öneminin arttığı görülen bir faaliyettir. Tedarik unsuru ise işletmenin ilk madde ve malzemelerinin satın alınması ve tedarik edilmesine kadar temel faaliyetlerin yürütülmesine destek sağlar.

2.6. Rekabet Stratejisi Kavramı

İşletmeler bulundukları sektörde piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek ve bulundukları sektörde sürdürülebilirliği sağlamak için rekabet stratejilerine gereksinim duyarlar. Bu stratejileri geliştirirken yöneticiler ve stratejistler işletmelerinin ilgili sektörde ulaşmak istediklerini hedefleri iyi belirlemeli, müşterilerinin beklentilerini karşılayacak ve müşteriler için değer yaratacak kararları göz önüne alarak geliştirmeleri gerektiğı bilinmektedir. Porter' a göre (1996:64) rekabete dayalı strateji farklı olmakla ilgilidir. Bu strateji, benzersiz bir değer sağlamak için kasıtlı olarak farklı bir faaliyet kümesi seçmek demektir.

Crossan ve arkadaşları (2005:88-89), bir stratejinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi için pazardaki rekabetin tanımlanması gerektiğini vurgulamıştır. Crossan ve arkadaşlarına göre rakipleri ayrı ayrı değerlendirmeli ve stratejileri incelenmelidir. Bu durumda işletmelerin oluşturacağı stratejik önerilerin beklentisini ve bu değerlendirmelerin stratejik kararlar üzerindeki muhtemel etkilerini karşılayabileceklerini belirtmişlerdir.

Tikici ve arkadaşları (2007:282) göre rekabet stratejisi geliştirme süreci altı aşamadan oluşur. Her bir aşama mutlaka sırasıyla yerine getirilmelidir. Bu aşamalar aşağıda belirtilmiştir:

Planlama öncesi, planlama için ekibi seçmek, eğitmek ve organizasyon yapmak.

Bilgi toplama, rakip işletmeler, müşteriler, personel hakkında olduğu gibi iş ile ilgili ürünler, pazarlar, yasal yükümlülükler ve teknoloji hakkında bilgi toplamak.

Analiz, toplanan bilgilerin ne anlama geldiği hakkında düşünmek ve sonuçları yönetimin iş anlayışını aydınlığa çıkarmak amacıyla kullanmak.

Plan oluşturmak, analiz sonuçlarına göre izlenecek yönü kesinleştirmek, etkili stratejiler oluşturmak amacıyla sıçrama olacak amaçları saptamak, başarının nasıl ölçüleceğine karar vermek, böylece genelden özele yol almak.

Uygulama, günlük görevler dışında projeler üstlenmek.

Kontrol ve izleme, gelişmelerle ilgili kayıtlar tutmak ve ne kadar yol alındığını görerek gelecek yılın planı için temel oluşturmak üzere planları gerektiği gibi değiştirmektir.

İşletmeler rekabet stratejilerini belirlerken rakiplerinin stratejilerini anlayarak, nasıl bir yol izleyeceklerini öngörerek rekabetçi hamlelerini geliştirmeleri gerektiği literatür araştırmalarında görülmüştür. Dıxıt ve arkadaşları (2002:57) rakibin ne yaptığını öğrendiğinde, zaten bir şeyleri değiştirmek için çok geç olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin rekabetçi hamlelerinin sürdürülebilir avantaja dönüştürecek stratejilerle desteklenmesi konusunda Kırım (1998:49), bulunan pazar payını artırmayı amaçlayan bir rekabet stratejisi, yepyeni pazarlar yaratmayı amaçlayan stratejilerle desteklenmiyorsa, rakiplerinizin size karşı kesinlikle üstünlük sağlayacağını bilmesi hususunu belirtmiştir.

Geçerliliği olan bir strateji tasarlamak isteyen firmalar, endüstrisini tanıması ve endüstrinin rekabet koşullarını tam olarak anlaması gerekir. Firmaların yürüttüğü strateji tasarlama konusunda şu dört soruyu ele alması gerekir.

- Endüstrinin sınırları nedir?
- Sektörün yapısı nedir?
- Hangi firmalar rakiplerimizdir?
- Rekabetin ana belirleyicileri nelerdir?

Bu soruların cevapları, firmaya açık uygun stratejiler hakkında düşünmek için bir temel oluşturmaktadır (Pearce ve Robinson, 1991:95).

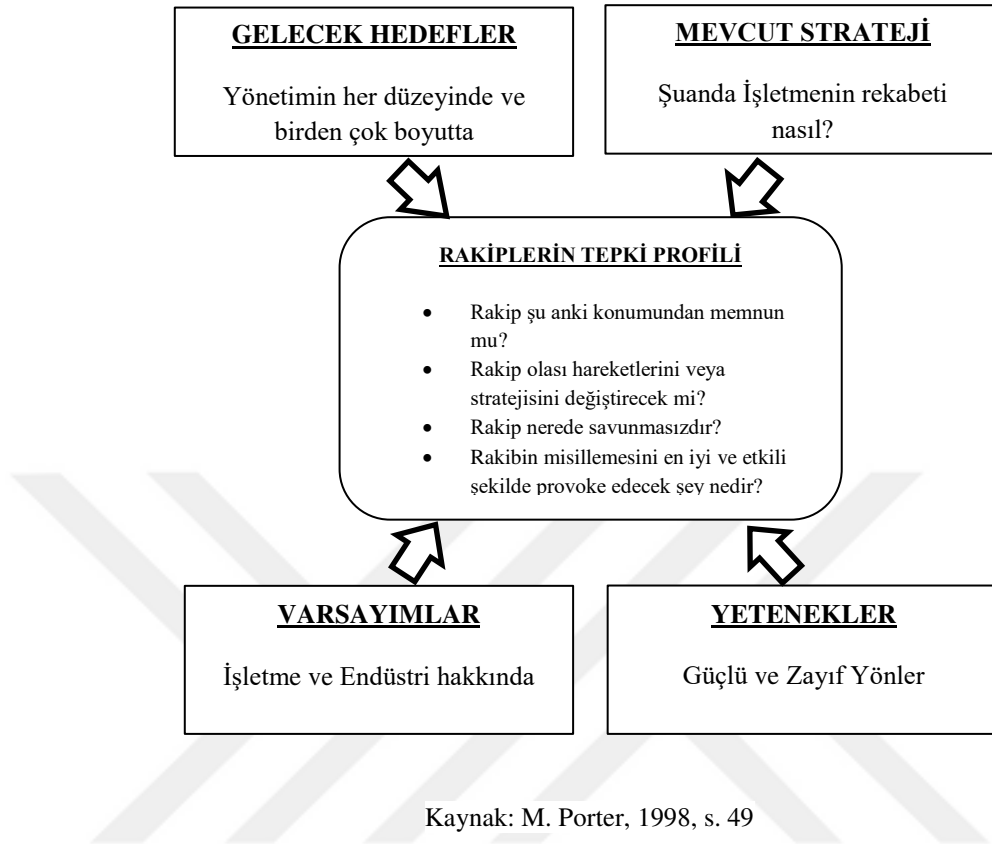
Rakiplerine göre sektörde başarılı olmak isteyen firmalar rakiplerinin stratejilerine karşılık vererek durumu lehine çevirecek stratejiler geliştirenler olduğu bilinmektedir. Kirtiş (2013:103) göre, rekabet stratejisinin başarılı olabilmesi için yenilikler çıkarma, bölümlendirme gibi iyileştirmelerin yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca Kirtiş rekabetin, sendikalar gibi engelleyici rekabet kurumlarının ortaya koyduğu rekabet, aynı tür malları üreten firmalar arasında rekabet, aynı pazardaki tüketicilere mal satan farklı sektörlerdeki işletmelerin rekabeti gibi farklı alanlarda karşımıza çıkacağını belirtmiştir.

Elektronik eşya ve Otomotiv sektörleri gibi yoğun küresel rekabet ile ayırt edilen sektörlerde tedarikçiler ve rakipler ile ilişkiler rekabet başarısı için hayati öneme sahiptir. İşletmeler rakipleri ve tedarikçileriyle uzun süreli ilişkiler geliştirerek ve ticari ortaklarıyla yakın çalışarak karmaşıklığı ve maliyetleri azaltabilir ve ortak mühendislik projeleriyle kaliteyi artırabilir (Yüksel, 2006:351). Yazar küreselleşmenin yoğun olarak yaşandığı piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin tedarikçi ve rakiplerle olan ilişkilerinin başarılı bir şekilde yönetilmesinin, işbirliği kurulmasının, işletmenin rekabetçi hamlelerinin başarısını etkilediğini belirtmiştir.

Bir işletmenin hedef pazarda başarılı olabilmesi için alıcı ve tüketicilerini rakiplerinden daha iyi tatmin etmesi ve rakiplerinin stratejilerini göz önünde bulundurarak pazarlama stratejilerini oluşturmaları gerekir. Pazarlama stratejilerini oluştururken dikkat edilmesi gereken husus rakip analizinin yapılması sürecinin doğru yönetilmesidir (Tek, 1997:102).

Bir işletmenin rekabet stratejisi oluşturmalarının önemini işletmeyi rakiplerine göre farklılaştırabilecek yeteneklerinin farkına varmasının sağlanması, mevcut durumun iyileştirilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için rakipleri ile mücadelesini başarılı bir şekilde yönetmesi olarak ifade edilebilir. Bu sebeple işletmelerin oluşturacakları stratejilerin başarılı olabilmesi için kapsamlı bir rakip analizi yapmaları gerekliliği ortaya çıkmakta olduğu literatür de görülmüştür. Bir rakip analizinin amacı Porter' a göre (1998:47), rakiplerin muhtemel strateji değişikliğinin ve muhtemel stratejik hamlelerine karşı tepkilerinin tespit edilmesinin sağlanmasıdır.

Şekil 3. Bir Rakip Analizinin Bileşenleri



Rakip analizi süreci, başlıca rakiplerin belirlenmesi, rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesi, değerlendirilmesi, işletmeye karşı reaksiyon biçimlerinin saptanması, rakiplerin hangilerinden, nasıl kaçılacağı ve hangisine saldırılması gerektiğine karar verilmesi sürecini içermektedir (Tek, 1997:102).

Rakip analizinin ilk bileşeni olan gelecekteki hedeflerin bilinmesinin önemi, her bir rakibin şu andaki konumundan ve mali durumundan memnun olup olmadığı ve böylece o rakibin dış olaylara veya diğer firmaların hamlelerine karşı tepki gösterirken kullandığı stratejisini ve faaliyetini değiştirme olasılığının ne olduğu hakkında tahminlerin yapılabilmesine olanak sağlayacaktır (Porter, 2000:63). Rakip analizinin ikinci bileşeni mevcut strateji, işletmenin şu anda nasıl rekabet ettiğini ve hangi başarı seviyesine ulaşabildiğinin anlaşılmasını sağlar (Gilligan ve Wilson, 2003:181). Rakip analizinin üçüncü bileşeni varsayımlar ise, rakibin işletme ve endüstri hakkında ne gibi varsayımlara sahip olduğunu, bu varsayımların ne kadar gerçekçi olduğunu ve bu varsayımların kaynağının ne gibi görüldüğü ile ilgilidir (Gilligan ve Wilson, 2003:181). Rakip analizinin son adımı her rakibin yeteneklerine göre değer

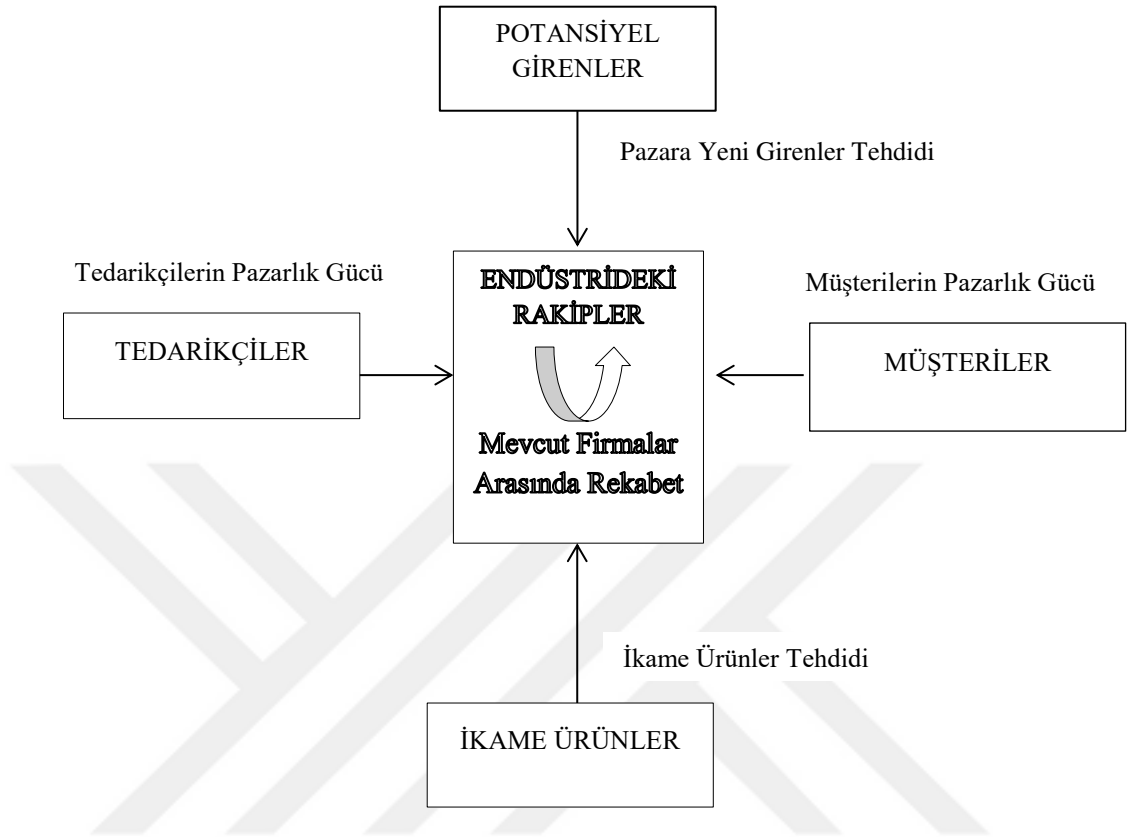
biçilmesidir. Rakiplerin gelecekteki hedefleri, işletme ve endüstri hakkındaki varsayımları ve mevcut stratejisi tepkilerinin zamanlamasını, doğasını ve yoğunluğunu etkileyecektir. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri, stratejik hamlelerini ve tepkilerini belirleyerek, ortaya çıkan endüstriyel ve çevresel olaylarla ilgilenme maharetini ortaya çıkaracaktır (Porter, 2000:79).

Rekabetçi strateji bir işletmenin pozisyonunu beş rekabetçi güç açısından güçlendirmek için saldırı ve savunma amaçlı hareket edebilir. Yapısal analizin görevleri uzun vadede her bir rekabetçi gücü incelemek, her birinin altında yatan nedenlerin büyüklüğünü öngörebilmek ve endüstrinin muhtemel kâr potansiyelinin resmini çıkartabilmektir. Yapısal analiz ayrıca farklılaştırma stratejisi oluşturmada da faydalıdır. Çünkü farklılaştırma kararlarında çok zor soruları cevaplamak için bir çerçeve sağlar (Loudon vd., 2005:66).

Rekabetçi analiz, en önemli endüstri güçlerinden biridir. Bir endüstriyi gözden geçirmek için yapılan rekabetçi analiz, tedarikçiler, alıcılar, ikame ürünler, potansiyel girenler ve endüstrideki rakipler arasındaki rekabetten oluşur. Bu kuvvetler bir sanayide her endüstri için ve her rakip için farklıdır, çünkü kuruluşlar benzersiz stratejilere sahiptir. Her endüstrideki stratejik planlayıcılar, uzun vadede başarılı olmayı bekledikleri takdirde endüstri güçlerini kapsamlı bir şekilde analiz ederler (Anderson, 1988:599).

Porter'ın beş güç rekabet modeli birçok endüstride stratejiler geliştirmek için kullanılmakta olan bir yaklaşımdır. Beş rekabet kuvveti, bir şirketin rekabet ettiği ilgili sektörü ya da sektörleri tanımlamanın ana noktasıdır. Rekabetin gerçekleştiği alanın çevresinde sektörün sınırlarını doğru çizmek, kârlılık sebeplerini ve stratejiyi belirleyecek doğru birimi açıklığa kavuşturacaktır. Bir şirketin her sektör için ayrı stratejilere ihtiyacı vardır. Rakiplerin sektör tanımında yaptığı hatalar üstün stratejik konumlar belirlemek için fırsatlar sunar (İnan, 2013:99).

Şekil 4. Endüstrideki İşletmeleri Etkileyen Rekabet Kuvvetleri



Kaynak: M. Porter, 1998, s. 4

Porter'ın beş kuvvet modelini uygulayan işletmeler için aşağıda belirtilen üç adım, bir endüstrideki rekabetin işletmenin kabul edilebilir bir kar elde etmesini sağlayıp sağlamadığını göstermektedir.

1. İşletmeyi etkileyen her bir rekabet gücünün önemli yönlerini ve öğelerini belirlemek.
2. Her bir öğenin işletme için ne kadar güçlü ve önemli olduğunu değerlendirmek.
3. Öğelerin rekabet gücünün işletmenin o endüstriye girmesine veya endüstri içinde kalmasına değip değmediğine karar vermek (David, 2011:75).

Barca ve Esen (2012: 94) beş faktörün gücünün sektöre göre farklılaşabileceği ve sektördeki gelişmelere bağlı olarak değişebileceğini belirtmiştir. Ayrıca bu beş

rekabet faktörün toplam gücü, ortalama olarak bir sanayideki firmaların sermaye maliyetlerinin üzerinde yatırımlarından elde edecekleri geliri belirlemektedir.

Beş kuvvet modelinde tanımlanan faktörler, hammadde ve mamul stokları üzerinde doğrudan etkilere sahip olabilir. Beş kuvvet modeli, rekabet ortamında sektördeki başarılı firmaların hammadde ve mamul stokları yönetiminde en iyi uygulamaları takip etmesini sağlar. Hammadde temini yavaş olan bir firma sektörde kaybeden durumuna düşebilir. Genel olarak endüstriye yeni girenler ile ikame tehdidi faktörleri başka yerden alışveriş yapabilecek müşterileri ikna etmek ve müşterilerin talebi için üretilen mamul stoku ile hammadde stoku ihtiyacını yerinde karşılamayı ifade eder. Alıcıların gücü ürün kalitesi ve fiyatı bakımından diğer yönleri içermesine rağmen, mamul ürünler açısından alıcıların gücünü tanımlamak için kullanılabilir. Tedarikçi gücü genellikle üreticinin tedarikçi taleplerine yöneldiği ve daha büyük hammadde stoku taşıması gerektiği anlamına gelir (Nag vd., 2014:355).

Bu beş kuvvetin yoğunluğu, endüstrinin yapısına, yani ana ekonomik ve teknik özelliklerine bağlıdır. Örneğin, yeni bir firmanın sektöre girme zorluğu, müşterinin sadakati, ölçek ekonomisi, vb. gibi giriş engellerinin yüksekliğine bağlıdır. Her sektörün kendine özgü bir yapısı vardır (Passemar ve Kleiner, 2000:111). Dobbs' a (2014:38) göre Porter'ın beş kuvvet çerçevesi, yetenekli bir yönetici veya analistin elinde güçlü bir araçtır. Ancak çerçevenin organizasyonlara uygulanmasına yardımcı olmak için kapsamlılığı ve kullanım kolaylığını dengeleyen pratik, sistematik şablonlar geliştirilmemiştir.

2.6.1. Pazara Yeni Girenler Tehdidi

Barney (2001:79) göre pazara yeni girenler, bir endüstride yakın zamanda faaliyete başlamış olan veya faaliyete başlama tehdidi oluşturan işletmelerdir. Endüstrideki mevcut rakipler ve potansiyel rakipler endüstrinin ortalama karlılığını etkilemektedir. Potansiyel rakiplerin tehdidini analiz için anahtar kavram giriş engelleridir. Bir endüstriye girişini önlemek için mevcut firmalar, farklı biçimler alırlar. Bu firmalar sermayenin maliyetine göre ayarladıkları kârlarını giriş engelleri olarak kullanabilirler (Karagiannopoulos vd., 2005:69).

Pazara yeni giren işletmelerin hedeflerinin pazardaki payı kazanmak olması, katıldıkları endüstriye yeni kaynaklar ve fikirler getirmesi nedeniyle rekabeti her

zaman artırmaktadır. Pazara yeni giren işletmelerin oluşturduğu tehdit, ürün üretmek için ne kadar sermayeye ihtiyaç duyulduğuna, şu anda üretilen ürünlerle ne kadar marka tanımlamasının yapıldığına, ölçek ekonomilerinin neye sahip olduğuna, patentlerin varlığına ve dağıtım kanallarına erişimine bağlı olarak büyük ölçüde değişir (Anderson, 1988:546).

Porter' a göre giriş bariyerleri, endüstride faaliyete yeni başlayan firmalara göre önceden beri faaliyette bulunan firmaların avantajlarıdır. Endüstriye girişleri engelleyecek yedi ana kaynak vardır.

Arz tarafında ölçek ekonomileri, Bu ekonomiler de daha büyük hacimlerde üretim yapan firmalar, birim başına daha düşük maliyetlere sahip olduklarından sabit maliyetlerini daha fazla ünitelere yayabildiklerinden, teknolojiyi daha verimli kullanabildiklerinde veya tedarikçiler daha iyi koşullar sunduklarında ortaya çıkarlar (Porter2008:26). Arza dayalı ölçek ekonomileri üretim veya arzın ekonomik refahın anahtarı olduğunu, tüketim veya talebin ikincil bir sonuç olduğunu ileri sürmektedir (Pringle ve Huisman, 2011:41).

Talep tarafında ölçek ekonomileri, Porter' a (2008:27) göre bu ekonomiler ağ etkileri olarak da bilinmektedir. Bu ekonomilerdeki fayda, bir müşterinin bir firmanın ürününe ödeme yapma isteğinin artması ile aynı zamanda firmadan ürün alan diğer müşterilerin sayısının artmasıyla ortaya çıkar. Yani müşteriler daha büyük firmalara çok önemli bir ürün için daha fazla güven duyarlar. Bağrıaçık ve arkadaşlarına (2013:91) göre talep tarafında ölçek ekonomisinin faydası, müşterinin yeni bir işletmeden ürün alma isteğini sınırlandırarak, yeni işletmelerin belirli büyüklükte müşteri kitlesi oluşturana kadar kontrol edebileceği bir fiyata indirerek yeni girişimleri engeller.

Tedarikçi değiştirme maliyetleri, Alıcıların tedarikçileri değiştirirken karşılaştıkları sabit maliyetlerdir. Bu maliyetler ne kadar yüksek olursa, sektöre yeni girecek katılımcı için müşteri kazanması o kadar zor olacaktır (Porter, 2008:27).

Sermaye gereksinimleri, Maliyetlerin altyapı ve teknoloji için olup olmadığına bakılmaksızın bir endüstriye girebilmek için yüksek sermaye yatırımı gerekiyorsa bu durum endüstriye yeni girenlerin oluşturacağı tehdidi azaltacaktır (Pringle ve Huisman, 2011:43). Yani endüstriye girişi caydırıcı hale getirecektir. Ancak sermaye gereksinimleri sektöre girişi tek başına caydırma derecesine sahip

olmayabilir. Sektörün geri dönüşleri cazip ise ve bu şekilde kalması bekleniyorsa, sermaye piyasaları verimli olursa, yatırımcılar girişimlerine devam edeceklerdir (Porter, 2008:27).

Sektördeki firmaların diğer bağımsız avantajları, Büyüklükleri ne olursa olsun, sektörde faaliyette bulunan firmalar potansiyel rakipler için mevcut olmayan maliyet veya kalite avantajlarına sahip olabilirler. Tescilli teknoloji, en iyi hammadde kaynaklarına önceden erişim, yerleşik marka kimlikleri veya kaynaklardan daha etkin bir şekilde nasıl üretileceği konusundaki deneyim gibi avantajlara sahip olabilirler (Porter, 2008:27-28). Endüstride müşterilerin marka sadakatleri az ise potansiyel bir rakip, mevcut firmaların reklam ve hizmetlerinin üstesinden gelebilmek için daha az çaba harcayabilir. Bu durumda potansiyel rakibin sektöre girebilme olasılığı daha yüksek olacaktır (Ehmke ve diğ. 2004:7).

Dağıtım kanallarına eşit olmayan erişim, Porter' a (2008:28) göre, endüstriye yeni katılacak firma, ürün ve hizmetinin güvenli dağıtımını sağlamalıdır. Bağrıaçık ve arkadaşlarına (2013:91) göre, endüstriye yeni girecek işletmelerin dağıtım kanallarına erişimi mevcut işletmelere oranla daha zor olabilir.

Kısıtlayıcı hükümet politikası: Hükümetlerin politikaları endüstriye doğrudan yeni girecekleri engelleyebilir, aynı zamanda diğer giriş engellerini güçlendirebilir ya da firmalara yardımcı da olabilir (Porter, 2008:28). Beş kuvvet modeli, hükümetin kuralsızlaştırılmasından kaynaklanan giriş engellerinin düşmesinin, kayda değer yeni girişlerin, sanayi rekabetinin yoğunluğunun artması ve düşük sanayi kâr oranları ile sonuçlanacağını öngörmektedir (Hill ve Jones, 2010:46).

Mevcut firmalardan beklenen misilleme: Endüstriye potansiyel giren firmalar, mevcut firmaların tepki göstereceklerine inandıklarında, endüstriye girme ya da dışarıda kalma kararlarını etkileyecektir (Porter, 2008:29). Pazara girişim tehdidi ilkesine göre potansiyel engeller göz önünde bulundurulduğunda endüstriye düşük giriş engelinin daha fazla katılımcıya ve daha fazla rekabete neden olacağı, endüstriye yüksek bir giriş engelinin ise daha az katılımcıya ve daha az rekabete yol açacağı fikrini güçlendirmektedir (Pringle ve Huisman, 2011:45).

2.6.2. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet

Bir endüstride mevcut firmalar arasında rekabetin yoğunluğu beş güç modelinin en belirgin olanı olduğu bilinmektedir. Mevcut firmalar arasındaki rekabet Öztürk ve Karabıyık' a (2007:233) göre, fiyat rekabeti, piyasaya yeni ürün sunma, reklam savaşları, müşteri hizmetlerinin genişletilmesi veya garanti gibi taktiklerle hareket etme biçimidir. Ayrıca bir ya da birden fazla rakibin baskı hissetmesi ve ya konumlarını geliştirebilmesi için fırsatları değerlendirmek istemeleri nedeniyle rekabet ortaya çıkmaktadır.

Endüstrideki yoğun rekabet Wheelen ve arkadaşlarına göre (2012:112), rakip sayısı, sektörün büyüme hızı, ürün veya hizmetin özellikleri, sabit gider miktarı, kapasite, sektörden çıkış engellerinin yüksekliği ve rakiplerin çeşitliliği gibi faktörlerin varlığı ile ilgilidir. Endüstrideki bu faktörler mevcut firmalar arasındaki rekabet derecesini etkilemektedir.

Sanayi Yoğunluğu, Bir sektördeki firma sayısı arttıkça, bu firmalar arasındaki rekabet de pazar payının artması veya büyümesi sonucu artmaktadır (King, 2009:6). Piyasada çok sayıda rakip vardır ya da büyüklük ve güç açısından aşağı yukarı aynı seviyededirler. Bu durumlarda, rakip firmalar yasalara uygun olmayan faaliyetlere girişmekten kaçınmazlar. Bir sektör lideri olmadığında, sektör için olması beklenen uygulamaların hiçbiri gerçekleşmez (Porter, 2008:49).

Sektörün maliyet yapısı, Yüksek sabit bir maliyet yapısı ile karakterize edilen bir endüstri, firmaların ürün veya hizmet başına en düşük birim maliyetini elde etmek için maksimum düzeyde üretimlerini gerektirmektedir. Firmalar bu büyük ürün stoklarını satarak rekabet gücünü artırmalıdır (King, 2009:6).

Sabit maliyetler toplam maliyetlerin büyük bir kısmını oluşturduğunda işletmeler üretim kapasitelerinin kullanımını en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır. Bu durum firmanın maliyetlerini daha büyük bir çıktı hacmine yaymasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, birçok firma üretken kapasitelerini en üst düzeye çıkarmaya çalıştığında, sektör genelinde aşırı kapasite yaratılmaktadır. Daha sonra stokları azaltmak için, bireysel şirketler genellikle ürünlerinin fiyatını düşürür ve müşterilere indirim ya da diğer özel indirimler sunmaktadır. Yaygın olan bu uygulamalar genellikle rekabeti artırmaktadır (Hitt vd. 2011:58).

Pazar büyüme oranı, Sektörün büyüme hızı yavaş gerçekleşiyorsa, yavaş büyüme pazar payı savaşlarına yol açmaktadır (Porter, 2008:49). Yavaş büyüyen ya da olgun bir pazarda, şirketler pazar payının yüzde onda birinden fazlası için başa baş rekabet etmektedir. Buna karşılık, hızla büyüyen bir pazarda, gelir genel pazar büyümesinin teğet etkisi olarak büyümektedir (King, 2009:6).

Sektörden çıkış engellerinin yüksek olması, Giriş engellerinin diğer bir yüzü çıkış engelleridir. Bu engeller, yönetimin kendini belirli bir iş alanına tahsis etmesi gibi şeyler yüzünden ortaya çıkmaktadır. Firmaların düşük getirileri olsa da bu engeller pazarda kalmasını sağlamaktadır (Porter, 2008:49).

Çıkış engelleri, işletmelerin sektörden ayrılmasını engelleyen ekonomik, stratejik ve duygusal faktörlerdir. Çıkış engelleri yüksek ise, şirketler genel talebin statik veya düşüş gösterdiği kârsız bir sektöre kilitlenirler. Sonuçta, çoğu zaman aşırı üretken kapasite ortaya çıkmakta, bu da şirketlerin boş zaman kapasitelerini kullanmaları ve sabit maliyetleri karşılamaları için gerekli müşteri siparişlerini alma girişimlerinde fiyatları düşürmeleri nedeniyle daha yoğun rekabet ve fiyat rekabetine yol açmaktadır (Hill ve Jones, 2010:50).

Ekonomik performans dışındaki amaçlar, Belirli bir sektörde ekonomik performansın ötesine geçen hedefleri olan firmalar işlerine çok bağlıdır ve bu firmaların liderlik amaçları vardır. Örneğin, büyük şirketlerin birimleri bir sektöre imajla ilgili sebeplerle ya da tam hizmet sunmak için katılabilir (Porter, 2008:49). Fahey ve Randall (1994:178) göre rekabetin yoğunluğu davranışsal belirleyicilere de sahiptir. Rakiplerin bir sektörde farklı hedeflerinin olması veya pozisyonlarına yüksek strateji kazandırmaları durumunda, saldırgan olarak rekabet edeceklerdir.

2.6.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Değişen dünya koşulları ve işletmeler için gelişmeyi zorunlu kılan ekonomik piyasalar, işletmelerin satış ve sonrası aşamalarından, üretim aşaması öncesine kadar rekabet anlayışının farklılaşması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Fung ve arkadaşları (2008:73) rekabetin artık şirketler arasında olmadığını, daha çok tedarik zincirleri arasında gerçekleştiğini vurgulamışlardır. Zincirdeki tüm ortakların, aynı ekibin değer optimizasyonu için çaba harcayan oyuncularını konumunda bulunduklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin tedarik zincirinde yer alan tedarikçileri ve tedarikçilerin müşterileri arasındaki ilişkilerin yönetilmesi konusu önem kazanmaktadır. Özdemir (2004:89) tedarik zinciri yönetimini, hammadde temininden üretime ve dağıtımla son müşteriye kadar bir malın ulaşabilmesi için bir değer zincirinde yer alan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme/ürün, para ve bilginin yönetimi olarak ifade etmiştir. Tedarik zinciri yönetiminin işletmeler açısından faydaları bulunmaktadır. Güleş ve arkadaşlarına (2012:17) göre zincirdeki işletmelerin bütün faaliyetlerini içine alacak biçimde planlama yapması ve bu sebeple hepsini ortak bir faydada buluşturması, tedarik zincirinin yönetilmesinin temel faydasıdır. İşletmeler arasındaki bu ortak fayda işbirliği ve yoğun iletişim sonucunda günümüz rekabet öncelikleri olan hız, kalite, güvenilirlik ve maliyet konularında zincirin tümünün avantaj elde etmesini sağlamaktadır.

Ertürk (2013:249), işletmelerin tedarik yönetimi üzerinde durması gereken en önemli hususun, ihtiyaç duyulan maddelerin en uygun biçimde, tedarik edilmesi olarak ifade etmiştir. Tedarik kaynaklarının temin edilmesine işletmelerin satın alma bölümü, hangi girdi kaynaklarının işletme tarafından üretilip hangilerinin satın alacağına karar verir. Tedarik kaynakları, işletmelere ve rakiplerine belirli ürün veya hizmetleri üretmeleri için gerekli girdileri sağlayan işletme ya da kişilerdir (Tek, 1997:165). Tedarik kaynaklarının temininde uygunluk olarak ifade edilen husus, miktar, zaman, kalite, kaynak ve fiyat açısından uygunluk anlamına gelmektedir Ertürk (2013:249).

Tedarikçiler bir endüstriyi fiyat yükseltme veya satın alınan malların ve hizmetlerin kalitesini düşürme yetenekleri yoluyla etkileyebilir. Bir tedarikçi grubu, aşağıdakilerden bazıları geçerli olduğunda güçlüdür:

- Tedarikçi endüstrisi birkaç şirketin hakimiyeti altındadır ve birçok işletmeye bu hakim şirketler ürün satmaktadır.
- Tedarikçilerin sunduğu ürün veya hizmetin benzersiz olması ve müşteri değiştirme maliyetleri oluşturması, (müşterinin değişen tedarikçilerinin olumsuz etkilerini tanımlamak)
- İkamelerin kolay erişilebilir olmaması,
- Tedarikçiler bütünleşerek ve mevcut müşterileri ile doğrudan rekabet edebiliyorsa,

- Bir satın alma endüstrisi, tedarikçi grubunun mal ve hizmetlerinin yalnızca küçük bir bölümünü alıyorsa ve dolayısıyla tedarikçiye önem vermemektedir (Wheelen ve Hunger, 1992:104).

Tedarikçilerin gücünü belirleyen önemli faktörler, bir işletmenin portföyündeki yoğunluğu ve alternatif tedarikçilerin varlığıdır. Güçlü ve büyük tedarikçiler hizmetlerini veya kalitelerini sınırlandırabilir, fiyatlarını yüksek tutabilir, maliyetlerini müşterilerine kaydırıp kendi kazançlarını artırabilir. (Daft, 2015:111). Yazar, işletmeler için vazgeçilmez olan bir tedarikçinin gücünün, sektördeki dengeleri istediği gibi yönlendirmesine fırsat vereceğini ifade etmektedir.

2.6.4. Müşterilerin Pazarlık Gücü

İşletmelerin kuruluş amaçlarından en önemlisi kâr sağlamak, piyasada uzun vadeli hakimiyet oluşturmak, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati oluşturmak olduğu bilinmektedir. Bu amaçlardan anlaşılabileceği üzere müşterilerin işletme üzerindeki etkilerinin ne kadar yoğun olduğunu söyleyebiliriz. Akmermer ve Ayyıldız' a (2016:53) göre müşteriler, sektörün kârlılığını düşürecek şekilde, fiyatları aşağıya indirmeye zorlayarak, en iyi kalite ve en fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler. Bu sebeple müşterilerin taleplerinin birçoğunu karşılamak için işletmeler birbiri ile mücadele içine girerler. Bu mücadeleyi olumluya dönüştürmek isteyen işletmeler müşterilerin pazarlık gücünü analiz ederek müşterilerin istekleri doğrultusunda sundukları ürün ve hizmetlerde değişiklikler yapma yolunu tercih ederler. Bir endüstrideki üreticiler ve onların müşterileri arasındaki ilişkilerin gücünü belirlemeye yönelik analizler, üreticiler ve onların tedarikçileri ile olan ilişkilerinin analizleri ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir (Karacaoğlu, 2009:170).

Haskan (2013:349) müşterilerin pazarlık gücünü belirleyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- Müşterinin yoğunluğunun firma yoğunluğuna oranı,
- Pazarlık baskısı,
- Müşterinin hacmi,
- Müşterinin değişen maliyetlerinin firmanın değişen maliyetlere oranı,

- Müşteri bilgisinin mevcudiyeti, bütünleşmeyi geriletecek yeteneği,
- Ortaya çıkan alternatif ürünlerin mevcudiyeti,
- Müşterinin fiyatlara hassasiyeti,
- Toplam satışların fiyatı gibi faktörler,

Haskan' a göre müşterinin yoğunluğu, müşterinin ürün ve piyasa hakkındaki bilgisinin var olması, müşterinin ikame ürünlerin varlığını ve rakiplerin ürünlerini iyi tanınması müşterileri işletmeye karşı güçlü durumuna geçirir. Bir ürünün fiyatı arttığında müşteri talebi değişiyorsa fiyat hassasiyeti olduğunu ve bu durumda müşterilerin işletme karşısında güçlü olduğunu ifade etmek mümkündür.

Müşterilerin pazarlık gücü yüksekse, müşteriler endüstri firmalarını daha düşük fiyat ile almaya zorlayabilir veya daha düşük kaliteli ürünlerin fiyatlarında sunmak istediklerinden daha kaliteli ürünler sunmaya zorlayabilir. Sonuç olarak, sanayi kârlılığı düşük olur. Müşterilerin pazarlık gücü düşükse, endüstri firmaları müşterilerden daha yüksek fiyatlar talep edebilir veya bunları daha düşük kaliteli ürünleri yüksek fiyatlarla almaya zorlayabilir. Sonuç, daha yüksek endüstri kârlılığıdır (Afuah, 2009:338).

2.6.5. İkame Ürünler Tehdidi

Crossan ve arkadaşlarına göre (2005:57) ikame ürünler, endüstri dışındaki benzer bir fayda sağlayabilen ürünlerdir. İkame ürün, ücretlendirilebilecek fiyata bir tavan koyduğunda sektördeki kârlılığı azaltabilir. Ürün özelliklerini, ikame ürünlerin maliyet rekabet gücünü ve endüstri yapısını çeşitli kuvvetler şekillendirdiğinden çoğu zaman ikame ürünlerin tehdidi değerlendirmesi oldukça dinamiktir. İşletmeler müşterinin ürün tercihini değerlendirdiğinde rakiplerin alternatif ürünlerini daha çok aldıkları tespit ediliyorsa ikame ürün tehdidinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Eğer rakip işletmenin ürünü fiyat açısından avantajlı ise alıcı açısından daha uygun olduğundan fiyat performansı da yüksek olacaktır.

İkame ürünler, müşterilerin sanayi ürünleri yerine satın alabilecekleri, endüstri veya pazar dışından ürünlerdir. İkame ürünlerin tehditleri yüksek ise, sanayi ürünleri müşterilerin ikame ürünleri kullanabileceği şekildedir. Bu durumda sanayi firmaları fiyatlarını düşük tutmak zorundadır. Aksi takdirde müşteriler ikame edilebileceklerdir.

Sonuç olarak, sanayi kârlılığı düşük olur. İkame tehdidi düşük ise, sanayi kârlılığı daha yüksek olur (Afuah, 2009:341).

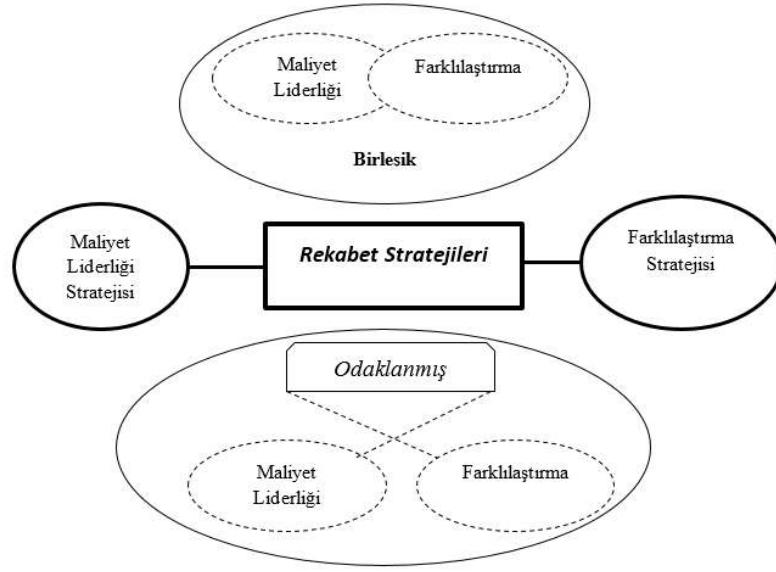
İkame ürünlerin bir endüstrinin kârlılığına neden olduğu tehdidi, müşterilerin aynı temel ihtiyacı karşılayabilecekleri farklı ürün ve hizmet türlerinin nispi fiyat ve performans oranlarına bağlıdır. İkame tehdidi aynı zamanda, bir müşterinin farklı bir ürün veya hizmet türüne geçişi sırasında ortaya çıkan yeniden eğitim, yeniden düzenleme ve yeniden tasarlama gibi alanlardaki maliyetlerin değiştirilmesinden de etkilenmektedir (Karagiannopoulos, 2005:69).

Bir endüstrideki bütün firmalar, ikame ürünler üreten endüstrilerle rekabet ederler. Endüstrideki firmaların kârlı bir biçimde belirledikleri fiyatlara bir üst limit getiren ikame ürünler, aynı zamanda bir endüstrinin potansiyel gelirlerini de sınırlayabilme gücüne sahiptir. Bu ürünler normal zamanlarda kârları sınırlamanın yanında bir endüstrinin canlılık içinde bulunduğu sırada elde edeceği kazançları da azaltabilme gücüne sahiptir (Öztürk ve Karabıyık, 2007:234).

2.7. M. Porter’ın Genel Rekabet Stratejileri Türleri

Günümüzde rekabetin yoğun yaşanması işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak stratejiler geliştirmeye yönlendirdiği bilinmektedir. İşletmelerin strateji tercihlerini yaparken bulundukları sektördeki rekabet faktörlerini göz önüne alarak rekabet stratejilerine yön vermeleri gerekmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle rakip işletmelere kıyasla özgünlük içeren, ikamesi olmayan ürün ya da hizmetleri düşük fiyatla sunan, müşteriye odak alan, düşük maliyet ile üreten ve piyasa fiyatına veya piyasa fiyatından az kaliteli ürün ve hizmet arz eden, rekabet avantajı sağlayan, stratejik yönetim araçlarını rekabet stratejileri olarak ifade edilebilir. Rekabet stratejisi oluşturabilmek, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesinde ne çeşit politikalara ihtiyaç duyduğunu ve nasıl rekabet edebileceğini meydana çıkarılmasını gerekli kılar. İşletmelerin performanslarında, verimliliklerinde ve markanın piyasada tanınmasında rekabet stratejileri önemli faktördür (Yücel ve Ahmetoğulları, 2016:114). Porter, sektördeki rekabeti belirleyen beş temel gücün etkileşimi ile işletmelerin rekabet avantajını oluşturabilmesi hususunda dört temel genel rekabet stratejisi üzerinde durmuştur.

Şekil 5. Rekabet Stratejileri (M. Porter)



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2013, s. 257

İşletmeler rekabet stratejilerini belirlerken bir veya birden fazla stratejiyi aynı anda uygulamak durumunda kalabilirler. Yukarıda Ülgen ve Mirze' nin (2013:257) tablosunda belirtildiği gibi iki temel rekabetçi stratejinin de birlikte uygulanması mümkündür.

Bir firmanın bir endüstrideki rekabet avantajını belirleyen rekabetçi kapsamın, şirketin hedef pazarının genişliği ile belirlenecektir. Firma ya da birim daha düşük maliyet ya da farklılaşma olmak üzere iki stratejiden uygun olanını kullanmadan önce, ürettiği ürün çeşitlerini, kullanacağı dağıtım kanallarını, hizmet edecek alıcı türlerini, satacağı coğrafi alanları ve ayrıca rekabet edeceği sanayi dizisini tespit etmesi gerekmektedir (Wheelen ve Hunger, 1992:197).

Rekabetin yoğun olduğu bir ortamda rekabetçi strateji oluşturmak isteniyorsa herkesin yaptığını yapmak yerine farklı olma tercih edilirse başarılı bir strateji uygulaması sağlanmış olacağı literatür araştırmalarında görülmüştür. Örneğin; yeni üretilen bir ürünün bulunulan pazara sunulması ve tutunmasının sağlanması için değişik pazarlama yöntemlerinin denenmesi, müşterilerin tercihlerine göre ürünün uyarlanması ve ürünü taklit edecek firmalara karşı tedbirler alınması rekabetçi stratejinin uygulandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

2.7.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet Liderliği Stratejisi, adından da anlaşılabacağı üzere maliyetleri odak alan rekabet stratejisidir. Zhao ve He (2008:151) göre maliyet liderliği stratejisi uygulanma sürecinde maliyeti aza indirmeye çalışmak ana tema haline gelmektedir. Bu stratejinin vurgusu verimliliklidir. Bu stratejiyi kullanan firmalar, işin her alanında maliyet düşürme için sürekli araştırma yaparak ölçek ekonomilerinden faydalanmaktadır.

Eser ve arkadaşlarına (2011:171) göre maliyet liderliği stratejisinde, yalnızca mal ve hizmet fiyatlarının indirilmesi söz konusu olmayıp, bütün faaliyetlerde maliyetlerin indirilmesinin temel olduğunu belirtmiştir. Bu durumda sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark artacak ve firma ortalamanın üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır. Yazara göre bu strateji bulunulan sektörde rakiplere üstünlük sağlama aracı olarak maliyeti esas alarak, mal veya hizmetin imal edilmesi sürecinden başlayıp satışa kadar geçen süreçteki maliyetleri düşürmeyi amaçladığı anlaşılmaktadır.

Rakiplere oranla üretilen mal ve hizmetlerin daha düşük tutulması biçimde uygulanır. Bunun sağlanabilmesi için yüksek kapasite kullanımı, yüksek verimlilik ve kalite iyileştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Birbirleriyle bağlantılı olan bu kavramlar, üretkenlik artışı maliyetlerini düşürerek verimi artırmak veya ürüne farklılaştırma yaparak daha yüksek fiyata satmak ile sağlanabilmektedir (Demir, 2014:7).

Bu stratejiler, hem işletme performansını geliştirmek üzere tasarlanmış fonksiyonel stratejileri hem de endüstri rekabetini kendi lehine etkilemeye yönelik rekabetçi stratejileri içerir. Temelde bir şirket, onu düşük maliyetler ve düşük fiyatlar eksenine mümkün olduğunca yakın bir değer yaratma sınırında konumlandıran bir maliyet liderliği iş modeli geliştirerek rekabetçi bir avantaj ve ortalamanın üzerinde bir kârlılık elde etmeyi hedeflemektedir (Hill ve Jones, 2010:155). Dinçer (1996:161) bu stratejinin uygulanmasını mamullerin standart olmasına, öğrenme eğrisinin düşmesine, işletmenin ekonomiklik ölçeğine ve pazarın yüksek fiyat esnekliğine bağlı olduğunu belirtmiştir.

Maliyet liderliğini uygulayan işletme iki avantaj elde eder. Birincisi, işletmenin maliyetleri düşük olduğu için, en yakın rakiplerinden, aynı müşteri grubu için rekabet

eden ve ürünleri için benzer düşük fiyatları talep eden işletmelerden daha kârlı olacaktır. İkincisi, maliyet lideri düşük maliyet yapısından dolayı rakiplerinden daha düşük bir fiyat talep edebildiği için rekabetçi bir avantaj elde eder (Hill ve Jones, 2010:155).

Porter' a göre (1985:115-118) Firmalar maliyetlerinin davranışını stratejik bir açıdan tam olarak anlayamadığından maliyet pozisyonlarını iyileştirmek için fırsatlardan yararlanamamaktadır. Maliyet pozisyonunu değerlendirme ve bunlara göre hareket etme açısından firmalar tarafından yapılan en yaygın hataların bazıları şunları içermektedir:

- Üretim faaliyetlerinin maliyetine özel odaklanma sebebiyle pazarlama, satış hizmetleri, teknoloji geliştirme ve alt yapı gibi faaliyetlerin toplam maliyet içerisinde göz ardı edilmesi,
- Tedarik ve satın alma işleminde sadece ana hammadde alım fiyatına odaklanması ve satın alma sürecindeki diğer girdilerin dikkate alınmaması,
- Maliyet azaltma programları genellikle büyük maliyet etkinliklerine odaklandığından, toplam masrafın içinde yer alan dolaylı ve küçük faaliyetlerin yeterince incelenmemesi.
- Maliyet avantajı kaynaklarının ve maliyet faktörlerinin yanlış algılanması,
- Firmaların maliyetini etkileyen tedarikçiler, kalite güvencesi ve denetim gibi tüm bağlantılarından yararlanırken başarılı olamaması,
- Firmalar sıklıkla farkında olmadan çapraz sübvansiyona girerler ve bu durumda maliyetlerdeki farklılıklara maruz kalan kesimlerin varlığını tanımalarına engel teşkil etmesi,
- Firmalar maliyet dengesini tanımadan bazen maliyet faktörlerini çelişkili şekilde düşürürler.
- Firmaların maliyet azaltma çabaları, değer zincirini yeniden yapılandırmanın yollarını bulmak yerine mevcut değer zincirinde artan maliyetleri iyileştirmeye odaklanmaları,
- Maliyet azaltma çabaları en çok, firmaların farklılaşmasına katkıda bulunmayan faaliyetlere odaklanmalıdır. Bir maliyet lideri farklılaşmanın

maliyetli olmadığı faaliyetlerinde farklılaşırsa aksine performansı artacaktır.

Maliyet liderliği stratejisi her aşama da düşük maliyete odaklandığından bu stratejiyi uygulayan işletmelerin dikkat etmeleri gereken bazı hususlar ortaya çıkmaktadır. Bütün enerjisini maliyetleri indirme üzerine harcamakta olan işletme değişen bazı faktörlere karşı duyarsız hale gelebilmektedir. Dolayısıyla, işletme gelişen teknolojilerden faydalanamamakta ve sürekli değişen müşteri isteklerine karşı tepkisiz kalabilmektedir (Eren, 2014:6002).

Maliyet liderliği stratejisini uygulamanın bazı riskleri mevcut olduğu bilinmektedir. Hitt ve arkadaşlarına (2009:109) göre bu risklerden birincisi lider rakiplerin malını veya hizmetini üretmek ve dağıtmak için kullandığı maliyet süreçlerindeki yeniliklerdir. Bu yenilikler maliyet liderininkinden daha farklı ek özellikler sunmak için ürünün fiyatını müşterilere artırarak sunmak durumunda bırakabilir ve rakiplerin daha düşük maliyetle üretmesini sağlayabilir. İkinci bir risk, müşterilerin rekabetçi seviyelerdeki farklılaşma algılarını anlamaya çalışmak yerine maliyetlerin düşürülmesine çok fazla odaklanmasıdır. Son olarak, maliyetin nihai bir riski liderlik stratejisini taklitle ilgilidir. Maliyet liderinin stratejisini taklit eden rakipler bazen kendi temel yetkinliklerini nasıl başarıyla kullanılması gerektiğini öğrenirler. Bu taklit ortaya çıktığı zaman, maliyet lideri malının veya hizmetinin müşterilere sağladığı değeri artırmalıdır. Genel olarak mevcut ürünü daha düşük bir seviyede satarak, fiyatı korumakla birlikte müşterilerin değer verdiği farklı özelliklerin eklenmesiyle değer artışı sağlanabilir.

Özetlemek gerekirse bu stratejiyi uygulayan firmalar ürünlerine müşteri talep etmediği sürece yeni özellik ekleme vb. maliyetleri artıracak işlemlerden uzak duracaklardır. Maliyetini korumayı hedefleyen işletmeler müşteri yoğunluğunun isteklerine göre ürün veya hizmet sunacaktır. Bu nedenle maliyet liderliği stratejisinin uygulanabilmesi için piyasada düşük maliyetli bir üretici olarak avantaj yaratmanın belli koşulları sağlamayla söz konusu olabileceği bilinmektedir.

2.7.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma Stratejisi, işletmelerin sektörde vizyonunu rehabilite edebilecek değişimler gerçekleştirerek kalitenin müşteri üzerinde yarattığı algıyı değiştirebilmek olarak ifade edebilir. Bakoğlu (2010:280) farklılaştırma stratejisini, değer zinciri etkinlikleri boyunca farklılaşma yaparak müşterinin algısında farklılaşmayı ve bu nedenle sektörün ortalamasının oldukça üstünde fiyatlama yaparak katma değeri yaratma stratejisi olarak ifade etmektedir. Ürettiği ürünleri rakiplerine göre farklılaştıran işletmelerin, tüketicilerin beklentilerini ve taleplerini ya da onların kabul görebileceği düzeyde farklılaştırıcı üretim faaliyetleri işletmelere ortalamanın üzerinde kazanç ve rekabet üstünlüğüne katkı sağlamaktadır (Onurlu ve Yazıcı, 2015:66). Porter'ın jenerik stratejilerinden farklılaştırmanın uygulanması dört ayrı boyutta incelenebilir.

1. Rakiplere kıyasla daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma,
2. Kalite iyileştirme çabalarını sağlamlaştırarak yapılan farklılaştırma,
3. Müşterilere sağlanan satış sonrası hizmetler ve destek hizmetlerinin rakiplere kıyasla daha kaliteli, süratli, etkili vb. gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma,
4. Rakiplere nazaran en az kalite ve nitelikteki, ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma (Eren, 2005:255).

Farklılaştırma stratejisi işletmelere bazı avantajlar yaratmaktadır. Tayşır'e (2010:165) göre farklılaştırma stratejisi, pazara yeni girişlerin engellenmesi ihtimali, yaratılan farklılık sebebiyle müşteri bağlılığı oluşturma, ikame ürünler arasında daha iyi konumlanma gibi avantajları bünyesinde bulundurmaktadır. Eren' e (2014:6004) göre işletmenin piyasaya sunduğu ürün ve hizmeti farklılaştırarak sektördeki bütün rakiplerinin sunduğu ürün, imaj, hizmet ve teknolojilere kıyasla eşsiz bir ürün ya da hizmet sunması halinde işletme daha avantajlı konumda olmaktadır.

İşletmeler açısından farklılaştırma stratejisi uygulamanın bazı riskleri vardır. Bunlardan birincisi, kendini farklılaştıran firma ile düşük maliyetli rakipleri arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma marka sadakatini koruyamayacak

duruma gelir. Böylece alıcılar, farklılaştırılmış firmanın bazı hizmetlerini, özelliklerini ve imajını satın almak yerine maliyet açısından tasarruf edebileceği firmayı tercih eder. İkincisi, alıcıların farklılaştırma faktörüne olan ihtiyacı azalır. Son olarak, taklit algılanan farklılaştırmayı daraltır; sektörler geliştikçe yaygın bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Porter, 2000:57).

2.7.3. Odaklanmış Stratejiler

Porter'ın jenerik stratejileri içerisinde yer alan odaklanma stratejisi, düşük maliyet ile dar bir müşteri grubuna düşük maliyetle hitap ediyorsa maliyet odağı, farklılaştırma ile dar bir müşteri grubuna hitap ediyorsa farklılaştırma odağı olmak üzere iki şekilde stratejiden oluşmaktadır.

Maliyet odaklanma, belirli bir müşteri grubuna odaklanan düşük maliyetli bir rekabet stratejisidir. Coğrafi pazar ve bu nişe hizmet etmeye, başkalarının dışına çıkarmaya çalışır. Maliyet odaklı strateji kullanılırken, şirket veya iş birimi hedef segmentinde bir maliyet avantajı istemektedir (Wheelen vd., 2012:187). *Farklılaştırmada odaklanma*, bazı kesimlerdeki müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılamada kullanılır. Bu strateji firma hedef kitlesi üzerinde farklılaştırmanın arayışı içerisinde (Haskan, 2013:363).

Pearce ve Robinson' a göre (1991:226) odak stratejisi izleyen bir firma, izole edilmiş coğrafi bölgelere hizmet etmeye isteklidir. Firma, özel finansman, envanter veya servis sorunları olan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama ya da ürünün küçük ve orta büyüklükteki müşterilere özgü taleplerine göre ayarlamaktadır. Odaklanan firmalar, aksi takdirde görmezden gelinen veya az takdir edilen müşteri segmentlerine hizmet etme isteğinden kazanç elde etmektedirler.

Küçük ve orta ölçekli firmalar sahip oldukları varlık ve yeteneklerle rakiplerin çok olduğu ve şiddetli olduğu pazarlarda rekabete karşı koyamayabilirler. Böyle firmaların elde ettikleri getirileri çok düşük olduğundan rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve uzun dönemde yaşamlarını sürdürmeleri hemen hemen olanaksızdır. Odaklanmış stratejiler bu durumda olan firmalar için birer kurtarıcı strateji olabilir. Farklı beklentileri olan müşteri grubuna hizmet eden firmalar pazarı daraltarak, rekabeti engelleyerek konumlarını güçlendirebilirler ve pazarlarında rekabet üstünlüğü için çalışabilmektedir (Eser vd., 2011:173).

Eren (2005:264), odaklanma stratejisini uygulayan işletmelerin bir takım sağlayacağı avantajları şöyle ele almıştır. Odaklanma stratejisini uygulayan işletmelerin en önemli kazançları rakiplerin sunabileceği ürün ve hizmetten daha iyisini pazarlayabilmektir. Pazara yeni girecek işletmelerin, cesaretlerinin kırılması ve müşteri bağımlılığından çekinmeleridir. Dar bir pazarda faaliyette bulunma sebebiyle müşteri ile samimi ilişkiler kurma imkânı verdiğinden değişen taleplerin anında fark edilmesini sağlamaktadır. Belirli bir odak strateji sürdürmenin riski, çok sayıda rakibin bu başarılı odak stratejiyi fark edip kopyalama ihtimali olması ya da tüketici tercihlerinin tamamen pazarın istediği ürünlere yönelmesidir (David, 2011:154).

2.7.4. Birleşik Rekabet Stratejileri

Birleşik rekabet stratejileri Ülgen ve Mirze (2013:267) göre, firmaların temel rekabet stratejileri ya da odaklanmış stratejilerinden iki ya da daha fazlasını aynı anda ya da birbirine yakın aralıklarla uyguladığı hallerde ortaya çıkmaktadır. Bu stratejiyi işletmelerin kullanmasının amacı, bazı farklı özelliklere sahip ürünleri verimli bir şekilde üretmektir. Düşük maliyetleri korumanın kaynağı verimli üretimdir. Farklılaşma ise eşsiz değer yaratma kaynağıdır. Entegre maliyet liderliği / farklılaşma stratejisini başarıyla kullanan firmalar, genellikle yeni teknolojilere hızlı bir şekilde adapte olurlar ve dış ortamlarındaki hızlı değişikliklere uyarlar. Eşzamanlı olarak iki rekabet gücü avantajı kaynağı (maliyet ve farklılaşma) geliştirmeye odaklanmak, firmanın yetkin olması gereken birincil ve destek faaliyetlerinin sayısını artırır (Hitt vd., 2011:120).

2.8. Davranış Zamanlamasına Göre Rekabet Stratejileri

İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirmek için belirlediği birçok iş yönetim stratejileri mevcuttur. Örgütsel stratejinin rekabetçi yaklaşıma ve örgütün etkililiğine katkı sağlayacak şekilde yapılması gerekliliği bilinmektedir. Günümüz işletmeleri stratejileri oluştururken M. Porter'ın rekabetçi güçler ve stratejileri yanında Raymond Miles ve Charles Snow' un iş stratejisi tipolojilerinden de faydalanmaktadırlar.

McDaniel ve Kolari' ye (1987:20) göre bu tipolojinin altında yatan kilit boyut, işletmenin değişen çevresel koşullara verdiği tepkidir. Yani, bir işletmenin ortamına uyum sağlayabilmesi ürünlerini veya pazarlarını değiştirme hızına bağlıdır. Akbolat

(2009:130) göre bu tipolojide stratejik uyum sürecinde işletmelerin karşılaştığı üç ana problem ve üç çözüm seti olduğunu belirtmiş ve aşağıda belirtilen şekilde açıklamıştır.

1. Girişimsel Problem Seti, işletmenin ürün ve pazar alanını tanımlamaya odaklanır. Ayrıca ürün ve pazar alanının seçimini ve rekabet yöntemlerini kapsar.

2. Mühendislik Problem Seti, seçilen teknoloji, üretim ve dağıtımın süreçlerine odaklanır. Seçilen ürün ve pazar alanında rekabet edebilmek için işletmenin planında kullanılacak teknolojinin seçilmesini kapsar.

3. Yönetimsel Problem Seti, işletmenin yapısal ve politika süreçlerinin uygulanabilmesi, seçilebilmesi ve geliştirilebilmesine odaklanır. İşletmenin yapı ve süreçlerinin seçilmesinde, işletmedeki belirsizlikleri aza indirmeyi ve kendi çevresiyle tatmin edici uyumu sürdürebilmesini sağlamayı kapsar.

Matsuno ve Mentzer (2000:2) göre işletmeler tarafından bir stratejinin uygulanması, bu stratejinin piyasadaki etkinliğinin kontrol edilmesini ve izlenmesini sağlar. Bir işletmenin piyasada izlediği belirli bir strateji, diğer stratejik yönelimlerle rekabet edebilmek için gösterdiği çaba ve rekabete göre katıldığı performans boyutlarının çeşitliliği ile performans düzeyini belirler. Bu tipoloji algılanan piyasaya planlı bir örgütsel uyum modelini ve stratejik yönelimi işaret etmektedir. Ayrıca bu tipoloji bir işletmenin dışarıdan yönlendirilmiş istihbaratla ilgili faaliyetlerini ve yanıt verme yeteneğini ifade eden bir piyasa yönelimi ile de ilgilidir. Miles ve Snow tipolojisini diğer mevcut stratejik tipolojilerden farklı kılan özelliği organizasyon kültürünü stratejik bir çerçeveye dahil etmek ve birleştirmek için tasarlanmasıdır (Mayfield vd., 2007:96).

McDaniel ve Koları' ye (1987:20) göre bir sektördeki firmaların uygun tipolojileri, stratejik yönetim ve örgütsel davranış literatürün de belirlenmiştir. Bununla birlikte, Miles ve Snow tipolojisi benzersizdir. Çünkü organizasyonu çevresiyle dinamik bir etkileşim içinde tam ve entegre bir sistem olarak görür. Kısaca, Miles ve Snow, bir sektördeki rakip firmaların aşağıda belirtilen dört temel örgütsel veya stratejik türden birini temsil eden davranış kalıpları sergilediklerini öne sürmektedir:

2.8.1. Öncü-Araştırmacı Stratejiler

Miles ve arkadaşlarına (1978:553) göre araştırmacı (öncü) strateji, seçtikleri piyasa çevresine savunmacının tam tersi şeklinde yanıt verir. Bu strateji aynı sektördeki diğer örgütlenme çeşitlerine göre daha dinamik bir ortam yaratır. Piyasadaki başarısı istikrarlı bir alana hizmet etmek olan savunmacıdan farklı olarak, araştırmacının temel amacı yeni ürün ve yeni pazar fırsatlarını bulmak ve kullanmaktır. Araştırmacı strateji için, ürün ve pazar geliştirme konusunda yenilikçi itibarını korumak yüksek oranda kârlılıktan daha önemlidir. Araştırmacılar, sürdürülebilir ürün ve pazara girişi ile bağlantılı olduğunu düşündüğü "başarısızlık oranı" nedeniyle savunmacıların daha verimli kâr seviyelerine ulaşabilmesinin zor olduğunu düşünürler.

Araştırmacı stratejiyi uygulayan firmalar, ar-ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkardıkları mal ve hizmetleri için yeni bir pazar oluşumuna giderler. Bu firmalar yeni pazarda öncü durumunda olduğundan pazara ilk giren işletmenin sahip olduğu avantajları elde ederler. Yeni pazardan beklentileri karşılayıp karşılamayacağı açıkça görülemediğinden, bu belirsizlik durumunun yüksek olması sebebiyle ağır bir risk de taşımaktadır. Ancak yeni pazarın ilk ya da ilklerinden olmanın sağlayacağı avantaj olan yüksek getiride bu riskin karşılığı olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013:275).

2.8.2. Savunmacı Stratejiler

Miles ve Snow' un tipolojisi çalışmalarında yer alan, istikrarla ve tasarrufla ilgilenen savunmacılar, fırsatları kollamak ve risk almak gibi eylemlere girişmezler. Mevcut müşterileri elde tutmayı amaçlayan bu strateji, yenilikle ya da büyümeyle ilgilenmez. Savunmacılar, öncelikle içsel verimlilikle ilgilenir ve sürekli müşterileri için güvenilir, yüksek kalitede ürünler üretmeye çalışır. Bu strateji, örgütün düşüşe geçen bir endüstride ya da durağan bir çevrede faaliyet göstermesi durumunda başarılı olabilir (Daft, 2015:114).

Miles ve arkadaşlarına göre savunmacı stratejilerde (1978:550) istikrarı sağlamak için girişimci sorununun tanımlanması ve çözümlemesi gerekir. İstikrarlı bir alan sağlamak isteyen savunmacılar girişimci problemlerini çözümleyebilmek için toplam pazarın içinde sadece sınırlı bir potansiyel piyasanın bir kısmını nasıl

kapatacaklarını tanımlamalıdır. Savunmacı bu sınırlı alanda saldırganlığı önlemek için agresif bir şekilde çabalar. Bu tür davranışlar, rekabetçi fiyatlandırma veya kaliteli ürünler gibi standart ekonomik eylemleri içermektedir. Alanlarının dışındaki gelişmeleri göz ardı etme eğiliminde olan savunmacılar, pazarda yer alma ve sınırlı ürün geliştirme yoluyla büyümeyi tercih etmektedirler. Zaman içerisinde savunmacılar, rakiplerin girmesi zor olan sektörde küçük bir niş oluşturarak, konumunu korumaya devam etmektedir.

2.8.3. Analizci Strateji

Analizci Strateji Miles ve arkadaşlarına (1978:555) göre, karşıt uçlarda bulunan savunma ve araştırmacı (öncü) stratejilerin arasında kalan ve bu iki stratejinin birleşimi gibi olup diğer stratejilere uygun bir alternatiftir. Yani hem araştırmacı hem de savunmacı stratejinin güçlü yanlarını tek bir sistemde birleştirilmiş halidir. Bu strateji, kâr fırsatını maksimize ederken riski azaltmaya çalışır. Analizci strateji özellikle hızlı pazar ve teknolojik değişim ile karakterize edilen sektörlerde izlenmesi zordur. Bu sebeple analizcinin uyum sağlama yaklaşımını en iyi tanımlayan kelime dengedir.

Analizci strateji izleyen işletmelerin uyum sağlama kabiliyetleri yüksek olmasına rağmen uyum sağlama yetenekleri kısmen az olan işletmeler tercih eder. Ayrıca işletmelerin bu stratejiyi izleme sebepleri yöneticilerin seçmesi veya kaynaklarının yetersiz olmasıdır. Özellikle müşterilerinden ziyade rakip işletmelere odaklanarak, onların yeniliklerini taklit etmektedir. Ar-ge çalışmalarına yeteri kadar kaynak sağlayamadıklarından radikal yenilik yapmakta zorlanmaktadır (Apaydın vd., 2011:620). Analizci strateji, girişimci problemi açısından araştırmacı ve savunmacı stratejiye benzemektedir. Aynı zamanda geleneksel ürünlerin ve müşterinin sağlam bir temelini oluştururken, yeni ürün ve pazar fırsatlarının nasıl konumlandırılacağı ve kullanılacağını da belirler. Analizcinin sorun karşısındaki tutumu, araştırmacı ve savunmacının tercih ettiği çözümlerin karışımıdır. Analizci strateji de yeni ürünlerin ve yeni pazarların uygunluğu kanıtlandıktan sonra o yöne doğru hareket etmektedir (Miles vd., 1978:555).

2.8.4. Reaktör-Tepkici Strateji

Savunmacılar sürekli olarak mevcut faaliyetlerinde daha fazla verimlilik geliştirmeye çalışırken, araştırmacılar ise yeni fırsatların arayışında çevresel değişimi takip ederler. Zaman içerisinde bu etkinlik içeren durumlar hem tutarlı hem de kararlı olan çevresel koşullara bir tepki durumu oluşturmak için istikrarlı hale gelmiş olur. Savunmacı, araştırmacı ve analizci, kendi ortamlarına göre, farklı şekillerde proaktif olmaktadır (Miles vd., 1978:557).

Apaydın ve Torlak (2011:621) göre tepkici strateji sergileyen işletmeler de belirgin bir davranış ya da özellik görülmediğini belirtmişlerdir. Bunun temel sebebi ise bu işletmelerin uyum sağlama kabiliyetlerinin yeterli olmamasından kaynaklanmaktadır. Tepkici strateji, hem bulunduğu çevreye hem de kararsızlığa sahip olan çevreye uyum sağlamaya çalışan istikrarsız bir tutum ortaya koyar. Bu tür değişen bir çevre ile karşılaşıldığında etkili bir şekilde ortaya koyabilecek bir dizi müdahaleden yoksundur. Yani tepkici strateji, süreklilik arz edemeyen, kötü performans gösteren bir tutum sergiler. Bu sebeple tepkici strateji performans ve uyum açısından diğer üç stratejiden geriye arta kalan bir stratejidir (Miles vd., 1978:557).

2.9. Rekabet Stratejilerinin İşletmeler Açısından Önemi

Rekabet, verimlilik ve teknolojik gelişme kavramları ile birlikte değişen dünya koşullarının ekonomik boyutunda yer almaktadırlar. Küreselleşme ile değişen piyasa koşulları ve üretim faktörlerinin dinamik yapısı, rekabetin önemini artırmakta ve işletmelerin rekabet gücü oluşturabileceği stratejiler geliştirmesini zorunlu hale getirmektedir (Coşar, 2008: 46).

İşletmelerin rakipleriyle verdikleri mücadelelerinde yararlanabilecekleri farklı açılara sahip rekabet stratejileri bulunmaktadır. Tek'e (1997:110) göre pazar payı düşük olan bir işletme ya endüstride sınırlı sayıda pazar dilimi üzerine yoğunlaşır ya da ar-ge faaliyetlerinden etkin şekilde yararlanmaya çalışır. Durgun endüstrideki işletmeler ise büyük bir nişe hizmet etmek için uzmanlaşır. Ürün, pazar, müşteri veya pazarlama potansiyeli olan dilimleri belirleyerek dağıtım sistemlerini sürekli iyileştirmek zorundadır. Yani teknoloji ve pazar dilimlemesi yolu ile değer oluşturulmaya çalışılır. Olgunlaşmış ve bu sebeple büyümesi yavaşlamış, enflasyonun

yüksek, devlet müdahalelerinin fazla ve rekabetin yoğun olduğu endüstrilerde kaliteyi koruyarak maliyetleri düşürmeye çalışmak, rakiplere göre daha iyi ürün, hizmet ve kalite sunmak, kendilerini farklılaştırmaya çalışmak en yararlı stratejilerdendir.

Daft'a (2015:115) göre Örgütlerde strateji seçimi içsel karakteristiği etkiler. Örgütsel tasarımın özellikleri, işletmelerin rekabetçi tutumlarını desteklemelidir. Aşağıdaki tabloda verilen örgütsel tasarım özellikleri, Porter ile Miles ve Snow' un stratejileriyle ilişkili olarak göstermektedir.

Tablo 2. Porter ile Miles ve Snow'un Stratejilerinin Karşılaştırılması

Porter'ın Rekabetçi Stratejileri	Miles ve Snow' un Strateji Tipolojisi
Strateji: Farklılaştırma	Strateji : Öncü
Örgüt Tasarımı:	Örgüt Tasarımı:
➤ Öğrenen örgüt, güçlü bir yatay koordinasyonla birlikte esnek bir şekilde hareket eder. ➤ Yüksek araştırma kabiliyetine sahiptir. ➤ Müşteriye yakınlık sağlayacak değerler ve kurum içi mekanizmalar bulunur. ➤ Çalışan yaratıcılığını, çalışanın risk almasını ve yenilikçi olmasını ödüllendirir.	➤ Öğrenen Örgüt; esnek, akıcı, ademi merkezîyetçi yapı, ➤ Yüksek araştırma kabiliyeti.
Strateji: Maliyet Liderliği	Strateji: Savunmacı
Örgüt Tasarımı:	Örgüt Tasarımı:
➤ Verimlilik odaklı; güçlü merkezîyetçilik, sürekli hazırlanan detaylı raporlarla sıkı maliyet kontrolü, ➤ Standart üretim prosedürler, ➤ Yüksek verimli tedarik ve dağıtım süreçleri, ➤ Yakın denetim, rutin işler, kısıtlandırılmış çalışan yetkilendirmeleri	➤ Verimlilik odaklılık, merkezi otorite ve sıkı maliyet kontrolü, ➤ Üretim verimliliği üzerine vurgu, düşük üretim ve yönetim maliyetleri, ➤ Yakın denetim, çalışanların daha az güçlendirilmesi.
	Strateji: Analizci
	Örgüt Tasarımı:
	➤ Verimlilik ve öğrenmeyi dengeler; esneklik ve uyum ile birlikte sıkı maliyet kontrolü mevcuttur. ➤ İstikrarlı ürün hatları için verimli üretim; yaratıcılık, araştırma ve yenilik için risk alma üzerine vurgu yapar.
	Strateji: Tepkici
	Örgüt Tasarımı:
	➤ Belirli bir örgütsel yaklaşım yok, örgüt tasarımı anlık ihtiyaçlara göre birdenbire değişebilir.

Kaynak: (Daft, 2015, s.116)

2.10. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kapsamı

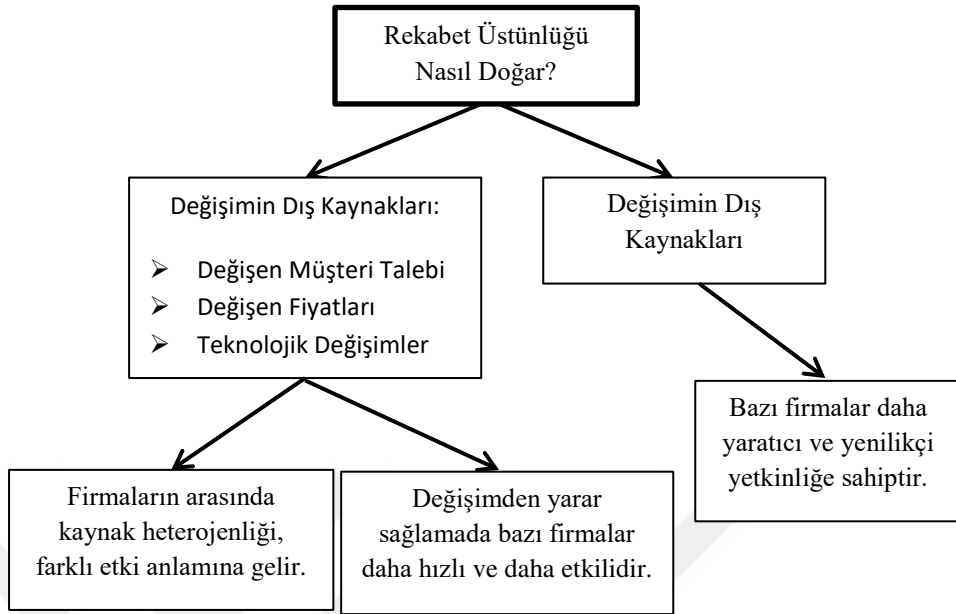
Rekabetçi üstünlük kavramı bir firmanın daha iyi müşteri değeri yaratarak rakip firmalar karşısında piyasada avantaj kazanması anlamına gelmektedir (Akın vd., 2003:88). Soyer ve Erkut (2008:41) rekabet üstünlüğü kavramını, çevresel tehdit faktörlerini etkisiz duruma getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsat faktörlerine cevap vererek içsel üstünlüklerden, taklit edilemeyen, değerli, az bulunan ve ikame edilemeyen firma kaynakları, faydalanan stratejilerin uygulanmasıyla elde edilen üstünlük olarak tanımlamışlardır. Grant ve Jordan (2014:174) rekabet üstünlüğünü basit anlamda şöyle ifade etmiştir: aynı pazar içindeki iki veya daha fazla işletmeden biri rakiplerine karşı rekabet üstünlüğüne sahip olduğu zaman sürekli olarak yüksek bir kâr seviyesine veya kazanma potansiyeline sahiptir.

Firmalar, varlığını sürdürebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için çevre analizi yapmaktadırlar. Firmalar değişimlerin sürekli yaşandığı bu dinamik çevreden elde ettikleri verilerle faaliyetlerini belirlerler. Firmalar yaptıkları çevre analizleri ile güçlü ve zayıf olduğu noktaların yanı sıra, pazarda oluşabilecek fırsat ve tehditlerin de neler olduğunu ortaya koymaktadır (Bakırtaş vd., 2008:114).

Bir firmanın küresel rekabet avantajını etkileyen birinci faktör, faaliyette bulunduğu iç ve dış çevrenin analizi veya değerlendirilmesidir. İkinci önemli faktör ise, firmanın belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayan rekabet stratejisidir (Bakan, 2011:506). Rekabet üstünlüğü eğer rakip işletmelerin olası taklitçilik girişimlerine ve endüstrideki olası değişimlere rağmen uzun dönemde var olmaya devam edeceği düşünülüyorsa bu üstünlük sürdürülebilirdir (Seviçin, 2009:174). Bakan (2011:508), rekabet üstünlüğü sağlamada önemli olan hususları, yenilikleri takip edebilmek, değişime uyum sağlayabilmek, teknolojiden faydalanmak ve küreselleşmeyi yeniden düşünmek şeklinde sıralamıştır.

Grant ve Jordan' a göre bir dış değişimin rekabet üstünlüğü yaratması için farklı kaynakları ve yetkinlikleri olmalı ya da stratejik konumlandırması nedeniyle değişimin firmalar üzerinde etkileri olmalıdır.

Şekil 6. Rekabet Üstünlüğünün Doğuşu



Kaynak: Grant, Jordan, (Çev. Sart) 2014, s. 174

Rakipler karşısında rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemleri olarak, rekabet edenler arasında kalite ve fiyat avantajı elde etmek, müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatlarını rakiplerden önce elde etmek, müşterinin değişen arzu ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek bunlardan bazılarıdır (Akın vd., 2003:88).

Rekabetçi avantaj arayışı içinde, şirketler genellikle rekabet alanlarında veya faaliyetlerinin genişliği (kapsamı) açısından farklılık göstermektedirler. Rekabet, segment kapsamı, dikey derecesi entegrasyonu, coğrafi kapsam ve şirketin içinde bulunduğu ilgili endüstriler (sanayi) kapsamı olarak dört temel boyutu vardır. Rekabetçi kapsam, rekabet avantajı yaratmak için güçlü bir araçtır (Porter ve Millar, 1985).

İşletmelerin en önemli hedefleri piyasada sürdürülebilirliği sağlamak ve kar elde etmektir. İşletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajlarını koruyabilecek politikalar geliştirmek durumundadırlar. Babacan ve arkadaşları (2015:330) rekabet üzerinde etkili olan faktörlerden en önemlisinin fiyatlandırma kararları olduğunu belirtmişlerdir. Pazarda rakip sayısının artması ve rekabetçi yeni politikalar geliştirilmesi uygun bir fiyatlandırma politikası uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir

ve bu politikanın da işletmenin satışları, kârları ve pazar payı üzerindeki etkilerini göze almak gerekir.

Küresel rekabetin giderek arttığı bir dünyada ve rekabetin temeli bilginin yaratılmasına doğru kaymaya başlayınca, uluslar giderek daha önemli hale geldi. Rekabetçi avantaj, oldukça yerelleştirilmiş bir süreçle oluşturulur ve sürdürülür. Ulusların değerlerindeki, kültürlerindeki, ekonomik yapılarındaki, kurumlarındaki ve tarihlerindeki farklılıklar rekabetin başarısına katkıda bulunur. Her ülkenin rekabetçi modelinde farklılıklar vardır. Hiçbir ulus bütün endüstrilerle birden rekabet edemez. Nihayetinde, içinde bulundukları çevre onlar için ilerici, dinamik ve zorlayıcı olduğundan dolayı her millet belli endüstrilerde başarı göstermektedir (Porter, 1990).

Farklılaşma, rekabetçi küresel pazarda, rekabet avantajının anahtarıdır. Bir pazarın teklifi, imaj, çalışanlar, dağıtım kanalı ve hizmetin, ürüne göre farklılaştırılması da olabilir. Bir fark ayırt edici, üstün kaliteli, düşük maliyetli ve karlı olduğu ölçüde önemlidir. Şirketlerin hedefi pazarın yapısına uygun olarak imajını, kendine özgü pazarda bir yer tutacak şekilde, konumlandırma eylemini tasarlamaktır (Kotler, 2002:180).

Fahey ve Randall (1994:91-92) göre üç temel fikrin, bir iş için amaçlanan rekabet avantajı temelini tanımlamanın yararlı olduğunu belirtmişleridir. Birincisi rekabet avantajı sadece mutlak anlamda değil, görelî olarak tanımlanabilmelidir. İkincisi rekabet avantajı katmanlar şeklinde düşünülmelidir. Bir firmanın ürüne ilişkin teklifleri, fiyatı, sunum süreleri, kalite, teknoloji ve estetik gibi birçok boyutta rakiplerine göre iyi ise pazara hâkimiyeti o oranda yüksek olur. Üçüncü rekabet avantajı ise rekabet üstünlüğünü oluşturan temellerin zaman içinde değişeceğini bilmeli ve değişime karşı hazırlıklı olunmalıdır.

2.11. Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Yararlanılan Yöntemler

2.11.1. Kıyaslama

Kıyaslama, işletmeler arasındaki belirli bir işletme fonksiyonu ya da uygulamanın karşılaştırılmasıdır. Geniş anlamıyla kıyaslama, işletmenin performansını sınıfındaki en iyisi ile karşılaştırarak ölçme, en iyinin bu performans

düzeyine nasıl ulaştığını tespit etme, ulaşılan bilgiyi kendi işletmesinin hedefleri, stratejileri ve uygulamaları için esas almaktır (Odabaşı, 2013:167).

Kıyaslama tekniğinin temel amacı; işletmelere rakiplerine göre daha iyi durumda olmaları ve pazardaki paylarını artırabilmeleri için endüstri ve iş dünyasının liderleriyle üretim, pazarlama, satış, tedarik gibi uygulamaları ile faaliyet süreçlerini karşılaştırma ve daha gerçekçi hedefler belirleme fırsatı vermektedir (Düren, 1999:43). Demirdöğen ve Küçük' e (2003:306) göre kıyaslama yapmanın amacı ürün, hizmet ve süreçlerdeki iyileştirmeyi sağlayarak, yüksek performansa ulaşmaktır. Kıyaslama uygulamaları işletmelerin bulundukları durumu, gelecekte olmak istedikleri konumu ve bu konuma ulaşmak için neler yapmaları gerektiği konusunda yol gösteren bir eylem olduğunu ifade edilebilir.

Kovancı (2004:336) kıyaslama sürecinin aşamalarını genel hatlarıyla şu şekilde sıralamaktadır.

- Kıyaslama yapılacak ürün ya da sürecin tanımlanması için bir grubun oluşturulması,
- Benzer ürün ya da sürece sahip dünya standartlarının ya da başlıca lider işletmelerin tanımlanması.
- Veri toplama stratejisinin belirlenmesi.
- Lider işletmelerin ziyaret edilmesi veya rakip ürünün incelenmesinden sonra, verilerin toplanması ve toplanan verilerin analizi.
- Kıyaslama yapılan ürün veya sürece göre kendi ürün veya sürecinizin performans eksiklerinin belirlenmesi.
- Ulaşılmak istenen hedeflerin tartışılarak belirlenmesi, tavsiyeler listesinin hazırlanması, bunların uygulanması için gerekli izinlerin alınması.
- Tavsiyelerin uygulanabilmesi için bir uygulama planının hazırlanması.
- Sürecin izlenmesi, gelişme planının uygulanması ve başarının sağlanması.
- Kıyaslama kriterlerinin tekrar kontrol edilmesi ve incelenmesi.

Kıyaslama, küçük gelişmelere odaklanmak yerine çabucak önemli iyileştirmelere olanak sağlayan bir yöntemdir. Kıyaslama, bir anlayışın ya da sürecin en iyisiyle değiştirilmesini öngören, önemli hamlelerin yapılmasına imkân tanıyan bir kalite iyileştirme tekniğidir (Demirdöğen ve Küçük, 2003:305).

Kıyaslama yönteminin işletmeler açısından önemini Topaloğlu ve Kaya (2008: 29-30) şu şekilde vurgulamışlardır; işletmenin rakipleriyle arasındaki farkı belirleme veya piyasa koşullarında bir ürün ya da hizmeti etkin ve hızlı bir şekilde kıyaslamaya olanak tanıdığından içsel standartları tespit etme fırsatı sağlar. Dünya çapında birçok endüstri hakkında bilgi sahibi olma, en iyi olanlar düzeyinde kalite standartları belirlemeye imkân tanımaktadır. Böylece içinde bulunulan endüstrinin en üstün düzeyde olabilecek sonuçları hedefleme açısından devamlılık arz eden fırsatlar sunar. Dünya çapında işletmeler tarafından daha önce denemesi yapılan ve başarılı olan süreçleri inceleme fırsatı verir. Bu sayede yatırımı ve riski en düşük düzeyde tutabilecek uygulamalara sahip olabilme imkânı tanımaktadır.

Bumin ve Erkutlu (2002:91) kıyaslama türlerini işletmenin odaklandığı noktaya göre aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

Stratejileri odaklı kıyaslama, İşletme için başarılı stratejinin anahtar öğelerini belirleyerek farklı olan işletme stratejilerinin mukayese edilmesidir. Burada amaç, başarılı olduğu düşünülen işletmelerin stratejilerini meydana çıkarmaktır.

Ürün odaklı kıyaslama, Bir işletmeye ait ürünün parçalanarak ya da bütün olarak ayrıntılı bir şekilde incelenmesini kapsar. Uygulamada en çok karşımıza çıkan kıyaslama yöntemidir.

Süreçe odaklı kıyaslama, Bir işletmenin iç faaliyetlerinin daha verimli ve etkin duruma getirilmesi ve faaliyetlerin bütünsel bir yaklaşımla yeniden incelenmesini kapsar.

Kıyaslamanın çeşitlerini işletmenin seçtiği kıyaslama ortağına göre şu şekilde açıklamak mümkündür (Fisher, 1998:18-21):

Rekabetçi kıyaslama, Aynı endüstride bulunan ve süreçleri iyi düzenlenmiş rakip işletmeler incelenir (Fisher1998:18). Rekabete dayalı kıyaslama, herhangi bir alanda en iyi uygulamalara sahip olduğu varsayılan rakip işletmeden iş sonuçlarına ilişkin bilgi sahibi olma, işbirliği sağlama ve teknoloji karşılaştırma ya da işletmenin uygulamalarını uyarlama imkanı sağlar (Pekdemir, 2000:25).

İç kıyaslama, İşletmenin kendi içindeki süreçler ve işlemler arasında kıyaslamalar yapılarak en iyi olan uygulamalar belirlenmeye çalışılır. Kıyaslama uygulamasına yeni başlayan işletmelerin çoğu işe iç kıyaslama yöntemi ile başlar

(Eryılmaz 2009:47). Bu yöntem ile işletme içindeki benzeyen süreçler birbirleriyle kıyaslanarak işletme dışına bilgi aktarılması engellenmiş olur (Fisher, 1998:19).

Türdeş kıyaslama, Fisher' e (1998:20) göre, endüstride aynı konuda faaliyet gösteren başarılı, sektörde lider konumda olan işletmenin tüm süreç ve stratejilerinin kendi işletmemizle kıyaslanmasıdır. Bumin ve Erkutlu' ya (2002:92) göre bu kıyaslama uygulanmasında birden fazla işletme olmaktadır. Burada en iyi olan tek bir işletme uygulaması değil de daha çok endüstri de en iyi olan birden fazla işletmenin birleşimini içermektedir.

İşlevsel kıyaslama, Endüstride işletmeye rakip olmayan, faaliyet alanı farklı olan işletmelerin, süreçleri iyi düzenlenmiş ve benzer olan süreçlerini kıyaslaması durumudur (Fisher, 1998:21). Burada iki ayrı endüstride faaliyette bulunan iki işletme arasında pazarlama ve satış yönünden kıyaslama yapılabilir. Ayrıca bu yöntem rekabetçi kıyaslama gibi işletme dışı bir kıyaslamadır (Topaloğlu ve Kaya, 2008:37).

Şimşek (2007:344-345) İşletmelerin kıyaslama sürecinden bekledikleri yararları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Kalitenin iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi,
- Rekabetin en üst düzeye ulaşılması,
- Sanayinin en iyi ve üstün uygulamalarına ulaşmak amacıyla standardizasyona gidilmesi,
- En üstün uygulamaların gerçekleştirilmesi,
- Son kullanıcı müşterilerinin işletmeden beklentilerinin daha doğru tanınması ve isteklerinin en iyi biçimde karşılanması ve böylece müşteri hizmetlerinin iyileşmesi,
- Dışsal faktörlere göre tasarlanmış gerçekçi amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve amaç belirleme etkinliğinin artması,
- Sanayinin en iyi uygulamalarından haberdar olunması ve bunların araştırılması,
- Üstün performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi sonucunda, zaman ve para tasarrufu sağlanması,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi.

Kıyaslama, pazar araştırması ve rekabet analizinin ötesinde sınırları daha geniştir. Kıyaslama, rekabet analizinin bıraktığı yerden başlamaktadır. Rekabet analizi pazar, ürünler, stratejiler vb. durumlara odaklanmaktadır. Ayrıca rakiplerinize göre farklı olduğunuz durumları göstermektedir. Kıyaslama, uygulamalara yönelir ve süreçlerde en iyi olduğunuz yerlerin altını çizmektedir. Yani siparişi yerine nasıl getirdiğinize, süreci nasıl kullandığınıza, faturalamanızı nasıl yaptığınızı ve tahsil ettiğiniz gibi durumları incelemektedir. Pazar araştırmaları ise işletmenin sunmakta olduğu mal ve hizmetler hakkında bilgi edinmek, değerlendirmeler yapmak ve yöneticilere istenen kararları elde edebilmesi için yaptığı çalışmalar bütünüdür. Kıyaslama ise bunların ötesinde, ürünlerin ve pazarın durumu dışında piyasadaki lider işletmelerin neyi iyi yaptığı, niye iyi yaptığı ve ne kadar iyi yaptıklarını incelemeye yöneliktir (Özer, 1999:29-30).

2.11.2. Değişim Mühendisliği-Süreç Yenileme

Küresel değişimlerin ve gelişmelerin neden olduğu yoğun rekabet ortamı, iş dünyasında yaşanan çekişmelerin düzeyini artırdığı görülmektedir. İş dünyasında yaşanan çekişmeler işletmelerin bu gelişmelere uygun olarak gerek süreçlerinde, gerek yönetim anlayışında olmak üzere bir çok faktörde bir takım değişiklikler yapma gerekliliği ortaya çıkarmıştır. Bu değişen koşullar işletmeleri rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni arayışlara girmelerine sebep olmaktadır. Değişim mühendisliği' de 1990'lı yıllarda bu arayışlar sonucunda ortaya çıkan bir kavram olduğu literatür araştırmalarında görülmüştür. Dalay ve arkadaşları (2002:164) değişim mühendisliğini, Toplam Kalite Yönetiminin ve yeni yönetsel tekniklerin bir uzantısı olarak yirminci yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan yönetim ve organizasyon alanında gerçekleşen önemli gelişmelerden olduğunu belirtmişlerdir. Hammer ve Stanton değişim mühendisliğine neden ihtiyaç duyulduğunu aşağıda kapsamlı bir şekilde açıklamıştır.

Günümüzde hızlı bir gelişim içinde bulunan dünya koşulları müşteri, rekabet ve değişim gibi kavramlar da meydana gelen farklılıklar nedeniyle değişim mühendisliğine duyulan ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Müşteri beklentilerinin artması, müşterilerin gereksinimleri konusunda bilgi sahibi olmaları ve tedarikçilerine olan baskıların artması, müşterilerin alternatiflerinin çoğalması gibi müşteri odaklı

farklılıklar; rekabetin global hale gelmesi ve sertleşmesi; teknolojiye, jeopolitik gerçeklerde ve müşteri tercihlerinde değişim hızının başdöndürücü duruma gelmesi işletmelerin gerçekliğe uyum sağlayabilmeleri için değişim mühendisliği çözüm olarak görülmektedir (Hammer ve Stanton, 1995:9). Değişim mühendisliği bilimsel yönetimin ilkelerinden kaynaklanan temel bir takım tasarım sorunlarına çözüm olarak ileri sürülmüş olup, daha önce fonksiyonel iş bölümü ve uzmanlaşma gereği birbirinden ayrılan faaliyetler, iş süreci esasına göre yeniden birleştirilmektedir. Değişim mühendisliği her ne kadar bilimsel yönetimin eksik yönlerini gidermek için geliştirilmiş olsa da, örgütü yönetim amaçlarını gerçekleştiren bir makine olarak görmesinden dolayı bilimsel yönetim yaklaşımını çağrıştırmaktadır (Tekin vd., 2010:19).

Değişim mühendisliğine ilişkin literatür araştırmalarında bir çok tanımlamalara rastlanmaktadır. İşletmelerin rekabet koşullarına ve çevrelerinde meydana gelen hızlı değişimlere uyum sağlayabilmeleri, müşterilerine daha kaliteli ve hızlı bir şekilde teknolojik yeniliklere uygun olarak mal ve hizmet sunabilmeleri için işletmenin yapısında bulunan bütün iş yapma usul ve süreçlerini radikal bir şekilde gözden geçirerek yeni bir anlayışla tekrar yapılandırılmasını ifade eder. (Dalay vd. 2002:164) Değişim mühendisliği; maliyet, kalite hizmet ve yenilik yapma çabası gibi çağımızın en önemli başarı ölçülerinde gelişme sağlamak amacıyla, örgütün mevcut yapısı ve kullanılan süreçlerin terk edilerek, mal ve hizmet üretmek için gerekli faaliyetleri en başından itibaren gözden geçirme çabasıdır (Akat, 2009:62). Değişim mühendisliği Hammer ve Stanton' a (1995:3) göre, performansta “*çarpıcı*” gelişmeler yapabilmek amacı ile “*iş süreçlerini*” temelinden yeniden düşünülebilmesi ve “*radikal*” bir şekilde “*yeniden*” tasarlanabilmesini kapsayan bir yaklaşım olarak ifade etmişlerdir.

Değişim mühendisliği tanımında yer alan “temel”, “radikal”, “çarpıcı” ve “süreç” kavramları dikkati çeken dört anahtar unsur bulunmaktadır (Hammer ve Champy, 1994:29-32).

Temel, Değişim mühendisliğini uygulayacak işletmelerin işleyiş tarzlarını sorgulamaları gerekir. “Neden bu işleri yapmaktayız ve neden bu şekilde yapmaktayız?” sorularının cevaplarını bulmamız gerekmektedir. Bu yöntemde işletmenin ne yapması ve nasıl yapması gerektiği belirlenir, yani emin olunan hiçbir

şey yoktur. Var olan durumlar göz ardı edilerek ne olması gerekiyor diye araştırma yapılmaktadır.

Radikal, Değişim mühendisliğinde bu kavram işletmedeki var olan bütün prosedürleri ve yapıları göz ardı ederek yapılan işin yepyeni yöntemlerini bulmayı ifade etmektedir.

Çarpıcı, Değişim mühendisliği büyük bir patlamaya yani köklü bir değişime ihtiyaç duyulduğunda uygulanması gerekmektedir. Çarpıcı geliştirmede eskiyi bir kenara bırakıp yerine yeni olanı getirme durumu söz konusudur.

Süreç, İşletme yöneticilerine en çok sorunları yaşatan ancak tanımın en önemli noktasıdır. Çünkü işletme yöneticileri göre, yapı, insan ve iş gibi kavramlara yoğunlaştıklarından süreci odaklı olmanın üstesinden gelemezler. Değişim mühendisliğinde önemli olan husus süreç odaklı olabilmektir.

Seymen' e (2000:5) göre yeniden yapılanma olarak daha kapsamlı bir tanımla ifade ettiği değişim mühendisliği; son derece hızlı değişim gösteren ve giderek artan rekabet ortamında işletmelerin, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini devam ettirebilmek için gerçekleştirdikleri bütün işlerini, sanki kuruluş aşamasındaki bir işletmedeki gibi, titiz bir sorgulama ve yepyeni bir bakış açısı ile ele alarak, iç ve dış çevredeki gelişmeler ışığında, müşterilerine değer yaratacaklarına inandıkları, bütünüyle süreçlere odaklı yapılanma çerçevesinde temelinden yeniden düşünebilmeleri ve yeniden tasarımlarını ifade etmektedir.

Değişim mühendisliğinin temel odak noktası iş süreçleridir. Değişim mühendisliğinde iş süreçleri, bir ya da birden fazla girdinin alınarak bunlardan müşteri değeri oluşturabilecek bir çıktının meydana getirildiği faaliyetlerin tamamı olarak algılanmaktadır. Bu yöntem işin gerekliliğine göre, işe özgü süreçlerin temelinden başlamak üzere yeniden düşünülerek, organizasyonun sıfırdan başlamak üzere tasarlanmasına yönelik bir yöntemdir (Demir, 2008:289). Saruhan ve Özdemir (2004:93) göre değişim mühendisliği uygulamasıyla işletmede köklü bir değişim olur. Bu değişim işletme için büyük bir sıçrama ve yüksek seviyede bir performans artışı anlamına gelir. Başarılı değişim mühendisliği süreci ardından işletme, katma değeri olan yenilenmiş süreçlere ve dolayısıyla yenilenmiş bir yapıya sahip olacaktır. Bununla birlikte hız, kalite, maliyet ve esneklik gibi bir çok yerde rekabet üstünlüğüne sahip olacaktır.

Değişim mühendisliğine karar verilmesi kadar bu sürecin doğru yönetilmesi de literatür araştırmalarında dikkati çeken bir husustur. Bu sebeple sürece ilişkin aşamaların belirlenmesi ve uygulamalara karar verilmesi süreci yönetebilmek açısından önem arz ettiği görülmektedir. Aktan (2011:80), değişim mühendisliği yönetimi aşamalarını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

- Değişim mühendisliğinin ilk aşamasını “Yeniden Düşünme (Rethinking)” olarak isimlendirmiştir. Bu aşama, değişime olan ihtiyacın gereğini anlamayı ve önemini kavramayı ifade eder.
- İkinci aşamasını “Yeniden Tasarım (Redesigning)” olarak ifade etmiştir. Bu aşamada, organizasyonel olarak yapılacak değişimin tasarımının ve planlamasının yapılması gerekir.
- Üçüncü aşamayı “Yeniden Organize-Reorganizasyon (Reorganization)” olarak isimlendirmiştir. Bu aşamada, örgüt yapısı değiştirilerek yeni yönetim anlayışı prensiplerinin uygulanmasına olanak verecek biçimde yeniden düzenlenebilmesi gerekir.
- Son aşama “Yeniden Yapılanma (Restructuring/ Reinventing)” olarak belirtilmiştir. Örgütteki süreçlerin ve sistemin yeniden yapılanması gereken bir aşamadır.

Bu aşamalar neticesinde örgütte değişim yönetimi yani değişim mühendisliği gerçekleşmiş olmaktadır. Bu anlamda değişim mühendisliği, “bir örgütü yeniden inşa etme” sürecini içermektedir.

Değişim mühendisliği uygulaması ile bütün fonksiyonel sınırlar kaldırılmak suretiyle rekabet üstünlüğü sağlayan ana süreçleri belirlemeye ve şimdi içinde bulunulan durumdan etkilenmeden geleceğe yönelik süreçler tasarlanmaya çalışılmaktadır. Değişim mühendisliği yaklaşımına göre bir örgütü meydana getiren üç veya dört adet temel süreç vardır. Süreçlerden her biri örgütün rekabetçi başarısını bütünleşik olarak belirleyen birbiri ile ilişkili olan bir dizi karar, faaliyet, materyal ve bilgi akışından meydana gelmektedir. Örgütün süreçleri örgüt içi ekipler ve faaliyetlerle sınırlandırılmamalıdır. Örgütün dış çevresinde bulunan birçok faktör doğrudan veya dolaylı olarak süreçlerde önemli rol oynamaktadır. Değişim

mühendisliği uygulamasında, örgüt süreçlerini önemli düzeyde etkileyen iç ve dış her türlü faktörün dikkate alması gerekir (Akçakaya ve Yücel, 2007:7).

Alabay ve arkadaşlarına (2003:81) göre değişim mühendisliğine ihtiyaç duyan işletmelerin özelliklerini şu şekilde özetlemektedir. Bunlardan birincisi, işletmenin giderlerinin rakiplerine ve içinde yer aldığı iş alanına göre gerekenden çok daha yüksek ve müşteriye verilen hizmeti çok kötü olan ya da ürün başarısızlık oranları rakiplerinin birkaç katı olan işletmelerdir. İkincisi, durumu tehlikeli olmayan, ancak yaklaşan tehlikeyi görebilecek kadar ileri görüşlü yöneticileri olan işletmelerdir. Son olarak zirvede olan işletmelerdir. Bu işletmeler için geçerli olabilecek durum, gelecekte pazara yeni rakiplerin gireceği, müşterilerin özelliklerinin ve isteklerinin değişmesi olasılığıdır.

Değişim mühendisliğini uygulayacak işletmenin değişime başlamadan önce değişime olan ihtiyacın farkında olunması ile birlikte bu konuda istekli çalışanların ve yöneticilerin olması gerekir. Değişimi kabullenen işletme değişimi adım adım gerçekleştirmelidir (Aydın ve Yücel, 2017:49). Değişim mühendisliği sürecinde örgütlerin aşağıda sıralanan işlemleri yapması gerekmektedir (Çetin, 2010:26):

- Değişim mühendisliği sürecinde yer alacak kişiler ve lider olacak kişi belirlenir.
- Örgüt vizyonu ve değişim mühendisliği stratejisi belirlenir.
- Güçlü ve zayıf yönler araştırılır, değişim mühendisliğine ihtiyaç duyulan süreçler belirlenir.
- Daha verimli ve etkin bir yapıya ulaşmak için müşterilerin bilgi ve şikayetleri göz önüne alınarak süreçler yeniden tasarlanır.
- Oluşturulan süreçler denenmeye başlanır ve süreç başarılı ise uygulamaya geçilir.

Değişim mühendisliği sürecini uygulayacak kişileri seçme ve organize etme yöntemleri, yapılacak çalışmanın istenilen başarıya ulaşmasının anahtarıdır. Değişim mühendisliğini uygulayacak ideal bir ekipte bulunması gereken roller ve arasındaki ilişki şu şekildedir: Lider süreç sahibini atar, süreç sahibi, değişim mühendisliği çarının desteği ve idare komitesinin gözetimiyle bir değişim mühendisliği ekibi oluşturur (Hammer ve Champy, 1994:93-94). Değişim mühendisliği uygulamalarının

düzeyi ne olursa olsun ortaya konulan değişime ilişkin çabalar genellikle işletme de çalışanların tepkileriyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum genellikle insanoğlunun alışılmış düzenin bozulmasını istemediğinden ve değişimlere karşı olmasından kaynaklanabilir (Aksu, 2000:38).

Barutçugil' e göre (2004:183), işletmenin tümüne değişim mühendisliğini yaymadan önce çalışanlara net bir biçimde bildirilmesi gerekir. İşletmenin şimdiki durumu ve geçmiş süreçlerin değerlendirilmesi aşamasında, değişim sürecine çalışanlardan gelecek direnişlerin önceden planlanması önemlidir. Örgüt vizyonu ile değişim mühendisliği stratejisinin belirlenmesi aşamasının amacı, örgütün performans artışını büyük oranda gerçekleştirebilecek süreç vizyonunu belirlemektir. Bu aşamada örgüt süreçlerinde ve sistemlerin bilgi akışında ortaya çıkan sorunlar gibi mevcut sürece ait elemanlar tespit edilerek nelerin değişime ihtiyacının olduğu ve nelerin yeni süreçler olması gerektiğine yönelik vizyonun belirlenmesi gerekmektedir (Denizer, 1999:95). Aydın ve Yücel' e (2017:49) göre, değişimin gerçekleşmesini sağladıktan sonra işletme süreci standartlaştırmış olur. İşletme çevresinde meydana gelen gelişmelere ve değişime göre süreçler de sürekli geliştirme ve iyileştirme yoluna gidilmelidir. Değişim sürecinde verim aksi halde sağlanamayacaktır. Bu süreçte her çalışan verilen görevi doğru biçimde yerine getirerek süreci desteklemelidir.

Kıyaslama ve değişim mühendisliğinin uygulanma amaçları, süreçlerin geliştirilmesidir. Bazı işletmeler bu teknikleri birbirinden bağımsız kabul ederler, bazıları ise bu teknikleri bütünleştirerek sinerjik yarar sağlar. Kıyaslamamanın değişim mühendisliği uygulamasında kullanılmasının sebebi değişim mühendisliği çalışmaları için çok çeşitli bilgi üretmesidir. Değişim mühendisliğinin dışsal öğrenme yani müşterilerden elde edilen bilgiler aşamasında özellikle kıyaslamadan faydalanılmaktadır. Değişim mühendisliğinin uygulanacağı faaliyet alanı tespit edilirken kıyaslama yararlandığı uygulamalardandır. Bu nokta da süreçlerin, müşterilerin, başarı kriterlerinin ve performansın, değer yaratan faaliyetlerin, örgütün süreç yapısının, kaynakların, işin önceliklerinin ve hacminin tespit edilmesi gerekir. Kıyaslamamanın değişim mühendisliği açısından en önemli yararı, yaratıcılığı harekete geçirerek yeni fikirlerin üretilmesini sağlamaktadır (Özer, 1999:128-129).

2.11.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Günümüz işletmelerinin çalışma şartları içerisinde hızlı değişimlerin yaşanması, örgütleri yeni arayışlara ve yeni yönetim teknikleri bulmaya zorlamaktadır. Rekabetçi bir ortamda verilen mücadelelerde işletme yöneticilerinin tercih ettikleri yöntemlerden bir diğeri de dış kaynaklardan yararlanmadır. Literatür araştırmalarında dış kaynaklardan yararlanma konusunda farklı bakış açılarına sahip tanımlamalarla karşılaşılmalıdır. Lankford ve Parsa (1999:310) göre dış kaynaktan yararlanma, girdi niteliğinde olan ürün veya hizmetlerin işletme dışından kaynaklardan tedarik edilmesidir. Saruhan ve Özdemir' e (2004:91) göre dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin bir işi yerine getiremediği ya da yapması durumunda yüksek maliyetlere katlanmak zorunda olduğu işler için farklı işletmelerden satın alma yoluna gitmesidir. Bir başka tanıma göre, dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin faaliyetlerini öz yetenekleri ile sınırlandırmaları ve bu konularda diğer tüm faaliyetlerini kendilerine göre daha fazla öz yeteneğe sahip işletmelere bırakmalarındır (Seymen, 2000:77).

Dış kaynaktan yararlanma yöntemi işletmelere bir takım avantajlar sağlamakta, işletme yöneticilerine yeni ve farklı bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamakta olduğu araştırmalarda görülmektedir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmasının sağladığı avantajlar aşağıda belirtilmektedir (Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2002:231-237).

- İşletmeler uzman oldukları dış kaynağa yaptırdıkları işlerini daha kaliteli ve hızlı, az personel ile yaptırdıkları için emeğin maliyetinden tasarruf ederler. Ayrıca bazı parçaların imal edilmesini dış kaynağa bıraktıklarından malzeme maliyetini de düşürürler.
- İşletmeler uzmanlıklarından yararlandıkları dış kaynağa yaptırdıkları işleri, ürün ve hizmet kalitesinin artmasını sağlar.
- İşletme dış kaynaktan sağladığı destek ile aşırı bürokrasinin ortaya çıkardığı olumsuz işlemlerin aza indirilmesini sağlar. Daha üretken, yenilikçi ve kalite geliştirme imkânları elde eder. Ayrıca ürün ve hizmetlerin yalnızca kontrolünü yapacağından zamandan da tasarruf edeceklerdir.
- Dış kaynaktan yararlanma işletmeye teknolojik yatırım yapmasına gerek kalmadan gelişen teknolojiye uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.

- Dış kaynaktan yararlanan işletmeler sahip oldukları maddi kaynaklarını ve sınırlı olan insan kaynaklarını lüzumlu yerlerde kullanmalarına olanak verdiğinden büyümelerine yardımcı olur.
- Dış kaynaktan yararlanma yeni bir yatırımı yapma zorunluluğunu ortadan kaldırdığından yapılacak harcamanın işletmede kalmasına ve yatırım yapılması sonucunda ortaya çıkabilecek risklerinde azalmasına imkân vermektedir.
- Gelişen teknolojiyi rakiplerle mücadele edebilmek için takip etmek durumunda olan işletmeler, çoğu zaman son teknolojiyi kullanan dış kaynak desteğiyle rekabet gücünü artırma yoluna giderler.

İşletmelerde dış kaynaktan yararlanmanın belirgin avantajları arasında maliyetlerin düşürülmesi, ölçek ekonomilerinin elde edilmesi, çok sık öğrenme eğrilerinin ortadan kaldırılması, kalitenin kontrol edilmesi, teknik uzmanlığa erişim, esnek personel ve zamanının daha verimli yönetilmesinin sağlanması yer almaktadır. Bu avantajları göz önüne alan ve bir dış kaynaktan yararlanma kararına varmak isteyen işletme, sağlam profesyonel kararlarla birlikte uygun analitik teknikler kullanılmalıdır. Dış kaynak kullanımına karar veren işletmenin süreci belirli aşamalarla yürütmesi gerektiği araştırmalarda görülmüştür. Bu aşamalar planlamanın yapılması, dış kaynağa duyulan ihtiyacın belirlenmesi, ortaklık yapılacak işletmenin seçilmesi, müzakere edilecek stratejilerin geliştirilmesi, sözleşmenin düzenlenerek imzalanması, uygulama ve kontrol süreçlerinden oluşmaktadır (Gavin ve Matherly, 1997:117; Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003:94).

Bolat ve Yılmaz (2006:80) göre dış kaynaktan faydalanma sıradan bir satın alma kararı vermek gibi değerlendirilmemelidir. Dış kaynak desteği almak isteyen ve dış kaynağı temin edecek olan firma arasında birlikte kazanabilecekleri bir stratejik ortaklık anlayışı hâkim olmalıdır. İşletmeler arasında bir ortaklık biçimi olan bu yöntem, işletmelerin daha kaliteli mal ve hizmet üretebilmesinin, daha esnek ve küçük yapılara ulaşabilmesinin bir yoludur. Bu yöntem ile birbirlerine bağlı hale gelen işletmelerin başarıları da büyük ölçüde birbirlerine bağlı olmaktadır (Seymen, 2000:77). Akdoğan ve Karacaoğlu (2003:94) göre işletmeler dış kaynaktan faydalanma kararı vermeden önce, içinde bulundukları duruma göre gelecekteki amaçlarını net bir şekilde ortaya koymalıdır. İşletmeler ilerleyen süreçlerde

yapacakları verimlilik analizi sayesinde, ortaya koydukları amaçlarına ulaşabilme konusunda değerlendirme yapma imkânı bulacaktır. Ayrıca dış kaynaklardan yararlanma işletmenin temel yeteneğine adapte olmasını sağlar. Temel yeteneği alanı dışındaki işleri dış kaynaklardan temin eden işletme, temel yeteneğini geliştirmeye odaklanacağından sürekli rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir (Saruhan ve Özdemir, 2004:91). Literatür araştırmalarında dikkati çeken önemli husus işletmelerin asıl faaliyetlerine odaklanmasına engel olabilecek işleri başka işletmelere yaptırmaları asıl faaliyetlerinde başarılı olma olasılığını artırmakta olduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak rakiplerle verilen mücadelede işletmeler rekabet avantajı yakalamış olacaktır.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanırken karşılaştıkları riskler ve beraberinde getirdiği dezavantajlar da bulunmaktadır. Dış kaynağın kullanılmasında karşılaşılan sakıncalar aşağıda özetlenmiştir:

- Birden çok firmaya hizmet sağlamak durumunda olan tedarikçi odaklanma eksikliği yaşayabilir.
- Tedarikçi firma üzerinde kontrolün kaybedilmesi sonucunda, kalite ve hizmet alımında aksaklıklara neden olabilmektedir.
- İşletmeye ait gizli olması gereken bilgilerin açığa çıkmasına sebep olabilmektedir.
- Dış kaynak desteği alan işletmenin kritik temel becerisini kaybetme ve yanlış temel yeteneklerini geliştirme olasılığı bulunmaktadır.
- Personeller üzerinde olumsuz etki oluşmasına ve motivasyonların düşmesine sebep olarak firmanın verimliliğini etkileyebilmektedir.
- Dış kaynak desteği alan işletme maliyet konusunda avantaj yakalamasına rağmen, gizli ve tahmin edilemeyen maliyetlerin çıkması durumunda avantaj olasılığı dezavantaja dönüşebilir.
- Dış kaynak desteği, endüstriye giriş maliyetlerinin düşmesine sebep olduğundan hem kâr payının azalmasına, hem de rakip sayısının artmasına sebep olmaktadır (Çatı vd., 2015:58).

İşletmelerin dış kaynaktan yararlanma yöntemini tercih etmesi rekabet gücünü artırdığı görülmektedir. Özellikle yeniden yapılanmayı uygulayan işletmeler dış

kaynak kullanarak önemli derecede rekabet avantajı yakalamaktadır. Yeniden yapılanma birçok işletmenin gerçek faaliyetine yoğunlaşarak ve küçülme ile etkinleşmesini sağlamayı ifade eder. Bu süreç işletmeye yönelik katma değer düzeyinde ve maliyet etkinliğinde meydana çıkmaktadır. Dış kaynaktan yararlanma, bütün bu amaçların etkin bir biçimde yerine getirilmesine imkân sağlayan özellik gösterir (Büber, 1999:67).

2.12. Mobilya Endüstrisinde Rekabeti Etkileyen Faktörler

Mobilya endüstrisi geleneksel ve modern üretim teknikleriyle, bilgi ve teknolojinin kullanılması açısından Türkiye' de ve küresel piyasalarda en çok gelişim gösteren sektörlerden olduğu bilinmektedir. Ayrıca emek yoğun yapısıyla ve birden çok sektörle bağlantılı çalışma olanakları ile iş dünyasında dikkat çektiği görülmektedir. Aynı zamanda gerek ulusal gerekse uluslararası endüstride en eski üretim alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede mobilya sektörü iş dünyası içerisinde hem yerel hem de küresel piyasalarda rekabetin kaçınılmaz olduğu bir sektör haline gelmektedir. Bu başlıkta mobilya endüstrisindeki işletmeleri etkileyen rekabet unsurlarına ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

2.12.1 Tasarım Ve Tasarım Odaklı İnovasyon

Mobilya endüstrisinde rekabeti etkileyen ya da rekabet üstünlüğü sağlayacak faktörler arasında dikkati çeken en önemli unsur, ürün tasarımı ve tasarım yeniliği kavramlarıdır.

Mobilya endüstrisinde ürün tasarımının rekabet üstünlüğü elde edilmesindeki önemi literatür araştırmalarında belirtilmiştir. Özler (2003) yurtiçinde ve küresel piyasalardaki sektörde genç odası mobilyaları odaklı rekabet ederek başarı sağlayan Çilek Genç Odası firması ile yapmış olduğu örnek çalışmasıyla durumu açıklamıştır. Firma ürün tasarımını, firmanın faaliyetlerini yönlendiren stratejik bir etkinlik olarak ele almıştır. Ayrıca piyasaya yön verebilmek için ürün tasarımını etkin bir biçimde kullanarak, işletmeye belirli bir esneklik sağlamıştır. Tasarım politikalarından dolayı kendi pazarını oluşturarak piyasada ilk olmanın avantajını yakalayan ve yenilikçi tasarımları ile rakiplerinden öne çıkan firma bu şekilde rekabet üstünlüğü elde etmiştir. Tasarım kültürünü aktarabilmek için firma düzeyinde kurulan tasarım ekibi ve

yöneticisi sayesinde ürünlerin kalitesi artırılarak, araştırma geliştirme bölümüyle işbirliği sayesinde tasarımların ürünleştirilmesi sürecinde de rekabet avantajını yakaladığı belirtilmiştir.

Bir başka araştırmaya göre, tasarım odaklı inovasyon modern bilgi ekonomisinde rekabetçiliğin temellerinden biri olarak kabul edilmiştir. Mobilya endüstrisinde tasarım yeniliği, tasarım firmalarının farklı kaynakları faaliyetlerine entegre etmelerini, tasarımcılarını yönetmelerini, kaynak bilgisine yerel ve uluslararası bağlantılar kurmalarını gerektirir. Mobilya endüstrisinde tasarımcılar, tasarım dilinin hem sahibi hem de brokerleri oldukları için tasarım yeniliğinde kilit faktörler olarak görülmektedir. Firmaların ve tasarımcıların, tasarım hakkındaki bilgisi taklit edilmenin önündeki engelleri artırdığından, firmaların rutin faaliyetlerinin özgünlüğü, içindeki karmaşıklığı ve yerleşikliği sebebiyle sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir (Qui vd., 2017).

Mobilya sektöründe rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ürün tasarımının önemi bir başka araştırmayla desteklendiği görülmüştür. Kafadar' ın (2009) Monolife mobilya firması ile yaptığı uygulama araştırmasına göre ürün tasarımın ve ürün tasarım etkinliğinin işletmeyi bulunduğu sektörde rekabet açısından etkilediği görülmüştür. Yenilikçi ve üretken tasarım stratejisini benimsediği belirtilen Monolife firması üretim sürecinde hızı artırarak verimliliği sağladığı, müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için üretimde esnekliği sağlayabilmek amacıyla yöntemler geliştirdiği belirtilmiştir. Ürünlerde kullanılan malzemenin belirli standartlara uygun olmasına önem verdiği ve böylelikle tasarımların kaliteli olmasını sağladığı vurgulanmıştır.

Sonuç olarak mobilya endüstrisinde piyasa da başarılı olmak isteyen işletmelerin kendine özgü tasarım politikasının olması gerekir. Tasarım politikasını uygulayacak ekibin ve yöneticinin olması başarının tamamlanmasında önemli rol oynadığı görülmüştür. Birbirine bağımlı olan bu unsurlar, tasarıma önem veren ve yatırım yapan firmaların rekabet avantajı yakalayacağını göstermektedir.

2.12.2. Ürün Fiyatı, Kalitesi Ve Çeşitliliği

Rekabetin yoğun yaşanmasına sebep olan bilgi teknolojilerinin hakim olduğu günümüzde bütün sektörlerde işletmelerin müşteriye memnun edebilmek için

vazgeçemeyeceği bir faktör haline gelen ürün fiyatı, kalitesi ve çeşitliliği, mobilya endüstrisinde de önemli olduğu araştırmalarda görülmüştür. Karagöz ve Korkut' un (2017) çalışmasında ulaştıkları veriler mobilya endüstrisinin önemini ve güçlü yönlerini ortaya çıkarmıştır. Karagöz ve Korkut'a göre mobilya endüstrisi, ürün çeşitliliği fazla olan, talebi yüksek olan ve önemini yitirmeyen, her zaman ihtiyaç duyulan bir endüstridir. Bu sebeple mobilya endüstrisinin güçlü olan yönleri işletmeler açısından rekabetin şiddetini artırabilecek etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Malkoçoğlu ve arkadaşlarının (2015) mobilya endüstrisinde yapmış oldukları araştırmaya göre işletmelerin, ürün çeşidinin yeterli olması ve ürünlerin kaliteli olması, rakiplerle mücadelesinde üstünlük kazandıran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörlerin işletmelere bulundukları sektörde rekabet avantajı sağladığı görülmektedir.

Durgun' un (2015) mobilya işletmelerine yönelik araştırmasında endüstride rekabet ile baş edebilmek için işletmeler için yararlı bazı politikalar olduğu belirtilmektedir. Direkt kullanılması amacıyla ürün imal eden mobilya endüstrisinde yer alan işletmeler, rakiplerine göre daha düşük satış fiyatı belirleme, nitelikli personel istihdam etme, ürünlerin kalitesini iyileştirme gibi politikalarla endüstride rekabet edebilmektedir. Papadopoulos ve arkadaşlarının (2008) mobilya endüstrisinde yaptıkları araştırmaya göre kalite, rekabetçi fiyat ve güvenilirliğin rekabeti etkileyen unsurlar olduğu belirtilmiş ve birbirlerine bağlantılı kavramlar olduğu vurgulanmıştır. Araştırmaya göre bir mobilya ürünün fiyatı ne kadar yüksek olursa müşteri hizmetlerinin düzeyi o kadar iyi olurken, daha güçlü bir kurumsal imaj ise daha yüksek garanti verir. Daha yüksek kalitede mobilya imalatı yapmak daha yüksek fiyat ve daha geniş bir alana dağıtım imkanı sağlar. Ayrıca mobilya endüstrisinde ihracata yönelik işletmelerin daha geniş bir mobilya çeşitliliği ürettiği vurgulanmaktadır.

Endüstriye ilişkin araştırmalar, istenilen her ürüne istenilen fiyatta ulaşılabilmenin mümkün olduğu günümüzde ürünlerin fiyatı, kalitesi ve çeşitliliği mobilya endüstrisinde rekabeti etkileyen, işletmelere rekabette üstünlük kazandıran ve birbirinden bağımsız olamayacak faktörler olduğunu göstermektedir.

2.12.3. Standartlara Uygunluk Ve Kalite Kontrol

İş dünyasında yer alan işletmelerin çağı yakalamak için verdikleri yaşam mücadelelerinde kurumsal olarak üretim aşamasından satış sonrası hizmete kadar geçen sürede kaliteye ulaşabilmek arzusu vazgeçilemez bir hale geldiği ve bunun da standartlarla sağlanabileceği literatür araştırmalarında görülmektedir. İş dünyasındaki bütün sektörler için bu kadar önemli olan kalite ve standartlara uygunluk mobilya sektöründe de önemli yere sahip olduğu görülmektedir. Mobilya endüstrisinde Yıldırım ve arkadaşlarının (2013) yaptığı araştırmaya göre kalite belgesi olan, kalite sitemini kurabilen, sağlık ve kullanım standartlarına uyum sağlayan işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlarda sağladığı bir takım avantajlar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmaya göre bu durum işletmelere ihracat imkânlarını geliştirme, kalitede devamlılık ve dış pazar payında artış sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin standartlara uygun olarak yürüttüğü üretim süreci ve ürün tasarımı stok maliyetlerini düşüreceğinden, piyasaya sunulan fiyatı düşük olan ürünlerin pazarlamada rekabet üstünlüğü kazandırdığını vurgulamışlardır. Gürpınar ve Döven' e (2007) göre endüstride uluslararası standartlara uygunluğun olmaması mobilya işletmelerinin rekabette karşılaştıkları tehditler arasında yer almaktadır. Ayrıca endüstrinin, uluslararası pazarlara açılabilme ve yurt içinde bulunan yabancı işletmeler ile rekabet edebilmek için ihtiyaç duyulan standartlara sahip olmadığı belirtilmektedir. İnal ve Toksarı' nın (2006) araştırmalarında mobilya endüstrisi işletme yöneticilerinin üretimin temelini, belirli standartlara uygun kalite kontrol sistemi ile müşteri taleplerini göz önüne alarak oluşturmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Üretilen ürünün kaliteli olması müşterinin işletmeye olan güvenini üst düzeye çıkaracağından işletmenin pazarda rekabet gücü artacak olup işletmenin pazarda rakiplerine göre rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlayacaktır.

2.12.4. Sermaye, Teknoloji Ve Kapasite Kullanım Yetersizliği

Mobilya endüstrisindeki işletmelerin rekabetinde dezavantaja neden olan bir başka unsurda düşük kapasite kullanımının olduğu görülmektedir. Gürpınar ve Döven' in (2007) mobilya endüstrisinde yaptıkları araştırmada işletmelerin tam kapasite ile çalışmadıklarını belirtmişlerdir. Buna hammadde, sermaye olanaklarının yetersiz

olması ve teknik bilgi eksikliği gibi faktörlerin neden olduğu belirtilmektedir. Araştırmaya göre, endüstride faaliyette bulunan işletmelerin genellikle KOBİ niteliğinde olduğu ve ekonomik sıkıntı çektiği belirtilmektedir. Ayrıca üretimde kullanılan hammaddenin istenilen kalitede ve miktarda olmaması, istenilen gibi olanlarında maliyetinin yüksek olması nedeniyle işletmelerin atılım yapabilmesini engellediği vurgulanmaktadır. Demirci' nin (2005) mobilya endüstrisinde yaptığı araştırmaya göre geleneksel makinelerle imalat yapan daha çok atölye tarzı işletmeciliğin hâkim olduğu sektörde fiziki ortamların yetersizliği ve yeni teknoloji için ekonomik olanakların sınırlı olması sorun oluşturmaktadır. Araştırma da eski teknoloji ile imalat yapmanın işletmelerin kapasitelerini artırabilmesine engel teşkil ettiği ve düşük kapasite ile çalışmalarına neden olduğu görülmektedir. Ayrıca sermaye ve teknoloji yetersizliğinin işletmeler için tehdit oluşturarak piyasadan çekilmelere sebep olduğu vurgulanmaktadır.

Araştırmalarda görüldüğü üzere mobilya endüstrisinde hammadde kaynakları maliyet ve kaliteyi belirlemede temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin yurtiçindeki hammadde kaynaklarının istenilen kalitede ve yeterli miktarda olmaması, yüksek maliyetlerle kullanılmasına yol açtığından endüstrinin rekabet gücünü olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca sermaye olanaklarının işletmelerin büyüklüğüne göre farklılık göstermesi sebebiyle teknolojik gelişmeler açısından da olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Bu unsurların üretim kapasitesinde neden olduğu olumsuzluklar işletmelerin gerek yurtiçinde gerek yurt dışında rekabetini ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerini güçleştirdiği düşünülmektedir.

2.12.5. Tedarik Süreci Ve Zamanında Teslimat

Mobilya endüstrisindeki işletmelerin tedarik süreçlerinde yaşanan aksaklıklar ile ürün teslimatının gecikmesi gibi olumsuzluklarında piyasa rekabetini etkilediği bilinmektedir. Konuya ilişkin Öztürk ve Koç' un (2015) Türkiye'deki mobilya işletmelerinin tedarik süreçlerine ilişkin çalışmasında endüstriye ait sorunlar değerlendirilmiştir. Çalışmaya göre kurumsal mobilya işletmelerinde tedarik yönetimi, sistematik olarak yapılırken, KOBİ niteliğinde bulunan geleneksel yönetimin anlayışının benimsendiği işletmelerde ise kişisel ilişkilere ve daha çok

tecrübeye dayalı bir yapıda işleyiş olduğu belirtilmektedir. Tedarikçiler ile olumlu ilişkiler kurulmasına rağmen ürünlerin temininde ve tedarik süreçlerinde zorluklar yaşandığı vurgulanmaktadır. Tedarik süreçlerinde yaşanan bu sıkıntıların üretimin aksamaması ve hatta durma noktasına gelmesi gibi önemli sorunlara sebep olduğu belirtilmektedir. Demirci' nin (2005) araştırmasına göre yurtiçinde imalatı yapılan hammaddelerin mobilya sektörünün ihtiyacına cevap vermediği belirtilmektedir. Ayrıca mobilya imalat işletmelerinin tedarikçi firmalarla kaliteli ürün, maliyet ve zamanında teslimat konularında sorunlarla karşılaştığı anlatılmaktadır. İnal ve Toksarı (2006) göre mobilya endüstrisinde bulunan işletmeler kaliteli ürünü uygun fiyat ile doğru zamanda gitmesi gerektiği yere teslim edebilmelidir. Küresel rekabet ortamında bunu sağlayabilmek için işletmelerin hammaddeye yakın olmasının maliyet ve zaman açısından büyük avantaj sağlayacağı belirtilmektedir. İşletmeler böylelikle devamlı değişen müşteri isteklerine daha hızlı cevap verebilme imkânı bularak rakiplerine göre piyasada daha öne çıkabileceğinden rekabet üstünlüğü kazanacağı vurgulanmaktadır.

2.12.6. Tanıtım, Dağıtım Ve Markalaşma

Mobilya endüstrisinde faaliyette bulunan işletmelerin genellikle yerel özellikte küçük ve orta ölçekte olduğu literatür de görülmektedir. Bu ölçeklerdeki işletmelerin daha çok zanaata yönelik bir anlayışla mobilya endüstrisinde yer aldıkları bilinmektedir. Ayrıca endüstride bulunan dayanıklı tüketim mallarına talebin fazla olması sebebiyle büyük işletmeler de yatırım yapmayı tercih etmektedir. Bu sebeple endüstriyel rekabetin yoğun yaşanması kaçınılmaz olurken işletmeler için tanıtım, dağıtım ağı ve markalaşmanın rakiplerle mücadelede belirleyici olduğu görülmektedir. Durgun' un (2015) çalışmasında ürün tasarımı ve yeni ürün geliştirilmesi, etkin dağıtım kanalları, markalaşma ve lojistik gibi faktörlerin rekabeti artırdığından, mobilya sektörü işletmeler için pazarın büyük olması sebebiyle cazip geldiği belirtilmektedir. Buna rağmen Demirci'nin (2005) yaptığı araştırmaya göre mobilya endüstrisinde yer alan işletmelerin, yurtiçi ve yurtdışı tanıtım faaliyetlerinde yetersiz kaldıkları ve küçük işletmelerin çoğunluğunun da tanıtım yapmadığı görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli yapının mobilya işletmelerinde bazı dezavantajlara yol açtığı bilinmektedir. Ervural'ın (2005) çalışmasında küçük ve orta ölçekli mobilya işletmelerinin ilk önceliğinin markalaşmadan ziyade yerinde hizmet, küresel ve ulusal dağıtım ağlarında yer almak

ve yeni dağıtım ağları kurabilmek olduğu anlatılmaktadır. Mobilya işletmelerinin yurtiçinde ve yurt dışında fuarlara katılımının sınırlı olması nedeniyle ürünlerini sergileme, yenilikleri takip etme ve ihracat yapabilme olanaklarını kaçırdıkları vurgulanmaktadır. Ayrıca Karaca'nın (2016) mobilya endüstrisindeki işletmelerde yaptığı araştırmaya göre tanıtım ve markalaşmanın yetersizliği de sektörde rekabeti etkileyen unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın müşteri tercihlerine ilişkin değerlendirmelerinde, ürünlerin işitsel ve görsel basında yer alması, markanın tanınmışlığı, ürünün kazandıracağı prestij ve yaygın satış ağı gibi konular düşük düzeyde etkilemektedir. Ancak işletmeler açısından değerlendirmelerde markayı tercih etme işletme imajını güçlendirirken, ürün çeşitliliğini sağlamak, pazarda farklı yer edinebilmek, marka bağlılığı ve sadakati oluşturmak açılarından önemli görülmektedir.

Özetlemek gerekirse, Türkiye'de mobilya imalatı yapılan yerler hammaddelere uzak bölgelere dağılmış durumda olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum işletmeleri hammadde temininden, pazarlama ve satış aşamasına kadar olan süreçlerindeki dağıtım kanallarını hem maliyet hem zaman açısından olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca geleneksel üretim mantığı ile üretim yapan küçük işletmelerin tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması, markalaşma konusunda geri planda kalmaları nedeniyle pazardaki rekabette zorlandıkları anlaşılmaktadır. Piyasada modern tekniklerle üretim yapan büyük işletmelerin tanıtım, dağıtım ağı ve markalaşma konularında rekabette avantajlı konumda oldukları ve üstünlük sağladıkları görülmektedir.

2.13. Mobilya Sektörü Araştırmalarına Ait Değerlendirmeler

Mobilya endüstrisine ilişkin değerlendirmeler yapılabilmesi ve konunun önemi vurgulanabilmesi için literatürde yapılan çalışmaların özetlerine yer verilmiştir.

Malkoçoğlu ve arkadaşları (2015)'nin "Türkiye mobilya endüstrisi küçük ve orta ölçekli işletmelerin yapısal incelenmesi, sorunları ve çözüm önerileri" konulu çalışmalarında mobilya sektörünü incelemişlerdir. Yazarlar firmaların sorunlarını tasarım- pazarlama- tanıtım, üretim, rekabet ve gümrük birliği açılarından konuyu ele almışlardır. Üretime ilişkin sorunlar olarak nitelikli eleman eksikliği, enerji ve hammadde tedariki maliyetlerinin yüksek olduğu sonucu ortaya çıkarmıştır. Bu

sonuçlar neticesinde teknolojiyi izleme ve kullanmanın yüksek maliyet ortaya çıkardığı vurgulanmıştır. Tasarımda sağlamlık, işlevsellik, estetiklik ve ekonomiklik kıstasları önemli veriler olarak görülmüştür. Tanıtım konusunda kataloglar ve internet sitelerinin önemli detaylar olduğu vurgulanmıştır. Gümrük birliğinin olumlu etkileri olarak ihracatın artması, olumsuz etkileri olarak girdi maliyetlerinin yüksek olmasının rekabeti güçleştirdiği vurgulanmıştır. Son olarak ürün kalitesi ve ürün çeşidinin rekabet avantajı sağlayan unsurlar olarak ortaya çıktığı vurgulanmıştır.

Gatsoris' in (2012) Yunanistan'daki mobilya perakende firmalarının, rekabet ve rekabetçi istihbarata ilişkin stratejilerinin oluşumu üzerindeki etkilerinin 15 üst düzey yöneticiyle yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle incelendiği araştırmada mobilya endüstrisine ait veriler sunulmuştur. Araştırmaya göre firmaların rekabetçi istihbarat olarak uyguladıkları geleneksel yöntemler olan rakiplerin kataloglarını incelemek, mağazayı ziyaret etmek, SWOT analizi ve Pazar araştırması yöntemlerini uygulayarak rakiplerini tanımaya çalıştıkları belirtilmiştir. Rakiplerin ürün çeşidi ve ürün fiyatlandırma kararlarını ve mağazanın imajını anlama konusunda rekabetçi istihbaratın önemli olduğu vurgulanmış ve bu istihbaratın stratejik planlamaya dönüştürülerek firmaların iyileştirmeler yapmaları gerekliliği de başka önemli bir husus olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca yöneticilerin rekabet istihbaratını stratejik planlamaya dönüştürme konusunda karşılaştıkları engeller olarak, prosedür eksikliği, şirketlerin çoğunlukla aile şirketi olması firmaların operasyonları üzerinde olumsuz etkisi olduğu verileri ortaya konulmuştur. Yöneticilerin rekabetçi istihbarat faaliyetlerini olumlu ve olumsuz etkileyen faktörler olarak enflasyon, zaman eksikliği, bilgi eksikliği, yeni bir şeye yatırım yapma korkusu, Örgüt kültürü ve çevresi, farklı yönetim tarzlarının olduğu vurgulanmıştır.

Barca ve Gürpınar (2007) Türkiye' deki mobilya sektörünün uluslararası piyasadaki rekabet gücü düzeyini 2001-2004, 2005-2006 dönemlerdeki performansları karşılaştırmalı üstünlükler endekslerine göre, Porter'ın elmas modeli temelinde endüstriyel düzeyde değerlendirmiştir. Türk mobilya endüstrisinin uluslararası piyasalarda yüksek olmayan bir rekabet gücüne sahip olduğunu verilerle desteklemişlerdir. Buna rağmen her geçen yıl küresel rekabetin arttığını ve rekabetçi konumun yıllar içinde güçleneceğini vurgulamışlardır. Artan rekabet payının ulusal pazarda talebin fazlalaşması, vasıflı işgücü ve işletmelerin dışa açılma stratejilerinin

ön plana çıkmasına sebep olmuş ihracata verilen önem ve teknolojiyi etkin kullanma sayesinde sektörde atılım gerçekleştiği vurgulanmıştır. Ayrıca Avrupa Birliğine giriş sürecinin olumlu etkileri olarak kapasite artırma, sektörel büyüme, kaliteli ve ucuz ürün üretimi sağlanmıştır. Türk mobilya endüstrisinin uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü artırması ve kaybetmemesi için AR-GE faaliyetlerine önem vererek verimlilik artışının sağlanması gerekliliği vurgulanmıştır.

Tammela ve arkadaşları (2013) Uluslararası mobilya şirketlerini zamana dayalı rekabet, çok kültürlülük ve lojistik ilişkisi açılarından incelemişlerdir. Brezilya ve İskandinavya mobilya şirketleri üzerinde yapılan araştırma, rekabet stratejilerini kültürel farklılıkların talep ve zaman algılamalarına göre ilişkilerini zamana dayalı olarak uluslararası bir kıyaslama yaklaşımı ile incelemişlerdir. Şirketlerin üretim yönetiminde zaman odaklı strateji algı faktörleri olarak yenilikçilik, esneklik, çeviklik, dağıtım ve tedarik zincirlerinin hepsinin kültürel değerlerle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Zaman duyarlılığı, ürün ve hizmet değerleri, farklı kültürler ve ülkeler arasında önem arz ettiği, bu durumda iş stratejileri ve karar verme süreçlerine yansıtıldığı belirtilmiştir. Zamana dayalı rekabet faktörlerinin lojistik ve tedarik zinciri ortaklarının (şirketler, üniversiteler, üçüncü kişiler) mobilya şirketlerinin rekabet gücünü ve pazar payını iyileştirmede önemli olduğu vurgulanmıştır. Zamanı çok önemli algılayan şirketlerin rekabet stratejilerin oluşturulmasında kültürel çeşitliliğin, lojistik faaliyetlerin ve lojistik iş ortaklıklarının merkezi bir faktör olduğu vurgulanmıştır.

Arslan ve arkadaşları (2009) Türkiye’de dünya pazarına açılmış olan mobilya imalat işletmelerini büyüklüklerine göre rakipleri karşısındaki rekabet gücünü etkileyen faktörleri incelemişlerdir. İşletmeleri büyüklüklerine göre kategorize ederek 97 işletme yöneticisi ile mülakat ve anket uygulamak suretiyle karşılaştırmalı değerlendirme yapmışlardır. Araştırma neticesinde rekabet gücünü etkileyen fiyat içi faktörler tanıtım faaliyetleri, pazarlama faaliyetleri, ürün kalitesi gibi diğer endüstrilerle benzer özellik gösteren unsurların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Rekabet fiyat dışı faktörler olarak da müşteri talepleri analizi, moda ve satış sonrası hizmet gibi büyük ölçekli olan işletmelerin lehine olacak bir farklılığın bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca büyük ölçekli işletmeler için fırsat olan unsurların, küçük ölçekli işletmeler için tehdit oluşturduğu vurgulanmıştır.

Wen ve arkadaşları (2009) Çin ahşap mobilya endüstrisinin küresel rekabet gücünü, Uluslararası ticaret teorisi olan Balassa' nın Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler İndeksi perspektifinde analiz ederek incelemişlerdir. Çin' in ahşap mobilya endüstrisinin mevcut durumunu, rekabet edebilirliğini ve diğer ticaret ülkeleriyle rekabet ederken karşılaştacağı değişiklikleri ve zorlukları değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler indeksine dayanarak Çin' in emek yoğun bir sektör olan mobilyacılıkta güçlü bir konumda olduğu belirtilmiştir. Ancak İtalya ve Almanya gibi kalite ve birim fiyat bakımından güçlü rakiplerinin gerisinde kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca Polonya ve Vietnam gibi düşük ve orta gelirli ülkelere göre artan bir zorluk yaşadığı belirtilmiştir. İndekse göre Çin' in ihracattaki payı yükseliş eğiliminde olsa da son birkaç yılda büyümesinin yavaşladığı vurgulanmıştır.

Papadopoulos ve arkadaşları (2008) Yunanistan mobilya endüstrisinde bulunan küçük ve mikro işletmelerin (KOBİ) rekabet avantajı sağlayabileceği beklenen kümelenmenin fırsatlarını ve faydalarını incelemişlerdir. Ayrıca işletmelerin pazarlarında gelecek vaat eden bir kümelenme oluşturabilmek için gerekli tutum ve ihtiyaçları belirlemek amacıyla mevcut pazarlama politikalarını ve eksikliklerini, girişimcilerin zihniyetini, pazarlama stratejilerini, hedeflerini, amaçlarını ve yatırımlarını incelemişlerdir. Bu çalışma ile mikro ve makro pazarlama ortamının analizi ile mobilya sektörünün SWOT analizi kümelenmenin fırsata dönüştürebileceği olgun bir endüstrinin mikro uyumlarının temel zayıflıklarına dikkat çekilmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerin rekabetin yoğun olduğu çağ' da mobilya endüstrisindeki KOBİ' lerin değer zinciri oluşturacak kümelenmelerle ilgilendiği ve bunun için rekabet avantajı oluşturacak üç temel unsurun olduğu vurgulanmıştır. Bunlar kalite, rekabetçi fiyat ve güvenilirliktir. Bu araştırma sonucunda elde edilen veriler, faaliyetlerini iyileştirmek ve kümelenmeden elde edilen karı maksimize etmek için, mobilya sektöründeki belirli işletmelerin karar vermesinde özellikle önemli araçlar oluşturduğu belirtilmiştir.

Qui ve arkadaşları (2017) Norveç mobilya endüstrisinde işletmelerin rekabet gücü kaynağı olarak tasarım yeniliği ve bağlanabilirlik üzerine yaptıkları çalışmalarında, bölgenin en büyük iki mobilya endüstrisi olan Sunnmøre ve Oslo' nun tasarım inovasyon (yeniliği) kümesini karşılaştırarak irdemişlerdir. Çalışmalarında,

tasarım yeniliğinde rekabet gücü kaynakları ile ilgili temel katkıları sentezleyerek, tasarım yeniliği kümelerinin gelişimlerini vurgulamışlardır. Ayrıca Norveç mobilya endüstrisindeki tasarım inovasyon faaliyetlerinin uluslararası bağlantılarını ölçerek benzer bağlamlarda bilgi üretiminin sağlanmasını açıklamışlardır. Çalışmaya göre Norveç mobilya endüstrisinde tasarım inovasyon faaliyetleri, tasarım bilgisi ve tasarımcılar önemli bir rekabet gücü kaynağı olarak görülmektedir. Çalışmada Norveç'teki firmalar ve tasarımcılar, tasarım inovasyonu yapmak için uluslararası işbirliğini giderek daha fazla sürdürdüğü belirtilirken mobilya endüstrisindeki firmaların geride kaldığı vurgulanmıştır.

Eroğlu (2007) çalışmasında Ankara' da mobilyacılar sitesinde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli mobilya imalat işletmelerinin mevcut durumunun tespit edilmesi ve problemlerinin çözümlenmesine ilişkin konular irdelenmiştir. Araştırmaya göre işletmeler, imalat yerlerinin fiziki yapılarının gerektiği kadar iyi olmadığı, donanım yetersizliğinin olduğu ve devlet desteklerinden yararlanmakta zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca tasarım birimi bulunan işletmelerin üretim kalitesi ve ihracat yapabilme konularında olumlu sonuçlar elde ettikleri tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, üretimin yoğun olarak yapıldığı yerlerde organize sanayi bölgeleri gibi mimari planlamanın işin özelliğine uygun olarak tasarlanması, alt yapıların uygun olarak önceden oluşturulması ve işletmelere çalışma izini verilebilmesinin gerektiği çözüm önerileri arasında belirtilmiştir.

Gürleyen ve arkadaşları (2007) mobilya endüstrisinde faaliyette bulunan işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarının yeri ve önemini irdelemişlerdir. Araştırmalarında mobilya işletmelerinin stratejik yönetim yaklaşımları konusunda bilgi sahibi olup olmadıklarını, stratejik yönetim yaklaşımını ne derece uyguladıklarını ve planlama süreçlerinin uygulanabilirliğini sağlayıp sağlamadıklarını tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre mobilya işletmelerinin strateji üretebilme konusunda vizyon belirleme ve misyon oluşturma üzerinde durulurken, yakın ve uzak çevre analizi, strateji seçimi, strateji projeleri üretilmesinde yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Strateji uygulama konusunda donanım hazırlama, belgeleme ve tanıtımda iyi durumda olurken, yetiştirme ve eğitim konularında yeterli hassasiyetin gösterilmediği ortaya konulmuştur. Stratejik öğrenme konusunda strateji değerlendirme ve izleme, geliştirme projesi üretebilme, uygulama, stratejik

iyileştirmeyi kurumsallaştırma ve stratejik neden analizi konularında yeteri kadar önem verilmediği ortaya çıkartılmıştır.

Mobilya sektöründe yapılan araştırmalar incelendiğinde rekabeti etkileyen faktörlerin neler olduğu konusunda sınırlı sayıda araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Çalışmamızın mobilya sektöründe yapılan araştırmalara göre farklı olan yönleri mevcuttur. Öncelikle Düzce ilinde ister imalat açısından olsun ister perakendecilik açısından olsun firma sayısının fazla olması, sektöre giriş ve çıkışların sıklığı gözlemlenerek piyasada yoğunluğun yaşandığı bir sektör olduğu tespit edilmiştir. Sektördeki işyeri sahibi ve yöneticileri ile yapılan görüşmelerde bu gözlemlerimizin doğruluğunu destekleyecek verilere ulaşılmıştır. Mobilya sektöründe bulunan mevcut çalışmalar incelendiğinde genellikle sektörel yoğunluğun yaşandığı bölgeler araştırmalar kapsamına dahil edildiği görülmüştür. Ayrıca mobilya sektöründe M. Porter'ın beş güç modeli kapsamında rekabet analizi ve sektörel değerlendirme ile ilgili herhangi bir araştırmayla karşılaşmamıştır. Bu çalışma ile mobilya imalatı ve satışı yapan işletmelerin rekabet analizinin yapılmasıyla sektörü etkileyen rekabet güçlerinin ve rekabet avantajı sağlayan faktörlerinin tespit edilmesi, sektörün yapısal durumu hakkında işletmelerin dikkatlerine sunulacak bilgiler elde edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çağımızda hızlı gelişim ve değişimlerin neden olduğu yoğun rekabet ortamına maruz kalan mobilya işletmeleri hakkında kamu politikalarına karar vericilerin dikkatlerine sunulacak çıkarımlara ulaşılabilmesi ve bu alanda çalışma yapmayı düşünen araştırmacılara yol gösterebilmesi açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde Düzce mobilya endüstrisinde imalat ve satış yapan işletmelerin rekabet analizine ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. Ayrıca Araştırmanın amacı, yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve araştırma ile ilgili uygulamalar hakkındaki değerlendirmelere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın kapsamı, Düzce ili mobilya endüstrisinde yer alan işletme yöneticilerinin oluşturduğu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin piyasadaki rekabet koşullarını nasıl algıladıklarını ve rekabet konusunda karşılaştıkları zorlukları tespit ederek konuya ilişkin ayrıntılı verilere ulaşmaktır. Bu temel amacın yanında yöneticilerin piyasadaki rekabet koşulları karşısında uyguladıkları stratejilerini, rekabetçi hamlelerini ve rekabetçi tutumlarını değerlendirmektir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi ve analiz edilebilmesi için mobilya endüstrisinde bulunan işletmelerin işyeri sahibi ve yöneticileri ile görüşmeler yapılarak M. Porter'ın beş güç modeline göre değerlendirmelerde bulunulmuştur. Ayrıca Düzce ilindeki mobilya endüstrisinde rekabette hangi faktörlerin etkili olduğu tespit edilerek değerlendirmeler yapılmıştır. Mobilya endüstrisinin rekabet analizinin yapılabilmesi için aşağıdaki M. Porter'ın beş güç modelinde belirtilen rekabeti etkileyen kuvvetlere ilişkin;

- Mevcut işletmeler arasındaki rekabet durumunun düzeyinin tespit edilmesi,
- Müşterilerin pazarlık gücünün belirlenmesi,
- Tedarikçilerin pazarlık gücünün tespit edilmesi,
- Piyasada bulunan ikame ürünlerin oluşturduğu tehditlerin belirlenmesi,

- Pazara yeni giren işletmelerin oluşturduğu tehditlerin belirlenmesine yönelik detaylı bilgilere ulaşılarak çalışmaya yön verilmiştir.

Mobilya endüstrisinde yer alan çalışmalar ve Porter'ın beş güç modelinin alan yazınları incelendiğinde, Düzce mobilya endüstrisinde yer alan işletmelerin rekabet koşullarının ve sektörde karşılaşılan zorlukların beş güç modeli açısından etkilerine ilişkin araştırmalara rastlanılmamıştır. Ayrıca mobilya sektöründe ve rekabet konusunda yapılacak çalışmalara öneriler sunmak ve literatüre katkı sağlayacak verilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Özetlemek gerekirse, bu çalışmada yöneticilerin rekabet konusunda karşılaştıkları zorluklar hakkındaki görüşlerine başvurulmuş ve ortaya çıkan veriler M. Porter'ın beş güç modeli rekabeti etkileyen kuvvetler kapsamında değerlendirilerek, Düzce' deki mobilya sektörünün rekabet analizine ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Düzce ilindeki mobilya endüstrisinin rekabetinde etkili olan faktörleri tespit edebilmeyi, yöneticilerin rekabet algılarına ve rekabet açısından karşılaştıkları zorluklara ilişkin verilere ulaşabilmeyi amaçlayan bu araştırmada, nitel araştırma yönteminin kullanılması uygun görülmüştür. Altunışık ve arkadaşlarına (2012:64) göre yöntem, araştırmacının çalışacağı konuyu hangi üslup ile araştıracağını belirlediği süreci içerir. Yani araştırmacının olguyu nasıl çalışacağını netleştirmektedir.

Bireylerin algılarına ve düşüncelerine ilişkin yapılan bilimsel araştırmalarda verilere ulaşma açısından önemli olan nitel araştırma, sosyal bilimlerde etkili araştırma yöntemi olarak kabul görmektedir. Seggie ve Bayyurt (2015:15) göre psikoloji, sağlık ve sosyal bilimlerin ulaşmak istedikleri hedefler doğrultusunda nitel araştırma yeni farkındalıklar oluşturmaktadır. Nitel araştırma, üretebildiği bilginin çeşitliliği açısından daha derinlemesine sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca araştırmacılara, bilgiyi özelleştirebilme ve detaylandırabilme özelliğiyle farklı alanlar açabilmektedir.

Araştırmaya ait veriler, nitel araştırma yaklaşımında en çok kullanılan yöntem olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Görüşme tekniği, insanların kalbine ve zihnine

erişmeyi hedefleyen bilimsel bir araçtır. Daha kapsamlı bir ifadeyle görüşme tekniği insanların neyi, neden düşündüklerini, tutumlarının, hislerinin ve duygularının neler olduğunu ortaya çıkaran ve insan davranışlarını yönlendiren faktörleri tespit etmeyi sağlayan veri toplama aracıdır (Ekiz, 2013:62).

Araştırma kapsamında mobilya endüstrisinden örnekleme dahil olan 15 işletme yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yapılarak elde edilen veriler analiz edilmiş ve araştırmada belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

3.2.1. Nitel Araştırma Yöntemi, Amacı Ve Temel Özellikleri

Nitel araştırma yöntemi literatür de deneysel olmayan araştırma yaklaşımı olarak karşımıza çıkmakta ve son yıllarda akademik çalışmalarda sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Buna rağmen birçok yazarın nitel araştırma ile ilgili literatür de tanım yapmaktan kaçındığı görülmektedir. Bunun sebebi nitel araştırma kavramı bünyesinde bulunan birçok kavramın çeşitli disiplinlerle yakın ilişki içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte nitel araştırma, etnografi, durumsal araştırma, antropoloji, tanımlayıcı araştırma, teori geliştirme ve içerik analizi gibi kavramlarla araştırma deseni ve analiz teknikleri açısından birbirine benzer yapıya sahip ve bu kavramları içine alan genel bir kavram olarak kabul edilmektedir (Yıldırım, 1999:9).

Seggie ve Bayyurt' a (2015:11) göre nitel araştırma kavramının tanımının yapılmasından ziyade öncelikle, yönteme neden ihtiyaç duyulduğunun ve mevcut şartların nitel araştırma yapmaya ne kadar uygun olduğunun irdelenmesi gerekmektedir. Güncel hayattaki dinamiklerin çeşitlerinin artması, teknolojiyle beraber bilgiye ulaşımın kolay olması ile değişen hayat tecrübelerinin ve farklılaşan sosyal ilişkilerin daha kapsamlı olarak araştırılmasında nitel yöntem kullanılmaya başlanmıştır. Bu farklılıklar sosyal yaşantıyı ilgilendiren olaylarda deneysel çalışma yerine daha duyarlı olunması gereken ve insan unsurunu ön planda tutan yöntemleri içeren çalışmalar geliştirilmesine yol açmaktadır. Böylelikle araştırma yöntemlerinde yoruma dayalı, eleştirel ve oluşturmacı bakış açılarının önem kazanmaya başladığı ifade edilmektedir.

Nitel araştırma yöntemlerinin amaçlarını Demir (2014:289) aşağıda belirtilen şekilde sıralamaktadır:

1. Nitel araştırma, katılımcıların içinde bulundukları olayların, değişen durumlarının ve yaptıklarının nasıl anlam kazandığını bulmaya çalışmaktadır.
2. Nitel araştırma, araştırmaya katılanların davranışlarını etkileyen bağlamın anlaşılmasını sağlamaktadır. Böylelikle araştırmaya katılanların içinde bulunduğu koşulların katılımcıların davranışlarını nasıl biçimlendirdiğini anlayabilmektedir.
3. Nitel araştırma, beklenmeyen olayları, etkileri incelemeye ve bu etkilenmeler sonucu ortaya çıkan yeni teorileri tanımlamaya imkân vermektedir. Nitel araştırma sert ve kesin kurallara bağlı olmadığından gerektiğinde veri toplama aşamasında çalışmanın planında değişiklik yapılabilir.
4. Nitel araştırma, olayların ve aktivitelerin nasıl süreç izlediğini kavramayı sağlamaktadır. Sürecin anlaşılması nitel yöntemin en güçlü yanlarından.
5. Nitel yöntem, sebep-sonuç ilişkisinin açıklanmasını sağlamaktadır. Yani, olaylar arasındaki ilişkinin nasıl ve neden olduğunu, hangi süreçlerin bu konuda etkili olduğunu açıklamaktadır.

Büyüköztürk ve arkadaşlarına (2010:254) göre nitel araştırma yöntemi, araştırmalarda geleneksel yöntemler ile cevaplanması mümkün olmayan soruların çözümlenebilmesi için gerekmektedir. Literatürde sıklıkla karşımıza çıkan nitel araştırma yöntemlerinin yedi temel özellikleri Büyüköztürk ve arkadaşları (2010:255-257) tarafından aşağıda belirtilen şekilde sıralanmaktadır:

1. *Doğrudan veri toplama*, Nitel araştırmalarda, araştırma yapan kişi genellikle gözlemci olduğundan bilgiyi direkt kaynağından almak ister.
2. *Doğal ortam*, Nitel araştırmaların en belirgin özelliği araştırmanın doğal ortamında gerçekleştirilmesidir. Yani araştırmacı olayları, olguları ve davranışları meydana geldiği doğal ortamına yoğunlaşarak araştırmasını sürdürür.
3. *Sürece yönelik*, Nitel araştırmalar, davranışların ve olguların neden ve nasıl ortaya çıktığı ile ilgilenir yani sürece odaklanır.

4. *Zengin betimlemelerin yapılması*, Nitel araştırmalarda, durumların ve olguların derinliğine inilerek anlaşılmasına imkan verecek detaylı betimlemeler yapılır.
5. *Araştırma desenlerindeki esneklik*, Nitel araştırmalarında tıpkı nicel araştırmalar gibi araştırmayı yürütürken belirli bir deseni vardır. Ancak nitel araştırmalarda, araştırmanın yöntemi verilerin tümü toplandıktan sonra netleşir. Yani araştırmanın deseni, çalışmaların gerçekleştiği duruma göre gelişmekte ve değişmektedir.
6. *Tümevarımcı veri analizi*, Nitel araştırmacılar hipotezlerini açık ve kesin belirtmezler. Uzun süren çalışmalar sonucunda veriler toplanır. Genellemeler yapabilmek için tümevarım yöntemiyle veriler sentezlenir. Yani detay parçalardan yola çıkılarak kuramlar geliştirilir.
7. *Araştırmacının katılımcı rolü*, Nitel araştırmalarda araştırmacı sürecin bir parçası olarak hareket eder. Araştırmacı, olayların anlamı ve katılımcıların dışı vurdukları üzerine odaklanır. Dolayısıyla araştırmacı, kendi düşüncesi ne olursa olsun, katılımcıların bakış açılarını, katılımcıların kelimeleri ve eylemleri ile birlikte rapor etmelidir.

Nitel araştırmanın amacı ve özellikleri belirtildikten sonra yazınsal alanda yer alan tanımlamalara da değinilmektedir. Altunışık ve arkadaşlarına (2012:304) göre nitel araştırma, herhangi bir biçimde istatistiksel prosedür veya farklı bir sayısal araç olmadan bulgular üretilebilen araştırma yöntemidir. Glesne tarafından (2014:385) nitel araştırma, kelimeler veya gözlemler gibi ölçülebilmesi güç olan niteliklere odaklanarak niteliklerin yorumlanmasına ve çözümlenmesine dayanan araştırma çeşidi olarak ifade edilmektedir.

Nitel araştırmanın amacı, özellikleri ve tanımlarında dikkati çeken önemli hususlar; araştırmacının araştıracağı konuya ilişkin verileri doğal ortamında incelemesi, katılımcıların deneyimlerini doğrudan aktarması, tümevarım yöntemiyle elde ettiği verileri analiz ederek çalışmasını sonlandırması olduğu görülmektedir.

Nitel araştırma yaklaşımları (desenleri), araştırma faaliyetlerinin birbiri ile tutarlı, aşamaların amaca uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi için araştırmacıya rehberlik etmekte ve esnek bir yaklaşım sunmaktadır. Nitel araştırma yaklaşımları (desenleri), sosyal bilim alanındaki terimlerden, ilkelerden ve yaklaşımlardan

etkilenerek farklı gelenekleri yansıtmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:75). Gliner ve arkadaşları (2015:97-99) sosyal, davranışsal ve sağlık bilimleri alanlarında en çok kullanılmakta olan beş temel araştırma yaklaşımından (deseninden) bahsetmektedir. Bu yaklaşımları aşağıda belirtilen başlıklar altında açıklamışlardır:

1. *Olgu Bilim*, Bu yaklaşımda katılımcıların olgulara, olaylara ve eylemlere hangi anlamı yükledikleri araştırılmakta ve nasıl, neden sorularına cevap aranmaktadır. Buradaki esas amaç, katılımcıların olgu ile ilgili tecrübelerini yansıtmaktır. Yani katılımcıların araştırılan olgu ile ilgili yaşanmışlıkları olmalıdır. Genellikle görüşme yolu veri toplama aracı olarak kullanılsa da gözlem ve doküman inceleme yöntemlerinden de yararlanılmaktadır.
2. *Gömülü Teori*, Bu yaklaşımda amaç, katılımcılardan toplanan veriler ile bir teori ortaya çıkarmak ve eldeki verilerden nasıl bir teori üretilebilir sorusuna odaklanmaktır. Burada katılımcıların yaşadıkları olaylar, süreçler ve etkileşimlerle ilgilenilmekte ve 20-60 arasında katılımcıdan veri toplanmaktadır. Temel veri toplama yöntemi görüşmedir.
3. *Kültür Araştırması*, Kültür araştırması, sosyoloji ve antropoloji disiplinlerinden doğmuş bir yaklaşımdır. Burada aynı kültüre sahip bir grup katılımcıyı betimlemek amaçlanmakta ve “*Ortak kültür nasıldır?*” sorusuna cevap aranmaktadır. Araştırmacı incelendikleri kültürün içine girmektedir. Gözlem ve görüşmeler yapan araştırmacı, dokümanları inceleyerek kültürü tanımaya ve anlamaya çalışır.
4. *Durum (Vaka) Çalışması*, Bu yaklaşımın amacı, bir veya birden fazla durum hakkında derinlemesine bilgi sağlayabilmek ve anlayış geliştirebilmektir. Durum, araştırmacı tarafından tanımlanarak mekan, zaman ve bağlam açısından sınırlandırılmalıdır. Burada veri toplama araçları, dokümanlar, görüşmeler, arşiv kayıtları, gözlemler, katılımcı gözlemleri ve fiziksel gereçler gibi çeşitlilik göstermektedir. Durum çalışmaları, araştırmacı, betimleyici veya açıklayıcı olabilmektedir.
5. *Anlatı Çalışması*, Bu yaklaşımda amaç katılımcıları tanıtmak ve hayatlarından hikâyeler aktarabilmektir. Yani kişi veya kişilerin hayatlarını

araştırmaktır. Burada başlıca veri toplama aracı görüşme ve doküman incelemesidir.

Nitel araştırma yöntemlerinde genellikle veri toplama işlemi üç şekilde yapılır. Bunlardan birincisi araştırmanın yer aldığı psikolojik, demografik, sosyal, kültürel ve fiziksel özellikleri içeren *çevreyle ilgili verilere* ilişkindir. İkincisi, araştırma sürecinde neler olduğu ve bu olanların araştırma grubunu nasıl etkilediğinin görülmesini sağlayan *süreçle ilgili verilerdir*. Son olarak araştırmaya dahil olan bireylerin süreç hakkındaki düşüncelerine ilişkin *algılarla ilgili verilerdir* (Yıldırım ve Şimşek 2013:46). Araştırmacı bu üç çeşit veriyi toplayabilmek için bazı yöntemleri kullanmasının gerektiği bilinmektedir. Araştırmaların derinlemesine ve bütüncül bir anlayış kazanabilmesi için nitel yöntemde *görüşme, gözlem ve doküman toplama* tekniklerinin baskın olduğu görülmektedir (Glesne, 2014:64).

Nitel araştırma yaklaşımları katılımcıların bakış açılarını açığa çıkarmaya ve katılımcıları anlamaya odaklanmaktadır. Ayrıca nitel araştırma yaklaşımlarda en sık kullanılan ve en önemli veri toplama aracının görüşme tekniği olduğu görülmektedir.

3.2.2. Araştırma Yönteminin Belirlenmesi

Endüstrinin rekabet analizinin yapılması amaçlanan bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nicel yöntemin kullanılması halinde araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerini, araştırılan konuyu ve konuya ilişkin verileri sınırlandıracağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma yöntemi belirlenirken aşağıda belirtilen hususlar göz önüne alınmıştır:

1. Araştırmanın katılımcıları olan işyeri sahibi ve yöneticilerin algılarına, düşüncelerine ve deneyimlerine detaylı bir şekilde ulaşabilmek istenmesi,
2. Endüstrideki işletmeleri etkileyen rekabet güçlerine ilişkin detaylı veriler elde edilmeye çalışılması,
3. Mobilya endüstrisinde yer alan imalat ve satış yapan işletmelerin birlikte değerlendirilmesine imkân veren nitel yöntemle yapılmış çalışmaya rastlanılmaması,
4. Araştırmada veri toplanacak Düzce ilindeki özellikle yaşam alanları için kullanılan mobilyaların üreticisi ve satıcısı işletmelerin sınırlı olması,

Bu hususların dışında nitel araştırma yöntemi literatür araştırmasında belirtildiği üzere sosyal bilimlere ilişkin araştırmalarda kullanılmasının uygun olması, araştırılan konuyu daha derinlemesine irdelenmesine ve sonuçlar ortaya koyulmasında imkan tanıyacağı düşünüldüğünden nitel araştırma yöntemi tercih edilmektedir.

3.3. Araştırma Kapsamının Belirlenmesi

Bu araştırmanın kapsamı, Düzce Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı mobilya endüstrisinde faaliyette bulunan yaşam alanları mobilyaları imalatı ve satışı yapan 68 işletmelerden oluşmaktadır.

Araştırmanın kapsamını oluşturan Düzce'deki yaşam alanı mobilya üreticilerini ve satıcılarını belirlemek için Düzce Ticaret ve Sanayi Odası web sayfasında bulunan faaliyet alanına göre kategorize edilmiş olan veriler incelenerek işletmeler tespit edilmiştir. Ancak burada bulunan mobilya endüstrisindeki işletmelerin ağaç ve orman ürünleri gibi birçok ürün çeşitliliğini kapsayan işletmelerinde yer aldığı görülmektedir. Bunlar arasından araştırma konusuna uygun olduğu varsayılan işletmeler tercih edilmiştir.

Araştırmanın kapsamını oluşturan 68 işletme arasından söz konusu araştırma sorularına cevap verebileceğine inanılan ve Düzce piyasasında rekabet üzerinde etkisinin yoğun olduğu düşünülen işletmelerin 15 işyeri sahibi veya yöneticilerinden görüşmeyi kabul edenler araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın kapsamını oluşturan işletmeler, ürün grupları birbirine yakın olan ve Düzce piyasasında faaliyet hacmi açısından yer tutan işletmelerin yöneticileri arasından araştırmacının kararı doğrultusunda belirlenmiştir.

İşletme seçiminde araştırmanın amacına uygun olarak yeterli veri elde etmek amacıyla kurumsal yapıya sahip olma, katılımcı işletme yöneticilerinin ve işyeri sahiplerinin mobilya sektöründeki deneyimleri gibi kriterler de göz önüne alınmıştır. Araştırmaya dâhil edilmek istenen işletmelerle yapılan ön görüşmelerde bir kısmı görüşme talebini olumsuz karşılamıştır. Bu işletmelerin araştırmaya katılmama gerekçeleri arasında işlerin yoğunluğu nedeniyle zaman ayıramayacakları, gizlilik politikaları gereği işletme politikalarına ilişkin içeriklerle ilgili bilgi verilmesini doğru bulmadıkları ve işyeri sahiplerinin Düzce ili dışında bulunmaları gibi nedenler yer almaktadır.

Araştırma kapsamında destek vermeyi kabul eden işletmelere ait ayrıntılı betimsel bilgiler ise Tablo 3'teki gibidir:

Tablo 3. Görüşme Talebine Olumlu Yanıt Veren İşletmeler

Faaliyet Alanları	Mobilya İşletmeleri	İşletme Yöneticisinin Adı Soyadı	İşletmedeki Unvanı	Eğitim Durumu	Endüstri Yönetici Çalışma Süresi	İşletmenin Türkiye'de Faaliyete Bulunduğu Süre
SATIŞ	A İşletmesi	SA1	Mağaza Yöneticisi	Lisans	16 Yıl	55 Yıl
	B İşletmesi	SA2	İşyeri Sahibi	Lise	30 Yıl	30 Yıl
	C İşletmesi	SA3	Mağaza Müdürü	Lisans	13 Yıl	13 Yıl
	D İşletmesi	SA4	Muhasebe ve Bilgi İşlem Sorumlusu	Lisans	2 Yıl	10 Yıl
	E İşletmesi	SA5	İşyeri Sahibi	Lise	23 Yıl	23 Yıl
	F İşletmesi	SA6	Mağaza Müdürü	Lise	4 Yıl	60 Yıl
	G İşletmesi	SA7	İşyeri Sahibi	İlkokul	60 Yıl	55 Yıl
	H İşletmesi	SA8	Satış Danışmanı	Lisans	3 Yıl	20 Yıl
İMALAT	A İşletmesi	İM1	Üst Düzey Yönetici	Yüksek Lisans	14 Ay	14 Ay
	B İşletmesi	İM2	İşyeri Sahibi	Lisans	28 Yıl	12 Yıl
	C İşletmesi	İM3	İşyeri Sahibi	Lise	28 Yıl	22 Yıl
	D İşletmesi	İM4	Muhasebe Müdürü	Lisans	16 Yıl	23 Yıl
	E İşletmesi	İM5	İşyeri Sahibi	Lisans	25 Yıl	2 Yıl
	F İşletmesi	İM6	İşyeri Sahibi	Lise	28 Yıl	28 Yıl
	G İşletmesi	İM7	İşyeri Ortağı	Lise	40 Yıl	12 Yıl

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçlarının Belirlenmesi

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, nitel araştırma yöntemlerinin en çok tercih edileni olan görüşme tekniğidir. Nitel araştırma yöntemlerinin temel karakteristiği Kuş' a (2009:87) göre araştırma öznelinin anlam dünyalarını, bakış açılarını ortaya çıkarabilmek ve dünyayı onların gözleri ile görebilmektir. Nitel

araştırmalarda görüşme tekniğinin kullanılmasının en belirleyici özelliği, görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya koyabilmektir.

Araştırma kapsamına dâhil edilen işyeri sahibi ve yöneticilerinin rekabete bakış açılarını, rekabet algılarını anlayabilmek ve konuyu detaylandırabilmek için görüşme tekniğinin kullanılması uygun görülmüştür. Glesne (2014:53) nitel araştırma ile nicel araştırmayı odaklandıkları noktadaki farklılıkları açısından değerlendirmiştir. Belirlenen değişkenler arasındaki ilişkileri keşfetmeye odaklanan nicel araştırmalardan farklı olarak, nitel araştırmalar tutumların, algıların ve süreçlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaya odaklanmaktadır.

Araştırmada görüşme tekniğinin yarı-yapılandırılmış görüşme çeşidi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, hem sabit seçenekli cevaplamayı hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştiren bir tekniktir (Büyüköztürk vd. 2010:163). Bu tekniğin uygulanmasının sebebi, araştırmacı tarafından önceden hazırlanan sorulara bağlı kalınarak sürecin devam ettirilmesiyle karşılaştırılabilir detaylı bilgiler elde edilmesini sağlamaktır. Ayrıca yarı-yapılandırılmış görüşme esnasında araştırılan bireylere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine imkân vermektedir (Ekiz, 2013:63). Bu tekniğin sağladığı esneklik ile araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların deneyimlerini ve algılarını meydana çıkarmak ve görüşme sırasında verilen cevapları netleştirebilmek için ek sorularla açıklamalar detaylandırılmıştır.

Nitel yöntem ile yapılacak araştırmalarda, Yıldırım ve Şimşek (2013:96) en yaygın veri toplama araçlarını başta görüşme olmak üzere odak grup görüşmesi ve gözlem tekniği olarak ifade etmektedir. Bunların yanında çeşitli dokümanlarında (belgeler, fotoğraflar, yazışmalar gibi) toplanacak verilere temel oluşturabileceği belirtilmektedir. Araştırmanın veri toplama aracı ve nitel yöntemin en sık kullanılan tekniği olan görüşme için detaylı bilgiler aşağıda verilmektedir.

3.4.1. Nitel Araştırmalarda Görüşme Tekniği

Görüşme tekniği yirminci yüzyılın son çeyreğinde birçok sosyal bilim alanında etkili bir veri toplama aracı olarak yerini almıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:147). Görüşme tekniği, araştırmanın amacına uygun hazırlanan soruların, araştırmacı

tarafından görüşüne ihtiyaç duyulan kişi veya kişilere sorularak yanıt alınması süreci, olarak tanımlamaktadır (Ural ve Kılıç, 2006:66).

Görüşme tekniği esnek yapıda bir araştırma aracıdır. Bu sebeple araştırma sürecinin her aşamasında kullanılabilir. Örneğin; hipotez oluşturma ya da daha detaylı bir araştırmanın başlangıç aşamasında, temel veri toplama yöntemi olarak, diğer veri toplama araçlarının pilot uygulamalarında ya da doğrulanmasında ve verilerden elde edilecek çıkarımların doğruluğunu ve temsil edebilirliğini kontrol basamağında kullanılabilir (Büyüköztürk vd., 2010:161).

Görüşme yöntemi uygulayacak araştırmacının görüşmeleri kayıt altına alması ve kayıtların analiz edilmesi süreci araştırmayı doğru sonuçlandırabilmek açısından önemli olduğu bilinmektedir. Derinlemesine görüşme yüz yüze, telefon ya da internet aracılığıyla yazılı veya görüntülü olarak yapılabilir. Nitel görüşmelerin telefon ile yapılması halinde yüz yüze görüşmeler kadar değerli ve yeterli bilgi verebileceği konusunda çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ayrıca e-posta aracılığıyla yapılan görüşmeler içinde benzer görüşler dile getirilmektedir. Bu konuda hem geleceğe yönelik olumlu beklentiler hem de internet aracılığıyla veri toplama ile ilgili aşılması gereken sıkıntılar olduğu belirtilmektedir (Şekerler, 2015:191).

Ekiz (2013:62) sosyal bilim araştırmacıları tarafından farklı amaçlara ulaşabilmek için kullanılan görüşme tekniğinin değişik formlarda sıklıkla karşımıza çıktığını belirtmektedir. Görüşme tekniğini yapı ve katılımcılar bakımından olmak üzere iki kısımda incelemektedir. Yapıları bakımından görüşmeler yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç şekilde incelenmektedir.

Yapılandırılmış görüşmeler, Bu görüşmede araştırmacılar tarafından hazırlanan sorular, görüşmelerden önce belirlenerek görüşme süresince değiştirilmeden kalmaktadır (Glesne, 2014:141). Bu teknikte, katılımcı ikinci planda yer almaktadır. Kısaca araştırmacının katılımcı üzerinde kontrolü bulunmaktadır (Ekiz, 2013:63).

Yarı-yapılandırılmış görüşmeler, Görüşmeci araştırmanın kapsamıyla ilgili başlıkların kontrol listesini, varsayılan ifadeleri ve soruların sırasını sunan bir görüşme rehberine sahiptir. Bu teknikte genellikle ifadelerin ve soruların sıralaması görüşmenin akışına göre şekillenmektedir. Ayrıca katılımcının söylediklerini devam ettirebilmek için planlanmamış sorular da kullanılabilir (Robson, 2015:347).

Yapılandırılmamış görüşmeler, Bu görüşmede çeşidine göre bazı durumlarda sorular sadece araştırma odağının yönlendirdiği bir etkileşim ve diyalog sırasında geliştirilmektedir (Glesne, 2014:141). Bu teknikte araştırmacı görüşmeye katılan kişilerle belirli konuları keşfetmeye çalışmaktadır. Araştırmacı görüşme sırasında daha detaylı sorularla özel keşfettiği alanları derinliğine irdelleyebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:148).

Bu araştırmanın görüşme tekniği olarak yarı-yapılandırılmış görüşme çeşidi seçilmiştir. Yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış görüşmeler genellikle esnek desenlerde kullanılmaktadır. Ayrıca bu görüşmeler sözlü tarih ve biyografik araştırmalarda da kullanılmaktadır (Robson, 2015:347).

Katılımcıları bakımından görüşme türü odak grup görüşmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. *Odak grup görüşmesi*, seçilmiş bir grup bireyin bir konu ile ilgili deneyimleri ve görüşleri hakkında enformasyon sağlamak için yapılan organize tartışmayı içermektedir (Kuş, 2009:102).

3.4.2. Görüşme Tekniğinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri

Görüşme tekniğine ilişkin alan yazını incelendiğinde bu tekniğin güçlü ve zayıf olduğu bazı yönlerinin bulunduğu görülmektedir. Serper ve Gürsakal (1989:150) görüşme tekniğinin güçlü yönleri aşağıda sıralanmaktadır:

- Görüşme tekniği, araştırmalarda her konuda ya da birey hakkında bilgi toplama gibi değişik amaçlar için kullanılmaktadır. Bu yüzden kullanım alanı çok geniştir.
- Görüşme tekniği, yüz yüze karşılıklı konuşmaya dayandığından doğal bir etkileşim ve bilgi toplama yoludur.
- Görüşmenin dili katılımcının eğitim düzeyine ve yeteneğine göre düzenlenebilir. Görüşme esnasında ortaya çıkan yeni durumlara ve bireysel farklılıklara göre araştırmacıya değişiklik yapma olanağı verdiğiinden diğer tekniklere göre daha kullanışlıdır.
- Araştırmacı, anlaşılamayan konularda soru sorma, açıklama yapma ve kişinin doğru yanıtlaması için teşvik edilmesine imkân sağlar. Yüz yüze görüşme yapılması iletişimde kolaylık sağlar.

- Araştırmacı ile katılımcının bir arada olması birey hakkında yazılı veri toplama araçları ile bilgi edinilmesi mümkün olmayan ve sözel ifadelerin ötesinde olan duygu ve eğilimleri gözlemleme fırsatı tanır.
- Katılımcı ile iyi ilişkiler kurulması halinde bilgiler eksiksiz ve doğru bir şekilde toplanabilir.
- Görüşme tekniği okuma- yazma bilmeyen insanlara da uygulanabilir.
- Görüşme özellikle kişisel nitelikleri içeren duygusal problemler, uyumsuz davranışların sebebini anlama, teşhis ve tedavide başvurulmuş önemli bir tekniktir.
- Görüşme tek tek kişilerle yapıldığı için başkalarının etkisi azaltılmış olur. Böylece katılımcının aklına ilk gelen, orijinal, samimi ve doğal yanıtların alınmasına imkân tanır.
- Araştırmacı, genel gözlem kapsamında katılımcının yaşadığı çevreye ve diğer kişilerin özel durumlarına ilişkin görüşmeyi tamamlayıcı bilgilerde toplayabilir.

Serper ve Gürsakal (1989:151) görüşme tekniğinin zayıf yönleri aşağıda sıralanmaktadır:

- Görüşme iki kişi arasında gizli ve özel olan konularda yapıldığından elde edilen bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek güçtür.
- Görüşme, bireysel ilişkiye dayandığından harcanan zaman, para ve emek bakımından ekonomik olmayan bir tekniktir.
- Görüşme ile toplanan bilgilerin geçerliliği ve güvenilirliği diğer veri toplama tekniklerine oranla düşük olduğundan bu bilgileri tek başına kullanarak katılımcı hakkında yargılara varmak güç ve sakıncalıdır.
- Görüşme süreci, kişisel görüşlerin ifadesine dayandığı için subjektif bir nitelik taşır.
- Görüşme esnasında taraflar arasında yakın ilişki kurulduğundan araştırmacı ile katılımcının bireysel görüş, tutum ve önyargılarının, kişilik yapı ve özelliklerinin tek yönlü ya da karşılıklı etkilemesi, bu etkilenmenin de kişileri bazı yanılgılara götürmesi muhtemeldir.

- Görüşme katılımcının ifade gücüne bağlı olduğundan bazı durumlarda ve belli konularda bilgi toplamak güçleşebilir.
- Katılımcının kendine özgü kişisel konularda objektif ve doğru yanıtlar vermesi mümkün olmayabilir. Bu da verilerin geçerliliğini zedeleyebilir.
- Çok sayıda araştırmacının gerekli olduğu durumlarda, görüşme yapacak kişinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve kontrol edilmesi, diğer veri toplama tekniklerinde olmayan ek işler ortaya çıkarabilir.

Bu araştırmada görüşme formunun hazırlanması sürecinden başlamak üzere verilerin analizine kadar geçen aşamada görüşme tekniğinin güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınmıştır.

3.5. Araştırmanın Görüşme Soruları Formunun Hazırlanması

Araştırmanın görüşme sürecinde kullanılan soru formu hazırlanırken, araştırma konusu kapsamında yer alan Porter'ın beş güç modeli ve rekabete ilişkin literatür taraması dikkate alınmıştır. Bu kapsamda endüstrinin rekabet analizinin yapılabilmesine ilişkin 15 adet soru hazırlanmıştır. Görüşme formunda bulunan sorular ve cevap aradığı temalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4. Görüşme Soruları ve Yanıtlara İlişkin Temalar

Görüşme Formu Soruları	Soruların Yanıt Aradığı Temalar
Bulduğunuz endüstrideki rekabet koşullarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Rekabetin düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz, rakiplerle yoğun çekişmeler yaşıyor mu?	Rekabetin şiddeti
Piyasadaki rekabet koşullarını takip ediyor musunuz? Rakiplerinizin hamlelerini nasıl izlersiniz?	Rakiplerin izlenmesi
Rakiplerinizden farklı ve benzersiz yaptığınız işleriniz var mıdır? Sizleri rakiplerinizden hangi yönleriniz ayırt ettiğini düşünüyorsunuz? İşletmenizin rakipleriniz karşısındaki en etkili rekabet araçları nelerdir?	Rakiplerden farklılaştırma
İşletmenizin rakip işletmelere göre güçlü ve zayıf olduğunu düşündüğünüz yönleri nelerdir?	Rakiplerine göre göreceli durum
Rakiplerinizle yaşadığınız rekabetin en çok hangi konularda ortaya çıktığını düşünüyorsunuz?	
Rekabetle baş edebilmek için uyguladığınız temel yaklaşım/strateji/politika hakkında neler söylemek istersiniz?	Rekabet stratejisi

Tablo 4'ün devamı

Mobilya sektörü pazarına girişte karşılaştığınız zorluklar nelerdir? Bu sektöre giriş zorlukları nelerdir? Yeni bir oyuncu sektöre girdiğinde mevcut rakipler nasıl pozisyon almaktadırlar?	Pazara Giriş Zorlukları
Müşterilerinizle ilişkilerinizi nasıl yönetiyorsunuz? Müşterilerinizle ilişkilerinizin rekabet üstünlüğü elde etmedeki rolünü nasıl değerlendirirsiniz? Bu konuda Rakiplerinizle kendinizi karşılaştırır mısınız?	Müşterilerin Gücü
Müşterilerinizin pazarlık güçleri hakkında neler söylemek istersiniz? Müşterilerinizin rekabet edebilme gücünüzü nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?	
Tedarikçilerinizle ilişkilerinizi nasıl yönetmektесiniz? Tedarikçileriniz ve onlarla ilişkilerinizin sektörünüzdeki rekabet koşullarını etkilediğini düşünüyor musunuz?	Tedarikçilerin gücü
Tedarikçilerinizin pazarlık gücünü, performans ve karlılığınız üzerindeki etkilerini nasıl açıklarsınız?	
Sektörünüzde ürettiğiniz ürünlere karşı ikame olabilecek ürünler hakkında ne düşünüyorsunuz? İkame ürünlerin rekabet ve rekabet avantajına etkilerini nasıl değerlendirirsiniz?	İkame ürün tehdidi
Düzce'nin konumu ve işletmenizin bulunduğu konumun işletmeniz ve faaliyetleriniz açısından sunduğu avantaj ve dezavantajları nelerdir?	Konumun rekabetçi avantajı
Hangi ürün gruplarında bu sektörde rekabet etmektесiniz? Ürün gruplarınızın rekabet edebilmesi için neler yapmaktасınız?	Ürün ve yenilik rekabeti
Pazara yeni ürün geliştirdiğinizde rakipleriniz karşısında piyasada tutunmasını nasıl sağlarsınız?	

Araştırma için Tablo 4' de belirtilen görüşme soruları hazırlandıktan sonra danışman akademisyen ve konu ile ilgili alanında uzman iki akademisyenin görüşüne başvurulmuştur. Birlikte yapılan değerlendirmeler neticesinde görüşme soru formuna son hali verilmiştir. Daha sonra görüşmeler yapılmaya başlanmıştır. Ayrıca görüşmeler sırasında katılımcıların verdiği yanıtları detaylandırmak ve bilginin doğruluğunu sağlamak için ek sorular kullanılmıştır.

3.6. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen görüşme soruları hazırlandıktan sonra araştırmaya dâhil edilecek işletmeler tespit edilmeye başlanmıştır. Düzce Ticaret ve Sanayi Odasının web sayfasında mobilya endüstrisi arasında yer alan araştırma kapsamına dâhil edilmek istenen işletmelere öncelikle araştırmacının tanıtımı, konumuzun amacı ve önemini bildiren görüşme talebine ilişkin e-posta gönderilmiştir. Talebimize e-posta yoluyla olumlu hiçbir dönüş alınamadığından işletmelere her ne

kadar telefon aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmışsa da bu şekilde de olumlu hiçbir yanıt alınamamıştır. Söz konusu işletmelere bizzat birkaç kez gitmek suretiyle görüşme talebinde bulunulmuş ve 15 işletmeden olumlu yanıt alınmıştır. Görüşme talebine olumlu yanıt veren işletmelerden randevu isteğinde bulunularak görüşme saati, tarihi ve görüşme yapılacak yerler kararlaştırılarak görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler bizzat işletmelerin ve fabrikaların ofislerinde gerçekleştirilmiştir. İşyeri sahibi ile görüşülemediği durumlarda işyeri sahibi tarafından görevlendirilen ve bazı sorularda işyeri sahibinin görüşü alınarak sorular yanıtlanmıştır. Görüşmelerde nezaket kurallarına dikkat edilmiş ve randevulara zamanında ulaşılmaya özen gösterilmiştir. Görüşme esnasında görüşülen kişilerden izin alınarak bazılarında ses kayıt cihazı bazılarında not almak suretiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında bazı soruları detaylandırmak için ek sorularla desteklenmiş ve alınan yanıtlarda diğer soruları içeren bilgiler olduğunda sıralamada değişiklik yapılarak görüşmeye esneklik kazandırılmıştır. Katılımcılarla görüşmeler yaklaşık olarak bir saat kadar sürede gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin etkin ve faydalı yürütülebilmesi için yönlendirici olacak sorulardan kaçınılmıştır.

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma sürecinde veri analizi, yaşanan tecrübeyi ve bu tecrübeden ne öğrenildiğini anlayabilmek için görülen, duyulan ve okunanları düzenlemeyi içermektedir (Glesne, 2014:256). Araştırmanın bulgularının ortaya konulabilmesi bilgilerin ve verilerin analiz edilmesi ile mümkündür. Bu sebeple analiz aşaması araştırma sürecinin en önemli aşamalarındandır (Kurtuluş, 1989:122). Araştırmada görüşmeler sırasında toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak veri analizinde kullanmak amacıyla metin haline getirilmiş ve word belgesi olarak kaydedilmiştir.

Nitel veri analizinin nicel veri analizi gibi istatistiksel ve sayısal içerikli olmadığı literatür araştırmalarında görülmektedir. Nitel araştırmalarda veri analizi süreci Ekiz'e (2013:74) göre, üretken, tümevarımcı, betimleyici bir yaklaşımı benimseyerek analiz verilerinin sistematik bir biçimde kategorize edilmesi, analiz edilecek verilerin birden fazla incelenmesi suretiyle kategorilerin ve kategoriler arasındaki ilişkinin anlaşılması, verilerin betimlenmesi yoluyla analiz edilmesi ve analizin sürece dayandırılması özelliklerini içermektedir.

Nitel araştırmalarda veri analizi üretkenlik, çeşitlilik ve esneklik anlamına gelmektedir. Nitel veri analizinde genellikle üç yaklaşım önerilmektedir. Birincisi, araştırma sırasında toplanan verilerin mümkün olduğu kadar orijinal haline sadık kalarak ve gerek görüldüğünde katılımcıların söylediklerinden doğrudan alıntı yaparak betimsel yaklaşım ile verileri sunmaktır. İkincisi, birinci yaklaşımı kapsayacak bir şekilde bazı açıklayıcı ve nedensel sonuçlara erişebilmek amacı ile sistematik bir analiz yapmaktır. Son olarak, araştırmacı hem birinci hem de ikinci yaklaşımı temel almaktadır. Bununla birlikte araştırmacı analiz sürecine yorumlarını dahil etmek suretiyle etkin rol üstlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:253).

Nitel araştırmalarda analiz, veri toplama sürecinin yanında bu süreç bittikten sonrada yapılabilir. Nitel araştırmalarda düşünceleri, şablonları, açıklamaları ve anlamlarını keşfetmek amacıyla analiz yapılmaktadır. Bu araştırmalarda genellikle sayısal analiz yerine betimlemeler kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2010:262). Araştırmanın veri analizi, nitel araştırmalarda kullanılan betimsel ve içerik analiz yöntemlerinden yararlanılarak yapılmıştır. Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlayacağı varsayıldığından bu iki yöntem tercih edilmiştir.

3.7.1. Araştırmada Betimsel Analiz Kullanılması

Betimsel analiz, nitel veri analizinin ilk düzeyinde bulunmaktadır. Görüşme, gözlem ve doküman gibi araştırmada kullanılan veri toplama araçlarında bulunan konu, tema ve sorular temele alınmak suretiyle analiz edilmektedir. Analiz sırasında temele alınan konu veya soru başlık haline getirilir ve başlığa uygun olduğu düşünölen verilerin içinden alıntı yapılarak analizler ortaya çıkarılır. Betimsel analizin amacı araştırma konusunun doğrudan tanımlanması, açıklanması ve resmedilmesidir (Ekiz, 2013:76).

Betimsel analizin, alan yazınında dört evreden meydana geldiği görölmektedir. Bu evreleri Yıldırım ve Şimşek (2013:256) aşğıdaki şekilde sıralamaktadır:

- *Betimsel analiz için bir çerçeve çizmek:* Araştırmanın soruları, gözlemede ve görüşmede bulunan boyutları veya kavramsal çerçevesi temel alınarak verilerin analizi için bir çerçeve meydana getirilir.

- *Tematik çerçeve kapsamında verilerin işlenmesi:* Bir önceki aşamada hazırlanan çerçeve kapsamındaki verilerin tanımlanması amacıyla seçilmesi, mantıklı ve anlamlı bir şekilde birleştirilmesi söz konusudur.
- *Bulguların tanımlanması:* Bu aşamada tematik çerçevede düzenlenen veriler tanımlanmalı ve gerek görüldüğü yerde alıntılarla desteklenmelidir.
- *Bulguların yorumlanması:* Bulgular tanımlandıktan sonra bunların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve açıklanması son evrede gerçekleştirilir. Söz konusu bulgular ile farklı olgular arasındaki neden sonuç ilişkisinin açıklanması ve karşılaştırılması araştırmacı yorumunun nitelikli olmasına imkan sağlayacaktır.

Araştırma verilerinin analizinde yararlanılan betimsel analiz doğrultusunda görüşmelerden elde edilen veriler düzenlenerek bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bulguların sunumunda izlenen yol, görüşmede sorulan soruların tematik bir şekilde ifade edilmesi ve katılımcıların cevaplarının belirlenen temalar altında betimlenmesine dayanmaktadır. Bu çerçevede veri analizi için belirlenen temalar şunlardır:

Tablo 5. Bulgulara İlişkin Temalar

TEMALAR	SORU SAYISI
Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti	1
Rakiplerin İzlenmesi	1
Rakiplerden farklılaştırma	1
Rakiplere göre göreceli durum	2
Rekabet stratejisi	1
Pazara giriş zorlukları	1
Müşterilerin Gücü	2
Tedarikçilerin Gücü	2
İkame Ürün Tehdidi	1
Konumun rekabetçi avantajı	1
Ürün ve yenilik rekabeti	2
TOPLAM	15

Araştırma konusu kapsamında hazırlanan görüşme soruları M.Porter'in rekabeti etkileyen beş gücü ve rekabet analizinde gerekli olduğu varsayılan temalara göre veriler yorumlanarak açıklanmaktadır.

3.7.2. Araştırmada İçerik Analizinin Kullanılması

İçerik analizi, nitel araştırma yöntemlerinin ikincil veri analiz teknikleri arasında yer aldığı görülmektedir. Robson (2015:431) içerik analizini, metinlerden bağlama doğru tekrarlanabilen, geçerli olan çıkarımlar yapabilmeyi sağlayan araştırma tekniği, olarak ifade etmektedir. Ekiz' e (2013:77) göre içerik analizi, herhangi bir yazılı görüşme, kişisel ve resmi belge, gözlem gibi belgenin veya metnin içeriğinin incelenmesi, istatistiksel ya da sayısal olarak ortaya çıkarılmasında kullanılan analiz türüdür. Demirci ve Köseli' ye (2014:344) göre içerik analizi, sosyal bilimcilere dokümanlardan, kitle iletişim araçlarından ve arşivlerden elde edilen ham bilgileri gözden geçirilmesi ve bir anlam kazandırılmasında sistematik bir metodoloji sağlamaktadır.

Nitel araştırmalarda içerik analizinin tümevarım ve tümdengelim olarak iki şekilde incelendiği görülmektedir. Araştırma ile bağlantılı olduğu düşünülen tümevarım içerik analizi, bir konu hakkında yeni bir kanıya ulaşabilmek için kullanılmaktadır. Tümevarım içerik analizinde araştırmacı açık kodlama yapma, kategoriler oluşturma ve özetleme yapma gibi aşamaları takip etmektedir. Açık kodlama yapma, bütün içeriği tasarlayarak metnin içindeki başlıkları, çoğu kez okumakla ve kategoriler oluşturmakla gerçekleşmektedir. Kategoriler oluşturulduktan sonra daha geniş başlıklar altında doğru yerde toparlanmaktadır (Kızıltepe, 2015:258).

İçerik analizinin aşamalarını Büyüköztürk ve arkadaşları (2010:270-273) aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- *Amaçların belirlenmesi*, Ulaşılmak istenilen hedeflere karar vermeyi ifade etmektedir.
- *Kavramları tanımlamak*, Terimlerin ve kavramların açıkça ifade edilmesini ve amaca ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.
- *Analiz birimlerini belirlemek*, Analizlerin raporlanmasında ve yürütülmesinde kullanılan birimlerin belirlenmesini içermektedir.
- *Konuyla ilgili verilerin yerini belirlemek*, Hedeflere uygun ve analiz edilecek verilerin yerinin tespit edilmesi ve toparlanmasını ifade etmektedir.

- *Mantıksal bir yapının geliştirilmesi*, Araştırmacılar verilerin ve hedeflerin arasındaki bağlamı açıklarken kavramsal bağlantılara ihtiyaç duymaktadır. Seçilen içeriğin herkes tarafından anlaşılması için açık olması gerekmektedir.
- *Örneklem planı geliştirmek*, Bütün adımlar tamamlandıktan sonra araştırmacı örneklem planını hazırlaması gerekmektedir.
- *Kodlama kategorilerini belirlemek*, Araştırma ile ilgili uygun kategorilerin belirlenmesi gerekmektedir. Araştırmacı açık içerik kullanarak kodlama yapabileceği gibi gizli içerik kullanarak da kodlama yapabilmektedir.
- *Verilerin analizi*, Son adım olarak verilerin yorumlanması ve raporlanması gerekmektedir.

Araştırma verilerinin analizi için kullanılan içerik analizi bağlamında rekabete ilişkin işletmelerin uygulamaları M.Porter'ın beş güç modelinde yer alan kavramlar açısından değerlendirilmiştir. İçerik analizi kapsamında rekabeti etkilediği varsayılan kavramlar tanımlanarak, temalar ve kategoriler ortaya konulmuştur. Ayrıca incelemeye dâhil edilecek boyutlar tespit edilerek bulgular içerik bakımından tablolastırma yoluyla sunulmuştur. Araştırma kapsamında yapılan 15 görüşme içerik analizi bağlamında değerlendirilerek daha önce belirlenen temalar ışığında veriler özetlenmiş ve betimlenmiştir.

3.8. Araştırma Kapsamının Geçerliliği Ve Güvenilirliği

Bilimsel araştırmalarda geçerlilik kavramı, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinde farklılık gösterdiği bilinmektedir. Araştırma yöntemlerinin tümünde araştırma geçerliliğinin büyük önem taşıdığı görülmektedir. Christensen ve arkadaşlarına (2015:182) göre araştırmanın geçerliliği, bir araştırma bulgularından elde edilen çıkarımların doğruluğunu ya da gerçekliğini ifade etmektedir. Demirci ve Köseli' ye (2014:350) göre içerik analizinin geçerliliğini ölçmenin tek yolu kategorilerin tanımlanmasıdır. Geçerliliğin sağlanması için kategorilerin herkes tarafından kabul edilebilir biçimde oluşturulması gerekmektedir.

Literatürde nitel araştırmalarda geçerlilik kavramı genellikle iç ve dış geçerlilik olmak üzere iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Christensen ve arkadaşları nitel

araştırmalarda bunlara ek olarak betimsel, yorumlama, teorik geçerlilik türlerinin de olduğunu belirtmiştir. Literatürdeki geçerlilik çeşitleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

- *Betimsel geçerlilik*, araştırma amaçlarından belirli bir fenomenin, grubun veya durumun doğru şekilde betimlenmesini sağlamaktır. (Christensen vd., 2015:404)
- *İç geçerlilik (İnandırıcılık)*, araştırmalarda sonuca erişirken izlenen sürecin araştırılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliliğini ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:289).
- *Yorumlama geçerliliği*, araştırmaya dahil edilen katılımcıların öznel bakış açılarını doğru şekilde yansıtmayı içermektedir (Christensen vd., 2015:406).
- *Dış geçerlilik (Aktarılabilirlik)*, araştırmada elde edilen neticelerin benzeri ortamlara veya gruplara aktarabilmeyi ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:289).
- *Teorik geçerlilik*, araştırmacının ifade ettiği teorik açıklamayla verilerin ne ölçüde uyduğunu belirtmektedir.

Yıldırım ve Şimşek (2013:299) iç geçerlilik yerine inandırıcılık kavramının kullanılmasının nitel araştırmalarda daha açıklayıcı olabileceğini vurgulamaktadır. İnandırıcılığın başarılı olabilmesi için bazı stratejilerin uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Derinlik odaklı veri toplama sürecinin yürütülmesi, uzun süreli bir etkileşim içinde bulunmak, çeşitleme yapmak (farklı bakış açılarını, anlamları ve kaynakları ortaya çıkarmak), araştırmanın başka bir uzman tarafından incelenmesi ve katılımcı teyidinin alınması önerilmektedir.

Yıldırım ve Şimşek (2013:304) dış geçerlilik yerine aktarılabilirlik kavramının daha uygun olduğunu belirtmektedir. Araştırma sonuçlarının başarılı aktarılabilmesi için ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme yapılması gerekmektedir.

Bilimsel araştırmalarda güvenilirlik kavramının da nicel ve nitel araştırma yöntemlerinde farklılıklar içerdiği görülmektedir. Güvenilirlik, bir araştırma bulgularının gerçek durumu yansıtıp yansıtmadığı, eğer yansıtıyorsa yansıtma düzeyi aynı zamanda araştırmanın değişik zamanlarda veya farklı kişiler aracılığı ile yürütülüyorsa benzer veya aynı sonuca ulaşabilmesini içermektedir (Ekiz, 2013:38).

Büyüköztürk ve arkadaşları (2010:264) nitel araştırmalarda güvenilirliği, araştırma yapılan ortamda meydana gelen her şeyi kaydetmek olarak ifade etmiştir. Nitel yöntem araştırmalarında detaylı alan kaydının yapılması, araştırmacı tarafından kapsamlı ve doğru bilgi sağlanması, doğruluk için katılımcıların alan notlarını incelemesi, görüntü ve ses kayıtlarının alınması, katılımcı görüşlerinden alıntılar yapılması ve alıntılarının olduğu gibi verilmesi güvenilirliği artırmaktadır.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için öncelikle araştırma kapsamı, soruları ve bulguları hakkında alanında uzman iki akademisyenin görüşü ve değerlendirmesine başvurulmuştur. Katılımcı 15 işletmenin görüşmelerinden sağlanan ses kayıtları ve notlar bilgisayar ortamına word belgesine aktararak yaklaşık 82 sayfa görüşme metni elde edilmiştir. Görüşme metinleri katılımcıların görüşleri herhangi bir ekleme yapılmadan direkt aktarılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak adına görüşmeler ile ilgili metinlerin analizde kullanılabilmesi için katılımcılardan onay alınmıştır. Toplanan veriler ile oluşturulan bulguların hazırladığımız kavramsal çerçeve ile uygunluğu sağlanmaya özen gösterilmiştir. Bulguların anlaşılır, açık ve tutarlı olması için gereken bütünlük sağlanmıştır. Araştırmacı tarafından araştırmanın yöntemi ve aşamaları detaylı olarak verilmeye özen gösterilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Mobilya endüstrisindeki rekabeti etkileyen faktörlerin belirlenmesine ilişkin işletme yöneticilerinin görüşlerini ve değerlendirmelerini içeren araştırmanın bulguları bu bölümde sunulmaktadır. Araştırma konusu kapsamında hazırlanan 15 görüşme sorusu ile elde edilen veriler bulguların temelini oluştururken, yanıtlara ilişkin belirlenen temalar çerçevesinde analizin boyutları değerlendirilmektedir. Ayrıca elde edilen bulgular M.Porter'ın beş güç modeli kapsamında incelenmektedir.

Mobilya işletme yöneticileri, yapılan görüşmelerin gizli tutulmasını istemeleri nedeniyle bulguların sunumu sırasında işletme isimleri ve katılımcılar aşağıda Tablo 6' da belirtilen şekilde kodlanmıştır.

Tablo 6. Araştırmada Yer Alan İşletme ve Yöneticilere Yönelik Kodlamalar

Mobilya İşletmeleri	İşyeri Yöneticileri	Kodlamalar
A Satış İşletmesi	Katılımcı 1	SA1
B Satış İşletmesi	Katılımcı 2	SA2
C Satış İşletmesi	Katılımcı 3	SA3
D Satış İşletmesi	Katılımcı 4	SA4
E Satış İşletmesi	Katılımcı 5	SA5
F Satış İşletmesi	Katılımcı 6	SA6
G Satış İşletmesi	Katılımcı 7	SA7
H Satış İşletmesi	Katılımcı 8	SA8
A İmalat İşletmesi	Katılımcı 1	İM1
B İmalat İşletmesi	Katılımcı 2	İM2
C İmalat İşletmesi	Katılımcı 3	İM3
D İmalat İşletmesi	Katılımcı 4	İM4
E İmalat İşletmesi	Katılımcı 5	İM5
F İmalat İşletmesi	Katılımcı 6	İM6
G İmalat İşletmesi	Katılımcı 7	İM7

Bulguların sunumunda izlenen yöntem, her bir tema için içerik analizi yapılmak suretiyle tekrarlanan görüşlerin tablolaştırılması ve tekrarlanmamış bazı görüşlerin betimlenmesine dayanmaktadır.

4.1. Porter'ın Beş Güç Modeli Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

M. Porter'ın beş güç modeli kapsamında endüstrinin rekabet analizinin belirlenmesi amacıyla ilgili yedi soru katılımcılara sorulmuştur. Mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddetinin tespiti için bir, pazara potansiyel girişlerin oluşturduğu tehdidin belirlenmesi için bir, İkame ürünlerin oluşturacağı tehdidin belirlenmesi için bir soru sorulmuş ve tüm katılımcılardan yanıt alınmıştır. Ayrıca Müşterilerin pazarlık gücünün tespiti için iki, tedarikçilerin pazarlık gücünün belirlenmesi için iki soru sorulmuş ve tüm katılımcılardan yanıt alınmıştır.

Araştırma konusu kapsamında alınan yanıtların içeriği temalara göre analiz edilerek yorumlanmakta ve betimleme yoluyla açıklanmaktadır.

4.1.1. Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti Ve Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

M. Porter'ın beş güç modelinin en önemlisi olan mevcut firmalar arasındaki rekabet faktörlerinin ve şiddetinin belirlenmesine yönelik bir soru katılımcılara yöneltilmiştir. Bu soru ve soruya ilişkin alınan yanıtın tekrarlanma sıklığı Tablo 7' de belirtilmektedir.

Tablo 7. Rekabet Koşullarına İlişkin Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı

Rekabet Koşullarına İlişkin Değerlendirmeler	Tekrarlanma Sıklığı
Endüstrimizde rakiplerle yoğun çekişme yaşanmaktadır.	11
Endüstrideki işletmelerin yoğun rekabet ortamı koşullarını etkileyen faktörler değerlendirilmektedir.	15

Yöneticilerle yapılan görüşmeler de çoğunluk olarak endüstride rekabetin yoğun yaşandığını belirtmektedir. Tablo 7'de belirtilen görüşlere ek olarak katılımcı yöneticiler şu şekilde değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Örneğin, SA7 piyasadaki pozisyonlarını rekabet olarak değerlendirmediklerini şu şekilde ifade etmiştir.

“Ticaret bu çekişme olarak düşünmüyorum. Sonuçta serbest ticaret var herkes istediği gibi ticaret yapar. Ama çok pahalı yaparsanız müşteriye ürkütürsünüz, kaçırsınız. Normal makul fiyatlar belirlerseniz uygularsanız müşteride kaçmaz sizde iş yaparsınız.”

Katılımcı İM7 işletmelerinin rekabet ile ilgilerinin bulunmadığını, *“Aslında biz yoğun çekişmeler yaşamıyoruz. Firma olarak rekabetle çok işimiz olmuyor. 40 yıldır mobilyacılık sektörünün içindeyim. 12 yıldır da kendi işyerimizde faaliyette bulunuyoruz. Bizde fiyatlar ürüne göre bireysel olarak müşterinin isteğine göre ürettiğimizden piyasa ile çok işimiz olmuyor.”* sözleri ile ifade etmiştir.

İM3 ile yapılan görüşmede rekabetçi ortamı etkileyen en önemli unsurun kayıt dışı işletmelerin varlığı olduğunu şu ifade ile belirtmiştir.

“Bölgemizde mobilya imalatı ile ilgili işletme sayısı çok fazla. Fakat rekabet ortamı farklı şekillerde etkileniyor. Odalara kayıtlı işletme sayısı kadar, kayıt dışı işletme veya merdiven altı tabir edilen şahsa ait imalat atölyeleri bulunmaktadır. Mobilya talebinin zaten az olması birde kayıt dışı işletmenin çokluğu, resmi işletmeleri zor durumda bırakmaktadır.”

Katılımcıların bir kısmı da rekabetten etkilenmediğini ve piyasada yaptıkları işten dolayı rekabete maruz kalmadıklarını belirtmişlerdir. Örneğin, Katılımcı İM5 bulundukları bölgede yaptıkları işlerden dolayı rekabet yaşamadıklarını şu sözlerle ifade etmişlerdir.

“Yaklaşık 25 yıldır yurtdışında Polonya' da üretiyoruz, Almanya da Showroomumuz var orada satışa sunuyoruz. Ticari hayatta tabi ki rekabet oluyor, rekabetsiz bir ticaret düşünemiyorum. Yaklaşık 2 yıldır Düzce' de fabrikamız ve fabrika satış mağazamız ile iş yapıyoruz. Bu sebeple Düzce' de bizi etkileyen çok bir rekabet söz konusu değil. Ayrıca biz kişiye göre ürünler üretiyoruz Düzce' de böyle rakiplerimizin olmadığını düşünüyorum. Rakip sayısı açısından değerlendirdiğimiz de keşke daha fazla olsa da piyasadaki rekabet gücü artsa, halkımız daha kârda olsa diye düşünüyorum.”

İM1 piyasadaki koşulların rekabet üzerindeki etkilerini kendi işletmeleri lehine nasıl çevirdiklerini şu şekilde vurgulamıştır. *“Türkiye' nin içinde bulunduğu ekonomik dalgalanmalar nedeniyle mobilya endüstrisindeki firmaların ham madde ve malzeme kalemlerine gelen zamlarla birlikte rekabet etme gücü azalmıştır. Sektörde imalat*

yapan firmalar ürün çıkarma konusunda ciddi problemlerle karşı karşıya kalmışlardır. Bu durumda ekonomik olarak güçlü olan firmalarda sektörde birkaç adım öne geçmişlerdir. Piyasadaki belirsizlikler ve firmaların artan borçları yüzünden devretme ya da kapatma yoluna gitmişlerdir. Mesela bizim işletmemiz sektörde 14 aydır faaliyettedir. Sektördeki başka bir fabrikayı kiralayarak faaliyetimize başladık. Yani bizde krizi fırsata çevirdik.”

M. Porter’ın beş güç modelinde bulunan mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddeti faktörlerinin mobilya işletmelerinin rekabet koşulları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Rakip işletmeler arasındaki rekabetin şiddetini artıran sebeplere ilişkin görüşler ve katılımcılar aşağıda Tablo 8' de sunulmaktadır.

Tablo 8. Rakipler Arasındaki Rekabeti Şiddetini Artıran Nedenler İle İlgili Görüşler

Rekabetin Şiddetini Artıran Nedenlere İlişkin Görüşler	Katılımcılar
Rakip işletme sayısı nüfusa oranla fazladır.	SA1,SA2,SA3,SA5,SA6, SA8,İM3,İM7
Yatırım yapma açısından girişimciler tarafından tercih edilen bir endüstridir.	SA1,SA2,SA5
Sıklıkla piyasaya giriş ve çıkışların yaşanması kalıcı işletmeleri olumsuz etkilemektedir.	SA1
Serbest piyasa koşulları sebebiyle fiyat politikalarında işletmelerin serbest olması ve maliyetlerin etkisiyle aynı nitelikteki ürünler arasında fiyat farklılıkları olması işletmeleri rekabette zorlamaktadır.	SA3,SA5,SA7, SA6, İM1,İM2
Rekabetin yoğunluğu dönemsel değişiklikler göstermektedir.	SA4
Hızlı gelişim gösteren bir endüstridir.	SA5,SA6
Müşterilerin tercih edeceği ürün çeşitliliği ve işletme fazla olduğundan finansal anlamda çekişme yaşanmaktadır.	SA1, SA3, SA5,SA6,SA8, İM2
Ekonomik piyasalardaki dalgalanmalar sebebiyle yaşanan belirsizliğin rekabet üzerinde olumsuz etkileri vardır.	SA3, SA6, İM1,İM4
İmalat piyasasında nitelikli personel eksikliği yaşandığından rekabet üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.	İM2,
Kayıt dışı imalat işletmeleri piyasada haksız rekabete neden olmaktadır.	İM2, İM3,İM7
Kanunların işverene yaptırımları rekabette işletmeleri zorlamaktadır.	İM2
Kaliteli İşçilik, Kaliteli Ürün veya üretim yapmak rekabette işletmeleri bir adım öne taşımaktadır.	SA4, SA8, İM3, İM4, İM6
Endüstriye devlet destekleri yeterli değildir.	İM4

Tablo 8’de belirtilen değerlendirmelere ilave olarak bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmiştir. Mobilya piyasasında markası ile tanınan işletmelerin de rakip sayısının fazla olması sebebiyle etkilendiği görülmektedir. Örneğin, SA6 işletmelerin müşteriye kaçırılmama konusunda yaşadığı rekabeti şu şekilde ifade etmiştir.

"Düzce bölgesinde toplam mobilyacı sayısının çok olması rekabetin yoğunluğunu artırmaktadır. Büyük bir markanın satış noktası olmamıza rağmen piyasadaki yoğunluğun olumsuz etkilerini yaşıyoruz. Özellikle Türkiye' nin içinde bulunduğu fiyat dalgalanmaları piyasadaki belirsizliği artırdığından müşterilerin alım güçlerine yansıdığını söylemek doğru olacaktır. Bu durumda da gelen müşteriye kaçırmak istemeyen firmalar arasındaki rekabet daha da çıkmaza girmiştir. Ayrıca hızlı bir şekilde gelişen mobilya sektörü ürün sirkülasyonu konusunda da oldukça aktiftir. Böyle olunca da ürün çeşitliliği artmakta firmalar arasındaki rekabet zorlaşmaktadır."

Katılımcı SA1 rekabetin şiddetini artıran faktörlerden piyasaya giriş çıkışların sık yaşanmasının oluşturduğu tehdidi şu şekilde belirtmiştir.

"Yeni açılan firmalar piyasada çok fazla tutunamadığından kapatmak zorunda kalıyorlar veya fiyatlarını aşağıya çekip elindeki ürünleri yeri geldiğinde zararına satarak piyasadan çekiliyorlar. Bu durumda bizim gibi firmalara ciddi anlamda zarar veriyor."

SA5 rekabetin şiddeti ile ilgili olarak "Mağazacılık anlamında mobilyacılık çok süratlı büyüyen ve herkesin tercih ettiği bir sektördür. Bunun sebebi büyük paralarla oynandığı için bir cazibe alanı oluşturduğunu söyleyebilirim. Sektörümüz sürekli büyüme gösteriyor. Rakiplerle mücadele anlamında en çok maddi olarak mücadele ediyoruz." değerlendirmesini yapmıştır.

İM6 mobilya sektöründe rekabetin yoğun olduğunu ifade etmiştir. Buna ek olarak endüstrinin imalat boyutunda rekabet ile ilgili "Sektörümüzdeki rekabetin tamamen işçilik kalitesiyle alakalı olduğunu söyleyebilirim. Sektörümüzde bulunan her firma kendi işçilik kalitesi ile rekabet etmektedir." görüşünü bildirmiştir.

Endüstride bulunan işletmelerin rekabet düzeylerini etkilediği düşünülen faktörlerin katılımcılara göre dağılımı aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 9. Endüstrideki İşletmelerin Rekabet Düzeyini Belirlediği Varsayılan Görüşler

Rekabet Koşullarını Etkileyen Faktörler	Katılımcılar
Mağaza ve işletme sayısı	SA1,SA2,SA5,SA6
Mağaza Büyüklüğü ve Ürün çeşitliliği	SA1,SA5, SA6
İşletmenin bulunduğu bölgedeki geçmişi, tanınmışlığı	SA1,SA7
Müşteri memnuniyetini ve talebini karşılayabilme yeteneği	SA1,SA2, SA3, SA5,SA6,SA7,SA8,İM4
Hizmet ve montaj elemanı yetersizliği, Satış sonrası hizmetler	SA2,SA4

Tablo 9'un Devamı

Hitap edilen müşteri portföyü	SA4
Ürün veya Üretim Kalitesi, Kaliteli İşçilik	SA4,SA8,İM3,İM4,İM6
Yerli veya kurumsal markalı işletme olmak, işletmenin bulunduğu pozisyon	SA4, SA6,SA8
Müşteriye sunulan kampanyalar ve ödeme kolaylıkları	SA4
Personelin ikna kabiliyeti ve satış aşamasında uygulanan taktikler	SA4,SA8
Hammadde, malzeme fiyatlarındaki artışlar ve farklılıklar, maliyetlerin yüksek olması	SA7, İM1,İM2,İM7
Nitelikli personel yetersizliği	İM2
Çalışanlara kanuni yaptırımların yeterli olmaması	İM2
Kayıtdışı personel çalıştırılması	İM2,İM7

M. Porter'ın mevcut rakipler arasındaki rekabetin düzeyi ve şiddeti üzerinde Tablo 9' da işletmeler tarafından belirtilen faktörlerin etkisi olduğu görülmektedir. Bu faktörlerin işletmelerin bulunduğu koşullara göre yani satış ve imalat boyutunda farklılık gösterdiği tespit edilmektedir. İşletmelerin bazıları bu faktörler hakkında şu değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Örneğin; Katılımcı İM2 endüstrideki işletmelerin aynı koşullarda olmadıklarından dolayı haksız rekabete maruz kaldıklarını belirtmiştir. Daha kapsamlı ifade etmek gerekirse organize sanayi bölgesinde bulunan ve kayıtlı işletmelerin personele sunulan imkânlar, maliyet giderleri, vergilendirme gibi birçok konuda kayıt dışı işletmelerin belirtilen kalemleri yerine getirmediklerinden fiyatlarının düşük olması sebebiyle müşteri tercihlerini finansal açıdan karşılama konusunda sorun yaşadıklarını vurgulamıştır. Ayrıca personellerin niteliksiz olması, işi öğrettikten sonra başka firmalar tarafından daha fazla ücretle transfer edilmeye çalışılması sonucunda imalatatta oluşan hataların artmasına, bu sebeple maliyetlerin yükselmesi gibi olumsuzluklara maruz kaldıklarını belirtmiştir. Konu ile ilgili kanuni olarak genellikle işverenlere yaptırımların olduğu, işçilere yaptıkları konusunda kanuni hiçbir yaptırım uygulayamadıklarından söz etmiştir.

"Rekabet aynı koşullarda olan firmalarla olsa bizim için hiç problem değil, biz kendimize güveniyoruz ama maalesef uygulamada böyle değil. Mesela bizim firmamız faaliyetine Hollanda da başladı. Biz bu durumun aynısını 20 yıl önce Avrupa' da yaşadık. Vergi Dairesi kuralsız çalışan bütün mobilya camiasını allak bullak etti. Ayakta kalabilen firmalar kaldı kalamayanlara güle güle dediler. Bu durum Türkiye'de böyle olmalı, Türkiye' deki şartlar bizim gibi firmaları zorluyor. Rekabetin bu haksız tarafı Türkiye'de bizleri zorluyor."

SA2 rekabeti, işletmeleri başarıya götüren bir unsur olarak görmektedir. Son yıllarda bulundukları bölgede bazı olumsuzluklara rağmen mobilyacılığın popülerliği artan bir piyasa olduğunu belirtmektedir.

"Mobilya sektörünü imalatçı ve satıcılar açısından değerlendirdiğimizde çok mutlu edici bir piyasanın söz konusu olduğunu söyleyemem. Hizmet sektöründe ekip ve eleman eksikliği nedeniyle hem imalat hem satış açısından müşteriye mutlu edici imkânlar sınırlı. Bu sektörde hizmet rekabetini verimli kullanamıyoruz. Mobilya endüstrisinde hizmet ve montaj elemanı sorunu olduğundan müşteri memnuniyeti sağlamada zor bir sektördür."

İM4 ekonomik piyasadaki hareketlilikten dolayı rekabette güçlü olan işletmelerinde zor durumda olduğunu ifade etmiştir. İşletme olarak mobilya endüstrisinde önem olan unsurun kalite olduğunu belirtmektedir. Mobilya endüstrisinde kaliteyi takip eden, bilinçli müşterilerin olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca mobilya endüstrisinin devlet tarafından desteklenmediği bu sebeple de hızlı büyüyen bir endüstri olmadığını, sadece belirli dönemlerde KDV indirimleri ile piyasaların rahatlatılmaya çalışıldığını belirtmektedir.

"Firmalar aslında kalitesi ile çekişme yaşamaktadır. Biz firma olarak ürünlerimizin arkasındayız ve kaliteli ürün üretiyoruz. Bizi etkileyen şey ihracatımız fazla yani yurtiçi pazarımız kısmen az olmasına rağmen ihracatımız bizi ayakta tutuyor. Firma sayısının Düzce' de fazla olması bizi etkilemiyor."

SA4 ve SA8, tanınmış marka imajının müşteriye verdiği güven ile rekabet koşullarına olumlu etki etmesine rağmen rekabetten etkilendiklerini ve rekabetin düzeyini etkileyen faktörleri belirtmişlerdir. Buna ek olarak şu açıklamalarda bulunmaktadır:

SA4: *"Hitap edilen müşteri portföyü, üretim kalitesi, satış sonrası hizmetler açısından bulunduğumuz pozisyon rekabet edilen grubu belirlemede etkili oluyor. Yerli firmalar ve kurumsal firmaları birlikte değerlendirecek olursak Düzce' de Mobilya sektöründe rekabet oranı yani yoğunluğu dönemsel değişiklikler göstermesine karşı oldukça yüksektir. Sunulan kampanyalar ve ödeme kolaylıkları ilk aşamada rekabetin düzeyini belirlemede oldukça etkilidir. Satış aşamasında uygulanan taktik, satış personelinin ikna kabiliyeti ve satış sonrası hizmet olanakları çekişme düzeyini belirliyor."*

SA8: "Kalitemize, reklamımıza ve tasarımlarımıza müşteri bilincini yansıtıktan sonra rekabette çokta fazla mücadeleye girmiş olmuyoruz. Tabi ki firma sayısının fazla olması müşterinin tercihlerini etkilemek açısından sorun olabiliyor. Bu durumu personellerimizin müşteriye markamıza ve kalitemize inandırdıktan sonra ikna kabiliyeti ile çekişmeler ve tercih sorunları ortadan kaldırılıyor. Bizim için önemli olan müşteriye güven ve istediği hizmeti sağlayabilmektir. Ayrıca müşterinin gereksinimini karşılamak, standartlara uygun kaliteyi sunmak ve markamızın güvencesiyle rekabette zaten büyüme yolunda ilerlemeye devam etmekteyiz."

Özetlemek gerekirse endüstrinin bulunduğu bölgede rekabetin yoğun yaşandığı genel olarak vurgulanmaktadır. Rekabetten etkilenmeyen işletmelerin kişiye özel ya da sipariş usulü çalıştığı görülmektedir. Ayrıca satış işletmelerinin piyasada çok sayıda olması sebebiyle müşterilerin tercih seçenekleri fazla olduğu ve müşteri tercihlerini değiştirebilmek konusunda rekabet yaşandığı vurgulanmaktadır. Tablo 8 ve Tablo 9'da belirtilen rekabetin şiddetini artırdığı varsayılan ve rekabetin düzeyinin belirleyicilerinin M. Porter'ın beş güç modelinde bahsedilen mevcut rakipler arasındaki unsurlarla örtüştüğü görülmektedir. Bu unsurların yoğun rekabet ortamında piyasadaki rekabet gücü koruyabilmek için işletmelerin farklı yöntemler uyguladığı tespit edilmiştir.

4.1.2. Müşterilerin Pazarlık Gücünün Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Müşteriler endüstride yer alan işletmelerin varlığını etkileme özelliğiyle bilinmektedir. İşletmelerin müşteri ilişkilerinin rekabet üstünlüğü sağlamadaki önemi ve M. Porter'ın beş güç modeli faktörlerinden müşterilerin pazarlık gücünün tespit edilmesine yönelik katılımcılara iki soru ve ek sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara ilişkin verilen cevapların tekrar edilme sıklığı Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10. Müşterilerin Rekabet Üzerindeki Etkisine ilişkin Görüşler ve Tekrarlanma Sıklığı

Görüşler	Tekrarlanma Sıklığı
Müşterilerin pazarlık güçlerinin işletmelerin rekabeti üzerinde etkisi oldukça yüksek olmaktadır.	12

Tablo 10'un Devamı

Müşteri İlişkilerini ve pazarlık güçlerini etkileyen, rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler belirtilmektedir.	15
--	----

İşletme yöneticileri ile yapılan görüşmelerde müşterilerin pazarlık gücünün rekabet üzerinde etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. İşletmelerin müşteri ilişkileri konusundaki değerlendirmelerinden anlaşıldığı üzere müşterilerin rekabette sürdürülebilirliği sağlayacak etkiye sahip olduğu görülmektedir. Tablo 10' da yer alan değerlendirmelere ek olarak yöneticiler şu ifadelerle görüşlerinin kapsamını genişletmektedir. Örneğin; SA1 işletme olarak müşteri ilişkilerinde dikkat ettikleri hususu şu ifadelerle anlatmaktadır:

“Bizim firmamız müşteriyle öncelikle karşılıklı güven esasına dayalı bir politika izler. Bizim firmamız seviyesindeki firmalarda da aynı bizdeki olduğu gibi karşılıklı güven esasına dayalı ilişkilerle üstünlük kurmaya çalışıyor. Burada tüketiciyi en çok memnun eden firma öne çıkmış oluyor.”

SA3 müşteri ilişkileri yönetimi konusunda 13 yıllık tecrübelerinin sermayeleri olduğunu belirtmektedir. Ayrıca müşteri ilişkileri konusuna verdikleri önemi şu sözlerle ifade etmektedir:

“Rakiplerimizin bu konudaki hassasiyetlerinin bizim kadar yüksek olmadığını çevremizden duyuyoruz. Firmamızdan alışveriş yapan müşterilerimizden duyuyoruz. Bundan dolayı satışımızın %50' si ya eski müşterilerimiz ya da eski müşterilerimizin yönlendirdiği kişilere yaptığımız satışlardan oluşmaktadır. Bu işin % 90'ı SSH' den (Teknik Servis Hizmeti)geçtiğini düşünüyorum. Satış devamlılığımızı sağlayan en büyük etkenlerden biri olduğunu söyleyebilirim.”

Katılımcı İM2, imalatı AR-GE çalışmalarına verdikleri önemden dolayı emeklerini ön plana çıkaran işletmeleri müşteri olarak tercih ettiklerini bu sebeple herkese ürün satmadıklarını ifade etmektedir. İmalatını yaptıkları ürünlerin ülkelere, bölgelere göre farklılık gösterdiğini ve estetik açıdan dikkat çeken ürünler tasarladıklarını belirtmektedir. Bu konuya ilişkin şu değerlendirmeleri yapmaktadır:

“Ürünlerimizi vereceğimiz mağazaları, markaları seçmeyi tercih ediyoruz. Daha önceki olumsuz deneyimlerimizden dolayı büyük firmalarla çalışmayı uygun görüyoruz. Daha önce de bahsetmiştim İstikbal, Bellona, Kilim ile çalışıyoruz, yakında Enza ile de anlaşma yapacağız. Ayrıca yurtdışına ihraç ettiğimiz firmalarda Almanya,

Polonya, Hollanda gibi Avrupa ülkelerinin belirli büyük firmalarıyla iş yapıyoruz. Hollanda da aynı zamanda kendi marka varlığımızla satış yapmaya devam ediyoruz. Orada da belirli bir müşteri grubuna hitap ediyoruz. Müşterilerimize genellikle verdiğimiz sözleri tutuyoruz. Müşterilerimizin bulunulan yöre halkının tercihlerini dikkate alarak ürettiğimiz ürünleri sunmayı mümkün olduğu kadar tercih ediyoruz.”

Katılımcı İM4 müşteri ilişkilerini pazarlama personelleri aracılığıyla sıkak tutmaya çalıştıklarını belirtmektedir. Müşterilerine kalite, servis hizmeti, ödeme kolaylığı sunma gibi yöntemler yaklaşmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir. Ayrıca müşterilerinin kendi sınırlarını aşmayacak şekilde pazarlığı kabul ettiklerini, kalitelerinden dolayı bu sınırı aşamayacaklarını vurgulamaktadır.

SA6 göre işletmenin varlığını sürdürmesi açısından müşterilerin önemli olduğunu şu sözlerle anlatmaktadır:

“Müşterilerimiz her zaman olduğu gibi veli nimetimizdir. Onlar varsa bizde bu piyasada varız demektir. Hiç kimseye kıyafetiyle, geldiği aracı ile ya da ne sıfatta geldiği önemli değildir. Zengini de, çiftçisi de, esnafı da her zaman aynı kefededir. Her zaman önemli olan memnuniyeti ve mutlu olmasıdır.”

Katılımcı SA8 işletmelerinin marka ve kalitesinin gücü ile piyasa da tercih edildiklerini vurgulamaktadır. Marka geçmişinin müşteriye teşvik eden bir faktör olduğunu belirtmektedir.

SA2 işletmelerin müşteri konusunda en çok kendi içinde rekabet ettiğini belirtmektedir. Düzce piyasasında orta gelir grubunun mobilya alışverişi yaptığını üst gelir grubunun genellikle şehir dışından mobilya alışveriş yaptığını düşünmektedir. Ayrıca mobilya alışverişinde insanların mobilyaya dokunmak isteyeceğinden internet alışverişlerinin endüstriyi etkilemediğini ifade etmektedir. Bunlara müşterilerin pazarlık konusundaki görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Müşterilerimiz pazarlığı çok seviyorlar. Alışının ve satışının belli rakamlarda olduğu ürünlerde sıkı pazarlıkların olması işletmeci olarak çok hoşumuza giden bir durum değildir. Çünkü aynı ürünü bir kişiye 2000-TL ye, başkasına 1800-TL ye, çok pazarlık yapana 1600-TL vermek hem bizim açımızdan hem müşteriler açısından çok hoş bir durum olmuyor. Maalesef bu durum mobilya sektöründe çok yaygın olarak yapılmak zorunda kalınıyor. Müşteri ve işletmenin güven esaslı bir alışveriş ortamı olmasını benimsediğimizden işletme olarak bir ürünün fiyatı ne ise o bedeli üzerinden

satmayı uygun görüyoruz. Bu yüzden pazarlığın insanların sağlıklı ticaret yapmasına engel olduğunu düşünüyorum.”

M.Porter’ın beş güç modelinde yer alan müşterilerin pazarlık gücünü belirleyen unsurların mobilya işletmelerinin rekabeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Müşterilerin pazarlık güçlerine ilişkin görüşler ve katılımcılar aşağıda Tablo 11’de sunulmaktadır.

Tablo 11. Müşterilerin Pazarlık Güçlerine Yönelik Değerlendirmeler

Değerlendirme	Katılımcılar
Müşterilerin piyasa bulunan ürünlere karşı fiyat duyarlılığı bulunmaktadır.	SA1, SA2, SA3, SA5, SA7, İM1, İM2, İM5
Endüstride işletme sayısının fazla, müşterinin az olması pazarlık gücünün düzeyini artırmaktadır.	SA1, SA2, SA3, SA5, SA6,
Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati rekabet üstünlüğü elde etmede işletmeler tarafından önemli görülmektedir.	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA6, SA7, SA8, İM1, İM2, İM3, İM4, İM5, İM6, İM7
Mobilya endüstrisinde servis ağı bulunmadığından satış sonrası hizmetler ve müşteriye güven vermek rekabette işletmeyi öne çıkarmaktadır.	SA2, SA3, SA4, SA7, İM2, İM3, İM4, İM5, İM6, İM7
Müşterinin ürün kalitesi, fiyat konusundaki bilgisi ve alternatif ürünler konusundaki bilgisinin rekabet gücü üzerinde etkisi bulunmaktadır.	SA3, SA5, SA7, SA8, İM4, İM6, İM7
Müşteriye yüksek iskonto yapan işletmelerin varlığı rekabeti olumsuz etkilemektedir.	SA3,
Yüksek miktarda ürün alımı yapan işletmelerin pazarlık gücü üzerinde etkisi bulunmaktadır.	İM1, İM2, İM4
Müşterilerin talep ettikleri değişikliklere karşılık vermek bize rekabet açısından avantaj kazandırmaktadır.	İM1, İM2, İM3,
Piyasadaki rakiplerimize göre imalatı AR-GE çalışmalarının yapılması avantaj sağlamaktadır.	İM1, İM2, İM5

Yöneticilerin Tablo 11’de belirtilen değerlendirmeleri doğrultusunda bazı katılımcıların görüşleri şu şekilde detaylandırılmaktadır. Mobilya endüstrisinde marka bayisi olarak bulunan işletmelerin pazarlık konusunda çok esnek olmadıkları görülmektedir. SA4, SA6 ve SA8 bayi işletme yöneticileri satış fiyatlarının merkez tarafından belirlenmesi sebebiyle pazarlık konusunda esnek olamadıklarını belirtmektedirler. Bu husustaki durumlarını şu şekilde ifade etmektedirler:

Katılımcı SA4 *“Firmamızda her bütçeye uygun ürün ve seçenek mevcut olduğu için bu konuda zorlanmıyoruz. Geriye satış personelimizin müşteriyi doğru yönlendirme ve planlama işlemi kalıyor. Satışlarımızda bayi fiyatı ve satış koşulları hâkim olduğundan zaten müşterinin pazarlık şansı pek olmuyor.”* sözleri ile durumu

belirtmektedir.

SA8 müşterilerin pazarlık güçlerine ilişkin şu açıklamalarda bulunmaktadır:

“Kurumsal bir markanın bayisi olduğumuzdan pazarlık payı gibi bir durum söz konusu olmuyor. Fiyatlar merkezimiz tarafından belirli olduğu için müşteri ile pazarlık durumu bizi aşmaktadır. Markamız hem sosyal medya olsun hem de çeşitli reklam yollarıyla bildirimlerini müşteriye yaptığından bu konuda kendi yolunda ilerlediğini söyleyebilirim. Yani markamıza güvenen müşteri zaten kaliteyi bildiğinden ve bu yüzden de her konuda bilinçli geliyor, bu sebeple de pazarlık durumuna pek girmiyor. Halk arasındaki markamız ile ilgili söylentiler ve konuşmalar bizim için büyük bir reklam ve rekabetimizi etkileyen olumlu bir unsurdur.”

Yönetici İM1 satış yaptıkları bayi işletmeler ile diğer işletmelerin pazarlık konusundaki gücünü *“Yüksek miktarlarda ürün alımı yapan firmalar ile genellikle bir fiyat pazarlığı yapıyoruz. Ancak bayilerimiz ve diğer müşterilerimiz ile belirli olan fiyatlarımız üzerinden satışlarımız gerçekleşmektedir.”* sözleri ile açıklamaktadır.

Katılımcı İM2 ve İM5 Türkiye haricinde yurtdışında kendi marka kimlikleri ile hem imalat hem satış yaptıklarını ifade etmektedirler. Ayrıca İM2 ve İM5 yurtdışındaki işletmelerinde pazarlık durumu yaşamadıklarını belirtmektedirler. Yönetici İM2 Türkiye’de satış yaptıkları işletmelerin pazarlık yapma konusunda baskın olduklarını ve yurtdışına ihraç ettikleri ürünlerde pazarlık durumunu yaşamadıklarını belirtmektedir. İM5 Türkiye’de pazarlıksız hiçbir şey satılamayacağını ifade ederek yurtdışında Almanya’da yaptıkları satışlarda pazarlığa maruz kalmadıklarını beyan etmektedir. Bunlara ek olarak İM2 müşterilerin pazarlık gücü konusunda şu hususlara değinmektedir:

“Türkiye pazarında belirli firmalarla çalışıyoruz. Onlar zaten ürün fiyatlandırması konusunda kendini aşmış firmalar olduğu için, fazla pazarlık durumu olmuyor ama çok fazla kazandırdıklarını da söyleyemem. Biz kazancımızın çoğunu yurtdışı satışlarımızdan sağlıyoruz. Yurtdışı pazarında zaten pazarlık diye bir şey yok. Mesela Almanlara ürün satıyoruz. Onlar da pazarlık diye bir şey yok siz ne diyorsanız onu ödüyorlar zaten. Tabi Türkiye için bunu söyleyemeyeceğim. Burada sıkı pazarlık yapma potansiyeli var. Biz ürünlerimizin fiyatını belirlerken zaten yüksek fiyatlar belirlemiyoruz aslında müşteriye rahatsız edecek gibi değil ama yine de oluyor tabi. Ancak kurumsal firmalarla çalışmayı daha çok tercih ediyoruz. En azından aldığınız

belli verdiğiniz belli. Ödemeyi tahsil etme problemi yaşamıyoruz, kazancımızı biliyoruz.”

Katılımcı İM3 yılların vermiş olduğu tecrübeden ve daha önce yapılan işlerden dolayı müşterilerin birbirine tavsiyesi üzerine tercih edilen bir işletme olduklarını vurgulamaktadır. İmalatta müşterinin isteğini iyi anlamanın ve uygulanmasının yeterli olduğunu ifade etmektedir. Rakiplerle mücadele içine girecekleri ortamın çok nadir olduğunu belirtmektedir. Müşterilerin pazarlık konusunda taleplerinin olduğunu ancak işletmeyi tanıyarak geldiklerinden kendilerini bu hususta çok yormadıklarını ifade etmektedir. Müşterilerin pazarlık gücü konusundaki görüşlerini *“Bize zarar verecek kadar pazarlık yapmıyorlar. Bizde onlara kolaylık sağlamak adına söylenen tutarları kabulleniyoruz. Çünkü memnun kalan her müşteri bizim için kazanılmış bir değer olarak görüyoruz. Buda rekabet etmek açısından bize bir artıdır.”* ifade etmektedir.

İM6 müşterilerin yaptıkları işlerinden memnun kalmalarının önemli olduğunu ifade etmektedir. Müşterilerin pazarlık gücünü *“Pazarlığın makul tutulması, bizleri kalitemizden dolayı tercih etmeleriyle sağlanmaktadır. İşletmemizin güvenilirliğini tescil eden müşteriler yeni müşterilerin bize gelmesine yol açmaktadır. Bu anlamda müşteriler rekabette işletmemize güç kazandırmaktadır.”* sözleriyle anlatmaktadır.

Mobilya endüstrisindeki işletmelerin müşteri ilişkilerini ve pazarlık güçlerini etkilediği varsayılan faktörlerin katılımcılara göre dağılımı aşağıda Tablo 12’de belirtilmektedir.

Tablo 12. Müşteri İlişkilerini ve Pazarlık Güçlerini Etkileyen Faktörler

Faktör	Katılımcılar
Müşterinin yapacağı ödemenin türü (nakit ya da açık hesap)	SA1
Müşteri ilişkilerinde karşılıklı güven	SA1, SA2, SA4, SA7, İM2,İM3, İM4, İM5, İM6
Kaliteli ürün ve hizmet sunulması	SA1,SA2, SA5, SA7, SA8, İM2, İM4, İM5, İM6, İM7
Müşteri tercihinine göre ödeme seçenekleri sunma	SA2, İM4, İM5
Satış sonrası hizmet, yedek parça temini ve garanti hizmetleri	SA2, SA3, SA4, SA7, İM2, İM4
Satış personelinin ve teknik ekibin deneyimli olması	SA3, SA4, SA5, SA6, SA8, İM4
Markanın tanınmışlığı ve marka imajı	SA8

Tablo 12'nin Devamı

Ürün teslimatının zamanında yapılması	İM1
Müşteri isteklerine göre değişiklikler yapma	İM1, İM2, İM3, İM5

İşletmelerin müşteri ilişkilerini, pazarlık güçlerini etkileyen faktörler ve değerlendirmelere ilişkin Tablo 11 ve Tablo 12' de sözü edilen unsurların M. Porter'ın müşterilerin pazarlık gücünü belirleyen unsurları ile örtüştüğü görülmektedir. Bu faktörlerin bir kısmı imalat ve satış boyutunda değişiklik göstermektedir. Örneğin, SA1 rekabet gücü üzerinde müşterilerin etkisinin yoğun olduğunu şu şekilde belirtmektedir:

“Özellikle nakit ödemek isteyen müşteriler pazarlık noktasında bariz üstünlük kuruyorlar. Açık hesaplı satış dediğimiz türde satışlarda tüketici genelde satıcının dediği şartlara uyuyor. Müşterilerimize ne kadar kaliteli hizmet verebilirsek müşteri sayımızın bir o kadar arttığını düşünüyoruz. Çünkü en güzel reklamın müşteriler tarafından dilden dile yapılan reklam olduğunu düşünüyorum.”

Mobilya endüstrisinin en büyük sıkıntısının zamanında teslimat olduğunu belirten İM1 müşteri ilişkileri uygulamalarıyla avantajlı konuma nasıl geçtiklerine yönelik olarak *“Ürünlerimizi ağırlıklı olarak Evkur ve Koçtaş üzerinden tüm Türkiye'ye gönderiyoruz. Ayrıca Düzce başta olmak üzere Türkiye'nin her yerinden farklı firmalara da satış yapmaktayız. Müşterilerimizin öncelikle istediği ürünlerini zamanında sevk ederek avantaj kazanıyoruz. Mobilya endüstrisinde firmalar zamanında teslimat sıkıntısı çekmektedir. Bu durum firmamıza müşteri memnuniyeti açısından avantaj olarak geri dönmektedir. Ayrıca müşterimiz olan mobilya firmalarıyla fikir alışverişleri yapıyoruz. Müşterilerimizin isteğine göre küçük değişiklikler yapabiliyoruz.”* ifadelerinde bulunmaktadır.

Müşterilerin pazarlık talebinin olduğunu belirten SA5 maliyetlerden dolayı pazarlık konusunda müşterilerinin kendilerini etkileyemediklerini vurgulamaktadır. Pazarlık talebini müşteriye farklı ürün çeşitleri sunarak gidermeye çalıştıklarını ancak farklı işletmelere müşteriyi kaptırmak zorunda kaldıklarını *“Bizim de işletme olarak belirli sınırlarımız var. Bu sınırları zorladığı zaman müşteri o sınırın altına düşemeyeceğimizi ifade ediyoruz. Tabi müşteri haklı olarak büyük rakamlarla*

oyunadığımız için müşterinin de kendine göre bir şekilde bir ortak noktada buluşmaya çalışıyoruz. Müşterinin de gönlünü kırmadan kendimizi de maliyetler altında ezmeden çözmeye çalışıyoruz genelde de çözüyoruz. Tabi fiyatı çok gelen müşterilerimizde oluyor onlara alternatif ürünler sunuyoruz ancak onların kalitesi, modeli hoşlarına gitmeye bilmiyor, o şekilde onları da kaybedebiliyoruz.” sözleri ile ifade etmektedir.

SA7 göre piyasada köklü ve eski işletme olmanın müşteri açısından avantajını yaşadıklarını belirtmektedir. İşletmelerini tercih eden müşterilerin kendilerini her yönden çok iyi tanıdıklarını ifade ederek mobilyacılığın maliyetli bir iş olduğunu “Müşteri her zaman haklıdır. Herkes kendi menfaatini düşünecektir tabi. İnsanlarda şu kanı var; mobilyacı çok kazanıyor. Aslında mobilya telaşesi çok olan bir sektördür. Mesela Mobilyayı alıyorsunuz, gelirken bir masrafı var, müşteriye giderken bir masrafı var, mesela adam 10. Katta oturuyor sattığınız malı oraya kadar teslim etmek zorundasınız. Bunlar hep maliyettir. Müşteri rekabet gücümüzü etkiliyor tabi. Mesela müşteri geliyor koltuk takımı almaya şu firmada şu fiyat diyor. Yumurtanın bile küçüğü büyüğü var günümüzde. Sonuçta koltuğunda iyi malzemeden yapılmış var, kötü malzemeden yapılmış var. Bize gelen müşteri zaten bu durumu idrak ettiği için bizi tercih ediyor. Şimdi müşteriler bir şey almaya gelince bilinçli geliyor, fiyat olarak da mukayyesini kendisi yapıyor. “sözleri ile açıklamaktadır.

İM5 Türkiye’ de yeni olmalarına rağmen yurtdışındaki işletmenin geçmişinin tecrübesi ile müşterilere öncelikle psikolojilerine göre yaklaşmaya çalıştıklarını belirtmektedir. Genellikle herkeste olmayan ürünleri üretmeyi tercih ettiklerini ve özellikle yatak üretiminde kişiye özel, sağlığa uygun üretim yaptıklarından Türkiye’ de rakiplerinin bulunmadığını ifade etmektedir. Müşteri ilişkilerinde güvene önem verdiklerini ve geçmiş tecrübelerini şu sözlerle dile getirmektedir:

“Müşteri ilişkilerinde güler yüzlü olmak çok önemli. Parasal konularda da yardımcı olmaya çalışırız. Ancak biz veresiye satışlarımızı kaldırdık. Çünkü bu konuda çok sıkıntılar yaşadık. Biz firma olarak müşterimize yalan söylemiyoruz, olmayan vaatlerde bulunmuyoruz. Müşterimiz aldığı malından memnun değilse biz o parayı cebimize koymuyoruz. Rakiplerimizden farklı olduğumuzu düşünüyorum. Mesela yatak ürünlerinde kişi sağlığına uygun üretim yapabildiğimizden gelseniz bize direkt para kazanmak için satmayız. Hatta ürünlerimizi satmadığımız müşterilerimizde oldu. Geçen gün bir müşterimiz geldi, 160 kilo, belini kırmış ancak biz ona söyledik biz size

yatak veremeyiz, rahat edemeyeceğini söyledik. Bu müşterimiz yaylı yatakta yatamaz zaten, doktoru ile birlikte görüşüp ona göre yatak temin etmesi gerekiyor, biz sadece para kazanmak için yatağı vermedik.”

Ulaşılan bulgular sonucunda işletmelerin müşteri memnuniyetine özen gösterdiği ve taleplerine karşılık verdikleri görülmektedir. Bu durumun da işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırdığı ve müşterilerin rekabet gücünü etkilediği yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. Müşterilerin pazarlık gücünün etkili olduğu Tablo 11 ve Tablo 12’ de her yönüyle görülmektedir. Müşteriyi kaybetme ile sonuçlansa da pazarlık konusunda işletmelerin kendi şartlarının dışına çıkamadıkları durumlarda olmaktadır. Ayrıca işletmelerin müşteri ilişkileri konusunda rakiplerle kendilerini kıyaslamadıkları, işletme içi uygulamalara odaklandıkları görülmektedir.

4.1.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücünün Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Bir endüstride bulunan tedarikçiler, işletmelerin piyasaya sundukları mal ve hizmetlerin maliyet fiyatını artırma ya da kaliteyi düşürme yetenekleriyle etkileyebildiği bilinmektedir. Endüstrideki işletmelerin tedarikçileri ile ilişkilerinin rekabet koşulları üzerindeki etkisini ve M. Porter’ın beş güç modeli unsurlarından tedarikçilerin pazarlık gücünün belirlenmesine yönelik yöneticilere iki soru yöneltilmiştir. Bu soru ve soruların cevaplarına ilişkin tekrar edilme sıklığı Tablo 13’ de verilmektedir.

Tablo 13. Tedarikçilerin Rekabet Koşulları Üzerindeki Etkisine Yönelik Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı

Değerlendirmeler	Tekrarlanma Sıklığı
Tedarikçilerin pazarlık güçlerinin işletmelerin performans, kârlılık ve rekabeti üzerinde etkisi oldukça yüksektir.	13
Tedarikçi ilişkilerini ve pazarlık güçlerini etkileyen, rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler belirtilmektedir.	15

Endüstrideki yöneticilerle yapılan görüşmelerde tedarikçilerin pazarlık gücünün işletmelerin faaliyet performansını, kârlılığını ve rakiplerle mücadele gücünü etkilediği tespit edilmektedir. Yöneticilerin tedarikçi ilişkileri konusundaki görüşlerine göre tedarikçilerin rekabet koşulları üzerinde etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin Tablo 13’de yer alan görüşlerine yönelik ayrıca konu

detaylandırılmaktadır. Örneğin; Mobilya satışında tedarikçilerin rekabet koşulları üzerindeki önemini SA1 kazançları açısından şu ifadelerle değerlendirmektedir:

“Bu duruma yıllık kazanç olarak bakarsak, tedarikçi firmanın ürünlerini ne kadar çok satarsak, toptan fiyatı bir o kadar değişken oluyor. Bu durumun yansıması firmamıza, fiyat avantajı oluşturması sebebiyle, performansımızı ve kârlılığımızı doğrudan etkilediğini ifade edebilirim.”

Katılımcı SA5 tedarikçileri ile ilişkilerinin rekabet şansını artırdığını belirtmektedir. Tedarikçilerinin maliyetleri üzerinde direkt etkilerinin olduğu ifade etmektedir. İşletme olarak tedarikçilerinden memnun olduklarını onlarında kendi işletmelerinden memnun olduklarını dile getirmektedir. Tedarikçileri ile iyi ilişki kurmanın sağladığı avantajı *“Tedarikçi firmalar bir ürünle ilgili avantaj kullanırmak istiyorsa aramızdaki samimi ilişkiden dolayı bizi tercih ediyor. Mesela bazen bir ürünle ilgili bir değişiklik yapacağını bize bildiriyor, karını minimize edeceğini söylüyor ve bu avantajı bizimle paylaşmayı tercih ediyor. Konuyla ilgili bize öneriler sunuyor. Böyle olunca da rekabet şansımı artırdığını hissettiğim zaman çok oluyor.”* sözleri ile ifade etmektedir.

SA7 göre tedarikçiler güvenebileceği işletmeyi tercih etmektedir. Daha önce imalatçı işletme olarak sektörde yer aldıklarını Türkiye’de mobilya sektörünün ilerlemesi ve fabrika anlayışıyla seri üretime geçilmesi sebebiyle Düzce’de yerel imalatçıların sayısının azaldığını ifade etmektedir. Tedarikçi olarak atölye sistemi ile çalışan işletmeleri tercih etmediklerini, maliyet artışına sebep olduklarını ve seri üretim yapan büyük tedarikçilerden almanın daha uygun olduğunu belirtmektedir. Tedarikçiler ile ilgili tercihleri üzerindeki etkisini *“büyük imalatçı olan fabrikaların imkânları ve hizmetleri daha geniş oluyor. Küçük imalatçının imkânları mecburen dar oluyor. Küçük imalatçı ile çalışırsanız peşin çalışmanız lazım. Peşin aldığınız malı vadeli sattığınızda para kazanamazsınız.”* ifade etmektedir. Ayrıca tedarikçilerle ilişkilerin kârlılıklarını etkilediklerini vurgulamaktadır. Tedarikçi işletmelerin müşteri işletme tespiti ve piyasa üzerindeki etkisini *“Tedarikçi firmalarda artık size ürün vermeden önce o şehirde ürün verdiklerinden piyasadan sizi araştırıyor. Tedarikçiler de kendini sağlam almadan ürün vermiyorlar. Bakıyorlar dürüst müsünüz, ürünü satabilecek potansiyeliniz var mı bu durumları irdeliyor.”* sözleri ile dile getirmektedir.

İM3 tedarikçi ilişkilerinin önemini “*Tedarikçiler bizim için hayatımızın tam ortasındadırlar. Fiyat politikası ve kuralları ne kadar şeffaf ve kati olur ise bizim rakiplerimiz ile rekabetimiz o kadar düzgün ilerlemektedir.*” biçiminde ifade etmektedir. Tedarikçilerin fiyat politikaları konusunda aynı tutumu sergilemelerinden memnun olduklarını ve şartlara göre ilişkilerinde farklılıklar ortaya çıktığını belirtmektedir. Ayrıca her zaman tedarikçilerin her durumda baskın olduklarını sözlerine eklemektedir. Tedarikçilerin performans üzerindeki etkisini tedarikçi değişimi açısından yorumlamaktadır. İM3 göre çok sık tedarikçi değiştirmenin malzeme kalitesini ve fiyat politikasında yaşanacak olumsuzluklara yol açmaktadır. Aynı zamanda bu durum hem kalitesiz stok hem de memnun olmayan müşteri birikiminin oluşmasına sebep olacaktır.

Endüstride tedarikin önemli olduğunu İM6 “*Tedarik imalatın bel kemiğidir*” sözleri ile vurgulamaktadır. İşletmelerinin ihtiyacı olan kaliteli ürünü ve zamanında temin edebilen tedarikçinin piyasada rakiplere karşı işletmelerini güçlendirdiğini belirtmektedir. Ayrıca müşteri memnuniyetini sağlamak için zamanında teslimatında önemli olduğu görülmektedir. İşletme olarak kârlılığı tedarik aşamasında yakalamaya çalıştıklarını bu sebeple tedarikçilerin pazarlık gücünü bastırabilmek için “*İşletme olarak nakit alışverişin gücünü burada tedarikçilerimize karşı kullanıyoruz.*” sözleri ile paranın gücünü nasıl kullandıklarını ifade etmektedir.

İM2 tedarikçi ilişkilerini yaşadığı sorunlar üzerinden şu şekilde değerlendirmektedir: “*Ben ticaret hayatından şunu öğrendim. Elinden geldiğince profesyonel firmalar ile çalışacaksın. Aldığın ürünün kalitesini bilirsin verdiğini bilirsin. İlk dönemlerde biz bunu doğru yapamadık. Mesela; Tedarikçilerimiz verdikleri süre zarfında ürünlerini gönderemediler. Üç liraya dediler faturaya 4 lira yansıtılar. Ürünü gönderseniz olmaz faturayı ödemezseniz olmaz. Öyle olunca bizim üretimimiz gecikti, bu gibi sorunlar yaşadık.*” İşletme olarak bu sorunları stoklu çalışma yöntemiyle aşmaya çalıştıklarını belirtmektedir. Tabi zaman içerisinde tedarikçi işletmeleri ve satış yapacakları markaları düzenleyerek tedarikçi ve müşteri ilişkilerini sağlamlaştırdıklarını vurgulamaktadır. Katılımcı İM2 yaşadıkları sorunlardan dolayı daha kurumsal tedarikçilerle çalışmayı tercih etmekte olduklarını belirtmektedir. Ayrıca yurtdışında bulunan imalat ve satış yaptığı kendi marka kimlikleriyle karşılaşmadıkları problemleri burada fazla yaşadıklarını şu sözlerle ifade

etmektedir: “Türkiye zor bir ülke fırsatçılar ülkesi. Mesela, Düzce’ den ahşap ürünlerimizi tedarik ediyoruz. Düzce’deki tedarikçilerden şöyle sıkıntılar yaşadım. Bu ahşap ürünler aldığınızda nemli olursa işinizi görmez mobilyayı, kaplanan kumaşı çürütür. Nemli gelen ahşap ürünler olsun, bize 10 km uzağımızdan bir yerden alıyoruz ayrıca yüklü miktarlarda nakliye masrafları çıkartıyorlar. Maalesef üretim yapmak kolay değil. Böyle sıkıntılar yaşadık biz.”

Tedarikçi ilişkileri ve M. Porter’ın beş güç modelindeki tedarikçilerin pazarlık gücünü etkileyen faktörlerin mobilya işletmeleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmektedir. Tedarikçilerin pazarlık güçlerine ilişkin bir takım değerlendirmeler ve katılımcılar Tablo 14’ de gösterilmektedir.

Tablo 14. Tedarikçilerin Pazarlık Güçlerine İlişkin Görüşler

Görüşler	Katılımcılar
Tedarikçi ilişkilerinin rekabet üzerinde etkisi bulunmaktadır.	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA7, SA8, İM1, İM2, İM3, İM4, İM6
Tedarikçiler tarafından kaliteli, modaya uygun, tasarımı iyi yapılan ürünler işletmeleri piyasada rakiplerinden bir adım öne çıkarmaktadır.	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA6, SA8
İşletmeler tarafından tedarikçi seçimi yapılırken satış sonrası hizmetin iyi olması önemli görülmektedir.	SA1, SA2, SA3, SA4, SA8
Tedarikçiler işletme maliyetlerini etkilediğinden performans ve kârlılık üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır.	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA7, SA8, İM1, İM2, İM3, İM4, İM5, İM6
Tedarikçinin ürün teslimini zamanında yapması yada yapmaması ile diğer hususların işletmelerin müşteri ilişkilerine yansıdığından rekabet üzerinde etkili olmaktadır.	SA3, SA4, SA7, SA8, İM2,
Tedarikçi işletmenin şartlarına uymuyorsa değiştirmenin daha avantajlı olacağı varsayılmaktadır.	SA3
Tedarikçi ürünlerinin vitrini olan satış mağazalarının görüş ve önerilerine önem vermesi işletme ile arasındaki bağı güçlendirmektedir.	SA4, SA5, SA6
Tedarikçi ilişkileri ile müşteri ilişkilerinin orantılı olduğu görülmektedir.	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA8, İM2, İM3
Tedarikçi işletmeler ürün veya hizmeti vermeden önce müşteri işletmelerin durumuna ilişkin tespitlerde bulunmaktadır.	SA5, SA7,
Piyasadaki ekonomik dalgalanmalar tedarikçiden temin edilen ürün ve hizmetlere yansıdığından rekabet koşulları olumsuz etkilenmektedir.	İM1
İmalat işletmelerinin aynı ürün için alternatif tedarikçinin olması üretim aşamasındaki performansı ve kârlılığı etkilemektedir.	İM1, İM5
Tedarikçi değiştirmek kaliteyi olumsuz etkilemektedir.	İM2, İM3, İM4, İM5

Katılımcıların Tablo 14’te belirttikleri görüşlere ek olarak bazı yöneticiler konuya ilişkin şu değerlendirmelerde bulunmaktadır. Örneğin; SA2 tedarikçilerin

mobilya satışında her yönüyle önemli olduğunu “*Bu piyasanın ağası tedarikçi firmalardır. Tedarikçiler ne derse onlara uymak zorunda kalıyoruz. Yani piyasa tedarikçilerin kontrolü altında. Ürünü ortaya çıkaran tedarikçiler olduğu için ürünlerin değerini, bedelini belirleyen onlar oluyor. Bu durum karlılığımızı ve performansımızı çok fazla etkiliyor.*” sözleri ile ifade etmektedir.

İşletmelerinin her yönüyle güçlü olduğunu belirten SA4 tedarikçileri açısından da avantajlı koşullara sahip olduklarını ifade etmektedir. Kurumsal anlayışa sahip tedarikçilerle güçlü ilişkileri olmasının rekabette işletmelerini bir adım öne taşıdığını belirtmektedir. Ayrıca tedarikçi ilişkileri ile ilgili olarak “*Tedarikçiyle ilişkilerin güçlü olması ürün stokunu etkilediği gibi tedarik edilecek ürün teslimat süresini ve oluşabilecek arıza veya değişikliklerine karşı duyarlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durumda direkt olarak tüketiciye yansımakta olduğundan markamızın en çok önem verdiği hususlardan olan bayi firma ilişkisidir. Tedarikçilerimizin kurumsal anlayışının yanı sıra birebir ihtiyacımıza yönelik çalışmalar yapması, önlemler alması, firmalarımızın görüşlerine önem vermesi gibi bizi memnun eden çalışmaları mevcuttur.*” değerlendirmelerini yapmıştır.

Yönetici SA6 kurumsal markanın bayisi olduklarından dolayı tedarik sürecinde ve kârlılık konusunda herhangi bir sorun yaşamadıklarını belirtmektedir. Tedarikçi firmanın 60 yıllık tecrübesi ve kurumsal marka kimliği sayesinde hiçbir konuda kaliteyi düşürmeden ve aynı hizmeti her zaman alabildiklerini ifade etmektedir. Tedarikçi ilişkilerini kısaca “*Tedarikçi firma ile aile olmaktan öte ilişkiler kurduğumuzu söyleyebilirim. Bu olumlu yönlerinden dolayı rekabet koşullarımızı etkileyen bir durum söz konusu değildir.*” şeklinde özetlemektedir.

SA8 kurumsal marka anlayışının hâkim olduğu işletmenin bayisi olmaları sebebiyle fiyat belirleme konusunda tedarikçilerine bağlı olduklarını ifade etmektedir. Yalnızca işletme olarak tedarikçilerin sundukları fırsatlardan yararlandıklarını “*Zaman zaman yapılan KDV indirimleri ya da farklı kampanyalarla fiyatlar düşüyor, reklam desteğiyle çok sağlıklı sonuçlar alıyoruz. Tabi bu durum ile beraber değişen koşullar, her kampanya hem bizim için hem müşteri için fırsat oluyor.*” şeklinde belirtmektedir. Ayrıca işletmelerinin kaliteli ürün ve hizmet anlamında en büyük avantajının 42 yıllık geçmişe sahip markanın bayisi olduklarını ifade etmektedir. İşletmelerinin tedarikçi konusundaki avantajının standartlara uygun, ürün ve hizmeti doğru zamanda

verebilmesine bağlamaktadır. Tedarikçilerin pazarlık gücüne ilişkin durumuna ilişkin olarak *“Kurumsallığımız adına pazarlık konusu firmamızın dışında bir durumdur. Firmamız adına kurumsal anlayışımızı sürdürürebilmek için müşterilerimizin bilinçli olması ve pazarlık konusunda bizim için çok önemlidir.”* görüşünü belirtmektedir.

İM4 tedarikçi ilişkilerini satın alma sorunu olarak ifade etmektedir. Piyasadaki geçmişlerinden dolayı yıllardır tedarikçi olarak çalıştıkları firmaların kendilerine bir takım avantajlarının olduğunu belirtmektedir. Bu konuya ilişkin şu açıklamayı yapmaktadır: *“Tedarikçilerimiz kendileri yeri geldiğinde zaten bizi düşünüyorlar, fiyat analizinde bulunuyorlar, ona göre fiyat veriyorlar bize yaklaşım tarzları diğer firmalara göre daha farklı oluyor”*. İM4 göre tedarikçilerinin pazarlık gücünün performans ve kârlılık üzerinde etkisini bulunmaktadır. Tedarikçileri ile geçmişlerinden dolayı pazarlık konusunda her zaman ortak nokta bulduklarını belirtmektedir. Ayrıca tedarikçi değiştirmenin ürün kalitesi açısından uygun olmadığını, kaliteli üretim yapmak için kaliteli hammaddeye ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir.

İM7 tedarikçi ilişkilerinde genellikle uzun yıllardır çalıştıkları, birinci elden üretim yapan firmalardan almayı tercih ettiklerini belirtmektedir. Ayrıca maliyetleri düşürebilmek için tedarikçilerden toplu alımlar yaptıklarını ve bu yolla da nakliye giderlerinin olmadığını ifade etmektedir. Tedarikçilerinin kalitesine ve markasına güvendiklerini ifade etmiştir. Ancak bazen tedarikçileri değiştirmek durumunda kaldıklarını ve sebeplerini şu şekilde anlatmaktadır:

“Mesela bazı firmalar kendilerini artık nasıl olsa ben satıyorum havalara girdiğini hissettiğimiz zaman değiştiriyoruz. Ayrıca istediğimiz ürünü bulmadığımız zaman farklı tedarikçilerden almak durumunda kalabiliyoruz. Aynı ürünü daha ucuz satan farklı bir satıcıdan alabiliyoruz. Bir taraftan araştırmaya devam ediyoruz, daha ucuzunu bulabilir miyiz diye firmalardan teklif istiyoruz. Bu aşamada sorun yaşamamak için stoklu çalışıyoruz. Tedarikçi değiştirmek bize genelde avantaj sağlıyor.”

İM2 tedarikçilerin performans, maliyet, kârlılık, üretim, müşteri ilişkileri açısından etkilerini *“Tedarikçiler karlılığımızı da, performansımızda % 99 etkilemektedir. Bir önceki soru da bahsettiğim gibi tedarikçi ürünü geç gönderirse bizim sevkiyatımız, üretimiz de gecikir. Bu durumda müşteri açısından hoş bir durum*

olmaz. O yüzden tedarikçilerle ilişkilerimiz güvene dayalı olması benim için esastır. Ayrıca tedarikçi kalitesiz ürün gönderirse yine müşteri ilişkilerimiz açısından tehlike oluşturur. Maliyetlerimiz üzerinde yüksek oranda etkisi büyük olmakta satış fiyatlarımızı etkilemektedir.” sözleriyle ifade etmektedir.

İM2 yöneticinin zamanla oluşturduğu tedarikçi ile güçlü bağların işletmelerine maliyet aşamasında nasıl avantaj kazandırdığını *“tedarikçi maliyetlerini azaltmak için firmanın desteği ile kazanç sağladım. Mesela, suntayı markaları adına ürün yaptığımız firmadan satın alıyoruz. Mobilya camiasında olan bir arkadaşım suntayı peşin Euro olarak alıyor yine benim kadar uygun fiyata alamıyor. Yani satın alma konusunda çok becerikli olman gerekir. Aynı zamanda karşılığında emin olacağın rakamları vermen gerekir. Mesela ayda 400 sunta alsam markasına ürün yaptığımız firmanın fabrikası için kayda değer görünmez. Biz firma olarak maliyet açısından avantajı bu şekilde yakalamaya çalıştık.”* sözleri ile belirtmektedir. Ayrıca tedarikçileri belirleyene kadar tedarikçi değişimini çok sık yapmak zorunda kaldıklarını bu durumun işletmelerine kimi zaman kâr kimi zaman zarar olarak yansıdığını bu sebeple de tedarikçi değiştirmenin ürünlerin kalitesini değiştirebileceğini ve uzun yıllar aynı tedarikçi ile çalışmaya devam ettiklerini ifade etmektedir.

Yönetici SA2 tedarikçiler ile iyi ilişkiler kurmaları gerektiğini *“Tedarikin rekabetimizi çok etkilediğini düşünüyorum. İşletmemizin kazanç noktası maliyet aşamasında başlıyor. Pahalı mal ettiğiniz üründe piyasa da fiyat açısından zaten rekabet edemezsiniz.”* sözleri ile ifade etmektedir. Müşteri ilişkilerinde önem verdikleri güven konusuna tedarikçi ilişkilerinde de dikkat ettiklerini vurgulamaktadır. Bunun sebebi olarak tedarikçi ile arasında yaşanan her durumun müşteriye yansıdığını düşünmektedir. Tedarikçi ilişkilerini şu şekilde özetlemektedir:

“Üretici bu işin yapısını ve içeriğini en iyi bilen olduğu için bize vereceği üründe bizi yanıltırsa, vaat ettiği ürünü yapmıyorsa veya yapmışsa, iki ay sonra kaliteyi düşürerek farklı ürün üretmeye başladıysa bizde burada diyaloga, güvene bir de firmanın istikrarına dikkat ediyoruz. Ayrıca firmanın yıllardan beri geldiği çizgi ve geldiği çizgi de piyasada nasıl var olmuş, nasıl hizmet vermiş, ne tarz ürünler üretmiş, ürünlerinin ne kadar arkasında durmuş firmamız açısından önemli hususlardır. Bazen de firmalarla ilişki kurmadan önce deneme alımları yapıyoruz. Bu deneme alımlarında ilk ürettiği ile seri olarak ürettiklerinde kalite farkı olabiliyor. Eğer kandırıldığımızı

hissediyorsak ilişkilerimize son veriyoruz. Çünkü işletme bizi yanıltırsa bizde bu yanılgıyla devam edersek müşteriye yanıltmış oluruz bu duruma düşmek işletmemize zarar vereceğinden bu denemeler bazen can sıkıcı sonuçlar doğurabiliyor.”

Tedarikçilerin pazarlık gücünün negatif sonuçlarını yönetici İM5 ekonomik güçlerini kullanarak yani peşin çalışarak gidermektedir. Malzeme alımında kâr etmeye çalıştıklarını ifade ederek uygulamalarından şu şekilde bahsetmektedir: *“Tedarikçilerimizin 3 liraya dediği hammaddeyi 2 liraya almaya çalışıyoruz. Peşin parayla çalışınca alışveriş biraz daha kolay oluyor”*. Ayrıca tedarikçi değiştirmenin işletmeleri için maliyetli olduğunu *“mesela kumaş aldığımız firmayı değiştirirsek diğer aldığımız firmanın rengi uymayabiliyor. Karton değiştirirseniz kartonun kalitesi uymuyor. Her zaman aynı firmalarla çalışmayı tercih ediyoruz. Renk uyumu sorunu olmasın diye kumaş ürünlerimizde tek firmayla çalışıyoruz. Sunta ve sünger gibi ürünlerimizin temininde birden fazla tedarikçimiz bulunmaktadır.”* örnekleriyle açıklamaktadır. Tedarikçilerin performans üzerindeki etkisini gidermek için stoklu çalışmayı işletme olarak tercih etmektedir. Bunun sebebi ürün teslimatlarında yaşadıkları gecikmelerin üretime yansımamasını sağlamaktır.

İşletmelerin mobilya endüstrisinde tedarikçi ilişkilerini ve pazarlık güçlerini etkileyen unsurların katılımcılara göre dağılımı Tablo 15’te verilmektedir.

Tablo 15. Tedarikçi İlişkilerini ve Pazarlık Güçlerini Etkileyen Faktörler

Faktörler	Katılımcılar
Tedarikçinin kaliteli, tasarımı iyi yapılan ürünler, yenilikçi anlayışı	SA1, SA2, SA5, SA7, SA8, İM1, İM4, İM6
SSH (Satış Sonrası Hizmet) takibi programı kullanmak	SA1
Fuarlardan tedarikçi tespiti yapmak	SA1, SA2
Tedarikçi ilişkilerinde karşılıklı güven	SA2, SA7, İM2, İM4,
Tedarikçinin ürün ya da hizmeti zamanında teslim etmesi	SA3, SA4, SA8, İM1, İM2, İM6
Satış sonrası hizmet ve arızalı parça temini	SA3, SA4
Tedarikçinin değiştirilmesi	SA3, İM2, İM5

Tablo 15'in Devamı

Tedarikçinin maliyetler üzerindeki etkisi	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA6, SA7, SA8, İM1, İM2, İM3, İM4, İM5, İM6, İM7
Tedarikçi ilişkilerinin dolaylı olarak müşteriye yansımaları	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA7, SA8, İM2, İM3, İM5

Mobilya işletmelerinin tedarikçi ilişkileri ve pazarlık güçlerine ilişkin Tablo 14 ve Tablo 15'te bahsedilen faktörlerin M. Porter'ın beş güç modelinde belirttiği tedarikçilerin pazarlık gücü ile uyum sağlamaktadır. Bu faktörlerin imalat ve satış boyutunda yer alan değerlendirmelerde farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Konuya ilişkin geniş bilgi sağlamak amacıyla aşağıda katılımcıların görüşleri açıklanmaktadır:

Katılımcı SA1 tedarikçilerinden birçoğunun yıllardır işletmeleriyle çalıştığını belirtmektedir. Yeni ürünlerle tanışmak istediklerinde mobilya fuarlarına katılarak yeni tedarikçilerini tespit ettiklerini vurgulamaktadır. Mobilya imalat ve satış işletmelerinin ortak kullandığı satış sonrası hizmet takip programı ile yeni buldukları tedarikçilerin piyasa takiplerini yaptıklarını ifade etmiştir. Ayrıca tedarikçi ilişkileri hakkındaki durumlarını şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir fuara gittiğimizde beğendiğimiz ürünü ve bu ürünü üreten firmanın kalitesini SSH takibini araştırırız. Eğer bir sorun yok ise ürünü satın alıp mağazamızda satışa sunarız. Tedarikçilerle ilişkilerin bu sektörde rekabet koşulları üzerindeki etkisinin çok fazla olduğunu söyleyebilirim. Çünkü kaliteli ve güncel ürün sektörün olmazsa olmazıdır. Ürün ne kadar kaliteli, tasarımı ne kadar iyi olursa rakiplerimizden bir o kadar öne çıkmamızı sağlar. Bana göre bu işin en önemli yanı tedarikçiler ve tedarikçilerle olan ilişkilerdir”.

Yönetici SA3 tedarikçilerin pazarlık gücünün işletmenin performansı ve kârlılığı ile doğru orantılı olduğunu belirtmektedir. Bu sektörde tedarikçi ilişkilerinin önemli olduğunu “Tedarikçi ilişkileri bir sinema filminin çekimleri sırasında yaşanan kamera arkası gibi bir şey olduğunu düşünüyorum. Tedarikçinin sizi mutlu etmemesi, direkt olarak sizin de müşteriye mutlu edememeniz gibidir.” sözleri ile açıklamaktadır. Ayrıca işletmelerinin tedarikçilerinden beklentileriyle ilgili olarak “İşletmemizin tedarikçi firmalardan beklentisi öncelikle maliyetimizi ve satışımızı etkileyen fiyat unsurunun bizi zorlamayacak şekilde olmasıdır. Ayrıca kaliteli ürün, zamanında

teslimat, yedek parça veya arızalı parça teminini sağlayabilmesidir. Tedarikçi firma belirttiğimiz koşulları firmamıza sağlayamıyorsa, tedarikçi değiştirmek maliyetli gibi gözükse de işletme açısından satışlarımıza yansıdığı için daha avantajlı olacağımız düşüncesindeyim.” ifadelerini kullanmaktadır.

SA5 tedarikçi işletmelerin kârlılık durumlarına ilişkin herhangi bir yaptırımlarının olmadığını ve bu konuda serbest olduklarını vurgulamaktadır. İşletme olarak ürünlerinde kâr payını belirlerken maliyetlerin ve giderlerin yanında ürün aldıktan sonra ödemeyen ya da kaçan müşterilerden kalan zararlarını bu kalemlere ilave ederek zararını çıkarmaya çalıştığını beyan etmektedir. Ayrıca ilişkilerinde kimi zaman tedarikçilerin kimi zaman işletmelerinin güçlü olduğunu şu sözlerle dile getirmektedir:

“Tedarikçi firmalar çok sık model değiştiriyorlar, yenilikçiler o anlamda bizim fikirlerimize de gerek duyuyorlar. Yapacakları ürünler hakkında Ar-ge aşamasındayken bizimle paylaşıyorlar, fikir soruyorlar. Sonuçta nihai tüketiciye ürünü biz sattığımız için nihai tüketicinin isteklerini bilemiyorlar. Bizim yönlendirmelerimiz doğrultusunda ürün çıkarabiliyorlar. Mesela İstanbul' un Teleset firması çağırdı bizi. Önümüzdeki sene yapacakları ürünler için bizim gibi Türkiye'deki 8 güçlü bayisini çağırdı ve bizlerin ön görüşlerini alacaklar. Bu ürünü şöyle mi yapsak böyle mi yapsak gibi şeylerle yönlendirmeler isteyecekler. Bu durumda bizler için tabi bir avantaj oluyor. Tabi tedarikçilerin yaptığı her ürün perakende anlamında satılmaya biliyor. Bu anlamda bizlerden fikir almak onların işini kolaylaştırıyor. Çünkü bizde perakendenin nabzını tuttuğumuz için nihai tüketicinin ürün üzerindeki isteklerini, beklentilerini daha iyi analiz edebiliyoruz. Bizde bu konuda tedarikçiyi bilgilendirdiğimiz zaman firmada ne yapacağını en azından bilebiliyor.”

Tedarikçilerini tespit ederken öncelikle İM1 ürünü kalite kontrol sürecinden geçirdiklerini uygun ise sipariş miktarını karşılayıp karşılayamayacaklarını sorguladıklarını belirtmektedir. Eğer kalitesi, ödeme koşulları ve fiyatı uyarsa tedarikçi ile anlaşma sağladıklarını beyan etmektedir. Ayrıca konuyla ilgili olarak *“ürün fiyatı ucuz ama istediğimiz kalitede değilse kullanmıyoruz ve alımı yapmıyoruz. Çünkü bizim ürettiğimiz ürünlerde kalite önceliğimiz vardır. İlk ürettiğimiz ürünle daha son üretilen ürünler arasında fark yoktur. Belirli kalite kontroller yapıldıktan sonra dağıtımına sevk edilir. Piyasadaki dalgalanmalar nedeniyle fiyatlardaki artışlar*

konusunda tedarikçilerimizle problem yaşamaktayız. Bu da rekabet koşullarını etkilemektedir.” değerlendirmesini yapmaktadır.

Yönetici İM1 tedarikçilerin işletmenin performansı, kârlılığı üzerindeki etkisini gidermek için satın alma birimi tarafından devamlı olarak alternatif tedarikçi bulundurduklarını vurgulamaktadır. İşletme olarak temin edilecek her ürün için birden fazla teklif aldıklarını ya da iki firma ile çalıştıklarını belirtmektedir. Konuya ilişkin olarak şu sözlerle *“Hangisi erken teslim edebilirse, fiyat olarak uygunsa ve ödeme koşulları esnekse tedariki ona göre yapıyoruz.”* görüşünü beyan etmektedir.

İM5 tedarikçi ilişkilerini güven açısından yaşadıkları olumsuzlukları *“Tedarikçilerin piyasayı gerçekten zora düşürdüklerini söyleyebilirim. Çok yüksek oranlarda kâr elde etmeye çalışıyorlar. Kriz zamanlarında hiç umurlarında olmaz, firmalarına sahip çıkmazlar siz kendi çabanızla aşmak zorunda kalırsınız. Mesela bize 28 dans sünger istersiniz 22 dans gönderirler ya da 22 dans dersiniz 19 dans gönderirler. Kısacası yalanla iş yapmak konusunda Türkiye’de insanlar maalesef bir numara. En küçük satıcıdan en büyük fabrikaya kadar Türkiye’de bu konuda kimseye güvenmeyeceksiniz.”* ifadesi ile değerlendirmektedir. Ancak Polonya’da bulunan fabrikalarında yaptıkları işlerde böyle şartlarla karşılaşmadıklarını belirtmektedir. Türkiye’de ve yurtdışında şubesi bulunan bir işletmeden hem Düzce hem de Polonya için malzeme aldıklarını, Türkiye’deki işletmecilik anlayışının yanlış temellere oturduğunu *“Mesela, X firmasından kumaş alıyoruz, Türkiye için 1,60 Euro alıyoruz, Polonya’daki firmamıza yine aynı firmanın yurtdışı şubesinden 1,70 Euro alıyoruz.”* örneği ile açıklamaktadır. Yaşadıkları bu olumsuz deneyimler sonucunda küçük şirketlerle çalışmak yerine belirli büyüklüğe erişmiş işletmelerle çalışmayı uygun görmektedirler.

Bu değerlendirmeler neticesinde hem satış hem imalat işletmelerinin tedarikçileri genellikle Düzce ili dışından olduğu tespit edilmektedir. Bu durumda il içerisinde imalat ve satış işletmelerinin birbirinin tedarikçisi konumunda olmadığı görülmektedir. Tedarikçiler ile ilişkilerin önemli olduğu bütün işletmeler açısından kabul edilmektedir. Ayrıca işletmenin performansı, kârlılık durumu üzerinde tedarikçilerin yüksek oranda etkisinin olduğu görülmektedir. Tedarikçi değiştirmenin imalat açısından sıkıntılı olduğu görülmekte, satış işletmeleri açısından ise avantajlı olduğu tespit edilmektedir. İşletmelerin tedarikçilerin gücünün etkisini aza indirmek

için tedarik yönetiminde farklı uygulamalar yaptıkları gözlemlenmektedir.

4.1.4. Endüstriye Girişte Karşılaşılan Zorluklar Ve Pazara Yeni Giren İşletmelerin Tehdidinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Bir endüstriye yeni giren işletmelerin markalarını ya da varlıklarını piyasaya kabul ettirmek veya piyasada bulunan işletmelerle mücadele edebilmek için farklı ve kaliteli ürünler sunmak, müşterilerine iyi hizmet vermek, reklam ile tanıtım çalışmaları yürütmek durumunda kalabildikleri bilinmektedir. Bu süreç işletmelerin doğrudan finansal kaynak ihtiyacının ve giderlerinin artmasına neden olmaktadır. Endüstrisindeki işletmelere piyasaya girişte karşılaştıkları zorlukların ve M.Porter'ın beş güç modeli faktörlerinden pazara yeni giren işletmelerin oluşturacağı tehdidin rekabet şartları üzerindeki etkisinin tespit edilmesine yönelik bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya ve alınan yanıtlara ilişkin tekrar edilme sıklığı Tablo 16'da sunulmaktadır.

Tablo 16. Endüstriye Girişte Karşılaşılan Zorluklar ve Yeni Giren İşletmelerin Rekabet Şartları Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler ve Tekrarlanma Sıklığı

Görüşler	Tekrarlanma Sıklığı
Endüstriye girişte karşılaşan mücadeleler ve pazara yeni giren işletmelerin oluşturacağı tehdidin rekabet koşulları üzerinde etkisi bulunmaktadır.	15
Endüstriye girişte karşılaşılan mücadeleler ve pazara yeni giren işletmelerin oluşturacağı tehdidi etkileyen, rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler belirtilmektedir.	15

İşletme yöneticilerinin endüstriye girişte karşılaştıkları zorlukların rakiplerle mücadele edebilme gücünü olumsuz etkilediği görülmektedir. Buna rağmen piyasaya girişte her işletmenin farklı alanlarda güçlü olduğu zaman içerisinde farklı yönleri ile pazarda üstünlük sağladığı tespit edilmektedir. Katılımcılar, Tablo 16'da bulunan görüşlerine ilişkin olarak piyasaya girişte karşı karşıya kaldıkları zorlukları şu şekilde özetlemektedir.

Örneğin; SA1 göre endüstrideki en büyük zorluğun sevkiyat ve sevkiyat personeli sıkıntısının olduğunu ifade etmektedir. Yönetici sevkiyat sırasında montaj personelinin tecrübesizliği sebebiyle yaşadıkları problemler olduğunu belirtmektedir. Ayrıca SA1 göre Düzce ölçeğinde bulunan küçük illerde müşteriler genellikle tanıdık işletmelerden alışveriş yapmaktadır. Bu yüzden yeni işletme ile müşteri arasında bir

bağın kurulmasının zaman aldığını vurgulamaktadır. Piyasaya yeni giren işletme tehdidi ile ilgili olarak “Yeni bir firmanın açılmasını hiçbir firma istemez. ‘Acaba benim işlerimi etkiler mi? Acaba piyasada tutunur mu?’ gibi hep bir acabalar oluyor. Öncelikle işletme olarak ‘Bu yeni firmanın, ürün çeşidi nasıl? Fiyat politikası nasıl?’ diye değerlendirmeler yapar ve dikkatli davranırız. İşletme olarak bu durum değerlendirmesine göre gerekli düzenlemeleri yapar durumumuza ona göre şekil veririz.” değerlendirmesini yapmaktadır.

SA3 endüstriye girişte karşılaştıkları mücadelelere ilişkin Tablo 17’ de belirttiği görüşe ek olarak “firmaların iç kalitesinden kaynaklı fiyatlardaki farklılıklar ve müşterilerin bakınca anlayabileceği durumlar olmadığından firmamızın satışlarındaki sarsılmalardan da burada bahsedebilirim. Mesela sadece 1 koltukta çin malı kumaş kullanılıyor, böyle olunca maliyette 1000-TL fark ortaya çıkıyor. Bunu tüketicinin anlaması pek mümkün olmuyor.” açıklamasında bulunmaktadır. SA3 yeni giren işletmelerin piyasada oluşturduğu tehdide yönelik “Sektöre yeni bir oyuncunun girmesi Düzce piyasasında firma sayısının fazla olması sebebiyle memnun edici bir durum olmuyor. Ancak sektöre markalı bir işletme giriyorsa yıllarca sektörde oyuncu olarak kalabiliyorsa etkisi zaman içerisinde çok yoğun olmuyor aslında bizim gibi işletmelerin en büyük sorunu markasız, geçici kurulup aç kapat yapan işletmeler, yani kapatıyoruz adı altında ucuza ürün satan işletmelerin piyasamıza zarar verdiğini söyleyebilirim.” görüşlerini bildirmektedir.

SA7 sektöre 55 yıl önce imalatçı olarak girdiklerini belirtmiştir. Piyasaya girdikleri zamandan beri şartların çok değiştiğini, teknolojinin mobilya sektöründe el sanatlarını bitirdiğini ifade etmiştir. Makineleşmenin etkisiyle seri üretimlerin artması nedeniyle el sanatı ile mobilya üretimini bıraktıklarını sadece satış yaptıklarını ve yeni giren işletmelerle ilgilenmediklerini, piyasada yıllardır tutunmalarının sebebini ise “Zaten piyasada dürüst çalışmamızın semeresini görüyorum. Depremlerde çok büyük sıkıntılar çektik ama yine ayağa kalktık, devam ediyoruz. Neden? Çünkü kaliteli ve uygun yaptık, mümkün mertebe ödemelerde müşteriye kolaylık sağladık, o şekilde Düzce’de isim yaptık.” sözleri ile açıklamaktadır.

Katılımcı İM1 piyasaya girişte karşılaştıkları zorlukları “Yeni firmalar her zaman için ürünlerini kaliteli ve ucuza satmak zorundadırlar. Çünkü piyasada kendilerine bir yer bulmaları gerekmektedir. Bu aşama yüksek giderlerden dolayı

biraz sıkıntılı geçmektedir. Karşılaştığımız en büyük zorluk piyasadaki ekonomik dalgalanmalardan dolayı hammadde temin sıkıntısıdır. Kimse elinde stoklu ürün bulundurmuyor. Sipariş üzerine üretim yapıyorlar bu da bizim ürünlerimizi sevk etme tarihini geciktiriyor. Ayrıca kalifiye eleman bulurken de sıkıntılar yaşadık. Makine ekipman giderleri çok fazla, yani üretim hattının kurulması bayağı masraflı oldu.” şeklinde ifade etmektedir.

Yönetici İM2 Hollanda’ da 28 yıldır kendi marka kimlikleriyle piyasada bulunmaktadır. Türkiye’ de bu işe girdiklerinde hammadde temini ve makineler açısından sorun yaşamadığını belirtmektedir. Ancak piyasaya varlıklarını kabul ettirebilmek için verdikleri mücadeleleri “*Mesela ben dünyanın en iyi mobilyacısı olsam en iyisini üretsem fotoğrafını alayım ürünlerin gideyim bir mağazaya firma sahibi bakar x mobilya ben ilk defa duyuyorum. Biz Türkiye’ de yeniyiz aslında Hollanda da 28 yıldır bu işi yapıyoruz, yani kendimizi ifade edene kadar yarım gün geçer, sonra mağaza sahibi düşünür der ki; ben senden bu koltuğu aldım. Üç beş gün sonra sen firmayı kapattın gittin. Nasıl olacak bu iş, muhatap nasıl bulacağım diye sorgulamaya başlar. Yani hem ürün satacağımız mağazaya kendimizi kabul ettirmek, hem de piyasada yer alabilmek ciddi mücadele gerektiren bir durumdur.*” örneği ile açıklamaktadır. Ayrıca piyasada nitelikli eleman bulmakta zorlandığını ve işe aldıkları personelleri yetiştirmek zorunda kaldıklarını ifade etmektedir. Ayrıca Türkiye’ deki ticari koşullarda zorlandıkları diğer hususları “*Düzce’ de Limanın olmayışı yurtdışı satışlarımız açısından dağıtım işlerimizi zorlaştırdığını ve maliyetimizi artırdığını söyleyebilirim. Türkiye zor bir ülke ve fırsatçılar ülkesi. Mesela, biz bir aydır nakliye için tır bulamıyoruz. Bulduğumuzda 1000 Euro-1500 Euro fazlasını istiyorlar. Piyasa kurallarına göre yılbaşına doğru bilançomuzu düzeltmemiz lazım diye 1 yerine 3 kazanalım diyorlar. Biz bu farkı ürünlerimize yansıtamayız. Alıcı firmaya nakliyemiz şu kadar arttı aradaki farkı isteyemeyiz.*” sözleriyle belirtmektedir.

Pazara yeni giren işletmelerin oluşturacağı tehdidin M.Porter’ın beş güç modeli kapsamında bulunan faktörlerin işletmeler üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Endüstriye yeni giren işletmelerin tehdidi ve girişte karşılaşılan mücadelelere yönelik değerlendirmeler ve katılımcılar Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17. Endüstriye Girişte Karşılaşılan Zorluklar ve Yeni Giren İşletme Tehdidine Yönelik Değerlendirmeler

Değerlendirmeler	Katılımcılar
Endüstriye hâkim nitelikli ve deneyimli personel yetersizliği rekabeti olumsuz etkilemektedir.	SA1, İM1, İM2, İM6
Endüstrinin bulunduğu ilin küçük olması sebebiyle tüketicinin tanınan işletmeleri tercih etmesi pazara yeni giren işletmelerin rekabet etme gücünü olumsuz etkilemektedir.	SA1, SA7, SA8
Pazara yeni giren işletme müşterinin güvenini kazanma ve tutunabilme konusunda fazla zaman harcamak zorunda kalmaktadır.	SA1, İM2, İM3, İM4
Pazara yeni giren işletmenin bulunduğu koşullara göre pozisyon alınmaktadır.	SA1, SA2, SA4, SA5
Endüstride işletmeler tarafından uygulanmak zorunda kalınan uzun vadeli, veresiye satışlar rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.	SA2
Müşterinin ödemelerini zamanında yapmaması işletmelerin piyasadaki rekabet gücünü azaltmaktadır.	SA2
Pazara yeni giren işletme daha önce piyasada bulunan işletmelerin yenilenmesini sağlayabilmektedir.	SA2, SA4, SA5
Mobilya sektöründe yeterli maddi devlet desteği bulunmamaktadır. Mobilya işletmeciliği KOSGEB gibi küçük devlet destekleriyle yürütülme imkânı olan bir sektör değildir.	SA2, İM4, İM5
Devlet ticaret yapan işletmeleri kazanç ve kârlılık hususlarında serbest bırakmaktadır.	SA2, SA5
Serbest piyasa ekonomisi sebebiyle yaşanan fiyat dalgalanmaları yeni işletmelerin rekabet şartlarını olumsuz etkilemektedir.	SA3, İM1
Sektörde işletme sayısının zaten fazla olması sebebiyle yeni işletmelerin de sektöre giriş ve çıkışların sık yaşanması rekabet koşullarını olumsuz etkilemektedir.	SA3, SA6
Piyasaya markası ile yeni giren işletmeler rakiplerle verilen mücadelelerden ve tutunabilmenin oluşturacağı zararlardan daha az etkilenmektedir.	SA4, SA6, SA8
Müşteri memnuniyetini sağlamak, müşteriye hitap edilecek ürün çeşitliliğini seçmek günümüz piyasa şartlarında işletmeleri zorlamaktadır.	SA5, İM3
Piyasaya yeni giren işletme tutunabilmesi için kaliteli ürün veya hizmeti ekonomik fiyatta sunmak zorunda kalmaktadır.	İM1, İM2, İM6
Yeni kurulan işletmenin makine ekipman, üretim hattının kurulması, hammadde temini süreci maliyetli olduğundan rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.	İM1, İM7
Düzce’ de liman olmayışı nedeniyle yurtdışına ihraç ettiğimiz ürünlerin nakliye masrafları yüksek olmaktadır.	İM2, İM5
Organize sanayide yeni kurulan işletmelerin maliyetleri fazladır.	İM2
Yeni kurulan işletmenin tedarikçi tespit aşaması hem maliyetli hem de zaman almaktadır.	İM1, İM2, İM3, İM7
Kuruluş aşamasında bürokratik işlemlerin çok uzun sürmektedir.	İM5
İhracata yönelik kanunların ve devlet desteklerinin yetersiz olması işletmeleri olumsuz etkilemektedir.	İM4, İM5

Katılımcıların Tablo 17’ de yer alan görüşlerine ilişkin ek olarak SA4, SA6 ve SA8 pazara girişte karşılaştıkları zorlukları markalarının gücü sayesinde kolay bir şekilde aştıklarını ifade etmektedir.

Yönetici SA4 sektörde 22 yıldır faaliyette bulunan markanın bayisi olarak piyasada yaşadıkları avantajı *“firma olarak tüketiciye kendimizi kabul ettirmemiz için reklam ve tanıtım faaliyetlerine önem vermekteyiz. Ürünlerimizin kalitesi ve tasarım çeşitliliği konusunda üretici firmamız müşteri memnuniyetini yüksek tutacak kapsamlı ar-ge çalışmaları yapmaktadır. Sonrasında yani satış aşamasında ve satış sonrasında oluşacak memnuniyeti sağlamakta biz bayi firmalara kalıyor. Devamlı müşteri kazanmak ve yenisini müşteri portföyümüze dâhil etmek temel amaçlarımızdandır.”* Sözlere ile ifade etmektedir. SA4 sektöre yeni giren işletmeyi tehdit olarak algılamadıklarını *“Sektöre yeni giren firmanın sektördeki firmalardan farklı kılan özellikleri bizim öncelik verdiğimiz konudur. Yeni firmanın farklı olduğunu gözlemlediğimiz konularda kendimizi yenileyerek bu durumu avantaja çevirmeyi yeğliyoruz.”* değerlendirmesi ile belirtmektedir.

SA6 Türkiye’ de 60 yıllık geçmişe sahip saygın marka ile piyasa girmenin gücünü *“Firmamızın ve markamızın ev konsept anlayışı ile ev dekorasyonunda kaliteli, modern ürün sunumu ve uygun fiyat anlayışı sayesinde varlığımızı sürdürmekteyiz. Varlığımızı sürdürmenin olmazsa olmazları arasında önem verdiğimiz birde reklam çalışmalarımızdır.”* Açıklamalarıyla vurgulamaktadır. Ayrıca SA6 piyasaya yeni giriş ve çıkışların sık yaşandığını belirterek yeni oyunculara karşı herhangi bir pozisyon almadıklarını ifade etmiştir.

SA8 piyasaya girerken profesyonel marka anlayışının gücünün etkisini şu şekilde açıklamaktadır:

“Yeni bir başlangıç, sıfırdan başlayıp nereye varacağımızı belirlemek çok zor bir süreçtir. Ya büyüme yolunda olursunuz ya da küçülerek yok olma. Yerel bir işletme için bu daha zor bir durum ve piyasada kalıcı olmak kolay değil. Bunun için öncelikle girişimde bulunmak, araştırma yapmak ve sektörü kavramak gerekiyor. Alt yapısı hakkında tecrübeler kazanmak gerekiyor. Bizim bu konudaki avantajımız markamıza olan güvenimiz ve gücümüzdür. Markamız kaliteden ödün vermeden, az maliyetle, standartlara uygun yüksek kalite ile müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusundaki

profesyonelliği sayesinde piyasada tutunmak adına problem yaşadığımız hususları aza indirgemıştır. Bizde bayiler olarak her zaman markamızın arkasındayız.”

Katılımcı SA2 mobilya sektörü ödeme koşulları açısından yanlış zemine oturduğunu ve rekabette sıkıntılar ortaya çıktığını belirtmektedir. SA2 konuya ilişkin olarak *“Her satma işlemi neredeyse veresiye. Dünya’ da bir tek Türkiye’de uygulanan bir sistem bu. Aslında biz işletmeler rekabet ederken bile parasız mal satıyoruz yani bunun rekabetinden bahsediyoruz. Örneğin; 200-TL peşinatla 3000-TL’ lik mal satıyoruz. Peki, bu satılan ürünlerin ne kadarı ödeniyor? Esnafın, ticaret yapanların en büyük sıkıntısı tahsilat sıkıntısı. Yoksa her müşteri dürüst olsa, ödemeleri düzgün olsa sistem yine işleyecektir. Sürekli veresiye ve uzun vadeli mal satmak ticaret yapanların en büyük problemi oluyor ve maalesef bu durum sağlıklı bir uygulama değil.”* açıklamalarında bulunmaktadır.

İM4 piyasaya giren işletmeleri çok takip etmediklerini, kaliteleri ve hizmetleri ile ön plânda kalmaya çalıştıklarını belirtmektedir. Markalarını kabul ettirmek için zorluk yaşamadıklarını piyasaya girişte geçen sürece ilişkin olarak *“Kalitemizi gören insanlar zaten kararını veriyor. Tabi ki bu aşamaya kadar belirli bir süreç geçiyor. İnsanlar kullanacak, reklamın olacak, yayılacak yani yavaş yavaş ilerleyen bir süreçten sonra marka konumuna geldik.”* açıklamasını yapmaktadır. İM4 yurtdışında bazı ülkelere ihracat yaptıklarını, bu alanı genişletmek istediklerini ancak devletin yurtdışı desteğinin olmaması (gümrük vergileri, harçlar vb.) sebebiyle yapamadıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı İM5 yurtdışında 25 yıldır bu sektörde bulunmasına rağmen memleketine katkı sağlamak için Türkiye’de ticaret yapmaya karar verdiğini ifade etmektedir. Türkiye’ de kuruluş işlemleri ile ilgili yaşadığı zorluğu şu şekilde açıklamaktadır:

“Bürokrasidir en büyük zorluk. Bürokraside kâğıt işlemleri çok sıkıntılıdır. Aşağı yukarı 3 ile 6 ay arasında sürüyor. Bir Avrupa' ya göre çok çok uzun bir vakit. Avrupa' da 10 dakika da şirketi açabiliyorsunuz. Maalesef burada 6 aya yakın sürdü sadece kâğıt işlemlerimiz, kanunlardan, memurların çalışmamasından tutun her türlü şey aklınıza gelebilir. Gerekli ilgililere de bu konuda şikâyetlerimizi bildirdik. Ayrıca hiçbir devlet desteği alamadık.”

İM5 bu açıklamaların yanında kendi çabaları ile ihracatta yaşadığı sıkıntılardan ve nasıl giderdiklerinden şu şekilde “*dağıtım kanalları açısından zorluklar yaşadık. Yurtdışına ihracat konusunda karayolunu denedik çok sıkıntı yaşadık, deniz yolunu denedik ilk üç ay çok sıkıntılar yaşadık. Deniz kanununda boşluklar var konteynerınızı istediğiniz zaman gönderemiyorsunuz. Ama zaman içerisinde bunları da atlattık.*” bahsetmektedir. Piyasaya yeni giren işletmelere ilişkin olarak “*Sektöre yeni giren firmalara yardımcı olmaya çalışıyoruz. Keşke herşey konuşarak olsa. Bunu Düzce' de başarmak istiyorum. Herkes Düzce' de mobilya alışverişini yapsın, Düzce' de fabrikalar açılsın, benim memleketim kalkınsın istiyorum. Bu yüzden her konuda destek olmaya çalışırım.*” değerlendirmesini yapmaktadır.

İşletmelerin mobilya endüstrisine girerken karşılaştıkları mücadeleler ve piyasaya yeni giren işletmelerin oluşturduğu tehdidi etkileyen faktörlerin yöneticilere göre dağılımı Tablo 18’de sunulmaktadır.

Tablo 18. Endüstriye Girişte Karşılaşılan Mücadeleler ve Pazara Yeni Giren İşletmelerin Oluşturacağı Tehdidi Etkileyen Faktörler

Faktörler	Katılımcılar
Nitelikli ve deneyimli personel yetersizliği	SA1, İM1, İM2, İM6
Müşterinin tanınan işletmeyi tercih etmesi	SA1, SA8
Müşteri güvenini kazanma	SA1, İM2, İM3, İM4
Yeni işletmenin koşullarına ilişkin değerlendirme yapma	SA1, SA2, SA4, SA5
Uzun vadeli, veresiye satışlar	SA2
Müşterinin dürüst olmaması ve zamanın da ödeme yapmaması	SA2
Maddi devlet desteğinin yetersiz olması	SA2, İM4, İM5
Serbest piyasa ekonomisinin etkileri	SA3, İM1
Yeni işletmelerle endüstrideki işletme sayısının artması	SA3, SA6
Piyasaya giriş ve çıkışların sık olması	SA3, SA6
Hitap edilecek müşteri kitlesinin ve ürün çeşitliliğinin belirlenmesi	SA5
Yeni kurulan işletmenin giderlerinin fazla olması	İM1
Hammadde tedarikçisi tespitinin sıkıntılı olması	İM1, İM2, İM3, İM7
Dağıtım kanallarına erişimin zor olması	İM2, İM5
Bürokratik işlemlerin uzun sürmesi ve kanunların yetersiz olması	İM5

Yöneticilerin Tablo 17 ve Tablo 18’ de belirttiği görüşlerin M.Porter’ın pazara potansiyel girişlerin tehdidi unsurlarıyla bağlantısı olduğu görülmektedir. Ayrıca bu değerlendirmelerle ilgili olarak şu ek açıklamalara yer verilmektedir.

SA2 pazara yeni giren işletmelere karşı her firmanın bağımsız oluğunu ve herhangi bir konuda birleşme sağlamadıklarını belirtmektedir. Pazara yeni giren

işletmenin düzen bozma niteliği yoksa rakiplerine yenilenme imkânı vereceği ve dinamizm kazandırabileceğini ifade etmektedir. Pazara yeni giren işletmeler ile ilgili olarak *“Yeni açılan bir firma bizim işimizi baltalamak için açmadıysa hiçbir sıkıntı yoktur. Bazen rekabet yeni bir firma piyasaya yeni hareketlilik katar ve işletmeye başarı da getirebilir. İşletmeler kendilerini yenileme ihtiyacı görebilir. Burada rekabet işletmeyi aslında iten bir güçtür diyebiliriz. Rekabet olmazsa işletmeler rehavete kapılabilir, yani işine kendini veremeyebilir, kendini yenilemeyebilir. Aslında rekabet dinamizm kazandırır. Yeni açılan işletmelerde dinamizm kazandırıyorsa sektöre sorun yok demektir. Piyasayı bozma niyetiyle açıyorsa tüm rakipler için rahatsız edici olur.”* görüşlerini bildirmektedir.

Katılımcı SA5 sektöre 23 yıl önce 1999 depreminin ardından girdiğini belirtmiştir. Bu dönemde piyasaya girerken devlet teşviklerinden, vergi indirimlerinden yararlanma avantajını yakaladıkları için zorluklarla karşılaşmadıklarından bahsetmektedir. Ayrıca eskiden müşterilerin daha memnun olduğunu o yüzden müşteri açısından da herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmadığını vurgulamaktadır. Ancak piyasada şimdi zorlandığını şu sözlerle ifade etmektedir:

“Şimdiki müşteri kitlesi daha doyumsuz, daha şımarık tavırlarla karşılaşılıyor. Nihayetinde sattığımız ürünler kul yapısı ürünler, çok ufak bir sorun olduğunda bile çok büyük problemler çıkarabiliyorlar. Sektöre girdiğimiz zamanlarda böyle tavırlarla hiç karşılaşmadım. Önceden güzel bir ticaret vardı. Şimdi ticarete atılacak kişilere ticarete atılmalarını önermem açıkçası. Her şekilde zor, firmadan ürün almak zor, ürün gamını seçmek zor, hangi müşteriye hitap edeceğini düşünmek zor, çünkü öyle bir müşteri kitlesi seçmek lazım ki o müşteri kitlesine göre ürün seçmek lazım. Çünkü bizim sektörümüzde en alt seviyeden en üst seviyeye kadar ürün gamı var.”

SA5 bulundukları yerin küçük olması sebebiyle pazara yeni giren işletmeleri genellikle tanıdıklarını, yol gösterme gibi aralarında olumlu iletişimlerin olduğunu belirtmektedir. Ayrıca sektörde bulunan diğer işletmelerle zaman zaman görüşmeler yaptıklarını da bahsetmektedir.

Yönetici İM3 piyasaya girişte tedarikçi ilişkilerinde mücadele verdiklerini bu konunun müşteriye yansması ile ilgili olarak *“Tedarikçiler piyasaya yeni girdiğimiz*

için tedirgin tavır sergiliyorlar ve cari limitleri düşük tutuyorlar. Bizde müşterilere ödeme kolaylığı sağlamakta zorlanıyorduk. Müşteri portföyü oluşturmak, güven ortamı yaratmak biraz zaman alıyor. Nihayetinde hazır mobilya satmadığımızdan müşteriye hayal satmış oluyorsunuz. Müşteriyi ikna etmek, müşteriyi anlamak çok önemlidir.” durumu ifade etmektedir.

İM6 sektöre yeni girdiklerinde güvenilir, nitelikli personel bulma ve tutunabilmek için piyasaya göre daha ucuz fiyatla iş yapmak konusunda zorlandıklarını ifade etmektedir. Yeni giren işletmelere karşı herhangi bir pozisyon almadıklarını belirtmektedir.

İM7 endüstriye girişte hammadde temini ve tedarikçi tespiti konusunda zorlandıkları ile ilgili olarak *“Zorlandığımız konu malzeme temini. Hele hele Düzce’de daha bir sıkıntı. Aslında Düzce’de bu faaliyet alanında firma çok. Ancak her firma her malzemeyi getirmiyor. Artık kalıplaşmış şeyleri getiriyorlar. Düzce’de imalatta farklılık yaratacak birçok şeyi biz yaptık aslında.”* görüşünü bildirmektedir. Ayrıca yeni ve mevcut işletmelerle ilgili olarak *“Rekabetten uzak işimizi yapmaya çalışıyoruz. Rakiplerle herhangi bir konuda bir pozisyon almıyoruz ya da bir birleşim işine girmiyoruz.”* değerlendirmesini yapmaktadır.

Görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara göre endüstriye yeni giren işletmelerin müşteri ve tedarikçi ilişkileri kurabilme, finansal kaynak ihtiyacını giderme, nitelikli personel bulma, kuruluşa yönelik maliyetlerin fazla olması, devlet desteği ya da teşvikinden yararlanamama, bürokratik ve kanuni eksiklikler, dağıtım kanallarına erişim sıkıntısı, piyasada kabul görebilme gibi mücadeleler verdikleri görülmektedir. İşletmelerin bir kısmının piyasaya yeni giren firmalarla her ne kadar ilgilenmediği görüşmelerde belirtilse de özellikle satış açısından işletme sayısının fazla olması sebebiyle piyasaya rahatsızlık verdiği yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. İmalat işletmelerinin bir kısmı ihracata önem verdiklerinden dolayı yeni işletmelerin varlığından etkilenmediklerini belirtmektedir. Bazı işletmelerin ise sadece kendi yönetimlerine odaklandıkları, çevrelerinde olup bitene karşı duyarsız oldukları tespit edilmektedir.

4.1.5. İkame Ürün Tehdidinin Tespit Edilmesine Yönelik Bulgular

İkame ürünlerin, müşterilerin ihtiyacını gidermek için istedikleri ürünü bulamadıkları zaman yönelecekleri alternatif ürünler olduğu bilinmektedir. İkame ürünlerin ilgili alan yazınında endüstride bulunan rakipler dışında piyasa performansını etkileyebilecek bütün endüstrileri de içerdiği görülmektedir. M. Porter'ın beş güç modeli faktörlerinden ikame ürünlerin işletmelerin rekabeti üzerindeki etkisinin tespit edilmesine yönelik katılımcılara bir soru sorulmuştur. Bu sorunun yanıtına yönelik olarak Tablo 19'da tekrarlanma sıklığı yer almaktadır.

Tablo 19. İkame Ürünlerin İşletmelerin Rekabeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı

Görüşler	Tekrarlanma Sıklığı
İkame ürünlerin rekabet koşulları üzerinde etkisi bulunmaktadır.	12
Endüstride ikame ürünlerin tehdidi karşımıza farklı şekillerde çıkmaktadır.	13

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde ikame ürünlerin rekabet koşulları üzerinde etkisinin olduğu ancak yoğun bir etkileşimin olmadığı görülmektedir. Ayrıca katılımcılar ikame ürün tehdidini farklı bakış açıları ile şu şekilde değerlendirmektedir:

Örneğin; Yönetici SA1 göre endüstrilerinde ikame ürün tehdidini taklit ürün imalatçıların varlığı açısından değerlendirmektedir. Ayrıca kaliteye dikkat etmeyen, sadece fiyat odaklı düşünen müşteri için avantajlı olan taklit ürünlerin piyasadaki rekabet üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. SA1 konuya ilişkin olarak "*İkame ürünleri genelde küçük üreticiler satışı yoğun olan mağazalara giderek çok satılan modelin taklidini üreterek daha uygun bir fiyata satma durumu şeklinde sektörümüzde karşılaşılan bir husustur. Bu durum ise sektörümüzde çok rahatsızlık verici bir durumdur. Bilinçsiz tüketiciler bu duruma kanarak bu ürünleri satın alma eğilimi gösterirler. Bilinçli tüketiciler ise bu duruma kalite analizi yaptıktan sonra karar verirler ve kalitesiz olana pek yanaşmazlar. İkame ürünler çoğunlukla fiyat odaklı olduğundan rekabeti işletme açısından avantaja dönüştürdüğünü söyleyebilirim. Ancak kalite olarak baktığımızda ciddi farklar ortaya çıktığını da ifade edebilirim. Ürüne fiyat odaklı yaklaşan tüketiciler için avantajlı olarak görüldüğünden ikame*

ürünler tercih edilmektedir. Ama şunu söylemekte fayda var ikame ürün ile gerçek ürünün kullanım ömrü olarak çok fark vardır bu da kısa vadede müşteri tarafından anlaşılır." açıklamasını yapmaktadır.

SA5 sektörde ürün çeşitliliğinin fazla olması ve fiziki olarak kaba eşyalardan meydana gelmesi sebebiyle her ürün modeline yer veremediklerini belirtmektedir. Bu sebeple piyasada rekabet edemedikleri ürün modellerinin karşısına çıktığını ve müşteriyi kaybettiklerini *"Sektörde ürün gamının belirli sınıflandırmaları var. Örneğin; modern ürünler var, klasik ürünler var, avangart ürünler var ve farklı tarzlar içeren ürünler var. Bu anlamda bazı müşteriler ürünler istiyor bunlar bizde olmayabiliyor. Biz de bu durumda falan arkadaşımız satıyor deyip müşteriyi yönlendirebiliyoruz."* ifadesi ile vurgulamaktadır.

Günümüz şartlarında rekabet edebilmek için değişen sanayi anlayışına uyum sağlanması gerektiği mobilya sektöründe de dikkat çeken husus olarak görülmektedir. SA7 sektörde ikame olan ürünleri el işçiliğiyle yapılan mobilyacılık ile makine işçiliği açısından yani seri üretim mobilyacılığı değerlendirmesine ilişkin olarak *"Bu konu hakkında şöyle söyleyebilirim. El işçiliği ile makine işçiliği bir olmaz. El işçiliği daha sağlam olur ama daha maliyetli olur, az yapıldığı için ucuza da mal edemezsiniz. Bu yüzden biz artık firmamızda seri üretilen ürünleri tercih ediyoruz. Kaliteli yapan, iyi yapan, seri yapanları tercih ediyoruz. Bize vade açısından ve imkânlar açısından daha çok imkânlar sunuyorlar."* farklı bir bakış açısı ortaya çıkarmaktadır.

Farklı sektörlerde ikame ürünlerin var olduğunu ifade eden İM1, mobilya sektöründe ikamelerin ahşabın yerini alamayacağını şu bakış açısı ile dile getirmektedir:

"Ürettiğimiz ürünlerin yerini alabilecek farklı sektörlerde üretilen ürünler bulunmaktadır. Ancak hiçbir ürün ahşabın doğallığının, estetiğinin ve sıcaklığının yerini tutamaz. Yani ahşabın sunduğu rekabet avantajı diğer sektörleri zorlar."

İM2'nin ikame ürünlere bakış açısı üretimde kullanılan hammadde farklılıklarına ilişkindir. Konu ile ilgili olarak *"Bizim ürettiğimiz koltukların kasaları ahşap ürünlerle yapıyoruz. Çelik kasa üretim yapan firmalarda var. Ancak çelik kasa koltuk gibi ürünlerde belki ahşaptan dayanıklı olabilir. Ancak zaman içerisinde çelik paslanmaya başlar ve oksitlenme yapar, o açıdan sağlıksızdır. Ahşap ürünler her*

zaman daha sağlıklıdır. Bu ürünlerinde rekabetimizi etkilediğini düşünmüyorum." açıklamasını yapmaktadır.

M. Porter'ın beş güç modeli faktörlerinden ikame ürün tehdidinin işletmeler üzerinde bir takım etkilerinin olduğu görülmektedir. Endüstride ikame olabilecek ürünler hakkında görüşler ve katılımcılara ilişkin dağılım Tablo 20' de gösterilmektedir.

Tablo 20. Endüstride İkame Ürün Anlayışına İlişkin Görüşler

Görüşler	Katılımcılar
Endüstrideki ürünlerin kolay taklit edilebilmesi rekabeti olumsuz etkilemektedir.	SA1, SA6
Müşterinin taklit edilen ürünlere yönelme ihtimalinin yüksek olması sebebiyle rakipler arasında mücadele artırmaktadır.	SA1,SA6
Endüstri kapsamındaki ürünlerin çeşitliliği ikame tehdidi olarak algılanmaktadır.	SA2, SA3, SA4, SA5, SA6, SA8, İM2
Her işletmenin hitap ettiği müşteri portföyü ve ürün modelleri benzerlik ya da farklılık gösterebilmektedir.	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA6,
Endüstride rekabet koşullarını etkileyen taklit edilebilmenin önüne geçecek kanuni düzenlemeler yapılması gerekmektedir.	SA6
Farklı sektörlerde ikame olabilecek ürünlerin bulunması piyasadaki rekabet üzerinde etkisi yoğun olmamaktadır.	İM1
Üretimde kullanılan hammadde farklılıkları ikame ürün tehdidi olarak algılanmaktadır.	İM2, İM4, İM5

Yöneticilerin Tablo 20' de bulunan değerlendirmelerine ek olarak ayrıca şu görüşleri bildirmektedir. Örneğin; SA2 mobilya sektöründeki bütün ürünlerin birbirinin ikamesi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca mağaza içinde bulunan ürün çeşitliliğinin dahi birbirinin ikamesi olduğunu "*Örneğin; Yemek odası takımı almak isteyen bir müşteri çeşit çeşit yemek odası takımını görerek kendi zevkine uygun olanı, kalitesi ve fiyatı kendisine uygun olanı tercih ediyor.*" Örneği ile ifade etmektedir.

SA4 ikame ürünlerin işletmelerine avantaj kazandırdığını şu şekilde belirtmektedir:

"Kullanılan malzemeye önem veren bilinçli müşterilere hitap ederken aynı zamanda aradığı modeli bulması açısından yönlendirebileceğimiz birçok çeşit ve model de mevcut firmamızda. Böylece kıyaslama yaparken hem kaliteli hem tasarım ürüne sahip olduğunun farkına varan tüketici mağazamızdan memnun olarak ayrılıyor."

SA8 sektörde birçok ürünün ikamesini bulmanın mümkün olduğunu ve bu

sebeple müşteriye ikna kabiliyetinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca ikame ürün tehdidini işletme açısından avantaja dönüştüren faktörün müşterinin potansiyel durumuna göre hareket etmekten geçtiğini *“Müşterimize her zaman güler yüz ve samimi olarak yaklaştığımız takdirde her zaman bir adım ödeyiz demektir. Bu sektörde müşteriye sunduğunuz ürün ihtiyacını karşılayabiliyorsa başka bir ürüne geçiş yapmasını direkt ikna kabiliyeti ile lehimize çevirmek bize düşüyor. İşte bu aşamada markamızın gücü ile ürünü karşı tarafa benimsettiğimiz takdirde rekabette güçlü durumda olduğumuzu düşünüyorum.”* sözleri ile vurgulamaktadır.

İM4 öncelikle müşteriye ikame ürünler hakkında bilinçlendirmenin işletmeye düştüğünü ifade etmektedir. İşletmelerinin pazarlama ağında çalışan personellerin ürünler hakkında detaylı bilgiyi müşterilerine sunduklarını belirtmektedir. İşletmelerinin köklü müşterilerinin olduğunu konuya ilişkin detaylı bilgiye sahip oldukları için zorluk yaşamadıklarını vurgulamaktadır. Ayrıca sektörde ikame olabilecek ürünleri kullandıkları hammadde üzerinden *"Ahşap kasa üretilen koltuk mu yoksa çelik kasa üretilen koltuk mu dersiniz bunun cevabını tüketiciler veriyor zaten. Tüketici bilinçli olursa bu konuda yakalayabiliyor durumları. Kullanım ömrü ve fiyatını karşılaştırınca maliyet oranına bakacak ve tercihini ona göre yapıyor. Mesela ne kadar kaliteli ürün üretiyorsanız o kadar uzun süre kullanma süresi oluyor. Aslında kaliteli ürün daha hesaplı oluyor, bu durumun matematiksel muhasebesini yapmak gerekiyor."* ifadesiyle değerlendirmektedir.

İM5 endüstrideki ikame ürünlere yönelik görüşünü üretimde kullanılan hammadde açısından *"Bunu şöyle örneklendireyim. Mesela bir yatakta çeliğin ya da demirin bulunması aynı odadaki oksijen ile yatağın bulaşmasını engelleyeceğinden bu durum sizin ciğerlerinize olumsuz havanın ulaşmasına sebep olacağından astım, bronşit gibi hastalıklara davetiye çıkaracaktır. Biz bu sebeple demir bulunan ürünlerden mobilya olmaz diyoruz. Demir aksam zaman içerisinde oksitlenmeye sebep olacağından doğru nefes almayı engelleyecektir. Buda bizim zaman içindeki tecrübemizdir. Türkiye' de üretmek değil, ucuz üretim, ne olursa olsun düşüncesinin yanlış olduğunu söyleyebilirim. Misal olarak yatak odasını bir mağazacı 5000 TL satıp da size bunu içindeki yatağı kampanya ile hediye ediyoruz derse inanmayın, o yatak hediye edilecek bir yatak değildir. O yatakta sadece bir yay vardır başkada bir şey yoktur. Biz bu şekilde zaten takımlarımıza yatak vermiyoruz."* verdiği örnek ile

açıklamaktadır.

Mobilya endüstrisindeki ikame ürün tehdidinin rekabet koşulları üzerindeki etkilerine ilişkin faktörler Tablo 21' de verilmektedir.

Tablo 21. İkame Ürün Tehdidinin Endüstrideki Rekabeti Etkileyen Faktörler

Faktörler	Katılımcılar
Ürünlerin kolay taklit edilebilmesi	SA1, SA6
Müşteri tercihlerini etkileyebilme kabiliyeti	SA1, SA2, SA4, SA5, SA8, İM4, İM6
Endüstrideki ürün çeşitliliği	SA2, SA3, SA4, SA5, SA8
Taklit edilen ürünler için kanuni düzenleme yapılması	SA6
Farklı sektörlerde ikamelerin bulunması	İM1,
Üretimdeki Hammadde Farklılıkları	İM2, İM4, İM5

Katılımcıların Tablo 20 ve Tablo 21' de ifade ettiği değerlendirmelerin M. Porter'ın ikame ürün tehdidine ilişkin faktörlerle uyumlu olduğu görülmektedir. Bu görüşlere ek olarak katılımcılar şu değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

SA3 ikame ürün kavramını sektördeki alternatif ürünlerin varlığının fazla olması ile açıklamaktadır. Satış yapan işletmelerin bulundukları piyasada mobilya haricinde ürünlere yer vermesi sebebiyle rakiplerle mücadelenin farklı boyut aldığını ve buna yönelik olarak *"İşletmeler kazançlarını artırmak için mobilya satışının yanında halı, beyaz eşya, tekstil ve tül- perde olmak üzere farklı kategorilerde de çeşitliliğini artırmaktadır."* görüşünü belirtmektedir. Bu duruma karşı olduğunu *"Her firmanın uzman olduğu alanda işini yapması gerektiğini düşünüyorum. Farklı kategorilerde iş çeşitliliğini genişlettiğiniz zaman hizmet ve kalitenin o kadar zayıfladığı kanısındayım."* sözleri ile anlatmaktadır.

SA6 endüstride ikame olabilecek ürünler hakkında görüşünü benzer özellik gösteren işletmeler bağlamında açıklamaktadır. Yani işletmelerdeki ürünlerin birbirinin taklidi olduğunu ve bu konuda düzenlemelerin yapılması gerektiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

"Sektör olarak o kadar benzer özellikte olan firmalar var ki tüketici hemen hemen her modeli tüm mağazalarda görmektedir. Bununla ilgili olarak ise tüm firmalarda aynı fiyat kurgusu olmaktadır. Benzer ürünlerin yapılmaması konusunda düzenleme yapılmalıdır."

İM3 sektörde ürünlerine ikame olabilecek türler hakkında bilgisinin olmadığını belirtmektedir. İşletme olarak sipariş üzerine üretim yaptıklarından dolayı hali hazırda

mobilya bulundurmadıklarını ifade etmektedir. Piyasada hammaddelerde meydana gelen fiyat farklılıklarından etkilenmemek için stoklu çalıştıklarını bu durumun işletmelerinin rekabet gücünü artırdığını vurgulamaktadır.

Yönetici İM6 her endüstride olabildiği gibi mobilya sektöründe de ikame ürünlerin olduğunu belirtmektedir. Bu konuya ek olarak *"Yaptığımız işte kalitemize olan güvenimizden dolayı bizi çok etkilediğini düşünmüyorum. Zaten bizi tercih eden müşterilerimiz sonuçta ikame ürünlerin de varlığını bilerek geliyor."* görüşünü bildirmektedir.

İM7 ikame ürünleri endüstrideki alternatif ürünler kapsamında değerlendirerek işletmelerini etkileyen bir durum olmadığını ifade etmektedir.

Ulaşılan bulgulara göre mobilya endüstrisinde ikame ürün tehdidi imalat ve satış işletmeleri için değişik açılardan karşımıza çıkmaktadır. Endüstride ürün çeşitliliğinin fazla olması sebebiyle işletmelerin müşteri tercihlerini etkileme kabiliyeti ve ikame ürün tehdidi bir arada düşünülmektedir. Ayrıca üretimde kullanılan hammaddenin farklılığı ikame tehdidi olarak ortaya çıkmaktadır. Endüstrideki ürünlerin kolay taklit edilebiliyor olması rekabet koşullarını olumsuz etkilemektedir. Farklı endüstrilerdeki ikame ürünlerin ahşap mobilya ürünlerinin rekabeti üzerinde etkili olmadığı görülmektedir.

4.2. Endüstrinin Rekabet Koşullarının Tespit Edilmesine Yönelik Bulgular

Endüstrinin bulunduğu piyasadaki rekabet koşullarının belirlenmesi amacıyla katılımcılara sekiz soru sorulmuştur. İşletmelerin, rakiplerine göre göreceli durumlarının değerlendirmesinin yapılması için iki, rakiplerin hamlelerinin izlenip izlenmediğinin tespit edilmesi için bir, rakiplerden farklı kılan durumların (farklılaştırma) belirlenmesi için bir soru sorulmuştur. Ayrıca rekabet stratejilerinin ortaya çıkarılması için bir, konunun sunduğu rekabetçi avantajın tespit edilmesi için bir, Ürün ve yenilik rekabetinin ortaya çıkarılması için bir soru sorularak bütün katılımcılardan cevap alınmıştır. Araştırmanın amacına ve konusuna uygun olarak alınan cevapların içeriği belirlenen temalara göre analiz edilerek betimleme yoluyla ifade edilmektedir.

4.2.1. İşletmelerin Rakiplerine Göre Göreceli Durumun Belirlenmesine Yönelik Bulgular

İşletmelerin piyasadaki rekabetini etkileyen güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek piyasada bulunan işletmelerin durumu hakkında bilgi sahibi olmak için bir soru sorulmuştur. Ayrıca endüstrideki yöneticilerin piyasada mücadele ettikleri rekabet temelli konuların belirlenmesi için bir soru yönetilmiştir. Bu sorular ile işletmelerin rakiplerine göre göreceli durumunun analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Sorulara ilişkin alınan cevabın tekrarlanma sıklığı Tablo 22’ de belirtilmektedir.

Tablo 22. İşletmelerin Rakiplerine Göre Göreceli Durumuna İlişkin Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı

Değerlendirmeler	Tekrarlanma Sıklığı
Endüstrideki işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri piyasadaki rekabet gücünü etkilemektedir.	15
Endüstride rekabetçi ortamı etkileyen rekabet temelli faktörler değerlendirilmektedir.	15

Katılımcıların değerlendirmelerine göre işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin endüstrideki rakiplerle mücadelelerinde ve rekabet güçleri üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Endüstride işletmelerin rakiplerle yaşadıkları çekişmeleri etkileyen faktörler ortaya çıkarılmaktadır. Bu konuda Tablo 22' de bulunan değerlendirmelerin kapsamına ilişkin olarak yöneticiler şu şekilde açıklamalarda bulunmaktadır:

SA2 piyasada rekabet etmek isteyen işletmelerin zayıf yönlerinin olmaması gerektiği ile ilgili olarak “Eğer zayıfsak bu işi yapmayalım diye düşünüyorum. Bir işletmenin zayıf olabilmesi ve o zayıflığa uzun vadede dayanabilmesi mümkün değildir. Çünkü rekabetin altında ezilme riski olacaktır. İşletmemizin hiçbir konuda zayıf olduğunu düşünmüyorum. Bunu ekonomik olarak da düşünebilirsiniz, ürün çeşitliliği olarak da düşünebilirsiniz. Yani ancak o gücü müşterinin lehine kullanabiliyorsanız rekabette varsınız demektir. Piyasa da belli bir gücünüz yoksa zaten rekabet şansınız yoktur. Böyle bir durumda sadece piyasa da izleyici olarak kalırsınız.” ifadesinde bulunmaktadır.

SA4 piyasadaki lider marka kimlikleri sayesinde rakiplerine göre güçlü olduklarını “Markamız yakın geçmişi olan bir firma değil. Dolayısıyla köklü, güçlü ve nitelikli kadrosuyla üretim aşamasından tüketiciye teslimine ve satış sonrası

hizmetleriyle rakiplerimizden öne çıkmamızı sağlıyor. Markamızın oluşturduğu güven kaliteyle birleşince geriye konu hakkında eğitilmiş, kendine güvenen ekibin müşterileri buluşması kalıyor.” değerlendirmesiyle ifade etmektedir.

SA5 işletmelerinin zayıf yönünün olmadığını ancak ekonomik piyasalarda yaşanan dalgalanmaların sektör üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu “*Zayıf olduğumuzu düşünmüyorum dedim ama piyasadaki dalgalanmalardan bütün firmalar gibi bizde de olumsuz etkileri olduğunu söyleyebilirim. Ürünlerin fiyatlarının artması, insanların alım gücünün azalması bizi satış anlamında etkiliyor. Çünkü bizim ürünlerimiz her zaman ötelenmeye müsait ürünler. İnsan şunu söyleyebiliyor; elimdeki koltukla biraz daha idare edeyim 5-6 ay sonra alırım, mesela salona masa alacaksa insan mutfağında var onunla idare edeyim deyip ötelenebildiği için satış anlamında bizi zayıf duruma düşürebiliyor.”* örneklendirmesiyle izah etmektedir.

SA7 mobilya konusunda bölgede eski ve tanınmış olmaları sebebiyle yaşadıkları avantajı güçlü yön olarak ifade etmektedir. Mobilyacılığa imalatçı olarak başladıklarından satış boyutunda zorlanmadıklarını ve işi bildiklerini vurgulamaktadır. Ayrıca müşteri konusundaki hassasiyetlerine ve müşterilerin işletmeyi iyi tanıdıklarına ilişkin olarak “*Kaliteyi arayan müşterilerimiz onu bilerek bize geliyor. Bazı işler vardır güvenerek almanız lazım. Mobilyada öyledir; kalitesine güvendiğiniz, problem olduğunda çözeceğini düşündüğünüz, işin mahiyetini bilen yerden alırsanız sıkıntı çekmezsiniz. Biz eski bir firma olduğumuz için yanlış yapmamaya çalışıyoruz çoğu firmalar 3-5 sene kalıp piyasadaki çekiliyorlar biz kalıcı olduğumuz için dikkat etmemiz lazım. Müşterilerle diyaloglarımız iyi, mümkün mertebe isteklerine cevap vermeye çalışıyoruz. Şimdi insanlar bilinçli, internet çıktı, telefonlar çıktı herkes kaliteyi takip edebiliyor. Rakip firmalarda öyle bizde öyle internetten takip edip satışlarımızı ona göre yapıyoruz.”* görüşünü beyan etmektedir.

SA7 müşterilerine sundukları ödeme koşullarının geçmişte sıkıntılara yol açtığını ve bu konunun zayıf yönleri olduğunu belirtmektedir. Buna konuya yönelik olarak “*İşletmemizin zayıf yönü eskiden vardı: eskiden açık hesap çalışıyorduk. İnsanlar eskiden dürüsttü, sözünün sahibiydi, açık hesap verdiğimizizi alıyorduk. Bu devirde kolay kolay açık hesap vermemeye çalışıyoruz. Çünkü verdiniz mi alamıyorsunuz bu sefer müşteri ile diyaloglar kötüleşiyor. İşini görürken iyi işini gördükten sonra kötü oluyorsunuz.”* açıklamasını yapmaktadır.

SA8 sektörde yaşanan rekabet temelli konulara ilişkin “*Müşteriyi fiyat açısından tatmin etmek adına rekabet ortaya çıkmaktadır. Fakat kimi müşteri içinde kalite önemlidir. Hal böyle olunca müşteriye kaliteyi detaylı bir şekilde sunmak, onu ikna etmek satış yapan kişiye kalmaktadır. Ayrıca müşterilere satış sonrası sunulan hizmet ve ilgiyi de gösterebilmek bizim için önemlidir. Bizim için satış yapmak, doğru zamanda, standartlara uygun kalitede ve uzun yıllar boyu aynı formda kalabilen ürün veya hizmeti sunmaktır. Kaliteden ödün vermeyen markamızı benimseterek, müşteri memnuniyeti sağlamak bizim için çok önemlidir.*” değerlendirmesinde bulunmaktadır.

İM1 endüstride bulunan tedarikçi firmaların ekonomik piyasalardaki fiyat artışlarını fırsata çevirmek için elinde stok tutma davranışı sergilediklerini ve bu yüzden yaşadıkları rekabet temelli sorunları “*Firmamız için rekabetin en çok ortaya çıktığı konu fiyattır. Mesela piyasadaki ürün fiyatlarının artmasıyla çalıştığımız firmalar stok ürün tutmamaya başladı. Bu durumda ürün sipariş verdikten sonra 20-25 gün içerisinde alabiliyoruz. Bu da bizim üretim sürecimizi geciktiriyor. Fiyat artışlarıyla birlikte üretim maliyetleri de artıyor.*” açıklamasıyla değerlendirmektedir.

İM2 zayıf yönlerine ilişkin olarak değerlendirmeyi mobilya sektörünün sorunları üzerinden ifade etmektedir. Mobilya sektöründe sık kullanılan açık hesap yönteminin işletmeler açısından dezavantaj olduğunu ve bu durumda ödemelerin tahsil edilme problemi yaşandığından rekabette zorlandıklarını belirtmektedir. Bu durumla ilgili açıklamaları ve konuya ilişkin çözümleri olarak “*Bizim zayıf yönümüz demeyelim de Mobilya sektörü açısından değerlendirmek istiyorum. Sektörümüz sağlıklı bir sektör değil. Neden?. Mesela, biz ürünlerimizi Zonguldak, Ereğli, İstanbul ve birçok ile göndeririz. Ancak ödemeye gelince 9 aylık, 12 aylık çek verirler, şu tarihte ödeyeceğiz derler ödemezler, senet verirler bunları tahsil etmek çok zor oluyor. Biz o yüzden şöyle bir karar aldık, kurumsal firmalara daha az kazançla satmak bizim için en azından alacağını vereceğini bilmek açısından iyi oluyor. Tabi ki kurumsal firmalarında kendine ait kuralları var, ancak bu firmalara ürün verdiğinizde faturanızı 45 gün içinde ödüyor. Mesela, eş dost, akraba diye ürünü veriyorsunuz birde ucuza veriyorsunuz bir daha uğramıyorlar, yardımcı oluyorsunuz sizi zor duruma düşürüyorlar. Bunun eğitilmiş de aynı eğitimsizi de aynı. Bundan sonra veresiye vermeme kararı aldım.*” görüşlerini bildirmektedir. Ayrıca nitelikli personel yetersizliğinin sektörün zayıf yönünü oluşturduğunu ve ekonomik dalgalanmaların

finansal açıdan işletmeyi etkilemese de manevi açıdan personel üzerinde etkilerinin olduğunu "Sektörümüzün diğer bir zayıf yönü nitelikli personel bulma durumudur. Örneğin; döşemeci 3 ayda yetişmiyor, kasnak bölümündeki eleman 2 ay da yetişmiyor, bizim dikişimiz ağır oluyor, konfeksiyondaki gibi değil, tabi ki konfeksiyondaki iyi bir eleman bizde yetişebilir. Ancak insanlar kafa yormak istemiyor. Konfeksiyon da mesela yanınıza 1000 tane yaka koyarlar hep aynı işlemi yaparsınız ama bizde öyle değil. Tabi ki bu konuda yetenekli insanlar vardır. Ancak her bölgeden insan da buraya çalışmaya gelemiyor. Mesela her yere Servisimiz yoktur. Belediye de araç buraya düzenli olarak kaldırmıyorsa kimse buraya gelip çalışmak istemiyor. Ayrıca piyasadaki dalgalanmalar bizi Euro ile çalıştığımız için etkilemedi. Ancak çalışanlar açısından düşününce asgari ücrete gelen zamlar az olunca enflasyon yüksek olunca insanlarda mutlu çalışmıyorlar." ifade etmektedir.

Katılımcı İM4 endüstride rekabeti etkileyen hususları; kalite, ekonomik piyasalardaki hareketlilikten dolayı hammaddeye gelen zamlar, devlet teşvik ve desteğinin olmaması, finansal yetersizlik sebebiyle teknoloji yenileme imkânının olmaması olarak belirtmektedir. Konu hakkındaki görüşünü şu şekilde açıklamaktadır:

"Bu sorunun cevabı da bana kalsa kaliteye geliyor. Kaliteden ödün veren firmalar piyasada sorun yaşadığını düşünüyorum. Tabi ki bizim ürünlerimizde de olumsuzluklar oluyor onu da servis hizmetimizle hallediyoruz. Son zamanlarda yaşanan Dolar' daki artış sebebiyle hammaddeye gelen zamlarla maliyet kalemleri artıyor. Firma olarak istemezsek de müşteriye bu fiyatlardaki farkı yansıtmak durumunda kalıyoruz. Zincirleme bir durum ortaya çıkıyor. Tedarikçi hammadde fiyatlarına yansıtıyor bizim maliyetlerimizi artırıyor bizde müşteriye yansıtmak zorunda kalıyoruz. Bizim sektörde teknoloji konusunun da sıkıntılı olduğunu düşünüyorum. Bizim sektörde teknolojik yenilemeye devletin destek vermesi gerektiğini düşünüyorum. Mesela Türkiye' de güzel bir makine yok yurtdışında var, yurtdışından alacağın ürüne bir sürü yaptırım var, birçok yük getiriyor. Makine çok pahalıya geliyor, alamıyorsun, bu durum da firmaların geri adım atmasına sebep oluyor. Devletin bu sektör de bakış açısını, politikasını değiştirmesi lazım, teşvik yapması lazım. Mesela KDV indirimi yaptılar bu durumun devam etmesi lazım. Bu şekilde olursa firmalar da teknoloji konusunu aşabilir. Yalnızca firmaların bu hususu tek başına aşması mümkün değil."

İM5 bulundukları bölgede mobilya endüstrisinin yeni gelişmeye başlaması sebebiyle nitelikli personel sıkıntısı yaşandığını belirtmektedir. Ayrıca personel ve tedarikçilerin piyasada dürüst olmadıklarını, bu durumda olumsuzluklara yol açtığını *“Düzce piyasasında mobilya sektörü gelişmeye yeni başlamıştır. Düzce’de bulunduğu olması nitelikli çalışanı bulma açısından biraz sıkıntılı olmaktadır. Türkiye çapındaki rakiplerimiz çalışanlar açısından şanslı olabilir. Mesela Kayseri, İnegöl gibi illerde herkes zaten mobilyacıdır. Çalışanlar açısından bir yerden bir yere tamamlayabilirsiniz. Ancak bizde ise çalışanı aldıktan sonra üç, dört ay eğitmek zorundasınız. Çalışanların bu eğitimi için ustamızın, her 4 ayda bir 2 kişi yetiştirmesini hedefliyoruz. İlerleyen yıllarda daha iyi işler yapmayı düşünüyoruz. Ayrıca duygusal, herkesi kendim gibi düşünürüm bu sebeple kaybettiklerimde olmuştur. Mesela personel açısından değerlendirdiğimizde Türkiye’de insanlarda yalan söyleme maalesef çoktur. Örneğin; iki kere aynı yalanı söyleyip annesi öldü diye izin isteyen bile gördüm. Ayrıca bir liraya aldığım malı malı yarın iki liraya aldığımı biliyorum. Bu durum da bizim Avrupa’da rekabet gücümüzü kaybetmemize sebep oluyor. Rakiplerimize göre yüksek fiyatlara üretiyoruz. Malzeme açısından olsun iş gücü açısından olsun biraz sıkıntılıyız.”* verdiği örneklerle açıklamaktadır. İM5 güçlü yönlerine ilişkin olarak *“28 yılın verdiği tecrübeyle finansal açıdan güçlüyüz.”* değerlendirmesi ile belirtmektedir.

İM7 güçlü oldukları yönlerini fiyat, kalite, müşteri ilişkileri ve satış sonrası hizmetler olarak belirtmektedir. Bu durumu *“Güçlü yönümüz fiyat ve kalitedir. Müşteri memnuniyeti bizim için önemli olduğundan ürünlerimiz firmamız var olduğu sürece garantidedir. Bizden kaynaklanan bir şey olursa biz arakasındayız. Bu sebeple satış sonrası hizmetlerimiz bizim farkımızdır. Yaptığımız üründe kullandığımız malzeme menteşedir, raydır sonuçta bu malzemeler kul yapısı bozulabilir. Biz ürünlerimizin arkasındayız. Personel açısından da sıkıntımız yok zaten piyasalardaki durgunluktan dolayı birçok işyeri kapandı. Nitelikli personel bulmak zor olmuyor.”* ifadesiyle özetlemektedir. Ayrıca piyasalardaki dalgalanmalar sebebiyle etkilendiklerini bu sebeple personel sayısını azaltmak durumunda kaldıklarını belirtmektedir.

Endüstride yer alan imalat ve satış işletmelerinin katılımcılara göre dağılımı, güçlü ve zayıf oldukları yönleri Tablo 23'te belirtilmektedir.

Tablo 23. Endüstrideki İşletmelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Tespit Edilmesine Yönelik Görüşler

İşletmelerin Rakiplerine Göre Güçlü ve Zayıf Yönleri	Katılımcılar
Finansal kaynak veya sermayenin yeterli olması güçlü kılmaktadır.	SA1, SA2, İM2, İM4, İM5
Mağaza veya fabrikanın fiziki koşullarının yeterli ve geniş olması güçlü yönlerdendir.	SA1
Müşteriye sunulan ürün çeşitliliğinin fazla olması güçlü yanlardandır.	SA1, SA2, İM2
Yeterli miktarda sevkiyat aracının bulunması ve araçların yeni olması işletmeyi güçlendirmektedir.	SA1
Nitelikli teknik personel yetersizliği zayıf rakiplerle mücadelede işletmeleri zayıf düşürmektedir.	SA1, İM1, İM2, İM5
Müşteri memnuniyeti oluşturmak, istediği güveni vermek ve müşteriyi her konuda koruma sağlayan firma anlayışı rekabette güçlü olmayı sağlamaktadır.	SA2, SA3, SA5, SA7, SA8, İM7
Kaliteli ve sağlam ürün ya da hizmet sunmak güçlü yanlardandır.	SA2, SA6, SA7, SA8, İM4, İM7
Yüksek sabit giderler, satış fiyatlarına yansıdığından piyasada rekabette işletmeleri zorlanmaktadır.	SA3, SA6, İM5
Endüstride lider marka kimliği işletmelerin rekabette güçlü olmasına imkân vermektedir.	SA4, SA6, SA8
Ekonomideki dalgalanmalar nedeniyle sektörel piyasada yaşanan olumsuzluklar işletmeleri etkilemektedir.	SA5, SA6, İM1, İM2, İM3, İM4, İM5, İM7
Montaj ekibin deneyimi, satış personelinin, müşteri ilişkileri konusundaki becerisi ve müşteriyi ikna kabiliyeti piyasada güçlü kılmaktadır.	SA5, SA6
Çözüm odaklı satış sonrası hizmetler ve iş takibi rekabette güçlü olmayı sağlamaktadır.	SA5, SA7, İM3, İM4, İM7
Mobilya endüstrisinde işletmenin tanınmışlığı, geçmişi ve tecrübesi piyasada güçlü kılmaktadır.	SA4, SA6, SA7, SA8, İM2, İM5
Müşterilere sunulan açık hesap ödeme imkânını kötüye kullanmaları işletmenin bulunduğu piyasada zayıf düşmesine sebep olmaktadır.	SA7, İM2
Standartlara uygun ürün ve reklam sektörde güçlü olmayı sağlamaktadır.	SA8
Düzce ili bulunduğu konum itibarıyla hammaddeye, pazara, limanlara yakın olması sebebiyle rekabette avantaj sağladığından işletmeler açısından güçlü yön olarak görülmektedir.	İM1
Ar-ge çalışmalarıyla müşterilerin talep edebileceği ürünleri tasarlamak endüstride işletmeyi güçlü kılmaktadır.	İM2
Finansal açıdan güçlü olan rakipler piyasada üstünlük sağladıklarından piyasada ekonomik açıdan zayıf olan işletmeleri rekabette olumsuz etkilemektedir.	İM3, İM6
İşletmenin mobilya endüstrisinde yurtiçinde ve yurtdışında faaliyet alanını genişletme çabasının olmaması zayıf yön olarak görülmektedir.	İM4
Mobilya Endüstrisinde seri üretim yapan işletmeler düşük maliyet avantajı sebebiyle küçük işletmeleri rekabette zayıf duruma düşürmektedir.	İM6

İşletmelere ait Tablo 23'te sunulan görüşlere ek olarak yöneticiler şu açıklamalarda bulunmaktadır. Örneğin; SA1 işletmelerinin birden fazla güçlü yönünün

olduğunu ifade etmektedir. İşletmelerinin zayıf yönünün personel kaynaklı olduğunu *“Sevkiyattaki montaj ekibinin deneyiminin eksik olması da maalesef bizim zayıf yönümüz olduğunu düşünüyorum. Bu durumun sebebi olarak da piyasada nitelikli teknik personel yetersizliğinden kaynaklandığını düşünüyorum.”* sözleriyle açıklamaktadır.

SA2 Piyasada hemen hemen her konuda güçlü olduklarını belirterek özellikle müşteri ilişkilerine çok önem verdiklerini, müşterilerinden de dürüst olmasını beklediklerini *“Müşterimiz dürüst bir müşteri ise vade noktasında istediği her türlü kolaylığı sağlıyoruz. Müşterilerinde piyasadaki beklediği durumun bu olduğunu düşünüyorum. Firma anlayışımız doğru ürün, doğru fiyat ve dürüst müşteri. Ayrıca sektörümüzde yer alan ürünlerin ucuzu ve pahalısı da olsa müşteri açısından değerlendirdiğimizde bir yemek odası takımı aldıktan sonra 10-15 sene kullanım ömrü oluyor. Bu sebeple aslında müşteri açısından ne kadar para ödemek isterse karşılığını yıllar içerisinde aldığını düşünüyorum.”* açıklamasıyla ifade etmektedir.

SA3 sabit giderlerinin fazla olmasını zayıf yön olarak *“Örneğin; Kira vermeyen işletmelerin maliyetleri yüksek olmadığından düşük kâr marjını yeterli görmeleri sektörümüzde bizim gibi firmalara zarar vermektedir ve rekabetimizi zorlaştırmaktadır.”* örneğiyle açıklamaktadır.

SA5 güçlü yanlarının işletmelerine her zaman olumlu yansımalarının olduğunu şu şekilde izah etmektedir:

“Satış personelinin müşteriye gösterdiği ilgi, alakaya ve satış sonrası hizmetlerimiz ve bir de müşteriye maddi anlamda üzmemeye çalışmak, bütçesine uyumlu şekilde dönüş beklemek müşteriden bunların farkındalığını görüyorum. Mesela bugün bir müşterim geldi sizden 6-7 yıl önce ürün aldım. Ödemelerimi aksattım, ettim, gittim. Beni hiç rahatsız etmediniz dedi. Bugün tereddütsüz geldi hiç pazarlık yapmadan ürünlerini aldı ve gitti. Bu da demek ki insanların bize olumlu geri dönüşleri olabiliyor. Bu durumu ara ara birçok müşterimizle de yaşıyoruz. Mümkün olduğu kadar bizde müşteriye resmi yollara, avukata, icraya çok zor bir durum yaşanmıyorsa verilmez. Her zaman müşteriye her konuda idare etme yönündeyiz.”

SA6 işletmelerinin lider marka olarak piyasada varlıklarından dolayı güçlü olduklarını *“Türkiye’de mobilyacılık anlamında en güçlü grup bizim markamızdır. Piyasada markamızın isminin bize sunduğu kalitenin, şıklığın ve konforun faydasını*

rekabet açısından da maddi olanaklar açısından da görüyoruz. Satış ve montaj ekibimizin tecrübesi de bizi güçlü kılan diğer bir unsurdur.” sözleri ile belirtmektedir. SA6 göre işletmelerinin en zayıf noktasının işyerinin merkezde olmaması sebebiyle geri planda kalması olmaktadır. Ayrıca bir başka zayıf yön ise mobilyaların ürün teşhiri açısından büyük alan kaplaması, kira giderinin yükselmesine sebep olmaktadır.

SA8 markalarından dolayı güçlü yönün bir bütünü içerdiğini *“Firmamızın güçlü yönlerinden biri öncelikle kaliteyi ve markamızı iyi bir şekilde tanımlamak ve müşteriye sunmaktır. Zaten müşteriler markamızı tanıyıp, benimsediği için potansiyel durumu biliyorlar diye düşünmüyoruz. Markamızın kendini müşterilerimize göstermiş olması tabi ki işimizi kolaylaştırıyor. Yeterli reklamın yapılması, standartlara uygun ürünlerin sunulması da bizim diğer güçlü yönlerimizdendir. Bu bahsettiğim konuların yanında müşterilerin gereksinimlerini karşılayabilme gücümüzün olması da bir diğer husustur. Zaten bu unsurlar bize göre bir bütünü içerdiğini söyleyebilirim ve bunlardan bazılarının eksik olması takdirde zayıf düşmüş oluruz.”* açıklamasıyla ifade etmektedir.

İM1 işletmelerinin güçlü ve zayıf yönünü *“İşletmemizin güçlü yönü, konum itibariyle iyi bir yerdedir. Hammadde yakınlık, pazara yakınlık, limanlara yakınlık vb. konularda piyasada rakiplerimize göre avantaj sağlamaktadır. Zayıf yönü ise, Düzce ili özelinde yeterince iyi yetişmiş, işi bilen, nitelikli eleman sıkıntısı çekmekteyiz. Son zamanlarda ortaya çıkan piyasalardaki dalgalanmalardan da önemli derecede etkilenmekteyiz”* şeklinde vurgulamaktadır.

İM2 endüstrideki güçlerini yalnızca finansal açıdan değerlendirmemektedir. Mobilya endüstrisindeki tecrübelerini en büyük güçleri olarak görmektedir. Konu ile ilgili olarak *“Bizim gücümüz 28 yıllık bu sektördeki tecrübemizdir. Bir ürün yaparken müşterilerin neyi talep edeceklerini kestirebiliyorum. Ayrıca hangi ürünün ne kadar satacağını ufak yanılmalar olsa da tahmin edebiliyoruz. Ayrıca diğer güç faktörlerimiz model çeşitliliğimiz, Ar-ge çalışmalarımız ve çalışanlarımızın uzun yıllar bizimle birlikte olması işi bilmesidir.”* değerlendirmesinde bulunmaktadır.

Yönetici İM3 güçlü ve zayıf yönlerini *“Maddi yönden çok güçlü rakiplerimiz var. Özellikle hammadde alımında bizden daha ucuza mal edebiliyorlar. Bu durum onların maliyetini düşük tutmalarını sağlarken bir yandan da kârını artırmalarını sağlıyor. Bu yönden biraz zayıf yönümüz var. Fakat yaptığımız işte bize göre en önemli*

nokta servis ve iş takibi. Bizde bu yönden iyi olduğumuzu düşünüyoruz ve bu konuda güçlü olduğumuzu düşünüyorum." sözleriyle belirtmektedir.

İM4 işletmelerinin öz kaynakları yeterli olan finansal açıdan kendilerine yetebilen işletme olduklarını ifade ederek piyasada kalite ile ayakta kalmanın önemli olduğunu vurgulamaktadır. İM4 güçlü yönlerine ilişkin olarak *"Biz firma olarak kalitemizle ayakta durmak zorundayız. Piyasada biz kalitemizle ön plandayız. Kendi öz kaynakları ile kendisine yeten bir firmayız. Banka kredileri ile işimiz pek olmuyor. Kendi öz kaynaklarımızı kullanarak ayaklarımız üzerinde duruyoruz. Müşteri servis açısından da iyi durumdayız. Çelik iskelet sistemimizde 10 yıl garanti hizmetimiz var. 10 yıl müşterilerimiz ürünlerimizi gönül rahatlığıyla kullanabiliyorlar. Bir problem olduğunda servis hizmetimiz devreye giriyor. Kumaş konusunda kendi üretimimiz olmadığı için dışardan temin ettiğimiz için, kumaşa belli noktalarda garanti veriyoruz. Kullanıcı hatası olmadığı sürece tabi ki kumaşa da garanti veriyoruz."* değerlendirmesini yapmaktadır. Ayrıca işletmelerinin eksik yönlerinin bulunduğunu *"Zayıf yönümüz demeyelim de aslında kendimizle biz yarıştığımız için, dışarıyla pek işimiz olmadığı için alanımızı genişletebiliriz diye düşünüyorum. Mesela fuarlara katılıyoruz, görsel olarak ufkumuzu genişletiyor. Fuarlarda birazda olsa kendimizi gösterdiğimiz için kendi reklamımız oluyor, orada mesela yurtiçinden olsun, yurtdışından olsun insanlar gelip bizleri görüyor."* sözleri ile izah etmektedir.

İM6 mobilya sektörünün gelişim göstermesi sebebiyle işletmelerinin zayıf düştüğünü *"Benzetmek gerekirse marketçilik nasıl ki bakkalcılığı bitirdi, Mobilya sektöründeki birçok ürünün yapı marketlerde de satılmaya başladığından beri rekabet ortamının bozulduğunu söyleyebilirim. Firma olarak rakiplerimizin makine, parti çalışma sistemi ve imalat için çok alınan malzeme alışlarında güçlü durumda olduklarını düşünüyorum. Bu durum bizi zayıf duruma düşüren sebeplerdendir."* açıklamasıyla ifade etmektedir.

Endüstride bulunan imalat ve satış işletmelerinin rakiplerle mücadelesini etkilediği varsayılan faktörlerin yöneticilere göre dağılımı Tablo 24' de verilmektedir.

Tablo 24. Endüstrideki İşletmelerin Rekabetini Etkileyen Konuların Belirlenmesine İlişkin Değerlendirmeler

Piyasadaki Rekabet Temelli Konular	Katılımcılar
Fiyat	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA6, SA8, İM1, İM3, İM5, İM6, İM7
Ürün kalitesi (Sağlamlık)	SA1, SA3, SA5, SA7, SA8, İM3, İM4, İM7
Nitelikli satış personeli	SA1
Satış personelinin ikna kabiliyeti	SA1, SA8
Ürün modeli (Zarafet, görüntü)	SA5, SA7
Ekonomik piyasadaki dalgalanmalar, Fiyat değişiklikleri sebebiyle oluşan maliyet artışları	SA5, SA6, SA7, İM1, İM2, İM3, İM4, İM5, İM7
Tedarikçilerin fırsatçı tutumları (stokta ürün tutma)	İM1, İM5
Teslimat ve satış sonrası hizmet	İM2, İM3, İM4, İM7
Müşteri tercihini etkileyebilme	SA1, SA8, İM3
Endüstride teknolojik yenilenme sıkıntısı	İM4
Devlet teşvik ve desteğinin olmaması	İM4

İşletme yöneticilerinin Tablo 23' de belirttiği güçlü ve zayıf yönler ile Tablo 24' de ifade ettikleri piyasada karşılaştıkları rekabet temelli konular arasında bağlantı olduğu görülmektedir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda hazırlanan Tablo 24' de belirtilen konular aşağıda kapsamlı bir şekilde yer almaktadır.

SA1 piyasada rakipleriyle yaşadıkları rekabet ile ilgili mücadeleleri “*Bu sektörde rekabetin en çok fiyat odaklı olduğunu düşünüyorum. İkinci olarak da ürün kalitesinde rekabetin etkili olduğunu düşünüyorum. Örnek verecek olursam, müşteri görsel olarak beğendiği ürünün öncelikle fiyatını sorar. Fiyatı ve görseli aklına yatan müşteri ürünün içinde ve dışında kullanılan malzemenin kalitesini sorgulaması da ondan sonra başlıyor. Ayrıca satış personelinin müşteriye ikna etme becerisi iyi ise satış gerçekleşir. Bu durumda da satışı yapan personelin nitelikli ve satış yapabilme kabiliyeti de bizim için önemli bir unsurdur.*” açıklaması ile ifade etmektedir.

SA2 rekabette ilk akla gelenin fiyat olduğunu belirterek, konuya ilişkin olarak “*Piyasa da yer alan her işletme öncelikle fiyatla rekabet ediyor. Mesela teslimat öncesi ve sonrası hizmeti ürün satan her firma yapmak zorunda. Ürünün ucuz ya da pahalı olması bu durumu etkilemiyor. Sonuçta firmalar ticarete müşteriyle karşı karşıya, müşterinin memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği firma ile müşteri arasında olan bir durumdur.*” açıklamalarında bulunmaktadır. Ayrıca rekabeti müşteri açısından sınırlamanın doğru olamayacağını ifade eden katılımcı konuya yönelik olarak şu açıklamalarda bulunmaktadır:

“Aslında müşterinin ne beklediği önemli, kaliteli ürün mü istiyor, en uygun fiyat mı istiyor, satış sırasında, satış sonrasında iyi hizmet mi istiyor, yoksa en iyi ürüne onun eder fiyatını mı istiyor. Yani müşterilerin istekleri farklılık gösterebiliyor. Ondan dolayı hiçbir işletme bütün müşterilerime hitap edeceğim, hepsi bizden memnun kalacak diyemez bence. Her işletme ticaretin içerisinde bir mücadele veriyor; kimi ucuz satıyor, kimi kredi kartı imkânları sunuyor, kimi kartsız vade ile satıyor. Yani herkesin bir müşterisi vardır.”

SA3 piyasada yaşanan rekabetin fiyat ve kalite konusunda ortaya çıktığını *“Fiyat konusunda daha önce belirttiğim gibi firmamızın sabit maliyetlerinin yüksek olması bizde satış fiyatlarının yüksek olmasına yol açtığından dezavantaj olarak karşımıza çıkıyor. Ayrıca firmaların kalitesiz ürünü kaliteliymiş gibi sunup düşük fiyatla müşteriye kandırması bizim gibi kaliteli ürün sunan ancak maliyetlerden dolayı satış fiyatları yüksek olan firmaları olumsuz etkilemektedir.”* sözleri ile ifade etmektedir.

SA4 rakip işletmeler karşısında yaşadıkları rekabetin yalnızca fiyat konusunda olduğunu *“Bazı firmalar kullanılan malzemenin kalitesinden ödün vererek, fiyat konusunda daha uygun izlenimi oluşturarak, tercih edilme yolunu seçebiliyor. Böylece düşük kaliteli ancak uygun fiyatlı ürün piyasaya sürülüyor. Tüketici fiyat odaklı baktığında bu firmalara yönelebiliyor. Bu sebeple rekabette baz alınabilecek tek faktör bahsettiğim alanda fiyat farkıdır. İşletmemiz teslimatta, ikna kabiliyetinde, kalitesinden ödün vermeyen, sermaye ve teknolojik alanda herhangi bir eksiği olmayan bir yapıdadır.”* açıklamasıyla belirtmektedir.

SA5 piyasada mücadele ettikleri rekabetin en çok fiyat, kalite ve model boyutunda ortaya çıktığını *“Fiyat konusunda perakendeci de, müşteri de haklı olarak kendi bütçesini düşünüyor. Müşteri farklı bir yerde daha uygun fiyata bir ürün bulduysa bazen bizi ekarte edebiliyor ya da tam tersi bizim söylediğimiz fiyat daha uygun geliyorsa diğer baktığı firmanın ürününü ekarte edebiliyor. Bugün bizim sattığımız ürünlerde fiyat aralıklarında yekün bir alışverişte 1000-2000 TL fark varsa müşteri için büyük bir para tabi ki. İkinci olarak müşterinin fikrini etkileyen unsurlar ürünün kalitesi ve modelidir.”* örneklerle izah etmektedir.

SA6 piyasada en çok fiyat konusunda sıkıntı yaşadıklarını belirtmektedir. Buna ek olarak *“Rekabet deyince zaten bence ilk akla gelen de fiyat oluyor. Sonuçta bir*

firma neden kurulur? Para kazanmak için kurulur. Ancak son zamanlarda yaşanan piyasadaki parasal dalgalanmaları ürün fiyatlarımıza yansıtamadığımız için zor durumlarda kaldığımız olmuştur. Ayrıca müşterilerin alışveriş yapma gücündeki azalmada maliyetleri çıkarma açısından bizi zorladığını söyleyebiliriz. Teslimat konusunda da bazı sıkıntılarımız oluyor. Mesela teslimat sırasında üründe hasar meydana gelmesi, nakliye masrafları açısından sorunlar yaşadığımızda oluyor. Bu durumda maliyetleri etkilediğinden rekabet gücümüzü doğrudan etkilediğini düşünüyorum. Bu bahsettiğim konular dışında tüm diğer konularda firma olarak iyi durumdayız.” değerlendirmesini yapmaktadır.

SA7 mobilya piyasasında en çok rekabetin zarafet, sağlamlık ve görüntü konusunda yaşandığını belirtmektedir. Ayrıca ekonomik piyasalarda yaşanan dalgalanmaların rekabet konusunda etkili olduğunu ancak bunu da kendi işletme anlayışları sebebiyle kolaylıkla aştıklarını ifade etmektedir. Bu değerlendirmelerini “Mobilyada görsellik önemli, sağlam yaparsanız birde görsellliği güzel olursa müşteri için cazip olur. Bu yıl yaşanan dolardaki dalgalanma sebebiyle birçok şeye zam geldi. Biz fiyatlarımıza yansıtmadık bu durumu. Ama çoğu esnaf daha kokusunu duymaya başladıklarında zamlar yapmaya başladılar. Bir anlık kazanç sağlarsınız ama sonra kaybedersiniz, piyasada kötü tanınmamak lazım. Biz zaten bir aile şirketiyiz. Dışarıdan eleman çalıştırmamayı uygun görüyorum. Oğlum, eşimle çalışıyorum. Kendiniz ilgilenirseniz işin şekli daha bir farklı oluyor. Satış elemanı çalıştırırsanız daha farklı oluyor, çalışan sonuçta alacağı paraya bakıyor. Diyelim sizin bir ödemeniz var sıkıntıdaşınız, acil paraya ihtiyaç var ürün satarken iskonto yapabilirsiniz onu çalışan varken yapamazsınız. Personel giderlerini de düşünmek zorunda kalırsınız. Bilhassa bizim işimizde başında kendiniz olursanız daha iyi olur.” açıklamasıyla detaylandırmaktadır.

İM2 endüstride yaşanan rekabete ilişkin konular hakkında "Bizim yurtdışına gönderdiğimiz ürünlerle ilgili özellikle teslimat sıkımız var. Hala bu durumu aşamadık. Aslında bu sorunun neden olduğu önemli. Mobilya camiasında sekiz hafta on hafta önünü görebilmen gerekir. Bunu üretim işini yapan bilir. Yaklaşık bir iki seneden beri sekiz hafta önümüzü göremiyoruz. Onun için önlem almıyoruz. Neden alamıyoruz? Mesela, deri ürünlerimizi yapabilmemiz için derinin kesilmesi gerekiyor. Bizde bu işi bir kişi yapıyor. İş hızlandırmak için iki, üç kişinin bu işi yapması

gerekiyor. Ancak biz önümüzü göremediğimiz için yeni personeli yetiştirmemiz lazım. Neden yetiştiremiyoruz? Bir personeli buraya almak, yetiştirmek hepsi birer maliyet. Biz önümüzü göremediğimiz için sipariş yetiştirme konusunda zaman zaman geç kalmalar oluyor. Onun dışında fiyat ve kalite de iyiyiz. Bizim amacımız, ihtiyacımız olan işletmemizi bir adım öne çıkaracak rakamları yakalamak. Mesela kilim mobilya ya koltuk verdim. Açık ve net liste yapıp fiyatlandırma yaptık. Firma bize teşekkür ederiz diye dönüş yaptı ve şöyle dediler; biz burada bu ürünü yapacak olsak aynı fiyata olurdu. Başka bir şey söylemiş olsam abartsam fiyatları karşı tarafı kandırmaya mahal vermem. Bizim için dürüst iş yapmak da çok önemli." açıklamasında bulunmaktadır.

İM3 sektörde rekabete yönelik konular hakkında *"Rakiplerimizle en çok kalite ve teslimat konusunda rekabet etmekteyiz. Çünkü artık insanlar bilinçli kaliteli, iyi hizmet veren firmaları tercih ediyor. Bu sebeple piyasa da bulunan tüm işletmeler de bu konunun farkında. Fiyat konusunda yaşanan rekabet yapılan işin cinsine, kalitesine, malzemesine göre aslında müşterimizin de tercihinin göre belirleniyor. Yani bizim işletmemiz için fiyattaki değişimler rekabetimizde ikinci planda kalıyor."* görüşünü belirtmektedir.

İM5 endüstride yaşanan rekabetin *"en çok maliyetlerin yüksekliği açısından ortaya çıktığını söyleyebilirim. Bunun sebebi ham maddemizin Türkiye' de bulunmadığını söylüyorlar. Bu konuda çok sıkıntı çekiyoruz. Yüzde yüz tüm ürünlerimizi Türkiye' den tedarik ediyoruz. Piyasadaki dalgalanmalar da hammadde ve satış fiyatlarımızı yüzde otuz etkilemiştir."* ortaya çıktığını ifade etmektedir.

İM6 endüstride rekabet yaşadıkları konuyu seri üretim yapan işletmeler olarak ifade etmektedir. Buna ek olarak *"Bizim gibi işletmelerin yaşadığı en büyük rekabet sorunu seri imalat yapan firmalardır. Seri imalat yapan firmaların toplu alımları sebebiyle onlara yapılan aşırı iskонтolar, satış fiyatlarının bizden düşük olmasına yol açıyor."* değerlendirmesinde bulunmaktadır.

İM7 rakipleriyle arasında yaşanan rekabetin en çok fiyat, kalite ve satış sonrası hizmetler hususunda ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Ayrıca bu konu hakkında *"Bazen müşteriye istediğini zamanında yetiştiremeyebiliyoruz. Bazı elimizde olmayan nedenlerden dolayı, bazen yeri geliyor çalışanlardan ikisi aynı anda gelemeye biliyor, ara ara bu tip sıkıntılar yaşıyoruz. Ayrıca üretim maliyetlerinin yüksek olması bizim*

maliyetlerimizi düşürüyor. Piyasadaki dalgalanmalar aşırı derecede hatta yüzde yüz bizi olumsuz etkiledi.” görüşünü belirtmektedir.

Ulaşılan bulgular doğrultusunda ekonomik piyasalarda yaşanan dalgalanmalar sebebiyle ürün fiyatlarında meydana gelen değişimler maliyet artışları olarak işletmelere yansımaktadır. Bu ekonomik karmaşa içerisinde tedarikçilerin fırsatçı tutumları işletmelerin üretimlerini ve mal teslimlerini olumsuz etkilemektedir. Rekabetçi piyasa ortamında yaşanan olumsuzlukların işletmelerin rekabet gücünü düşürme etkisinin olduğu görülmektedir. Endüstride etkili olan bir başka hususta kalite konusunda dürüst olmayan işletmelerin müşteri tercihini etkileyebilme özelliklerinden dolayı yaşanan mücadeledir. Bu konuda bir yandan rakiplerle mücadele eden diğer yandan kalitesinden dolayı satış fiyatları yüksek olan işletmelerin müşteri kaybı nedeniyle rekabet gücünün azalmakta olduğu görülmektedir. Mobilya endüstrisini etkileyen bir başka hususta devlet teşvik ve desteğinin yetersiz olması konusudur. Konuyla ilgili olarak özellikle yurtdışından yapılmak istenen herhangi bir işlem için devlet yaptırımlarının fazla olması sebebiyle işletmelerin kendilerini geliştirme durumuna engel teşkil ettiği görülmektedir. Ayrıca devletin ara sıra piyasaları rahatlatmak için yaptığı KDV indirimini uygulamasının devamlı hale getirilmesinin işletmelerin gelişimi üzerinde olumlu yansımalarının olacağı yöneticiler tarafından düşünülmektedir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda endüstrideki rekabet koşullarının işletmelerin rakiplerine göre göreceli durumunun rekabet gücü üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri ortaya konulmaktadır.

4.2.2. Piyasada Rekabet Koşullarının Ve Rakiplerin Hamlelerinin İzlenmesine İlişkin Bulgular

Endüstride faaliyet gösteren işletmelerin rekabet koşullarını ve piyasadaki rakiplerin hamlelerini izleyip izlemediklerini tespit etmek, rekabetçi tutumları ortaya çıkarmak için katılımcılara bir soru yöneltilmiştir. Bu soru ile ilgili katılımcılardan alınan cevaplara ilişkin tekrar edilme sıklığı Tablo 25' de verilmektedir.

Tablo 25. Piyasada Rekabet Koşullarının ve Rakiplerin Hamlelerinin Takibine Yönelik Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı

Değerlendirmeler	Tekrarlanma Sıklığı
Endüstrideki işletmeler rekabet koşullarını ve rakiplerin hamlelerini takip etmektedir.	14
Endüstrideki rekabet koşulları ve rakiplerin hamleleri işletmelerin rekabetçi tutumlarını etkilemektedir. Rekabetçi tutumları etkileyen faktörler değerlendirilmektedir.	14

Mobilya endüstrisindeki işletmelerin rekabet koşullarını ve rakiplerini takip ettikleri görülmüştür. Bu konuya ilişkin işletmeler durum değerlendirmesi yapmakta ve ona göre rekabetçi tutum sergilemektedir. Yöneticilerin Tablo 25' de yer alan görüşleri doğrultusunda konuya ilişkin ek olarak şu değerlendirmelerde bulunmaktadır. Örneğin; SA3 piyasadaki rekabet koşullarını ve rakiplerin hamlelerini izlediklerini ifade etmektedir. Rakiplerin durumları ile ilgili kıyaslama yaparak ekonomik koşullarına göre uyarlamalar yaptıklarını “*Rakiplerin hamlelerinin sektörümüzden kaynaklı olsa gerek çok hızlı olduğunu söyleyebilirim. Bu sebeple onlara ayak uydurabilmek ve aynı seviyede durabilmek için ekonomik yönden güçlü olmak zorundayız. Rakiplerimizi takip ettiğimiz kadarıyla mağazanın dış cephe görüntüsüne verilen önem ve yerel reklamları konusuna ağırlık verdiklerini görüyoruz. Ekonomik durumumuz elverdiği sürece bizde mağazamızda bu konulara dikkat etmeye çalışıyoruz*” açıklamasıyla belirtmektedir.

SA5 mobilya endüstrisinde yer alan kişilerle piyasanın rekabet koşulları konusunda değerlendirmeler yaptıklarını belirtmektedir. Bu sebeple piyasa hakkında “*Kim ne satıyor? Kaça satıyor? Tabi bunlarla ilgili bilgimiz oluyor.*” açıklamasını yapmaktadır. Rakiplerin hamlelerini müşterilerin görüşleri üzerinden takip ettiklerini “*Örneğin; Müşteri firmamıza geldiği zaman Falan firmada da ürün baktım onlar şu fiyatı verdi sizde bu fiyata diyorsunuz gibi müşterilerin dedikleriyle takip ediyoruz. Fiziki açısından bir takibimiz söz konusu değil.*” örneğiyle izah etmektedir. Rakiplerin durumlarına ilişkin olarak yaptıkları kıyaslamaları “*Rakip işletmelerle fiyat ve model anlamında kıyaslamalar yapıyoruz. Ayrıca dekor anlamında, işyerimizin görseli anlamında rakiplerle ya da şehir dışındaki firmalardan alıntılar yapıyoruz.*” ifadesiyle durumu açıklamaktadır.

SA7 endüstrideki rekabet koşullarını daha önce yaptıkları, imalat işleri üzerinden değerlendirmektedir. İmalat konusunda büyük işletmelerle mücadelede zorlandıklarından dolayı satışa yöneldiklerini *"Ticaret bu takip etmeden olmaz. Büyük balık küçük balığı yutar diye bir söz var kolay değil büyük firmalar arasında imalat yapmak çok zor. Büyük firmalar çok fazla fiyat söyleyip indirdik diyorlar. Aslında esas fiyatı yüksek tutuyorlar, indirdik diye müşteriyi cezbetmeye çalışıyorlar. Aslında markalı mallar fason olarak yaptırırlar ürünlerini. Kendileri birkaç ürün yaptıktan sonra kalan ürünlerini piyasa da fason olarak başka firmalara yaptırırlar, bu şekilde çalışırlar. Düzce' de de bu büyük markalara fason üretim yapan işletmeler var."* değerlendirmesiyle ifade etmektedir.

İM1 rakip işletmelerin yaptıkları işlerin takibi ile ilgili olarak *"Rakiplerimizin yaptıkları işleri fuarlardan gördüğümüz kadarıyla takip ediyoruz. Ayrıca görüştüğümüz ve fikir alışverişi yaptığımız bazı mobilya firmalarımız var. Piyasadaki durumla birlikte değerlendirmeler yapıyoruz. Daha sonra kendi firmamıza entegre edebileceğimiz bir uygulama varsa onu değerlendirmeye alıyoruz."* görüşünü beyan etmektedir.

İM2 genellikle kendilerini geliştirmek için yurtdışı işletmeleri model açısından izlediklerini belirtmektedir. Konu hakkında *"Bizim arka bahçemiz Hollanda, bu sebeple Avrupa da ve Almanya isim yapmış, gözde firmaları daha çok takip ediyoruz. Avrupa' da fuarlara katılıyoruz. Birilerinin yaptığı gibi yapmayız ürünlerimizi. Zaten yaptığımız ürünleri Avrupa' ya da ihraç ediyoruz. Bu durum Avrupa 'da sorun yaratır zaten. Ürünlerimizi ayrıca Hollanda' da kendi Showroomumuz da satışa sunuyoruz. Sadece Türkiye' de bu şartlarda iş yapmayla ayakta duramayız."* açıklamasını yapmaktadır. Ayrıca rakip işletmelerle ilgili durum analizine ilişkin olarak *"Bizim yaptığımız bu konuda tek şey mağazanın önünden geçerim fiyat bakarım, örneğin; mobilya konusunda bilgim fazla olduğu için koltuğa bakarım ve ederinin ve maliyetinin ne olduğunu tecrübemden dolayı kestirebilirim. Derim ki bu koltuk bu fiyata yapılır ve bu kadar para kazanılır"* değerlendirmesini yapmaktadır.

İM5 mobilya endüstrisinin rekabet koşullarını izlediklerini belirtmektedir. Ayrıca dünya çapında mobilya endüstrisinde bulunan işletmeleri internet aracılığıyla takip ettiklerini *"En çok İtalya mobilya modasını takip ederim."* sözleri ile vurgulamaktadır. İM5 Düzce içerisinde rakipleri olan işletmelerle ilgili kıyaslama

yapmadıklarını daha çok yaptıkları işlerle öne çıkmayı hedeflediklerini ve uygulamalarıyla ilgili olarak şu açıklamalarda bulunmaktadır:

"Daha iyisini yapmaya, daha iyi üretmeye çalışıyoruz. Avrupa' nın üstünde üretim yapmaya çalışıyoruz. Ürünlerimizde 2 yıl garanti veriyoruz. Bazı ürünlerimizde 5 yıl garanti veriyoruz. Türkiye' de bizim bizden başka, Türk havayollarından başka rakibimiz yok. Yurtdışında izlediğimiz rakiplerimizden öğrendiğimiz farklı uygulamalar oluyor. Mesela fabrikamızda bant sistemini uygulamaya çalışıyoruz. İnsanları yormadan daha hızlı nasıl çalıştırabiliriz, çalışanlarımızın psikolojilerini takip ederiz. Avrupa' ya uymaya çalışıyoruz. Bant sisteminde üretim çok hızlı bir şekilde yapılır, ürünler için dakika tutulur, üretilen bir ürün 10 dk da hazır olması gerekiyor. Ayrıca bizim mobilya bölümümüzde koltuk ve baza ürünlerimiz el işçiliği, göz nurudur. Her çalışanın tek bir işi vardır. Emek yoğun üretim yapılır, makinelerle olmaz. Bu bant sisteminin de bazı kuralları vardır. Mesela sol elle çalışmanı kabul etmiyoruz, sağ elle çalışanlar bizimle iş yapabilir."

Mobilya endüstrisindeki işletme yöneticilerinin rekabet koşulları ve rakiplerin takibine yönelik görüşleri ve katılımcı dağılımları Tablo 26' da sunulmaktadır.

Tablo 26. Endüstrideki İşletmelerin Rekabet Koşullarının ve Rakiplerin İzlenmesine İlişkin Değerlendirmeler

Değerlendirmeler	Katılımcılar
Rakip işletmelerle fiyat ve ürün çeşitliliği (model) odaklı kıyaslamalar yapılmaktadır.	SA1, SA5, SA6, İM2, İM6, İM7
Rakiplerin farklı olan yönleriyle, işletmelerin yaptıkları yenilikler takip edilmektedir.	SA1,SA2, SA3, SA6, SA8, İM1, İM2, İM3, İM5, İM6, İM7
Mobilya endüstrisinde rekabet koşulları nedeniyle rakiplerin hamleleri hızlı değişim göstermektedir.	SA3
Rakiplerin hamlelerine göre pozisyon alabilmek için yeterli finansal kaynağa sahip olmak gerekmektedir.	SA3, SA7
Piyasadaki rakipler reklamlar konusuna dikkat etmektedir.	SA3, SA8
Mobilya endüstrisinde bulunan işletmeler dış cephe görüntüsüne önem vermektedir.	SA2, SA3, SA5
Rakiplerin durumları hakkında genel tespitler müşteriler aracılığı ile yapılmaktadır. Ayrıca müşteriler piyasadaki işletmeleri kalite açısından kıyaslamaktadır.	SA4, SA5, SA8, SA7, İM7
Rakiplerin hamlelerine göre işletmeler rekabetçi tutumlarına yön vermektedir.	SA1,SA2,SA3,SA4, SA5, SA6, SA7, SA8, İM1, İM2, İM3, İM6, İM7

Tablo 26'nın Devamı

Endüstrideki işletmeler internet sitesi, reklam ve fuarlar gibi kanallardan takip edilmektedir.	SA6, SA8, İM1, İM2, İM3, İM5
Mobilya endüstrisinde seri üretim yapan, büyük sermayeli işletmelerle rekabet etmek günümüz koşullarında zor olmaktadır.	SA7
Mobilya endüstrisinde yer alan bazı işletmeler birlikte piyasa hakkında durum değerlendirmeleri yapmaktadır.	SA5, İM1, İM7
Kayıtdışı işletmelerin varlığı piyasa rekabet koşullarını olumsuz etkilediğinden bu işletmelerin devlet tarafından kontrol alınması gerektiği belirtilmektedir.	İM2
Yöneticiler tarafından rakip işletmelerin maliyetleri tahmin edilerek durum analizi yapılmaktadır.	SA5, İM2

Yöneticiler tarafından Tablo 26' da belirtilen değerlendirmelere ek olarak şu açıklamalar yapılmaktadır. SA1 rakip işletmelerle ilgili gelişmeleri fiyat açısından takip ettiklerini ve kıyaslama yaptıklarını belirtmektedir. Ayrıca Düzce dışındaki işletmelerin farklılıklarını takip ederek piyasadaki rekabetçi tutumlarını ona göre belirlediklerini ve işletmelerini geliştirdiklerini “*Düzce içinde firmaların gelişmelerini izlemekten ziyade düzce dışı firmalardaki gelişmeleri, yenilikleri izleyerek kendi mağazamızda bunları uyguluyoruz. Böylelikle Düzce’ de rakiplerini izleyen değil de rakipleri tarafından izlenen bir noktaya gelmiş oluyoruz.*” sözleri ile ifade etmektedir.

SA6 rakiplerin ve koşulların izlenmesine ilişkin olarak “*Rakiplerle kıyaslama yapmak, rekabet koşullarını takip etmek ticari hayatın vazgeçilmezidir.*” Değerlendirmesinde bulunmaktadır. Konu ile ilgili takibi nasıl yürüttüklerine ilişkin olarak “*Bizde içinde bulunduğumuz piyasadaki rakiplerimizin hamlelerini, gerek ürün çeşitlilikleri olsun, gerek yapılan her türlü yenilikler olsun sürekli olarak internet sitelerinden ve yapılan reklamlardan takip etmekteyiz. Rakiplerimizin hamlelerine göre bizde işletmemizde gerekli yenilemelerin daha iyisini yapmaya gayret ederek piyasada varlığımızı göstermeye devam ediyoruz.*” Açıklamasını yapmaktadır.

SA7 ticari hayatta geri kalmamak için rakipleri takip etmek gerektiğini belirtmektedir. Piyasada eskiden beri bulunmanın ve müşteriler açısından tanınmış olmanın sağladığı avantaj ile varlıklarına devam ettiklerini ifade etmektedir. Ayrıca konu ile ilgili tecrübelerini “*Öyle olmasa zor piyasada firma sayısı da fazla rekabet etmek çok zor. Rakiplerle firmamızın kıyaslamasını yaptığımız işin kalitesini görerek müşterilerimizin yapmasını arzu ediyoruz. Aslında şuan piyasada bulunan firmalar mobilyacıliktan yetişme değil. Çoğu sonradan geldi ve sermayesi genişti mobilyacılik*

yapmaya başladılar. Mobilyanın malzemesinden anlayan ve işin çekirdeğinden yetişerek yapan, bilerek yapan çok az. Para gücüyle piyasada varlıklarını sürdürüyorlar. Biz firma olarak imalattan geldiğimiz için, ürünlerin mahiyetini biliyoruz onun için bölgede ismimiz varlığını sürdürüyor. “ sözleriyle dile getirmektedir.

İM2 endüstrideki haksız rekabetten dolayı piyasa koşullarında düzenlemeler yapılmasına ilişkin olarak “*Haksız rekabet koşulları piyasaya hakim iken rakipleri izlemekte bize pek bir şey katmıyor. Yani merdiven altı işletmelerde karın tokluğuna çalıştırılan kayıt dışı yabancı uyruklular, iş sağlığı ve güvenliği uzmanı çalıştırmıyor, sosyal güvenlik kurumu giderleri yok bunların hepsi birer maliyet unsuru, gider yani. Dolayısıyla onların maliyet fiyatlarıyla bizim maliyet fiyatlarımız arasında ciddi farklar oluyor. Biz bu giderleri ürünlerimize yansıtırsak burada durmamızın bir anlamı yoktur, fiyata bu maliyetleri yansıttığın zaman pahalı oluyor, yansıtmadığın zaman giderlerini çıkaramıyorsun. Devlet organize sanayi konusunda aslında teşvik ediyor ancak kontrolü olması gerekiyor. Bizim gibi firmaların her şeyi kayıt altında, devlet kontrol etmeye başlayınca önce organize sanayiden başlıyor. Aslında kayıt dışı işler yapan firmaların kontrol altına alınması gerekiyor.*” değerlendirmesinde bulunmaktadır.

İM4 rakiplerinden ziyade işletmelerinin uygulamalarıyla ilgilendiklerini ve rakiplerin izlenmesi konusuna bakış açısını şu şekilde dile getirmektedir:

“*Aslında çokta rakiplerimizi takip ettiğimizi söyleyemeyiz. Bizim kendimize ait bir çizgimiz var bu çizgimizden yolumuza devam etmeye çalışıyoruz. Hedefimiz kendimize her gün bir şeyler katmak, kalitemizi ne kadar ileri seviyeye getiririz, yeni ürünler çıkartarak müşteriye nasıl hitap edebiliriz, nasıl müşteri çekeriz, nasıl pazarda dururuz gibi. Yani daha çok başkalarının neler yaptığı değil de kendimizin nereye gittiğine bakıyoruz.*”

Mobilya endüstrisindeki imalat ve satış işletmelerinin piyasa ve rakip takibi sonucunda ortaya çıkan rekabetçi tutumları belirleyen unsurlar ve katılımcılara göre dağılımı Tablo 27' de gösterilmektedir.

Tablo 27. Rekabet Koşullarının ve Rakiplerin İzlenmesiyle Ortaya Çıkan Rekabetçi Tutumları Belirleyen Faktörler

Faktörler	Katılımcılar
Fiyat	SA1, SA5, SA7, SA8, İM2, İM6, İM7
İşletmelerdeki gelişmeler ve yenilikler	SA1, SA6, SA8, İM1, İM2, İM3, İM5, İM6, İM7
İşletmenin dış cephe görüntüsü (Dekorasyon)	SA2, SA3, SA5
Reklamlar	SA3, SA6, SA8
Ürün sunumları, modeli, çeşitliliği ve devamlılığı	SA2, SA5, SA6, İM2, İM6
Müşterinin tercihi, görüş ve önerileri	SA4, SA5, SA7, SA8, İM7
Kalite	SA7, SA8, İM2, İM3
Fuarlara katılım	İM1, İM2, İM3
Rakiplerin maliyetlerinin tahmin ve analiz edilmesi	SA5, İM2

İşletmelerin piyasa koşulları ve rakip işletmelerin durumları hakkında bilgi sahibi olması, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama, işletmelerin mevcut durumu ile ilgili değerlendirmelerde ve geleceğe ilişkin alacakları kararlarda önemli olduğu bilinmektedir. Bu konu hakkında yöneticilerin görüşleri doğrultusunda Tablo 27' de piyasadaki işletmelerin rekabetçi tutumunu etkileyen faktörler yer almaktadır. Ayrıca yöneticiler bunlara ek şu değerlendirmeleri yapmaktadır. Örneğin, SA2 ticaret ile uğraşan herkesin rekabet koşullarını ve rakiplerini takip etmenin zorunlu olduğunu belirtmektedir. Rakiplerini görünen yüzü ile takip ettiklerini ve kıyaslama yaptıktan sonra gereken düzenlemeleri yaptıklarını “*Ürün sunumları, mağaza dekorları, ürün çeşitliliği, devamlılığı konularında görsel olarak takip etmeye çalışıyoruz. Mağazaların içine girip kontrol etme gibi durumumuz yoktur. Bizde durumumuzu görsel olarak düzenlemeye çalışıyoruz*” sözleri ile izah etmektedir. Ayrıca rakip işletmeleri fiyat açısından takip etmenin doğru olmadığını “*İşletme olarak her üründe maliyet hesabı yapmak zorundayız. Mağazaya gelen her ürünün nakliye gideri, genel giderler, mağaza giderleri gibi unsurlarında hesabını yapıp satış bedelini belirleme zorunluluğu vardır. Bir firma şu ürünü şu fiyata satıyor bizde bu fiyatta satalım deme şansımız pek yoktur. Rekabeti olan ürünlerden kaçıyoruz, rekabeti çok olan ürünleri satmama yolunu daha çok tercih ediyoruz. Ayrıca akaryakıtın bu kadar yüksek olduğu bir ortamda, iki kişinin yaptığı işi dört kişinin yaptığı bir ortamda, kiralar yüksek, her*

şey maliyetli bu yüzden rekabeti sadece satış fiyatı ile sınırlayamayız.” açıklamasıyla ifade etmektedir.

SA4 piyasadaki rekabet koşullarının takibi ile ilgili olarak *“Firma olarak aylık durum değerlendirmeleri yapıyor, durumumuzu güncel tutuyor ve piyasanın durumundan bu şekilde haberdar oluyoruz.”* açıklamasını yapmaktadır. Rakiplerin hamlelerini müşteri görüşleri doğrultusunda takip ettiklerini belirterek *“Müşterilerin memnuniyet yorumları, diğer firmalarda yaşadıkları problemler veya satış aşamasında yaşadıkları tedirginlikleri bizzat dinlemiş oluyoruz.”* durumu açıklamaktadır. Bu değerlendirmelerle birlikte *“işletmemizin yaptığı Pazar araştırmalarıyla birleşince ortaya elle tutulur sonuçlar çıkıyor.”* konuyu sonuçlandırdıklarını belirtmektedir.

SA8 piyasadaki koşulları ve rakipleri izlediklerini belirtmektedir. Piyasadaki rekabet koşullarına ilişkin olarak *“Firmamız için reklam, kaliteli ve cazip fiyat kurgusu önemlidir. Bu bahsettiğim hususlar bizim piyasada rakiplerin önünde olmamızı sağlayan etkenlerdir. Satışını yaptığımız markamıza olan güvenimiz ile müşterilerimizin yaşam alanlarına farkımızı yansıtmayı tercih ediyoruz. Firmamız rekabetten ziyade az maliyetle kaliteye, sağlamlığa ve şıklığa odaklanarak, müşteriye sunmayı hedeflemektedir.”* değerlendirmesini yapmaktadır. Rakiplerin izlenmesi ve kıyaslama hususunda *“Genellikle internet aracılığıyla takip ediyoruz. Her markanın kendine ait reklamı oluyor. Bu reklamları değerlendirmek ve ürün tercih edeceği firma müşterimizin onayında olan bir durumdur.”* açıklamasında bulunmaktadır.

İM3 endüstrinin bulunduğu piyasanın ve rakiplerin izlenmesi konusunda fuarların işletmelerine yol gösterdiğini *“Piyasadaki rekabet koşullarını takip etmek bazında, yılda iki kez düzenlenen Mobilya fuarları bu konuda bize ışık tutuyor diyebilirim. Bizde bu fuarlarda gördüğümüz, öğrendiğimiz şeylerle alt yapımızı ona göre hızlı bir şekilde tamamlıyoruz. Bizim müşterimiz olacılara teknolojimizi ve ürünlerimizi tanıtmak konusunda bu fuarlar yeterli oluyor. Tabi rakiplerimizin de teknoloji ile tanışmaları fazla gecikmiyor zaten. Uygulamada kim daha kaliteli, iyi ve düzgün yaparsa o firma daha kârlı oluyor diyelim.”* değerlendirmesiyle ifade etmektedir.

İM6 piyasa rekabet koşullarının izlenmesine yönelik *“İmalat sektöründe kupon müşteriler ile çalışan kesim olduğumuz için piyasada rekabet sorunumuz yoktur.”*

açıklamasını yapmaktadır. Ayrıca rakipleri takip etme konusunda “*Rakiplerimizin hamlelerini bizden daha iyi yaptıkları işler açısından takip ediyoruz. Yeni çıkan ürünlere yer verme ve uygun fiyatla, uygun yerlerde çalışma açılarından takip edebiliriz.*” görüşünü belirtmektedir.

İM7 bulundukları piyasa koşullarını ve rakipleri izlediklerini belirtmektedir. Piyasadaki işletmeler “*Ne koşullarda yapıyorlar, nasıl yapıyorlar, neler kullanıyorlar, yaptıkları işler kurtarıyor mu kurtarmıyor mu bakıyoruz.*” değerlendirmesinde bulunmaktadır. Buna ek olarak “*Genellikle müşteriler yoluyla, kulaktan kulağa gelen duyumlar oluyor. Zaten firmaların bir kısmını tanıyoruz kişilerle olan diyaloglarımızdan yola çıkarak bir takım çıkarımlar yapıyoruz.*” açıklamasını yapmaktadır.

İşletmeler tarafından rekabet koşullarının ve rakiplerin analiz edilmesi piyasada yaşanacak durumlara karşı hazır olmayı, rekabet avantajı sağlayacak stratejiler geliştirmeyi, işletme hedeflerinin doğru bir şekilde belirlenmesini ve etkili bir şekilde rekabet edebilmeyi sağlamakta olduğu bilinmektedir. Araştırmada ulaşılan bulgular sonucunda mobilya endüstrisindeki işletmeler fiyat, kalite, ürün çeşitliliği, ürün modeli konusunda birbirlerini takip ettikleri görülmektedir. Satış yapan işletmelerin ürün sunumları yani teşhir (dış görünüm) açısından da rakiplerini izledikleri tespit edilmektedir. İşletmelerdeki gelişmeler, yenilikler, reklamlar takip edilmekte ve fuarlar aracılığıyla da rekabetçi tutumlara yön verilmekte olduğu görülmektedir. Ayrıca rakipler ve piyasa koşulları hakkında bilgi sahibi olan yöneticiler işletmelerinde rakipleri odak alan stratejiler geliştirerek değişime uyum sağlamaya çalıştıkları tespit edilmektedir.

4.2.3. İşletmeleri Rakiplerinden Farklılaştıran Durumların Tespit Edilmesine İlişkin Bulgular

Endüstri içindeki işletmelerin müşterileri açısından taşıdıkları farklı özellikleri piyasada rekabet üstünlüğü kurabilmesi için önemli olduğu bilinmektedir. Endüstrideki işletmelerin rekabet araçlarının ve rakiplerinden farklı olan özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla katılımcılara bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya yönelik alınan yanıtın tekrarlanma sıklığı Tablo 28’ de verilmektedir.

Tablo 28. Endüstrideki İşletmelerin Rekabet Araçları ve Rakiplerinden Farklılaştıran Özelliklerin Belirlenmesine Yönelik Görüşler ve Tekrarlanma Sıklığı

Görüşler	Tekrarlanma Sıklığı
Endüstrideki işletmeleri rakiplerine göre farklılaştıran özellikleri bulunmaktadır.	15
Endüstrideki işletmelerin rakipleri karşısındaki en etkili rekabet araçları rekabette üstünlük sağlamaktadır.	15

Endüstride bulunan işletmelerin rekabet koşulları içinde kendilerini ön plana çıkaracak birbirinden farklı yönlerinin olduğu görülmektedir. Ayrıca piyasadaki rakipleri karşısında etkili rekabet araçlarını üstünlük sağlayacak şekilde kullandıkları tespit edilmektedir. Tablo 28' de yer alan değerlendirmelerini detaylandırmak için konuya ilişkin şu görüşleri bildirmektedir. Örneğin; SA1 işletmelerinin rakiplerine göre farklı olan yönlerini *“Mağaza dekorasyonu olarak çok farklı bir dizayna sahibiz. Benzersiz yaptığımız bir iş ise mağazamız içinde çocuk oyun parkı ve kafeterya yapmamızdır. Firma olarak aldığımız kararla Düzce’de satışa sunmuş olduğumuz ürünlerimiz başka hiçbir firmada olmayacak şekilde anlaşmalar yaptık. Bizim mağazamızda beğenilen herhangi bir ürünü başka hiçbir firmada bulamadığı için tüketiciler bizi tercih ediyor.”* sözleri ile ifade etmektedir.

SA3 satış sonrası hizmette rakiplerine göre daha hızlı çözüm bulduklarını *“SSH (Teknik Servis) konusunda biz çok iddialıyız. Örneğin; müşterinin evine sevk edilen bir koltukta ayak kırık çıktı, yenisini aynı gün teşhirden söküp hemen sorunu çözeriz. Eğer elimizde olmayan bir parça ise hemen fabrikadan isteyip bir gün içerisinde sorunu çözeriz. Küçük illerde özellikle ilimizde ayakta kalabilmek ve satış devamlılığını sağlamak açısından satış sonrası müşteri memnuniyetini sağlamak çok önemlidir. Bizim için memnun olmayan müşteri sorun değil, yeter ki müşteri tarafımıza memnuniyetsizliğini iletсин, firmamızda sorunu çözmek için gerekenleri yapacaktır. Asıl önemli olan memnun olmayan müşterinin, memnuniyetsizliğini gizli tutması ve etrafta konuşması maalesef tercih edilmeme sebebiniz olabiliyor.”* açıklamasıyla vurgulamaktadır.

SA6 mobilya sektöründe ev dekorasyon ürünleri satışı yapan tüm işletmelerin aynı işi yaptıklarını belirterek konuyu farklı bir bakış açısıyla şu şekilde ifade etmektedir.

“Aslında mobilya sektöründe bulunan tüm firmalar aynı işleri yaptığımızı düşünüyorum. Yemek odası, yatak odası, koltuk takımı gibi ürünler sonuçta aynı ihtiyacı gidermek üzere yapılmıştır. Ürünlerin ihtiyaç giderme noktasında farklılık yaratacak bir iş yapmıyoruz.”

SA6 işletmelerinin rakiplerine göre farklı yönlerini ve piyasadaki rekabet araçlarını *“Firmamızın Düzce piyasasında farklılığı Türkiye’ de ve Dünya’ da birçok ülkede satışı yapılan markanın ürünlerini satmamızdır. En etkili rekabetimiz sağlam, uzun ömürlü, kaliteli, tasarım farklılıkları bulunan ürünlerin satışını yapmamızdır. Ev dekorasyonuna yönelik ihtiyaçların müşteri memnuniyeti oluşturacak şekilde giderilmesi de firmamızın bir diğer farklı yönü olduğunu düşünüyorum. Ayrıca satış sonrası hizmetler açısından gösterdiğimiz titizlikte etkili bir rekabet aracımızdır.”* ifadesiyle açıklamaktadır.

Yönetici İM1 konuya ilişkin olarak *“Rakiplerimizden farkımız güçlü bir dağıtım ağıımız var. Yüksek miktarda satış yapabilecek bayilerimiz var ve satış sonrası hizmetimiz çok hızlı bir şekilde ilerlemektedir. Diğer firmalara göre bu özelliklerimizden dolayı tercih ediliyoruz. Ayrıca piyasadaki rekabet aracı olarak, ürün kalitemiz ve farklı tasarımlarımız mevcut.”* görüşünü bildirmektedir.

İM2 sektöre hâkim büyük ölçekli markası ile tanınan işletmelerle çalıştıklarını belirtmektedir. Ar-ge çalışmaları sayesinde müşterilerine yenilikçi ürünler sunduklarını ifade etmektedir. Bu konuya ek olarak *“Bizim ürünlerimize yeniden bir ar-ge yapma durumları olmuyor. Bu firmalara sattığımız ürünlerimize bu markalara ait etiketlerini takıp gönderiyoruz. Kısacası aynı zamanda bizim farkımız bu firmaların ar-ge’si olmamızdır. Her firma bunu yapamıyor. Ar- ge yapmak masraflı, el emeği göz nuru diyebiliriz. Türkiye’ deki ürünlerde Türk insanın zevkine ve ekonomisine hitap etmek gerekiyor. Yani bu konuda başka firmalardan farklıyız ve bu konuda kendimize güveniyoruz. Diğer firmaların bizimle rekabet ettiklerini düşünmüyorum. Bir de tecrübemiz çok fazla bu firmaların kurumsal yapısından çok şey öğrendik, ayrıca onlarda bizden çok şey kattılar kendilerine diye düşünüyorum.”* değerlendirmesini yapmaktadır.

Mobilya endüstrisinde bulunan işletmeleri birbirinden farklılaştıran özelliklere ilişkin değerlendirmeler ve katılımcılara göre dağılımı Tablo 29’ da verilmektedir.

Tablo 29. Endüstrideki İşletmelerin Rakiplerinden Farklılaştıran Özelliklerin Değerlendirilmesi

Değerlendirmeler	Katılımcılar
Müşterilere piyasadaki rakiplerden daha farklı ürünler sunulmaktadır.	SA1, SA6, SA8, İM1, İM2, İM3, İM5, İM7
İşletme rakiplerden farklı görünüme (dekorasyona) sahiptir.	SA1
Müşteriye satış sırasında farklı hizmetler (çocuk oyun parkı, kafeterya) sunulmaktadır.	SA1
Müşteriye dürüst ve güvenilir hizmet verilmektedir.	SA2
Müşteriye rakiplerden daha uygun fiyatla ürün sunulmaktadır.	SA2
Satış sonrası hizmetlerde rakiplerden daha iyi teknik hizmet verilmektedir.	SA3, SA5, SA6, SA7, SA8, İM1, İM2, İM4, İM5, İM6
Endüstrideki marka imajı rakiplere göre farklı olmayı sağlamaktadır.	SA4, SA6, SA8
Rakiplerden farklı olarak müşterilerle iyi ilişkiler kurmak ve her yönüyle müşteri memnuniyeti sağlamaktadır.	SA3, SA4, SA5, SA6, SA8, İM4
Rakiplerden daha kaliteli ürünler piyasada sunulmaktadır.	SA2, SA5, SA6, SA7, SA8, İM1, İM2, İM4, İM5, İM7
Rakiplere göre yapılan işin mahiyeti konusundaki tecrübe piyasada avantaj sağlamaktadır.	SA7, İM2
Rakip işletmeler arasında güçlü dağıtım ağına sahip olmak piyasada öne çıkarmaktadır.	İM1
Rakip işletmelerden farklı olarak ürünlerin üretiminde birinci sınıf kalite ve farklı hammadde kullanılmaktadır.	İM4, İM5
Düzenli yürütülen Ar-ge çalışmaları sayesinde piyasaya yenilikçi ürünler sunulmaktadır.	İM2, İM4
Rakiplerden benzersiz olarak yüksek miktarda ürün satışlarının yapıldığı bayilerin ve işletmelerin bulunmasıdır.	İM1, İM2, İM4
Ürün teslimatının zamanında yapılması rakiplere göre avantaj sağlamaktadır.	İM6

Konu ile ilgili Tablo 29' da bahsedilen görüşlere ek yöneticiler şu açıklamalarda bulunmaktadır. Örneğin; SA2 piyasadaki işletmelere göre en önemli farklarının müşteriye dürüst davranmak ve güvenli alışveriş ortamı sunmak olduğunu belirtmektedir. Konuya ilişkin ek olarak “Ürün satılırken yapılan kampanyalar vardır. Bu kampanyalar daha çok algıya dayalı müşterinin o an gözünü, aklını o yöne çevirip mağazaya gelmesini sağlayıp mağazada da kandırmaya çalışmak diyebiliriz. Artık gerçekçi ticaret yapılmıyor. Bunu kampanyalarda çok görüyoruz ve müşteriler bu kandırmalardan ziyade dürüst ve samimi satıcılar istiyor. Bizim firmamıza gelen

müşteriye fiyat politikamız ve ürünümüzün ederi konusunda dürüst davrandığımızı söyleyebilirim.” değerlendirmesini yapmaktadır.

SA4 rakiplerine göre benzersiz olan yönlerini ve piyasadaki rekabet araçlarını “Firmamızın en önem verdiği ve diğer firmalardan ayırdığını düşündüğümüz yönü müşteri ilişkileridir. Ayrıca tabi markamızın bizi diğer işletmelerden farklı kıldığını ve bize avantaj sağladığını düşünüyorum. Satış aşamasında ve sonrasında müşteri memnuniyetini ön planda tutuyoruz. Örneğin; Tüketici firmamıza geldiğinde istediği ürünü belirttiğinde tüketicinin beklentisini karşılayacak doğru ürüne yönlendiriyoruz. Ayrıca ödeme planını tüketicinin ekonomik durumuna uygun olarak çıkarıyoruz” açıklamasıyla ifade etmektedir.

SA7 imalat yaptıkları dönemde rakiplerden farklı çok işler yaptıklarını belirtmektedir. Şuan yaptıkları satış işinde geçmişin deneyiminin sağladığı avantajı “Hazır aldığımız ürünlerin en kalitelisini, en iyisini seçmeye çalışıyoruz. Çünkü işin mahiyetini biliyoruz bu da bizim ayrıcalığımız olduğunu düşünüyorum. Bize ahşabın efendisi derler bölgede eski olduğumuz için bölgede bir isim yaptık. Düzce’de mobilya denince akla tutkun mobilya geliyor. 55 yıllık tecrübemiz, kaliteli iş yapmamız, işi bilerek yapmamız bizim artımız oluyor. Çoğu firma piyasaya girip, işin mahiyetinden anlamadıkları için işi bırakmak zorunda kala bildiklerini de gördük. Ayrıca bazı ürünlerimizin garantisi yok ama ürünlerimizle ilgili bir sıkıntı olduğunda bizzat kendimiz ilgileniyoruz. Zaten montaj ekibimizi kendimiz yetiştirdik, yıllardır birlikte çalışmaktayız. Hepsi gerekeni yapacak niteliktedir.” sözleriyle açıklamaktadır.

İM2 rakip işletmelere göre kalite ve teslimat sonrası hizmetlerde farklı olduklarını belirtmektedir. Bu duruma ilişkin ek olarak “Mesela geçen istikbal’ e bir ürün göndermiştik koltuğun kumaşı küflenmiş, şimdi önümüzdeki hafta bize iade edecekler. Ancak biz tahmin edebiliyoruz, aslında çok nadir olan bir şey, kullandığımız ağaç ya nemliydi, ürünü de kapalı bir kutuya koyduğunuzda böyle durumlar olabiliyor. Bu ürünü onarabilirsek onaracağız, onaramazsak ürünün parasını iade edeceğiz ya da faturadan düşeceğiz. Yurtdışında da kendi markamızın teknik hizmetini yürüten bir firmamız mevcut. Zaten satış sonrası hizmet olmazsa Avrupa’ da da Türkiye’de de tutunamazsınız. Ayrıca ürünlerimizin de garantisi mevcuttur.” değerlendirmesinde bulunmaktadır.

İM6 rakiplerinden farklı ve benzersiz özelliklerini titiz işçilik ve zamanında teslimat olarak ifade etmektedir. Konu ile ilgili *"Bizim için yaptığımız işte işçilik kalitesi ve müşterinin istediği zamanda teslim etmek firmamız için piyasa da avantaj sağlamaktadır."* görüşünü belirtmektedir.

İM4 ürünlerinde kullanılan hammadde farklılığı sebebiyle piyasada avantajlı olduklarını belirtmektedir. Buna ek olarak şu açıklamalarda bulunmaktadır:

"Biz mobilya sektöründe çelik iskelet dediğimiz bir sistemle üretimimizi yapıyoruz. Mobilya sektöründe genellikle ahşap iskelet kullanılmaktadır. Biz bunu çelik iskelet ile yaparak farkımızı ortaya çıkarıyoruz. Bu sebeple ürünlerimiz daha dayanıklı oluyor. Yalnızca fiyat olarak değerlendirdiğinde müşteri cazip fiyat avantajı olmayabiliyor ama biz kullanma süresini düşünerek fiyatlar arasındaki durumu matematiksel hesaplarla değerlendirince farkımız ortaya çıkıyor."

Endüstride imalat ve satış yapan mobilya işletmeleri rakiplerinden farklı kılan, rakipleri karşısındaki rekabet araçları ve katılımcılara göre dağılımı Tablo 30' da sunulmaktadır.

Tablo 30. Endüstrideki İşletmelerin En Etkili Rekabet Araçları

Endüstrideki İşletmelerin Rekabet Araçları	Katılımcılar
Ürün çeşitliliği ve farklı tasarımlar	SA1, SA6, SA8, İM1, İM2, İM3, İM4, İM5, İM7
Satış öncesi, güler yüzlü ve samimi hizmet	SA1, SA4, SA5
Satış sonrası hizmet	SA1, SA3, SA4, SA5, SA6, SA7, SA8, İM1, İM2, İM4, İM5, İM6
Ürünlerde garanti hizmeti	SA1, SA5, İM2, İM5
Ürün kullanım kılavuzu	SA1
Kaliteli ürün	SA2, SA5, SA6, SA7, SA8, İM1, İM2, İM4, İM5, İM7
Marka imajı	SA4, SA6, SA8
Fiyat politikası, Müşteriye ödeme koşullarında kolaylık sağlama	SA4, SA5, SA8
Sektördeki işletmecilik tecrübesi	SA7, İM2
Güçlü dağıtım ağı	İM1
Kaliteli ve farklı hammadde kullanımı	İM4, İM5
Yenilikçi Ar-ge çalışmaları	İM2, İM4
Ürün teslimatı	İM6

Günümüz endüstrilerinde ürün ve hizmetlerin benzer olması, müşteri talebinin az üretimin fazla olması, kalite anlayışının işletmeler tarafından standart hale gelmesi gibi faktörler sebebiyle işletmeler arasında mücadeleler yoğun yaşanmaktadır.

Kıyasıyla rekabetin yaşandığı ve rakiplerle mücadelenin yoğun olduğu ortamlarda işletmeler rakiplerinden bir adım öne geçmek için güçlü olan yönleriyle farklılaşmak zorunda kalmaktadır. Mobilya endüstrisindeki işletmelerin yoğun rekabet ortamında mücadele edebilmek için belirledikleri en etkili rekabet araçları Tablo 30' da yer almaktadır. Konu ile ilgili katılımcılar şu görüşleri beyan etmektedir. Örneğin; SA1 işletmelerinin en etkili rekabet araçlarını *“Ürün çeşitliliği, güler yüzlü ve samimi hizmet, satış öncesi ve satış sonrası hizmettir. Yeni tüketici kanununa göre düzenlenmiş satış evraklarımızda işletmemize olan güveni sağlamlaştıran diğer bir unsurumuzdur. Ayrıca mağazamızdan hangi ürün alınırsa alınsın bütün ürünler 2 yıl garantilidir ve bunun yanında en küçük sehpa dahi alınsa yanında garanti belgesi, ürün kullanım kılavuzu ve temizlik talimat çizelgesi verilmektedir.”* açıklamasıyla sıralamaktadır.

SA2 rekabette işletme olarak esas aldıkları unsurun ürün kalitesi olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca müşteri odaklı düşünme ve uygun fiyatla ürün sunma ile ilgili olarak *“Her kişi ucuzda olsa pahalı da olsa ürüne para veriyor. Biz istiyoruz ki ürüne verdiği paranın karşılığını çok kısa dönemde noksan fayda ile almasında, uzun vade kullansın ve fayda sağlasın istiyoruz. Bazı müşterilerde sadece fiyata odaklı, ucuz alışveriş istiyor. Aslında alışverişte bu tutum çözüm olmuyor, elindeki parayla en uygun ve kaliteli ürünü almak her zaman daha uygun bir alışveriş olduğunu düşünüyorum. Bu sebeple işletme olarak pahalı ürün satmadığımızı düşünülüyor ve malın müşteri tarafından uzun süre kullanılmasını istiyoruz. Rekabeti biz de bu şekilde kullanıyoruz. Ürünlerimizi yüze alıp üç yüze satma hedefimiz yok. Belli kar marjları ile müşteri korunaklı bir ticaret yaptığımızdan dolayı kendi açımızdan uygun olan uygulamaları yapıyoruz.”* sözleriyle durumu açıklamaktadır.

SA5 rakiplerinden farklı özellikleri olarak işletmelerine özgü bir döngüsel yapının var olduğunu *“Farklı derken bizim kendimize has döngümüz mevcuttur. Mesela müşterimize kredi kartı veya nakit para gibi bir dayatmamız olmuyor. Finansal açıdan müşteriye açık hesap olarak idare etme şansımız oluyor. Bu durumun rakiplerimizden farklı yönümüz olduğunu düşünüyorum. Ayrıca bizim müşteriye yaklaşımımız, müşteriye hitabımız ve müşteri ile olan diyalogumuz, bu konuyu da müşterilerimiz hep söylüyor diğer firmalardan farklı olduğumuzu ifade ediyorlar.”* açıklamasıyla belirtmektedir. Piyasadaki etkili rekabet araçlarının da müşteri ilişkileri,

müşteriye tedarikçiler sayesinde kaliteli ürün sunulması ve satış sonrası hizmetler olarak şu şekilde ifade etmektedir.

“En etkili rekabet aracımız genellikle müşteriye yakınlığımız, müşteriye hoşnut tutmamız, ilgi, alakamız ve müşteriye finansal anlamda katı bir tutum içerisinde olmuyoruz. Mesela müşteriye soruyoruz sizin bütçeniz nedir?, bize nasıl dönüş yaparsınız? Ödemeyi nasıl yapabilirsiniz? Tutumu ile yaklaşıyoruz. Bu durumda bize bir avantaj olarak dönüyor. Ayrıca tedarikçi firmalarımız sayesinde kaliteli ürün arzı yapmakta rekabetimizi etkilediğini düşünüyorum. 23 yıldır firma olarak bu sektörde yer alıyoruz. 23 yıldır alışveriş yaptığımız, ürün tedariki sağladığımız kemik firmalarımız vardır. Hiç değiştirmedığımız firmalarımız vardır hala aynı firmalarla çalışıyoruz. Bugün ucuz mal buldum bunu satayım bunu alayım deme şansımız pek yok. Biz kemik firmalarımızı hiçbir zaman bırakmayız. Satış sonrası hizmetlerde de rakiplerimizden farklıyızdır. Özellikle hafta da bir gün bilemediniz on beş günde bir gün kesinlikle satış sonrası hizmet anlamında bir ekip çıkarıp müşteri portföylerimizi gezdiriyoruz. Müşterilerimizi belli bir biriktirip ekibimizi belirli bir veya iki gün tahsis ediyoruz satış sonrası hizmet anlamında çıkarıyoruz. Yedek parça ihtiyacı olduğu zaman tedarikçi firmadan talep ediyoruz, geldiği zaman süratla müşterilerimizin ihtiyacını gideriyoruz. Ürünlerimizin zaten 2 yıl da garantisi mevcuttur. Bu durumda bizim avantajımızdır.”

SA8 işletmeleri için en önemli unsurun kalite olduğunu ifade etmektedir. Konu ile ilgili olarak *“Kalite kullanılan malzeme ile başlar. Müşterinin istediği hizmeti karşılayabilmekte bizim için önemlidir. Bu yüzden geniş ürün yelpazemiz, modern tasarımlarımız, fiyat politikamız ve kalitemizle rakiplerimizden farklı olduğumuzu söyleyebilirim. Ayrıca müşteriye satış sonrasında sunulan hizmette firmamız için çok önemlidir. Müşterilerimiz aradıkları ürün ve hizmet konusunda ne kadar tatmin olursa o kadar memnun olur. Bu da bizim gibi markalar için en büyük reklamdır.”* değerlendirmesini yapmaktadır.

İM3 işletmelerinin ürün çeşitliliği açısından rakiplerinden farklı olduklarını ayrıca ahşap dekoratif ürünleriyle kapsamalarını genişlettiklerini *“Ham obje, çerçeveler, kutular, mumluk, tepsiler gibi ürünlerinde imalatını yapıyoruz. Piyasadaki firmalardan ürün çeşitliliği açısından farklıyız.”* açıklamasıyla belirtmektedir.

İM4 en etkili rekabet araçlarının kalite, satış sonrası hizmetler ve Ar-ge çalışmaları olduğunu "*Çünkü biz müşterimizin memnuniyetini ön planda tutuyoruz. Ne kadar kaliteli üretirseniz ürün sonuça kul yapısı ürünler illaki bir arıza çıkabiliyor. Ama biz firma olarak sonuna kadar ürünlerimizin arkasında duruyoruz. Müşterilerimizin ayağına kadar gidiyoruz. Çözülmesi gereken sıkıntılar varsa onları hallediyoruz. Ayrıca Fabrikamızda showroomumuz var. Ayrıca bayilerimizin de bizim ürünlerimizi sergiledikleri showrooomları var. Mesela İstanbul' da A firması diyor ki mağazamızın şu bölümü epika' nın ürünlerini sergiliyorlar. Yani Türkiye çapında bize showrooomların da, vitrinlerinde ve ya reyonlarında yer açıyorlar bu şekilde reklamımız da yapan bayilerimiz var. Zaten kendi planladığımız Ar-ge çalışmalarımız var. Kendi ürünlerimizi kendimiz tasarlıyoruz, planlıyoruz. Bu şekilde yolumuza devam ediyoruz.*" değerlendirmesiyle ifade etmektedir.

İM5 rakiplerinden benzersiz yaptıkları işler ile ilgili olarak "*Farklı yaptığımız işlerimiz vardır. Rakiplerimiz ürünlerinde demir aksamı çok kullanır. Biz demir kullanmayız, biz hakiki sunta E1 kalitede sunta ve medefe kullanırız. Rakiplerimizden farklı olarak süngerimize dikkat ederiz, kumaşımıza dikkat ederiz, anti alerji olmaması içinde en dikkat ettiğimiz konulardan bir tanesidir. Ayrıca yatak ürünlerimizi kişiye özel üretiyoruz. Şimdi şöyle söyleyeyim: biz kaliteden ödün vermeyiz. Avrupa' ya çalışıyoruz, biz müşteriye göre yatak üretiyoruz. Baza üretiyoruz. Şuan Türkiye' de baza üretiminde ikinci ya da üçüncü firmayız diyebilirim. Zaten bizim yataklarımız Türkiye' de satılan yataklardan değil. Amerikan bazası derler, Hollandalılar ve Almanlar kullanır, değişik baza üretiyoruz yani Türkiye ' de rakibimiz az. Bir müşteriye hatalı mal gittiye beş yıl bile olsa biz malımızın sahibiyiz. Müşterimize her türlü destek olabiliriz.*" görüşünü bildirmektedir.

İM7 işletmelerinin kalite açısından rakiplerinden farklı olduğunu ve kendi tasarımlarıyla piyasada yer aldıklarını belirtmektedir. Kişiye özel ürünlerde uygulamalarını "*İmalatını yapacağımız ürünü bilgisayar ortamında çizimini yapıyoruz. Ölçülerine göre görselini müşteriye üç boyutlu haliyle gösteriyoruz.*" sözleri ifade etmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan bulgular neticesinde mobilya sektöründeki yoğun rekabet ortamında işletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak, piyasada varlığını sürdürebilmek ve başarıyı yakalayabilmek için farklı uygulamalar yaptıkları

görülmektedir. İşletmeler müşterilerine farklı tasarımlara sahip ürün çeşitliliği sunmak, müşteri memnuniyeti sağlayacak satış öncesi ve sonrası hizmetler sunmak, müşteri odaklı fiyat politikası belirlemek gibi farklılaştırma stratejileri uygulamaktadır. İmalat işletmeleri Ar-ge çalışmalarıyla yenilikçi ürün anlayışı, piyasadan farklı olarak kaliteli hammadde kullanımı, güçlü ve etkin dağıtım ağı sistemi gibi stratejiler uygulamaktadır. Ayrıca mobilya endüstrisinde yoğun rekabet ortamında işletmelere yardımcı olan piyasaya hâkim marka imajı ve işletmecilik tecrübesinin de yardımcı unsurlar olduğu görülmektedir.

4.2.4. İşletmelerin Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

İşletmeler bulundukları endüstrinin piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek, varlıklarını sürdürülebilmek ve rakiplerle mücadele edebilmek için rekabet stratejilerine gereksinim duymakta olduğu bilinmektedir. Endüstrideki işletmelerin uygulayacakları stratejileri ve bu stratejileri belirleyen faktörlerin incelenmesi amacıyla yöneticilere bir soru sorulmuştur. Bu soruya ilişkin katılımcılardan alınan cevap ve tekrarlanma sıklığı Tablo 31’ de yer almaktadır.

Tablo 31. Endüstrideki İşletmelerin Uyguladıkları Temel Yaklaşım/Strateji/Politikanın Tespit Edilmesine İlişkin Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı

Görüşler	Tekrarlanma Sıklığı
Endüstrideki yöneticiler yoğun rekabet ortamında mücadele edebilmek için birtakım stratejiler uygulamaktadır.	14
Endüstrideki işletmelerin uyguladıkları stratejiler rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamaktadır.	13

Günümüz iş hayatında küresel pazar anlayışının etkili olması sebebiyle ortaya çıkan yoğun rekabet ortamı işletmeleri bir takım stratejiler uygulamak zorunda bırakmaktadır. İşletmeler tarafından uygulanan stratejilerin rakipler karşısında avantaj kazandıracak ve içinde bulundukları duruma uyum sağlayacak yapıda olması gerektiği görülmektedir. Konu ile ilgili yöneticilerin Tablo 31’ de yer alan görüşlerini genişletmek amacıyla ek olarak şu değerlendirmelerde bulunmaktadır. Örneğin; SA2 rekabetle başa çıkabilmek için uyguladıkları stratejiyi “*Şu durum güçlü kılar*

müesseseyi; alırken yani maliyet aşamasında en iyi fiyatla alabiliyorsa işletme rekabet mücadelesinin içinde olabilir demektir. Biz ekonomik gücümüzü ürün alırken kullanıyoruz. Çünkü müşteriler piyasayı satış rakamları açısından firmalardan önde olarak takip ediyor. Müşteriler mesela bir ürün almadan önce mağazalara girip çıkıyor, dolaşıyor, internetten bakıyor vs. bu sebeple fiyat konusunda 10-TL' lik malı 15- TL ye satmak biraz zordur. Bu dönemde müşteriler daha bilinçli ve her şeyin farkında olmasından dolayı mağazaya mal ederken gücümüzü kullanıyoruz. Ürün satarken de müşteri güvenilirse her şeye olur demeye çalışıyoruz ve her konuda yardımcı oluyoruz. Ayrıca ürünlerimizde sık sık farklılaştırmalar yapıyoruz. Ürün çeşitliliğini düzenli olarak sağlamaya çalışıyoruz.” ifadesiyle açıklamaktadır.

SA3 sektörde rakiplerle mücadele edebilmek için uyguladıkları yaklaşımları “Sektörümüz yeniliğe açık ve geniş ürün yelpazesinin bulunduğu bir sektördür. Bu sebeple firma olarak sektörümüzdeki trendleri takip etmeye çalışıyoruz. Modaya uygun renk ve modelleri tedarik edip mağazamızın teşhirinde müşterilerle buluşturuyoruz. Ayrıca firmamızın yerel piyasa da bol bol reklamlarını yaparak satış hacmimizi artırmaya çalışıyoruz.” değerlendirmesi ile belirtmektedir.

SA7 piyasadaki rekabetin üstesinden gelmek için maliyet kalemlerini düşük tutmanın ve sektörel modayı takip etmenin gerektiğini vurgulamaktadır. Bu konuya ek olarak “Mobilya görsellik isteyen bir şey modayı takip etmek gerekiyor. Takip etmezseniz geri kalırsınız. Hem en iyisini hem ucuzunu mal etmeye çalışacaksınız ki müşteri sizi tercih etsin. Ticarete satarken değil de alırken kazanmak lazım. Nerden aldığınızı bileceksiniz, çalıştığınız insanları seçerek çalışacaksınız. Bazen öyle işler oluyor ki büyük bağlantılar yapıyorsunuz güvenemediğiniz insanlar çıkarsa karşınıza sizin de hesabınız karışıyor o nedenle tedarikçinizi iyi seçmek lazım. Mobilya öyle bir şey ki büyük markalar iki üç el değiştiriyor, reklam giderleri çok, personelleri çok, mesela biz 6 kişi çalışıyoruz burada normalde 10-15 kişi çalıştırılabilir. Ancak o zaman maliyetler yükselir, sattığınız ürüne bunu yansıtmanız lazım. Ayrıca kira çok önemli, mobilya havaleli olduğu için geniş yerler istiyor geniş alan istiyor o da büyük paralar gerektiriyor. Mesela yer kendinizin değilse merkezdeyse 30000 –TL kira verenler var. Bu durumda mecbur ürünlere en az 1000TL ekliyorlar ki kiralari çıksın. Bizim kendi yerimiz olduğundan hem daha uyguna hem de kalitelidir ürünlerimiz. Hem kira vermiyoruz, hem çalışanlar aile üyeleri olduğu için ürün satış fiyatlarında biraz

daha esnek davranabiliyoruz. Kısaca maliyet açısından avantajlıyız.” görüşlerini beyan etmektedir.

İM1 piyasadaki rekabeti yüksek kapasite kullanımı ve düşük maliyet uygulamalarıyla aştıklarını belirtmektedir. Bu durumu detaylandırmak için üretim aşamasında yürüttükleri işlemlerle ilgili olarak *“Düşük maliyetli ürünler üreterek ve ürettiğimiz ürünlerin takım adetlerinin yüksek olmasından dolayı işçilik giderlerinden kar etmekteyiz. Bizim kullandığımız makineler yüksek üretim kapasitesine sahip makineler, şöyle ifade edeyim, makineyi bir defa ayarlamak 15-20 dk daha sonra bu ayar yapıldıktan sonra 100 parça üretimde aynı sürede bitiyor, 200 parçada aynı sürede bitiyor. Yani birim zamanda daha fazla ürün çıkmış oluyor. Önemli olan makineyi ayarlamak, ayarı bozulmadan ne kadar çok parça geçmiş olursak o kadar kar etmiş oluyoruz. Mesela kesim makinesi üzerine söyleyeyim. Makine 1 ila 6 plaka arası kesim yapabiliyor. Takım adeti yüksek olursa şablon sayısı aynı kalmak koşulu ile kesim yapılıyor.”* açıklamasında bulunmaktadır.

İM5 piyasada verdikleri rekabet mücadelesiyle başa çıkabilmek için uyguladıkları stratejisiyle yakaladıkları avantajı *“Firma olarak kadromuzu yükselttik, hızlı üretime geçtik, yüzde otuz civarındaki kaybımızı yüzde beş kazançla toparladık. Maliyetlerimizi hızlı üretim ve işçilik bazında düşürdük.”* sözleriyle belirtmektedir. Ayrıca belirli müşteri grubuna odaklandıklarını *“zaten Avrupa' da belirli bir müşteri grubumuz var. Mesela Avrupa' da otellere satıyoruz, real, rola, neto, amazon, ıvey müşterilerimizdir.”* açıklamasıyla ifade etmektedir.

Mobilya endüstrisinde bulunan işletmelerin rekabetle baş edebilmek için uyguladıkları stratejilere ilişkin değerlendirmeleri ve yöneticilere göre dağılımı Tablo 32'de verilmektedir.

Tablo 32. Endüstrideki İşletmelerin Rekabet Stratejilerine Yönelik Değerlendirilmesi

İşletmelerin Rekabet Stratejilerine Yönelik Değerlendirilmesi	Katılımcılar
Tedarikçilerden temin edilen ürünlerde düşük maliyet ile piyasada avantaj yakalanmaktadır.	SA2, SA5, SA7, SA8, İM3
Müşteri ilişkileri aracılığıyla piyasada üstünlük sağlanmaktadır.	SA1, SA2, SA4, SA5
Ürün çeşitlendirme yoluyla farklılaştırma yapılarak pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmaktadır.	SA2, SA3, SA5, SA7,
Reklam çalışmaları ile müşteri talebi artırılmaya çalışılmaktadır.	SA3, SA8

Tablo 32'nin Devamı

Tedarikçi firmadan temin edilen ürünler rakiplere göre farklı, kalite ve kalite yönetim standartlarına uygun, müşteriler tarafından üstünlüğü algılanabilecek özellik içermektedir.	SA4, SA6, SA8
Belirli bir müşteri portföyüne odaklanarak piyasada avantaj sağlanmaktadır.	SA5
Genel giderler düşük tutularak maliyet avantajı sağlanmaya çalışılmaktadır.	SA7
Endüstrideki deneyim sebebiyle kaliteli ve uygun fiyatlı ürün tedarik üstünlüğü yakalanmaktadır.	SA7
Üretim sürecinde kullanılan yüksek üretim kapasiteli makineler sayesinde düşük işçilik maliyetleriyle piyasada avantaj elde edilmektedir.	İM1, İM5
Ar-ge çalışmaları kapsamında ürün ve süreç geliştirme çalışmalarıyla rekabet ortamında işletmenin farkı ortaya çıkarılmaktadır.	İM2, İM4
Müşterinin bulunduğu yöre, kültür ve tercihlerine odaklanarak üretim yapılmaktadır.	İM2, İM5
Maliyet kalemlerini düşürebilmek için müşteri işletmelerden hammadde temini yapmak suretiyle ortak çalışmalar yürütülmektedir.	İM2
İşletmenin kaliteli ürün ya da hizmet sunabilme yeteneğini yani işçilik yeteneğini geliştirmek piyasada üstünlük sağlamaktadır.	İM6

Katılımcıların Tablo 32' de yer alan görüşlerine ek olarak yöneticiler şu açıklamalarda bulunmaktadır. Örneğin; SA4 tedarikçilerinin imalat yeteneği ve yapısal gücü sayesinde rekabetle baş edebildiklerini ifade etmektedir. Ayrıca konuya ilişkin "*Ürün kalite standartları ve kalite yönetim sistem standartlarına göre üretim yapan tedarikçi firmamız kullanılan hammaddeden, tasarım çeşitliliğine, kumaş seçeneğine kadar geniş bir alanda tüketiciye hitap etme amaçlı üretimini yapıyor. Bizler bayi ağıları olarak bu kaliteyi müşterilerle buluşturmayı ve müşterinin satış aşamasından başlayıp satış sonrasına kadar taleplerine cevap vererek, servis ve garanti hizmetleri ile güven duyulan bir yapı oluşturmaya çalışmaktayız. Firmamız bu güvenceyi sağlamak için sürekli bir piyasa takibi ve belirli aralıklarla yaptığımız durum değerlendirmeleri sayesinde mevcut duruma uyum sağlıyor ve durumumuzu her konuda güncel tutmaya gayret ediyoruz.*" değerlendirmesinde bulunmaktadır.

SA5 rekabet mücadelelerinde ürünlerde model çeşitliliği, belirli müşteri grubuna odaklanma, düşük maliyet, müşteri ilişkileri konularına dikkat ettiklerini ve uygulamalarını şu şekilde vurgulamaktadır:

"Her müşteri bize gelip de ürün sormuyor. Bazen dükkanın önünde beklerken bile görüyorum: birçok müşteri buraya girmeyelim pahalıdır bizi aşar gibi söylemleri olduğunu duyuyorum. Ayrıca modellerimizi daha çok ön plana çıkarmaya çalışıyoruz,

modelleri ön plana çıkarırken fiyatları biraz daha minimize etmeye çalışıyoruz, daha çok müşteriye hitap edebilme anlamında. Ama yine de müşteri portföyümüzü bir çita yukarıda tutmaya çalışıyoruz ve çok sık model değiştiriyoruz bu da müşterilerimiz için bir artı oluyor. Bizim müşterilerimiz ürünü bir geldiğinde alan müşteri değil. Öncelikle her yeri bir geziyor, tarıyor, dönüyor tekrar geliyor, eşini getiriyor, ablasını getiriyor herkesin fikrini aldıktan sonra karar veriyor bu da bizim için bir süreçtir. Ama farklı bir müşterimizde bir geliyor ikinci geldiğinde farklı bir ürün görüyor onu beğeniyor. Bu sebeple ürün çeşitliliğimizi sürekli değiştiriyoruz. Ayrıca maliyetlerimizi düşük tutmaya çalışıyoruz. Mesela ürün alışımızda tedarikçi firmaya karşı bazı riskleri de alarak ürün maliyetlerimizi düşük tutmaya çalışıyoruz oluşan fiyat farkını da müşteriye yansıtıyoruz. Örneğin; ürünü bağlantılı çalışıyoruz. Yani çalıştığımız firmalara ön bağlantılı çekler veriyoruz. Bu çeki vermemizin anlamı fiyat anlamında şu şekilde dönüşü oluyor. Farklı vadeler olarak geri dönüşü oluyor. Biz vadeyi bu şekilde değiştirerek kullandığımız zaman bunu müşteriye yansıtıyoruz. Eğer firmadan uzun vade aldysak ürünle ilgili müşteriye normalde vademiz 12 aydır. Ancak müşteri ben bunu 12 ayda ödeyemem diyorsa bizde o zaman 15 olsun diyebiliyoruz."

İM3 rekabetle başa çıkabilmek için işletme olarak özel uyguladıkları ve çaba sarf ettikleri bir durumun olmadığını vurgulamaktadır. Ancak işletmelerinin kârlılığını artırabilmek için ürün tedariki sırasında "maliyetlerimizi minimum fiyatla almaya çalışıyoruz" açıklamasıyla düşük maliyet avantajı yakalamaya çalıştıkları görülmektedir.

İM4 mobilya endüstrisinde rekabet ile ilgili yaklaşımlarını "Bizim sektörümüzde ürün geliştirme önemli yani mobilya sektörü görsele hitap etme, yani ürünlerinizi görsel olarak ne kadar iyi bir duruma getirirseniz o kadar cazip oluyor. Görsel açıdan iyileştirirken tabi ki kalite de bu durumda gündeme geliyor." sözleri ile açıklamaktadır. Ayrıca İM4 maliyetleri düşürerek avantaj elde etmek istediklerini "hammadde tedarikinde yaşanan fiyatlardaki artışlar maliyetleri düşürmemize engel oluyorlar. Yani maliyetler konusunda dış etkenler bizi olumsuz etkiliyor. Hammadde fiyatlarında iyileştirmeler olsa bizler de fiyatlarımızda iyileştirmeler yapabiliriz" değerlendirmesiyle ifade etmektedir.

Mobilya endüstrisinde işletmelere piyasada avantaj kazandıran, rekabete ilişkin belirlenen stratejik değişkenler ve katılımcılara göre dağılımı Tablo 33' de sunulmaktadır.

Tablo 33. İşletmelere Endüstride Rekabet Avantajı Kazandıran Stratejik Faktörler

Faktörler	Katılımcılar
Düşük maliyet	SA2, SA5, SA7, SA8, İM1, İM2, İM3
Müşteri ilişkileri	SA1, SA2, SA4, SA5
Ürün çeşitlendirme	SA2, SA3, SA5, SA7
Reklam uygulamaları	SA3, SA8
Tedarikçinin yapısal gücü ve imalat yeteneği	SA4, SA6, SA8
Belirli müşteri portföyüne odaklanma	SA5
Genel giderleri aşağıya çekmek	SA7
Endüstrideki deneyim	SA7
Yüksek kapasite kullanımı ve düşük işçilik maliyeti	İM1, İM5
Ar-ge çalışmaları	İM2, İM4
Müşteri kültür ve tercihinine göre üretim	İM2, İM5
Kaliteli işçilik yeteneği	İM6

İşletmeler rekabetçi piyasa ortamında ayakta kalabilmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için Tablo 33' de bulunan değişkenler üzerinden avantaj sağlamaya çalıştığı görülmektedir. Konuya ilişkin yöneticilerin değerlendirmelerine şu şekilde yer verilmektedir. Örneğin; SA1 kurumsal yönetim anlayışıyla müşteri odaklı hareket etmeyi benimsediklerini belirtmektedir. Bu konu ile ilgili olarak *"Satış esnasında olsun, teslimat esnasında olsun müşteriye özel biri olduğunu hissettirmeye gayret gösteriyoruz. Müşteriye satış ve teslimat sırasında ne söylemişsek onu yapmaya gayret ediyoruz. Bu uygulamalarda ister istemez rakiplerimizden bizi ayrı bir noktaya taşıyor."* görüşünü bildirmektedir.

Yönetici SA6' nın rekabetle ilgili uygulanan yaklaşımlara bakış açısını *"Bu konu ile ilgili markalı bir firmanın ürünlerini sattığımızdan çok bir şey söyleme şansım yoktur. Çünkü tedarikçi firmadan alış fiyatlarımız belirli sınırlardadır. Firma olarak sattığımız ürünler, markamızın en yeni, en modern ve tasarım farklılığı olan ürünlerden oluşmaktadır. Ayrıca 2018 yılı itibarıyla her ürüne % 50 üzerinde zam yapılması ne bizi ne de tüketiciyi memnun edecek durumdadır."* sözleri ile ifade etmektedir.

SA8 endüstrideki yoğun rekabetle uyguladıkları stratejilerle ilgili olarak *"Sektörümüzde çok fazla firmanın bulunması sebebiyle rekabet için iyi bir reklam*

yapabilmek çok önemlidir. Markamızın adını, tarzını, kalitesini müşteriye gösterdikten sonra fırsatları iyi değerlendirerek avantaj sağlamaya çalışıyoruz. Ayrıca standartlara uygun olduktan sonra maliyet aşamasında yakalayabildiğimiz avantajlarda bizi rekabette bir adım öne çıkarıyor." açıklamasını yapmaktadır.

İM2 rekabetle baş edebilmek için işletme politikası olarak Ar-ge çalışmalarıyla ürün ve süreç yenileme çalışmalarının yapılmasını ve bulunan bölgenin müşteri tercihlerini dikkatte alarak üretim yapmayı benimsediklerini şu sözlerle ifade etmektedir:

"Bu iş Ar- ge ile oluyor yani bu işte sürekli kendini yenileyeceksin. Şunu demek istiyorum. Yurtdışı Fuarlarına girdiğimiz zaman bizim kendi showroomumuz var Hollanda da bakan mağazacılar şunu diyebiliyor ya bu Prisma, uğra muhakkak zaman zaman bir şeyleri görebiliyorsun. Yani buraya uğra ve yeniliği tat diyebiliyorlar. Bunu ticarete yapmak mecburiyetindeyiz. Şimdi çok basit düşünecek olursak, bir koltuğun iki tane kolu vardır, bir oturağı vardır, birde sırtı vardır. Ama o ince nüanslar, ince detaylar koltuğu koltuk yapan unsurlar. Birde satış yaptığınız toplumun kültürünü bilmeniz gerekiyor. Mesela Türkiye' de satılan koltuk takımları daha şatafatlı, sırtı farklı renk, yok sırtında düğme falan daha farklı tarzı, yurtdışına Avrupa' ya satılan koltuklar ise daha sade ve farklı yani bu konuda kendinizi geliştirirseniz piyasada daha iyi bir konumda olursunuz. Ayrıca sattığımız ürünlerle ilgili müşterilerimizin talebine göre de değişiklikler yaparak ürünlerimizi satıyoruz. Mesela istikbal bir tv koltuğu alıyordu Çin' den onun farklı bir versiyonunu biz onlara ürettik. Çin' den aldıkları ürünlerin renkleri belirli renklerde, bunun dışına çıkmıyorlardı. Biz ise istikbalin istediği renkleri üretmeye başladık bu da hem onlara hem de bize ufuk açmış oldu."

Bu konu hakkında İM2 düşük maliyet avantajı sağlamaya yönelik uygulamalarını belirttiği görüşlerine ek olarak *"Biz ay da 2 tır, 3 tır çoğunlukla hafta da 1 tır yurtdışına iş yapıyoruz. Hafta da bir tır iş yapsanız alacağınız vida mesela bir tır için 300 tane vida lazım. Bununla tedarikçiye etkileyemezsiniz. Tedarikçi ile anlaşma yaptığınız zaman ayda 1000 vida lazım dediğimiz zaman kusura bakmayın der bütün ürünlerimiz için bu böyledir. Ama biz ne yaptık X işletmesi ile yaptığımız sıcak anlaşmayla, onlara şu öneri de bulunduk: Vidayı biz sizden alalım. X işletmesinin 2400 yakın mağazası var. Bunlara ürün ürettiyor veya yaptırıyor ancak sonuçta onlarda ürünleri tedarik ediyor. 2400 mağazaya üretim yapan bir firmaya*

verilen vida fiyatıyla bize verecekleri fiyat bir değil. Biz maliyet yüksekliğini bu şekilde aştık. Bundan önce firmalar bizi soymuşlar resmen. Bütün üreticilerin sıkıntısı burada tedarikçiler bütün firmaları aynı kefeye koymuyorlar.” değerlendirmesini yapmaktadır.

İM6 imalat endüstrisinde hiçbir rekabet unsurunun kaliteli işçilik yeteneğinin önüne geçemediğini ifade etmektedir. Ayrıca konuyla ilgili olarak *“ürünlerimizin sipariş aşamasından montajına kadar sağlam bir şekilde işçilik kalitemizle sonlandırmak işletmemizin temel prensibidir.”* görüşünü bildirmektedir.

İM7 piyasadaki rekabet ortamına giremedikleri için herhangi bir yaklaşım benimsemediklerini ifade etmektedir.

Araştırma kapsamı sonucuna göre mobilya işletmeleri piyasada yaşanan mücadele de başarılı olabilmek için rekabet stratejilerinden yararlandıkları görülmektedir. İşletmeler kendi işleyiş durumuna uygun olan stratejiyi geliştirerek farklı şekillerde uyguladığı görülmektedir. Yaşam alanları mobilya imalat ve satış işletmeleri aynı özelliği içeren ürünler ile piyasada yer almaktadır. Bu sebeple rekabetin yoğunluğu karşısında işletmeler avantaj sağlayabilmek için maliyetleri düşürme ya da ürün ve hizmetlerde farklılaşma yolunu tercih ettikleri görülmektedir. Mobilya işletmelerinden bir kısmı hammadde ya da ürün temini sırasında düşük fiyata mal etme, genel giderleri düşürme, yüksek kapasite kullanarak işçilik maliyetlerinden kâr etme gibi maliyet odaklı stratejiler uyguladıkları tespit edilmektedir. Bir kısım işletme ise müşterilerle iyi ilişkiler kurma ve isteklerine cevap verme, ar-ge çalışmalarıyla farklı ürünler ortaya çıkarma, ürün çeşitlendirme ve imalatla kaliteli işçilik ile müşteri tercihlerini etkileme gibi farklılaşma odaklı stratejilere önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca bazı işletmelerin ise reklam uygulamaları ve tedarikçi işletmenin üretim yeteneği sayesinde farkı görülebilen ürünlerle müşteriye hitap etmeyi hedeflediği belirlenmektedir. Odaklanma stratejisini tercih eden işletmenin sayısının çok az olduğu görülmektedir. Yurtdışına ihracat yapan işletmelerin bulunulan bölgedeki müşterinin kültür ve tercihinine odaklanarak üretim yaptıklarından avantaj sağladıkları tespit edilmektedir.

4.2.5. İşletmelerin Bulundukları Konumun Rekabetçi Avantajının Tespitine İlişkin Bulgular

Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi 2017 yılı Sektör Raporuna göre ülke genelinde mobilya imalatçıları işletme sayıları itibariyle İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Kayseri, Antalya, Sakarya, Eskişehir, Düzce, Zonguldak, Trabzon, Balıkesir, Burdur ve Adana gibi illere yoğun olarak dağıldığı araştırmalarda görülmektedir. Bu rapora göre mobilya endüstrisinin istihdam açısından en yoğun olduğu iller İstanbul, Bursa, Kayseri, Ankara, İzmir, Kocaeli, Antalya, Düzce, Sakarya, Mersin ve Hatay olarak sıralanmaktadır. Ayrıca rapora göre Düzce bölgesi işletme sayısına düşen istihdam oranı açısından en yüksek il %21 ile Düzce olup Kayseri %20, Bursa %11,5, Kocaeli 12,6, Sakarya %8 ile takip etmektedir. Rapora göre Düzce bölgesi, endüstride % 22 ile en yoğun istihdama sahip, Türkiye mobilya üretim ortalamasının beş katı, genel üretim istihdam ortalamasının iki katına denk gelmekte olup hem dış hem de iç pazara üretim yaptığı belirtilmektedir. Ülkemizde mobilya endüstrisi açısından bu kadar büyük öneme sahip olan Düzce ilinin ve işletmelerin bulundukları konumun faaliyetler açısından avantaj ve dezavantajlarının belirlenmesine yönelik yöneticilere bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya yöneticilerden alınan yanıt ve tekrar edilme sıklığı Tablo 34’te yer almaktadır.

Tablo 34. Endüstrideki İşletmelerin ve Düzce’nin Konumunun Sağladığı Avantaj ve Dezavantajların Belirlenmesine Yönelik Değerlendirmeler ve Tekrarlanma Sıklığı

Değerlendirmeler	Tekrarlanma Sıklığı
Düzce’nin bulunduğu konum endüstrideki işletmelerin rekabetinde avantaj veya dezavantaj sunmaktadır.	13
Endüstrideki işletmelerin bulundukları konum rekabet açısından avantaj ya da dezavantaj sağlamaktadır.	14

Mobilya endüstrisinde işyeri konumu ve Düzce’nin coğrafi konumunun rekabet gücü üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Katılımcıların Tablo 34’ de bulunan değerlendirmelerinin detayına ilişkin görüşler aşağıda verilmektedir.

SA1 işletmelerinin bulundukları konuma ilişkin olarak “*Düzce’ de her sektörün kendine has kümелendiği noktalar var. Bu sektörde en çok yoğunluğun olduğu cadde mağazamızın bulunduğu caddedir. Tüketiciler mobilya alacak ise ilk önce bu caddeden bakmaya başlarlar. Burada satış ekibi kuvvetli olan, hizmetini güzel sunan*

firma satış yapar. Bu işi tutup kafeteryaların olduğu yerde yapamazsınız, en çok mobilyacı nerede ise orada yaparsınız.” açıklamasında bulunmaktadır.

SA3 Düzce ilinin konum itibariyle dezavantajlarına dikkat çekmektedir. Konuya ilişkin *“Düzce’nin konumu itibariyle sektör açısından çok zor bir bölgededir. Ankara, İstanbul, İzmit, Sakarya ve Bursa’ ya yakın olması pastadaki payı azaltabilmektedir. Yani müşterilerin seçeneklerinin fazla olması açısından bizi olumsuz etkilediğini söyleyebilirim.”* görüşünü bildirmektedir.

SA5 mobilya satış işletmelerinin müşterilerinin sadece Düzce ile sınırlı olmadığını *“Düzce’den çevre il ve ilçelerinden de mobilya alışverişine gelenler çok oluyor. Mesela Bolu’dan müşterilerimiz gelebiliyor. Burada çeşitlilik çok olduğu için firma sayısı fazla olduğu için çevre il ve ilçelerden de müşterilerimiz fazlaca oluyor. Akçakoca, Ereğli gibi birçok ilçeden de gelen oluyor. Düzce biraz bizim sektörümüzde bölgenin merkezi gibi olduğunu da söyleyebilirim. Ayrıca buradaki esnafların ilgi ve alakasından memnun olduklarından dolayı da tercih edildiğini kendileri ifade ediyor.”* değerlendirmesiyle ifade etmektedir.

SA6 işletme olarak bulundukları konumun hiçbir avantajının olmadığını ifade etmektedir. Konu ile ilgili olarak *“Tüketiciye göre bulunmuş olduğumuz yer olarak çok geri planda ve merkeze uzak olmamız dezavantaj bununla ilgili olarak hiçbir şey yapamamaktayız.”* sözleriyle durumu izah etmektedir.

İM1 işletmelerinin ve Düzce’nin konumunu birlikte şu şekilde değerlendirmektedir:

“Düzce’nin konumunun ve işletmemizin konumunun avantajları, hammadde ve pazara yakın olmasıdır. Büyükşehirlerdeki gibi yer kiralari yüksek değildir. Ayrıca Düzce devlet politikaları, destekleri ve indirimleri almak açısından avantajlı konumdadır. Dezavantajları ise ara eleman bulma açısından yani yetişmiş eleman bulma sıkıntısı vardır.”

İM5 ulaşım açısından Düzce’nin avantajlı konumda olduğunu *“konum itibariyle çok güzel bir yerdeyiz, ipek yolu üzerindeyiz, hızlı bir ticaretin ilerleyebileceği bir bölge, şöyle ifade edeyim en uzak yere bile malınızı 6 saat içerisinde ulaştırabiliyorsunuz. Ticari anlamda güzel bir memleketteyiz. Mesela İstanbul’dan bir ihtiyacınız olduğunda hemen 6 saatte karşılayabiliyorsunuz, Kayseri’ den 8 saatte falan karşılayabiliyorsunuz. Aslında bulunduğumuz konum Ankara ve*

İstanbul arasında olması, İpek yolu üzerinde olmamız, mobilyanın yoğun olduğu İnegöl ve Kayseri' den daha avantajlı olduğumuzu söyleyebilirim. Yurtdışı gönderimlerimiz açısından limanlara 3 saat uzaklıktayız, Almanya' da limanlara 12 saatte ulaşabiliyoruz dağıtım kanallarına erişim açısından da avantajlıyız.” açıklamasıyla ifade etmektedir.

İM7 Düzce'nin ve işyerinin konumu ile ilgili olarak “Düzce'nin bize dezavantajları var ancak hiçbir avantajı yoktur. Daha önce bahsettiğim gibi malzeme temini açısından sıkıntı yaşıyoruz ve neredeyse tedarik edilen ürünlerimizin çoğu dışarıdan geliyor. Firmamızın yeri olarak değerlendirirsek biz burada daha rahat çalışıyoruz. Çevremizde ev olmadığı için ses konusunda sıkıntı yaşamıyoruz. Merkeze uzak olduğu için kirası ucuz. İşyerimizin dezavantajı ulaşım her gün 20 km gidip gelmek durumunda kalıyoruz.” değerlendirmesini yapmaktadır.

Düzce'nin konumunun doğrudan ya da dolaylı şekilde işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkilerine ilişkin değerlendirmeleri ve katılımcılara göre dağılımı Tablo 35'te verilmektedir.

Tablo 35. Endüstrideki İşletmelerin Düzce'nin Konumuna İlişkin Değerlendirilmesi

Değerlendirmeler	Katılımcılar
Tedarikçilere ulaşmanın sağladığı kolaylıktan dolayı işletmelere faaliyet açısından avantaj sunmaktadır.	SA1, SA2, SA7, İM1
İşletme sayısının fazla olması sebebiyle ticaret yapma açısından dezavantajlı olmaktadır.	SA2
Mobilya sektörünün yoğun olduğu illere yakınlığı sebebiyle müşteri seçeneklerinin fazlalığı açısından olumsuz etkileri bulunmaktadır.	SA3
Düzce' de işletme sayısının ve ürün çeşitliliğinin fazla olması ve esnaf işletmelerin müşteriye ilgisi sebebiyle çevre il ve ilçelerdeki mobilya alışverişi yapmak isteyen müşteriler tarafından tercih edilmektedir.	SA5, SA7, SA8
Düzce mobilya sektöründe bölgenin merkezi konumundadır.	SA5, SA7
Düzce mobilya işletmelerinin MOBESKO, İnegöl gibi bir çatı altında toplanması piyasadaki işletmeler açısından olumlu olacağı düşünülmektedir.	SA6, İM2
Düzce coğrafi bakımdan büyük şehirlere yakın olması ve çevresinde birden fazla yakın yerin bulunması sebebiyle iyi bir konumdadır.	SA5, SA7, İM4, İM5
Düzce mobilya imalatında devlet politikaları, destekleri, indirimleri gibi yatırım teşviklerinden yararlanmak açısından avantajlı konumdadır.	İM1
Düzce' de işletme kira gideri büyükşehirler göre düşük olduğundan işletmelere avantaj sağlamaktadır.	İM1
Düzce mobilya endüstrisinde nitelikli personel bulma sıkıntısı yaşanmaktadır.	İM1
Düzce' de liman olmaması ihracatta nakliye sorunlarına sebep olmaktadır.	İM2, İM4

Tablo 35'in Devamı

Düzce dağıtım kanallarına erişim açısından avantajlı bir konumda bulunmaktadır.	İM5
Düzce' de hammadde ve malzeme temin edecek işletmenin yeterli olmaması dezavantaj olmaktadır.	İM7

Tablo 35'te yer alan yöneticilerin görüşlerine ek olarak şu değerlendirmeler yapılmaktadır. Örneğin; SA1 Düzce ilinin işletmeleri açısından avantajını *“tedarikçilere ulaşmanın kolaylığı bizim avantajımızdır.”* ifadesiyle değerlendirmektedir.

SA2 Düzce'nin coğrafi konum olarak iyi bir yerde olduğunu ve yaptıkları işlerinden dolayı konumdan memnun olduklarını ifade etmektedir. Ayrıca konu ile ilgili *“Tedarik edeceğimiz ürünler açısından bize avantaj sağladığını düşünüyorum. Ancak Mobilya ticareti yapma açısından firma sayısının fazla olmasından ötürü Düzce'nin zorluklarının olduğunu söyleyebilirim.”* görüşünü belirtmektedir.

SA4 ilin bulunduğu konumun işletmenin satışlarına olumsuz yansıyan herhangi bir durumun mevcut olmadığını ifade etmektedir.

SA7 konumu açısından Düzce'nin mobilya piyasasındaki önemini *“Düzce mobilya sektörünün pazarı durumundadır. Düzce'nin 200 km çevresinde birden çok vilayet bulunmaktadır. Bu konuda birçok avantajı mevcuttur. Nakliye giderleri açısından, maliyetlerimizi etkilediği için bize avantaj sağlamaktadır. Düzce'ye Ereğli' den, Zonguldak' tan, Bolu' dan çok müşteri gelmektedir.”* şeklinde açıklamaktadır.

SA8 işletmelerinin konumunun rekabette önemli bir etken olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Düzce'nin konumuna yönelik *“Düzce konumu itibariyle yakın il ve ilçelerden de müşteri potansiyelimiz mevcuttur.”* değerlendirmesini yapmaktadır.

İM2 Düzce mobilya piyasasında konumun dezavantajlarını şu sözlerle ifade etmektedir:

“İnegöl gibi Düzce' de de bir düzenleme yapılması gerekiyor. Düzce' de liman olmaması da başka bir olumsuzluk, yani yurtdışına ihraç edeceğimiz ürünler için buradan Kocaeli' ye ayrı nakliye, limandan ayrı nakliye yani bunların hepsi birer maliyet bize. Bir avantajımız olduğunu söyleyemem. Kara yolu ile göndermek istesek yüksek, olması gerekenin çok üstünde fiyatlar istiyorlar, yeri geliyor bir ay nakliyeciyi bulamıyoruz. Neden? Çünkü nakliyeciyi benim malımı taşımasa başka yerle anlaşır, her

halde kazancını sağlayacak bir alternatif bulur. Yani burada olmanın hiçbir avantajını göremedim.”

İM4 Düzce konum itibarıyla ortak bir noktada bulunduğunu belirtmektedir. Ancak ihracat yaptıkları ülkelere ulaşımında yaşadıkları zorluklardan dolayı konumun dezavantajını *“Liman olayı olsaydı mesela yurtdışı satışlarımızda zorlanıyoruz, yükleme açısından olsun gümrük açısından olsun. Deniz kenarında olsaydı daha avantajlı olabilirdi. Ama karayolunda pek sıkıntı çekmiyoruz. Kendi nakliyatımız var, araçlarımızla sevkiyatları yapıyoruz. Yurtdışında genellikle Arap ülkeleri, Ortadoğu ülkelerine satış yapıyoruz. Biraz da Avrupa ülkeleri var. Yurtdışına ürün gönderme açısından zorlanıyoruz limanlara uzak olduğumuzdan. Yakın olsak daha uygun maliyet ile kurtaracağız. Bu da ister istemez satışlarımıza yansıyor.”* sözleri ile belirtmektedir.

Mobilya endüstrisindeki işyerlerinin konumunun işletmelerin faaliyetleri ve rekabet gücü üzerindeki etkilerine yönelik görüşler ve katılımcılara göre dağılımı Tablo 36’ da sunulmaktadır.

Tablo 36. Endüstrideki İşletmelerin Bulundukları Konuma Yönelik Değerlendirilmesi

Değerlendirilmeler	Katılımcılar
İşletmeler faaliyet alanına göre kümelenmektedir.	SA1, SA4
İşletmenin şehir merkezinde olması avantaj sağlamaktadır.	SA1, SA2, SA5, SA8
Konumun iyi bir yerde ve merkezi konumda olmaması işletmenin satışlarını olumsuz etkilemektedir.	SA3, SA6
Konumun merkezi ve iyi bir yerde olması kira giderleri açısından işletmeyi olumsuz etkilemektedir.	SA3
Kümelenen mobilya işletmelerinin konumundan uzak olmak müşterinin farkı kolay görmesini sağlamaktadır.	SA4
İşletmeye müşterinin ulaşımının kolay olması satışlar konusunda avantaj sağlamaktadır.	SA5, SA7
İşletmenin organize sanayi içerisinde ve şehir merkezine uzak olması çalışacak personel bulma konusunda sıkıntı yaşanmasına neden olmaktadır.	İM2
Organize sanayi dışında bulunan kayıt dışı işletmeler rekabeti olumsuz etkilemektedir.	İM2
Sipariş usulü mobilya imalatı yapan işletmeler açısından konumun önemli olmadığı görülmektedir.	İM3
İşletme trafiğin geçiş noktasında bulunduğundan ulaşım avantajı sağlamaktadır.	SA7, İM4, İM5
İşletmenin merkeze uzak olması rahat çalışma ve kira açısından avantajlı olmaktadır.	İM7
İşletmenin merkeze uzak olması ulaşım açısından zorlamaktadır.	İM7

İşyerinin konumu hakkında Tablo 36' da yer alan görüşlere ek olarak yöneticiler şu açıklamalarda bulunmaktadır. SA2 bulundukları konum ile ilgili *“İşletmemizin merkezde olması açısından rakiplerimize göre avantajlı olduğumuzu düşünüyorum”* değerlendirmesini yapmaktadır.

SA3 işletme konumunun iyi bir yerde olmasıyla daha geri planda olan bir yerde olmasının dezavantajlarını *“İşletmemizin konumu çok iyi bir yerde değil. Daha iyi bir noktada olması gerekliliğini, giderlerin çok fazla olması ve bu gider fazlalığını satış ile çıkaramadığımızı yaşadık ve gördük. Bu durumu şöyle ifade edebilirim; 4 yıl önce 20.000-TL kira verdiğimiz bir yerden taşındık ve 10.000-TL' ye daha düşük fiyatlı bir işyerine geçtik. Bu durum çokta fark etti mi? Fark etmediğini yaşadık ve gördük. Bu seferde satışlarımız konumumuzdan dolayı azaldı ve kira giderinin bize her şekilde olumsuz yansımalarını gördük. Maalesef Düzce' de kiralar çok yüksek.”* sözleriyle ifade etmektedir.

SA4 mobilya işletmelerinin kümелendiği noktadan uzak olmanın sağladığı avantajı *“Tüketici genelde mobilyacıların bulunduğu bölgeden araştırmaya başlıyor o bölgenin biraz dışında olmak da gezip araştıran müşterinin farkı görmesi açısından avantaj olarak yansıdığını düşünüyorum. Kıyaslama yaparak gelen müşteri karar verirken tüm seçenekleri gördüğü için karar verme durumu daha hızlı olabiliyor.”* açıklamasıyla belirtmektedir.

SA5 işletmelerinin merkezde olması sebebiyle müşterinin kolay ulaşabildiğini ve bu durumun satışlarına olumlu yansıdığını *“Müşterinin ulaşım sıkıntısı olmadığı bir alanda olduğumuz için, müşterilerimizin gezerek bize ulaşabilmesi mümkün oluyor. Zaten mekan olarak merkez de olduğumuz için araç parkı sorunu da olmuyor. Şehir dışında olan firmaların bu konuda sıkıntı yaşadıklarını biliyoruz. İşletmemizin yerinin faydalarını ve avantajlarını görüyoruz. İş anlamında da cirolarımıza yansıdığını düşünüyorum.”* ifadesiyle açıklamaktadır.

SA7 işyerinin bulunduğu yerin durumuna ilişkin olarak *“Bizim zaten işyeri konumumuzdan dolayı, Akçakoca, Ereğli gibi ilçelerden daha çok müşterilerimiz gelmektedir. Ayrıca işletmemiz günde elli altmış bin arabanın geçtiği bir noktadır. Bugün almasa bile konumumuz aklında kalıyor, mevkiimizin çok avantajı var.”* görüşünü belirtmektedir.

İM2 işletmelerinin organize sanayide olması sebebiyle ulaşım sorunu bulunduğunu ve bu sorunun olumsuz yansımalarını şu şekilde belirtmektedir:

“İşletmemizin organize sanayide olması bizim için avantajlı olacağını düşünüyordum. Ancak hiçbir olumlu yanı olmadığını zaman içerisinde anladım. Şehir içi ulaşım imkânlarının kolay olacağı bir yerde olsaydı personel bulma konusunda çok sıkıntı çekmezdik. Şimdi insanlar buraya gelip çalışmak isterlerse onlara servis imkânı sunmanız gerekiyor. Düzce' nin belirli yerlerine var servisimiz mesela kalıcı konutlardan personel alamıyoruz, ilçelerden personel alamıyoruz. Hal böyle olunca nitelikli belki de çalışkan insanlara imkân tanıyamıyoruz bizlerde faydalanamıyoruz. Şuan mobilya sektörüne biri girmek istese fikir sorsa bu işe girmelerini önermem. Ayrıca organize sanayi dışında olan firmalar yabancı uyruklu, sigortasız çalıştırdıkları için bizim rekabet gücümüzü olumsuz etkiliyorlar. Aslında Türkiye' de bu duruma bir çözüm bulması lazım.”

İM3 yaptıkları işten dolayı işletmelerinin ve Düzce'nin konumun bir öneminin olmadığını “Müşterilerimizin ayağına genelde biz gittiğimiz için çok ayakaltında olması ya da olmaması bizim açımızdan sorun teşkil etmiyor.” sözleriyle ifade etmektedir.

İM6 Düzce' de yaşanan doğal afetten sonra yeniden yapılanmalar sebebiyle sektörde hareketlilik yaşandığını belirtmektedir.

Küresel ekonomik dünya düzeni içerisinde endüstrilerin bulundukları bölgenin, coğrafi konumun ve yer aldıkları mekânın rekabet gücü açısından önemli olduğu bilinmektedir. Coğrafi konum ile işyeri mekânın, maliyetleri düşürme ve verimliliği artırma konularında etkisinin olduğu araştırmalarda görülmektedir. Araştırma sonucunda erişilen bilgiler doğrultusunda Düzce ilinin coğrafi konumunun ve işletme mekânlarının hem rekabet gücü hem de işleyiş süreçleri üzerinde etkilerinin olduğu görülmektedir. Mobilya endüstrisinde ülke genelinde önemli yere sahip olan Düzce'nin, çevresinde birden fazla büyük şehir bulunması ve işletmelerin tedarikçilerine yakınlığı gibi konum açısından avantajları bulunmaktadır. Ayrıca mobilya alanında işletme sayısının fazla olmasından dolayı ürün çeşitliliği bakımından zengin bir yapıya sahip olduğu tespit edilmektedir. Bu durum bölgede beraberinde çevre illerin mobilya cazibe merkezi haline gelme yolunda ilerlemekte olduğu görülmektedir.

4.2.6. Ürün Ve Yenilik Rekabetine İlişkin Bulgular

Değişen dünya düzeninde yaşamlarını sürdürmek isteyen işletmeler, piyasa koşullarına uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Bu durumun gereği olarak hangi endüstride olursa olsun piyasaya müşterilerin ihtiyacı olan ürünleri sunarak ve talepleri yönünde yeni ürün geliştirerek işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceği bilinmektedir. Araştırma kapsamına ev ya da ofis yaşam alanları mobilya imalatı ve satışı yapan işletmeler dâhil edilmiştir. Araştırma da mobilya endüstrisinde bulunan işletmelerin piyasadaki ürün gruplarının rekabet edebilmesi ve yeni ürünlerin tutunabilmesine yönelik katılımcılara iki soru yöneltilmiştir. Bu sorulara ilişkin katılımcılardan alınan cevaplar ve tekrarlanma sıklığı Tablo 37' de verilmektedir.

Tablo 37. İşletmelerin Ürün ve Yenilik Rekabetine Yönelik Değerlendirmeleri ve Tekrarlanma Sıklığı

Değerlendirmeler	Tekrarlanma Sıklığı
Müşteriye arz edilen ürünlerle endüstride rekabet avantajı sağlanmaktadır.	15
Piyasaya sunulan yeni ürünlerin rakipler karşısında tutunması için işletmeler farklı politikalarla rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	14

Mobilya işletmelerinin mevcut ve yeni ürünlerle rekabet üstünlüğü sağlamaya çalıştıkları görülmektedir. Tablo 37' de yer alan değerlendirmelere ek olarak yöneticiler şu açıklamalarda bulunmaktadır. Örneğin; SA1 piyasada ürün gruplarının rekabet edebilmesi için bütün ürünleri konsept halinde müşteriye sunduklarını ifade etmektedir. Konu ile ilgili uygulamalarını *"yatak odasının yanında yemek odası, yemek odasının yanında aynı konseptte uygun koltuk takımının olması, halısından, orta sehpa ve duvar aksesuarına kadar konsept şeklinde sunumu yapıyoruz. Bu da müşterinin dikkatini çekerek birden fazla ürün ile müşteriye hitap etme avantajı sağlıyor."* Açıklamasıyla değerlendirmektedir.

SA2 göre ürünler mobilya sektöründe çok rahat taklit edilmektedir. Bu duruma ilişkin *"özel bir ürün getirdiğimizde o ürünü teşhirde müşteri ile buluşturma yoluna giderseniz hemen başka mağazalarda taklit edilmiş olduğunu görürsünüz. Bu sebeple özel ürünlerimizi teşhirde tutmuyoruz. Bu sebeple yeni ürünün tutunmasını sağlamak biraz piyasamızda riskli bir durumdur."* değerlendirmesini yapmaktadır.

SA5 işletmelerindeki ürünlerin ve yenilerinin rakipleri karşısında tutunmasını görsellikle sağladıklarını şu şekilde ifade etmektedir:

"Görselliği ile artı ürünlerimizin üzerine koyduğumuz aksesuarlara çok para harcıyoruz. Senede bir kere mağazamıza mimar desteği alıyoruz. Bu işte profesyonel mimarlarla çalışıyoruz. Biblolar olsun, tablolar olsun, ürünlerin üzerine koyduğumuz tüm aksesuarları onların inisiyatifinde alıyoruz. Boyasıyla, badanasıyla, hangi takımın arkasına hangi takım olur, onların gözetiminde yapıyoruz ve bununda faydasını çok görüyoruz. Her sezon başlangıcında köklü değişiklikler yapıyoruz. Tabi ara ara ürünler girip çıkıyor ama senede bir sefer köklü değişiklikler yapıyoruz. Bunlarda tabi bizim için birer maliyettir. Ancak karşılığını alıyoruz bu sebeple bu maliyete katlanıyoruz. Tabi her firma bu görselliğe dikkat etmeye biliyor. Bu görsellikte müşterinin dikkatini çekiyor ve satışlarımıza olumlu yansıyor."

SA6 işletmelerinin ürün rekabetinde tedarikçi ile işbirliği olduklarını "Sektör de en çok özellikle koltuk takımları ile ilgili rekabet içerisindeyiz. Bunun için tedarikçi firmamızın Ar-ge bölümü gerekli çalışmaları bizim gibi satış yapan firmaların görüşlerini alarak yenilikleri ve değişiklikleri yapmaktadır." sözleriyle açıklamaktadır.

İM1 sevkiyat işleminin hızlı olması sebebiyle piyasada rekabet edebildiklerini "Ürünlerimiz belirli bir kalitede olup ürünlerimizin sevk aşaması hızlıdır." belirtmektedir.

İM4 rekabet edebilmek için devamlı olarak piyasaya yeni ürün grupları sunma veya mevcut ürünleri geliştirme yolunu tercih ettiklerini "Ar-ge çalışmaları yaparak, müşterilerimizin tercihleri, zevkleri sürekli değişiyor. Bunlara cevap vermeye çalışıyoruz. Ürünlerimizin sadece kaliteli olması, sağlam olması yetmiyor görsel olarak da insanlara hitap etmesi gerekiyor." açıklamasıyla ifade etmektedir.

İM6 rekabetteki tek sırlarının kaliteli işçilik ve zamanında teslimat olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yeni ürünlerini ön plana çıkarabilecek yerlerde kullanmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir.

İM7 rekabet için işletme olarak önemli unsurun "Kaliteyi düşürmemek, müşteri memnuniyeti sağlamak " olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca sipariş usulü çalışma sistemleri uyguladıklarından yeni ürün geliştirme konusunda herhangi bir beyanda bulunmak istemediklerini bildirmektedir.

İşletmeler içinde bulundukları koşullara uygun olarak ürün gruplarının rekabet edebilmesi için farklı uygulamalara başvurdukları tespit edilmektedir. İşletmelerin ürün gruplarının rekabetine yönelik değerlendirmeleri ve yöneticilere göre dağılımları Tablo 38' de yer almaktadır.

Tablo 38. Endüstrideki İşletmelerin Ürün Gruplarının Rekabetine İlişkin Görüşler

Görüşler	Katılımcılar
Müşteriye ev yaşam mobilyaları aksesuarları ile birlikte konsept halinde sunulduğundan piyasada rekabet avantajı sağlanmaktadır.	SA1, SA5
Mobilya ürünlerine ek olarak müşteriye hitap etmek için diğer ev eşyalarına da yer verilmek suretiyle alan genişletilerek rekabetle mücadele edilmektedir.	SA2
Tedarikçinin marka imajının etkisiyle rekabette başarı sağlanmaktadır.	SA3, SA4, SA8
Müşteri ilişkileri ürün gruplarının rekabetinde etkili olmaktadır.	SA3, SA7
Ürünler kalite, müşteri memnuniyeti, görsellik veya uygun fiyat avantajı ile piyasada rekabet etmektedir.	SA5, İM4, İM7
İşletmelerin görüş ve önerileri doğrultusunda tedarikçi ar-ge çalışmaları ile yenilik yaparak rekabete destek olmaktadır.	SA6
Reklamlar piyasadaki rekabet gücü üzerinde olumlu etkileri olmaktadır.	SA6, SA7
Rekabet edebilmek için ürünlerde ya da ürün gruplarında yenilik yapmak gerekmektedir.	SA7, İM4, İM5
Müşterinin ihtiyacı olan ürünü, satış öncesi ve sonrası hizmetiyle karşılayan işletmeler rekabet avantajı sağlamaktadır.	SA8, İM3
Kaliteli ürün ve hızlı sevkiyat işlemi rekabet avantajı kazandırmaktadır.	İM1, İM3
Piyasada ürünler rekabet edebilmesi için Ar-ge çalışmaları ile yeni modeller üretilmektedir.	İM2, İM4
İşçilik kalitesi, ürünün zamanında teslimi ve montajı piyasada rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	İM6

Katılımcıların Tablo 38' deki görüşlerine ek olarak ayrıca şu değerlendirmelerde bulunmaktadır. Örneğin; SA2 mobilya sektöründe vadeli satışın dezavantajını gidermek için ürün gruplarına beyaz eşya satışlarını eklediklerini belirtmektedir. Ürün çeşitliliği ile piyasada avantaj sağlamaya çalıştıklarını "*Örneğin, şu koltuk takımını aldım şu beyaz eşyayı da alayım ihtiyacım var deyip beyaz eşya satışını da yapmış oluyoruz. Böylelikle vadeli satışın dezavantajlarını avantaja çevirmiş oluyoruz. Ürün çeşitliliğini mümkün olduğunca geniş tutuyoruz. En uygun fiyata alıp en uygun fiyata satmaya çalışıyoruz.*" örneği ile ifade etmektedir.

SA3 ürün gruplarının rekabetinde marka imajının ve müşteri ilişkilerinin etkisini *"kalite olarak modüler mobilya grubunda 80 ülkeye ihraç eden bir firmanın ürününü mağazamızda satmak, müşteri ile sorun yaşamamak, yaşadığımızda da sorunun çözülmesi rekabette başarılı olmamıza etkindir."* sözleri ile belirtmektedir.

SA4 ürün gruplarına ilişkin görüşlerini *"Panel ve döşeme olarak iki alanda da piyasa da rekabet oranı oldukça iyi durumdayız. Markamızın üstünlükleri ve olanaklarının olduğumuz için bizde bu durumu avantaja çeviriyoruz. Örneğin; köşe takımlarının hitap ettiği müşteri kitlesi diğerlerine oranla daha az bu nedenle model ve renk seçimlerine ağırlık veriyor, öne çıkmanın yollarını tüketici taleplerini de göz önünde bulundurarak araştırmalarla düzenlemeye çalışıyoruz."* açıklamasıyla değerlendirmektedir.

SA5 piyasadaki rekabet şanslarını artıran ürünün koltuk takımları olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca konu ile ilgili olarak *"Müşteriler koltuk konusunda bizi daha çok tercih ediyor. Ürün gruplarımızın görselliği, fiyatları minimize etmeye çalışarak rekabet etmesini sağlamaya çalışıyoruz. Üründe kullanılan malzemenin kalitesini müşteri ürüne baktığında hissedebiliyor. Mesela bir koltuk takımını düşünelim. Müşteri koltuk takımlarımıza baktığında kumaşın kalitesini anlayabiliyor. Diğer firmalarda baktıkları koltuk takımları ile kıyaslayabiliyorlar."* görüşünü bildirmektedir.

SA7 piyasada bulundukları ürün gruplarına yakın zamanda genç odasını eklediklerini ve işletmeye olumlu getirilerinin olduğunu belirtmektedir. Piyasadaki rekabet koşullarına ilişkin şu açıklamalarda bulunmaktadır:

"Şimdi birkaç yıldır genç odası grubuna da başladık. Şimdi insanların çocukları az olduğu için değerini veriyorlar. Bu genç odası grubunun da bize getirisi baya oldu. Rekabet edebilmek için piyasa da ürünlerde değişiklik ve yenilik yapmak gerekiyor. Eski olduğumuz için yerel reklama çok ihtiyaç duymuyoruz. İnternette, sosyal medya da ufakta olsa reklamlarımız oluyor. Biz müşteriler arasında yaptığımız işin kalitesi ile reklamımız yapılsın istiyoruz. Eski olduğumuz için aldım 20 senedir kullanıyorum demeleri bize yetiyor."

SA8 kaliteden ödün vermeden markanın verdiği güven ile piyasada bulunduklarını ifade etmektedir. Bu duruma ek olarak rekabet edebilme konusunda *"Sektör içerisinde ürün ne olursa olsun benzer firmalar arasında rekabet sürekli"*

devam etmektedir. İhtiyacı en çok karşılayan, hizmet öncesi ve sonrasını her daim karşılayabilen firma her zaman bir adım öndedir.” Değerlendirmesinde bulunmaktadır.

İM2 ürünlerinin rekabet gücünü artırmak için sürekli ar-ge çalışmalarıyla desteklediklerini *“ürünlerimizde model anlamında sürekli geliştiriyoruz, değişiklikler yapıyoruz, kaliteli yapıyoruz ve yenilikçi bir firmayız.”* Sözleriyle belirtmektedir.

İM3 özel imalat ile yapılabilecek ürünler ile aksesuarlarla sektörde rekabet ettiklerini belirtmektedir. Ayrıca rekabet edebilmek için *“kalite ve düzgün servis hizmeti sunmak yeterli oluyor.”* açıklamasını yapmaktadır.

İM5 ürün gruplarında değişiklik ve yenilikle rekabet ettiklerini ifade etmektedir. Ayrıca daha çok süngerli ürün çeşitlerinde rekabet avantajı kazandıklarını belirtmiştir. Ürün gruplarının rekabetini ve satışını *"Modayı takip ediyoruz. Türkiye' de çok fazla yere açılmayı düşünmüyoruz. Çünkü Türkiye' de satışlar 9 ile 12 ay arası vadeli oluyor. Biz de bu durumu çok istemediğimiz için yurtdışına satmayı daha çok tercih ediyoruz."* ifadesiyle değerlendirmektedir.

Mobilya endüstrisinde yeni ürünlerin piyasada tutundurulması için işletmelerin uygulamaları ve yöneticilere göre dağılımı Tablo 39' da sunulmaktadır.

Tablo 39. İşletmelerin Piyasa Sundukları Yeni Ürünlerin Tutunabilmesine İlişkin Değerlendirmeler

Değerlendirmeler	Katılımcılar
Yeni ürünler işletmenin en dikkat çeken yerinde müşteriye sergilenmektedir.	SA1, SA6, SA7, SA8
Yeni ürünler taklit edilme riskinden dolayı göz önünde olmayan yerlerde müşterilere sunulmaktadır.	SA2
Piyasa ortalamasında olacak şekilde belirlenen satış politikası ile yeni ürünler ön plana çıkarılmaktadır.	SA3, SA6
Tedarikçilerden temin edilen yeni ürünlerin farklı yönleri öne çıkarılarak müşteriye sunulmaktadır.	SA4, SA8
Yeni ürünler müşterinin gözüne hitap edecek şekilde aksesuarlarla ve dekorasyonla desteklenerek piyasada tutunması sağlanmaktadır.	SA5, SA6, SA7
Yeni ürünler tasarım, kalite ve ekonomiklik ile piyasada tutunması sağlanmaktadır.	İM1, İM2, İM3, İM4
Yurtiçi veya Yurtdışı fuarlarda yeni ürünler müşterilerle buluşturulmaktadır.	İM2, İM4, İM5
Yeni ürün özel üretim yapılacak ve ön plana çıkarılacak yerlerde kullanılmaktadır.	İM6

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda hazırlanan Tablo 39' a ek olarak konu ile ilgili şu açıklamalarda bulunmaktadır. Örneğin; SA1 yeni ürünler ile ilgili

uygulamalarını *"ilk önce mağazamızın en çok dikkat çeken noktalarında teşhir ediyoruz ve izleme politikasıyla müşteri talebini izliyoruz. Çok talep olmazsa yer değişikliği yapıyoruz. Yine talep olmazsa fiyatı aşağı çekip satışa o şekilde sunuyoruz. Yerine alternatif yeni ürünlerimizin sunumu ile işleme devam ediyoruz."* şeklinde ifade etmektedir.

SA3 müşteriye yeni ürün sunumunda rakipleri karşısında satış politikalarıyla bir duruş sergilediklerini *"Piyasa oranında satış politikası belirleyerek sunumu yapıyoruz. Yani ucuz ya da pahalı olarak değil de piyasanın ortalamasında olacak şekilde yeni ürünlerimizi satışa sunuyoruz. Çünkü yeni model ürünü piyasada ucuz ya da pahalı olarak sunduğumuzda müşterilerde de soru işaretleri oluşturduğumuzu düşünüyoruz ve müşteriye ikna etme çok zor bir hal alıyor"* sözleriyle durumu değerlendirmektedir.

SA4 farklı ve yeni ürünleri müşteri ilişkilerini kullanarak piyasada tutunmasını sağladıklarını belirtmektedir. Bu konu ile ilgili olarak *"Rakip firmalardaki modellerden farklı ürünler üreten tedarikçilerimiz ürünün kullanım kolaylıkları, farklı oldukları yönleri ön plana çıkararak bize sunar. Bizde bu farklılıkları müşteri ile buluşturur ve müşterinin dikkatini çekecek yönünü vurgulayarak piyasaya ısındırmış oluruz."* görüşünü belirtmektedir.

SA6 işletmelerine her yeni gelen ürünü teşhirde müşteri ile buluşturduklarını belirtmektedir. Ayrıca bu duruma yönelik uygulamalarını *"yeni tasarımı, konforu ve şıklığını, görsellikle tamamlayarak daha dikkat çekici hale getiririz. Ayrıca yeni ürünlerde de en cazip fiyat kurgusu ile yerimizi alırız. Tabi ki birde reklamlar bizim vazgeçilmezimizdir."* değerlendirmesiyle izah etmektedir.

SA7 mağazaya yeni ürün getirdiklerinde mağazanın en güzel yerinde sergilediklerini ifade etmektedir. Buna ek olarak *"Işıklandırmasını ve dekorasyonunu güzel yaparız. Her gelen müşteriye tanıtımını yapmaya çalışırız. Yeni ürün her zaman dükkânın en güzel yerini ve başköşesini kaplar."* açıklamasında bulunmaktadır.

SA8 yeni ürünün tanıtımını ve konforunu en iyi şekilde müşteriye sunabilmenin önemli olduğunu *"Bu yüzden yeni bir ürün her zaman en ön plandadır. Firmamızın en dikkat çekici noktasında sunulur."* sözleriyle ifade etmektedir.

İM2 yeni ürünlere ilişkin değerlendirmesini yurtiçinde ve yurtdışında yaptıkları uygulamalar açısından belirtmektedir. Konu ile ilgili olarak *"Özellikle yeni*

ürünlerimizi yurtdışı fuarlarda kendi markamızla ve Hollanda da bulunan mağazamız da sergiliyoruz. Türkiye' de reklam yapmıyoruz. Türkiye' de zaten firmamızın kalitesini ve tasarım farkını bilen firmalarla çalışıyoruz. Yurtdışında tabi reklamlarımız oluyor.” değerlendirmesini yapmaktadır.

İM3 yeni ürün geliştirmediklerini yalnızca malzeme tedarikçilerinin geliştirdikleri ürünleri müşteri ile buluşturduklarını ifade etmektedir. Bu durumu *“Malzemelerin tutunması bizim sektörümüzde kalitesi ile doğru orantılıdır.”* açıklamasıyla belirtmektedir.

İM4 göre bir yeni ürünle pazara girebilmek için fiyatının uygun olması gerekmektedir. Ayrıca bu konuya ilişkin *"Burada önemli olan rakiplerinizden kalite ve fiyat olarak nasıl öne çıkabilirsiniz o önemli. Ayrıca yeni ürünlerimizi İSMOB fuarında görücüye çıkarıyoruz. Ancak yurtdışı fuarlarda devlet desteği az, bu sebeple yurtdışı fuarlarına katılamıyoruz."* görüşünü belirtmektedir.

İM5 mevcut ve yeni ürünlerinin kalite farkını müşterinin piyasa ile karşılaştırmasını istediklerini belirtmektedir. Ayrıca tanıtımlarını fuarlar aracılığıyla yaptıklarını *"Ürünlerimizi tanıtmak için Almanya Köln fuarına katılıyoruz, BadSalzuflen Fuarına katılıyoruz. Bu iki fuarda bize ürünlerimizi tanıtmak açısından yeterli oluyor. Türkiye ' de fuarlara katılmıyoruz"* sözleriyle ifade etmektedir.

Araştırma bulguları sonucunda işletmelerin ürün gruplarının rekabet edebilmesi için farklı uygulamalar sergiledikleri görülmektedir. İşletmelerin piyasada tutundurma faaliyetleri kalite, fiyat, fuarlarda tanıtım gibi unsurlar olduğu tespit edilmektedir. Bu unsurlarla işletmeler yeni ürünlerin farklı özellikleri ile ön plana çıkarmak suretiyle müşteri tutumlarını etkilemeye ve ürüne karşı ilgi uyandırmaya çalışmaktadır. Ayrıca piyasada varlığını sürdürmek ve rekabet etmek isteyen yöneticilerin ürün gruplarında yenilik yapma gereğinin bilincinde oldukları görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI ve ÖNERİLERİ

Araştırma kapsamında Düzce mobilya endüstrisinin rekabet analizine yönelik faktörler incelenmiştir. Mobilya endüstrisinin seçilmesindeki amaç, endüstrinin bulunduğu ilde nüfusuna oranla işletme sayısının fazla olması, girişimcilerin yatırım yapmayı tercih etmesi, piyasaya giriş ve çıkışların sık yaşanmasıdır. Ayrıca ülke çapında mobilya endüstrisinde işyeri sayısı ve istihdam edilen işçi sayısı açısından önemli bir yere sahip olmasıdır.

Araştırma amacı doğrultusunda mobilya endüstrisindeki işletme yöneticilerinin rekabet koşullarına ilişkin algıları ve yönetim olarak rekabet konusunda karşılaştıkları zorluklar tespit edilmiştir. Amacın gerçekleştirilmesi için mobilya endüstrisinden seçilen 15 yönetici ile görüşmeler yapılmıştır. Konu ile ilgili araştırma nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bulguların analiz edilmesinde izlenen yol belirlenen temalar altında betimsel ve içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir.

Bulguların verileri elde edilirken M.Porter'ın beş güç modeli ve rekabet stratejileri ile ilgili değerlendirmelerinden faydalanılmıştır. Porter'ın beş güç modeline ilişkin belirttiği beş temel faktör üzerinden değerlendirmeler yapılmış olup endüstride bu faktörlerin etkili olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında Porter'ın rekabet stratejilerinden yararlanarak işletmelerin uyguladıkları stratejiler değerlendirilmiştir. Ayrıca endüstrinin yer aldığı piyasa rekabet koşullarının belirlenmesine yönelik veriler literatürde bulunan çalışmalar ve elde edilen bulgulardan yararlanarak, araştırmacı tarafından incelenerek değerlendirilmiştir.

M. Porter'ın beş güç modeli kapsamında elde edilen bulgular sonucunda aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

5.1. Sonuçlar

Rekabetin şiddetinin düzeyinin belirlenmesine yönelik bulgular sonucuna göre, endüstrideki işletmeler arasında rekabetin yoğun olduğu görülmektedir. Endüstride rekabetin yoğun yaşanmasına sebep olan ve rekabet koşullarını etkileyen faktörler hem imalat hem satış işletmeleri açısından belirlenmiştir. İşletme sayısının nüfusa oranla fazla olması nedeniyle bu faktörler karşımıza farklı açılardan çıkmaktadır. Rakiplerine göre farklı olmak isteyen işletmelerin ürün çeşitliliğine ve müşteri talebini karşılayabilme yeteneğine ağırlık verdikleri tespit edilmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında işletmeler, ürün veya üretim kalitesi, işçilik kalitesi gibi unsurlara önem vermektedir. Endüstride işletme sayısının fazla ve rakiplerin güçlerinin hemen hemen aynı seviyede olması rekabetin şiddetini artırmaktadır. Bölgede girişimciler tarafından tercih edilen bir endüstri olduğundan işletmeler piyasaya sık sık giriş ve çıkış yapmaktadır. Piyasaya giren işletme tutunabilmek ve çıkış yapan işletme ise maliyetleri kurtarmak için uygun fiyata satış yapmaktadır. Bu durum endüstrideki işletmelerin satışlarına olumsuz yansımaktadır. Endüstride işletmelerin işleyiş durumları ve ürünlerin maliyet tutarlarının yüksek olması nedeniyle oluşan sabit ve değişken maliyet farklılıkları rekabet içerisindeki işletmeleri zor duruma düşürmektedir. Ekonomik piyasalarda yaşanan dalgalanmalar, satış işletmeleri açısından ürün temini fiyatlarının yüksek olmasına ve imalat işletmelerinin ise temin ettiği hammadde ve malzeme kalemleri fiyatlarının artmasına neden olmaktadır. Ayrıca piyasada bulunan kayıt dışı işletmeler, düşük maliyet avantajı ile müşteriye daha uygun fiyata ürün arz etmektedir. Bu husus endüstrideki diğer işletmeler açısından haksız rekabete sebep olmaktadır. Sonuç olarak elde edilen bilgiler M. Porter'ın rakipler arasındaki rekabetin şiddetinin düzeyini etkileyen faktörlerle örtüştüğü görülmüştür.

Müşterilerin pazarlık gücünün tespitine ilişkin bulgulara göre, endüstri müşterilerinin pazarlık güçlerinin işletmelerin rekabeti üzerinde etkisinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada işletmelerin müşteri ilişkilerini, pazarlık güçlerini etkileyen ve rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar belirlenmiştir. İşletmeler kaliteli ürün ve hizmet sunarak müşteri ilişkilerinde karşılıklı güven ortamı oluşturmayı amaçlamıştır. Ayrıca müşteriye satış öncesi ve sonrası her türlü kolaylık işletmeler tarafından sağlanmaya çalışılmaktadır. İmalatçı işletmeler ürünlerinde

müşterinin isteğine göre ürün formattın da değişiklik yapma yoluyla memnuniyet sağladıkları tespit edilmiştir. M. Porter'ın müşterilerin pazarlık güçlerini etkileyen faktörlerle yöneticilerin değerlendirmelerinin uyum sağladığı görülmüştür. Araştırmaya göre mobilya müşterilerinin bulunulan ilde işletme ve ürün bakımından seçeneklerinin fazla olması sebebiyle fiyata karşı duyarlı oldukları tespit edilmiştir. Özellikle yüksek miktarda ürün alımı yapan müşterilerin pazarlık gücü üzerinde etkisi yoğun olmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle istenilen her bilgiye ulaşmanın kolay olduğu günümüzde müşteriler, ürün kalitesi, fiyatı ve alternatif ürünlerin varlığı ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaktadır. Bu durum işletmelerin rekabet gücünü her yönüyle etkilemektedir.

Tedarikçilerin pazarlık gücünün belirlenmesine yönelik yöneticilerden elde edilen bulgulara göre, endüstrideki işletmelerin tedarikçileriyle ilişkileri, işletmelerin faaliyet performansını, kârlılığını ve rekabet mücadelesindeki gücünü doğrudan yüksek oranda etkilemektedir. Endüstride tedarikçiler kaliteli, yenilikçi, tasarım bakımından farklı ürünleri sunarak ve zamanında teslim ederek, işletmelerin piyasadaki rekabette üstünlük sağlamasına imkân vermektedir. Tedarikçi işletmelerin maliyetler üzerindeki etkisi bütün yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. Tedarikçiler ile ilişkiler ürünün temin edilmesinden müşterinin satış sonrası hizmetine kadar geçen sürede her yönüyle işletmeleri etkilediği görülmüştür. Ayrıca bu durum gerek fiyat ya da kalite gerekse hizmetler açısından müşteriye yansıdığı için işletmelerin rekabet gücü üzerinde etkisinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İmalat işletmeleri açısından tedarikçi değiştirmek, üretim aşamasında ürün kalitesi değişikliklerine sebep olacağından, yöneticiler tarafından herhangi bir zorunluluk olmadığı sürece tercih edilmemektedir. Satış işletmeleri açısından tedarikçi değiştirmek ise genellikle işletmelere maliyet avantajı sağladığından, yeni tedarikçi ile ilişkilerinde güven ortamı oluştuğunda yöneticiler tarafından tercih edildiği belirlenmiştir. Ayrıca imalat ve satış işletmelerinin tedarikçileri genel olarak şehir dışından olduğu için endüstride bulunulan işletmelerin birbirinin tedarikçisi konumunda olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak endüstrideki işletmelerin, tedarikçi ve müşteri ilişkilerinin rekabet güçleri ile orantılı olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda yöneticilerin görüşleri ve elde edilen bulgular, M. Porter'ın tedarikçilerin pazarlık gücüne ilişkin değerlendirmesi ile örtüşmektedir.

Endüstriye girişte karşılaşılan zorluklar ve piyasaya yeni giren işletme tehdidinin tespit edilmesine yönelik bulguların sonucuna göre, piyasaya yeni giren işletmeler, mevcut işletmeler için bir tehdit unsuru olduğu ve pazarın rekabet koşullarını etkilediği tespit edilmiştir. Pazara yeni giren işletmeler, endüstride tutunabilmek ve müşterilere kendini kabul ettirmek için bazı maliyetlere katlanmak zorundadır. Müşteri ile ilişki kurabilmek açısından bu maliyetler kaliteli ve uygun fiyata ürün arzının yapılması, tanıtım faaliyetleri gibi finansal kaynak ihtiyacını artıran faaliyetleri içermektedir. Bu süreçte maliyet kalemleri ve finansal kaynak ihtiyacını artıran bir diğer unsur, tedarikçinin tespit edilmesinde kaliteli ve uygun fiyata hammadde temini sırasında yaşanan denemeler sonucunda katlanılan maliyetleri içermektedir. Ayrıca kuruluş aşamasında üretim hattının kurulması, makine ve ekipman ihtiyacı gibi unsurlarında finansal kaynak ihtiyacını artırdığı görülmüştür. Bunların yanında endüstrideki işletmelere devlet maddi desteğinin yetersiz olduğu ve işletmelerin kuruluş aşamasındaki bürokratik işlemlerinin uzun sürdüğü tespit edilmiştir. Bu durumda işletmeler faaliyetlerine geç başlamak zorunda kalmakta ve destek alamadıkları için özellikle ihracat açısından faaliyet alanını dar tutmak zorunda kalmaktadır. Endüstriye girişte işletmeler bakımından önemli olan ve zaman alan bir diğer hususta hangi ürün çeşidi ile hangi müşteri kitlesine hitap edileceğinin tespit edilmesidir. Çünkü mobilya endüstrisi gelişme hızı yüksek ve ürün çeşitliliği fazla olan bir sektördür. Yöneticilerin ürün çeşidi ve müşteri portföyünü belirleyene kadar geçirdikleri süreçte yaptıkları denemeler işletmeyi maliyet ve finansal açıdan zorlamaktadır. Ayrıca piyasaya yeni giren işletmeler nitelikli personel bulma dağıtım kanallarına erişim sürecini oluşturma bakımından da zorluk yaşadıkları tespit edilmiştir. Endüstride yöneticiler özellikle satış işletmelerinin sayısının fazla olması sebebiyle yeni giren işletmeleri rekabet gücünü etkileme açısından tehdit olarak algılanmaktadır. İmalat işletmeleri ise yurtdışına ihraç etme faaliyetleri sayesinde olumsuz etkileri en aza indirebildikleri görülmüştür. Ancak piyasaya endüstride marka imajı ile yer alan işletmelerin bayisi olarak giren firmalar müşteri ve tedarikçi ilişkileri açısından yaşanan olumsuzluklara maruz kalmadıkları tespit edilmiştir. Ulaşılan bulgulara göre M. Porter tarafından belirtilen endüstriye giriş aşamasının önündeki zorlukların rekabet gücü üzerindeki etkisi ile uyum sağladığı tespit edilmiştir.

İkame ürün tehdidinin belirlenmesine ilişkin bulgulara göre, mobilya endüstrisi yöneticileri tarafından ikame ürün anlayışı farklı açılardan değerlendirilmekte olup rekabet gücü üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Mobilya endüstrisi teknolojik gelişmeler ve beraberinde ürün yelpazesinin genişlemesi sebebiyle işletmelerin taklitçiliğe başvurduğu araştırma kapsamında görülmüştür. Araştırmaya göre yöneticiler, taklitçiliği ikame ürün tehdidi olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Daha önce endüstride taklit edilme anlayışına yönelik Ertaş ve arkadaşlarının (2017:104) yaptığı araştırmaya göre, mobilyanın tasarım açısından taklit edilmesi sanayi devrimi sonucunda yaşanan gelişmelere bağlı olarak üretim aşaması hızlı, düşük maliyet ile uygun fiyata müşteriye kabul ettirilmesinden dolayı imalatçılar açısından kârlı bir işlem olarak görülmektedir. İşletmelerdeki bu anlayış sebebiyle taklit edilen ürünler piyasada haksız rekabete neden olmaktadır. Bu durumun önüne geçmek için kanuni düzenlemeler yapılması gerekmektedir. İkame ürüne yöneticilerin bir başka bakış açısı da endüstride ürün çeşitliliği çok fazla olmasından dolayı her ürün birbirinin ikamesi olarak düşünülmektedir. Ayrıca imalat işletmelerinin aynı ürünü farklı hammadde kullanarak üretmesi de ikame ürün tehdidi olarak algılanmaktadır. Bu konuda işletmeler tarafından önemli olan husus müşteri tercihlerini etkilemektir. Mobilya endüstrisinde yer alan ahşap ürünlerin farklı endüstrilerdeki ikamelerinin rekabet üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Mobilya endüstrisindeki ürünler kendi içinde ikame tehdidi oluşturmaktadır. Elde edilen verilere göre M. Porter'ın ikame tehdidi ile rekabet koşulları üzerindeki etkisine ilişkin değerlendirmelerle örtüştüğü anlaşılmıştır.

Mobilya endüstrisinin rekabet koşullarının belirlenmesine yönelik elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

İşletmelerin ve rakiplerinin göreceli durumunun tespitine ilişkin ulaşılan bulgulara göre, endüstrideki işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin rekabet güçleri üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler tarafından sermayenin ve fiziki koşulların yeterli, ürün çeşitliliğinin fazla olması gibi işletme içi faktörler yöneticiler tarafından güçlü yönler olarak belirtilmektedir. Kaliteli ürün ya da hizmet ile müşteri memnuniyeti ve güveni sağlamak, müşteriye satış öncesi ve sonrası her türlü olanağı sunmak işletmelerin güçlü yönleri olarak tespit edilmiştir. İşletmelerin mobilya endüstrisindeki deneyimi ve geçmişi, lider marka kimliği yöneticiler tarafından

belirtilen bir başka güçlü yöndür. Ayrıca Ar-ge çalışmalarıyla yeni ürün tasarımı işletmeleri rakiplerine karşı güçlü kılmaktadır. Zayıf yönlerle ilişkin nitelikli teknik personel yetersizliği, yüksek sabit giderler sebebiyle satış fiyatlarının yüksekliği ve ekonomik piyasalarda yaşanan hızlı değişimlerin etkisinin maliyetlere yansıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Gürpınar ve Döven (2007) Türkiye mobilya endüstrisinin rekabet durumunun değerlendirmesine ilişkin çalışmasında ifade ettiği endüstrinin zayıf yönleri yurtdışında ve yurtiçinde yeterli tanıtım yapılmaması yani pazarlamanın eksikliği, Ar- ge faaliyetlerinin teknoloji ve tasarım yetersizliği sebebiyle işletmeler rekabette zorlanmaktadır. Ayrıca sermaye, hammadde ve bilgi yetersizliği sebebiyle düşük kapasite ile çalışılması, işletmelerin yönetim ve örgütlenme açısından yetersizliği gibi sorunları da bulunmaktadır. Bu çalışmada elde edilen veriler ile Gürpınar ve Döven' in çalışmalarının ilişkili olduğu görülmektedir. Bu araştırma kapsamında işletmelerin endüstride rekabetlerini etkileyen konular tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre bu konular fiyat, ürün kalitesi, modeli, teslimat ve satış sonrası hizmet, personelin niteliği ve müşteriye ikna kabiliyeti, tedarikçilerin fırsatçı tutumları olarak belirlenmiştir. Konuya ilişkin bir başka husus piyasadaki ekonomik dalgalanmalar ve işletmelerin faaliyetlerindeki farklılıklar nedeniyle maliyet fiyatlarında artış meydana gelmesi işletmeleri rekabet mücadelesinde olumsuz etkilediği görülmüştür.

Rakiplerin hamlelerinin izlenmesine yönelik elde edilen verilere göre, işletmeler rekabet koşullarını ve rakiplerin hamlelerini izlemektedir. İşletmeler birbirinin farklı yönlerini, yeniliklerini, dış cephe görüntüsünü, kalite, fiyat ve ürün çeşitliliğini takip ettikleri görülmüştür. Yöneticiler rakiplerini reklamlar, internet sayfaları ve fuarlar aracılığıyla izlediği tespit edilmiştir. Bu izlenme sonucunda işletmeler, finansal kaynaklarının yeterli olduğu sürece rekabetçi tutumlarında ve pozisyonlarında düzenlemeler yaptıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticiler durum değerlendirmelerini müşteriler aracılığıyla da yapabildiği görülmüştür. Müşteriler işletmeleri fiyat ve kalite açısından kıyaslamakta olup müşterinin görüş ve önerileri işletmeler tarafından önemli görülmüştür. Rakiplerin izlenmesi işletmelerin geliştirecekleri stratejileri belirlemesi açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

İşletmeleri rakiplerinden farklılaştıran özelliklerin belirlenmesine ilişkin erişilen bulgulara göre, yoğun rekabet ortamında işletmeler piyasada farklı özellikleri

ile dikkat çekmektedir. Bu özellikleri rekabette avantaj sağlayacak biçimde kullanmaları gerekmektedir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre mobilya endüstrisi işletmeleri rakiplerine karşı ve piyasa rekabet koşullarında farklılaştıran özellikleri ile üstünlük sağladıkları tespit edilmiştir. Mobilya işletmelerinin çoğunlukla rakiplerine karşı kullandıkları en etkili rekabet araçları ürün kalitesi ve farklı tasarımlara sahip ürün çeşitliliği ile müşteriye hitap etmek olduğu görülmüştür. Ayrıca satış öncesinde samimi ve güler yüzlü hizmet, satış esnasında uygulanan müşteri odaklı fiyat ya da ödeme koşulları imkânları ve satış sonrası her türlü hizmette işletmeler tarafından rekabet aracı olarak kullanılmaktadır. Bu unsurlara ek olarak imalat işletmeleri kaliteli ve farklı hammadde ile üretim yapma, yenilikçi ar-ge çalışmaları ile farklı tasarımlar sunma, güçlü dağıtım ağı sayesinde zamanında ürün teslimi yapma gibi araçlarla piyasada farklılık oluşturmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Mobilya piyasasında lider marka imajı ile yer alan işletmeler müşteriye marka farkındalığını yansıtarak rakiplerinin arasından sıyrıldıkları görülmüştür. Endüstrideki işletmecilik deneyiminin de rakiplere karşı mücadelede etkili araçlardan olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin rekabet stratejilerinin tespit edilmesine ilişkin elde edilen veriler göre, mobilya endüstrisinde yer alan işletmeler rekabet ortamının yoğunluğu sebebiyle piyasada varlıklarını sürdürmek ve üstünlük sağlamak için bir takım stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejiler işletmenin işleyiş ve içinde bulunduğu duruma göre değişiklik göstermektedir. Mobilya endüstrisindeki yöneticiler rakipleri karşısında üstünlük sağlamak için çoğunlukla maliyet veya farklılaşma odaklı stratejilere yöneldikleri tespit edilmiştir. İşletmelerden bazıları maliyetlere odaklanarak, ürün veya hammadde temininde sırasında düşük maliyet fiyatıyla kâr elde etmek, genel giderleri düşürecek uygulamalarda bulunmak, yüksek kapasite kullanımı sayesinde işçilik maliyetlerinden avantaj sağlamak gibi stratejiler uygulamışlardır. Bazı işletmelerde farklılaşmayı tercih ederek, ar-ge faaliyetlerinde farklı tasarım ürünler yapmak, ürün çeşitliliğini artırmak, müşterilerin taleplerine karşılık vermek suretiyle iyi ilişkiler kurmak ve imalat ürünlerinde kaliteli işçiliğin sağlayacağı fayda ile müşteri tercihlerini etkilemek gibi farkındalığı ortaya koyacak stratejiler uygulamışlardır. Mobilya işletmelerinden bir kısmı ise ürün tedarik ettikleri işletmelerin imalat yeteneği sayesinde, sahip oldukları farklı tasarımlarla müşteriye etkilemenin ve reklam

desteğinin avantajıyla piyasada üstünlük sağlamıştır. Ayrıca imalat işletmelerinden ihracat yapanların odaklama stratejisini benimsedikleri alanlar bulunmaktadır. Buna göre işletmeler müşterinin bulunduğu bölgenin kültürüne uygun üretim yapma yolunu tercih ederek rekabet avantajı sağlamıştır. Piyasada belirli bir müşteri portföyüne odaklanarak rekabet üstünlüğü sağlayan satış işletmeleri de bulunmaktadır.

İşletmelerin ve Düzce'nin konumunun rekabetçi avantajının belirlenmesine yönelik ulaşılan bulgulara göre, işletmenin ve Düzce'nin bulunduğu konum, işletmelerin faaliyet süreçlerini ve rekabet gücünü etkilemektedir. Mobilya endüstrisinde Düzce ülke genelinde Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği sektör raporlarına göre işçi istihdamı ve işyeri sayısı açısından önemli bir yere sahiptir. Bazı yöneticilere göre Düzce'nin çevresinde birden fazla il yer alması ve coğrafi olarak Türkiye'nin metropol şehirleri arasında bulunması konum avantajı olarak belirtilmiştir. Ayrıca imalat işletmeleri açısından devlet teşviklerinden yararlanma konusunda avantajlı bir konumdadır. Bazı yöneticilere göre dağıtım kanallarına erişim ve kira giderlerinin büyük şehirlere oranla düşük olması da avantajı da bulunmaktadır. Dezavantajları ise nitelikli personel bulma, hammadde ve malzeme temini açısından yeterli seviyede olmaması ve liman olmaması sebebiyle ihracat ürünlerinin nakliyesi sırasında sorunlar yaşanmasıdır. Düzce mobilya endüstrisinde işletme sayısının fazla olması sebebiyle ürün çeşidi açısından geniş yelpazeyle mobilyacılıkta bölgenin merkezi konumu olma yolunda gelişim göstermektedir. Düzce' de mobilya işletmeleri faaliyet alanına göre şehrin bazı bölgelerinde kümelenmektedir. Bu sebeple bazı yöneticilere göre merkezde kümelenen ya da yol üzerinde trafiğin geçiş noktasında bulunan işletmeler faaliyet açısından avantajlı bulunmaktadır. Organize sanayiye ve geri planda bulunan işletmeler ulaşım sorunu nedeniyle personel ve müşteri bulma açısından dezavantajlı olduklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak işyeri ve Düzce'nin konumu işletmelerin faaliyetleri, verimliliği ve maliyetleri açısından rekabet gücünü etkilemektedir.

Ürün ve yenilik rekabetine yönelik elde edilen bulgulara göre, işletmeler ürünlerinin gruplarının piyasada tutunabilmesi ve rekabet edebilmesi için değişik uygulamalara başvurdukları görülmüştür. Yöneticilerin bir kısmı ürün gruplarının rekabet edebilmesini kaliteli ve uygun fiyata ürün, müşteri ilişkileriyle memnuniyet oluşturma, satış öncesi ve satış sonrası hizmetleriyle her türlü ihtiyacı karşılama ve

sevkiyat aşamasının hızlı yapılması gibi uygulamalarla sağlamaktadır. Ayrıca ar-ge çalışmaları ile yeni model üretme, ürünlerle ilgili müşterinin görüş ve önerisini alma, zamanında ürün teslimi ve kaliteli işçilik anlayışıyla rekabet edilebilirlik sağlanmaktadır. Mobilya işletmeleri yeni ürünlerine ilişkin tutundurma faaliyetleri olarak ürünün tasarımı, kalitesi ve fiyatıyla müşterinin dikkatini çekmeye çalıştıkları görülmüştür. Yeni ürünün farklı olan özellikleri ile ilgi uyandırarak müşteri tercihleri etkilenmeye çalışılmıştır. Ayrıca yurtiçi ve yurtdışı fuarlar aracılığıyla tanıtım faaliyetleri yürütmüşlerdir. İşletme yöneticileri uygulamaları ile rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağladıkları tespit edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre mobilya işletmelerinin karşılaştıkları zorluklar ve işletmelerin bu konudaki uygulamaları literatürde bulunan çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir. Günümüzde hızlı değişim gösteren endüstri koşulları işletmelerin rekabete yönelik uygulamalarını hayatta kalabilmek ve üstünlük sağlamak açısından önemli bir noktaya getirmiştir. Ülkemizde mobilya endüstrisi son yıllarda çok hızlı gelişim göstermektedir. Bu hızlı gelişimden Düzce ilindeki mobilya sanayisi de nasibini aldığı görülmüştür. Mobilya endüstrisinde son yıllarda teknolojiye gelişmeler sebebiyle emek yoğun üretim anlayışından sermaye yoğun üretim anlayışına doğru yol aldığı elde edilen verilerle desteklenmiştir. Rekabet analizi ile mobilya endüstrisindeki yoğun rekabete, rekabet temelli konulara ve piyasada yaşanan mücadelelere dikkat çekerek endüstriye, devlet yetkililerine, sanayi kuruluşlarına ve bu konuda çalışma yapacak akademisyenlere katkı sunacağı düşünülmektedir.

5.2. Öneriler

Bu araştırmada Düzce mobilya endüstrisindeki yöneticilerin rekabet algısı ve piyasada karşılaştıkları zorluklar açısından endüstrinin rekabet analizine ilişkin veriler ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre endüstrideki işletmelere, araştırmacılara ve kamu kurumlarına yönelik şu önerilerde bulunulabilir.

Endüstrideki İşletmelere İlişkin Öneriler

- Endüstrideki imalat işletmeleri yoğun rekabet ortamının etkilerini bertaraf etmek için rakipleri karşısında bir adım öne geçmek için ürünlerinde Ar-ge

alışmaları ile tasarım konusuna ağırlık verilmek suretiyle rekabet avantajlarını artırabilirler.

- Araştırmada endüstride marka imajının rekabette avantaj sağladığı görölmüştür. Bu sebeple şletmeler markalaşma yolunu tercih ederek piyasada üstünlük sağlayabilirler.
- Düzce' de hem imalat hem de satış mobilya şletme sayısı nüfusa oranla fazla olduğu araştırmada tespit edilmiştir. Bu bakımdan şletmeler Kocaeli' de bulunan MOBESKO gibi ekonomik ve fiziki güçlerini birleştirerek kümelenme yoluna gidebilirler. Bu yolla şletmeler hem tedarikçilerinin hem de müşterilerinin pazarlık gücünün olumsuzluklarını yok etmiş olurlar. Sonuçlara göre nitelikli teknik personel yetersizliği yaşanan mobilya endüstrisinde verimliliğin artırılması sağlanmış olur. Ayrıca endüstride ürünlerin taklit edilmesinin kolay olması sebebiyle ortaya çıkan haksız rekabetin olumsuzluklarının önüne geçilmiş olacağı düşünölmektedir.
- Nitelikli teknik personel yetersizliği konusunda Üniversitelerle işbirliği sağlanarak yetişmiş personel sorununa çözüm bulunabilir.

Kamu Kurumlarına İlişkin Öneriler

- Araştırma sonucuna göre devlet desteğinin yetersiz olması sebebiyle şletmeler teknoloji ve bazı hususlarda sorun yaşadığı ortaya çıkmıştır. Teknolojisini yenilemek isteyen şletmelere özellikle yurtdışından gelecek makineler için gümrük vergi oranlarında düzenlemeler yapılabilir.
- Devletin vergi indirimi olarak ara sıra uyguladığı KDV indiriminin sürekli hale getirilmesinin şletmeleri rahatlatacağı yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Bu hususta kanuni düzenlemelerle uygulanabilirliği sağlanabilir.
- İhracat yapmak isteyen şletmeler için teşvikler artırılabilir ve kapsamı genişletilebilir. Ayrıca ihracatta gümrük vergilerinde teşvik edici indirimler uygulanabilir.
- Taklit üretimin yaygın olduğu endüstri de taklit eden şletmelere caydırıcı hükümler uygulanabilir ve bu konuda kanuni düzenlemeler yapılabilir.

- Haksız rekabete neden olan kayıt dışı işletmeler kapatılabilir ya da kayıt altına alınması konusunda denetimler artırabilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- İşletmelerin bulundukları endüstride faaliyetlerini etkileyen işletme içi ve işletme dışı çevresel faktörlerin bilinmesinin önemine dikkat çekmek için araştırmacılar olarak her sektörde stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin çalışmalar yapılması önerilebilir.
- Türkiye çapında yer alan mobilya işletmelerinin rekabet analizine yönelik nicel araştırma yöntemlerinden anket kullanılarak farklı şehirlerdeki yöneticilerin algıları ve görüşleri tespit edilmek suretiyle daha kapsamlı araştırmalar yapılması önerilebilir.
- Rekabet analizi ile ilgili olarak farklı endüstrilerdeki yöneticilerin de görüşlerine başvurulmak suretiyle beş güç modeliyle rekabet analizi farklı çerçeveden ele alınarak yeni araştırmalar yapılabilir.
- Mobilya endüstrisinin her konuda gelişen bir sektör olduğu görülmüştür. Bu sebeple endüstrideki işletmelerin gelişime uyum sağlama konusunda yaşadıkları sıkıntılar, zorluklar ve sektörde yakaladıkları başarılı yönlerle ilişkin çalışmalar yapılması önerilebilir.
- Mobilya endüstrisi imalat işletmelerinin tedarik işlemleri konusunda birçok endüstri ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Bu endüstrilerin mobilya endüstrisinin rekabet gücü üzerindeki etkilerine yönelik araştırma yapılabilir.
- Mobilya endüstrisi teknoloji bakımından hızlı gelişme gösterdiği görülmüştür. Bu durumun işletmelerin rekabeti üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerine ilişkin çalışma yapılması önerilebilir.
- Mobilya endüstrisinde Düzce ili işçi istihdamı açısından önemli yere sahiptir. Buna rağmen nitelikli personel sıkıntısı yaşamasının nedenleri ayrıca araştırma konusu yapılabilir.

ALTINCI BÖLÜM

KAYNAKÇA

- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Ağraş, S. (2013). *Rekabetçi Davranışların Oluşmasında Örgütsel Yeteneklerin Etkileri: Türkiye'deki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Akat, Ö. (2009). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama* (4. Baskı). Bursa: Dora Yayın Dağıtım.
- Akbolat, M. (2009). Türk sağlık sektöründe Miles ve Snow' un stratejik tipolojisi: hastaneler üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 127-146.
- Akçakaya, M. ve Yücel, N. (2007). Değişim mühendisliği ve Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, 66 (67), 1-34.
- Akdoğan, A. ve Karacaoğlu, K. (2003). Dış kaynaklardan yararlanma ve bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (1-2), 91-107.
- Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim* (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akmehmet Şekerler, S. (2015). Derinlemesine görüşme. (Ed: Fatma Nevra Seggie ve Yasemin Bayyurt). *Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık, 191

- Akmermer, B. ve Ayyıldız, H. (2016). Kuyumculuk sektörünün Porter'ın beş güç modeli ile rekabetçilik analizi: Trabzon ili örneği. *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (6), 47-68.
- Aksu, A. (2000). Değişim mühendisliği uygulamalarında karşılaşılan dirençler ve yapılan hatalar. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 37-48.
- Aksu, A. A. (1999). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Değişim Mühendisliği ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aktan, C.C. (2011). Organizasyonlarda değişim yönetimi: değişim mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3/1, 67-96.
- Aktan, C.C. ve Vural İ.Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri* (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu). Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım.
- Aktan, C.C. ve Vural İ.Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Türkiye* (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu). Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım.
- Aktan, C.C. ve Vural İ.Y. (2004). *Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet* (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu). Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım.
- Alabay, M.N., Korkmaz Devrani, T., Işın Özdoğan, F.B ve Göksel, A. (2003). Değişim mühendisliği. (Editör: Birol Bumin). *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*. Ankara: Gazi Kitabevi, 81.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, C.R. (1988). *Management Skills, Functions and Organization Performance* (2. Baskı). Boston: Allynand Bacon.
- Apaydın, F. ve Torlak, N. G. (2011). Denison'un önerdiği uyum sağlama yetenekleriyle Miles ve Snow'un strateji tipolojisinin desteklenmesi ve açıklanması ve bunların işletmelerin performans çıktıları üzerine etkilerinin incelenmesi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (53), 593-629.

- Arslan, A.R, Sönmez, A. ve Gürleyen, L. (2009). Türkiye mobilya işletmelerinin rekabet gücünü etkileyen faktörlerin incelenmesi. *Politeknik Dergisi*, 12 (1), 47-53.
- Aydın, D. ve Yücel, M.M. (2017). İşletme problemlerinin çözümünde kaikaku ve değişim mühendisliğinin karşılaştırmalı analizi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 8 (2), 35-56.
- Babacan, M., Onaran, B., Eriş, E.D., Bozkurt, Ö.Ç., Alkan, G.İ. ve Bulut, Z.A. (2015). *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bağrıaçık, R, Budak, A. ve Oral, E. (2013). Türkiye çimento sektöründeki rekabet analizi. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 89-100.
- Bakan, İ. (2011). *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular* (1. Basım). Ankara : Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. (2013). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş H. (2008). Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek: genel bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 101-119.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Barca, M. ve Esen, S. (2012). Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. *Social Sciences*, 7 (2), 89-107.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış* (3. Baskı). Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Barney, J. B. (2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi: Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi*. (Çev. Ümit Şensoy). Ankara: TÜBİTAK.

- Birbil, D. ve Atalay, N. (2010). *Rekabetçi Üstünlük ve İşgücü Verimliliği İlişkisi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Bolat, T., ve Yılmaz, Ö. (2006). Dış kaynaklardan yararlanma ve işletme performansı ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(5), 78-92.
- Buckley, P. J., Pass, C.L. ve Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal Of Marketing Management*, 4 (2), 175-200.
- Bumin, B, Erkutlu, H. (2002). Toplam kalite yönetimi ve kıyaslama (benchmarking) ilişkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 83-100.
- Büber, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Christensen, L.B., Johnson, R.B. ve Turner, L.A. (2015). *Araştırma Yöntemleri: Desen ve Analiz*. (Çev. Editörü: Ahmet Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Coşar, Y. (2008). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 45-56.
- Crossan, M. M, Fry, J. N. ve Killing, J. P. (2005). *Strategic Analysis and Action* (6. Baskı). Canada: Pearson Prentice Hall.
- Çağlıyan, V. (2009). *Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Çatı, K., Çömlekçi, İ. ve Zengin, E. (2015). Dış kaynak kullanımının işletme finansal performansına etkisi: düzce ili imalat sanayisinde kobi yöneticileri üzerinde bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(28), 56-67.
- Çetin, C. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Çivi E., Erol İ., İnanlı T., ve Erol E. D. (2008). Uluslararası rekabet gücüne farklı bakışlar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (1), 1-22.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. (Çev. Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday Özmen). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basımevi.
- David, F.R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (3. Baskı). New Jersey: Pearson Education.
- Demir, O.Ö. (2014). Nitel Araştırma Yöntemleri. (Editör: Kaan Böke). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Alfa Yayınları, 289.
- Demir, S. (2014). *İşletmelerin Rekabet Avantajı Sağlamasında İnovasyonun Yeri ve Özellikle Tekstil Firmalarının Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demirci, S. (2005). Türkiye mobilya endüstrisinin sorunları ve çözüm önerileri. *Politeknik Dergisi*, 4 (4), 369-379.
- Demirci, S. ve Köseli, M. (2014). İkincil veri ve içerik analizi. (Editör: Kaan Böke).
- Demirdöğen, O. ve Küçük, O. (2003). Kıyaslama (benchmarking) süreci ve ürün odaklı kıyaslama'nın imalatçı işletmelerde uygulanmasının verimliliğe etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3-4), 303-320.
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Dixit, A.K. ve Nalebuff, B.J. (2002). *Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı*. (Çev. Nermin Arık). İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.

- Dobbs, M.E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of Industry analysis templates. *Competitiveness review*, 24 (1), 32-45.
- Doğaner, M. ve Yüksel, F. (2003). Pazarlamada toplam kalite yönetimi. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 69-80.
- Döven, M. ve Gürpınar, K. (2007). Stratejik yönetim perspektifinden Türk mobilya sektörünün rekabet durumunun analizi ve değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 173-190.
- Durgun, M. (2015). *Türkiye Orta ve Büyük Ölçekli Mobilya Endüstrisi İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Düren, A. (1999). Bir değişim yönetimi stratejisi olarak kıyaslama yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 20 (0), 43-48.
- Ecer, H.F. ve Canitez, M. (2004). *Pazarlama İlkeleri: Teori ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ehmke, C., Fulton, J., Akridge, J., Erickson, K. and Andlinton, S. (2004). Industry analysis: the five forces. *Agricultural Innovation And Commercialization Center*, Purdue University, 1-16.
- Ekiz, D. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eraslan, İ.H., Kuyucu, A.D.H. ve Bakan, İ. (2008). Değer zinciri (value chain) yöntemi ile Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 307-332.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Eren, Ş.M. (2014). Jenerik rekabet stratejilerinin firmaların ihracat performansına etkisi. *Journal Of Yasar University*, 9 (34), 5998-6022.

- Eroğlu, F. (2007). *Ankara Mobilyacılar Sitesinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli Mobilya İşletmelerinin Analizi ve Çözüm Önerileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertaş, Ş., Sönmez, E. ve Konakoğlu, Z. N. (2017). Küreselleşme sürecinde kopya yoluyla elde edilen “Taklit Mobilyalar”. *Online Journal Of Art And Design*, 5 (4), 102-116.
- Ertuğrul, İ. (2013). İmalat sanayinde hızla değişen kavram: rekabet edebilen kalite. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 125-136.
- Ertuğrul, İ. (2014). *Toplam Kalite Kontrol: Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Bir İşletme Uygulaması* (3. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim* (1. Baskı). İstanbul: Es Yayınları.
- Ertuna, Ö. (2009). *Yönetim Ekonomisi* (1. Baskı). İstanbul: Es Yayınları.
- Ertürk, M. (2013). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ervural, S. (2005). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Rekabet Gücü Kriterleri ve Eskişehir Marangoz ve Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Eryılmaz, B. (2009). Kıyaslama (benchmarking) yöntemi ve otel işletmelerinde kullanımına ilişkin teorik bir çalışma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (2), 41-59.
- Eser, Z., Korkmaz, S. ve Öztürk, S.A. (2011). *Pazarlama: Kavramlar, İlkeler, Kararlar* (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Fahey, L. ve Randall, R.M. (1994). *The Portable Mba In Strategy* (1. Baskı). Newyork: John Wiley&Sons, Inc.
- Fisher, J.G. (1998). *Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır*. (Çev. Ahmet Ünver). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Fung, V.K., Fung, W.K. ve Wind Y.J. (2008). *Düz Dünyada Rekabet*. (Çev. Ümit Şensoy). İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.

- Gatsoris, L. (2012) Competitive intelligence in greek furniture retailing: a qualitative approach. *Euromed Journal Of Business*, 7 (3), 224-242.
- Gavin, T.A. and Matherly, C.M. (1997). Outsourcing: an operational auditing perspective. *Managerial Auditing Journal*, 12 (3), 116-122.
- Gilligan, C. and Wilson, R.M.S.(2003). *Strategic Marketing Planning*. Burlington: Butterworth- Heinemann.
- Glesne, C. (2014). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (Çev. Editörü: Ali Ersoy-Pelin Yalçınoglu). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gliner, J.A., Morgan, G.A. ve Leech, N.L. (2015). *Uygulamada Araştırma Yöntemleri: Desen ve Analizi Bütünleştiren Yaklaşım*. (Çev. Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Grant, Robert M., Jordan, Judith (2014). *Stratejinin Temelleri*. (Çev. Dr. Gamze Sart). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güleş, H.K. (2001). Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde ileri imalat teknolojileri kullanımı üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (0), 59-76.
- Güleş, K.H, Paksoy, T., Bülbül, H. ve Özceylan, E. (2012). *Tedarik Zinciri Yönetimi: Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Gümüş, Y. (2009). Lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme kârı ile olan ilişkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 41 (0), 97-114.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürleyen, L., Asal, Ö. ve Çakıcıer, N. (2007). Mobilya sektöründeki işletmelerde stratejik yönetimin yeri ve önemi. *Düzce Üniversitesi Ormancılık Dergisi*, 3 (1), 100-113.
- Gürpınar, K. (2007). *Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış doktora tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Gürpınar, K. ve Barca, M. (2007). Türk mobilya sektörünün uluslararası rekabet gücü düzeyi ve nedenleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 41-61.
- Güvener, T. (2016). *İstanbul'daki Bilişim Firmalarında Kullanılan Bilişim Sistemlerini Değer Zinciri Analizi ve Proje Yönetimi Açısından Değerlendirme ve Bulut Bilişim Teknolojileri Kullanımı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gynwali, D.R., He, J. and Madhavan, R. (2006). *Impact of coopetition on firm competitive behavior: an empirical examination*. *Journal Of Management*, 32 (0), 507-530.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1994). *Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*. (Çev. Sinem Gül). İstanbul: Gençlik Yayınları.
- Hammer, M. ve Stanton, S. A. (1995). *Değişim Mühendisliği Devrimi: Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?* (Çev. Sinem Gül). İstanbul: Gençlik Yayınları.
- Han, X., Wen, Y. and Kant, S. (2009). The global competitiveness of the chinese wooden furniture industry. *Forest Policy and Economics*, 11 (0), 561-569.
- Harvard Business Review Press.(2013). *Strateji: Harvard Business Review'den En Etkili Yönetim Fikirleri*. (Çev. Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayın.
- Haskan, A. (2013). Porter'ın rekabetçi stratejileri. (Editör: Mehmet Akif Özer). *21.Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri*. Ankara. Gazi Kitabevi, 363.
- Hill, C.W., and Jones, G.R.(2010). *Strategic Management Theory* (9. Baskı). Canada: South- Western Cengage Learning.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E. (2009). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization* (8. Baskı). Canada: Nelson Education.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E. (2011). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization* (9. Baskı). Canada: Nelson Education
- İnal, M.E. ve Toksarı, M. (2006). Mobilyacılık sektöründe karşılaşılan pazarlama sorunları ve bu sorunlara çözüm üretmeye yönelik bir araştırma: Kayseri

- örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (4),105–121.
- İslamoğlu, A.H. (2008). *Pazarlama Yönetimi* (4. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Kafadar, O.(2009). *Rekabetçi Üstünlüğün Sağlanmasında Ürün Tasarımı: Türk Mobilya Sektöründen Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kandampully, J.,Duddy, R. (1999). Competitive advantage through anticipation, innovation and relationship. *Management Decision*, 38 (0), 51-56.
- Karaca, Ö. (2016). *Mobilya İşletmelerinde Rekabeti Etkileyen Markalaşmanın Yetersizliği ve Çözüm Yolları*(İzmir İli Mobilya İşletmelerinde Bir Uygulama). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Karacaoğlu, K. (2009). Rekabet üstünlüğünü etkileyen unsurların yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi: ISO 500 büyük sanayi işletmesi örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34 (0), 165-187.
- Karagiannopoulos, G.D., Georgopoulos, N. and Nikolopoulos, K. (2005) Fathoming Porter's five forces model in the internet era, İn: *Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications*, 7 (6), 66-76.
- Karagöz, T ve Korkut, D. S. (2017). Mobilya sektörünün sorunları ve çözüm önerileri (Kocaeli ili örneği). *İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi*, 6 (3), 85-92.
- Karlöf, B. (1993). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*. (Çev. Ziya Kütevin, Esharkütevin). İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kızıltepe, Z. (2015). İçerik analizi. (Ed: Fatma Nevra Seggie ve Yasemin Bayyurt). *Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık, 258.
- Kibritçiöğlu, A. (1996) .Uluslararası rekabet gücüne kavramsal bir yaklaşım. *Verimlilik Dergisi*, 3 (0),1-16.

- King, M.A. (2009). A strategic assessment of the higher education industry: applying the Porter's five forces for industry analysis. *Researchgate*.
<https://www.researchgate.net/publication/254351314>. 26.11.2018
- Kırtış, A.K. (2013). *Pazarlama Yönetimi: Global ve Yönetimsel Yaklaşım* (1. Basım). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management Millenium Edition* (10. Basım). New Jersey: Pearson Education
- Kotler, P. ve Keller, K.L. (2012). *Marketing Management* (14. Basım). New Jersey: Pearson Education.
- Kourdi, J. (2014). *İş Stratejisi: İşinizi Geliştirme Kılavuzu*. (Çev. Ümit Şensoy). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kovancı, A. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?* (3. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Kurtuluş, K.(1989). *İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi
- Kuş, E. (2009). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri: Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri: Nicel mi? Nitel mi?* (3. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kuyucak, F. ve Şengür, Y. (2009). Deger zinciri analizi: havayolu işletmeleri için genel bir çerçeve. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11 (16), 132-147.
- Küçük, O. (2015). *İşletme Bilgisi ve Yönetimi: Stratejik Planlama, İşletme Performansı, Lojistik* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Lankford, W. M. and Parsa, F. (1999). Outsourcing a primer. *Management Decision*, 37 (4), 310-316.
- Loudon, D., Stevens, R. and Wrenn, B. (2005). *Marketing Management Text And Cases*. Newyork: The haworth press.

- Malkoçoğlu, A., Yaylı, K., Yıldırım, İ. ve Ataseven, F.(2015). Türkiye mobilya endüstrisi küçük ve orta ölçekli işletmelerinin yapısal incelenmesi, sorunları ve çözüm önerileri. *Selçuk Teknik Dergisi*, Özel Sayı 1, 747-764.
- Matsuno, K. and Mentzer, J.T. (2000) The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal Of Marketing*, 64 (4),1-16.
- Mayfield, M., Mayfield, J. and Stephens, D. (2007) . Therelationship of generic strategy typing and organization allongevity: a preliminary analysis in the comicbook industryusingthe Miles and Snow typology. *Competitivenessreview: An International Business Journal*, 17 (1/2), 94-108.
- Mcdaniel, S.W. and Kolari, J.W. (1987). Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. *Journal Of Marketing*, 51(4), 19-30.
- Miles, R. E, Snow,C.C.,Meyer,A.D. and Colemanjr., H.J. (1978) Organizational strategy, structure and process.*The Academy Of Management Review*, 3 (3), 546-562.
- Mucuk, İ. (2011). *Modern İşletmecilik* (17. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nag, B., Han, C. and Yao, D. (2014). Mapping supply chain strategy: an industry analysis. *Journal Of Manufacturing Technology Management*, 25 (3), 351-370.
- Odabaşı, Y. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetimi* (9. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Okumuş, F. ve İsfendiyoğlu, H. (2002). İşletmelerde mal ve hizmetlerin dış kaynaklardan temin edilmesinin (outsourcing) fayda ve sakıncaları. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (3-4), 229-244.
- Onurlu, Ö. ve Yazıcı, H.M.(2015). Stratejik pazarlama yönetimi açısından rekabet üstünlüğü sağlayabilecek kişisel satış teknikleri ve bir uygulama. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*. 52 (610), 63-75.
- Özdemir, A.İ. (2004). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (0), 87-96.
- Özer, P. S. (1999). *Benchmarking* (1. Baskı). İzmir: Vizyon Yayınları.

- Özler, M.G. (2003). *Rekabet Üstünlüğü Olarak Ürün Tasarımı: Türk Mobilya Endüstrisinde Firma Ölçeğinde Bir Örnek Olay Çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, E. ve Koç, K. H. (2015). Türkiye mobilya işletmelerinde tedarik süreçlerinin değerlendirilmesi. 3. *Ulusal Mobilya Kongresi* (Umk-2015), 3-5 Nisan 2015 Konya.
- Öztürk, N. ve Karabıyık, H. (2007). Rekabet stratejileri ve Türk bankacılık sektöründe uygulanabilecek rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 229-253.
- Papadopoulos, I., Karagouni, G., Valergas, G. ve Sevopoulou, I. (2008). Clustering as a means for gaining competitive advantage in small and micro furniture firms' marketing opportunities. *Proceedings Management Of International Business And Economics Systems (Mibes) 2008 International Conference*. Larissa Greece, 4-5 July, 285-299.
- Passemard, D., Kleiner, Brian H. (2000). Competitive advantage in global industrie, *Management Research News*, 23 (7/8), 111-117.
- Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (1991). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control* (4. Baskı). Homewood, IL: Irwin.
- Pekdemir, I. (2000). *Benchmarking: Kıyaslayarak Öğrenme*. İstanbul: Arc Yayınları.
- Porter, M.E (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 24-41.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Newyork: Freepress.
- Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business review*, 73-91.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business review*, 62-78.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Freepress.

- Porter, M.E. (2000). Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14 (1), 15-34.
- Porter, M.E. (2000). *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri* (Çeviri: Gülen Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Porter, M.E. (2004). Building the micro economic foundation Of Prosperity: Findings from the business competitiveness index. *Oxford Universitypress*, 29-56.
- Porter, M.E. (2008). *Rekabet Üzerine*. (Çeviri: Kıvanç Tanrıyar). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Porter, M.E. and Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business review*, 2-13.
- Pringle, J. and Huisman, J. (2011). Under standing universities in ontario, canada: an industry analysis using Porter's five forces framework. *Canadian journal Of Highereducation*, 41 (3), 36-58.
- Qiu, X., Cano-Kollman, M. and Mudambi, R. (2017). Competitiveness and connectivity in design innovation: a study of norwegian furniture industry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27 (5), 533-548.
- Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (1994). T.C. Resmi Gazete, 22140,13/12/1994.
- Robson, C. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Gerçek Dünya Araştırması*. (Çev Editörü: Şakir Çinkır ve Nihan Demirkasımoğlu). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Rubio, A. and Aragon, A.(2009) (2009) . Smes competitive behavior: strategic resources and strategies, *Management Research: Journal Of The ibero american Academy Of Management*, 7(3), 171-190.
- Saruhan, Ş.C. ve Özdemir, A.Ö. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*. (1. Baskı). İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Savcı, M. (2012). *Çay İşletmelerinde Üretim Maliyetlerinin Değer Zinciri Analizi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Seggie, F.N. ve Bayyurt, Y. (2015). *Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları* (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Serper, Ö. ve Gürsakal, N. (1989). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı üzerine bir inceleme. *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10), 171-185.
- Seymen, O. (2000). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basımevi.
- Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Alfa Yayınları, 344.
- Soyer, A. ve Erkut, H. (2008). Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması. *İtü Dergisi/D Mühendislik*, 7(4),36-47.
- Stalk, G., Evans, P. ve Shulman, L. E. (2000). Yeteneklere dayalı rekabet: şirket stratejisinde yeni kurallar. (Çev. Ed.: Ahmet Gürsel). *Şirket Stratejisi*. İstanbul: Bzd Yayıncılık. 171-198.
- Şentürk, H. (2013). *Küresel Rekabette Standardizasyon Etkisi*. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü.
- Şimşek, H. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar*, (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011). *İşletme Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş ve Akın, H.B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim* (1. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi
- Şimşek, M.Ş, Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (7. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2011). *İşletme Bilimlerine Giriş* (18. Baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

- Tammela, L., Canen, A.G., and Helo, P. (2013) .Time-based competition: relation to multi culturalism and logistics in international furniture companies. *Benchmarking: An International Journal*, 20 (5),588-606.
- Tayşir, E.A. (2010). Bir işletmenin uyguladığı farklılaştırma stratejisinin pazarın kurumsal değişimi üzerindeki etkisi: Türkiye kupon pazarı örneği, *Öneri Dergisi*, 34 (9), 163-172.
- Tek, Ö.B. (1997). *Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım* (7. Baskı). İzmir: Cem Ofset.
- Tekin, M., Güleş, H.K. ve Öğüt, A. (2010). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tikici, M., Deniz, M. ve Dizlek, V.C. (2007). Rekabet stratejileri. (Ed: Said Kınır). *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*. Ankara: Gazi Kitabevi, 267-295.
- Topaloğlu, C. ve Kaya, U . (2008). Benchmarking (kıyaslama): turizm işletmeleri açısından kuramsal bir değerlendirme. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1),23-50.
- Toptaş, B., Kürşad, M. ve Bökeoğlu,Ö. (2018). Araştırma görevlilerinin araştırma problemleri belirlerken izledikleri yol ve karşılaştıkları güçlükler: nitel bir çalışma. 26. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi*. 20-23 Nisan 2018. Antalya, 48-61
- Türk Dil Kurumu. (2011). Türkçe Sözlük (11. Baskı). Ankara: TDK.
- Türk, Z. (2014). Stratejik yönetim muhasebesi yaklaşımı: değer zinciri maliyet analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (03), 231-253.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, Y . (2008). İşletme yönetimi açısından değişim mühendisliği yaklaşımı ve uygulanabilirliği. *Social Sciences*, 3 (2), 286-295.

- Usta, A. (2012). Bilimsel araştırmalarda yapısal etmenler ve evreler. *İnönü Üniversitesi Uluslar Arası Sosyal Bilimler Dergisi İdari Bilimler*, 1(1), 97-112.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünsalan, E. ve şimşeker, B. (2012). *İşletme Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vergiliel Tüz, M. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı* (1.Baskı). İstanbul: Alfa Akademi.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (1992). *Strategic Management And Business Policy* (4. Basım). Massachusetts: Addison-Wesley.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management And Business Policy, Toward Global Sustainability* (13. Basım). New Jersey: Pearson education.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23(112), 7-17.
- Yıldırım, A. ve şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K, Söğütlü, C , Döngel, N , Çakır, M . (2013). Türkiye mobilya sektöründe kalite ve standartlaşmanın pazarlamaya etkileri. *Politeknik Dergisi*, 16 (1), 9-17.
- Yücel, R. ve Ahmetoğulları, K. (2016). Rekabet stratejilerinin ileri imalat teknolojileri ve firma performansı üzerine etkileri. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (2), 113-129.
- Yüksel, Ö. (2006). *Davranış Bilimleri* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zhao, J. ve He, W. (2008). Handbook Of Hospitality strategic Management. (Ed. Michael Olsen ve Jihlinzhao). *Competitive methods Of Multinational Hotel Companies In The new millennium*. Burlington: Butterworth- Heinemann, 150-179.

EKLER

Ek 1. Görüşme Formu**GÖRÜŞME FORMU****Araştırmanın Konusu:**

Mobilya Endüstrisinde Rekabet Analizi: Düzce Mobilya Endüstrisine
Yönelik Nitel Bir Araştırma

Tarih: .../.../.....

Sayın Yönetici,

Bu çalışmanın amacı, Düzce ilinde bulunan mobilya endüstrisi işletme yöneticilerinin günümüz rekabet koşullarını nasıl algıladıklarını ve yönetimin karşılaştığı mücadeleleri nasıl yorumladıklarını incelemek olup bu sektörde yer alan işletme yöneticilerine ve bu alanda araştırma yapacaklara kılavuzluk etmesi düşüncesindeyim. Görüşme süresince vereceğiniz bilgiler tez çalışmam dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. Görüşmeye ait veriler çalışmada sunulurken işletmenizin adı ve size ait bilgiler kodlanarak kullanılacaktır.

Sağlayacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Betül KORKMAZ

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Toplam Kalite Yönetimi Bilim Dalı

GÖRÜŞME SORULARI:

1. Bulunduğunuz endüstrideki rekabet koşullarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Rekabetin düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz, rakiplerle yoğun çekişmeler yaşanıyor mu?
2. Piyasadaki rekabet koşullarını takip ediyor musunuz? Rakiplerinizin hamlelerini nasıl izlersiniz?
3. Rakiplerinizden farklı ve benzersiz yaptığınız işleriniz var mıdır? Sizleri rakiplerinizden hangi yönleriniz ayırt ettiğini düşünüyorsunuz? İşletmenizin rakipleriniz karşısındaki en etkili rekabet araçları nelerdir?
4. İşletmenizin rakip işletmelere göre güçlü ve zayıf olduğunu düşündüğünüz yönleri nelerdir?
5. Rakiplerinizle yaşadığınız rekabetin en çok hangi konularda ortaya çıktığını düşünüyorsunuz?
6. Rekabetle baş edebilmek için uyguladığınız temel yaklaşım/strateji/politika hakkında neler söylemek istersiniz?

7. Mobilya sektörü pazarına girişte karşılaştığınız zorluklar nelerdir? Bu sektöre giriş zorlukları nelerdir? Yeni bir oyuncu sektöre girdiğinde mevcut rakipler nasıl pozisyon almaktadırlar?
8. Müşterilerinizle ilişkilerinizi nasıl yönetiyorsunuz? Müşterilerinizle ilişkilerinizin rekabet üstünlüğü elde etmedeki rolünü nasıl değerlendirirsiniz? Bu konuda Rakiplerinizle kendinizi karşılaştırır mısınız?
9. Müşterilerinizin pazarlık güçleri hakkında neler söylemek istersiniz? Müşterilerinizin rekabet edebilme gücünüzü nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
10. Tedarikçilerinizle ilişkilerinizi nasıl yönetmektesiniz? Tedarikçileriniz ve onlarla ilişkilerinizin sektörünüzdeki rekabet koşullarını etkilediğini düşünüyor musunuz?
11. Tedarikçilerinizin pazarlık gücünü, performans ve karlılığınız üzerindeki etkilerini nasıl açıklarsınız?
12. Sektörünüzde ürettiğiniz ürünlere karşı ikame olabilecek ürünler hakkında ne düşünüyorsunuz? İkame ürünlerin rekabet ve rekabet avantajına etkilerini nasıl değerlendirirsiniz?
13. Düzce'nin konumu ve işletmenizin bulunduğu konumun işletmeniz ve faaliyetleriniz açısından sunduğu avantaj ve dezavantajları nelerdir?
14. Hangi ürün gruplarında bu sektörde rekabet etmektesiniz? Ürün gruplarınızın rekabet edebilmesi için neler yapmaktasınız?
15. Pazara yeni ürün geliştirdiğinizde rakipleriniz karşısında piyasada tutunmasını nasıl sağlarsınız?

GÖRÜŞMEYE İLİŞKİN BİLGİLER:

Görüşme Yapılan Kişi:	
İşletmedeki Unvanı:	
Eğitim Durumu ve Bölümü:	
Yöneticinin Çalışma Süresi:	
İşletmenizin endüstride faaliyette bulunduğu süre:	
İşletmenizin imalat bölümünde çalışan teknik personel ve işçi sayısı:	

İşletmenizin satış ve pazarlama bölümünde çalışan sayısı:	
Görüşme Süresi:	
Görüşme Yeri:	



Ek 2. Satış İşletmesi Örnek Görüşme Metni

Korkmaz: Bulunduğunuz endüstrideki rekabet koşullarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Rekabetin düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz, rakiplerle yoğun çekişmeler yaşanıyor mu?

Yönetici: Kesinlikle yoğun çekişmeler yaşanıyor. Günümüz şartlarında tabi ki ticaretin zor olması anlamında, bütün esnafın gelen müşteriyi kaçırmama anlamında, yerine göre karlılığından feragat ederek rekabetin etkilerini bu şekilde gidermeye çalışıyoruz. Düzce'nin nüfusuna oranla mobilyacıların sayısının fazla olması, her firmanın fiyat politikasında serbest olması rakipler arasındaki mücadeleyi artırıyor. Ayrıca mağazacılık anlamında mobilyacılık çok süratli büyüyen ve herkesin tercih ettiği bir sektördür. Bunun sebebi büyük paralarla oynandığı için bir cazibe alanı oluşturduğunu söyleyebilirim. Düzce de aşağı yukarı 50' den fazla mobilya mağazası bulunuyor, Düzce' nin nüfusu yaklaşık 300.000 olduğunu düşünürsek çok sayıda mağaza var. Sektörümüz sürekli büyüme gösteriyor. Rakiplerle mücadele anlamında en çok maddi olarak mücadele ediyoruz. Örneğin; Biz müşteriye bir fiyat veriyoruz, ürünler zaten birbirinin hep taklidi gibi benzer ürünler oluyor. Müşteri bizde gördüğü bir ürünün farklı versiyonunu farklı bir mağaza da görebiliyor ve hepsini beğenebiliyor. Bizim en büyük çekişmemiz finansal anlamdadır. Mesela, Müşteriye 7000- TL dediğimiz bir ürüne başka bir firma 6000-TL deyip müşteriyi kaçırmamak için elinden gelen indirim yapabiliyor. Model ve başka unsurlar anlamında mücadele yaşadığımızı söyleyemem en çok parasal anlamda rakiplerimizle mücadele ediyoruz.

Korkmaz: Piyasadaki rekabet koşullarını takip ediyor musunuz? Rakiplerinizin hamlelerini nasıl izlersiniz?

Yönetici: Rekabet koşullarını tabi ki takip ediyoruz. Genellikle zaten sektördeki arkadaşlarla irtibat halindeyiz. Sohbetimiz ve muhabbetimiz oluyor. Yakinen tabi kim ne satıyor?, Kaça satıyor? Tabi bunlarla ilgili bilgimiz oluyor. Rakiplerimizin hamlelerini şöyle algılayabiliyoruz. Örneğin; Müşteri firmamıza geldiği zaman Falan firmada da ürün baktım onlar şu fiyatı verdi sizde bu fiyata diyorsunuz gibi müşterilerin dedikleriyle takip ediyoruz. Fiziki açısından bir takibimiz söz konusu değil. Rakip işletmelerle fiyat ve model anlamında kıyaslamalar yapıyoruz.

Ayrıca dekor anlamında, işyerimizin görseli anlamında rakiplerle ya da şehir dışındaki firmalardan alıntılar yapıyoruz.

Korkmaz: Rakiplerinizden farklı ve benzersiz yaptığınız işleriniz var mıdır? Sizleri rakiplerinizden hangi yönleriniz ayırt ettiğini düşünüyorsunuz? İşletmenizin rakipleriniz karşısındaki en etkili rekabet araçları nelerdir?

Yönetici: Farklı derken bizim kendimize has döngümüz mevcuttur. Mesela müşteriimize kredi kartı veya nakit para gibi bir dayatmamız olmuyor. Finansal açıdan müşteriye açık hesap olarak idare etme şansımız oluyor. Bu durumun rakiplerimizden farklı yönümüz olduğunu düşünüyorum. Ayrıca bizim müşteriye yaklaşımımız, müşteriye hitabımız ve müşteri ile olan diyalogumuz, bu konuyu da müşterilerimiz hep söylüyor diğer firmalardan farklı olduğumuzu ifade ediyorlar. En etkili rekabet aracımız genellikle müşteriye yakınlığımız, müşteriye hoşnut tutmamız, ilgi, alakamız ve müşteriye finansal anlamda katı bir tutum içerisinde olmuyoruz. Mesela müşteriye soruyoruz sizin bütçeniz nedir?, bize nasıl dönüş yaparsınız? Ödemeyi nasıl yapabilirsiniz? Tutumu ile yaklaşıyoruz. Bu durumda bize bir avantaj olarak dönüyor. Ayrıca tedarikçi firmalarımız sayesinde kaliteli ürün arzı yapmakta rekabetimizi etkilediğini düşünüyorum. 23 yıldır firma olarak bu sektörde yer alıyoruz. 23 yıldır alışveriş yaptığımız, ürün tedariki sağladığımız kemik firmalarımız vardır. Hiç değiştirmedığımız firmalarımız vardır hala aynı firmalarla çalışıyoruz. Bugün ucuz mal buldum bunu satayım bunu alayım deme şansımız pek yok. Biz kemik firmalarımızı hiçbir zaman bırakmayız. Satış sonrası hizmetlerde de rakiplerimizden farklıyızdır. Özellikle hafta da bir gün bilemediniz on beş günde bir gün kesinlikle satış sonrası hizmet anlamında bir ekip çıkarıp müşteri portföylerimizi gezdiriyoruz. Müşterilerimizi belli bir biriktirip ekibimizi belirli bir veya iki gün tahsis ediyoruz satış sonrası hizmet anlamında çıkarıyoruz. Yedek parça ihtiyacı olduğu zaman tedarikçi firmadan talep ediyoruz, geldiği zaman süratla müşterilerimizin ihtiyacını gideriyoruz. Ürünlerimizin zaten 2 yıl da garantisi mevcuttur. Bu durumda bizim avantajımızdır.

Korkmaz: İşletmenizin rakip işletmelere göre güçlü ve zayıf olduğunu düşündüğünüz yönleri nelerdir?

Yönetici: Zayıf olduğumuzu sanmıyorum kendi adımıza. Güç olarak yine her zaman onu söylüyorum; satış personelinin müşteriye gösterdiği ilgi, alaka ve satış sonrası hizmetlerimiz ve bir de müşteriye maddi anlamda üzmemeye çalışmak,

bütçesine uyumlu şekilde dönüş beklemek müşteriden bunların farkındalığını görüyorum. Mesela bugün bir müşterim geldi sizden 6-7 yıl önce ürün aldım. Ödemelerimi aksattım, ettim, gittim. Beni hiç rahatsız etmediniz dedi. Bugün tereddütsüz geldi hiç pazarlık yapmadan ürünlerini aldı ve gitti. Bu da demek ki insanların bize olumlu geri dönüşleri olabiliyor. Bu durumu ara ara birçok müşterimizle de yaşıyoruz. Mümkün olduğu kadar bizde müşteriye resmi yollara, avukata, icraya çok zor bir durum yaşanmıyorsa verilmez. Her zaman müşteriye her konuda idare etme yönündeyiz. Zayıf olduğumuzu düşünmüyorum dedim ama piyasadaki dalgalanmalardan bütün firmalar gibi bizde de olumsuz etkileri olduğunu söyleyebilirim. Ürünlerin fiyatlarının artması, insanların alım gücünün azalması bizi satış anlamında etkiliyor. Çünkü bizim ürünlerimiz her zaman ötelenmeye müsait ürünler. İnsan şunu söyleyebiliyor; elimdeki koltukla biraz daha idare edeyim 5-6 ay sonra alırım, mesela salona masa alacaksa insan mutfağında var onunla idare edeyim deyip ötelenebildiği için satış anlamında bizi zayıf duruma düşürebiliyor.

Korkmaz: Rakiplerinizle yaşadığınız rekabetin en çok hangi konularda ortaya çıktığını düşünüyorsunuz?

Yönetici: Fiyat birinci konu, ikincisi kalite. Fiyat konusunda perakendeci de, müşteri de haklı olarak kendi bütçesini düşünüyor. Müşteri farklı bir yerde daha uygun fiyata bir ürün bulduysa bazen bizi ekarte edebiliyor ya da tam tersi bizim söylediğimiz fiyat daha uygun geliyorsa diğer baktığı firmanın ürününü ekarte edebiliyor. Bugün bizim sattığımız ürünlerde fiyat aralıklarında yekün bir alışverişte 1000-2000 TL fark varsa müşteri için büyük bir para tabi ki. İkinci olarak müşterinin fikrini etkileyen unsurlar ürünün kalitesi ve modelidir.

Korkmaz: Rekabetle baş edebilmek için uyguladığınız temel yaklaşım/strateji/politika hakkında neler söylemek istersiniz?

Yönetici: Rekabet konusunda daha çok ürünlerin modeline göre hareket ediyoruz. Modelden sonra belirli bir müşteri portföyümüz var yani hitap ettiğimiz belirli bir müşteri portföyü var. Her müşteri bize gelip de ürün sormuyor. Bunları da yaşıyorum ve şöyle görüyorum. Bazen dükkanın önünde beklerken bile görüyorum: birçok müşteri buraya girmeyelim pahalıdır bizi aşar gibi söylemleri olduğunu duyuyorum. Ayrıca modellerimizi daha çok ön plana çıkarmaya çalışıyoruz, modelleri ön plana çıkarırken fiyatları biraz daha minimize etmeye çalışıyoruz, daha çok

müşteriye hitap edebilme anlamında. Ama yine de müşteri portföyümüzü bir çığa yukarıda tutmaya çalışıyoruz ve çok sık model değiştiriyoruz bu da müşterilerimiz için bir artı oluyor. Bizim müşterilerimiz ürünü bir geldiğinde alan müşteri değil. Öncelikle her yeri bir geziyor, tarıyor, dönüyor tekrar geliyor, eşini getiriyor, ablasını getiriyor herkesin fikrini aldıktan sonra karar veriyor bu da bizim için bir süreçtir. Ama farklı bir müşterimizde bir geliyor ikinci geldiğinde farklı bir ürün görüyor onu beğeniyor. Bu sebeple ürün çeşitliliğimizi sürekli değiştiriyoruz. Ayrıca maliyetlerimizi düşük tutmaya çalışıyoruz. Mesela ürün alışımızda tedarikçi firmaya karşı bazı riskleri de alarak ürün maliyetlerimizi düşük tutmaya çalışıyoruz oluşan fiyat farkını da müşteriye yansıtıyoruz. Örneğin; ürünü bağlantılı çalışıyoruz. Yani çalıştığımız firmalara ön bağlantılı çekler veriyoruz. Bu çeki vermemizin anlamı fiyat anlamında şu şekilde dönüşü oluyor. Farklı vadeler olarak geri dönüşü oluyor. Biz vadeyi bu şekilde değiştirerek kullandığımız zaman bunu müşteriye yansıtıyoruz. Eğer firmadan uzun vade aldıkysak ürünle ilgili müşteriye normalde vademiz 12 aydır. Ancak müşteri ben bunu 12 ayda ödeyemem diyorsa bizde o zaman 15 olsun diyebiliyoruz.

Korkmaz: Mobilya sektörü pazarına girişte karşılaştığınız zorluklar nelerdir? Bu sektöre giriş zorlukları nelerdir? Yeni bir oyuncu sektöre girdiğinde mevcut rakipler nasıl pozisyon almaktadırlar?

Yönetici: Biz sektöre ilk girdiğimizde şimdiki gibi zor değildi, kolay bir ticaret yapısı vardı. Ürünlerin satışı anlamında, müşterinin memnuniyeti anlamında, şöyle ifade edeyim bizim sektöre girişimiz 23 yıl önce oluyor. 23 yıl önce insanlar daha maneviyatlıydı. Şimdiki müşteri kitlesi daha doyumsuz, daha şımarık tavırlarla karşılaşıyoruz. Nihayetinde sattığımız ürünler kul yapısı ürünler, çok ufak bir sorun olduğunda bile çok büyük problemler çıkarabiliyorlar. Sektöre girdiğimiz zamanlarda böyle tavırlarla hiç karşılaşmadım. Önceden güzel bir ticaret vardı. Şimdi ticarete atılacak kişilere ticarete atılmalarını önermem açıkçası. Her şekilde zor, firmadan ürün almak zor, ürün gamını seçmek zor, hangi müşteriye hitap edeceğini düşünmek zor, çünkü öyle bir müşteri kitlesi seçmek lazım ki o müşteri kitlesine göre ürün seçmek lazım. Çünkü bizim sektörümüzde en alt seviyeden en üst seviyeye kadar ürün gamı var. Ayrıca Sektöre yeni girdiğimizde biz 1999 marmara depremine yakalanmıştık. Devletin bize verdiği teşvikler, vergi indirimleri falan vardı bunlardan da faydalandık. Sektöre giren yeni firmalar olunca hayırlı olsun gidiyoruz. Zaten Düzce küçük bir

şehir olduğu için sektöre giren firmaları genelde tanıyoruz. Hatta bazen bizden fikir alanlar bile oldu ve o arkadaşlarımıza da yol göstermeye gayret ettim. Tabi ki firmalar arasında sektörümüzle ilgili bazı istişarelerimiz oluyor.

Korkmaz: Müşterilerinizle ilişkilerinizi nasıl yönetiyorsunuz? Müşterilerinizle ilişkilerinizin rekabet üstünlüğü elde etmedeki rolünü nasıl değerlendirirsiniz? Bu konuda Rakiplerinizle kendinizi karşılaştırır mısınız?

Yönetici: Müşterilerimizle ilişkilerimiz konusunda her zaman satış ekibime güveniyorum ve her zaman kendilerine gerekenleri söylüyorum. Müşterilerimizden de zaten duyuyoruz. Hiçbir yerde sizin gibi böyle güler yüzlü, bize açıklayıcı ürün satan firma ile karşılaşmadıklarını ifade ediyorlar. Müşterilere hitap etme konusunda herkesten farklı olduğumuzu hissettiğimizi söyleyebilirim. Rakiplerimizle rekabet konusunda en çok kendime güvendiğim şey müşteriler, insanların artık alışveriş yaparken aradıkları şey hizmet, güler yüz, hitabe bunlara dikkat ettiğini biliyorum.

Korkmaz: Müşterilerinizin pazarlık güçleri hakkında neler söylemek istersiniz? Müşterilerinizin rekabet edebilme gücünüzü nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

Yönetici: Genelde etkiletirmemeye çalışıyoruz. Tabi ki etkiledikleri zamanlarda olabiliyor. Yine de çok pazarlıkçı olan müşterilerimizde oluyor. Bizim de işletme olarak belirli sınırlarımız var. Bu sınırları zorladığı zaman müşteri o sınırın altına düşmeyeceğimizi ifade ediyoruz. Tabi müşteri haklı olarak büyük rakamlarla oynadığımız için müşterinin de kendine göre bir bütçesi oluyor. Bize belirli bir fiyat duyarlılığı ile geliyor bizim sınırlarımızı aşmayacak şekilde bir ortak noktada buluşmaya çalışıyoruz. Müşterinin de gönlünü kırmadan kendimizi de maliyetler altında ezmeden çözmeye çalışıyoruz genelde de çözüyoruz. Tabi fiyatı çok gelen müşterilerimizde oluyor onlara alternatif ürünler sunuyoruz ancak onların kalitesi, modeli hoşlarına gitmeye biliyor, o şekilde onları da kaybedebiliyoruz.

Korkmaz: Tedarikçilerinizle ilişkilerinizi nasıl yönetmektesiniz? Tedarikçileriniz ve onlarla ilişkilerinizin sektörünüzdeki rekabet koşullarını etkilediğini düşünüyor musunuz?

Yönetici: Tedarikçilerle ilişkilerimizi mümkün olduğu kadar samimi olarak idare etmeye çalışıyoruz. Tedarikçilerimiz, İstanbul, Ankara, İnegöl olmak üzere Düzce dışından firmalar zaten. Ürün konusunda, pazarlık konusunda tedarikçilerimizi

üzmemeye çalışıyoruz. Sonuçta onlarında belirli bir maliyet fiyatları var onları biliyoruz. Onlarda bu konuda bizden memnun oluyorlar. Tedarikçilerle olan ilişkimiz bizim rekabet şansımızı artırıyor. Zaten maliyetlerimizi doğrudan etkiliyorlar. Firmalar bir ürünle ilgili avantaj kullanırmak istiyorsa aramızdaki samimi ilişkiden dolayı bizi tercih ediyor. Mesela bazen bir ürünle ilgili bir değişiklik yapacağını bize bildiriyor, karını minimize edeceğini söylüyor ve bu avantajı bizimle paylaşmayı tercih ediyor. Konuyla ilgili bize öneriler sunuyor. Böyle olunca da rekabet şansımı artırdığını hissettiğim zaman çok oluyor.

Korkmaz: Tedarikçilerinizin pazarlık gücünü, performans ve karlılığınız üzerindeki etkilerini nasıl açıklarsınız?

Yönetici: Tedarikçilerimiz hiçbir zaman karlılığımıza karışmıyorlar ucunu açık bırakıyorlar. Biz aldığımız ürünün maliyeti üzerine eklediğimiz belirli bir karlılık payımız vardır bunu ve giderlerimizi, masraflarımızı ekleyerekten ona göre satış fiyatımızı belirliyoruz. Burada şunu da kaba tabirle ifade edeyim size: birde maliyetlerimize batacak riskini de ekliyoruz. Mesela birçok müşteri açık hesap olduğu zaman kaçıyor, gidiyor, ödeme yapmıyor, siz işi prosedürüne göre yapsanız bile yakalayamadığınız müşteri olabiliyor. Maliyetlerimizin içine bunu da ekliyoruz. Bütün araçlarımızın giderleri, personel giderleri, kiramız gibi giderleri göz önüne alarak alışımızı satışımızı ayarlıyoruz. Şunu da söyleyeyim: Tedarikçilerimiz bize karşı güçlüler bazı konularda da biz onlara karşı güçlüyüz. Çok sık model değiştiriyorlar, yenilikçiler o anlamda bizim fikirlerimize de gerek duyuyorlar. Yapacakları ürünler hakkında Ar-ge aşamasındayken bizimle paylaşıyorlar, fikir soruyorlar. Sonuçta nihai tüketiciye ürünü biz sattığımız için nihai tüketicinin isteklerini bilemiyorlar. Bizim yönlendirmelerimiz doğrultusunda ürün çıkarabiliyorlar. Mesela İstanbul' un Teleset firması çağırdı bizi. Önümüzdeki sene yapacakları ürünler için bizim gibi Türkiye'deki 8 güçlü bayisini çağırdı ve bizlerin ön görüşlerini alacaklar. Bu ürünü şöyle mi yapsak böyle mi yapsak gibi şeylerle yönlendirmeler isteyecekler. Bu durumda bizler için tabi bir avantaj oluyor. Tabi tedarikçilerin yaptığı her ürün perakende anlamında satılmaya biliyor. Bu anlamda bizlerden fikir almak onlarında işini kolaylaştırıyor. Çünkü bizde perakendenin nabzını tuttuğumuz için nihai tüketicinin ürün üzerindeki isteklerini, beklentilerini daha

iyi analiz edebiliyoruz. Bizde bu konuda tedarikçiyi bilgilendirdiğimiz zaman firmada ne yapacağını en azından bilebiliyor.

Korkmaz: Sektörünüzde ürettiğiniz ürünlere karşı ikame olabilecek ürünler hakkında ne düşünüyorsunuz? İkame ürünlerin rekabet ve rekabet avantajına etkilerini nasıl değerlendirirsiniz?

Yönetici: Bizim sektörümüzde ürün çeşitliliği çok olduğu için nihayetinde modellere yetişilemiyor. Özellikle bizim sektörümüzdeki ürünler fiziki olarak kaba eşyalardan oluştuğu için teşhir ile ilgili sorunumuz oluyor. Sektörde ürün gamının belirli sınıflandırmaları var. Örneğin; modern ürünler var, klasik ürünler var, avangard ürünler var ve farklı tarzlar içeren ürünler var. Bu anlamda bazı müşteriler ürünler istiyor bunlar bizde olmayabiliyor. Bizde bu durumda falan arkadaşımız satıyor deyip müşteriyi yönlendirebiliyoruz. Hal böyle olunca da rekabet edemediğimiz ürün modelleri karşımıza çıkabiliyor.

Korkmaz: Düzce'nin konumu ve işletmenizin bulunduğu konumun işletmeniz ve faaliyetleriniz açısından sunduğu avantaj ve dezavantajları nelerdir?

Yönetici: Müşterinin ulaşım sıkıntısı olmadığı bir alanda olduğumuz için, müşterilerimizin gezerek bize ulaşabilmesi mümkün oluyor. Zaten mekan olarak merkez de olduğumuz için araç parkı sorunu da olmuyor. Şehir dışında olan firmaların bu konuda sıkıntı yaşadıklarını biliyoruz. İşletmemizin yerinin faydalarını ve avantajlarını görüyoruz. İş anlamında da cirolarımıza yansıdığını düşünüyorum. Ayrıca Düzce'den çevre il ve ilçelerinden de mobilya alışverişine gelenler çok oluyor. Mesela Bolu' dan müşterilerimiz gelebiliyor. Burada çeşitlilik çok olduğu için firma sayısı fazla olduğu için çevre il ve ilçelerden de müşterilerimiz fazlaca oluyor. Akçakoca, Ereğli gibi birçok ilçeden de gelen oluyor. Düzce biraz bizim sektörümüzde bölgenin merkezi gibi olduğunu da söyleyebilirim. Ayrıca buradaki esnafların ilgi ve alakasından memnun olduklarından dolayı da tercih edildiğini kendileri ifade ediyor.

Korkmaz: Hangi ürün gruplarında bu sektörde rekabet etmektesiniz? Ürün gruplarınızın rekabet edebilmesi için neler yapmaktasınız?

Yönetici: En çok koltuk satışlarımızın fazla olduğunu söyleyebilirim. Bu anlamda da rekabet şansımızı artıran en çok bu ürünlerdir. Müşteriler koltuk konusunda bizi daha çok tercih ediyor. Ayrıca panel mobilya, yemek odası, yatak odası gibi gruplarımız vardır. Ürün gruplarımızın görselliği, fiyatları minimize etmeye

çalışarak rekabet etmesini sağlamaya çalışıyoruz. Üründe kullanılan malzemenin kalitesini müşteri ürüne baktığında hissedebiliyor. Mesela bir koltuk takımını düşünelim. Müşteri koltuk takımlarımıza baktığında kumaşın kalitesini anlayabiliyor. Diğer firmalarda baktıkları koltuk takımları ile kıyaslayabiliyorlar.

Korkmaz: Pazara yeni ürün geliştirdiğinizde rakiplerinizi karşısında piyasada tutunmasını nasıl sağlarsınız?

Yönetici: Görselliği ile artı ürünlerimizin üzerine koyduğumuz aksesuarlara çok para harcıyoruz. Senede bir kere mağazamıza mimar desteği alıyoruz. Bu işte profesyonel mimarlarla çalışıyoruz. Biblolar olsun, tablolar olsun, ürünlerin üzerine koyduğumuz tüm aksesuarları onların inisiyatifinde alıyoruz. Boyasıyla, badanasıyla, hangi takımın arkasına hangi takım olur, onların gözetiminde yapıyoruz ve bununda faydasını çok görüyoruz. Her sezon başlangıcında köklü değişiklikler yapıyoruz. Tabi ara ara ürünler girip çıkıyor ama senede bir sefer köklü değişiklikler yapıyoruz. Bunlarda tabi bizim için birer maliyettir. Ancak karşılığını alıyoruz bu sebeple bu maliyete katlanıyoruz. Tabi her firma bu görselliğe dikkat etmeye biliyor. Bu görsellikte müşterinin dikkatini çekiyor ve satışlarımıza olumlu yansıyor.

GÖRÜŞMEYE İLİŞKİN BİLGİLER:

Görüşme Yapılan Kişi:	SA5
İşletmedeki Unvanı:	İşyeri Sahibi
Eğitim Durumu ve Bölümü:	Lise
Yöneticinin Çalışma Süresi:	23
İşletmenizin endüstride faaliyette bulunduğu süre:	23
İşletmenizin imalat bölümünde çalışan teknik personel ve işçi sayısı:	3 Montaj 3 Taşıyıcı personel
İşletmenizin satış ve pazarlama bölümünde çalışan sayısı:	3
Görüşme Süresi:	45
Görüşme Yeri:	E İşletmesi Mobilya Mağazası

Ek 3. İmalat İşletmesi Örnek Görüşme Metni

Korkmaz: Bulunduğunuz endüstrideki rekabet koşullarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Rekabetin düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz, rakiplerle yoğun çekişmeler yaşanıyor mu?

Yönetici: Sektörümüzdeki koşullar çok kötü durumdadır. Aslında bunu adına rekabet demeyelim de haksız rekabet diyelim. Dolayısıyla sürekli rekabet ve çekişmeler var. Biz firma olarak artık diğer firmalarla pek ilgilenmiyoruz. Mobilya yani bizim üretim grubumuz oturma grubu ve koltuk takımları açısından değerlendirirsek emek yoğun bir sektördür. Düzce' de Kelebek Mobilya haricinde bu sektörün bir alt yapısı yoktur. Yani bir kere aldığınız personelin, elemanın bir alt yapısı yoktur. Yüzde 99,9' unu eğitmeniz gerekmektedir. Aldığınız elemanları eğitiyorsunuz, bir şeyler öğretmeye çalışıyorsunuz birde bakıyorsunuz başka bir firma merdiven altı olsun ya da olmasın elemanı kandırıyor biraz fazla maaş vererek yetişmiş personelinizi elinizden alıyor. Yani buradan bir rekabet var. İkinci olarak fiyatı tutturamamak var. Ayrıca bizim burada her eleman için mesela sigorta koşullarımız var, birde insanlar organize sanayiye girdiği zaman şunu düşünüyor: Ben kurumsal bir bölgeye girdim, bana hiç bir şey olmaz. O konuda elemanların rahatlığı var, haklılar zaten. Mesela geçen gün bir elemanımız bir yıla kadar çalıştı bizde çoğu zaman zaten türlü bahanelerle izinler aldı biz bunları maaşına yansıtmadık. Ancak geçen gün işi bıraktı, tazminat istiyor ve bizi mahkemeye verdi. Biz işverenler olarak bunları karşılamak zorundayız. Ancak organize sanayi içinde çalışmayan merdiven altı firmalar sigortasız, tazminatsız çalıştırıyor ve bu durum ürünlerin fiyatlarına yansıyor. Dolayısıyla bizim gibi firmaların fiyatları ile organize sanayi dışındaki diğer firmaların maliyet fiyatları arasındaki farklar satış fiyatlarına yansıtılıyor. Hal böyle olunca müşteri neden fazla fiyat verenle çalışsın ki. Dolayısıyla rekabet çok ve haksız rekabet söz konusu bu durum maalesef ticari hayatta aşamıyor. Ayrıca işletmemizde iş sağlığı güvenliği uzmanı ve kurum hekimi çalıştırma zorunluluğumuz var bunlar tabi ki maliyetlerimize yansıyor. Ancak merdiven altı işletmelerde tabi ki bunlarda olmuyor. Rekabet aynı koşullarda olan firmalarla olsa bizim için hiç problem değil, biz kendimize güveniyoruz ama maalesef uygulamada böyle değil. Mesela bizim firmamız faaliyetine Hollanda da başladı. Biz bu durumun aynısını 20 yıl önce Avrupa'

da yaşadık. Vergi Dairesi kuralsız çalışan bütün mobilya camiasını allak bullak etti. Ayakta kalabilen firmalar kaldı kalamayanlara güle güle dediler. Bu durum Türkiye' de böyle olmalı, Türkiye' deki şartlar bizim gibi firmaları zorluyor. Rekabetin bu haksız tarafı Türkiye'de bizleri zorluyor. Ayrıca elemanlarımızı mesaiye bile mesai ücreti ödediğimiz halde kalın diyemiyoruz, kalmıyorlar. Yabancı uyruklu çalıştıran merdiven altı işletmeler var. Onların personelleri mesaiye kalmak için can attıklarını söylüyorlar. Maalesef bizde mesai ücreti almalarına rağmen bizim işimiz var deyip sorun çıkarıyorlar birde biz zorlayalım firmamızı kapatmaya kadar giden cezaları mevcut. Bunu Ticaret Odası da biliyor, İş-Kur da biliyor, devletin büyükleri de biliyor, yani işçilerle ilgili düzenlemeler yapılmıyor, hep işverene ait düzenlemeler yapılıyor. Şimdi devlet kıdem tazminatını kendi bünyesine almayı düşünüyor bu bizler için büyük bir atılım ve bu konuda bizleri kurtaracak.

Korkmaz: Piyasadaki rekabet koşullarını takip ediyor musunuz? Rakiplerinizin hamlelerini nasıl izlersiniz?

Yönetici: Bizim yaptığımız bu konuda tek şey mağazanın önünden geçirim fiyat bakarım, örneğin; mobilya konusunda bilgim fazla olduğu için koltuğa bakarım ve ederinin ve maliyetinin ne olduğunu tecrübemden dolayı kestirebilirim. Derim ki bu koltuk bu fiyata yapılır ve bu kadar para kazanılır. Ama haksız rekabet koşulları piyasaya hakim iken rakipleri izlemekte bize pek bir şey katmıyor. Yani merdiven altı işletmelerde karın tokluğuna çalıştırılan kayıt dışı yabancı uyruklular, iş sağlığı ve güvenliği uzmanı çalıştırmıyor, sosyal güvenlik kurumu giderleri yok bunların hepsi birer maliyet unsuru, gider yani. Dolayısıyla onların maliyet fiyatlarıyla bizim maliyet fiyatlarımız arasında ciddi farklar oluyor. Biz bu giderleri ürünlerimize yansıtmazsak burada durmamızın bir anlamı yoktur, fiyata bu maliyetleri yansıttığın zaman pahalı oluyor, yansıtmadığın zaman giderlerini çıkaramıyorsun. Devlet organize sanayi konusunda aslında teşvik ediyor ancak kontrolü olması gerekiyor. Bizim gibi firmaların her şeyi kayıt altında, devlet kontrol etmeye başlayınca önce organize sanayiden başlıyor. Aslında kayıt dışı işler yapan firmaların kontrol altına alınması gerekiyor. Biz genellikle yurtdışı firmaları takip ediyoruz, modeller açısından kendimizi geliştirme açısından onları takip ediyorum, fiyatları kaç mal ediyor, kaç satıyor onlara bakarım. Bizim arka bahçemiz Hollanda, bu sebeple Avrupa da ve Almanya isim yapmış, gözde firmaları daha çok takip ediyoruz. Avrupa' da fuarlara

katılıyoruz. Birilerinin yaptığı gibi yapmayız ürünlerimizi. Zaten yaptığımız ürünleri Avrupa'ya da ihraç ediyoruz. Bu durum Avrupa'da sorun yaratır zaten. Ürünlerimizi ayrıca Hollanda'da kendi Showroomumuz da satışa sunuyoruz. Sadece Türkiye'de bu şartlarda iş yapmayla ayakta duramayız.

Korkmaz: Rakiplerinizden farklı ve benzersiz yaptığınız işleriniz var mıdır? Sizleri rakiplerinizden hangi yönleriniz ayırt ettiğini düşünüyorsunuz? İşletmenizin rakipleriniz karşısındaki en etkili rekabet araçları nelerdir?

Yönetici: Bizim yaptığımızı çoğu firma yapamıyor. Çünkü biz büyük ölçekte sektöre hakim istikbal, Bellona, kilim gibi markalara ürünler yapıyoruz. Yakın zamanda enzahome da bizim ürünlerimizden TV koltuğunu fuarda sunmak için talep ettiler. Fuardan sonra muhtemelen onlarla da anlaşacağız gibi görünüyor. Aynı zamanda bu firmalara bizden aldıkları ürünler ile ilgili Ar-Ge çalışmalarımızla yenilikler sunuyoruz. Bizim ürünlerimize yeniden bir ar-ge yapma durumları olmuyor. Bu firmalara sattığımız ürünlerimize bu markalara ait etiketlerini takıp gönderiyoruz. Kısacası aynı zamanda bizim farkımız bu firmaların ar-ge'si olmamızdır. Her firma bunu yapamıyor. Ar-ge yapmak masraflı, el emeği göz nuru diyebiliriz. Türkiye'deki ürünlerde Türk insanın zevkine ve ekonomisine hitap etmek gerekiyor. Yani bu konuda başka firmalardan farklıyız ve bu konuda kendimize güveniyoruz. Diğer firmaların bizimle rekabet ettiklerini düşünmüyorum. Bir de tecrübemiz çok fazla bu firmaların kurumsal yapısından çok şey öğrendik, ayrıca onlarda bizden çok şey kattılar kendilerine diye düşünüyorum. Ayrıca kalitemiz, teslimat sonrası hizmetlerimizde bizi diğer firmalardan farklı kılar. Mesela geçen istikbal'e bir ürün göndermiştik koltuğun kumaşı küflenmiş, şimdi önümüzdeki hafta bize iade edecekler. Ancak biz tahmin edebiliyoruz, aslında çok nadir olan bir şey, kullandığımız ağaç ya nemliydi, ürünü de kapalı bir kutuya koyduğunuzda böyle durumlar olabiliyor. Bu ürünü onarabilirsek onaracağız, onaramazsak ürünün parasını iade edeceğiz ya da faturadan düşeceğiz. Yurtdışında da kendi markamızın teknik hizmetini yürüten bir firmamız mevcut. Zaten satış sonrası hizmet olmazsa Avrupa'da da Türkiye'de de tutunamazsınız. Ayrıca ürünlerimizin de garantisi mevcuttur.

Korkmaz: İşletmenizin rakip işletmelere göre güçlü ve zayıf olduğunu düşündüğünüz yönleri nelerdir?

Yönetici: Gücü sadece finansal açıdan değerlendirmeyeyim. Bizim gücümüz 28 yıllık bu sektördeki tecrübemizdir. Bir ürün yaparken müşterilerin neyi talep edeceklerini kestirebiliyorum. Ayrıca hangi ürünün ne kadar satacağını ufak yanılgılar olsa da tahmin edebiliyoruz. Ayrıca diğer güç faktörlerimiz model çeşitliliğimiz, Ar-ge çalışmalarımız ve çalışanlarımızın uzun yıllar bizimle birlikte olması işi bilmesidir.

Bizim zayıf yönümüz demeyelim de Mobilya sektörü açısından değerlendirmek istiyorum. Sektörümüz sağlıklı bir sektör değil. Neden?. Mesela, biz ürünlerimizi Zonguldak, Ereğli, İstanbul ve birçok ile göndeririz. Ancak ödemeye gelince 9 aylık, 12 aylık çek verirler, şu tarihte ödeyeceğiz derler ödemezler, senet verirler bunları tahsil etmek çok zor oluyor. Biz o yüzden şöyle bir karar aldık, kurumsal firmalara daha az kazançla satmak bizim için en azından alacağını vereceğini bilmek açısından iyi oluyor. Tabi ki kurumsal firmalarında kendine ait kurallarıvar, ancak bu firmalara ürün verdiğinizde faturanızı 45 gün içinde ödüyor. Mesela, eş dost, akraba diye ürünü veriyorsunuz birde ucuza veriyorsunuz bir daha uğramıyorlar, yardımcı oluyorsunuz sizi zor duruma düşürüyorlar. Bunun eğitilmiş de aynı eğitimsizi de aynı. Bundan sonra veresiye vermeme kararı aldım.

Sektörümüzün diğer bir zayıf yönü nitelikli personel bulma durumudur. Örneğin; döşemeci 3 ayda yetişmiyor, kasnak bölümündeki eleman 2 ay da yetişmiyor, bizim dikişimiz ağır oluyor, konfeksiyondaki gibi değil, tabi ki konfeksiyondaki iyi bir eleman bizde yetişebilir. Ancak insanlar kafa yormak istemiyor. Konfeksiyon da mesela yanınıza 1000 tane yaka koyarlar hep aynı işlemi yaparsınız ama bizde öyle değil. Tabi ki bu konuda yetenekli insanlar vardır. Ancak her bölgeden insan da buraya çalışmaya gelemiyor. Mesela her yere Servisimiz yoktur. Belediye de araç buraya düzenli olarak kaldırmıyorsa kimse buraya gelip çalışmak istemiyor. Ayrıca piyasadaki dalgalanmalar bizi Euro ile çalıştığımız için etkilemedi. Ancak çalışanlar açısından düşününce asgari ücrete gelen zamlar az olunca enflasyon yüksek olunca insanlarda mutlu çalışmıyorlar.

Korkmaz: Rakiplerinizle yaşadığınız rekabetin en çok hangi konularda ortaya çıktığını düşünüyorsunuz?

Yönetici: Bizim yurtdışına gönderdiğimiz ürünlerle ilgili özellikle teslimat sıkımız var. Hala bu durumu aşamadık. Aslında bu sorunun neden olduğu önemli.

Mobilya camiasında sekiz hafta on hafta önünü görebilmen gerekir. Bunu üretim işini yapan bilir. Yaklaşık bir iki seneden beri sekiz hafta önümüzü göremiyoruz. Onun için önlem almıyoruz. Neden alamıyoruz? Mesela, deri ürünlerimizi yapabilmemiz için derinin kesilmesi gerekiyor. Bizde bu işi bir kişi yapıyor. İş hızlandırmak için iki, üç kişinin bu işi yapması gerekiyor. Ancak biz önümüzü göremediğimiz için yeni personeli yetiştirmemiz lazım. Neden yetiştiremiyoruz? Bir personeli buraya almak, yetiştirmek hepsi birer maliyet. Biz önümüzü göremediğimiz için sipariş yetiştirme konusunda zaman zaman geç kalmalar oluyor. Onun dışında fiyat ve kalite de iyiyiz. Bizim amacımız, ihtiyacımız olan işletmemizi bir adım öne çıkaracak rakamları yakalamak. Mesela kilim mobilya ya koltuk verdim. Açık ve net liste yapıp fiyatlandırma yaptık. Firma bize teşekkür ederiz diye dönüş yaptı ve şöyle dediler; biz burada bu ürünü yapacak olsak aynı fiyata olurdu. Başka bir şey söylemiş olsam abartsam fiyatları karşı tarafı kandırmaya mahal vermem. Bizim için dürüst iş yapmak da çok önemli.

Korkmaz: Rekabetle baş edebilmek için uyguladığınız temel yaklaşım/strateji/politika hakkında neler söylemek istersiniz?

Yönetici: Bu iş Ar- ge ile oluyor yani bu işte sürekli kendini yenileyeceksin. Şunu demek istiyorum. Yurtdışı Fuarlarına girdiğimiz zaman bizim kendi showroomumuz var. Hollanda da bakan mağazacılar şunu diyebiliyor ya bu prisma, uğra muhakkak zaman zaman bir şeyleri görebiliyorsun. Yani buraya uğra ve yeniliği tat diyebiliyorlar. Bunu ticaretle yapmak mecburiyetindeyiz. Şimdi çok basit düşünecek olursak, bir koltuğun iki tane kolu vardır, bir oturağı vardır, birde sırtı vardır. Ama o ince nüanslar, ince detaylar koltuğu koltuk yapan unsurlar. Birde satış yaptığınız toplumun kültürünü bilmeniz gerekiyor. Mesela Türkiye' de satılan koltuk takımları daha şatafatlı, sırtı farklı renk, yok sırtında düğme falan daha farklı tarzı, yurtdışına Avrupa' ya satılan koltuklar ise daha sade ve farklı yani bu konuda kendinizi geliştirirseniz piyasada daha iyi bir konumda olursunuz. Ayrıca sattığımız ürünlerle ilgili müşterilerimizin talebine göre de değişiklikler yaparak ürünlerimizi satıyoruz. Mesela istikbal bir tv koltuğu alıyordu Çin' den onun farklı bir versiyonunu biz onlara ürettik. Çin' den aldıkları ürünlerin renkleri belirli renklerde, bunun dışına çıkmıyorlardı. Biz ise istikbalin istediği renkleri üretmeye başladık bu da hem onlara hem de bize ufuk açmış oldu.

Düşük maliyet ile de firmamıza avantaj oluşturmaya çalışıyoruz bunu nasıl sağladık. Örnekle ifade edeyim. Biz ay da 2 tır, 3 tır çoğunlukla hafta da 1 tır yurtdışına iş yapıyoruz. Hafta da bir tır iş yapsanız alacağınız vida mesela bir tır için 300 tane vida lazım. Bununla tedarikçiyi etkileyemezsiniz. Tedarikçi ile anlaşma yaptığınız zaman ayda 1000 vida lazım dediğimiz zaman kusura bakmayın der bütün ürünlerimiz için bu böyledir. Ama biz ne yaptık İstikballe yaptığımız sıcak anlaşmayla, onlara şu öneri de bulunduk: Vidayı biz sizden alalım. İstikbalin 2400 yakın mağazası var. Bunlara ürün üretiyor veya yaptırıyor ancak sonuçta onlarda ürünleri tedarik ediyor. 2400 mağazaya üretim yapan bir firmaya verilen vida fiyatıyla bize verecekleri fiyat bir değil. Biz maliyet yüksekliğini bu şekilde aştık. Bundan önce firmalar bizi soymuşlar resmen. Bütün üreticilerin sıkıntısı burada tedarikçiler bütün firmaları aynı kefeye koymuyorlar.

Korkmaz: Mobilya sektörü pazarına girişte karşılaştığınız zorluklar nelerdir? Bu sektöre giriş zorlukları nelerdir? Yeni bir oyuncu sektöre girdiğinde mevcut rakipler nasıl pozisyon almaktadırlar?

Yönetici: Hiçbir mobilyacı hiçbir yeni piyasaya giren firmayı istemez. Neden istemez? Mesela ben dünyanın en iyi mobilyacısı olsam en iyisini üretsem fotoğrafını alayım ürünlerin gideyim bir mağazaya firma sahibi bakar prisma mobilya ben ilk defa duyuyorum. Biz Türkiye' de yeniyiz aslında Hollanda da 28 yıldır bu işi yapıyoruz, yani kendimizi ifade edene kadar yarım gün geçer, sonra mağaza sahibi düşünür der ki; ben senden bu koltuğu aldım. Üç beş gün sonra sen firmayı kapattın gittin. Nasıl olacak bu iş, muhatap nasıl bulacağım diye sorgulamaya başlar. Yani hem ürün satacağımız mağazaya kendimizi kabul ettirmek, hem de piyasada yer alabilmek ciddi mücadele gerektiren bir durumdur. Maddi olarak, makinelerin temini açısından, hammadde temin açısından zorlandığımı söyleyemem. Hatta zaten bir cnc makinesi, bir kasnak makinesi koltuk imalatı yapmak için bile yeterli olabiliyor. Çok maliyetli bir kuruluşu yoktur bizim ürünlerimizin siz bile isterseniz çok rahat devlet desteği ile bile açabilirsiniz. Ancak biz devlet desteği almadık bu işlere girerken. Hatta organize sanayide olmak biraz maliyetli oldu da diyebilirim. Ayrıca başka zorlandığımız husus nitelikli personel bulmakta zorlandım. Aldığım personelleri tek tek kendimiz yetiştirdik. Bu yüzden hepsi yaklaşık en az 6 yıldır yanımızda çalışırlar. Ayrıca Düzce' de Limanın olmayışı yurtdışı satışlarımız açısından dağıtım işlerimizi zorlaştırdığını

ve maliyetimizi artırdığını söyleyebilirim. Türkiye zor bir ülke ve fırsatçılar ülkesi. Mesela, biz bir aydır nakliye için tır bulamıyoruz. Bulduğumuzda 1000 Euro-1500 Euro fazlasını istiyorlar. Piyasa kurallarına göre yılbaşına doğru bilançomuzu düzeltmemiz lazım diye 1 yerine 3 kazanalım diyorlar. Biz bu farkı ürünlerimize yansıtamayız. Alıcı firmaya nakliyesiz şu kadar arttı aradaki farkı isteyemeyiz.

Korkmaz: Müşterilerinizle ilişkilerinizi nasıl yönetiyorsunuz? Müşterilerinizle ilişkilerinizin rekabet üstünlüğü elde etmedeki rolünü nasıl değerlendirirsiniz? Bu konuda Rakiplerinizle kendinizi karşılaştırır mısınız?

Yönetici: Biz daha önce de bahsettiğim nedenlerden ötürü herkesi müşterimiz yapmayız yani herkese ürün satmayız. Mesela, markası olan bir firma ismini vermeyeceğim, bizden ürün istedi ve fuara katılacakmış, bizimde ürünümüz yeni bir ürün. Ancak bizim ürettiğimiz ürünü fuara götürmeyecekmiş, özel bir ürünümüzdü, emeklerle tasarlanmıştı, tabi öyle olunca biz o ürünü ona satmadık. Ürünümüzün kıymetini bilen farklı bir firmaya sattık. Ürünlerimizi vereceğimiz mağazaları, markaları seçmeyi tercih ediyoruz. Daha önceki olumsuz deneyimlerimizden dolayı büyük firmalarla çalışmayı uygun görüyoruz. Daha önce de bahsetmiştim İstikbal, Bellona, Kilim ile çalışıyoruz, yakında Enza ile de anlaşma yapacağız. Ayrıca yurtdışına ihraç ettiğimiz firmalarda Almanya, Polonya, Hollanda gibi Avrupa ülkelerinin belirli büyük firmalarıyla iş yapıyoruz. Hollanda da aynı zamanda kendi marka varlığımızla satış yapmaya devam ediyoruz. Orada da belirli bir müşteri grubuna hitap ediyoruz. Müşterilerimize genellikle verdiğimiz sözleri tutuyoruz. Müşterilerimizin bulunulan yöre halkının tercihlerini dikkate alarak ürettiğimiz ürünleri sunmayı mümkün olduğu kadar tercih ediyoruz. Ar- Ge çalışmalarımızla, yenilikçi anlayışımızla ve kalitemizle müşterilerimizi genellikle memnun ediyoruz. Ürünlerimizin arkasında duruyoruz ve her ürünlerimizin garantisi mevcuttur. Daha önce bahsettiğim gibi müşterilerimizin isteklerine göre ürünlerimizde Ar-ge çalışmaları yaparak müşterilerimizin istedikleri değişiklikleri yapmaya gayret ediyoruz. En kaliteli ürünü en iyi fiyata vermeye çalışıyoruz. Estetik açıdan da ürünlerimiz dikkat çekicidir her zaman.

Korkmaz: Müşterilerinizin pazarlık güçleri hakkında neler söylemek istersiniz? Müşterilerinizin rekabet edebilme gücünüzü nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

Yönetici: Türkiye pazarında belirli firmalarla çalışıyoruz. Onlar zaten ürün fiyatlandırması konusunda kendini aşmış firmalar olduğu için, fazla pazarlık durumu olmuyor ama çok fazla kazandırdıklarını da söyleyemem. Biz kazancımızın çoğunu yurtdışı satışlarımızdan sağlıyoruz. Yurtdışı pazarında zaten pazarlık diye bir şey yok. Mesela Almanlara ürün satıyoruz. Onlar da pazarlık diye bir şey yok siz ne diyorsanız onu ödüyorlar zaten. Tabi Türkiye için bunu söyleyemeyeceğim. Burada sıkı pazarlık yapma potansiyeli var. Biz ürünlerimizin fiyatını belirlerken zaten yüksek fiyatlar belirlemiyoruz aslında müşteriye rahatsız edecek gibi değil ama yine de oluyor tabi. Ancak kurumsal firmalarla çalışmayı daha çok tercih ediyoruz. En azından aldığınız belli verdiğiniz belli. Ödemeyi tahsil etme problemi yaşamıyoruz, kazancımızı biliyoruz.

Korkmaz: Tedarikçilerinizle ilişkilerinizi nasıl yönetmektесiniz? Tedarikçileriniz ve onlarla ilişkilerinizin sektörünüzdeki rekabet koşullarını etkilediğini düşünüyor musunuz?

Yönetici: Ben ticaret hayatından şunu öğrendim. Elinden geldiğince profesyonel firmalar ile çalışacaksın. Aldığın ürünün kalitesini bilirsin verdiğini bilirsin. İlk dönemlerde biz bunu doğru yapamadık. Mesela; Tedarikçilerimiz verdikleri süre zarfında ürünlerini gönderemediler. Üç liraya dediler faturaya 4 lira yansıtılar. Ürünü gönderseniz olmaz faturayı ödemezseniz olmaz. Öyle olunca bizim üretimimiz gecikti, bu gibi sorunlar yaşadık. Bizde artık stoklu çalışmaya başladık bu sıkıntıyı bu şekilde aşmaya çalıştık. Firmayı yeni kurduğumuz zaman gün geldi İstanbul' a iki kere gidip geldim tedarikçi bulacağım diye. Sonra ürün tedarikçi markalarımızı ve satış yapacağımız markalarımızı oturttuk. Tedarikçi ilişkilerimizi iyileştirmeye çalıştık. Kim daha az fiyata veriyor hangi kalite de veriyor zaman içinde ilişkilerimizi sağlamlaştırdık ve firmaları oturttuk. Türkiye zor bir ülke fırsatçılar ülkesi. Mesela, Düzce' den ahşap ürünlerimizi tedarik ediyoruz. Düzce' deki tedarikçilerden şöyle sıkıntılar yaşadım. Bu ahşap ürünler aldığınızda nemli olursa işinizi görmez mobilyayı, kaplanan kumaşı çürütür. Nemli gelen ahşap ürünler olsun, bize 10 km uzağımızdan bir yerden alıyoruz ayrıca yüklü miktarlarda nakliye masrafları çıkartıyorlar. Maalesef üretim yapmak kolay değil. Böyle sıkıntılar yaşadık biz. Kumaş ve deri ürünlerimizi de İstanbul ve farklı illerden tedarik ediyoruz. Bu sorunlardan dolayı kurumsal firmalarla çalışmaya gayret ediyoruz.

Korkmaz: Tedarikçilerinizin pazarlık gücünü, performans ve karlılığınız üzerindeki etkilerini nasıl açıklarsınız?

Yönetici: Tedarikçiler karlılığımızı da, performansımızda % 99 etkilemektedir. Bir önceki soru da bahsettiğim gibi tedarikçi ürünü geç gönderirse bizim sevkiyatımız, üretimimiz de gecikir. Bu durumda müşteri açısından hoş bir durum olmaz. O yüzden tedarikçilerle ilişkilerimiz güvene dayalı olması benim için esastır. Ayrıca tedarikçi kalitesiz ürün gönderirse yine müşteri ilişkilerimiz açısından tehlike oluşturur. Maliyetlerimiz üzerinde yüksek oranda etkisi büyük olmakta satış fiyatlarımızı etkilemektedir. Daha önce de bahsettim tedarikçi maliyetlerini azaltmak için istikbalin desteği ile kazanç sağladım. Mesela, sunta'yı da biz istikbal' den satın alıyoruz. Mobilya camiasında olan bir arkadaşım sunta'yı peşin Euro olarak alıyor yine benim kadar uygun fiyata alamıyor. Yani satın alma konusunda çok becerikli olman gerekir. Aynı zamanda karşılığında emin olacağın rakamları vermen gerekir. Mesela ayda 400 sunta alsam bir fabrika için kayda değer görünmez. Biz firma olarak maliyet açısından avantajı bu şekilde yakalamaya çalıştım. Ayrıca tedarikçi firmalarla uzun yıllardır çalışmaya devam ediyoruz. Çünkü tedarikçi değiştirmek bizim ürünlerimizin kalitesini de etkileyebilir. İlk zamanlarda bu firmaları oturtana kadar değişiklikler çok yaptık. Bunların bize kârı da oldu zararı da.

Korkmaz: Sektörünüzde ürettiğiniz ürünlere karşı ikame olabilecek ürünler hakkında ne düşünüyorsunuz? İkame ürünlerin rekabet ve rekabet avantajına etkilerini nasıl değerlendirirsiniz?

Yönetici: İkame ürünler konusunda çok bir şey söyleyemeyeceğim. Bizim ürettiğimiz koltukların kasaları ahşap ürünlerle yapıyoruz. Çelik kasa üretim yapan firmalarda var. Ancak çelik kasa koltuk gibi ürünlerde belki ahşaptan dayanıklı olabilir. Ancak zaman içerisinde çelik paslanmaya başlar ve oksitlenme yapar, o açıdan sağlıklıdır. Ahşap ürünler her zaman daha sağlıklıdır. Bu ürünlerinde rekabetimizi etkilediğini düşünmüyorum.

Korkmaz: Düzce'nin konumu ve işletmenizin bulunduğu konumun işletmeniz ve faaliyetleriniz açısından sunduğu avantaj ve dezavantajları nelerdir?

Yönetici: İşletmemizin organize sanayide olması bizim için avantajlı olacağını düşünüyordum. Ancak hiçbir olumlu yanı olmadığını zaman içerisinde anladım. Şehir içi ulaşım imkânlarının kolay olacağı bir yerde olsaydı personel bulma konusunda çok

sıkıntı çekmezdik. Şimdi insanlar buraya gelip çalışmak isterlerse onlara servis imkânı sunmanız gerekiyor. Düzce'nin belirli yerlerine var servisimiz mesela kalıcı konutlardan personel alamıyoruz, ilçelerden personel alamıyoruz. Hal böyle olunca nitelikli belki de çalışan insanlara imkan tanıyamıyoruz bizlerde faydalanamıyoruz. Şuan mobilya sektörüne biri girmek istese fikir sorsa bu işe girmelerini önermem. Ayrıca organize sanayi dışında olan firmalar yabancı uyruklu, sigortasız çalıştırdıkları için bizim rekabet gücümüzü olumsuz etkiliyorlar. Aslında Türkiye' de bu duruma bir çözüm bulması lazım. İnegöl gibi Düzce' de de bir düzenleme yapılması gerekiyor. Düzce' de liman olmaması da başka bir olumsuzluk, yani yurtdışına ihraç edeceğimiz ürünler için buradan Kocaeli' ye ayrı nakliye, limandan ayrı nakliye yani bunların hepsi birer maliyet bize. Bir avantajımız olduğunu söyleyemem. Kara yolu ile göndermek istesek yüksek, olması gerekenin çok üstünde fiyatlar istiyorlar, yeri geliyor bir ay nakliyeciyi bulamıyoruz. Neden? Çünkü nakliyeciyi benim malımı taşımasa başka yerle anlaşır, her halde kazancını sağlayacak bir alternatif bulur. Yani burada olmanın hiçbir avantajını göremedim.

Korkmaz: Hangi ürün gruplarında bu sektörde rekabet etmektesiniz? Ürün gruplarınızın rekabet edebilmesi için neler yapmaktasınız?

Yönetici: Sandalye, koltuk, kanepe, oturma takımı, çekyat, divan, markiz imalatını deri ve kumaş olmak üzere yapmaktayız. Ürünlerimizin rekabet edebilmesi için sürekli Ar-ge çalışmaları yapmaktayız. Yani ürünlerimizde model anlamında sürekli geliştiriyoruz, değişiklikler yapıyoruz, kaliteli yapıyoruz ve yenilikçi bir firmayız.

Korkmaz: Pazara yeni ürün geliştirdiğinizde rakiplerinizi karşısında piyasada tutunmasını nasıl sağlarsınız?

Yönetici: Özellikle yeni ürünlerimizi yurtdışı fuarlarda kendi markamızla ve Hollanda da bulunan mağazamız da sergiliyoruz. Türkiye' de reklam yapmıyoruz. Türkiye' de zaten firmamızın kalitesini ve tasarım farkını bilen firmalarla çalışıyoruz. Yurtdışında tabi reklamlarımız oluyor.

GÖRÜŞMEYE İLİŞKİN BİLGİLER:

Görüşme Yapılan Kişi:	İM2
İşletmedeki Unvanı:	İşyeri Sahibi
Eğitim Durumu ve Bölümü:	Üniversite - Sosyal Hizmetler
Yöneticinin Çalışma Süresi:	28 yıl
İşletmenizin endüstride faaliyette bulunduğu süre:	Türkiye de 12 Hollanda da 28 yıl
İşletmenizin imalat bölümünde çalışan teknik personel ve işçi sayısı:	20
İşletmenizin satış ve pazarlama bölümünde çalışan sayısı:	
Görüşme Süresi:	1 saat 20 dk
Görüşme Yeri:	B İşletmesi Mobilya Fabrikası

Ek 4. Özgeçmiş**ÖZGEÇMİŞ**

1985 yılında Erzincan' da doğdu. İlkokul ve ortaokul öğrenimini Antalya'da okudu. Lise öğrenimini Erzincan' da tamamladı. Yükseköğrenim eğitiminin ön lisansını 2001-2003 yılları arasında Atatürk Üniversitesi Erzincan Meslek Yüksekokulu Bilgisayarlı Muhasebe ve Vergi Uygulamaları bölümünde, Lisans Eğitimi 2009-2011 yılları arasında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinde tamamladı. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalında 2015 yılında yüksek lisans eğitimine başladı. 2007 yılından beri Düzce Üniversitesi Rektörlüğü bünyesinde kamu personeli olarak çalışmaktadır. 2013 yılından beri Şef kadrosunda Personel Daire Başkanlığında görev yapmaktadır.