

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**MOBİLYA SEKTÖRÜNDE MAVİ OKYANUS
STRATEJİSİ; ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ**

Merve ZİREK

Yüksek Lisans Tezi

İŞLETME ANABİLİM DALI

OCAK 2022

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**MOBİLYA SEKTÖRÜNDE MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ;
ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ**

Tez Yazarı
Merve ZİREK

Danışman
Prof. Dr. Kenan PEKER

OCAK 2022
ELAZIĞ

BEYAN

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım “Mobilya Sektöründe Mavi Okyanus Stratejisi; Elazığ İli Örneği” Başlıklı Yüksek Lisans Tezimin içindeki bütün bilgilerin doğru olduğunu, bilgilerin üretilmesi ve sunulmasında bilimsel etik kurallarına uygun davrandığımı, kullandığım bütün kaynakları atıf yaparak belirttiğimi, maddi ve manevi desteği olan tüm kurum/kuruluş ve kişileri belirttiğimi, burada sunduğum veri ve bilgileri unvan almak amacıyla daha önce hiçbir şekilde kullanmadığımı beyan ederim.

05.01.2022

Merve ZİREK



ÖN SÖZ

Yüksek lisans tez çalışması boyunca bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, çalışmam süresince yardımlarını hiç esirgemeyen ve beni her zaman yürekten cesaretlendiren saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Kenan Peker’e teşekkürü borç bilirim.

Hayat boyunca yardımlarını esirgemeyen, maddi manevi her daim yanımda olan ve yıllarca sabır ve hoşgörüyle kahrımı çeken saygıdeğer babam Kenan Zirek, annem Raziye Zirek abim Levent ZİREK ve nişanlım Batuhan Keleş’e can-ı gönülden teşekkür eder ve bu tezi onlara ithaf ederim.

Merve ZİREK
ELÂZİĞ, 2022



İÇİNDEKİLER

BEYAN	I
ÖN SÖZ	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	VIII
1. GİRİŞ.....	1
2. METARYEL VE METOT.....	4
3. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ.....	5
3.1. Mavi Okyanus Stratejisinin Tarihsel Gelişim Süreci	5
3.2. Mavi Okyanus Stratejisinin İlkeleri	7
3.3. Mavi Okyanus Stratejisinin Araçları.....	7
3.3.1. Değer Yaratma ve Yenileme	9
3.3.2. Dörtlü Faaliyet Çerçevesi	10
3.4. Mavi Okyanus Liderliği	11
4. MOBİLYA SEKTÖRÜ	13
4.1. Mobilya Üretim Süreci ve GTİP Kodlaması.....	13
4.2. Dünya’da Mobilya Sektörü	14
4.3. Türkiye’de Mobilya Sektörü	16
4.4. Elazığ’da Mobilya Sektörü	17
4.4.1 Elâzığ İlinin Sanayi Ölçek Dağılımı.....	18
4.4.2. Elâzığ İlinin Sektörel Dağılımı.....	18
4.4.3 Elâzığ ilinde Faaliyet Gösteren İşletmeler ve Sorunları	19
4.4.4 Elâzığ ilinde Mobilya Alanında Projeler	19
4.4.5. Elâzığ İlinin Mobilya Sanayisinde İllere Göre Oranları.....	19
4.4.6 Elâzığ ilinin Swot Analizi	20
5. MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN MEVCUT DURUM ANALİZİ.....	23
5.1. Mobilya Tüketimini Etkileyen Faktörler	23
5.2. Mobilya Sektöründe Girdi Koşullarına İlişkin Analizler.....	23
5.3. Mobilya Sektöründe Rekabet Gücü	25
5.4. Mobilya Sektörünün Genel Sorunları	26
5.4.1. Mesleki Eğitim	27
5.4.2. Tasarım – Ar-Ge.....	27
5.4.3. Pazarlama	28
5.4.4. Markalaşma	28
5.4.5. Yönetim ve Kurumsallaşma	28

5.4.6. Deneyim Eksikliği	29
5.4.7. Nakliye ve Ambalaj	29
5.5. Mobilya Sektörünün GZTF (SWOT) Analizi	30
5.5.1. Mobilya Sektörünün Güçlü Yönleri	30
5.5.2. Mobilya Sektörünün Zayıf Yönleri	30
5.5.3. Mobilya Sektörünün Fırsatları	31
5.5.4. Mobilya Sektörünün Tehditleri	31
5.6. Türk Mobilya Sektöründe Talep Koşulları	31
5.6.1. İç Talebin Büyüklüğü	32
5.6.2. İç Talebin Niteliği ve Değişimi	33
5.7. Türk Mobilya Sektöründe İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar	33
6. MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN MAVİ OKYANUS STRATEJİLERİ	35
6.1. Sektörün Sivil Toplum Kuruluşlarının Yapısı	35
6.2. Üniversite-Sanayi Arasındaki İş birliği	35
6.3. Lojistik Altyapısı (Nakliye-Ambalaj)	36
6.4. Mobilya Fuar Organizasyonu	36
6.5. Kümelenme	36
6.6. E-Ticaret ve Doğrudan Pazarlama	39
6.7. Türk Mobilya Sektöründe Devletin Rolü	40
6.7.1. Kayıt Dışı Ticaret	41
6.7.2. Vergiler ve Teşvikler	42
7. SONUÇ ve ÖNERİLER	43
7.1. Öneriler	46
KAYNAKLAR	48
ÖZ GEÇMİŞ	

ÖZET
MOBİLYA SEKTÖRÜNDE MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ; ELAZIĞ İLİ
ÖRNEĞİ

Merve ZİREK
Yüksek Lisans Tezi

FIRAT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İŞLETME ANABİLİM DALI
Ocak 2022, Sayfa: VIII+50

Türkiye'nin önemli sektörlerinden biri de mobilya sektörüdür. Ancak sektördeki aşırı rekabet kar payını azaltmaktadır. Mavi Okyanus Stratejisi sektör paydaşlarının ülke içinde değer sisteminde çalışarak yurtdışı piyasalarda rekabet şansının artmasında önemli etki yapacak potansiyeldedir. Bu araştırmanın temel amacı; Elazığ ilinin mobilya sektörü için Mavi Okyanus Stratejisi ni belirleyerek firmaların değer zincirinde büyümelerine katkı sunmaktır. Çalışmada öncelikle Dünya, Türkiye ve Elazığ ilinin mobilya sektörü için mevcut durumu ortaya konulmakta, sektörün sorunları ve bu sorunların çözümüne uygun stratejiler belirlenmektedir.

Çalışma sonucunda tüm sektörlerde olduğu gibi mobilya sektöründe de rekabetin yoğun olduğu çekişmeli bir pazar yapısı olduğu belirlenmiştir. Söz konusu rekabetin azaltılması için mobilya sektöründe uygulanabilecek Mavi Okyanus Stratejisi ortaya konulmuştur. Böylece Elazığ ili örneğiyle firmaların anlamsız yurtiçi rekabet yerine Mavi Okyanus Stratejisi ni uygulayarak yurtdışı Pazar alanı oluşturmaları ve oyunun kurallarını kendileri belirlemelerine katkı hedeflenmiştir.

Mavi Okyanus Stratejisi nin uygulanmasıyla Elazığ ili mobilya sektöründe ürünlerin farklılaştırılması ve düşük maliyetli üretim şeklindeki avantajlarla sektörün geliştirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mobilya sektörü, Mavi Okyanus Stratejisi, Rekabet Stratejisi, Elazığ

ABSTRACT

Blue Ocean Strategy for Furniture Sector; Case Study of Elazığ Province

Merve ZİREK

Master Thesis

FIRAT UNIVERSITY

Graduate School of Social Sciences

BUSINESS ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

January 2022, Pages: VIII+50

One of the important sectors in Turkey is the furniture Sector. However, excessive Competition in the Sector reduces the profit share. The blue ocean strategy has the potential to have a significant impact on increasing the chance of Competition in foreign markets by working on the value system of the Sector stakeholders in the country. The main purpose of this research; to contribute to the growth of companies in the value chain by determining the blue ocean strategy for the furniture Sector of Elazığ Province. In the study, first of all, the current situation of the World Turkey and the Province of Elazığ for the furniture Sector is revealed, the problems of the Sector and the strategies suitable for the solution of these problems are determined.

As a result of the study, it has been determined that there is a competitive market structure in the furniture Sector, as in all sectors. In order not to reduce the said Competition, a blue ocean strategy that can be applied in the furniture industry has been put forward. Thus, with the example of Elazığ Province, it is aimed to contribute to the companies to Create foreign market areas and to determine the rules of the game by applying the blue ocean strategy instead of meaningless domestic Competition.

With the implementation of the blue ocean strategy, the products in the furniture Sector of Elazığ Province It is recommended to develop the with advantages of differentiation and low-cost production.

Keywords: Furniture industry, Blue ocean Strategy, Competitive Strategy, Elazığ

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Kırmızı Okyanus Stratejisi ile Mavi Okyanus Stratejisinin Karşılaştırması	6
Tablo 2. Mavi Okyanus Stratejisinin Altı Prensibi	9
Tablo 3. Değer Yaratma Süreci.....	10
Tablo 4. Dört Eylem Yapısı	11
Tablo 5. Mobilyanın GTİP Kodlaması.....	14
Tablo 6. Dünya mobilya üretim ve tüketimi (Milyar \$) (CSIL (2014), TÜİK (2013)).	15
Tablo 7. Elâzığ TSO (Haziran 2019)	18
Tablo 8. Elâzığ TSO (Haziran 2019)	18
Tablo 9. Türk Mobilya Sektörünün Dezavantajlarına İlişkin İstatistikler	24
Tablo 10. Mobilya imalat sanayinde rekabet parametreleri	26
Tablo 11. Mobilya Endüstrisinin Rekabetçi Alt Sektörleri ve İlgili Sektörler ve Kurumlar.....	34
Tablo 12. Mobilya Sektöründe Firmaların Şehirlere Dağılımı (PS: personel sayısı).....	38
Tablo 13. 1997-2004 Yıllarına Ait Mobilya Endüstrisine Verilen Teşvik Miktarları.....	42

SİMGELER VE KISALTMALAR

Kısaltmalar

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
EMOSDER	: Elâzığ mobilyacılar Derneği
ETSO	: Elâzığ Ticaret ve Sanayi Odası
ETSO	: Elâzığ Ticaret ve Sanayi Odası
FÜSİM	: Fırat Üniversitesi Sanayici İş birliği
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
GTİP	: Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu
GZFT	: Güçlü, Zayıf, Fırsatlar ve Tehditler
İGEME	: İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MOSTER	: Türkiye Mobilya Sanayiciler Derneği
MUSİAD	: Müstakil Sanayici ve İş adamları Derneği
OMSIAD	: Ofis Mobilyaları Sanayi ve İş adamları Derneği
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

1. GİRİŞ

Mobilya, yaşantımızın her anında var olan, bireyin ve toplumun refah seviyesini yükselten, kültürel ve sosyal alanda hizmette bulunan, bireyin ve toplumun yaşam kalitesini etkileyen, tüm insanlığın kullandığı bir gereksinimdir. İnsanın olduğu ve yaşamın var olduğu sürece gereksinim duyulan elzem ürün olarak tanımlanabilmektedir. Kentsel dönüşüm projeleri, nüfusun sürekli artması, yaşam standardının artması, sektörün ihracat değerinin yükselmesi ile mobilyanın talebi artmakta ve bu durum mobilya sektörünün gelişimine katkı sağlamaktadır (TOBB, 2014). Dolayısıyla mobilya sektörü ilk insanın var olmasından günümüze kadar varlığını koruyan mekânların tarihi gelişmesiyle ve değişmesiyle devam etmektedir. İnsanlığın var olmasıyla günümüze kadar uzanan ve hayatımızda hep olacak mobilya üretimi ve kullanımı, insanoğlunun var olduğu sürece önemini koruyacağı ve gelecek dönemlerde de etkinliği sürdüreceğini düşünülmektedir. Bu kapsamda mobilya sektöründe yaşanan sorunları ele alıp rekabetin olmadığı, verimliliğin yüksek olduğu ve maliyetlerin minimuma indiren stratejiler oluşturulması önem arz etmektedir.

Mobilya sektörü; inşaat, tekstil ve endüstri sektörlerinden sonra en hummalı iş gücü olan sektörlerdendir. Teknolojinin gelişmesiyle gittikçe hızlanan kentleşme oranı, nüfusun artması, yaşam kalitesinin artması ile mobilyaya olan önem de artmıştır. İnsanın yaşam kalitesinin artmasıyla ve zamanla oluşan müşteri talepleri sosyal ve kültürel gereksinime duyulan istek doğrultusunda mobilyanın talebini de gün geçtikçe önemini vurgulamaktadır. Bu durum mobilya endüstrisine doğrudan etkilemekte ve bu da sektörün önemini vurgulamaktadır (TOBB, 2012). Nüfusun hızla artmasıyla mobilyaya duyulan gereksinim artmakta ve sektörün talep edilen bir endüstri haline gelerek kendini yenileyen bir pazar alanı oluşturmuştur. Tüketicilerin mobilya üretiminden beklentileri, kullanım rahatlığı, fonksiyonellik, dayanıklılık, sağlık ve estetik şeklinde sıralanmaktadır. Talep edilen bu etkenlerin mobilya kalitesini artırmasını sağlamak için, üretilmesi düşünülen ürünün son mobilya şekline dönüştürülmeden önce müşteri isteklerine cevap verecek ve tüm talep edilen beklentilerin fonksiyonların sorunsuz ve eksikliği olmayacak nitelikte tasarlanmış gerekmektedir (WEB_1, (2013), www.oaib.gov.tr, 12/08/2013). 2001 yılından bu yana Türkiye Mobilya Sanayisi hızla büyüyüp gelişmesiyle dünya mobilya dış satımında 2011 yılından itibaren 214 ülkeye 1,6 milyar dolarlık satış hacmiyle 21. sırada yer alması, Avrupa ülkelerinde ise on dördüncü sırada yer alması, sektörde büyüme ve kalkınma hızını nicel verilerle göstermektedir. Giderek büyüyüp gelişimini, kalkınmasını ve değişimini sağlayan mobilya sektörü; markalaşmış kimliği, dayanıklılığı, kaliteli olması, küçük ve büyük çaplı firmaları, bulunduğu coğrafi yapı, büyüme politikaları, genç ve dinamik kitlesi, hammadde, fonksiyonelliği, kişi başına düşen milli gelirin iyileşmesi vb. etkenler sektörde iç ile dış piyasalarda potansiyel oluşturmaktadır. 2001 yılından sonra ihracatın hızlı bir şekilde büyümesiyle 2023 yılında 25 milyar dolar üretim ve 10 milyar dolar ihracat hedefi ile Dünya çapında ilk 10 da faaliyet gösteren mobilya üreticisi olmayı amaçlanmıştır (Doğan, 2012). Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de mobilya sektörün diğer sektörlerle kıyasla geçmişi en eskiye dayanan sektörlerdendir. Sektör her yıl ürünlerini geliştirerek talep edilen isteklere uyarlanarak çeşitliliğini sağlamaktadır. Mobilya endüstrisi katma değer bakımından Türkiye’nin önemli sektörlerin başında gelmektedir. Ayrıca yerli kaynakları fazla kullanarak yerli üretimi artırıp ithal ürünlere olan talebi en aza minimize ederek sektörün ekonomiye katkısı büyüyerek varlığını sürdürmektedir.

Sektörde üretim, ithalattan daha fazla, ortalama %95 civarında yurt içine mevzu olmaktadır. Türkiye gelişmekte olan bir ülke yapısında olduğundan nüfusun giderek artış sağlaması, iç piyasadaki talebi etkileyen güçlü unsurlardan biridir. Ayrıca talebin müşteri kitine göre önemli oranda değişim göstermektedir. Nüfusun sürekli artmasında dolayı konutlardaki ve gelirdeki artışın mobilya sektöründeki talebi etkileyen başka etmenler; yeni yuva kurulması, mobilyaların deforme olmasından kaynaklı kullanılamaz olması, mesken politikası ve daha önce aldığı mobilyalarındaki tercihlerin değişmesi, okullaşma payının yükselmesi, kentleşmenin ve nüfusun artması, modanın değişmesiyle tarzın uyumu, ofis ile hizmet sektörün son zamanda hızlı gelişmesi mobilya tüketimi etkileyen unsurlardan sadece birkaçıdır (TOBB, 2017). Türkiye’de mobilya sektörlerinde yaşanan problemlerin temelinde tasarım ile Ar-Ge, markalaşma, sermaye yetersizliği, vergiler, deneyim eksikliği, uluslararası finans eksikliği, haksız rekabet, pazarlamada ve iletişimde oluşan sıkıntılar, bilinçsiz üretici ve tüketici vb. problemler baş göstermektedir. Teknolojinin gelişmesiyle genç nüfusun sanal ortamlarla iç içe olmasından dolayı müşteri memnuniyetini zorlaştırmakta buna bağlı olarak müşteri talepleri de değişmektedir. Mobilya insan yaşamını önemli derecede kolaylaştıran, yaşamın her alanında kullanılabilen ve yıllar geçse de öneminden ve önceliğinden hiçbir zaman vazgeçilmeyen bir sektör olması sebebiyle sektörde yaşanan sorunların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Mobilyacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların kaynak (hammadde), üretim, bölüşüm, dağıtım, tüketim, geri bölüşüm gibi alanlarda sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların çözümü için mavi okyanus stratejilerinin uygulanmasının araştırılması önem arz etmektedir. Zira mavi okyanus stratejilerinin uygulandığı sektörlerde firmalar için rekabetsiz pazar mümkün olmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada mobilya sektörü için Mavi Okyanus Stratejisi nin geliştirilmesi ele alınmıştır. Mavi Okyanus Stratejisi çoğunlukla özel sektörün uyguladığı stratejik düşünce biçimidir. Mavi okyanus, rekabetin olmadığı keşfedilmemiş bir pazar alanı yaratmak anlamına gelmektedir. Mavi okyanuslar oluşturmak firmalara prestij sağlamaktadır. Mavi Okyanus Stratejisi ne göre; talep oluşturulur ve asla rekabete yer yoktur. Elazığ’da mobilya sektörünün arz-talep dengesine bakıldığında dışa bağlılık söz konusudur. Teknolojinin hızla gelişimi ve tüketicinin talepleri de sektörün sorunlarını oluşturmaktadır. İlde mobilya sektöründe Mavi Okyanus Stratejisiyle daha önce keşfedilmemiş ürünler oluşturması ve kendini sektör bazında farkındalık yaratarak sektörün yapısal sorunların çözmesine bağlıdır.

Bu çalışmada Elâzığ ili mobilya sektörünün mevcut durumu araştırarak yaşanan sorunlara Mavi Okyanus Stratejisiyle çözüm bulunması amaçlanmaktadır. Çalışmanın kapsamını sektörün durumu, mobilyanın üretim ve tüketim süreci, mobilya sektörünün girdi koşulları, sektörde karşılaşılan sorunlar, sektörün avantajları ve dezavantajları, sektörün paydaşları, sektörün SWOT analizi ve Mavi Okyanus Stratejisinin araştırılması oluşturmaktadır. Sonuçta Elâzığ ilinde mobilya sektöründe yaşanan sorunlara Mavi Okyanus Stratejisiyle çözüm bulunması için öneriler sunulmaktadır. Mavi Okyanus Stratejisi sorunları ortadan kaldırdığında veya aza indirgendiğinde Elâzığ ili mobilya sektöründe hızla gelişim göstererek Türkiye genelinde ihracatta önemli bir pazar haline gelmesi mümkün olacaktır. Mobilya insan yaşamında hep var olacak yıllar geçse de önemini yitirmeyecek bir sektör olduğundan Elâzığ ilinde mobilya alanında sektörün sorunlarına Mavi Okyanus Stratejisi yle çözüm aranması önem arz etmektedir. Bu çalışmanın temel önemi, Elâzığ ilinin mobilya sektöründe Mavi Okyanus Stratejisi ile başarıya ulaşmasında rol oynayan temel düzenlemeleri ortaya koymak ve sektörün başarısını daha ileriye götürmeye imkân verecek tespitler yapmaktır. Araştırmanın temel problemini; Elâzığ mobilya sektöründe faaliyette bulunan

firmaların sahip oldukları potansiyelin ortaya çıkarılmasında engel olarak karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik mavi okyanus strateji ortaya konulması oluşturmaktadır.



2. METARYEL VE METOT

Çalışmanın materyalini öncelikle literatür oluşturmaktadır. Konuyla ilgili yayınlanmış çalışmalar, istatistikler ve gözlemlerden de yararlanılmıştır. Ayrıca Elazığ ilindeki mobilyacıların üyesi oldukları Elazığ Mobilyacılar Derneği (ELMOSDER) yönetimi ile görüşme yapılmış ve burada belirtilen hususlardan da yararlanılmıştır. Çalışmanın metodu ‘Mavi Okyanus Stratejisi’ dır. Renee Maoborgne ve W. Chan tarafından Harvard ve Insead Üniversitelerinde geliştirilen Mavi Okyanus Stratejisi nin esasında; Şirketlerin diğer firmalarla rekabet etmeleri yerine onların birbiriyle olan rekabetini anlamsız kılacak fikirler üretmek ve bunları uygulayacak yapılar kurmaktır (Kalkan 2009, s. 11-12). Başka bir tanıma göre “Mavi okyanus” terimi; geniş, derin, henüz keşfedilememiş ve yenilikçi bir piyasa anlayışı olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir ifadeye göre Mavi Okyanus Stratejisi, firmaların uzun soluklu kâr marjı sağlamak için piyasada rekabeti anlamsız kılarak yenilikçi biçimde davranmasını ön gören strateji olarak tanımlanmaktadır. Mavi Okyanus Stratejisi, sektörlerin en ideal pazar yapısı oluşturmak ve düşük maliyetli bir kapsam sunmayı ön görmektedir. Sektörlerin bulunduğu rekabetli ortamdan uzak ürün piyasada farkındalık sağlayan ve talebin yaratmasında rekabete dönüşmesine yarar sağlayabilmektir (Alam &İslam, 2017:1). Bu strateji firmalara mucizevi bir yöntem sunmakla birlikte bu stratejiye ulaşmanın yolu, alıcıların neyi sevip beğendiğini, neyi özümsemiştiği, neyi özümsemediği iyi anlayıp analiz ederek özgün ve yenilikçi olmayı benimsenmesi gerektiğini savunulmaktadır (Motley, 2008). Bu açıklamalar çerçevesinde çalışmada mobilya sektörünün sorunlarının çözümüne yönelik önerilerden oluşturulan yapısal çözüm Mavi Okyanus Stratejisi olarak kabul edilmiştir. Örneğin, sektörde yaşanan sorunların başında gelen hammadde eksikliği, finansman eksikliği, Ar-Ge eksikliği, nitelikli iş gücü bulmada yaşanan eksiklikler gibi sorunlar için en önemli yedi tanesi dikkate alınarak yedi kız kardeş kümelemesi ile sektörün gelişmesi için Mavi Okyanus Stratejisi ortaya konulmuştur.

3. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

Kim ve Mauborgne yaptıkları çalışmalarda Mavi Okyanus Stratejisi ni geliştirmek için 150'ye yakın önemli stratejik adımlar atan şirketleri incelemişlerdir. İşletmelerin rekabetsiz ve mücadelesiz pazar ortamlarında yani Mavi Okyanusta verimli ve başarılı olabileceklerini göstermişlerdir (Baltaş, 2020). İşletmeler artık rakip oldukları diğer şirketlerle sürekli rekabet içerisinde olmak istememektedirler. Bu nedenle Mavi Okyanus Stratejisinden kullanarak yeni alanlarda farklı ve çeşitli yeni ürünler tasarlayıp bu mal ve hizmetleri potansiyel müşteri ve tüketiciye sunma noktası ele alınmaktadır.

Mavi Okyanus Stratejisi; rakiplerle mücadele etmek yerine yeni istekler ve farkındalıkta bulunarak kâr marjı çıtasını olabildiğince yükseklere taşımak ve ivedi biçimde büyümeyi amaçlamaktadır. Bu hedefin bir sonucu olarak Mavi Okyanus Stratejisini uygulayan şirketler tarafından rakipsiz bir pazar alanı oluşturulabilmektedir. Bu sayede kullanılmamış pazar alanı oluşturarak eskisinin tamamen ortadan kaldırılması ile yerine yeni düşünce sisteminin oluşturulması esas olmaktadır. Bu yeni sisteme göre; verimli ve kar getiren bir pazar ortamı meydana getirmek kademeli yenilik ile olabilirken, şirketin pazar çevresi ve yeni pazarlar oluşturmak için kökten değişiklikler yapması gerekmektedir. Mavi Okyanus Stratejisi ni uygulayan firmaların yöneticilerinin özümsemesi gereken yedi faktör aşağıdaki gibidir (Kalkan ve Alparslan 2009):

- a) İsteklerin ilerisine gidebilmek,
- b) Yeni pazar sınırları kurmak,
- c) Uygulama kısmını hayata geçirmek,
- d) Baltalayıcı unsurların üstesinden gelmek,
- e) Rakamlara takılıp kalmamak,
- f) Bütün departmanlara ayrı ayrı nitelik vererek değer oluşturmak,
- g) Liderlik yaparken doğru ve önemli sıralamaya ulaşmak.

3.1. Mavi Okyanus Stratejisinin Tarihsel Gelişim Süreci

21. yüzyılda teknolojinin hızla gelişmesi, globalleşme gibi terimlerin daha çok gündeme gelmesine konu olmuştur. Bu terimlerin etkisiyle, şirketlerde stratejik düşünebilme ve stratejik düşünce mühim bir kavram olmuştur. Bu bağlamda Mavi Okyanus Stratejileri, yeni talep alanları oluşturarak yeniliğe açık özgün fikirlere zemin hazırlayarak, raporlamaları ve analizlemeyi sistematik bir döngüde derleyerek bu analizleri kullanmayı hedeflemektedir (Ergen, 2011:19). Mavi okyanus stratejilerini baz alıp bu stratejiyi özümseyen firmalar, bulunduğu piyasada katma değer yaratan bir pazar alanı oluşturarak mevcut pazar şartlarına odaklanmak yerine yeniyi bulup farklı olanı keşfeder ve alıcı bazında değer odaklı yenilikleri sunmaktadır. Üretici firma rakiplerin ortaya koyduğu ürünlerden daha farklı daha yenilikçi ürünler sergilediğinde, böyle firmaların rantları daha uzun süreli oluşarak kazanımlarına olumlu katkı sağlar (Ağraş, 2017).

Mavi Okyanus Stratejisi ni mecburi yapan birtakım koşullar bulunmaktadır. Bu koşullardan biri teknolojinin gelişmesiyle sanayinin de aynı oranda gelişerek verimliliği artırması piyasanın eski döneme oranla fazla ürün üretme imkânı sunmasıdır. Sonuç olarak sanayilerin genelinde arzın talebinden büyük olmasından ötürü bolluk ekonomisi ortaya atılmıştır. Globalleşmenin sağladığı yarar ile ülke sınırları ve bölgeler arasındaki gümrük vergilerin kaldırılması, yüksek kdv oranları vb. ticaret engelleri ortadan kaldırılarak, ürünler hakkında bilgi sağlama ve haberleşme olanakların artması, global ürünlerin temin edilmesinin kolay olması ve düşük fiyatlardan satın alınabilir olması söz konusudur (Taşkın, 2010).

Literatür araştırmalarında yapılan analizlerde rekabet stratejileri 2 gruba ayrılmış biçimde görülmektedir. Bunlar kırmızı ve mavi okyanus stratejileridir (Demirel vd., 2013). Mavi Okyanus Stratejisi, pazarlamacıların büyük sorunu olan ürünlerin farklılaştırması, pazarın bölümlendirilmesi ve konumlandırılması gibi kavramları baz alarak rakiplerinden farklılaşmayı ve fiyat rekabetinin baş gösterdiği kırmızı okyanuslardan uzak kalmayı hedefleyerek rekabeti anlamsız kılmayı amaçlamıştır. Kızıl okyanus stratejisi ise mavi okyanusun tam tersi olarak rekabetin yoğun olduğu bir pazar alanı oluşturulmaktadır. Kızıl okyanus stratejisi kurumların rekabetli piyasada çekişmeli pazar yapısının hâkim olduğu piyasada düşük maliyetlerin uyguladığı stratejiler ile açıklamaktadır. Rekabet piyasasında bir işletmenin kâr marjı sağlaması bir başka işletmenin aynı miktarda kaybettiğini göstermektedir. Kızıl okyanus stratejisinde hâkim olunan piyasada şiddetli rekabet nedeniyle başarının, maliyet liderliği veya ürün farklılaşma ile olabileceği ön görülmektedir (Alam ve İslam, 2017: 9; Caldwell ve Anderson, 2017).

Pazar yapılarında kızıl okyanus stratejisi ile Mavi Okyanus Stratejisi nin her an birbirinin piyasasına kayması görülebilir. Mavi Okyanus Stratejisi uygulanan bir pazar yapısında olduğunu düşünüldüğünde bir anda kızıl okyanus pazarın yapısında bulunulması olasılık halindedir. Bu yüzden Mavi Okyanus Stratejisi ni uygulayan şirket başarılı olmak için sınırlarını iyi belirleyip buna uygun çerçeve çizmesi gerekmektedir (Öztürk, 2015). Tablo 1’de karşılaştırılması yapılan mavi ile kırmızı okyanus stratejilerinde ayırım şematize edilmiştir (Kim ve Mauborgne, 2004; 2005b)

Tablo 1. Kırmızı Okyanus Stratejisi ile Mavi Okyanus Stratejisi nin Karşılaştırması

Kırmızı Okyanus Stratejisi	Mavi Okyanus Stratejisi
Mevcut olduğun pazarın sınırları içinde rekabet et.	Çekişmesiz pazar alanı oluştur.
Rekabette galip gelmeyi hedefler.	Rekabeti olmayan pazar oluştur.
Mevcut talepten faydalan.	Yeni talep yaratarak piyasayı ele geçir.
Değer/maliyet değiş tokuşu yapma.	Değer/maliyet değiş tokuşu kur.
Şirket faaliyetlerin ve tüm sistemin farklılaşması ile düşük maliyette üretilen üründen seçim yapmak.	Firmalarda farklılaşma ve düşük maliyetlerin aynı zamanda gerçekleştirmek için uğraşır.
Yapısalcı yaklaşım	Yeniden yapılandırıcı yaklaşım.

Kaynak: Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. Harvard Business Review.

Mavi Okyanus Stratejisi, kızıl okyanusta yer alan kıran kırana bir mücadeleyi ve yarış ortamını geride bırakarak aslında hiç rekabet ortamının olmadığı yani bu ortamın ortadan kalktığı herkesin kendi pazarını oluşturarak bu ortamda çalışmalarına önem verdiği yeni bir alandır. Kırmızı

okyanustan mavi okyanus piyasasına geçiş yapmak paradoksal bir olgudur. Kızıl okyanusta rakiplerin bulunduğu tüm koşullarda rekabetin yoğun pazarda kıran kırana savaşın belirlendiği strateji, belli bir alanı o alan için savaşın paylaşılması olarak belirlenmektedir. Mavi okyanuslara göre bulunduğu pazarda rekabet etmek yerine yeni pazar alanların oluşturulması gerekmektedir. Mavi Okyanus Stratejisi'nde olması amaçlanan unsur rekabet gücünü anlamsız kılarak ya rekabetlerin söz konusu olmadığı ya da rekabetin çok az dedirtecek kadar olması yenilikçi bir yapı ile yeniden yapılandırıcı yaklaşımla mavi stratejileri ortaya çıkararak okyanusların mavi olmasını hedeflemektedir (Kim ve Mauborgne, 2014, 185-186).

Dubai tarihinde henüz eşi görülmemiş Mavi Okyanus Stratejisi gerçekleştirerek çok büyük karlar elde etmiştir. Dubai'nin bugünkü geldiği başarısı 40 yıl evvelinde hayal etmek bile olanaksızdı. Kupkuru çölde şimdiki büyük beton yapılar yoktu. İş kollarının yetersiz kaldığı, eğitimin yok denilecek kadar olmayışı ve sağlık sektörünün vasat idi, ne var ki Dubai hükümetin stratejik planları sayesinde, yapısal dezavantajları avantaj haline getirmişlerdir. Bulunduğu konum sebebiyle politik çalkantıda olan Dubai mavi okyanus strateji sayesinde kendi saygınlığını kazanıp lider ülke olma niteliğini kazanmıştır. Dubai'nin milli gelirlerin yalnızca %5'i petrol ile doğal gaz karşılamaktadır. Bu oran son on yıl evveli %30 idi. Aslında Dubai, küresel ekonomi ile güçlü bir bütünleşmeyi başarmış Mavi Okyanus Stratejisi'ni doğru yapan tek Arap ekonomisidir (Kalkan ve Alparslan 2009, s. 5). Dubai'nin piyasasında uyguladığı mavi okyanus strateji öncelikli yedi sektör belirleyip rekabet değil değer sisteminde çalışılması olmuştur. Mavi Okyanus Stratejisi emek-değer teorisine ve Dünya ölçeğinde belirlenen sektörler için en iyilere en fazla değeri verme esasına dayanmaktadır.

3.2. Mavi Okyanus Stratejisi'nin İlkeleri

Kızıl okyanus stratejisi bugün varlığını koruyan tüm sektörleri temsil etmektedir. Bunlar, bilinen pazar alanıdır. Mavi Okyanus Stratejisi ise bilinmeyen pazar alanıdır. Mavi Okyanus Stratejisi'nin temel yapı organları şöyle sıralanmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 106-111):

- a) Bir şirketin olumlu yönde hareket ettiği bölgede değer oluşturulur.
- b) Sektörün hiç sahip olmadığı unsurları yükselterek ve oluşturarak alıcı değerleri yükseltilir.
- c) Hem maliyet yapısını hem de alıcılara yönelik olan değer oranını etkiler.
- d) Bir endüstri faktörünü ortadan kaldırarak ve azaltarak maliyet tasarrufu yapılır.
- e) Zaman içerisinde ölçek ekonomileri sayesinde üstün değer yaratan satış hacimleri ile maliyetler daha da azalır.

Mavi Okyanus Stratejisi'nin özünde bulunan pazarların dışına çıkılarak kendine ait yeni bir pazar oluşturma hedefi vardır. Alparslan ve Kalkan Mavi Okyanus Stratejisi'nin esas ilkelerini şöyle tanımlamışlardır (Ağraş, Atbaş ve Şeyba 2017, s. 131-132):

- a) Küçük bir alan değil tüm tabloya odaklanılması gerekliliği,
- b) Yeni piyasa ve Pazar alanlarının oluşturulması gerekliliği,
- c) Yerinde bir görevlendirme dağılımının yapılması gerekliliği,
- d) Atılacak adımların yeniden gözden geçirilmesi,
- e) Taleplerin daha ilerisine gidilebilmesinin gerekliliği,
- f) Organizasyon anlamda bağlayıcı unsurların çözülmesi gerekliliğidir.

Mavi Okyanus Stratejisi nin prensipleri ile pazar alanı yeniden oluşturulabilmektedir. Bu süreç altı basamakta meydana gelir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Cengiz, 2013, s. 46):

- a) İkame ürünler ve olası hizmet teklifleri durumu düşünülmesi gereken hususlar arasındadır,
- b) Pazarda yer alması olası olan alternatif mal ve hizmet sunabilecek olan firmalar incelenmelidir,
- c) Küresel anlamdaki yenilikler ve çevresel faktörler göz önünde bulundurularak doğru vaktin araştırılması gereklidir,
- d) Sanayideki önemli ekipler araştırılmalıdır,
- e) Firmanın ilgili sektörlerinin ve şirketlerinin kimler olduğu belirlenmelidir,
- f) Söz konusu alıcı firmaların duygusal ve işlevsel tarafları belirlenerek.

Mavi Okyanus Stratejisi nin başka bir ifadeyle “yenilikçi olma yaklaşımı” dır. Bu gayenin gerçekleştirilmesi için firmaların yenilikçi olma fikrine sahip olmaları lazım. Firmaların yenilik fikrinin organizasyonu ve yönetimi temel gaye olmalıdır. Yenilik düşüncesinin oluşmasında önemli olan etkenler aşağıda sıralanmıştır (Ağraş, Atbaş ve Seyba, 2017, s. 131-132):

- a) Büyük küçük denmeden tüm başarıların takdir edilmesi,
- b) Meydana gelen başarısızlık durumlarını hoş görerek yeni düşünceler üretilmesine yöreklendirilmesi,
- c) Yeni alınan ve alınacak olan kararlara ve prosedürlere personelin dahil edilmesi,
- d) Çalışanların kişisel olarak sahip oldukları kabiliyetlerin şirket yeniliği ve hedefleri doğrultusunda organize edilmesi,
- e) Yönetici, yönetim ve çalışanlar arasındaki diyalogların ve etkileşimin doğal bir süreç haline getirilmesi.

Mavi Okyanus Stratejisi nin Formülasyonu ve Yürütülmesi

Mavi okyanus stratejileri olarak tanımladığımız pazar alanı risk almak değil, riski azaltmak hatta riski yok etmek üzere yapılandırılan bir stratejidir. Ancak hem kırmızı okyanus stratejisi hem de Mavi Okyanus Stratejisi olarak tabir ettiğimiz stratejilerinde de olduğu gibi tüm stratejilerde bir risk vardır. Kırmızı okyanus stratejilerinin yerine Mavi Okyanus Stratejisi ne kullanmasında şirketlerin karşılaşacağı birtakım riskler vardır. Bu riskleri şöyle sıralanmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005c);

- a. Arama riski: Mavi okyanus da başarılı olamama riski.
- b. Planlama riski: Mavi okyanus da lider konuma gelecek plan yapılmaması riski.
- c. Kapsam riski: Yeni talebin oluşturacağı pazarı doğru yönde belirleyememe riski.
- d. İş model riski: Stratejileri doğru sıralamada kullanamama riski.
- e. Organizasyon riski: Mavi Okyanus Stratejisi ni uygularken piyasa içinde oluşacak problemleri çözememe riski.
- f. Yönetim riski: Mavi okyanus stratejilerin bütün piyasa elemanlarının vasıtasıyla tam olarak algılamama ve benimsememe riski.

Mavi Okyanus Stratejisi kusursuz bir şekilde uygulandığında riskleri azaltacak altı tane ilke sıralanmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005’a). Tablo 2’ de verilen şematize incelendiğinde ilk dört unsur mavi okyanus formülasyon boyutunda iken, son iki unsur yürütme boyutundadır (Kim ve Mauborgne, 2005c).

Tablo 2. Mavi Okyanus Stratejisi nin Altı Prensibi

Formülasyon Prensipleri	Her Prensibin Zayıflattığı Risk Faktörü
Pazar alanlarını yeniden oluşturma.	Arama riski ↓
Küçük detaylara değil, büyük resme odaklanma	Planlama riski ↓
Var olan talebin sınırlarını aşma	Kapsam riski ↓
Stratejik sıralamayı doğru bir şekilde uygulama	İş model riski ↓
Uygulama Prensipleri	Her Prensibin Zayıflattığı Risk Faktörü
Önemli fonksiyonel engelleri aşma	Organizasyonel risk ↓
Yürütmeyi stratejiler bazında yaratma	Yönetim riski ↓

Kaynak: Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005c). Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant: Harvard Business Review Press.

3.3. Mavi Okyanus Stratejisi Araçları

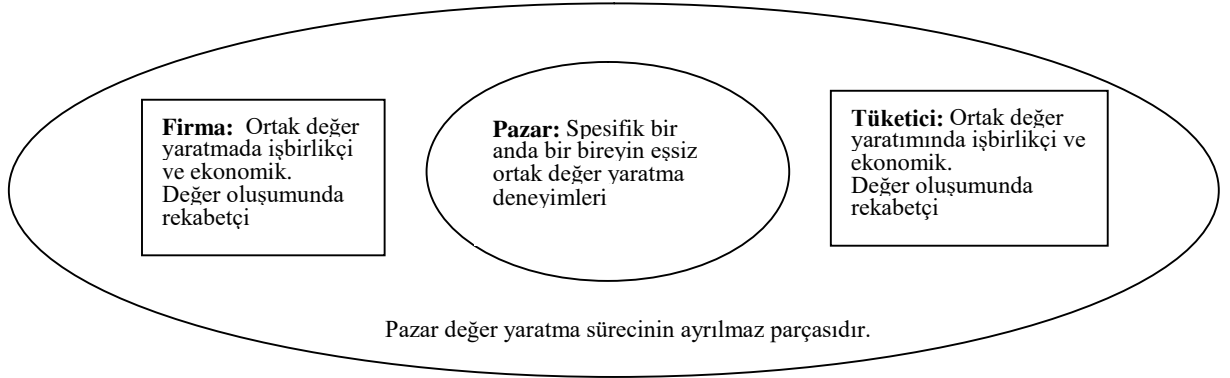
Mavi okyanus strateji prensiplerini gerçekleştirerek başarılı bir şekilde uygulamak için bir takım stratejik etkinlikler gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu faaliyetlerden dikkat çekenler “değer yaratma ve yenileme” ile “dörtlü faaliyet çerçevesidir”.

3.3.1. Değer Yaratma ve Yenileme

İlginç bir şekilde rekabeti kriter olarak baz almayan mavi okyanuslar değer yenileme ve yaratma olarak tanımlanan bir stratejiyi baz almışlardır. Değer yaratma ve yenileme olarak ifade edilmesinin nedenleri arasında pazarda yer alan yarışı kazanmak yerine şirketler kendileri ve potansiyel müşterileri için yeni bir değer oluşturarak pazarda yer alan mücadele ve rekabeti yok etmeyi amaç edinmişlerdi. Bu neticede yeni bir strateji geliştirerek rakipsiz ve rekabetsiz bir ortam oluşturmayı hedefliyorlardı. Değer yenileme; değer ve yenilik kavramları birbirini yücelten ve tamamlayan unsurlardır. Tabi ki yenilik olmadan da bir değer oluşturula bilinir fakat bu değer piyasada uzun soluklu olmayıp sizi bir adım öteye taşımaz. Ayrıca değer oluşturulmadan yapılan yeniliklerde yalnız teknolojide meydana gelen yenilik dışından öteye ilerleyemeyerek kısa zamanda taklitçiler oluşmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2014, 12).

Pazarlama ortamında kendi adını çokça söz ettiren değer yaratma terimi Kurtuldu (2007, 100) Prahalad ve Ramaswamy’dan ilham alarak şu şekilde tasvir etmektedir ve Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Değer Yaratma Süreci



Kaynak: Hüseyin Sabri Kurtuldu, “Değer Yaratma ve Müşteri Yaşam Boyu Değer Oluşturma”, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2007, Sayı Nu.11/1.

Aggerholm ve diğerleri (2010, 1) değer yaratmanın vasıtası olarak markalaşmayı, insan kaynakları yönetimini (HRM), kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) olduğunu göstermektedir. İnovasyon oluşturmak ve değer yaratmak için strateji açısından önemi vurgulayan yenilik yaratma modellerinin hedef noktası sermaye, teknoloji ve işgücünün yerine tüketicinin beklentilerini karşılayabilmelidir (Güneş, 2011, 71).

Güneş (2011), mavi okyanus stratejileri değer oluşturmada yenilik modellerinden biri olarak görmektedir. Çalışmasında da bast ettiği üzere değer yaratma faktörünü yenilik modelinde dört temel belirlemiştir. Bunlarda aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

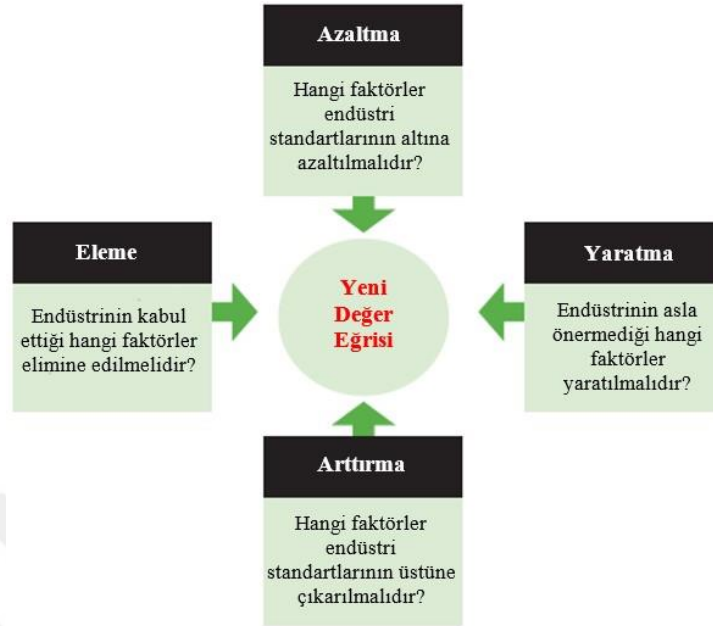
- “Mavi Okyanus Stratejisi ”
- “Yıkıcı yenilik teorisi”
- “Ortak değerli yaratma”
- “Tasarım odaklı yenilik”

Mavi Okyanus Stratejisi olarak adlandırdığımız teoriyi farkındalık yaratarak pazara yeni fikirler katarak rakiplerinden uzaklaşma temelli oluşturulan teorisi olarak ta düşünebiliriz.

3.3.2. Dörtlü Faaliyet Çerçevesi

Ürün farklılaştırmak ve düşük maliyetler arasındaki çelişkileri en aza minimize etmek sebebiyle yöneltilen dört soru ile yeni bir farkındalık oluşturmak amacıyla dörtlü faaliyet kuramının yönelttiği soru ve hedefleri Tablo 4’te şematize edilerek gösterilmiştir (Ergen, 2015, 10):

Tablo 4. Dört Eylem Yapısı



Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005b). Blue ocean strategy: form theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.

Bazen sektörde müşterilerin taleplerinde değişiklikler olmaktadır. Çoğu zaman birbiriyle kendilerini kıyaslayan firmalar müşteri taleplerinde değişimleri fark etmezler bu kıyaslamaktan kurtulmak için hiçbir çapa sarf etmezler. Böyle bir durumda sorulması gereken eleme, azalt, arttırma sorularıdır. Yani üzerinde durdukları pazarda rekabet edilen hangi etkiler yok edilmeli hangi faktörler yaratılmalıdır bu olguda çalışmak gerekmektedir. Rekabet edilen pazarda ürünlerin tasarımlarında müşteri talebini karşılayıp karşılamadığı belirlenmesi oldukça önemli bir konudur. Müşterilerin isteklerine uygun üretim yapmayan firmaların maliyetleri artmaktadır. Aşırı artan maliyetler karşısında “azalt” stratejisi baz almak gerekmektedir. Tablo 4 ‘de de görülen eleme ve azaltma soruları firmaların maliyetini azaltarak güçlenmesini sağlarken, geriye kalan yaratıcı ve arttırma soruları da değerleri yükselterek alıcıya yeni talep imkânları sağlar (Kim ve Mouborgne, 2014, 30).

3.4. Mavi Okyanus Liderliği

Strateji ile liderlik birbirinden bağımsız düşünülemeyen iki kavramdır. Bu durumda mavi okyanus liderleri harekete geçme koşullu bir liderlik tipi olmakta liderlerinin kim olmasından daha çok liderlerin neler yapması hangi koşula yönelmesi gerektiğine odaklanmaktadır. Bu liderlik tipi, firmaların karşı karşıya geldiği piyasanın gerçeklerine konsantre olması gereken hususlara yönelip etkili bir lider yapmayı sağlamaktadır (Kim & Mauborgne, 2014b:1). Başka tanımı ise, personellere esas liderlik etkinliklerini belirlemede uygulanıp kullanacağı kıymetli yeni bir teoridir (Zakaria vd., 2017:87).

Mavi okyanus liderliğinde üç farklı yönetim seviyesinde uygulanmaktadır Bunlardan ilki üst düzey yönetim, ikincisi orta düzey yönetim ve son olarak da alt düzey yönetimidir. Her yönetim kademesinde birbirinden daha farklı fonksiyonlar, güç seviyeleri ve ortamların farklılığı etken

olmaktadır. Mavi okyanus liderliğinde farklı durumlara kıyasla ayarlanmış liderlik profilleriyle oluşturulmaktadır. Böylelikle firmaların çoğunda başarı önemli bir oranında artırmaktadır (Kim & Mauborgne, 2014'a; Kim & Mauborgne, 2014b).

Stratejinin baz aldığı liderlerin ana düşünceleri, liderlerin güçlerinde ivedi ve ucuz maliyetli nitelikte atılımlar elde edilmelidir (Mauborgne, 2014:3). Neticesinde bu liderlik tipi, dört unsuru baz almaktadır (Kim & Mauborgne, 2014b; Zakaria vd., 2017:88):

- Harekete ve faaliyete odaklanmak: Mavi okyanus liderliğin, liderin kim olduğunu baz almak yerine liderlerinin çalışanların motivasyonu ve iş sonuçlarını artırmak için hangi davranışlar ve eylemlere odaklanması gerektiğini baz almaktadır. Önceden olacağı düşünülen bütün davranışlar, fiillerin ve etkinliklerin gözlemlenip, ölçülmesi ve performansın doğrudan ilişkilendirilmesi kolay olmaktadır. Doğru değer, nitelik ve davranışsal özelliklere sahip olmak iyi bir liderde olması gereken son derece önemli bir özelliktir. Liderlik profilini ortaya koyan en önemli iki etkenlerden biri gözlemlenebilirliği diğeridir. Mavi okyanus liderliği, bu harekete ve faaliyetleri uygularken işyerinde yapılması gereken değişimleri için kaynağa ve zaman kıstasına önem vermeyi vurgulamaktadır.
- Piyasanın yapısındaki gerçekleri daha yakın olmak: Mavi okyanus liderliğin de çalışanlara önem verilmesini savunmaktadır. Çalıştırdığı personelinin karşı karşıya kalınan piyasa gerçekleriyle irtibatlı liderlik uygulaması beklenmektedir. Personellerin piyasa gerçekleri ile ilgili düşüncelerini öğrenmek, liderlerin kendilerini beğendiğini hissettirip personelin motivasyonuna olumlu etki edecektir. Böylelikle personeller örgütsel amaç ve hedefe ulaşılmasında kabiliyetlerini sergilemek için motive olmaktadır.
- Liderliği tüm yönetim kademelerine dağıtma: Mavi okyanus liderliğinde örgütün güçlendirici lider modelini destekleyerek örgütün kusursuz olmasını hedeflemektedir. Başka bir deyişle çalışanların hangi pozisyonda olursa olsun motivasyon ve iş akdini artırmak için gerekli olan davranış ve faaliyetler belirlenirken, diğer taraftan bütün yönetim kademelerine ve müşteri kitlesine dağıtımını sağlanmalıdır.
- Düşük maliyetli yüksek etkili liderlik: Liderler genellikle örgütün tam kapasitede kullanımının sağlanmasında aksaklıklar yaşayarak zaman harcayabilmektedir. Mavi okyanus liderliğinde, liderlere verimsiz fiillerin ve faaliyetlerin ortadan kaldırmayı ve azaltmasını önerdiği etkileyici etkinlikler sağlayabilmektedir. Bu olgu, “ele, azalt, artır ve yarat” ifadesiyle özetlenebilir. Mavi okyanus stratejilerini en doğru şekilde kullanılarak verimsiz etkinlikler azaltılıp, örgütün üretkenlik verimi üzerinde yüksek tesire sahip olacak diğer fiil ve eylemlerin canlılığını artırmak ve yaratmak mümkün olabilmektedir.

4. MOBİLYA SEKTÖRÜ

4.1. Mobilya Üretim Süreci ve GTİP Kodlaması

İktisat dilinde üretim sözcüğü açıklanması incelendiğinde “her türlü fayda yaratma (şekil değişikliği, zaman değişikliği, mekân değişikliği, yer değişikliği) veya iktisadi mal veya hizmetler meydana getirme” olarak tanımlanmıştır. Üretim Yönetimi ise “örgütlerin elinde bulundurduğu malzeme, makina ve insan gücü kaynaklarının, belirli miktardaki mamulün istenilen niteliklerde ve kalitede, istenilen zamanda ve mümkün oldukça en az maliyetle üretimini sağlayacak şekilde bir araya getirilmesidir (theprowess.net, 2017). Üretim planı, örgütler için önem arz eden ve işletmenin büyüme ve gelişmesinde doğrudan etkileyen araçtır. Firmalar üretimini sürdürürken nasıl ne zaman ne şekilde yapılacağını gösteren şirketlerin kılavuzudur. (Ekin, Yeni ocak, Çolak ve Güngör, 2013).

Mobilya üretim süreci, üretim miktarına ve akışına göre dört şekilde sıralanmaktadır. Bunlar;

- Parti üretimi,
- Sürekli üretim,
- Kesikli üretim,
- Siparişe göre üretim şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Parti üretimi, özel bir siparişi veya sürekli bir talebi karşılamak amacıyla, belirli bir mamul ürünlerinin belli miktarlarda oluşan partiler şeklinde üretilmesine denir. Sürekli üretimin tanımı ise, makine ve tesislerin sadece bir ürüne tahsis edildiği ve bir ürün üzerindeki işlemlerin birbiri sırasına oluşturduğu sistemlerdir. Kesikli üretimde, birbirinden farklı ürünlerden daha az miktarda üretimin yapılmasıdır. Mobilya sektöründe üretim, genellikle siparişe üzerine üretim yapılmaktadır. Sipariş üzerine üretim yapıldığında planlamada çoğunlukla bir stok sorunu olmadığı, üretimin müşterilerin isteklerine göre siparişleri hazırlanarak oluşturulduğu söylenebilir.

Fason çalışan veya markalaşamayan şirketlerin bugünkü dünya piyasalarında varlığını uzun vadeli olarak yürütmeleri güç olmaktadır. Türkiye, mobilya sektöründe, düzenli, kaliteli ve istikrarlı üretime geçerse dünya pazarlarında kendini kanıtlamış lider bir ülke konumuna gelebilir ve bu durum da örneğin ihracatta büyümeyi ve gelişme oranını daha yüksek rakamlara ulaşmayı sağlayabilir. Dış fuarlara yapılan organizasyonlara katılımı artırarak daha profesyonelce yürütülmeli, bu alanda devletin desteğiyle tanıtım ve pazarlama yapılmalıdır. Konsolosluklarımız ve elçiliklerimizle diyaloglar geliştirilip, onların katkıları ve destekleriyle ülkemizi mobilya sektöründe önemli bir ülke konumuna getirilebilir (İnal ve Toksarı, 2006).

İnsan yaşamında büyük öneme sahip olan mobilyanın birçok işlevi vardır. Örneğin oturma, üzerinde yemek yeme, uyuma ve birtakım materyallerin saklanması gibi insan yaşamını kolaylaştıran taşınır yada taşınmaz eşyalar bütünü oluşturmaktadır (Alan,1998:2). Başka bir ifadeyle; mobilya, sanat ve tekniğin harmanlanarak, kullanılan mekânı güzel gösteren ve amaca uygun olarak mekânın donatılmasına yarayan eşya olarak tanımlanabilir. Ancak bunun dışında mekânın kullanılabilirliğini estetik açıdan etkileyen, yaşanan ya da çalışılan mekânların sıcak, güzel ve renkli bir ortam hâline gelmesini sağlayan apayrı tasarımları içeren ürünlerdir. İlk çağlardan günümüze kadar mobilya kavramından söz etmek mümkündür. (Aksaray, 2006). TOBB ‘a göre mobilya, yaşantımızın her anında var olan, bireyin ve toplumun refah seviyesini yükselten, kültürel ve sosyal alanda hizmette bulunan, bireyin ve toplumun yaşam kalitesini etkileyen, tüm insanlığın kullandığı ve ihtiyacı olduğu, insanın var olduğu her yerde gereksinim duyulan etkili ürün olarak

tanımlanabilmektedir. Kentsel dönüşüm projeleri, nüfusun sürekli artışı, yaşam standardının artması, sektörün ihracat değerinin yükselmesi ile mobilyanın talebi artmakta buda mobilya sektörünün gelişimine katkı sağlamaktadır (TOBB, 2014).

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)’ne göre 1990 yılından sonra sektöre küçük, orta ve büyük ölçekli şirketler yer almıştır. Günümüzde ise mobilya sanayisi hızlı bir şekilde gelişerek pazar düzeylerinde faaliyet gösterdiği düşünülen daha çok bilgi, sermaye ve tasarıma dayanan bir moda sektörü olarak gittikçe artan bir seyir göstermektedir (TOBB, 2012). Mobilya sektörünün büyük ölçüde değişimin başında yatan etken mobilya enstitüsünün hızla gelişen globalleşme sürecinden kaynaklanmaktadır. Mobilya taşıdıkları özellikler kapsamında, tüm dünya kültürlerinde ve yaşam geleneklerine uygun şekilde kullanılmaktadır. Son zamanlarda rekabetin hızlı artmasından dolayı ile Türkiye’de dünya standartlarında üretim yapan fabrikalar kurulmuş ve oluşturulan bayilikler ile ulusal hem de uluslararası ürün satar piyasaya ürün satar konuma gelmiştir (Sanayi Genel Müdürlüğü, 2013).

Mobilya sektörünü daha iyi anlaşılabilmesi için evrensel dil kullanması gerekmektedir. Bu anlamda, dünyada 4, 6 ve 12 haneli kodlardan oluşan Armonize Sistem kullanılmaktadır. Bu kodlamada ticarete konu olan tüm ürünlerde Armonize Sistem Kodu ile bir kimlik numarası verilmektedir.” Fakat detaylı istatistikler için Armonize Mal Tanımı ve Kodlama Sistemi kısaca Armonize Sistem kullanılırken geniş anlamda ise Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon Kodları (GTİP), toplulaştırılmış veriler için ise Uluslararası Standart Ticaret Sınıflaması (SITC Rev.3, Standart International Trade Classification) kullanılmaktadır” (TOBB, 2014). GTİP kodlamasına göre Mobilya Tablo 5’teki gibi gruplandırmaktadır. Fakat uluslararası dış ticaret verilerinin karşılaştırılmasında ilk dört grup dikkate alınmıştır.

Tablo 5. Mobilyanın GTİP Kodlaması

GTİP 4’lü Kod No	GTİP Eşyanın Tanımı
94.01	Oturma grubuna özgü mobilyalar
94.02	Tıpta, Cerrahide, Diş Hekimliğinde ve Veterinerlikte Kullanılan
94.03	Diğer Mobilyaların ile Bunların Oluşturduğu Aksam ve Parçaları
94.04	Bir Malzemededen Dahili Olarak Donatılmış ve Doldurulmuş Yatak
94.05	Aydınlatma Cihazları ve Bunların Aksam ve Parçaları
94.06	Prefabrik Yapılar

Bu sınıflandırmada önemli husus sektörün ürün gamının çok geniş olmasıdır. Çok eski bir geçmişi olan mobilya sektöründe ürün gamı çok geniş olup hammadde ve malzeme çok alternatiflidir. Ayrıca tüketici kitlesi her yaş grubuna kadar sınıflandırılmış ve farklılaştırılmıştır. Dolayısıyla Mavi Okyanus Stratejisi ni uygulamak için daha makro veya ulusal ve uluslararası düzeyde düşünülmesi gerekmektedir.

4.2. Dünya’da Mobilya Sektörü

Mobilya, dünyada önemli ekonomik sektörlerin başında gelir. Bundan dolayı sektör istihdamında kayda değer bir olguya sahiptir. Mobilya ticareti 2001 yılından beri dış ticarete devamlı olarak büyüme göstermeye başlayan dış pazar tecrübeleriyle mobilya sanayisinde daha büyük artışlara ve önemli potansiyele sahip olabileceği gözlenmektedir (Güleç, 2016). Mobilya, yaşantımızın her anında var olduğu için dünyada ekonomik anlamda da ticari yönü fazla olan sektörlerden biridir. Bu anlamda sektörün lojistik maliyetinin de pahalı olması göz önünde

bulundurulmalıdır. Tablo 6’da 2004-2013 yılları arasındaki dünya mobilya üretim ve tüketim verileri göstermektedir. Dünya mobilya üretimi, 2004 yılında 284 milyar \$ iken 2013 yılında 446 milyar \$’ a ulaşmıştır. Bu üretiminde %45’ini gelişmiş ülkeler karşılamaktadır. Tablo 6 ‘da gösterilmektedir (CSIL,2013:1).

Tablo 6. Dünya mobilya üretim ve tüketimi (Milyar \$) (CSIL (2014), TÜİK (2013) (Tobb, 2014: 28).

YILLAR	ÜRETİM DEĞERİ	TÜKETİM DEĞERİ
2004	284	273
2005	291	297
2006	325	318
2007	340	355
2008	350	386
2009	352	340
2010	341	353
2011	376	403
2012	434	421
2013	446	440
TOPLAM	3539	3146

Dünya mobilya üretiminde Avrupa üretiminin lider konumdayken, son 18-20 yılda mobilya üretim ağırlığının Çin merkezli olmak üzere doğuya doğru kaydığı gözlenmektedir. Fakat, Almanya, İtalya ve Polonya gibi ülkeler mobilya sektörü açısından önemini sürdüren ülkelerdir. Mobilya üretiminde Çin büyük bir kısmını üstlenerek, ABD, İtalya, Almanya dünya mobilya üretiminin yarısından fazlasını gerçekleştirmektedir. Diğer üreticiler olarak Japonya, Fransa, Kanada, İspanya ve Polonya’nın dünya mobilya üretiminde önemli katkı sağladığı dikkatleri çekmektedir (Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, 2016).

Çin’in mobilya üretiminde gelir artışı ve düşük işgücü maliyetleriyle birlikte ülkeyi sektörde merkez konuma getirmiştir. ABD ile Almanya hammadde üreticisi konumlarından ve teknoloji kullanımının sağladığı avantajlardan yararlanırken, İtalya tasarımıyla ön plana gelmiştir. İhracat eğilimi yüksek ülkeler Çin, Almanya, İtalya ve Polonya’dır. Bu dört ülke dünyadaki toplam ihracatın yaklaşık yarısını yapmaktadır. Polonya son yıllarda gerçekleşen yatırımlarla birlikte rekabetçi yapısını geliştirmiş ve ihracatta söz sahibi olmuştur. En büyük ithalatçı ülkeler ise ABD, Almanya, Fransa ve İngiltere’dir. ABD, üretimde ikinci büyük ülke olmasına rağmen, iç talebi karşılayamamakta ve ithalatçı ülkeler arasında ilk sırada yer almaktadır (TO, 2016).

Tablo 6’da Dünya mobilya üretim ve tüketiminin ülkelere göre dağılımı gösterilmiştir. Dünya mobilya ticaretini sıralamadaki 25 ülke sağlarken genellikle 70 ülkenin yaklaşık 200 üreticinin doğrudan rol oynadıkları söylenebilir. (Daka,2014:3). Dünya mobilya üretiminde, Çin, %25,2 payla en yüksek üretime sahiptir. Dünya mobilya üretiminin dörtte bir oranını Çin sağlamaktadır. Bunu %15.3 ile ABD, %7.8 ile İtalya, %6.8 ile Almanya gelmektedir. Türkiye ise 7,2 milyar \$ üretimle dünya mobilya sektöründe üretimin yalnızca % 1.6’sını karşılamaktadır.

Dünya mobilya tüketiminde en ilk sırayı kendi üretiminden daha çok tüketerek %20 oranla ABD yer almaktadır. Çin üretiminin 75.8 milyar \$ kısmını kendi iç pazarında tüketmektedir. Fakat Fransa, Japonya, İngiltere vb. ekonomik seviyesi iyi olan ülkeler mobilya üretiminden daha fazla mobilyanın tüketimini yapmaktadır. Türkiye ise üretiminin çoğunu kendi iç pazarında tüketmektedir (CSIL 2014).

4.3. Türkiye’de Mobilya Sektörü

Mobilya sektörü, Türkiye’nin en eski zamanına dayanan ve kendini sürekli geliştirmekte olan sektörlerinin başında yer almaktadır. Sektörün geçmişi 19.yy’a kadar dayanmaktadır. Sektör, geçmişten günümüze kadar kendini yenileyerek sektörde var olmayı sağlamıştır. Küçük atölyelerde üretilen mobilyalar ustaların ellerinden çıkarak, günümüzde büyük atölye üretimiyle birlikte sanayi ve endüstri boyutunda üretime yön vermektedir. Yüzyıllardır önemini koruyan mobilyalar müşterinin talepleri doğrultusunda değişime uğrayarak, farklı kültürler için, farklı formlara giren mobilya, bulunduğu her dönemde sürekli değişim göstermektedir. Bu gibi değişimlerden kaynaklanan, sosyal nitelikler, yabancı kaynaklı üretimler tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de mobilya sektörünün gelişimi ve değişimi üzerinde önemli rol almaktadır (Özker, 2015). Mobilya sektörü; hammadde olan ağacın üretiminden itibaren ortaya çıkarak, tüm mobilya, oturma grupları, yatak odası, mutfak, ofis mobilyaları vb. üreticileriyle, bunlara makine, diğer yatırım malzemelerini ve hammadde sağlayan sanayi kuruluşlarını, yan sanayicileri ve fason üretim yapanları oluşturmaktadır. (İnal ve Toksarı,2006). TOBB (2012)’nin yayınladığı Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporuna göre, şimdiye kadar ağaç işleri sektöründe alt sektör olarak yer almış olan mobilya sektörü kendi sektöründe ana sektör olarak yer almıştır.

Mobilya müşteri talebiyle büyük bir bölümü yeni konut inşaatlarına ve gelir artışıyla aynı doğrultuda paralellik göstermektedir. Ofis mobilyalarına olan talep ise büyük ölçüde yeni işyeri açılması veya var olan şirketlerin mobilyaların değişimi, inşaatların yapımı, ofis otomasyon sistemlerinin kullanımına ve buna bağlı olarak da istihdamın artmasına bağlıdır. Bu sebeple talep esnekliği yüksek bir tüketim malı olan mobilyaya olan talep ve kapasite kullanım oranları ekonomik dalgalanmalara paralel olarak inişli çıkışlı bir yapı göstermektedir. Kapasite kullanımının artırılmasındaki en önemli neden iç pazardaki talebin daralmasıdır. Sektörün tam kapasite ile çalışmamasının nedenlerinin başında iç talep, ikinci sırada dış talep yetersizliği gelmektedir. Talep yetersizliğini finansman, çalışanlarla ilgili sorunlar, yerli ve yabancı hammadde yetersizliği ve diğer nedenler var olmaktadır (İstanbul Ticaret Odası, 2016).

Mobilya sektöründe ulusal olarak büyüme 2000 yılından beri faaliyet gösterip önemi gün geçtikçe artan sektör dernekleri ile birlikte yürütülmektedir. Bu derneklerin öncelikli işlevi sektörün tanıtımı ve gelişimini sebebiyle hazırladıkları ve düzenledikleri ulusal ve uluslararası fuar alanlarıdır. Gittikçe büyüyen ve değişim gösteren sektör; markası, kalitesi, sektördeki küçük, orta ve büyük ölçekli üreticileri, coğrafi konumu, ülkenin genel büyüme politikası, genç nüfusu, kişi başına düşen milli gelirin iyileşmesi vb. sebepler sektörün iç ve dış piyasada potansiyel oluşturmaktadır. 2001’den beri devamlı büyüyen ihracatı ile 2023 yılı için 25 milyar dolar üretim ve 10 milyar dolar ihracat beklentisi ile Dünya’nın 10. büyük mobilya üreticisi olması planlanmıştır (Doğan, 2012).

Mobilya sektörü son 20-25 yıl içinde hızlı gelişmenin sağlandığı görülmektedir. Yapılan üretimleri daha etkin ve verimli hale getirebilmeyi sağlamak için yeni üretim yerleri açılmış ve büyük alanlara daha fazla mobilya üretilmesi hedeflenmiştir. Üretim aşamasına daha kaliteli ve daha iyi mobilya üretmenin çeşitli yol ve yöntemleri üzerine çalışmalar yapılarak tasarım, markalaşma, AR-GE, teknolojik olanaklar vb. konular üzerinde araştırma yaparak kaliteli üretim yapılması sağlanmıştır. Türk mobilya sektöründe son zamanlarda gerçekleşen 10 yıllık dönem; üniversite ile sanayilerin iş birliğiyle gelişme, Ar-Ge etkinliklerinin ivme kazanması, işgücü alanında uzmanlaşma ve arz zincirinin daha iyi hale gelmesi gibi faktörlerin etkisiyle sektörün estetik ve

tasarım alanında hızla ilerleyerek bu konularda çok şey öğrenmeye teşvik etmiştir. Lakin şunu vurgulamada fayda var ki mobilya tasarımı ve markalaşma anlamında kazandığımız ilerleme, ekonomik anlamda sağladığımız ilerlemenin çok gerisinde kalmaktadır. Mobilya sektörü ülke ekonomisinde yeri çok önemlidir. Zira üretim sırasında yerli kaynaklardan yararlanması ve bu açıdan dış bağımlılığa çok düşük düzeyde gereksinim duyması bu sektörü katma değer anlamında daha verimli hale getirmektedir (Akbal, 2013, s.17-18).

Türkiye’de mobilya sektörünün bölgesel büyüklük alanı iki koşul arasında olmaktadır. Bu koşullardan birincisi pazar yoğunluğu ya da pazara yakınlık oluştururken, ikinci koşul ise orman ve ağaç ürünlerine yani hammadde ve yardımcı malzemeye olan yakınlığıdır. 2015 SGK verilerine göre; mobilya sektörü sigortalı çalışan sayısı ile birlikte ilk 5 il sırasıyla İstanbul, Bursa, Kayseri, Ankara, İzmir’dir. Bunun yanı sıra mobilya sektöründe en az kapasitede üretim yapan kısacası kayıtlı istihdamın en minimum olduğu illeri ise şöyle sıralamak mümkündür. Bunlar Ardahan, Bayburt, Tunceli, Gümüşhane, Ağrı’dır (Kayseri OSB, 2017).

Türkiye’de mobilya endüstrisi üretimini yaparken üç farklı şekilde yapmaktadır. İlki organize sanayi bölgesinde olup, orta ve büyük ölçekli firmalar seri üretim yapmaktadır. İkinci üretim alanı küçük sanayi sitelerinden oluşmaktadır. Bu siteler küçük ölçekli çok sayıda firmalar kümelenme anlayışından ziyade birbirine yakın üretimler yapmaktadır. Üçüncüsü üretim şekli ise tekil olarak şehirlerin içine dağılmış ve bir kısmı kayıt dışı çalışan küçük ölçekli firmalardır. Bu firmalarda seri üretim yapan şirketlerin önüne ket vurmaktadır. Sektörde dağınıklık, kümelenme yapısının olmaması, küçük ölçekler, sanayi sitelerinde yığılma, şehir içlerindeki pahalı taşımacılık gibi sebepler pazarın rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir (İstanbul Ticaret Odası, 2016).

Mobilya sektöründe istihdamın en yoğun şekilde sıralandığı 10 il istatistiklerine göre: İstanbul, Bursa, Kayseri, Ankara, İzmir, Kocaeli, Antalya, Düzce, Sakarya ve son olarak da Mersin olarak ortaya çıkmaktadır. İstihdam kapasitesi açısından, İstanbul yaklaşık %21, Bursa %14,5, Kayseri %11,5, Ankara %10 ve İzmir %8,5 oranıyla mobilya imalat sektöründe ilk beş sırada olan illerdir (Yardibi, 2016).

Yurtdışında direkt dış yatırımı olan Türk mobilya firması sayısı 2014 yılı itibarı ile 64 olarak bilinmektedir. Türkiye mobilya sektöründe, yaklaşık 60.000 şirket hizmet vermekte ve bu kuruluşlarda 300.000 kişi istihdam edilmektedir. Kayıt dışı çalışanlar, mobilya sektörüne malzeme sağlayan tedarikçiler ve diğer alanlarda dahil edildiğinde bu rakam daha da artmaktadır (TİM, 2013).

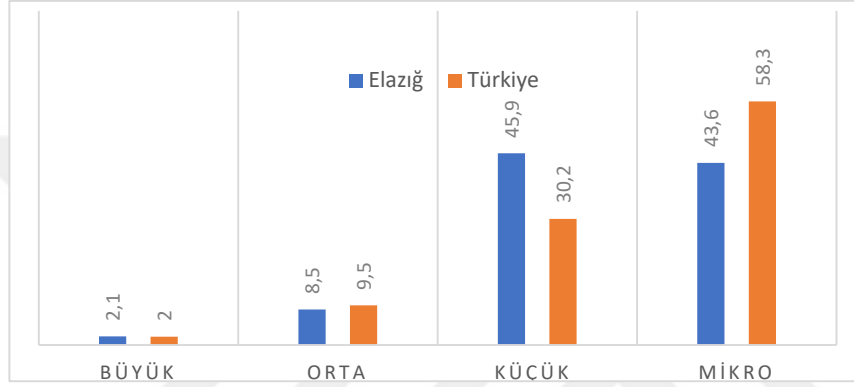
4.4. Elâzığ’da Mobilya Sektörü

Elâzığ ilinin ekonomik kalkınmasında ilk sırada mermer üretimi; daha sonrasında mobilya ve orman ürünleri, gıda, demir ve demir dışı metal, maden-taş, plastik ile genel imalat sektörleri yer almaktadır. 17 bin personelin istihdam edildiği sanayi sektörünün il ekonomisindeki payı ortalama olarak %25’tir. İlin ticari faaliyeti gıda, orman ürünleri, çimento, üzüm mamulleri, genel imalat ürünleri ile madencilik ürünleri ilin ekonomisini oluşturmaktadır. Mevcut sanayi ağırlıklı potansiyeli ile orman sanayisinin gelişmesiyle ticari hayatın canlanacağı düşünülmektedir. İlin genelinde imalat sanayi şirketlerinde üretilen ürünlerin %60’ı yurt içine, %28’i Elâzığ’a, %12’si yurt dışına gönderilmektedir. Bilhassa mermer ve krom olmak üzere mobilya, plastik, çimento, şarap, tekstil, orman ürünleri, çelik eşya, döküm ve deri gibi sektörlerde ihracat yapılmaktadır. (Sanayi Genel Müdürlüğü, 2014).

4.4.1. Elâzığ İlinin Sanayi Ölçek Dağılımı

Elâzığ ilinin ekonomik yapısının başında tarım, hayvancılık ticaret, sanayi ve mobilya imalatı başta gelmektedir. 1984’ den bu yana mobilya sanayisi, bölgesel kalkınma projelerin oluşturduğu teşvikler ile 1987’ de Organize Sanayi Bölgesinin kurulmasıyla küçük sanayi atölyeleri mobilya endüstrisi hızlı bir şekilde büyük sıçrayışlar yaşamıştır. Türkiye’ de bulunan sanayi şirketleri il bazında incelendiğinde Elâzığ ili %10,5’lik paya sahiptir. Elâzığ ilinde sanayide çalışan personel sayısına göre; %2,1 büyük, %8,5 orta, %45,9 küçük ve %43,6 mikro oranlarında Türkiye ile karşılaştırılması Tablo 7 de gösterilmiştir. (Elâzığ Ekonomik Raporu, 2019).

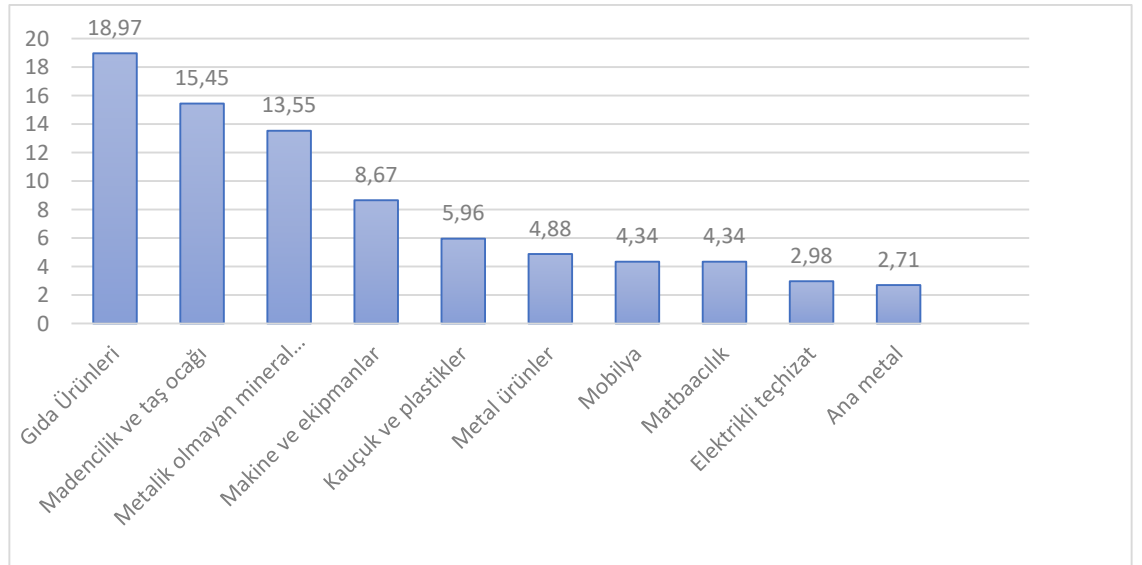
Tablo 7. Elâzığ TSO (Haziran 2019)



4.4.2. Elâzığ İlinin Sektörel Dağılımı

Elâzığ ilinde bulunan şirketlerin sektörel dağılımı yapılan araştırmalara göre birinci sırayı %18,97 ile gıda ürünleri, ikinci sırayı %15,45 madencilik ve taş ocağı gibi sıralanırken yedinci sırayı mobilya %4,34 ile yer almaktadır. Tablo 8 de sektörel dağılım gösterilmiştir. (Elâzığ Ekonomik Raporu, 2019).

Tablo 8. Elâzığ TSO (Haziran 2019)



4.4.3 Elâzığ ilinde Faaliyet Gösteren İşletmeler ve Sorunları

İlin gelişimine katkıda bulunan mobilya endüstrisinde Elâzığ Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) verilerine göre 350 şirket mevcuttur. Bu şirketlerden bazıları; Samet mobilya, Alternatif mobilya, Desen mobilya, Altungök mobilya, Çelikel ofis mobilyaları, Çeliker Kanepe, Yeşilkaya mobilya, Elâzığ şark köşeleri vs. diye sıralamak mümkündür. Yapılan araştırmalara göre bu şirketlerin sorunları; Alternatif mobilya, ilin en büyük sorunu nitelikli personelin olmaması ve modüler mobilya üretimin olması şeklinde açıklamaktadır. Samet mobilya ise ilde birçok üretici elle üretim yapamaya devam etmektedir. Böyle üretimle ne Dünya ne de Türkiye çapında lider konumda olunamaz. Bunun içinde sıkıntıları teknolojik yeniliklerle aşılabileceğini öngörmektedir. Desen mobilya sektörün sorununu teknik personel yetersizlik, coğrafik konumdan dolayı hammaddenin uzak olması, vasıfsız elaman sıkıntısı gibi sorunların varlığından söz etmektedir. Altungök mobilya ise devletle iş yaparken vergi, harç, pullarda sorun yaşandığını söylemektedir (<http://www.mobilyadergisi.com.tr/haber/mobilyacilar-elazigda-sektorun-sorunlari-ve-cikis-yollari>).

4.4.4 Elâzığ ilinde Mobilya Alanında Projeler

Sektörün gelişimi için il bazında birtakım projeler üzerinde çalışılmıştır. Bunlardan ilki tamamlanan Kent Mobilyaları Atölyesi Projesidir. Bu projede amaç kentin estetiğine katkı yaratmak için kent mobilyaları atölyeleri kurulmasıdır. Yani atölyede ilin izlerini oluşturan ve ilin kimliğini taşıyan tasarımlar oluşturarak usta ellerden geçen üretim yapmaktır. Böylelikle hem yeni iş olanağı yaratmış hem de kentin estetiğine özel bir katkı yaratmıştır. İkinci olarak yapılması planlanan Mobilya Kent Projesidir. Bu projede ile Elâzığ ilinde yeni bir dönemin oluşmasıyla istihdamda atılım yapılacağı ön görülmektedir. Üretim üzerine kurulacak Mobilya Kent Projesinde; imalathaneler, şirketlerin birlikte kullanabileceği makine parkı, tasarım ile AR-GE merkezi ve mobilya gösteri statları yer alması hedeflenmektedir. Projenin önemi ise doğu ve güneydoğu illeri arasında 15 ilin üretim ile satış merkezi haline gelmesi sağlanmasıdır (<https://www.elazig.bel.tr/proje/mobilya-kent-140/>).

4.4.5. Elâzığ İlinin Mobilya Sanayisinde İllere Göre Oranları

“ Daha önce yapılan araştırmalara göre mobilya sanayi endüstrileri; başta İstanbul (%31) olmak üzere, Bursa (%8), Ankara (%7), İzmir (%5), Konya (%4), Gaziantep (%3), Denizli (%3), Kocaeli (%2), Adana (%2), Tekirdağ (%2), Kayseri (%2), Mersin (%2) olmak üzere; toplam %71’i on iki ilimizdedir. Bölgelere göre bir değerlendirme yapıldığında; sanayi şirketlerinin %48’i Marmara Bölgesinde, %17’si İç Anadolu Bölgesinde, %14’ü Ege Bölgesinde, %8’i Akdeniz Bölgesinde, %6’sı Karadeniz Bölgesinde, %5’i Güneydoğu Anadolu Bölgesinde, %2’si Doğu Anadolu Bölgesindedir. Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki illerin sanayi bakımından değerlendirmesi yapıldığında, %29’luk bir oran ile Malatya ilk sırada yer almaktadır. Malatya ilini takip eden iller sırasıyla Elâzığ (%18), Erzurum (%13), Erzincan (%9), Van (%9), Ağrı (%5), Kars (%3), Bingöl (%3), Bitlis (%3), Ardahan (%2), Muş (%2), Iğdır (%2), Hakkâri (%1), Tunceli (%1) olarak görülmektedir” (Sanayi Genel Müdürlüğü, 2014).

Elâzığ Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO), tahriri 20 alanda faaliyet gösteren ve 14 meslek gurubundan oluşan üye yapısıyla, ilin ekonomik kalkınmasında büyük katkısı vardır. ETSO birlikte

Elâzığ Ticaret Borsası ve Esnaf Odaları Birliği başta olmak üzere pek çok oda ve dernek ilin sanayi ve ticaret hayatında önemli rol oynamaktadır. Elâzığ esnaf ve sanatkârlar odaların 2019 da verdiği analize göre marangozlar ve doğramacılar sanatkâr odasının toplamda 323 tane odası aktif olarak görev almaktadır. Ocak 2017 Fırat Kalkınma Ajansı EMOSDER (Elâzığ Mobilyacılar Derneği) bilgilerine göre bu sektörde 1878 şirket çalışanı mevcuttur. Bu verilerin içinden 1111'i imalat, 492'si satış, 119'u sevkiyat, 87'si muhasebe ve 69'u sekreter statüsündedir

İlde Orman arazisi olarak kullanılan yerler Tarım yerlerinin %50 sini aşmaktadır. Orman alanları kereste vasfı olmayan çalı formunda olduğu için orman içi odun dışı ürünler üretimi önemli bir fırsat yerleridir (Peker, 2019, s.39).

4.4.6 Elâzığ ilinin Swot Analizi

Swot analizi ile mobilya sektörün sahip olduğu güçlü yanlarını, dezavantaj oluşturacak zayıf yanlarını yapısal değişim karşısında nasıl fırsat ve tehditlerle karşılaşılacağını gösteren bir analizdir. Bu bağlamda Elâzığ ilinde faaliyette olan şirketler için SWOT analizinde elde edilen bilgiler göre;

4.4.6.1. Fırsatlar

Mobilya sektöründe sahip olunan fırsatlar aşağıda gibidir.

- Sektörün Gelişime Açık Olması: 20 Ocak 2020 Elâzığ depreminin yaşanması ve son yıllarda inşaat sektörün de meydana gelen olumlu gelişmeyle mobilya sektöründe de gelişme sağlanabilir. El işçiliği, ucuz iş gücü gibi faktörlere tasarım ve kalitenin eklenmesiyle Doğu Anadolu Bölgesinde Elâzığ' in önemli bir pazar haline getirilebilir.
- Son Zamanlarda Tasarım Çalışmalarına Hız Verilmesi: Mobilya sektörünün önündeki en büyü dezavantajlarından birisi tasarım konusundaki eksikliklerdir. Özellikle Batıya açılabilmek için maliyet avantajının yan sıra hatta daha da öncelikli olarak tasarımdaki kaliteyi yakalamak gerekmektedir.
- Sektörün İşbirliğine ve Yatırıma Açık Yapısı: Mobilya sektörü sinerji oluşturabilecek her çeşit iş birliğine açık olmasının yanında yeni yatırımlara açıktır. Yeni yatırımlar ve iş birlikleri sayesinde Elâzığ ilinde sinerji etkisi yaratılabilir.
- Teknolojinin Hızla Büyümesi: Tasarım, yenilik ve markalaşmanın çoğalması, nihai alıcı odaklı ürünler üretilmesi, hizmet aktarımı, kapsama uygun mobilya üretimi ve son olarak akıllı mobilya üretimi sektörün gelişine katkı sağlamaktadır

4.4.6.2. Tehditler

Sektörün karşı karşıya kaldığı tehditlerin birkaçı şöyle sıralanabilir;

- Hammadde Sıkıntısı: İmalatta kullanılacak olan hammaddenin coğrafi konum sebebiyle şehir dışından getirilmesi bununla yüksek maliyetlere sebep olması ile hammaddenin istenilen miktarda ve kalitede olmadığından atılım yapmayı engellemektedir.
- Yoğun Rekabet: Firmalar diğer ülkelerdeki rekabet sebebiyle yurt içi ve dışı pazarda zorlanmaktadır.

- TL' nin Değer Kaybetmesi ve Artan Maliyetler: Bir yandan Türk lirasının değer kaybetmesi diğer yandan ülkedeki yüksek maliyetler (vergi, enerji vs.) sebebiyle sektörü olumsuz etkilemektedir.
- Kalifiye Personel Eksikliği: Mobilya sektörü genel bazda incelendiğinde ve sorunları göz önüne alındığında, mesleki eğitim konusunda günümüz çalışanlarında kalifiyeli olmayışı ve özgün tasarım geliştirememesinden kaynaklı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların temelinde eğitimde yetersizlik olmasıdır. Eğitimin eksikliğinin beraberinde deneyim eksikliği, kalifiyeli personel istihdamı vb. sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorun sektörün gelişimini olumsuz etkilemektedir.
- İç Piyasa Sorunu: Mobilya ile inşaat sektörü yakın ilişkide olduklarından herhangi birinden yaşanacak olumlu veya olumsuz değişim diğerini etkilemektedir. Mobilya üretimi %94 civarında iç piyasayla çalıştığından İnşaat sektöründe oluşacak olumsuz bir olgu direk iç tüketime konu olacağı düşünülmektedir. İç piyasada yaşanan tüketim akışı dış pazarda da sağlanması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda;

KDV %8-10 civarlarına çekilmesi gerekmektedir (sürekliliğin devamlılığından dolayı),

İş güvenliğiyle alakalı 6331 sayılı kanun ile mobilya sektöründe çalışan personelleri için uygulanırken yaşanacak karışıklığın giderilmesi faydalı olacaktır.

- Tasarım ve Üretim Eksikliği: Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişiminin beraberinde insanın istek ve ihtiyaçlarının merkezde tutmak şartıyla çevreye uygun ürünlerin tasarlanıp üretilmesi ile nitelikli ürünlerin sorumluluk ve hassasiyetle tasarımın oluşturulması, yeni yapılandırılan eğilimlerin izlenmesi ile bireysel anlamda şirketlere ve sektörün bağlamında mobilya endüstrisine değer yaratacağı düşünülmektedir. Kayıt dışı üretim sektörü olumsuz etkilemektedir.
- Teknolojik Faaliyetler: En önemli tehditlerden biride üretim teknolojisinde dışa olan bağımlılıktır.

4.4.6.3. Sektörün Güçlü Yönleri

Sektörün sahip olduğu güçlü yönler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Sektörün Gittikçe Artan Teknoloji Transferi: Sektörde özellikle son yıllarda artan oranda teknoloji transferi yapılmaktadır. Böylelikle hammadde ve el işçiliği avantaj ile teknoloji avantajının birleşmesi sektöre uluslararası arenada ciddi bir avantaj sağlamaktadır.
- Sektördeki Gelişmeye Müsait gücü: Genel olarak ülkemizdeki ucuz iş gücü mevcuttur. Ucuz iş gücünün aynı zamanda gerek tahsil açısından gerek beceri ve yetenek açısından nitelikli ve genç olması sektöre rekabet avantaj sağlamaktadır.
- İnsan Kaynakları: Mobilya sektöründe gelişmeye açık olması ve AB'ye göre ucuz iş gücü olması sektörün güçlü yönlerindendir.
- Piyasa ve Sektör Koşulları: Sektörün gelişmeye açık olması ve potansiyel arz etmesi sektörün gelişimine katkı sağlamaktadır.

4.4.6.4. Sektörün Zayıf Yönleri

Sektörün sahip olduğu zayıf yönler aşağıda gibi açıklanabilir;

- Pazarlama Eksikliği: Sektörün uluslararası bir fuarın bulunmaması, yurt dışı tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği, markalama, kalite, imaj sorunlar, reklâm ve tutundurma faaliyetlerinin etkin olmaması gibi sorunlar, sektörde pazarlama faaliyetlerinde ciddi eksiklik bulunduğunu göstermektedir.
- Teknoloji ve Tasarım: Bir taraftan teknoloji eksikliğinden dolayı Ar-Ge faaliyetlerinin yetersizliği diğer taraftan tasarım çalışmalarının azlığı yeniliklere ayak uyduramamaya yol açmaktadır. Bu durumda rekabette tasarımın ve Ar-Ge'nin önemli bir unsur olduğu mobilya sektörü uluslararası pazarlarda zorluk yaşamaktadır.
- Kapasite Kullanım Oranın Düşüklüğü: Mobilya sektörünün bir sorunu da diğer bir deyişle rekabet dezavantajına yol açacak diğer bir konuda kapasite kullanımın, minimum seviyelerde seğirmesinden kaynaklanmaktadır. Bunun nedenleri arasında hammadde kısmında eksiklik, teknik bilgi ve finansmandan kaynaklanan sorunlar baş faktörler arasında sayılabilir.
- Örgütlenme ile Yönetim Problemi: Gerek sektördeki firmaların kendi içerisinde gerekse de sektördeki firmaların bir arada oluşturdukları birliklerde yönetim ve örgütlenme sorunlar bulunmaktadır.
- Hammadde ve girdiler: Yüksek hammadde girdileri, ormanların etkin kullanılmaması, endüstriyel ve özel orman eksikliği, yan sanayi sektörün zayıf yönlerindendir. Hazır üretim azaltılmalıdır.
- Pazarlama- Satış: Sektörde sınırlı tanıtım faaliyetleri olması mobilya sektörün gelişimini etkilemektedir.
- Piyasa ve sektör koşulları: Sınırlı kurumsallaşma, Kayıt dışı üretim, Haksız rekabet, Sınırlı kamu yönlendirmesi, Yetersiz teşvikler.
- İnsan Kaynakları: Sektörü olumsuz etkileyen faktörlerden mesleki eğitim yetersizliği ve kalifiye iş gücü eksikliğidir.
- Finansman ve Mali yapı: Sınırlı finansman ve sermaye olanakları sektörü negatif yönde etkilemektedir.

5. MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN MEVCUT DURUM ANALİZİ

5.1. Mobilya Tüketimini Etkileyen Faktörler

Türkiye’de son dönemde gelir düzeyi artışı birçok sektörde olduğu gibi mobilya sektöründe de canlılığı sağlayan en önemli etkenlerden biridir. Sektör son zamanlarda inşaat sektörü ile doğrudan etkilenmesiyle üretim artışı olduğu göstermektedir. İnşaat sektörüyle mobilya endüstrisi doğrudan yakın ilişkidir. Müşteri taleplerinin yani arzın değişmesiyle birlikte, Türkiye’de 10 ila 12 yıl arasında değişen mobilya değiştirme alışkanlığı artık 7-8 yıla düşmüştür. Dünya ortalamaları incelendiğinde, mobilya değiştirme sıklığı 4 sene olduğu saplanmaktadır (MÜSİAD, 2013). Türkiye’de tüketicilerin mobilya değiştirme sıklığına göre yapılan çalışmalarda ve anketlerde tüketicilerin %85’inin 3 ile 10 yıl arasında mobilya değiştirdiğine dair verilere rastlanırken, ilk 3 yılda mobilyasını değiştirenlerin oranı %5 olarak saplanmaktadır. Mobilyaların satın alma nedenine ilişkin yapılan çalışmalarda ise, mobilyalarını değiştirme yani yenileme amaçlı mobilya alımlarının ilk sırada olduğu görülmektedir (Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, 2016)

Kültürel çevre; bireylerin davranışları ve sosyal ve kültürel değerleri firmaların doğrudan etkileyen önemli bir etken grubudur. Belirli bir kültürle çevrelenmiş olan insan içinde yaşadığı toplumun kültüründen etkilenmekte ve aynı zamanda o toplumun kültürünü de etkilemektedir. İş yapma biçimi, hayat tarzı, örf ve adetler, ahlaki değerler, toplumun onaylamadığı tutum ve davranışlar gibi birçok faktör şirketlerin faaliyetlerinde belirleyici faktörler olarak dikkate alınmalıdır. İnsanlar tarafından paylaşılan davranış kalıpları olarak tanımlanan kültür, tüketici davranışlarını etkileyen temel faktörlerdendir. Kültürel değişkenler içerisinde maddi kültürü, sosyal kurumları, estetik ve dil ile dini sayabiliriz (Yıldırım, 2016).

Kapasite kullanımının artırılmamasındaki en belirleyici etken iç piyasadaki talebin daralmasıdır. Sektörün tam kapasiteyle çalışmamasının temel 2 nedeni vardır. Birinci neden iç talep ikinci nedeni ise dış talep yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Talep yetersizliğine neden olan bazı etkenler ise finansman eksikliği, çalışanlarla ilgili birtakım sorunlar, yerli ve yabancı hammadde eksikliği ve diğer nedenler izlemektedir (İstanbul Ticaret Odası, 2016).

5.2. Mobilya Sektöründe Girdi Koşullarına İlişkin Analizler

Ülkeler teknoloji ve kaynaklarıyla kendi girdilerini oluşturabilirler. İç piyasadaki faktör koşulları şirketlerin global rekabet gücünde pozitif etki yaratacaktır. Yapılan araştırmaya göre; her sektörde rekabetin olduğu gibi mobilya sektöründe de yoğun bir şekilde rekabet söz konusudur. Bunlardan birkaçı nitelikli insan kuvveti, finansman kaynakları, teknolojinin gelişmesi, hammadde ve tasarım yer almaktadır.

1. Nitelikli İnsan kuvveti: Yapılan araştırma sonucunda mobilya sektöründe teknoloji ve teknolojik sistemlerin hızlı bir şekilde kullanılması devam edecektir. Sektör hem sürekli kendini yenileyebilen teknolojik değişimler hem de emeğin daha yoğun olduğu pazar alanıdır. Bu bağlamda kalifiyeli eleman sektörde önemli rekabet faktörü diyebiliriz. Mobilya sektöründe “insan faktörü” ne gereken önem verilmemektedir. Büyük bir kısmı aile şirketi olarak adlandırdığımız firmalarda çalışan personel kadrosu aile üyelerinden oluşmaktadır. Bu konuda işi bilmeyen veya işe tam anlamıyla vakıf olmayan insanların şirketlerin başına geçmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Buda işi bilmeyen kalifiyesiz personelden geçen üretim müşteri talebini olumsuz etkilemektedir. Aile şirketi

olarak kurulan şirketlerde kalifiyeli personel olarak tabir ettiğimiz kesim minimum seviyelerdedir. Çoğunlukla iş yerinde aktif rol alan personeller küçükken çıraklık yapmış mobilya konusunda eğitim almamış personeldir. Mobilya teknolojisi konusunda eğitim görmüş kişilerin olmaması ve bu konuda üniversitelerin açılmaması firmalarda ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Öz,2004:68).

2. Finansman Kaynakları: Yapılan araştırmalar sonucunda mobilya sektöründe büyük bir sorun olarak sermaye yetersizliği izlenmektedir. Büyük yapıdaki firmalar küçük firmalara göre problemleri daha az hissetmektedir. Sektör faaliyetlerini çoğunlukla öz kaynaklarından temin etmektedir. Sektördeki firmaların sermaye eksikliğinden kaynaklanan problemler rekabet güçlerini olumsuz yönde etkileyip küçük şirketleri bitirmektedir. Bu sebeple, mobilya sektöründe ihracatçıların rekabet etme potansiyelini güçlendirmek için uluslararası pazarda finans kaynaklarından faydalanmaları sektöre olumlu yönde etki sağlayacağı düşünülmektedir. Finans kaynaklarından faydalanabilmek için Eximbank'ın hem ülke temelinde hem de ulusal bir proje temelinde kredi vermesi sağlanmalıdır. Bu sağlanan dış kaynaklı kredilerin hem vadelerinin uzun tutulması sağlanmalı hem de faiz oranlarının Avrupa'daki ülkelerin düzeyine getirilerek sektörün üretim ile satış rotasyonunun yapılması sağlanmalıdır. Bu sorunlara çözüm önerisi olarak ihracatın sermayesinden dolayı uluslararası mali kuruluşların, kalkınma ve yatırım bankaları ile müşterek çalışma yapılması ön görülmektedir (DPT, ÖİK,2006:109).

3. Teknoloji: Büyük şirketleri finans açısından değerlendirildiğinde ileri teknolojiyi daha kolay temin edebilmektedir. Sebebi ise küçük firmaların teknolojiyi kullanamamamasının en önemli nedeni yüksek maliyetlerdir. Bundan dolayı küçük firmaların ileri teknolojiyi şirketlerine getirip kullanamadıklarından dolayı ulusal ve uluslararası pazarda rekabet güçlerini kaybetmektedirler. Yapılan çalışmalara göre küçük firmaların eskiye oranla teknolojiye yapılan yatırımları artırması mobilya sektöründeki firmaların bu konuda biraz daha bilinçlendiklerinin bir göstergesidir. (Bkz. Tablo 9) (Yeniçeri,2005:132).

Tablo 9. Türk Mobilya Sektörünün Dezavantajlarına İlişkin İstatistikler

FAKTÖRLER	Dağılım	Oran (%)
Türk tarzına uygun üretim yapamamak ve üretimde inovasyon eksikliği	78	37,50
Kimlikleşmemek	41	19,71
Örgütlenme sorunu	22	10,57
Sektördeki şirketlerin ekonomik zayıflığı	18	8,65
Kalitenin yetersiz olması ile uluslararası std. Uyum eksikliği	15	7,21
Kapasite kullanım oranlarının düşüklüğü (hammadde, işçilik, teknoloji vb.)	12	5,76
Vizyonunun olmaması	12	5,76
İleri teknolojide eksiklik	10	4,80
TOPLAM	208	100

4.Hammadde: Türkiye'nin coğrafi konumundan kaynaklanan ve mobilya endüstrisinin temel taşı olan hammadde sektörde önemli bir yapıya sahiptir. Türk mobilya sektöründe hammadde temin ederken ve makine yapımına ilişkin yeni yapılan yatırımlar ve yenileme sürecinde

önemli miktarda dış alım yaparak malzeme temini yapmaktadır. Hammadde temin ederken %'80ine yakın bir oranı dış alım yapılarak yapıldığı tahmin edilmektedir. Mobilya sektöründe üretimin arz-talep parametresi doğrudan doğruya önemi artmakta buda hammadde ihtiyacında açıklık oluşturmaktadır. Hammadde ihtiyacı ise dış satım ile temin edilmektedir. Türkiye sahip olduğu özel konum neticesinde orman kaynakların az olması sektörün bugünkü odun hammaddesi talebini karşılayabilecek bir yapıda değildir. Daha önce yapılan araştırmalara göre firmaların hammaddenin pahalı ve kalitesiz olduğunu söylemekte bununla rekabet gücü açısından sektörü olumsuz etkilemektedir (Sakarya,2006:44).

5.Tasarım: Tasarım olgusu müşteri açısından ne kadar önemli bir faktör olduğu kabul görülen gerçektir. Tasarımın bütün sektörlerde önemli olduğu kadar mobilya endüstrisinde etkisi oldukça büyük bir orana sahiptir. Şayet bir mobilya tasarımı müşterinin talebine uygun, teknolojik gelişmelere ve değişmelere ayak uydurabilen, firmalar tarafından üretilmesi mümkün olan ve satıldığında kâr marjı bırakabiliyorsa buna üretimi iyi tasarım ürünü diye adlandırılabilir. Teknolojinin sürekli kendini geliştirmesi tasarımı olumlu yönde katkı sağlamaktadır (DPT, ÖİK,2006:107). Mobilya tasarım sürecinde müşterinin ürün değeri olan fonksiyonelli, estetiklik, dayanaklık, konforu ve sağlamlığı arzın talebini karşılaması oldukça önemli bir olgudur (Burdurlu ve Ejder,1997:336).

Türk mobilya sektöründe büyük ölçekli firmalar ile tecrübeli firmalarda tasarımdan ileri düzeyde faydalanma anlamında problemlerle karşılaşmaktadır. Bu problem tasarımın etkisini gözler önüne sergilemektedir. Globalleşme ile yaşamımızda ürün/hizmet, finans kaynakların, teknolojinin ve fikirlerin özgürce dolaşımı ve genişlemesine katkı sağlamıştır. Bu nedenle bütün kurumlar etraflarında oluşan değişimlere ivedi bir biçimde tepki oluşturmak zorunda kalmışlardır. Gelişmelerden daha fazla oranda etkilenen üretici firmalardır. Uluslararası piyasalarda rekabet gücünü artırabilmek için mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ ile büyük firmaların “Türk Stili” diye adlandırıldığı tasarım standartlarına yaklaşmaların önüne geçinilmesi imkânsız olmaktadır (Sakarya,2006:49).

5.3. Mobilya Sektöründe Rekabet Gücü

Rekabetin Türk Dil Kurumundaki tanımı; “Aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma ve yarış şeklindedir.” Ancak firmaların finansal anlamda, birden fazla rakibin olduğu, ne üreticilerin nede tüketicilerin fiyatı birlikte belirleyemediği, piyasaya da tam rekabet koşullarının geçerli olduğu yani homojen bir piyasa ve fiyatın veri olduğu bir piyasadır. Rekabet kelimesi zaman geçtikçe yeni anlamlar literatüre kazandırmıştır. Rekabet kavramı, satıcı ve alıcıların aynı piyasada tam rekabet koşullarıyla, fiyat ve üretimi belirlemeleridir. Bir başka anlamı ise bilgi akışlarının tam, firmaların tek tip ürün üretilip satması ve hiçbir satıcının fiyatı belirleme gücüne sahip olamadığı piyasa olarak tanımlanabilir. Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere firmaların varlıklarını devam ettirebilmesi için rekabet etmek durumundadırlar. Fakat Mavi Okyanus Stratejisi yle rekabeti minimize ederek farklılaştırılmış piyasa ortaya koyulması hedeflenmiştir (Gürpınar ve Barca, 2007).

Firmaların sahip olduğu beşerî sermaye ve teknoloji seviyesi ilerledikçe firmaların rekabet gücü de artar, gelecekte sahip olacağı rekabet gücü potansiyeli iyileşir ve bu güç ile potansiyelini koruma ve sürdürme kabiliyeti de artar (Gürpınar ve Barca, 2007). Fakat Türkiye’ de mobilya üretim faaliyetinin olduğu yerler çoğunlukla orman hammaddesine uzak olan bölgelerdir. Mobilya

imalatı sanayinin hammaddesi ve nihai ürünleri büyük bir bölümü karayolu ile taşınmaktadır. Türkiye’de karayolu taşımacılığı yüksek akaryakıt fiyatları nedeniyle ürünler pahalı olarak taşınmaktadır. Bundan dolayı taşıma maliyetleri sektörün rekabetini olumsuz olarak etkilemektedir (İSO, 2015).

Mobilya sektörünün uluslararası alanda uzun dönemli olarak sürdürülebilmesi için, birim değerde artışın sağlanabilmesi, fakat daha önce üretilmemiş tasarım ve ürünler ile mümkün olabilmektedir. Uluslararası piyasada rekabet gücünün artması mobilya endüstrisinin “Tasarım ve Ar-Ge” ye yönelmesiyle mümkün olmaktadır. Devletin, firmaların ve sektör paydaşlarının katkı ve çabasıyla etkin bir kontrol mekanizmasını oluşturmak ve tasarım konusunda var olan insan potansiyelini sanayici-üniversite iş birliği ile geliştirerek yeterli kaynak aktarımını yapmak sektörde büyük bir önem arz etmektedir. Yeni, orijinal kimlikli ürünlerin oluşumuna yönelik devletin katkıları tasarım enstitüsünün kurulması sektörün gelişimine katkı sağlanması düşünülmektedir (Türkiye Odalar Borsalar Birliği, 2012).

Mobilya imalat sanayinin rekabet parametreleri Tablo 10’de verilmiş ve kısa değerlendirmeleri yapılmıştır.

Tablo 10. Mobilya imalat sanayinde rekabet parametreleri

Parametreler	Belirleyici rekabet unsurları
Hammadde	Hammadde kaynaklarının varlığı ve kalitesi, Yan sanayi,
Üretim	Hammadde maliyetleri Organize üretim bölgeleri,
Teknoloji Faaliyetleri	Ürün standartları, Ürün kalitesi, Markalaşma ve İmaj, Tasarım kapasitesi, Çevre dostu üretim,
Pazarlama - Satış	Lojistik alt yapısı, Dağıtım ağı, Taşımacılık maliyetleri, Tanıtım ve fuarlar,
Finansman ve Mali yapı	Karlılık, Kredi olanakları ve maliyetleri, Yatırım ve ihracat teşvikleri,
İnsan Kaynakları	Eğitimli ve nitelikli insan kaynaklarının varlığı, Çalışma ve iş kanunları ve düzenlemeleri,
Piyasa ve sektör koşulları	İthalat ve iç piyasa gözetimi, Adil ve etik rekabet koşulları

5.4. Mobilya Sektörünün Genel Sorunları

TOBB mobilya sektöründe yapılan toplantılarda ve kalkınma planı doğrultusunda yapılan mobilya sanayi çalışma grubu toplantılarında görüşülen çözüme ulaşması kesin olarak varılan sorunlar aşağıdaki gibidir.

5.4.1. Mesleki Eğitim

Sektörün diğer sektörlerle oranla iş yapım biçiminin zorluğu, Z kuşağı olarak adlandırdığımız yeni nesillerimiz farklı iş kollarına yönelmektedir. Ayrıca eğitim sistemindeki yetersizlikler sektörün ihtiyacı olan nitelikli ve donanımlı bir grubun oluşmasına engel olarak sektörün sorununu oluşturmaktadır. Son zamanlarda yeni neslin eğitimin ve kariyer arayışında tercih ettikleri okullar arasında mobilya sektörüyle ilişkili olarak mesleki liseler, yüksekokullar ve üniversitelerin mobilya ile ilgili bölümlerini son tercih yaptıklarını veya hiç tercih etmedikleri gözükmektedir. Bu kurumlar içerisinde de nitelik bakımından beklenen kalitede personel eğitimi veren kurum sayısı yok denecek kadar azdır. Mevcut eğitim veren kurumların sadece teorik olarak bilgiyi aktarması, yeni neslin deneyimsel olarak yeterli seviyede olamamasına sebep olmaktadır. Bu koşulda sektördeki ihtiyacı karşılamayan ve belirli bir süre deneyim kazanabilmesi için, daha net bir söylemle neredeyse vasıfsız ve yetiştirilmek için personel alımının söz konusu olmasına sebep olmaktadır.

Sektörde usta olarak adlandırılan grubun yaş ortalaması ileri yaşları göstermektedir. Yeni neslin ustalık veya bu işle ilgili kariyer planları olmaması nedeniyle ve gelip geçici bir iş olarak görmeleri sebebiyle kalifiye eleman diye adlandırdığımız personelin bulunması gün geçtikçe sayılarının azaldığını görmekteyiz. Bu nedenle sektörün küçük ve orta ölçekte firmaların oluşması ve kurumsallaşmamış firmalardan meydana gelmesinde etkileri oldukça vardır. Bu sorun çalışanların açısından sürekliliği olmayan veya yeterli hakların alınmadığı bir iş kolu olarak değerlendirilmektedir (TOBB, 2013, s.25).

5.4.2. Tasarım – Ar-Ge

Sektörün en büyük problemi olan kopyalanarak çoğalan, kurumsallaşamamış ve markalaşamamış hem şirket seviyesinde hem de ülke seviyesinde aşılammış, sektörün alışkanlık haline getirmiş olduğu ve sürekli aynı tarzda tasarım anlayışından vazgeçmesi gereken en önemli etkendir (Marzono, 1993, s.16).

Ülkemizde mobilya üretimi, ihracat rakamları bağlamında beklenen noktaya daha ulaşmamıştır. Bunun önemli sebepleri arasında modern tasarımlı mobilyaların üretilmemesi gelmektedir. Tasarım, bireysel beklentilerden sosyal beklentilere, milli beklentilerden uluslararası beklentilere, pazarlamacılar üreticilere ve daha önemlisi çevresel beklentilere kadar sayılabilecek her alana cevap veren ve aynı zamanda sosyal, kültürel, siyasi etkinliği olan bir olgudur. Tasarım ülkemizi hatta tüm dünyayı etkileyen yönetme güç ve yeteneğine sahiptir. Tasarımın, gelişmiş ülkelerdeki önemine ilişkin, Türkiye’de imalat sanayinde rol ve öneminin daha az olduğu söylenebilir. Ancak 2000’li yıllardan sonra sektöre doğrudan aktif rol oynayan büyük ölçekli şirketlerin tasarımı kullanmaları ve yönetmeleri markalaşmalarına katkısı olmuştur. Türkiye’nin endüstriyel tasarıma gereken önemi vermesi ve ürünlerin hukuksal alanda korunmasına yönelik önlemler alması gerektiği her zaman ve her fırsatta vurgulanmalıdır. Diğer yandan, tasarımın geliştirilmesine ve tasarımın sektör açısından önemini vurgulamaya yönelik faaliyetlerin tüm kurum ve kuruluşlarca desteklenmesi sektörün büyüyüp gelişerek hak ettiği yere ulaşması bakımından büyük önem taşımaktadır (Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, 2016).

5.4.3. Pazarlama

Mobilya üreticileri ürünlerini tüketicilere ulaştırırken genellikle aracı pazarlama şirketleri veya diğer aracı kurumlarla ulaştırırlar. Türk mobilya endüstrisinde kendi çerçevesinde başarı sağlamış hem bazı markalar hem de uluslararası piyasada sektörün dış satım rakamları her sene artmaya devam etmektedir. Sektörün oluşturduğu fuarlar ile seminerler pazar faaliyetlerine, pazar alanına ve pazarı tanıtmaya etkisi oldukça önemlidir. Türkiye'nin iç piyasa yapısında ise demografik artış, gelirmede meydana gelen iyileşmeler neticesinde mobilyaların değişim sürecinin kısılması, kentleşme sebebiyle artış gösteren mobilyaya olan talep iç pazarda sürekli etkin ve canlı tutması gerekmektedir. Fakat bu olgu, sektörün hepsini kapsamamaktadır. Pazar bilgisi, mobilya değiştirme sıklığı, müşterinin marka algılaması ve birçok konuda tüketicinin deneyimi, davranışı, jest-mimiklerini ve sesini algılamayı sağlayan kanallar etkili bir biçimde kullanılamamaktadır. Böylelikle mobilya endüstrilerinin kalkınması ve gelişimi, tüketicinin haklarını korunması, tüketicinin memnuniyeti ve haksız rekabeti önlenmesi yönünden önemli faktörlerdir. Çünkü hizmet veren firmaların ürünlerinde herhangi bir sorunla karşılaştıklarında müşterilerine geri dönüşü veya ürünlerine güvenip garanti veren şirketler malzemelerini temin ederken gösterdiği hassasiyetle diğer şirketlerin gösterdiği hassasiyet birbirinden epey farklıdır. Sektörde ürünlerin satışından sonra geri dönüşüm sağlamak için bilgi ile hizmet alt yapısının oluşturulmaması firmaların etkinliklerinin sürdürülebilirliği güç hale gelmektedir (TOBB, 2013).

5.4.4. Markalaşma

Sektörün ana sorunlarından bir diğeri de markalaşamama ya da markalaşmanın anlamını ve öneminin bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Herhangi bir ürünün veya hizmetin markalaşması hem ülkesine hem üreticiye hem de tüketiciye değer katar. Rekabete karşı kendini korumasını kolaylaştırır. Bu durumda uluslararası piyasada her ülke sahip olduğu markalar kadar güçlüdür. Sektörler tasarım yeteneğine önem verdiği kadar piyasaların rekabetçi gerçeği göz önüne bulduğundan, Türk mobilya endüstrisinin rekabet gücünü minimize eden en önemli etken markalaşma sürecinin henüz çok yeni ve tasarım yeteneğin çok zayıf olması ile açıklanabilir. Türk mobilya endüstrisinin dış piyasada kaliteli ürün imajı ile tanınmadığı görülmektedir. Rekabet gücü açısından bakıldığında bu, dış piyasada en büyük problemlerden bir tanesidir (Gürpınar ve Barca, 2007).

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de sahip olduğu markalar kadar güçlüdür. Her sektörde olduğu gibi mobilya sektöründe de tasarım yeteneği kadar rekabetçidir. Türkiye'de mobilya sektöründeki markalaşma süreci, firmaların kendi tasarımlarını oluşturduğu ve diğer Avrupa ülkelerindeki yüksek kalite standartlarını yakalamış ürünler üretmeli, yalnızca üretici kimliğiyle işçilik değeri üreten bir sektör olmaktan ziyade markalaşarak GSMH katma değerli ürün olması sağlanmalıdır. Marka oluşumu şirketler ve devlet tarafından teşvikler artırılmalı ve markalaşma ödüllendirilmelidir (Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, 2016).

5.4.5. Yönetim ve Kurumsallaşma

Sektörde çoğu firmalar aile şirketlerinden oluşmasından dolayı, işveren kontrolünde ilerleyen bir yapılanma mevcuttur. Bu nedenle profesyonel yönetim anlayışından uzak bir yönetim tarzı var olmaktadır. Sektörü genel açıdan incelediğimizde büyük ölçekli şirketlerden ziyade küçük

ölçekli şirketler etkinliğini göstermektedir. Küçük ölçekli şirketler idari birimden yoksun genellikle fason üretim yapmaktadırlar. Büyük ve küçük şirketler dışında orta ölçekli şirketlerde bulunmaktadır. Bu şirketlerde fason ve perakende şirketciliği yapan aracı kuruluşlarla çalışarak satış hacimlerini daha fazla genişletirler. Bazıları da dış satım yapmaktadırlar. Bu tarz şirketlerde çok az sayıda idari çalışan bulunmaktadır. Tam olarak operasyonun akışı ve işleyişi patronun öncülüğünde olmaktadır. Büyük ölçekli firmaların genelinde kendi perakendeciliğini, ihracatını ve imtiyaz dağıtım ağını kullanmaktadır. Bu şirketlerde küçük şirketlerde olduğu gibi patron şirketleridir. Aralarında iki veya üç adet şirket patron şirket yapısından oluşmuştur. Diğer tüm şirketler aile ve patron şirketleridir. Bu şirketlerin karar verilme mercileri son noktada patron sözü söylemektedir. Veya tam olarak karar alma aşamasında son sözü yine patron sayılmaktadır. Bundan dolayıdır ki; tüm sektörde olduğu gibi mobilya sektöründe de tam anlamıyla profesyonel ve yetenekli çalışanların sektörden uzaklaşmasına veya girmemesine sebep olmaktadır. Genellikle aile şirketlerinden oluşan ve bu sebeple profesyonellerin uzak durduğu şirketler ve çok sayıda küçük ve orta ölçekli şirketlerin bulunması kurumsallaşmayı zorlaştırmakta hatta olanaksızlaştırmaktadır (Mete,2017).

5.4.6. Deneyim Eksikliği

Mobilya sektörünün yüksek bir payı iç piyasaya dönük olduğundan dış pazar hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip değillerdir. Türkiye mobilya sektöründe faaliyet gösteren bütün paydaşlar, uluslararası rekabet alanında henüz olması gereken konuma sahip olamamıştır. Bununla beraber bu paydaşlar finansal ve teknolojik olarak yetersiz kaldığından dış piyasada rekabet etme noktasında geride kalmaktadır. Çoğunlukla iç piyasaya yönelik üretim gerçekleştirmektedirler. Bu durum, uluslararası ticaret başarısı olan firmaların seviyelerine gelecek kadar deneyim ve tecrübe kazanmamıştır. Bu bağlamda endüstri paydaşların karşı karşıya geldiği “entelektüel sermaye” probleminde deneyim yetersizliği alt sekmende değerlendirilmelidir. Entelektüel sermaye eksikliğinin giderilmesi için konuya hâkimiyet, yabancı dilin bilinmesi, uluslararası pozitif gelişmeler, fuarlar ve sektördeki yayın aracılığı önemli iken, sektörde ihracat-ithalat noktasında global piyasalara açılmasın da deneyim eksikliğinin giderilmesi olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu konuda sektörde paydaşların birlikte hareket edebilmesi açısından örgütlenme ve kümelenme bilinç faktörü önem arz etmektedir (MÜSİAD, 2013).

5.4.7. Nakliye ve Ambalaj

Türk ağaç mamulleri ve orman ürünleri sektörde taşımacılık büyük sorunlar oluşturmaktadır. Satılan mobilya müşteriye sağlam ve eksiksiz olarak gönderilmelidir. Mobilyalar müşteriye eksiksiz ve sağlam bir biçimde gönderilmesi için kullanılan paketleme yöntemi, koli adet/birim fiyat oranı göz önünde tutulduğunda, seri üretim yapan büyük şirketler dışında uygulanmamaktadır. Markala algısının oluşturduğu ürün paketin dizaynı ambalajlamanın çerçeveye uygun yapılması endüstrilerin rekabetini ve güvenilirliği açısından önem ifade etmektedir. Ağır yük taşıyan nakliyatçılar, montajı yapılmış yani hazır şekilde kullanıma uygun mobilya gibi yükleri taşıırken gereken özeni ve hassasiyeti tam anlamıyla göstermemektedir, birtakım şirketler ise mobilyayı tüketiciye ulaştırma öncesinde aktarım yapılmakta, gereken özeni ve hassasiyeti göstermeden yapılan taşıma ve aktarım eylemleri mobilyalara ciddi zarar vermektedir. Sektörde önemli olan

nakliye ve ambalajlama için oluşan tehditler giderilerek iyi bir şekilde organize olunmuş dağıtım kanallarına gereksinim duyulmaktadır (TOBB, 2013).

5.5. Mobilya Sektörünün GZTF (SWOT) Analizi

Türkiye, dünya mobilya pazarında coğrafi konumunun sayesinde birtakım güçlü yönleri ve fırsatlarını bünyesinde barındırmaktadır. Sektörün pazarda payına düşeni alabilmesi için mevcut problemlerini çözmeye çalışarak etkili çözümler bularak sektörün güçlü yönleri ve fırsatları değerlendirmesi, zayıf yönleri ve tehditlerine ivedi bir çözüm önerisi sunması gerekmektedir. Kullanıcıların ihtiyaçları doğrultusunda, uluslararası piyasalarda kültür farklılıklarının olması, bir mobilyadan ne beklendiği iyi analiz edilmeli ve beklentilere en iyi cevap verecek ürünler ile Türk mobilya sektörü dünya piyasasında adından söz etmelidir. İthalat açığı vermeyen ve ülke istihdamına katma değer yaratan endüstrilere devletin destek ve teşvik edici politikalar üretip sorunların yok etmek için öneride bulunması gerekmektedir. GZFT analizlerini iyice irdeleyerek iyi inceleme yapılması hem mobilya sektöründeki firmaları ile derneklerini hem de devlet bu tarz önem arz eden konularında çalışmalar yapması gerekmektedir. Ulusal ve uluslararası ölçekte rekabetin artırılması sağlamak için, devlet ile mobilya endüstrilerin “Modern Tasarım ve AR-GE” ye önem vermeleri sektör açısından önem göstermektedir (TOBB, 2013).

5.5.1. Mobilya Sektörünün Güçlü Yönleri

- Coğrafi konumun etkisiyle hammadde temininin maliyetleri düşürmesi
- Pazarlama ve dağıtım alanının büyüklüğü
- Son dönemde oluşan performans artışının sektörü pozitif şekilde etkilemesi
- Sektörün gelişip büyümesi, inovasyona ve teknolojiye daima açık olması
- İşgücü potansiyelinin yüksek olması
- Teknoloji transferi konusunda sektörde görülen artış
- Teknolojiyi baz alan şirketlerin sektörde artış göstermesi
- Ürün ile malzeme çeşitliliğinin fazlalığı
- Uluslararası yeni pazarlara hakim olmaya yönelik yapılan çeşitli çalışmalar (MÜSİAD, 2013).

5.5.2. Mobilya Sektörünün Zayıf Yönleri

- Aile şirketleri ve KOBİ’ler
- Tasarım eksikliği ve markalaşamama
- Haksız rekabet
- Kalifiye ve ara eleman yetersizliği
- Mesleki eğitimin yetersizliği ile üniversitelerin olmaması
- Destek ve finansman yetersizliği
- Yenilik ve teknoloji yaklaşımı azlığı
- Hammadde maliyetinin yüksekliği (Kayseri OSB, 2017).

5.5.3. Mobilya Sektörünün Fırsatları

- Küreselleşme,
- Dünyanın yeniden yapılanması,
- AB'ye adaylık,
- Bilgi Teknolojisi ve elektronik ağ,
- Akıllı mobilyalar,
- Markalı/kimlikli ürünler,
- Müşteri odaklı ürün ve çeşitliliği,
- İşbirliği ve yatırıma açık yapı,
- Yeni pazar arayışları ve genişleme,
- Avrupa'daki tüketim nüfusu,
- Üretimdeki artış ve gelişme,
- Çevreye yapılan yatırım,
- Global mobilya tüketiminde artış,
- 2050'de 1 trilyon Amerikan dolarlık hacim (TOBB, 2013).

5.5.4. Mobilya Sektörünün Tehditleri

- Üçüncü dünya ülkelerinde yapılan çok düşük maliyetlerle üretim
- Çin tehdidi
- Düşük standartlar, sosyal yapı
- Yavaş değişim ve yenilenme
- AB'ye ihracatta yüksek/düşük maliyet
- AB pazarındaki doyumluluk
- Tasarım eksikliği (kopyalama)
- Büyük ölçekli firmalar (Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, 2016).

Mobilya endüstrisi, Türkiye sanayisinde son 15 yılda ithalat açığı vermeyen sayılı ülkeler arasında yer almıştır. Türkiye' de teknolojiyle birlikte ivedi biçimde değişen ve gelişen sektörde; bulunduğu coğrafik konumu, markalaşması, kalitede anlayışı, dinamik nüfusu, sektörde bulunan şirketleri, Türkiye'nin büyüme yönlü politika izlemesi, GSYH'da iyileşme nedeniyle hem iç hem de dış piyasada önemini vurgulamaktadır. Yalnız, Avrupa Birliği'ne uyumlaşmanın ve dış politikada komşu ülkelerle sorun yaklaşımın da tesiriyle 2001 yılından günümüze kadar sürekli artış gösteren dış satım değeri ile endüstri, 2023 yılında hedef belirlediği 25 milyar dolar üretim kapasitesi, 10 milyar dolar ihracat beklentisiyle dünyanın 10. Avrupa'nın ise 5. büyük mobilya üreticisi olmayı amaçlamıştır. Şimdiki duran konum, sektörde büyüme kapasitesinide açıkça gözler önüne sergilemektedir. Türkiye' nin bulunduğu potansiyel gücüyle stratejik konumunun daimiliğini ile gelişimine katkı sağlarsa hem ulusal hem de uluslararası mobilya piyasalarında kendini ispatlamış ülkeler arasına geleceği düşünülmektedir (TOBB, 2013).

5.6. Türk Mobilya Sektöründe Talep Koşulları

İç piyasada bulunan bir ürüne duyulan istek, piyasanın dışında oluşan pazarın talebinden çok fazla olduğu dönemlerde, bölgesel kuruluşlar bu ürünlere önem göstermektedirler. Ürünlerin dış

satıma başladığında rekabet avantajı sağlarlar. Talep koşulları kelimesinden anlaşılacağı üzere üretilecek üründe oluşan talep parametresini tanımlamaktadır. Bunlara nitelikli talep, dış satım ile yeni piyasa olanakları olarak ifade edilebilir. Bu yüzden talebin daha fazla olduğu iç pazarlarda, rekabet avantajı olur. Ayrıca güçlü ve değişimlere ayak uydurabilen pazar, bölgesel şirketleri küresel değişimlere takibe zorlar (Barca, 2006:40).

Tüketicilerin iç piyasadaki talep etme isteği yoğunlaştıkça firmaların küresel rekabet gücünü avantaj haline getirecektir. Talep koşulları çoğunlukla ülkelerin gelişmişlik seviyesiyle alakalıdır. Porter'in modeli incelendiğinde; araştırılan bir endüstride şirketlerin en önemli rekabet kaynağı ülkenin iç piyasa talebidir. Tüketicilerde talebin yüksek olması şirketlerde alıcı istekleri, ihtiyaçları ve tercihlerine yoğunlaşmasına neden olacak biçimde müşteri talebinde uyarı meydana getirirler. Bunlara ek olarak talep edilen ürünlerin yoğunluğu şirketlerin yüksek derecede faaliyet göstermesine ve verimliliğin büyük ölçüde artmasını sağlayarak Türkiye'nin yüksek talep seviyelerinde gösterilen endüstrideki şirketlerin küresel seviyede rekabet etmesini sağlamaktadır (Sledge,2005:24).

5.6.1. İç Talebin Büyüklüğü

Ürünlerin üretilmesiyle fazlalaşan iç talep pazarlama problemlerinde oluşması ile rekabetin fazlalaşmasıyla şirketlerin inovasyon yaparak ürünler üretme ve geliştirme, yeni piyasa alanları bulma, dağıtım stratejileri bulma, promosyon vb. gibi konulara olan önem artmıştır. Bunun sonucunda firma yetkililerin iş anlayışı (mamul yönetimi) görüşüne sahipken zaman geçtikçe bu anlayışın yerini satış anlayışı ve günümüzde yerini pazarlama anlayışına bırakmıştır. Mobilya sektörün de yapılan detaylı incelemeler sonucunda orta-küçük ölçekli şirketlerin varlığından daha fazla söz etmek mümkündür. Küçük ve orta ölçekli şirketlerin pazarlama odaklı bir stratejisini baz almayarak, ürüne odaklı stratejiyi hala sürdürmektedirler. Fakat dış satım yapan firmaların pazarlama odaklı stratejiyi baz alarak stratejinin gereksinimlerini uygulamaya çalıştıkları söylenebilir. Bu firmaların uluslararası kimlikler oluşturmak ve piyasanın lider konumunda olmadığı görülmekte fakat Avrupa ülkelerine dış satım yapacak kadar piyasada gelişmeye açık olduğu görülmektedir. Globalleşme sonucunda teknolojiye bilgi akışının ivedi şekilde değişim ve gelişime açık olması, yayın organlarının olumlu etki yaratması ile tüketicinin daha fazla artması, geleneksel müşteri kitle taleplerinin değişmesinde rol oynamıştır. (Barca, 2006:54).

Türkiye'de yaşam faaliyeti gösteren halkın alım güçleri sürekli artan enflasyon karşısında geçmiş zamanlara oranla devamlı bir düşüş izlenmiştir. Bu sebeple de alıcılar mobilya grubunda olan kapı, yemek odası, ofis malzemesi, yer döşemesi, tavan duvar dış cephe kaplaması, iç dekorasyon, mutfak, parke, banyo vb. taleplerini karşılayamayıp bu isteklerini erteleyerek yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli duyulan esas ihtiyaçlarını gidermek zorunda kalmışlardır. Durumun bu yönde olması mobilyanın modası geçti diyerek veya zevkinin değiştiği için mobilyalarını değiştiren halkın sayısı yaşanan enflasyonlardan sonra sayısı giderek azalmıştır. Fakat alım gücünün artmasıyla Dünya genelinde mobilya alımlarında nüfus artışının getirdiği hızlı meskenleşme, evliliklerin oluşması, kullanılan mobilyaların zamanla deforme olması gibi nedenler mobilya satışını arttırmıştır. Bu artış sonucuna bağlı olarak mobilya satışını olumlu şekilde etkileyen diğer faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Uygun,2000:11).

- Zamanla konut politikasında ve anlayışında yaşanan değişiklikler
- Okullaşmanın artması

- Kentleşme oranındaki hızlanma
- Moda ve tarzın değişmesine uyum
- Büro ile hizmet sektöründeki olumlu değişimler

2001 yılının şubat ayında oluşan ekonomik-finans buhranında mobilya endüstrisinde birçok sektör gibi etkilenmiştir. Sektörde yaşanan kriz nedeniyle üretilen ürünlerin talebine büyük oranda inovasyonunu gerçekleştiremediğinden ve teknolojik değişmelere ayak uyduramamasından ötürü, arz ve talepte yaşanan hızlı düşüşler üreticileri zor durumda bırakmıştır. Alıcılar ekonomik krizin etkisinden talepleri ya ertelemişler ya da vazgeçmişlerdir. Bu ekonomik buhranın yarattığı etkiler inşaat sektörünün durağanlaşmasına sebep olarak yapılması gereken konutlaşmanın yavaşlaması mobilya talebine dezavantaj sağlamıştır. Mobilya talebinin büyük bir payı Türkiye’de üretilen ürünlerden sağlanmaktadır. (DPT,2006:75).

5.6.2. İç Talebin Niteliği ve Değişimi

Mobilya endüstrisinde konut inşaatlarında talebin değişimi gelir ile doğru orantılıdır. Bu sebepten dolayı talep esnekliği yüksek bir tüketim ihtiyacı olan mobilyaya olan talep ve kapasite kullanım miktarları ekonomik dalgalanmalara bağlı olarak inişli çıkışlı bir seyir göstermektedir. Bir yandan da kentin demografik yapısının artması, sosyal-ekonomik yapıdaki değişmelere bağlı olarak aile yapısındaki değişimlerde es geçmemek gerekmektedir. Mobilya çizgisinin değişimini kaçınılmaz kılmak için tüketicilerin zaman geçtikçe bilinçlenmesi, beğeni ve beklentilerin hızla değişmesi hala geçerliliğini koruyan bir yapıdadır. (Yeniçeri, 2005,6).

Mobilya endüstrisinin oluşturduğu iç piyasa yüksek, gelişen ve değişen bir talebe sahiptir. Mobilya talebini canlı tutmak için konut sektöründeki parasal parametrik değişimler neticesinde küçülen yapıların daha estetik ve opsiyonel kullanım gereksinimi doğmaktadır. Diğer yandan demografik artış, kentlere yapılan göç, sosyal, kültürel ve ekonomik değişimler sonucunda aile yapılarındaki değişimler, Türkiye’nin yaşadığı kötü olaylardan olan afet 17 Ağustos 1999 Marmara depreminde 250.000 civarında konutun zarar görmesi, mobilya sektörünün talebini önemli bir oranda artırmıştır. Çünkü, tüketicilerin kullanacakları mobilya diğer ürünlerle kıyaslayan tüketici, ürünlerin yalnızca göze hitap etmesine bakmayarak, üretici firmaların sağladığı montajı, tamiri, bakımı, yedek parçası, fizibilitesi, geri dönüt hizmeti, ödeme yaparken kolaylık sağlanması gibi ek ve psikolojik fayda sağlayan faktörleri de göz önünde tutar. İnşaat sektöründe oluşan canlanmayla birlikte yeni konut satışlarındaki artış, mobilya pazarında artışa yansdı. Bu sebepten dolayı sektörün son dört yılda gelişmesi gözlenerek yüzde 20 oranında artışın sağlanmasıyla 3 milyar 500 milyon dolarlık alana dönüştü. Bundan ötürü, piyasanın canlanmasından fayda sağlamaya çalışan firmalar IKEA, ADRESS vb. yalnızca mobilya sektöründe aktif rol oynayan alışveriş merkezlerin sektöre girmesine neden oldu. Geleneksel mobilya anlayışı yerine canlı renklerden oluşan metal ve ahşap yapımı yeni tasarımlara yerini aldı. Sektörde oluşan yeni tasarımlar, 3 milyar dolarlık piyasanın yüzde 20 oranında artışını sağladı (Çelebi,2005).

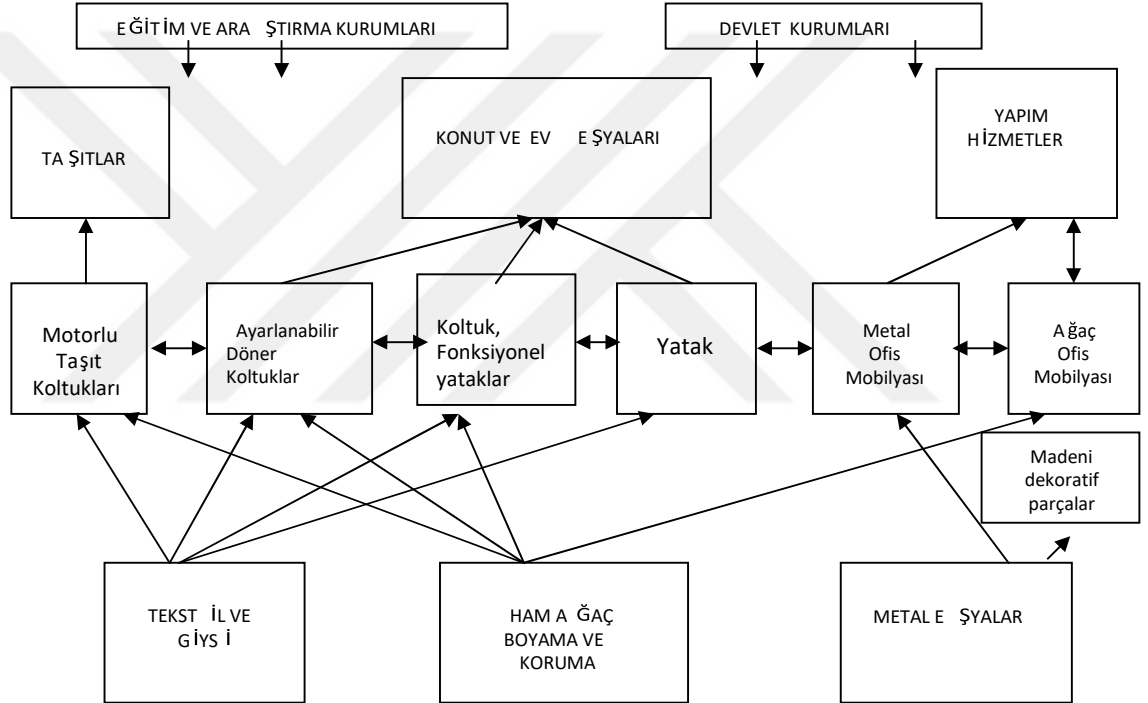
5.7. Türk Mobilya Sektöründe İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar

İşletmelerin küresel rekabet gücü üzerindeki olumlu etkisi ülkelerin iç pazarında güçlü, dinamik ilgili ve destekleyici endüstriyel yapısında etkisini göstermektedir. Bu yönüyle, seçilen bir endüstriyi doğrudan veya dolaylı yönden etkileyen firmaların önemini içermektedir. Porter ’in tanımladığı üzere bu tür yardımcı iş kollarını ilgili ve destekleyici paydaşlardır. Bunlar çoğunlukla

endüstriye hizmet veren satıcılarla distribütörleri içermektedir. Porter ‘e göre endüstriler büyüyüp güçlendiğinde odak endüstrinin de güçleneceğini söylemektedir. Rekabet gücünün yüksek olduğu destekleyici paydaşların odak paydaşlara göre rekabet gücünü artıracak biçimde olacağı önemli bir varsayım olarak görülmektedir. Muhtemel alıcıya değer yaratacak biçimde destekleyici paydaşların gösterdiği uygulamalar hizmet ettikleri şirketler açısından rekabet fırsatı oluşturacağı ön görülmektedir (Sledge,2005:25).

Tablo 11’de mobilya endüstrisinin rekabetçi alt sektörleriyle ilgili sektörler ve kurumlara ait istatistikler yer almaktadır. Bu istatistik verilerin analizleri incelendiğinde, Türk mobilya sektöründe 22 alt sektörün yalnızca 6’sı uluslararası seviyede rekabet etme potansiyeline sahiptir. Bu ve ek olacak şekilde sektör bazında etki yaratacak ilgili kurumlar aşağıdaki şablonda gösterilmiştir.

Tablo 11. Mobilya Endüstrisinin Rekabetçi Alt Sektörleri ve İlgili Sektörler ve Kurumlar



Kaynak: (Öz,2004:72)

6. MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN MAVİ OKYANUS STRATEJİLERİ

Türk ekonomisinin mobilya endüstrisinde en önemli 3 sektöründen biri dayanaklı tüketim malları, diğeri tekstil ile giyim en son olarak da hammadde ve metal sanayisiyle ilişkilidir. Bu sebeple mobilya endüstrisinin ulusal ve uluslararası pazarda değerini artıran sektör haline gelmesini sağlamaktadır.

6.1. Sektörün Sivil Toplum Kuruluşlarının Yapısı

Türk mobilya endüstrisinde sivil toplum kuruluşları da aktif bir şekilde yer almaktadır. Bunlar; TOBB, TAİF, İhracatçı Birlikleri, Orman Ürünleri İmalatçıları ve Tüccarları Derneği, İstanbul Mobilya Üreticileri Derneği, MOSDER, OMSİAD, İzmir marangozlar ve mobilyacılar odası, Ankara keresteciler derneği, MUDER endüstride etkinlik gösteren önemli kuruluşlar olarak dikkat çekmektedir. Mobilya sektöründe yeterli kadarıyla aktif rol oynayan sivil toplum örgütlenmeleri izlenmektedir. Bu kuruluşların sektörde aktif biçimde rol alması, nihai tüketicilerin istekleri belirlenmesinde, taleplerin izlenmesinde ve talebin gerçekleştirilmesi bakımından orman alt işleri ve mobilya endüstrisini daha kuvvetli yapacaktır. Ancak kuruluşları incelediğimizde, sektördeki şirketler örgütlenme konusunda henüz beklenen seviyeye ulaşmayıp, kendi arasında belirli bir eşgüdüm de oluşturamamaktadır. Bu sebeple mobilya endüstrilerinin problemlerini belirleyip çözüm önerisinin sunulacağı bir ortam oluşturulamamaktadır. Bu problemler sektörün sorunlarını devletin merkezi idaresine taşınma fırsatını bertaraf ederek hukuki çalışmalar nezdinde sektör ile hükümetin aralarında iletişimsizlik ve kopukluk oluşmaktadır (Öz,2004:73).

6.2. Üniversite-Sanayi Arasındaki İş birliği

Türkiye’de bulunan fakültelerin mobilya ve orman mamul işleri ile ilgili bölüm ve kuruluşların yeterli miktarda bulunmamakta olup, mobilya endüstrisinin gereksinimi olan kalifiyeli personel ile ara personel rahatlıkla temin edilememektedir. Bunun yanında, mobilya ve ağaç işleri sektöründe etkin rol alan şirketlerin üniversiteler arasında zayıf ve kopuk bir koordinasyonu bulunmaktadır. Bunun sonucunda, mobilya sektöründe işlev gösteren şirketlerin fakülteleri göstermiş oldukları Araştırma-Geliştirme çalışmalarından az oranda yararlanmaları, hammadde bazında yeterli olanaklar sunmaya çalışan ülkenin ürünleri artırmak, yeni yatırım fırsatları ve teknolojiden faydalanma (özellikle mobilyanın üretim teknolojilerinden yararlanabilmek) alanında dünyadaki rakip firmalarına göre arka planda kalmasına neden olmaktadır. Sektörün dahil olduğu KOBİ’lerin daha çok yoğunlaştığı bölgeler Ankara Siteler, İnegöl ve Kayseri bölgesidir. Bu bölgelerde mobilya üretimini artırmak için okullarda görülen teorik bilgileri eğitim amacıyla kurulan üniversite-sanayi iş birliğinin teşvikiyle ortaklığın sağlanması başarıyı ve üretimi artırılması düşünülmektedir. Üniversite ve sanayinin eşgüdümle çalışması hem sektör bazında hem de toplum ve öğrenciler açısından fayda sağlamaktadır (Öz,2004:69).

6.3. Lojistik Altyapısı (Nakliye-Ambalaj)

Üretilen ürünlerin satış sonrası alıcıya ulaştırılırken hem sağlam hem de eksiksiz olarak gönderilmesi gerekir. Montaja hazır paket mobilya üreten şirketler dışındaki, özellikle dış satım yapan firmalar, ürettikleri ürünlerin farklı yapılarda ve dış satım yapılacak stok sayısı yetersiz miktarda olduğundan, iyi bir paketleme yapılmamaktadır. Yaptıkları ambalajlama ise çoğunlukla oluklu karton ve darbelere karşı havalı naylon ile yapılmaktadır. Her sektörde olduğu gibi mobilya sektöründe de taşımacılık sorun oluşturmaktadır. Sektörlerin genelinde olduğu gibi dünya çapında da yüksek maliyetli olan taşıma şekli karayolu üzerinde taşımacılığını yapmaktadır. Mobilyalarda oluşan zararların önemli bölümü taşımadan dolayı oluşmaktadır. Mobilyaların dış satımı yapılırken, gümrüklerde de çeşitli aksilikler oluşmakta, ambalajlar deforme olmaktadır. Bununla birlikte, ağaç ürünleri endüstrisinde üretilen ürünlerin önemli bir kısmı büyük hacimler ile çok ağır ürünler oluşturduğundan nakliye firmalar için dış satımda masrafları büyük ölçüde artıran faktörler arasında sayılabilir. (Mobilya dergisi,2006).

6.4. Mobilya Fuar Organizasyonu

Türkiye hem işlenmiş hem de yarı işlenmiş hammadde konusunda, bulunduğu pozisyon sebebiyle mühim paya sahip ülke statüsündedir. Tanıtım etkinliklerine gereken önem yeterince verilmediğinden kaynaklı sektörün gelişimini ve başarısını olumsuz yönden etkilemektedir. Son zamanlarda Avrupa ülkelerinde müteşebbis şirketlerin aracılığıyla açılan satış yetkilileri ile fuara ve seminerlere aktif katılımın dış alım üzerindeki pozitif tarafları göz önünde tutulduğunda, bu tip etkinliklerin gerçekleştirilmesi ve sıklıkla bu faaliyetlerin yapılması sektör ürünlerinin lasnmanında muhteşem yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Endüstrilerin eksik kalan yanlarından en önemlisi oluşan problemlerin çözüme kavuşamaması ve sektörün ilerleme elde etmek amacıyla bir araya gelinememesidir. Mobilya endüstrisinin 3 farklı çeşidi bulunmaktadır. Bunlar; ofis, mutfak ve son olarak da ev mobilyasıdır. Bu alt sektör kümelerinin, fuarlar ile seminerlerle birlikte ürünlerin tanıtımını yapmak yerine seramik, perde, halı vb. sekmenlerle birlikte tanıtım yapıp ürünlerini piyasaya sunmaktadır, bu sebeple sektörün gelişimini etkileyip gelmesi gereken statüye ulaşması zorlaşmaktadır. Bu sebepten ötürü özellikli olarak “Uluslararası Türk Mobilya Fuarı” oluşturulması sağlamak amacı içeren “Fuar Komitesi” 2003 senesinde faaliyete geçmesine rağmen, hala Komite aracılığıyla mevzuyla alakalı bir eyleme geçtikleri görülmemiştir. Ayrıyeten, sektörün hepsinin ilgilendiren önemli konularda beraber hareket edilmemektedir.

6.5. Kümelenme

Belli bir alanda belli bir yerleşime kurulmuş şirketler topluluğuna küme adı verilmektedir. Bu kümeler işleyişlerine ve bulundukları konum olarak karmaşıklık gösterip farklı statü alırlar. Bu statüleri sonucu çoğu şirket, hammadde ihtiyacı arz eden parçalar makine üretimi ve hizmetler ile ilgili sektörlerden oluşmaktadır. Kümeler bununla birlikte yan sanayi ürünlerinde ekleyici, bu üreticilerinde profesyonelleşmiş alt yapı ve ürün sağlayıcılardan oluşan şirketleri içerir. Bu uzmanlar teorik ve uygulamalı teknik destek eğitimi verirler. Sonuç olarak birçok küme, ticaret birlikleri ile tüm küme üyelerin bir çatı alanında toplayarak kolektif bir yapılanma içermektedir. Küme ve küme katılımcıları içerisinde, yüz yüze dış faktörlerden yararlanma ve küme ortakları içinde iş birliğini sağlayan teşvikler ile verimlilik ölçülerini artıran profesyonellik gerektiren

unsurlara ve enformasyona ulaşımı sağlayan dikey entegrasyon yolu ile uzmanlığı artırılabilir (Porter,1998:10). Ulusal rekabet handikabına sahip olarak endüstrilerin varlığı kadar yerel yoğunlaşmalarında önemi büyüktür. Birkaç şirketin belli bir yerde yoğunlaşması, o alana ortak girdiler, nitelikli ve altyapı temelinin artmasına katkısı olurken, öte yandan da bu kuruluşlar, beraber ve tek olarak aynı alanın gelişimine, iyileşmesine ve güncellenmesine katkı sağlarlar (Asheim,1995:7).

Benzerliklerine oranla farklılıklar gösteren kümelenmelerin genellikle nihai ürünleri ve hizmetleri üreten üreticileri, profesyonelliği girdi, parça, makine ve servis tedarikçileri, finans kuruluşları, tüketicileri, yardımcı ürün üreticileri, uzmanlaşan alt yapı sağlayıcıları, eğitimi, bilgilerin, araştırma ve teknik destek sağlayıcı kuruluşları ve standart koyucu firmaları vardır. Kümelenmelerin üyeleri ticari ya da sektörün birliktelikleri olarak tanımlanmıştır. Kümelenmeyi içeren firmalar birtakım avantaja ve rekabet güçlerine hâkim olmaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bulu,2005:60):

- Kümelenmelerin üretilen ürün ve hizmetlerin verimliliğini ve katma değerin artırılmasına destek olmak.
- Kümelenmelerin uzmanlaşmış unsurlara sahip olması, sonsuz bilgi, teknolojiye ve üretimde emek sağlayan firmalara erişimde kolaylık ile gelişimine katkı sağlamada avantaj sağlar.
- Tecrübeli ve nitelikli işgücünün bir arada toplandığı kümelenmelerden oluşabilir.
- Kümelenmelerin endüstrilerde tasarımı ve markalaşmasının teşvik etmek.
- Dış piyasadaki bir üreticiden finans, hammadde vb. kaynakları tedarik etmek yerine yerel üreticilerden ürün temini etmek işlem maliyetlerini azaltır.

Mobilya sektörü, piyasanın yoğun olduğu ya da ağaç ve orman alt sekmenlerin hammaddeye kolay şekilde ulaşılması sağlanması için belirli alanda toplanmıştır. Mobilya üretimde öncü olan iller GSYİH oranlarına göre; İstanbul, Ankara, Bursa (İnegöl), Kayseri, İzmir ve Adana olarak sıralanmaktadır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) kapasite raporları veri analizine göre şirketlerin bünyelerinde çalıştırdığı personel verileri göz önüne alındığında Türkiye genelindeki başlıca mobilya şirketlerin illere göre araştırma analizi Tablo 12 göre sıralamak mümkündür (Yeniçeri, 2005).

Tablo 12. Mobilya Sektöründe Firmaların Şehirlere Dağılımı (PS: personel sayısı)

Şehirler	PS<=9	10<=PS<=49	50<=PS<=99	100<=PS<=249	250<=PS	Toplam
ADANA	68	47	5		1	121
ADIYAMAN	3	2				5
AFYON	17	10	1			28
AMASYA	8	15	2			25
ANKARA	159	165	16	10	1	351
ANTALYA	13	32	3	1		49
ARTVIN	6	2				8
AYDIN	8	17				25
BALIKESİR	12	29	7	1		49
BİLECIK	2	4		1		7
BİNGÖL	2					2
BOLU	15	26	6	2	1	50
BURDUR	15	13	2			30
BURSA	99	177	16	10	4	306
CANAKKALE	3	10	1	1	1	16
CANKIRI	1	2				3
CORUM	9	8		1		18
DENİZLİ	21	12	1	1		35
DIYARBAKIR	3	3				6
EDİRNE	1	1				2
ELAZIG	2	7	2			11
ERZİNCAN	8	3				11
ERZURUM	16	6	1			23
ESKİŞEHİR	29	26	4	2	1	62
GAZİANTEP	23	11	1			35
GİRESUN	12	10	1	1		24
GÜMÜŞHANE	2	2				4
HATAY	22	19	2			43
ISPARTA	19	15	1		1	36
İCEL	25	42	2	1		70
İSTANBUL	189	286	31	16	1	523
İZMİR	42	88	10	6	5	151
KARS	4	4				8
KASTAMONU	25	14	1	3		43
KAYSERİ	63	80	16	16	7	182
KIRKLARELİ	4	3	3	1		11
KİRSEHİR	5	3				8
KOCAELİ	32	42	9	2	3	88
KONYA	33	59	1		1	94
KUTAHYA	20	25	1			46
MALATYA	8	5				13
MANİSA	9	15	1	4		29
KAHRAMANMARAŞ	5	3				8
MARDİN	1		1	1		3
MUGLA	8	8				16
MUS		2				2
NEVŞEHİR	6	2				8
NİĞDE	6	2				8
ORDU	7	23	1		1	32
RİZE	2	4				6
SAKARYA	33	52	4	1		90
SAMSUN	42	26	1	1		70

SINOP	6	7	2			15
SIVAS	4	14	3	1		22
TEKIRDAG	9	8	1	3		21
TOKAT	10	20	1	1		32
TRABZON	17	14	1	1		33
TUNCELI	1					1
USAK	4	5				9
VAN	2	2				4
YOZGAT	9	13	1	1		24
ZONGULDAK	14	17	1	1		33
AKSARAY	4	3	1			8
KARAMAN	12	8				20
KIRIKKALE	1	3				4
BATMAN	2					2
BARTIN	2	16	3			21
ARDAHAN	1					1
YALOVA	5	3				8
KARABÜK	5	4		1		10
OSMANİYE	3	3	1			7
DÜZCE	19	30	4	4	1	58
Toplam	1297	1632	173	96	29	3227

Kaynak: TOBB verileri: 2006

Türkiye'nin tutarsız mikro ve makro ekonomik parametresi ile faiz koşullarının yüksek oluşu göz önünde tutulduğunda kümelenmiş şirketlerin banka kredisi kullanma yanlısı olmayıp ve finans kaynağını kullanarak kendi öz sermayesine güvenmeyi tercih ettikleri izlenmektedir. Bu durum Şubat 2001 yılında yaşanan ekonomik buhranın kötü dönemlerinde idarecilerin hatıralarında canlılığını koruduğundan söz edilebilir. Açıkça belirtmek gerekir ki finansman rekabet potansiyelini ve bundan ötürü kümenin gelişmesini sınırlandıran büyük bir engel teşkil etmektedir (Öz,2004:69).

6.6. E-Ticaret ve Doğrudan Pazarlama

E ticaret diye tanımlanan bilişim teknolojisinin gelişmesine bağlı olarak internet ortamında pazarlama yöntemi mobilya ticaretinde de önem arz edip ticareti canlandırmaktadır. Bu tarz alışveriş şirketler arası ve mobilya üreticisinden son tüketiciye kadar gelişme göstermektedir. Bilgi çağı olarak adlandırdığımız çağımızda önemli faktörlerden bilgi ve iletişimdir. İnternet kullanımının bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de hızlı bir şekilde yaygınlaşıp gelişmesi, son dönemde elektronik ticaretin değeri artmasına sebep olmuştur. Bilhassa, ticaret ve destek hizmetlerinin yetersiz kalmasından ötürü yurtdışında faaliyet gösteren firmaların fırsatları talebi karşılayamamaktadır. Bundan ötürü etkili bir haberleşme ağı oluşturulması şirketler ve idareciler açısından önemli odak noktası haline gelmektedir. Bilişim teknolojisinin gelişmesinden ötürü e-ticaret diye adlandırılan internet alanında pazarlama metodu olan mobilya ticaretinde de önem göstermesinin de sinyallerini vermiştir. Bu tarz alışverişler şirketlerin arasında mobilya imalatçılarından nihai müşteriye kadar ilerleme ve gelişim göstermektedir.

Geliştirilen bir başka metod ise doğrudan pazarlama olarak adlandırılabilir. Bu yöntemle, satıcıyı aradan diskalifiye ederek katalog, broşür, kapıdan satış vb. unsurlarla direk müşteriye iletilmektedir. Mobilya üretimi yapan şirketler, pazarlama ve iletişim alanında kendilerini eksik

görmektedirler. Sektörde çoğunluk KOBİ'lerin üretim yapması sebebiyle var olan olanaklarla ilerletilmeye çalışılan pazarlama etkinlikleri dış piyasalarda eksik bulunmaktadır. Bu olgu, rekabet şansı üreticilerin azaltılmasına sebep olmaktadır (DPT, ÖİK,2006:109).

Mobilya endüstrisi dağıtım ve pazarlamada dört unsur baz almaktadır (Sakarya,2006: 5):

- Bayiler
- Mobilya Mağazaları
- Doğrudan Pazarlama
- Bağımsız perakendeciler

Türkiye'de mobilya üretim ve pazarlama mağazaları ivedili biçimde büyümesine karşın son zamanlarda yaygınlaşmış olarak kullanılan dağıtım ve pazarlama kanalı bayilerdir. Fabrikasyon, standart ve markalı üretim yapan büyük ve orta ölçekli şirketler kendilerini oluşturduğu bayilik sistemi ile son müşteriye ulaşmaktadırlar. Çoğunlukla küçük ölçekli şahıs/kişi şirketlerinden oluşmakta olan endüstrilerde, markalaşmış mobilyaların toplam satış kapasitesi içindeki yeri yakın tarihe kadar %10'dan daha az olarak ön görülmektedir. Son yıllarda koltuk, kanepeler gibi kumaş kaplı oturma gruplarındaki kendini ispatlamış markalaşmış şirketlerin artmasıyla, bu verinin bütün sektörlerde %10-20 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Bu nedenle, mobilya ticaretinin büyük bir bölümü kayıt dışı oluşan üretimdir. Dolayısıyla disiplini ve ortak hareket etme olgusunu ortadan kaldırmakta, sektörün değerlendirilmesinde engel olmakta, sektöre gelen firmaların kalitede kaybına sebep olmaktadır (Sakarya,2006:5).

6.7. Türk Mobilya Sektöründe Devletin Rolü

Firmaların dünya piyasalarında rekabet gücü oluşturmalarında devletin rol aldığı birtakım sorumluluk üstlenmektedir. Bu sorumluluklar; geliştirilen standartları ve firmaların başarılarını artırmak için cesaretlendirmek, müşterilerin isteklerini ön görerek ürünleri dizayn etmek, devletin özelleştirdiği girdilere üretimde odaklamak, tekelleşmeyi kısıtlandırmaktır. Porter (1990) yaptığı araştırmaya göre, orijinal tezini tüm milletlere uygularken, ekonomik etkinliklerinin büyük bir bölümü bölgesel seviyede gerçekleştiğini fark etmiştir. Böylelikle, teorilerini daha fazla bölgelere gerçekleştirmeye çalışılmıştır (Barca, 2006:40).

Elmas modelinin dört temel kaynağa göre devletin rolü ve şans etkenleri ana faktörü desteklemektedir. Porter' a göre firmaların uluslararası rekabet gücünün ilerlemesinde devletin rolünün mühim ancak dolaylı olduğunu ön görülmektedir. Yine Porter'a göre devletin üstlenmesi gerekli rol rekabetçi avantajı oluşturmaya çalışmak değil, elmas modelinin dört temel unsurunu oluşturan ana faktör kapsamında mobilya sektörünü desteklemektir. Devletin bir piyasa tarafından ya da piyasa belirleyici olarak sisteme hâkim olaya çalışması şirketlerin küresel rekabet şansını büyük oranda etkilemektedir. Küresel rekabetin belirtilmesi için imkân ve devlet politikaları bir düzen içerisinde incelenmesi gerekmektedir (Aktan ve Vural, 2004: 62). Başka bir ifadeyle devlet her sektörde olduğu gibi mobilya sektöründe de karşılaştırmalı avantaj kazanma ihtimalini artırabilir fakat devlet avantaj oluşturmaz. Teşvikleri arttırmak ve çoğaltmasıyla birlikte vergilerde indirim yapılmasının beraberinden kalitenin standartlaşması ve patentleşmenin sağlanmasına ait devletin yapması gereken vazife vardır. Devlet, endüstrilerdeki şirketlerin insanın sağlığına yararlı veya yararsız malzemelerin üretilmesinde ve kullanılmasını denetlemelidir.” 2004 senesinde Türkiye’de mobilyada dahil olmak üzere ağaç alt ürünlerine verilen yatırım teşvikinin illere dağılımında belge adedi olarak Sivas 7 yatırım teşvik belgesi ile başta gelirken bu ili, Konya 6

belge, İzmir 5 belge, Kayseri 4 belge ve Düzce 3 belge ile takip etmektedir. Geri kalan 30 teşvik belgesi diğer illerimize dağılmış durumdadır. Orman ürünlerine verilen teşvikin değer olarak dağılımında ise Kayseri %18,6, Kocaeli %16,3 ve Tekirdağ %10,3 ile başı çekmektedir. Devletin yapmış olduğu ihalelerin KOBİ'lerin gelişmesinde önemli bir yeri vardır. Fakat, bu ihalelerin çoğunlukla büyük ihaleler olması küçük ve orta büyüklükteki sanayi şirketlerinin ihalelere girmesini zor hale gelmektedir". Bundan dolayı büyük ihalelerin bölünmesi ile KOBİ'lere pay aktarılması sektörün gelişip büyümesine katkı sağlayacaktır. Devlet, üretimi ve ihracatı artırmak ve şirketlerin üretimine sevk etmek amacıyla enerji fiyatlarıyla ilgili düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Mevcut konumdan dolayı sektörün rekabet gücü zayıflamaktadır ve buna bağlı olarak ucuz maliyetli üretim yapan ülkelere yatırım yapmaları kaçınılmazdır (DPT, ÖİK,2006:107).

Devletin mobilya sektöründe etkin bir kontrol ve denetiminin yapılmadığı görülmektedir. Bu kontrolsüzlüğün bazı firmalarda vergi kaçakçılığı, personelin maaşından, sigortasından, giderlerinden kısıtlaması ve düşük kalitede hammadde kullanması sonucunda maliyetlerin düşürülmesi gözlemlenmektedir. Bunun sonucunda diğer şirketlerin rekabet gücünü azaltmaktadır. Bu problemin çözülebilmesi için devletin kontrol ve denetimini daha sık yapması gerekmektedir. Mobilya sektöründe tasarımın rolü oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu önemin tasarımdaki rekabeti oluşturulması için Türk Hükümetleri tarafından kabul görmesi ile bu konuda atılan adımlar ve tasarımı destekleyen çalışmalar, üreticileri yeni kabul görmüş tasarımlara yönelmeyi ve daha iyi ürünler üretmeye teşvik edecektir. Bu durumda mobilya sanayisinde bir kimlik oluşturacaktır. Bu durumun oluşabilmesi için ileri gelen devlet yetkililerin politikalarını iyi analiz edip uygulaması gerekmektedir. Bu uygulamaları Avrupa Birliği dikkate alınarak bürokrasi ile mevzuatlar basitleştirilmeli ve vergilendirme ile sosyal güvenlik mevzuatında iş kurma, iş gücünü ve mevcut bulunan potansiyeli artırmaya yönelik özendirici tedbirler alınmalıdır. (Gürpınar,2007:138)

6.7.1. Kayıt Dışı Ticaret

Türkiye'de 1980 yılından sonra ekonomik, kültürel ve sosyal değişimler sonucunda genellikle büyük kentlerde kaliteli, fonksiyonel, çağdaş konfor anlayışına yatkın mobilya taleplerini artmış olmasından dolayı bu sektörün gelişimine hız kazandırmıştır. Bu durum Türkiye'de bulunan ve büyük bir paya sahip olan küçük ölçekli atölyelerinde oluşturduğu yaklaşık 65 bin civarında mobilya imalat ve satış noktası olduğu kabul edilmektedir. Fakat kayıt dışı üretim sebebiyle bu sayı net olarak bilinmemektedir. Kayıt dışı üretim miktarının %50 - %60 civarında olabileceği tahmin edilmektedir. Sektörde garanti belgesi, fatura vb. İşlemlerin denetimlerin yapılmadığından, tam kapasite kullanımı ve yeteri düzeyde imalat kayıtları tutulamamaktadır. Bunun sonucunda kayıt dışı üretim yapıp-satan merdiven altı atölyelerin, standartlara uygun çalışan şirketlerin gelişimini ve rekabet gücünü sektöre uğratmaktadır. Yıl 2005'de kayıtlara geçen mobilya ihracatı 645 milyon doların üzerinde olmuştur. Bu ihracat dünya piyasasında %0.09 bir payı göstermektedir. Bu payın yükseltilmesi için devlet ve şirketlerin gerekli işlemlerini yapması önem arz etmektedir. Firmaların iki temel sorunu olan finansal yetersizlik ve dış kaynaklara yabancılık olmasıdır. Bu nedenle, yurt dışı piyasasında ajanslar oluşturulması, ihracata ilişkin devlet teşvikleri, üretim ve pazarlama aşamalarında, İGEME, Halk bankası, Eximbank ve KOSGEB vb. kurumlarca uluslararası piyasalarında karşılaşılan problemlerin çözülmesi ve rekabet gücünün artırılması sağlanmalıdır (DPT, ÖİK,2006:108).

6.7.2. Vergiler ve Teşvikler

İhracatta oluşacak başarılı sürecin devam edebilmesi için şirketlerin yatırım ile ihracat kaynaklı teşviklerinden yeterli miktarda yararlanmalarını ve finans araçlarına ulaşımalarını kolaylaştırarak üretim ve ihracat kapasitelerini artırılması gerekmektedir. Bu sayede Avrupa Birliği ile müzakere ederek artırılması istenen KOBİ'lere dönük olarak; İşe başlangıç desteği, KOBİ teminat programı, çekirdek sermayesi programı, bölgesel kalkınma programları vb. ile yenilikçi ve Araştırma -Geliştirmeye yönelik yapılan çalışmaların desteklendiği altıncı çerçeve programı gibi teşviklerden yararlanmasını sağlayacak bilgilendirme sempozyumları yapılarak sektörün gruplar oluşturulup ilgili kamu kuruluşlarınca artırılması sağlanmalıdır. Diğer sektörlerde olduğu gibi mobilya sektöründe de uygulanan yüksek vergi yüzdelerinin bu sektörde kendini ispatlamış ülkeler seviyesine getirilerek dış piyasalarda rekabet edebilmesi açısından önem taşımaktadır. (DPT, ÖİK,2006:108).

KOBİ'ler Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların %99,89'unu oluşturmaktadır. Bu oluşum sonucu KOBİ'ler ekonominin ve sosyal sistemlerin istikrar ve temel dinamiği olmaktadır. Böylelikle Türkiye'deki mobilya sektörünün büyük bir bölümünü oluşturan KOBİ'ler, yeterli miktarda finansal katkı sağlanması sonucunda, ekonomi ve sosyal bir yapıya sahip olacaktır. Tablo 'da Türk mobilya sektöründe alınan teşvik miktarlarının nicel verilere yer verilmektedir.1997-2004 tarihleri arasında hazine müsteşarlığı tarafından mobilya endüstrisi ile ilgili toplam 160 teşvik belgesi verilmiştir (Bkz. Tablo 13) (Demirci,2004:60).

Tablo 13. 1997-2004 Yıllarına Ait Mobilya Endüstrisine Verilen Teşvik Miktarları

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

Kaynak: Demirci,2004:60

Mobilya endüstrisinde 1999 'dan bu yana devlet tarafından yapılan yatırım ve teşvikler de büyük bir oranda düşüş olmuştur. Oluşan ekonomik buhran sonrasında yaşanan belirsizlik ortamı sebebiyle şirketler büyük yatırım yapmaktan kaçınmaktadırlar. Yatırımların bitirme çabalarına karşın birtakım firmalar ekonomik sorunlar sebebiyle yatırımları geciktirmekte hatta vazgeçmektedirler. Türkiye mobilya sektöründe önemli paya sahip olan KOBİ'lere destek sağlayabilen yeni ekonomik kuruluşlar ile sektöre sağlanan kredi oranının yükseltilmesi sektörün canlanmasına katkı sağlayabilir (Demirci,2004:84).

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Nüfus artışıyla birlikte mobilyaya duyulan gereksinim gün geçtikçe artmaktadır. Mobilya sektörü; inşaat, tekstil ve endüstri sektörlerinden sonra en fazla istihdam sağlayan sektördür. Tüketicilerin mobilya üretiminden beklentileri; kullanım rahatlığı, fonksiyonellik, dayanıklılık, sağlık ve estetik şeklinde sıralanmaktadır. Ancak sektörde büyük bir rekabet yaşanmaktadır. Bu çalışmada mobilya sektöründe rekabet yerine, değer sisteminde çalışmayı sağlayacak Mavi Okyanus Stratejisi nin bileşenleri belirlenmektedir. Böylece Türkiye’deki mobilya üreticilere mavi okyanus strateji uygulamaya fırsat verilecek düzenlemeler ile Dünya mobilya ihracatındaki payının artması hedeflenmiştir. Mobilya sektörünün yurtiçi pazarlardan çok ihracata yönelik gelişmesi öncelik olarak belirlenmiştir. Türkiye’de mobilya sektöründe yaşanan tasarım, markalaşma, sermaye yetersizliği, vergiler, deneyim eksikliği, SGK primleri, uluslararası finansman eksikliği, haksız rekabet, pazarlama ve iletişim sorunu gibi sorunların çözümüne katkı sağlayacak düzenlemeler esas alınarak Mavi Okyanus Stratejisi belirlenmiştir.

Elâzığ ilinde faaliyet gösteren mobilya endüstrisinin modern yönetim tekniklerinden olan Mavi Okyanus Stratejisi ile sektörün gelişiminde farkındalık sağlayarak sektörün sorunlarına çözüm bulunması için firmaların varlıklarını devam ettirebilecekleri ve gelişimini sürdürebilecekleri ortamın özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Mavi okyanus stratejiyle ilin mobilya endüstrisindeki rekabeti anlamsız kılacak şekilde maliyetlerin düşürülmesinin sağlanması ve müşteri potansiyelinde yenilik yaparak kendi pazarını oluşturması ön plana çıkmıştır. Elâzığ ilinin mobilya sektöründe Mavi Okyanus Stratejisi ile başarıya ulaşmasında rol oynayan temel faktörler ortaya konularak başarısını daha ileriye götürmesinin imkânları için yöresel ölçekteki birlikteliğin devlet destekleri ve muafiyetler sağlanarak sektöre ivme kazandırılmasının yeterli olmayacağı ilave olarak en önemlisi ulusal ve uluslararası ölçekte bir stratejinin gerekliliği belirlenmiştir. Bunun için Kim ve Mauborgne tarafından 2004 yılında ortaya atılan ‘Mavi Okyanus Stratejisi ’ ile ilgili uluslararası ölçekteki bulgular ve sonuçlar incelenmiştir. Literatürdeki bulgular ve sonuçlar tartışılarak Mavi Okyanus Stratejisi için perspektifler değerlendirilmiştir. Elazığ ilinde mobilya sektörünün artan rekabetçi iş ortamında şirketlerin sürekliliğini sağlamaları için gerekli olan başlıca durum hiç şüphesiz sürekli değişen piyasa koşulları olduğu için güncel teknolojiler olarak yapay zeka önemli olarak belirlenmiştir.

Yapay zeka uygulamalarıyla değişen koşullara uyum için anahtar rol müşteri istekleri doğrultusunda yeni ürünler geliştirebilme ve teknolojinin çok hızlı eskidiği günümüz dünyasında sürekli yeni teknolojileri içinde barındıran ürünler ortaya koymanın gerekliliği belirlenmiştir. Bu gerekliliği sağlayan ana etken ise şirketlerin yenilik yapma istek ve kapasiteleri olacağı için bunun ancak paydaşların birlikteliği ile başarılabacağı ortaya konulmuştur. Teknokent firmalarındaki istek ve kapasitenin çok daha bilgi yoğun şirketler olduğu gerçeğinden hareketle mavi okyanus strateji

ve liderliği için Elazığ'da kurulmakta olan Mobilyacılar Sanayi Sitesi üzerinde durulmuştur. Elâzığ ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren 350 şirketin işbirliğinde Ocak 2017 Fırat Kalkınma Ajansı desteği ile kurulmuş olan EMOSDER (Elâzığ Mobilyacılar Derneği) yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Buna göre Elazığ ilinde mobilya sektörde faaliyet gösteren şirketlerde 2021 yılda yaklaşık 1878 çalışan olduğu ve bunların büyük çoğunluğunun imalatı (1111'i kişi) ve gerisinin ise 492'si satış, 119'u sevkiyat, 87'si muhasebe ve 69'u sekreter statüsünde çalıştığı belirlenmiştir. Araştırma problemi olan Elâzığ mobilya sektöründe faaliyette bulunan firmaların sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkarmada karşılaştıkları sorunların neler olduğu ve çözümünü için Mavi Okyanus Stratejisi nin belirlenmesi üzerinde durulduğunda öncelikli olarak;

- Mobilya sektörü için tüketicilerin ihtiyaçları ve talep algısı,
- Sektörün Pazar sınırlılıkları,
- Geleneksel ve modern tarz tasarımlarla sınırlılık,
- Sermaye yetersizliği, vergiler, SGK primleri, iletişim eksikliği, nitelikli eleman bulamama gibi hususlar,
- Rekabet koşullarından dolayı kartelleşme eğilimi,
- Malların homojenliği, bölünebilirliği, hareketliliği, şeffaflık konularındaki eksiklikler,
- İşletmeciliğin insan kaynakları, stratejik planlama, üretim ve örgütlenme fonksiyonlarında departmanlar şeklinde nitelik vererek değeri oluşturulmaması,
- İldeki üreticilerin sektörde liderlik yapma konusundaki yetersiz hissetme duygusu belirlenmiştir.

Literatür taramasında mobilya sektörü için "Mavi Okyanus Stratejisi " ne yönelik çalışmaların eksikliği veya olmaması dikkat çekmiştir. Fakat aynı zamanda Mavi Okyanus Stratejisi nin kırmızı okyanus kurallarının geçerliğinin mobilya sektörü koşulları için de uygun bir strateji olmadığı belirlenmiştir. Mobilya sektörünün pazarın yapısını yeniden tanımlayarak ve pazarı en uygun koşullarda mavi okyanus stratejilerini kullanılabileceği dikkate alınarak sektör için Mavi Okyanus Stratejisi belirlenmeye çalışılmıştır. Mavi Okyanus Stratejisi kullanılarak sektörde farklılık sağlanması ve maliyetlerin düşürülebilmesi için tüm ürünler yerine belli ürünlerde odaklanmanın gerekliliği ön plana çıkmıştır. Lüzumsuz kullanımlardan kaçınarak maliyetlerin düşmesini sağlamak ve önem arz eden girişimlerin artırılması ve yeni değerin oluşturulması ile yeni talepler şeklinde öngörülmüştür.

Elâzığ ilinin bulunduğu coğrafi konum nedeniyle hammadde eksikliği yaşandığı tespit edilmiştir. Bu nedenle Elâzığ 'ın dağlık ve kırsal yerlerinin orman alanlarına dönüştürülürken sektörün hammadde ihtiyacının bir nebze azaltılabilmesine katkı sağlayacak şekilde özel ağaçlandırmaya önem verilmesinin gerekliliği belirlenmiştir. Arını zamanda hammaddede yaşanan sıkıntıyı azaltmanın diğeri yolu olarak organize sanayide oluşturulacak mobilya atıkları için geri dönüşüm yerleri oluşturulma üzerinde durulmuştur.

Elazığ ili mobilya sanayisinin yaşadığı sorunlar; haksız rekabet, kalifiye eleman eksikliği, sermaye eksikliği, vergi, SGK primleri, kayıt dışı çalışma, tasarım eksikliği, markalaşma ve deneyim eksikliği gibi öncelikli konular olarak belirlenmiştir. Sektörün kendini sürekli yenileyen

rakipsiz bir piyasa oluşturması için Mavi Okyanus Stratejisi ile sektörün canlı tutulmasının mümkün olabileceği kanısına varılmıştır. Teknolojinin sürekli değişimi ve gelişimi ile Elâzığ ilinde bulunan işletmelerin bu döngüye ayak uydurmakta zorlandıkları hammadde/sermaye/finansman yetersizlikleri gibi sorunlar görölmektedir. Bu yaşanan sorunun en büyük sebebi ise ilin küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyüme çabaları ve büyük ölçekli şirketlerin mobilya sektörü bünyesine yeni yeni giriyor olması olarak gösterilebilir. Sektöre yönelik yeterli teşvik ve destekler verildiği takdirde sektörün katkısının daha da artacağı belirlenmiştir.

Ekonomide büyük önem taşıyan dış Pazar ve dış ticaret beklentilerinin her zaman önemli olduğu dikkate alınarak Elazığ ili mobilya sektöründeki online ticaretin yetersizliği görölmüştür. Beklentileri karşılayabilmek için yapılması gerekenlerin başında Elâzığ ilinin yurt dışı ile irtibatını artırarak bu sayede firmaların birbiriyle iletişimi artırarak aralarındaki güvensizlikleri minimize etmeyi sağlamaktır. Bu olguyu sağlayabilmek için yurt dışına fuarlara ve eğitimlere birlikte katılım, yurt dışında fuarlara katılımı kolaylaştırmak için firmalarla güven üzerine dayalı ilişkiler kurulması, yurt içinde fuarları, kongreleri ve seminerleri ilgili desteklerin arttırılması önemli araçlar olarak ortaya çıkmıştır.

Sektörün en temel sorunları içerisinde; tasarım ve talep ele alınmıştır. Teknolojinin gelişimiyle müşterilerin taleplerinin değiştiği gerçeğinden hareketle yapay zeka uygulamalarıyla değişim öngörölmüştür. İşletmelerin değişen şartlara, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına yönelik çalışma yapmaları, farkındalık oluşturabilmeleri için özgün tasarım ve stil geliştirilmesi, küçük esnafların da markalaşmaya gitmeler, kaliteli üretim ve Ar-Ge faaliyetlerinin gerekliliği belirlenmiştir. Müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu anlayışla üreticiler için mavi okyanus stratejilerinin geliştirilmesi, Ar-Ge çalışmalarına önem verilmesi ve yapılacak çalışmalarda üniversite- sanayi iş birliğinin somut biçimde uygulaması esas alınmıştır. Mobilya sektörünün asla yok olmayacağı ve insanoğlunun var olduğu sürece devamlı olan sektörün sürdürülebilirliği için gençlerin mobilya üzerinde uzmanlaşmalarında yapay zeka uygulamalarının etkili olacağı belirlenmiştir. Üniversitelerde var olan mobilya bölümlerinde tasarım derslerinin artması ve yapay zeka uygulamalarının yaygınlaşmasıyla gençlerin yenilikçi düşünmeye ve piyasanın durumundan haberdar olma ve yeteneklerinden yeterli bir şekilde faydalanma mümkün olacaktır. Sektörün gelişmesi için Devletin üzerine düşen görevler; vergi düzenlemesi, küçük esnafların organize sanayiye taşımaları için teşvik verilmesi, sektörde birleşmeyi teşvik eden yasalar çıkarılması, tasarım açasından birbirinin kopyası üretimlerin yapılmasına engel olunması için gerekli kanuni düzenlemelerin yapılması, denetim görevinin kamu kurum ve kuruluşları ya da oda ve birlikler tarafından üstlenerek üretimin her aşamasında standardizasyon sağlanması gibi öncelikler olarak belirlenmiştir.

Elazığ ili mobilya sektörü için Mavi Okyanus Stratejisi nin belirlenmesinde aşağdaki yedi faktör esas alınmıştır:

- a) İhtiyaç ötesine ve isteklerin ilerisine gidebilmek için sanal gerçeklik uygulamaları,
- b) Online ticaret şeklinde yeni pazarlar kurmak suretiyle sınırları kaldırmak,
- c) Yeni ve yenilikçi uygulamaları öncelikle tasarım için hayata geçirmek,
- d) Sektörü engelleyen veya kısıtlayan sermaye yetersizliği, vergiler, SGK primleri, iletişim eksikliği, nitelikli eleman bulamama gibi hususların üstesinden gelmek için ortak girişim ve ortak farklı avantajlar sağlanmış sanayi siteleri oluştırmak,

e) Mevcuttaki üretim rakamlarına takılıp kalmadan çok sayıda üretici, malların homojenliği, bölünebilirliği, hareketliliği, şeffaflık uygulamalarını yaygınlaştırmak,

f) İnsan kaynakları, pazarlama, stratejik planlama, muhasebe, finansman, üretim ve örgütlenme şeklinde bütün departmanlara ayrı ayrı nitelik vererek değer oluşturmak.

g) Mavi okyanus liderliğini kümeler ve ağlar şeklinde yapmak.

Çok eski bir geçmişi olan mobilya sektöründe ürün gamı çok geniş olup hammadde ve malzeme çok alternatiflidir. Ayrıca tüketici kitlesi her yaş grubuna kadar sınıflandırılmış ve farklılaştırılmıştır. Dolayısıyla Mavi Okyanus Stratejisi ni uygulamak için daha makro veya ulusal ve uluslararası düzeyde düşünülmesini gerektirmiştir. Bu çerçevede;

-İhtiyaç, istek, talep, talebi etkileyen faktörler, piyasalar, mavi okyanus ile piyasa dengesini değerler sisteminde oluşturmak,

-Yenilikçi tasarımlar,

-Farklılaştırılmış ürünler,

-Vergi, SGK muafiyetleri, risk sermayesi

-Yeni şirketler veya atomizite, divizibilite, homojenite, açıklık, şeffaflık,

-İnsan Kaynakları, Pazarlama, Stratejik Planlama, Muhasebe, Finansman, Üretim, Örgütlenme departmanları için değerler oluşturmak önemli olarak ortaya konulmuştur.

Mavi Okyanus Stratejisi olarak; İşletmeciliğin yedi fonksiyonunun sektörün yedi kümesinde uygulanması ortaya konulmuştur. Burada işletmeciliğin yedi fonksiyonu sırasıyla;

- İnsan kaynakları,
- Pazarlama,
- Stratejik planlama,
- Muhasebe,
- Finansman,
- Üretim ve
- Örgütlenme olarak belirlenmiştir.

Sektörün yedi kümesi ise;

- Sanal gerçeklikle istekleri gereksinim haline getirmek,
- Online ticaretle sınırsız yeni pazarlar oluşturmak,
- Farklılaştırılmış yeni ürünler üretmek,
- Sektörü baltalayan unsurlarda devletin desteklerini ve muafiyetlerini sağlamak,
- Rekabet riskine karşı üretici sayısını arttırmak, homojenliği, bölünebilirliği, hareketlilik ve şeffaflığı sağlamak,
- Kümeler ve ağlar oluşturma birlikteliğini sağlamak,
- Yeni teknolojilerin trendi olan yapay zekâ uygulamalarını mobilya sektörüne uygulamak

7.1. Öneriler

Mavi Okyanus Stratejisi nin mobilya sektöründe uygulanması için;

- Firmaların çalışanları için mesleki eğitime yatırım yapmaları,
- Firmaların yereldeki üniversiteler ile Ar-Ge işbirliği yapmaları,
- İlgili paydaşların desteğiyle kalifiyeli personel yetiştirme,
- İşletmelerin, hem yurtiçinden hem de yurtdışındaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının takip ederek tüketicilerin tercihlerine göre üretim yapmaları,

- İşletmelerin, tüketicilerin yenilikçi ürün ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyacın karşılanmasını sağlayacak Ar-Ge çalışmaları yapmaları,
- Elazığ mobilya sektörü kümelenmesindeki işletmelerin yereldeki talebin karşılanmasında dış piyasalardaki firmaların devreye girmemelerine yönelik ürün tasarımları,
- Elâzığ Sanayi Odası, Elazığ Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü ve diğer ilgili kuruluşların öncülüğünde, firmaların kendi aralarında işbirliği yapmalarını sağlayacak kurumsal düzenlemelerin yaparak ilin gelişimine katkı sağlanması,
- Tedarikçi firmalar ile ihracatçı firmaların karşılıklı diyalogları geliştirilip, tedarikçilerin ihracatçı firmaların ihtiyaçlarına yönelik üretim yapmaları,
- Elazığ ilinin bulunduğu coğrafik konum nedeniyle hammadde eksikliğinin giderilmesi için özel orman alanlarının oluşturularak hammadde ihtiyacının bir nebze de olsa azaltılması,
- Mobilya atıklarının tekrar işlenmesi için geri dönüşüm yerlerinin kurularak hammadde ihtiyacının azaltılması,
- Elâzığ ilinde uluslararası nitelikte bir Mobilya fuarı kurulabilmesi için çalışmalar yapılabilir,
- Mobilya sanayicilerin makine alt yapısının iyileştirme çalışmaları yapılabilir,
- Üniversite-Sanayi İş birliği -FÜSİM (Fırat Üniversitesi Sanayici İşbirliği Merkezi) beraber çalışma yaparak kalifiyeli personel yetiştirebilir,
- Geri dönüşüm ve mobilya atıklarının kullanılması,
- Devletin desteğiyle küçük firmalara kdv iadesi, faiz desteği, gümrük vergisi muafiyeti vb. uygulamalar yapmak,
- Mahalle aralarında bulunan küçük esnaflara teşvik vererek hem büyüme için hem de ilin organize sanayiye taşınmasının teşvik edilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Ağraş, S., Atbaş, F., ve Şeyba, E., 2017. Mavi Okyanus Stratejisi : Dünyadan ve Türkiye‘ den Örnekler, Bartın University Journal of Institute of Social Sciences, Derleme Makale, Review Article, Jomelips, Journal of Management Economics Literature Islamic and Political Sciences (Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi), 2 (2), pp. 126-144.
- Akarsu, B., Akarsu, B. 2018. Bilimsel Araştırma Tasarımı: Nicel, Nitel ve Karma Araştırma Yöntemleri. Ankara: Cinius yayınları.
- Aksayar, M. F., Türkiye Mobilya Sanayisinin Avrupa Birliği Ölçeğinde Rekabet Gücü, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s.86.
- Alam, S. ve Islam, M. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic. IOSR Journal of Business and Management, 19(1), 1-19.
- Alan, S., 1998, “Mobilya Sektör Raporu”, OAİB, Rapor no: 8, Ağustos Ankara, 1-29
- Asheim,B.,T., 1995, “Industrial districts as learning regions, A condition for prosperity?”, Step group, conference paper on interdepented and uneven development: Global-local perspectives, Seoul.
- Baltaş, A., 2020. Rekabette Kalıcı Fark Yaratmak, <http://www.acarbaltas.com/makaleler.php?id=82#.VWD3v0b7LIU>.
- Burdurlu, E., Ejder,E.,1997, Dar hacimli toplu konutlara uygun modüler mobilya tasarımı, 1. Uluslar arası mobilya kongresi ve sergisi kitabı.
- Cengiz, S., 2013. Çağdaş Yönetim Teorileri Altı Sigma Kriz Yönetimi Mavi Okyanus ve Kaos Teorisinin İşletme Performansları Üzerine Etkileri: Türkiye‘ den Bir Ampirik Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Beykent Üniversitesi SBE.
- CSIL (2013). World Furniture Outlook (2013). Milano: Centre For Industrial Studies.
- Demirci S.,2004, “Türkiye Mobilya Endüstrisinin yapısı, sorunları ve çözüm önerileri” Doktora tezi,G.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, Y., Keskin, N., Baş, T. ve Yıldız, G. (2013). Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama. İşletme bilimi dergisi, 1(1), 71-87.
- Doğan, D, (2012), Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu.2012.Türkiye
- Doğan, D, (2012), Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu.2012.Türkiye
- DPT,2006,Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005),2005 Yılı Programı Destek Çalışmaları. Ekonomik Ve Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler, Ankara.
- Ekin, M., Yeniocak, M., Çolak, M. ve Güngör, M. (2013). Mobilya Üretimi Yapan İşletmelerde Üretim Planlaması Üzerine Araştırma. Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, Kastamonu
- Ergen, A. (2011). Stratejik düşünce yaratma: Mavi okyanusa yelken açmak. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 7, 1-21.
- Güleç, E. (2016). Türkiye Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücünün İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, İstanbul.
- Güneş, Serkan. “Değer Yaratma Bağlamında Güncel Dört Yenilik Modeli”, Sanat ve Tasarım Dergisi, 2011, Sayı Nu.7, kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?recid=12172&pdf=0012162 (23 Mayıs 2015).

Gürpınar K.,2007, ''Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma'' Doktora tezi, A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

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

<http://www.mobilyadergisi.com.tr/haber/mobilyacilar-elazigda-sektorun-sorunlari-ve-cikis-yollarini-konustu>

<https://www.elazig.bel.tr/proje/mobilya-kent-projesi/140/>

İnal, M .E., Tok sarı 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): 105-12.

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, Cilt 2, Sayı 4. Zonguldak.

İSO (2015). Mobilya İmalat Sanayi Sektör Raporu.(ISBN:978-605-137-432-1). İstanbul: İSO Yayın.

Kayseri OSB, (2016). Mobilya Sektörü Mevcut Durum Raporu. Kayseri.

Kim W. C. & Mauborgne R., 2005. Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. California Management Review, 45 (3), pp.105-121.

Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2005b). Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant: Harvard Business Review Press.

Kim, W. Chan ve Renée Mauborgne. "Blue Ocean Strategy", Harvard Business Review,2004, Vol. 82, No.10. xa.yimg.com (11 Nisan 2015).

Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2004). Mavi Okyanus Stratejisi , HBR's 10 Must Reads Strategy, (M. İnan, Çev.), İstanbul:Optimist.

Kurtuluş, Kemal (2004). Pazarlama Araştırmaları, Literatür Yayınları.

Marzano, S., Chocolate for Breakfast, In: Myerson, J., (ed.) 1993: Design Renaissance, Selected Papers from the International Design Congress, Glasgow, 1993

Mauborgne, R. (2014). From blue ocean strategy to blue ocean leadership. USA: Harvard Business School Publishing, 1-6.

Mete, O.(2017) Mobilya Sektöründe Pazarlama ve Marka Stratejilerinin Tüketici Karar Alma Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, İstanbul

Mobilya Sektöründe Uluslararasılaşma ve Rekabet Stratejileri: Türkiye Örneği sayfa 66

Motley, L. B., 2008. Finding Your Banks 'Blue Ocean' Strategy. ABA Bank Marketing, pp. 44.

MÜSİAD (2013). Dayanıklı Tüketim ve Mobilya Sektör Raporu 2013. (Rapor No: 86). İstanbul: Mavi Ofset.

Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği, Mobilya Sektör Raporu 2016,

Orta Anadolu Kalkınma Ajansı, (2016). TR72 Mobilya Sektör Raporu. Kayseri.

Öz, Ö.,2004, Clusters and competitive advantage: the Turkish experience, Hampshire New York: Palgrave Macmillan.

Öz, Ö.,2004, Türkiye'de Ekonomik Faaliyetlerin Mekansal Dağılımı ve Rekabetçi Yapısı, ODTÜ Gelişme Dergisi, 31 (Aralık),Ankara.

Özker, S. (2015). Sektörel Makale: Türkiye'de Mobilya Tasarımı ve Sektörün Durumu İle İlgili Bir Çalışma. Doğu Üniversitesi Sanat ve Tasarım Fakültesi İç Mimarlık Bölümü. İstanbul.

- Öztürk, Y. (2015). Modern Stratejik Yönetim Tekniklerinden Kaos Teorisi Ve Mavi Okyanus Stratejisi nin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Peker, K. (2019).Elazığ ili ve ilçeleri ekonomik değerlendirme raporu., Elazığ,s.39
- Porter, M., E.,2003, Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev: Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Sakarya S.,2006, “Mobilya sektörü değerlendirme raporu”, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (OAİB). Ocak, Ankara,1-51 s.
- Sanayi Genel Müdürlüğü, (2013), Mobilya Sektörü Raporu 2013/1. T.C.Bilim,Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sektörel raporlar ve analizler serisi,Ankara.
- Sledge S.,2005, “ Does Porter’s Diamond Hold in the Global Automotive Industry”, Advances in Competitiveness Research, 13,1, ABI/INFORM Global.
- T.C. Ekonomi Bakanlığı. (2016). Mobilya Sektörü: Sektör Raporları. Ankara.
- Taşkın, E., 2010. Pazarlama Stratejisinde Belirgin Yeni Satış Eğilimleri, Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), ss: 17-49.
- Tim, 2013. Mobilya sektörü, ZOW İstanbul ile tasarım gücünü dünyaya gösterecek, TİM resmi web sitesi. Erişim Tarihi: 12 Mart 2015, [http://www.tim.org.tr/ tr/tim-gundem-buyukeksi-mobilya-sektoru-zow-istanbul-ile-tasarim-gucunudunyaya-gosterecek.html](http://www.tim.org.tr/tr/tim-gundem-buyukeksi-mobilya-sektoru-zow-istanbul-ile-tasarim-gucunudunyaya-gosterecek.html).
- TOBB (2013). Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu. (ISBN: 978-605- 137-339-3). Ankara: TOBB Yayın.
- Ufuk Akbal, MÜSİAD Araştırma Raporları: Dayanıklı Tüketim ve Mobilya Sektör Raporu, Mavi Ofset Basım Yayın, İstanbul, 2013
- Uygun,M., 2000, “Türkiye Mobilya Endüstrisi ve Rekabet Düzeyi”. Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Ağaç işleri Endüstri Mühendisliği. yüksek lisans tezi Ankara . 1- 85 s.
- WEB_1,(2013), www.oaib.gov.tr, 12/08/2013.
- Welch, S. J. ve Edmondson, B. (2011). Commentary: Applying Blue Ocean Strategy to the foundation of Accountable Care. Am J Med Qual, 27(3), 256-257.
- www.mobilyasektörü.com.Çelebi,2005
- Yaldız, E. (2017). Mobilya Üretim Aşamaları nelerdir. <https://www.muhendisbeyinler.net/mobilyanin-uretim-asamalari-nelerdir/>
- Yeniçeri, B., 2005, “Mobilya sektör raporu”, İGEME Yayınları,Ankara.
- Yeniçeri, B.,2005, Türkiye Sanayi İhracat Pazar Araştırması, Ev ve Ofis Mobilyası Sektörü Dış Pazar Araştırması Raporu, İGEME yayınları, Eylül, Ankara.
- Yıldırım, Y. (2016). Tüketicinin Satın Alma Karar Sürecinde Bilgi Kaynakları ve Güvenirlikleri: Referans Grubu Olarak Yakın Çevrenin Etkisinin İncelenmesi. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Malatya.
- Zakaria, Z., Idris, M. D. K., & Ismail, M. B. (2017). Blue ocean leadership (BOL) practices towards promoting employee engagement in public service. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(3), 85-98.