

**KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE
REKABET GÜCÜ KRİTERLERİ
VE
ESKİŞEHİR
MARANGOZ VE MOBİLYA SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA**

**SERCAN ERVURAL
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir – 2005**

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE
REKABET GÜCÜ KRİTERLERİ
VE
ESKİŞEHİR MARANGOZ VE MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Sercan ERVURAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Senem BESLER

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2005

YÜKSEK LİSANS TEZİ ÖZÜ

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE
REKABET GÜCÜ KRİTERLERİ
VE
ESKİŞEHİR MARANGOZ VE MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Sercan ERVURAL

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2005

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Senem BESLER

Küreselleşen dünyada rekabet etmek giderek zorlaşmaktadır. Gerek işletme sayıları içinde aldıkları payla gerekse de istihdama olan olumlu etkileri ile küçük ve orta boy işletmeler ülke ekonomisinde giderek daha fazla öneme sahip olmaktadır. Bu yüzden küçük ve orta boy işletmelerin yerel ve küresel temelde rekabet edebilirliklerini sağlamak ve sürekli hale getirmek hem kendilerine hem de Türkiye ekonomisine faydalı olacaktır. Buradan hareketle küçük ve orta boy işletmelerin rekabet güçlerinin ölçülmesi ve elde edilecek veriler ışığında stratejiler belirlenmesi önemli bir araştırma konusudur. Bu çalışmada Eskişehir marangoz ve mobilya piyasasında yer alan 250 işletmenin rekabet gücü kriterleri birebir görüşülerek anket metoduyla belirlenmeye ve ölçülmeye çalışılmıştır. Buna paralel olarak 500 mobilya müşterisine de anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda Eskişehir marangoz ve mobilya sektöründe yer alan küçük ve orta boy işletmelerin belirlenen rekabet gücü kriterlerinde yeterince iyi olmadıkları görülmüştür. Rekabet güçlerini arttırmak için kısa, orta ve uzun vadede yapılabilecek önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT
THE COMPETITIVENESS CRITERIAS FOR SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES
AND
A RESEARCH IN THE CARPENTERS AND FURNITURE MANUFACTURERS IN
ESKİŞEHİR

Sercan ERVURAL

Master of Business Administration

Anadolu University Institute of Social Sciences, September 2005

Supervisor: Ass. Prof. Senem BESLER

It is getting harder day by day to compete in globalizing world. Small and medium sized enterprises are beginning to have more importance with their ratio in whole enterprises and employment capability in the industry of Turkey. Thus, it will be useful for both themselves and the economy of Turkey to provide their local & global competitiveness capabilities and make them continue. Because of this, it is an important research to measure small and medium sized enterprises' competitiveness capabilities and create strategies according to the datum that have gained. In this research, the competitiveness capability criterias of 250 carpenters and furniture manufacturers' in Eskişehir are tried to be determined and measured by face to face interview and inquiry method. At the same time 500 furniture customers are inquired. In the result of this research, it is seen that small and medium sized enterprises' in Eskişehir carpenters and furniture manufacturers' sector do not have competitiveness criterias enough. To be able to increase the competitiveness criterias, some suggestions are made.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sercan ERVURAL'ın “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Rekabet Gücü Kriterleri ve Eskişehir Marangoz ve Mobilya Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı tezi **25 Ekim 2005** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı**İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Senem BESLER

Üye : Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hasan İSLATİNCE

Prof. Dr. Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

.....

ÖNSÖZ

Görüş ve önerileriyle araştırmama yön veren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Senem BESLER'e, anket çalışmasında yardımlarını benden esirgemeyen sevgili dostlarım Eray KALENDER'e ve Abdurrahman GÜRBÜZ'e, çalışmanın biçimlenmesine yardımcı olan sevgili dostlarım Osmancan ABDÜLAZİZ ve Emre ÜSTÜNBAŞ'a, Anka Danışma Grubu'ndaki çalışma arkadaşlarıma ve her zaman yanımda olduklarını bildiğim canım aileme teşekkür ediyorum.

Sercan ERVURAL

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
ESKİŞEHİR MARANGOZLAR MOBİLYACILAR ODASI (EMMO) ÜYE ANKETİ GRAFİKLER DİZİNİ	ix
MOBİLYA TÜKETİCİSİ ANKETİ GRAFİKLER DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER (KOBİ'LER)

1. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME (KOBİ) TANIMLARI.....	2
1.1. Türkiye İmalat Sanayinde KOBİ Tanımları	3
1.2. Avrupa Sanayinde KOBİ Tanımları	6
2. KOBİ'LERİN ÖNEMİ.....	10
2.1. KOBİ'lerin Üstün Yanları.....	12
2.2. KOBİ'lerin Zayıf Yanları.....	13
3. KOBİ'LERDE YÖNETİM	15

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET GÜCÜ

VE

KOBİ'LERDE REKABET GÜCÜ KRİTERLERİ

1.	REKABET KAVRAMI	18
2.	REKABET GÜCÜ KAVRAMI.....	21
3.	REKABET GÜCÜNÜN ÖNEMİ	24
4.	KOBİ'LERDE REKABET GÜCÜ KRİTERLERİ.....	26
4.1.	Verimlilik	26
4.2.	Hız.....	27
4.3.	Üretimde Esneklik.....	28
4.4.	Kalite	29
4.5.	Yenilik – Yaratıcılık.....	31
4.6.	Araştırma – Geliştirme (Ar-Ge) – Teknoloji	33
4.7.	Maliyetlerden Tasarruf.....	33
4.8.	Kapasite Kullanım Oranları	34
4.9.	Nitelikli İşgücü.....	34
4.10.	İhracat Payı.....	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESKİŞEHİR MARANGOZ VE MOBİLYA SEKTÖRÜNDE

BİR ARAŞTIRMA

1.	MOBİLYA SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ	36
2.	PROBLEM.....	40

3.	AMAÇ	41
4.	ÖNEM.....	41
5.	VARSAYIMLAR	42
6.	SINIRLILIKLAR.....	42
7.	YÖNTEM	42
7.1.	Araştırma Modeli	42
7.2.	Evren ve Örneklem	42
7.3.	Veriler ve Toplanması.....	43
7.4.	Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	43
7.5.	Süre ve Olanaklar.....	43
8.	BULGULAR VE YORUM	44
8.1.	Eskişehir Marangoz ve Mobilya Sektörü'nde Bulunan KOBİ'lere Uygulanan Anketin (EMMO Üye Anketi) Değerlendirmesi.....	44
8.2.	Eskişehir Marangoz ve Mobilya Sektörü'nde Bulunan KOBİ'lere Uygulanan Ankete (EMMO Üye Anketi) İlişkin Yorumlar	70
8.3.	Mobilya Tüketicisi Anketi Değerlendirmesi.....	76
8.4.	Mobilya Tüketicisi Anketine İlişkin Yorumlar.....	85
	SONUÇ.....	87
	ÖNERİLER.....	90
	EKLER.....	94

KAYNAKÇA.....	102
---------------	-----

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye İmalat Sanayinde KOBİ Tanımları	7
Tablo 2. AB'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler	9
Tablo 3. İşletme Büyüklüklerinin (Ölçek), Toplam İşletme Sayısı İçindeki Payları	10
Tablo 4. Rakamlarla Türkiye ve AB'deki KOBİ'ler.....	11
Tablo 5. Türkiye'deki KOBİ'lerin Faaliyet Konuları.....	37
Tablo 6. Eskişehir Ticaret Odası (ETO) Üyeleri Sektörel Dağılımı.....	39
Tablo 7. Eskişehir Sanayi Odası (ESO) Üyeleri Sektörel Dağılımı	40

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Nüfusu 20 Milyonun Üstünde Olan Ülkelerin Rekabet Gücü Sıralaması.....	22
Şekil 2. Türkiye Mobilya Ticareti.....	38

ESKİŞEHİR MARANGOZLAR MOBİLYACILAR ODASI (EMMO) ÜYE ANKETİ GRAFİKLER DİZİNİ

GÜ1	Çalışma Alanları	44
GÜ2	Pazar Dağılımı	44
GÜ3	İhracat Durumu	45
GÜ4	Rakiplerle Kıyaslandığında Ürünlerin Tasarımı	45
GÜ5	Rakiplerle Kıyaslandığında Ürünlerin Konforlu Oluşu	45
GÜ6	Rakiplerle Kıyaslandığında Ürünlerin Sağlamlığı	46
GÜ7	Rakiplerle Kıyaslandığında Zamanında Ürün Teslimi	46
GÜ8	Ürün Çeşitliliği	46
GÜ9	Kalite - Fiyat Uygunluğu	47
GÜ10	Firmanın İtibarlı Olması	47
GÜ11	Ürünlerin Tanıtımı (Reklam, Katalog, Fuar vb.)	47
GÜ12	Kullanılan Teknoloji	48
GÜ13	Malzeme Satın Alınan Firmaların Ürün ve Hizmet Kalitesi	48
GÜ14	Kalifiye Eleman	48
GÜ15	Hammaddenin Kalitesi	49
GÜ16	Sahip Olunan Belgeler (Garanti Belgesi)	49
GÜ17	Firmaların Almayı Düşündüğü Belgeler (Garanti Belgesi)	49
GÜ18	Sahip Olunan Belgeler (Kapasite Raporu)	50
GÜ19	Firmaların Almayı Düşündüğü Belgeler (Kapasite Raporu)	50
GÜ20	Sahip Olunan Belgeler (ISO 9001)	50
GÜ21	Firmaların Almayı Düşündüğü Belgeler (ISO 9001)	51
GÜ22	Sahip Olunan Belgeler (TSE Belgesi)	51
GÜ23	Sahip Olunan Belgeler (Tescilli Marka)	51
GÜ24	Sahip Olunan Belgeler (Tescilli Marka)	52
GÜ25	Firmaların Almayı Düşündüğü Belgeler (Tescilli Marka)	52
GÜ26	Yapılan Faaliyetler (İhracat)	52
GÜ27	Firmaların Yapmayı Düşündüğü Faaliyetler (İhracat)	53
GÜ28	Yapılan Faaliyetler (Taşeron Çalışmak)	53
GÜ29	Firmaların Yapmayı Düşündüğü Faaliyetler (Taşeron Çalışmak)	53

GÜ30	Yapılan Faaliyetler (Fason İmalat Yaptırmak)	54
GÜ31	Firmaların Yapmayı Düşündüğü Faaliyetler (Fason İmalat Yaptırmak)	54
GÜ32	Firmaların Yapmayı Düşündüğü Faaliyetler (Üretime Geçmek)	54
GÜ33	Firmaların Yapmayı Düşündüğü Faaliyetler (Mağaza Açmak)	55
GÜ34	Yapılan Faaliyetler (Fuarlara Katılım)	55
GÜ35	Firmaların Yapmayı Düşündüğü Faaliyetler (Fuarlara Katılım)	55
GÜ36	Yapılan Faaliyetler (Ortak Kullanım Atölyesi ile Üretim)	56
GÜ37	Firmaların Yapmayı Düşündüğü Faaliyetler (Ortak Kullanım Atölyesi ile Üretim)	56
GÜ38	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Ucuz Mobilya Satış Merkezi)	56
GÜ39	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Ürün Çeşidinin Çok Olduğu Bir Yer)	57
GÜ40	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Ulaşımı Kolay Bir Alışveriş Merkezi)	57
GÜ41	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Satış Sonrası Servisi İyi Olan Bir Sektör)	57
GÜ42	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Taksitli Satış İmkanının Yüksek Olduğu Bir Piyasa)	58
GÜ43	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Tüketicinin İyi Hizmet Alabildiği Bir Mobilya Piyasası)	58
GÜ44	Satışı Arttıran Etkenler (Tezgahtar ve/veya Satış Elemanlarının Kabiliyeti)	58
GÜ45	Satışı Arttıran Etkenler (Ürün Kalitesi)	59
GÜ46	Satışı Arttıran Etkenler (Ürün Çeşitliliği)	59
GÜ47	Satışı Arttıran Etkenler (Fiyat)	59
GÜ48	Satışı Arttıran Etkenler (İtibar)	60
GÜ49	Satışı Arttıran Etkenler (Teşhir)	60
GÜ50	Satışı Arttıran Etkenler (Mağaza ya da İş Yerinin Mekanı)	60

GÜ51	Satış Elemanlarının Eğitimleri Hakkındaki Düşünceler (Profesyonel).....	61
GÜ52	Satış Elemanlarının Eğitimleri Hakkındaki Düşünceler (Oldukça Yeterli)	61
GÜ53	Satış Elemanlarının Eğitimleri Hakkındaki Düşünceler (Eğitimsiz)	61
GÜ54	Satış Elemanlarının Eğitimleri Hakkındaki Düşünceler (Eğitime İhtiyacı Var).....	62
GÜ55	Mobilya Satışının veya Üretim Kapasitesinin Düşme Nedenleri (Tanıtım Eksikliği).....	62
GÜ56	Mobilya Satışının veya Üretim Kapasitesinin Düşme Nedenleri (Teknoloji Gerilemesi).....	62
GÜ57	Mobilya Satışının veya Üretim Kapasitesinin Düşme Nedenleri (Rakipler)	63
GÜ58	Mobilya Satışının veya Üretim Kapasitesinin Düşme Nedenleri (Tasarım Eksikliği)	63
GÜ59	Mobilya Satışının veya Üretim Kapasitesinin Düşme Nedenleri (Belgelendirme-TSE, Garanti, Kalite vs.)	63
GÜ60	Mobilya Satışının veya Üretim Kapasitesinin Düşme Nedenleri (Yanlış Yerleşim).....	64
GÜ61	Mobilya Satışının veya Üretim Kapasitesinin Düşme Nedenleri (Fiyatlandırma Politikası)	64
GÜ62	Mobilya Satışının veya Üretim Kapasitesinin Düşme Nedenleri (Kalite).....	64
GÜ63	Mobilya Satışının veya Üretim Kapasitesinin Düşme Nedenleri (Kurumların Destek Vermemesi).....	65
GÜ64	Mobilya Satışının veya Üretim Kapasitesinin Düşme Nedenleri (Kazancı Yatırıma Dönüştürmeme).....	65
GÜ65	Mobilya Satışının veya Üretim Kapasitesinin Düşme Nedenleri (İtibar Eksikliği).....	65
GÜ66	Mobilya Satışının veya Üretim Kapasitesinin Düşme Nedenleri (Sektörel Olarak Birlikte Hareket Edememek).....	66

GÜ67	ETO' ya Üyelik Durumu	66
GÜ68	ESO' ya Üyelik Durumu.....	66
GÜ69	EMMO 'dan Beklentiler (Fuar Organizasyonu).....	67
GÜ70	EMMO 'dan Beklentiler (Belgelendirme-Tse, Garanti, Kalite vs.)	67
GÜ71	EMMO' dan Beklentiler (Eğitim Faaliyetleri)	67
GÜ72	EMMO' dan Beklentiler (Pazar Araştırması).....	68
GÜ73	EMMO' dan Beklentiler (Yurtdışı Gezileri)	68
GÜ74	EMMO' dan Beklentiler (Reklam-Tanıtım).....	68
GÜ75	EMMO' dan Beklentiler (Tasarım)	69
GÜ76	EMMO' dan Beklentiler (Nitelikli Eleman).....	69

MOBİLYA TÜKETİCİSİ ANKETİ GRAFİKLER DİZİNİ

GM1	Satın Alınacak Mobilya ile İlgili Görüşler (Göze Hoş Görünmesi Benim İçin Önemlidir).....	76
GM2	Satın Alınacak Mobilya ile İlgili Görüşler (Sağlam ve Dayanıklı Olmasına Özen Gösteririm)	76
GM3	Satın Alınacak Mobilya ile İlgili Görüşler (Markasına Dikkat Ederim)	77
GM4	Satın Alınacak Mobilya ile İlgili Görüşler (Satış Sonrası Servisin İyi Olmasına Dikkat Ederim)	77
GM5	Satın Alınacak Mobilya ile İlgili Görüşler (Kullanışlı Olması Başlıca Satın alma Sebebidir)	77
GM6	Satın Alınacak Mobilya ile İlgili Görüşler (Fiyatı Çok Önemlidir)	78
GM7	Satın Alınacak Mobilya ile İlgili Görüşler (Renginin ve Deseninin Moda Olmasına Dikkat Ederim).....	78
GM8	Satın Alınacak Mobilya ile İlgili Görüşler (Garanti Belgesi Olması Benim İçin Önemlidir).....	78
GM9	Satın Alınacak Mobilya ile İlgili Görüşler (Kalite Belgesi Olması Benim İçin Önemlidir)	79
GM10	Satın Alınacak Mobilya ile İlgili Görüşler (Kullanılan Malzeme Türüne ve Kalitesine Dikkat Ederim).....	79
GM11	Satın Alınacak Mobilya ile İlgili Görüşler (Kumaş Cinsine ve Kalitesine Dikkat Ederim).....	79
GM12	Satın Alınacak Mobilya ile İlgili Görüşler (Mağazadaki Satış Elemanlarının Davranışları Satın Almamı Etkiler).....	80
GM13	Satın Alınacak Mobilya ile İlgili Görüşler (Mağazanın İçinde Bol Çeşit Olmasına Dikkat Ederim)	80
GM14	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Firma Güvenilirliği Yüksek).....	80

GM15	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Ekonomiktir).....	81
GM16	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Bol Çeşit Vardır)	81
GM17	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Kaliteli ve Sağlamdır).....	81
GM18	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Satış Sonrası Servis İyidir)	82
GM19	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (İmalattan Halka Satış Vardır).....	82
GM20	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Tasarımları İyidir)	82
GM21	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Satış Görevlileri İşini İyi Yapar)	83
GM22	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Vadeli Satış İmkanları Yüksek).....	83
GM23	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Ulaşımı Kolaydır).....	83
GM24	Eskişehir Mobilya Sektörü Hakkında Düşünceler (Çevreye Önerilebilecek Bir Piyasadır)	84

GİRİŞ

Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ'ler) tüm dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de toplam işletmeler içinde aldıkları payla ekonomide önemli bir yere sahiptirler. KOBİ'lerin yönetim şekilleri, finansal kaynakları, işgücü potansiyeli, ihracat yapma oranları da dahil birçok konu ayrı bir araştırma konusu olabilir. Birinci bölümde KOBİ'lerle ilgili bazı tanımlar verilmeye çalışılmış ve KOBİ'lerin öneminden bahsedilmeye çalışılmıştır.

Rekabet canlıların olduğu her yerdedir. Serbest piyasa ekonomisinin hakim olduğu ülkelerde rekabet olmazsa olmaz bir olgudur. Bir çeşit yarış olan rekabet, kuralları içinde yapıldığı takdirde var olan durumu daha iyiye götürür. Rekabet edenler, ülkeler, işletmeler, insanlar olabilir. Dolayısıyla ülkelerin, endüstri kollarının ya da işletmelerin rekabeti nasıl algıladıkları, nasıl başardıkları ve bu başarıyı ne ölçüde sağladıklarından ya da rekabet güçlerinden bahsedilebilir. İstihdam olanakları, ülke ihracatına olan katkıları ile rekabet güçlerinin ölçülmesi ve idari yapılarının iyileştirilmesi ülke ekonomisi için önemlidir. İkinci bölümde rekabet gücü kavramından bahsedilmiş ve KOBİ'lerin rekabet gücü kriterleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, Eskişehir marangoz ve mobilya sektöründe yer alan KOBİ'lerin yaşadıkları sorunların nedenlerinin araştırılması; bu sektörün sanayici ve tüketici gözüyle değerlendirilmesi ve KOBİ'lerin bir takım rekabet güçlerine hangi düzeyde sahip olduklarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER (KOBİ'LER)

KOBİ'ler dünya genelinde ülke ekonomilerinin temel değerlerinden oldukları gibi Türkiye ekonomisinin de temel değerlerindedir. Gerek ülke işletmeleri içinde aldıkları payla ve gerekse de sağladığı istihdam olanaklarıyla KOBİ'ler Türkiye'nin sosyal ve ekonomik hayatında önemli yere sahiptirler.

Büyük işletmelerin destekleyicisi ve tamamlayıcısı olmaları, rekabet ortamını sürekli dinamik tutmaları KOBİ'leri değerli ve önemli kılan etkenlerdendir. Tedarikçi olarak ürettikleri ürün ve hizmetlerin kaliteli olması, nihai ürünlerin de kaliteli olmasının şartlarındandır.

Yerel kredileri kullanmaları, dışa bağımlı olmaktan uzak olmaları ve içinde buldukları sektörün yanı sıra diğer sektörlerle de iç içe geçmiş faaliyet alanlarıyla ülkelerin kalkınmasına etkileri büyüktür. KOBİ'ler, küreselleşmeyle birlikte mesafelerin ortadan kalktığı ortamda tanımadıkları rakiplere karşı da rekabet etmek durumundadırlar.

KOBİ'ler gelişmekte olan ülkelerde kalkınmanın hızlandırılması, ekonomik, sosyal ve politik istikrarın sağlanmasında; gelişmiş ülkelerin ise uluslararası rekabette yerlerini korumalarında önemlidirler. Bu nedenle KOBİ'ler önemli bir araştırma konusu haline gelmektedir.

1. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME (KOBİ) TANIMLARI

Bu bölümde hem Türkiye'de hem de Avrupa Birliği'nde yapılan bazı KOBİ tanımları verilmeye çalışılmıştır. KOBİ tanımları farklı ülkelerde, farklı ekonomik ya da siyasal birliklerde farklı şekillerde yapılabilmektedir. Hatta aynı ülkedeki farklı kurum ya da kuruluşların tanımları bile farklı olabilmektedir. Bu bölümde farklı KOBİ tanımları verilmiştir, çünkü KOBİ'ler için kurulmuş ya da faaliyet konusunun büyük

bölümü KOBİ'lerin sorunlarını, ihtiyaçlarını gidermek olan kurumların tanımlarının farklılıklar göstermesidir.

1.1. Türkiye İmalat Sanayinde KOBİ Tanımları

Türkiye’de KOBİ’lerin değişik kurum ve kuruluşlarca yapılmış çeşitli tanımları vardır. Bu kurumlardan bazılarının yapmış olduğu tanımlar aşağıda verilmiştir.

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı KOBİ'lere hizmet etmek amaçlı kurulmuş bir kamu kuruluşudur. Dolayısıyla KOSGEB'in tanımı önemlidir. KOSGEB 3624 sayılı kanun gereğince yapmış olduğu tanıma göre;

- 1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmelerini küçük sanayi
- 51-150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi

olarak kabul etmektedir¹.

Diğer bir tanım ise Türkiye Halk Bankası'nın (Halkbank) yapmış olduğu tanımdır. Halkbank, Türkiye’de küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin finansman bankası olarak kurulmuştur. Banka, günümüzde bu işlevi yanında “küçük ve orta ölçekli sanayi sektörünün kalkınma bankası görevini de yürütmek üzere orta ve uzun vadeli proje kredileri vermek, küçük ve orta ölçekli sanayi kuruluşlarının gelişmesini ve büyük sanayiye geçişini teminen danışmanlık hizmeti yapmak, proje ve teknik bilgi akışı ile destekleme” işlevleri ile de görevlendirilmiştir².

Halkbank'ın tanımına göre;

¹ Mustafa H. Çolakoğlu, **KOBİ Rehberi** (Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları, 2002), s.7.

² Tamer M. Müftüoğlu, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** (Beşinci Basım. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 2002), s.133.

- Teşvik belgeli KOBİ : İşçi sayısı : 1 – 150
: 100 Milyar TL'yı aşmayan Sabit Yatırım Tutarı
- Normal KOBİ : İşçi sayısı : 1-250
: 400 Milyar TL'yı aşmayan Sabit Yatırım Tutarı³

şartlarını sağlayan işletmeler KOBİ statüsünde kabul edilir.

Temel amacı; ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırılması, ihracatçıların uluslararası ticarete paylarının artırılması ve girişimlerinde gerekli desteğin sağlanması, ihracatçılar ile yurt dışında faaliyet gösteren müteahhitler ve yatırımcılara uluslararası piyasalarda rekabet gücü ve güvence kazandırılması, yurt dışında yapılacak yatırımlar ile ihracat maksadına yönelik yatırım malları üretim ve satışının desteklenerek teşvik edilmesi olan⁴ Türkiye İhracat Kredi Bankası'nın (EXIMBANK) tanımına göre KOBİ'lerin sahip olması gereken iki önemli kriter vardır. Bunlar⁵:

- İmalat sanayi alanında faaliyette bulunması ve 1 ile 200 arasında işçi istihdam ettiğini SSK kayıtları ile belgelemesi (SSK son 3 aylık bildirgeler ile),
- Arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, son takvim yılı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon ABD Doları karşılığı YTL'yi aşmaması

olarak sıralanabilir.

KOBİ'lerin kalkınma planları ve yıllık programlarda öngörülen hedefler ile Avrupa Birliği normlarına ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak desteklenmelerini, uluslararası düzeyde rekabet edebilmelerini, üretim, kalite ve standartlarını

³ Çolakoğlu, a.g.e. , s.7.

⁴ **Kısaca Türk EXIMBANK** (Alındığı tarih: 30. Nisan. 2005, yer: www.eximbank.gov.tr/html_files/kisaeximbankpg.htm).

⁵ **Krediler** (Alındığı tarih: 30. Nisan. 2005, yer: www.eximbank.gov.tr/html_files/MENU-2.htm).

artırmalarını, istihdam yaratmalarını sağlamak amacıyla Hazine Müsteşarlığı KOBİ'lere destek vermektedir⁶. Hazine Müsteşarlığı'nın yapmış olduğu tanıma göre;

İmalat sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, demirbaşlar vb. toplamının net tutarı 400 milyar Türk Lirasını aşmayan;

- 1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli
- 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli
- 50-250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli

işletmelerdir. En fazla 400 milyar TL. tutarında sabit yatırım harcaması yapan işletmelerin tüm yatırımları KOBİ kapsamında değerlendirilir⁷.

Konu ile ilgili tanımlardan bir diğeri de Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın yapmış olduğu tanımdır. Dış Ticaret Müsteşarlığı, dış ticaret politikalarının tespitine yardımcı olmak, tespit olunan bu politikalar çerçevesinde ihracat, ihracatı teşvik, ithalat, yurtdışı müteahhitlik hizmetleri ve ikili ve çok taraflı ticari ve ekonomik ilişkileri düzenlemek, uygulamak, uygulamaları izlemek ve geliştirmek görevlerini üstlenmiştir⁸.

Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın tanımı şu şekildedir: 28 Ocak 2000 tarih ve 23948 sayılı, Resmi Gazete'nin 45.sayfasında yayımlanan tebliğe göre, imalat sanayinde faaliyet gösteren, 1-200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon ABD doları karşılığı TL'yi aşmayan işletmeler KOBİ kapsamındadır.

⁶ **Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar** (Alındığı tarih: 02.Mayıs. 2005, yer: www.hazine.gov.tr/mevzuat/tm151.htm).

⁷ Çolakoğlu, a.g.e. , s.7.

⁸ **Dış Ticaret Teşkilatı Tarihçesi** (Alındığı tarih: 04. Mayıs. 2005, yer: <http://www.dtm.gov.tr/organ/tarih.htm>).

Yaptıkları araştırma ve analizleriyle Türkiye ekonomisine önemli katkıları bulunan Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) ve Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) KOBİ'ler ilgili yaptığı tanım şöyledir:

- 1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli
- 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli
- 50-99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmelerdir⁹.

Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı'nın (TOSYÖV) tanımı ise DPT ve DİE'nin tanımına benzemekte fakat istihdam edilen kişi sayılarında farklılıklar göstermektedir:

- 1-5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli
- 5-100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli
- 100-200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli

işletmeler olarak kabul edilmektedir.

Tablo 1'de KOBİ tanımları özet olarak verilmeye çalışılmıştır.

1.2. Avrupa Sanayinde KOBİ Tanımları

Avrupa Birliği'nin KOBİ tanımları Türkiye'de yapılan tanımlamalardan farklılıklar gösterebilmektedir. Bu çalışmada, KOBİ'lerin ihracat yapma oranları da incelenecektir. Ayrıca Türkiye Avrupa Birliği ile müzakerelere başlama hazırlığı içindedir. Bu etkenler göz önünde bulundurularak bu tanımlara da yer verilmesi uygun bulunmuştur. 2005 yılından itibaren 6. Çerçeve Programı kapsamında geçerli olacak Avrupa Birliği tanımına göre¹⁰;

⁹ Devlet İstatistik Enstitüsü. **Türkiye İstatistik Yıllığı** (Ankara: 2004). s.200.

¹⁰ Servet Kefi, **Kırsal Kesimdeki KOBİ'lerin 6. Çerçeve Programı'na Katılımlarını Kolaylaştırmak için Ekonomik ve Teknolojik İstihbarat Projesi** (Alındığı tarih: 23. Mayıs. 2005, yer: traccess.tubitak.gov.tr/news/sunumlar/22_11_2004/servet_kefi_rural_etinet.pdf), s.12.

Tablo 1. Türkiye İmalat Sanayinde KOBİ Tanımları

KURULUŞ	TANIM KAPSAMI	TANIM KRİTERİ	MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETME	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME
KOSGEB	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	--	1 – 50 işçi	51 – 150 işçi
HALKBANK	<ul style="list-style-type: none"> İmalat Sanayi Turizm Yazılım Geliştirme 	İşçi Sayısı Sabit Yatırım Tutarı	-- 400 bin YTL	-- 400 bin YTL	1 – 250 işçi 400 bin YTL
Hazine Müsteşarlığı	<ul style="list-style-type: none"> İmalat Sanayi Turizm Tarımsal Sanayi Eğitim Sağlık Yazılım Geliştirme 	İşçi Sayısı Yatırım Tutarı KOBİ Teşvik Belgesi'ne Konu Yatırım Tutarı	1 – 9 işçi -- 600 bin YTL	10 – 49 işçi 600 bin YTL --	50 – 250 işçi 600 bin YTL --
Dış Ticaret Müsteşarlığı	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı Sabit Yatırım Tutarı (ABD Doları)	-- --	-- --	1 – 200 işçi 2 milyon \$
EXIMBANK	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı Sabit Sermaye Yatırım Tutarı (ABD Doları)	-- --	-- --	1 -200 işçi 2 milyon \$

Kaynak: http://www.deltur.cec.eu.int/KOBI_mali_isbirligi.html, 17. Ağustos. 2005.

Küçük İşletmeler:

- 50 kişiden az işçi çalıştıran,
- Yıllık satış cirosu 7 milyon EURO'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 5 milyon EURO'yu geçmeyen,
- “Bağımsızlık Ölçütü”ne uygun olan işletmelerdir.

Orta Büyüklükteki İşletmeler:

- 50 ile 250 kişi arasında işçi çalıştıran,
- Yıllık satış cirosu 50 milyon EURO'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 43 milyon EURO'yu geçmeyen,
- “Bağımsızlık Ölçütü”ne uygun olan işletmelerdir.

Bağımsızlık ölçütüne uygun olan işletmeler¹¹, sermayesinin ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi, "küçük ve orta büyüklükteki işletme" tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir. Ancak bu şart şu iki durumda aşılabilecektir:

- Eğer işletmenin sermaye sahipleri, kamu yatırım ortaklıkları, risk sermayesi şirketleri veya kurumsal yatırımcılar ise,
- Eğer işletme sermayesi, hisselerinin kime ait olduğunun belirlenemeyeceği kadar küçük hisselerle bölünmüş ise ve eğer işletme sermayesinin %25 veya daha fazlasının tek bir işletme tarafından üstlenilmemiş olduğunu veya sermayesinin küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olduğunu yasal olarak belirtirse.

Yukarıdaki iki maddedeki koşulları değerlendirirken sermayesinin veya hisselerinin %25 veya daha fazlasını doğrudan veya dolaylı olarak kontrol eden işletmelerin dikkate alınması gerekmektedir.

¹¹ Çolakoğlu, a.g.e. , s.3.

Mikro işletmeleri, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden ayırmak gerektiğinde, bunlar, '10'dan az işçi çalıştıran işletmeler' olarak tanımlanırlar. Dönem sonu bilançosunda bir işletme, takip eden iki yıl içinde, üst üste; işçi sayısı ile ilgili ya da finansal kıstasları aştığı veya bu sınırların altına düşmesi durumunda o işletme, 'KOBİ', "Orta Büyüklükteki İşletme" "Küçük İşletme", veya "Mikro İşletme" statüsünü kaybedecek veya kazanacaktır.

İstihdam edilen işçi sayısı, yıllık çalışma ünitelerinin (Annual Working Unit AWU) sayısı ile ilişkili olmalıdır. Bu demektir ki bir yıl boyunca tam gün çalışan işçi sayısının, kısmi ve dönemsel olarak çalışan işçi sayısı ile yıllık çalışma ünitelerinin (AWU) oranları olarak ilişkilendirilmesi gerekir. Esas alınacak referans yılı son hesap dönemini içeren yıldır.

Yıllık satış cirosu ile bilanço net değerleri rakamları, son 12 aylık onaylanmış hesap dönemine ilişkin olmalıdır. Henüz hesapları onaylanmamış yeni işletmeler söz konusu olduğunda, o mali yılın gidişatına göre yapılacak gerçekçi tahminlerden çıkartılacak rakamlar dikkate alınacaktır. Komisyon, AB'deki ekonomik düzenlemeleri dikkate alarak, normal olarak her dört yılda bir veya ihtiyaç oldukça bilanço net değeri ve yıllık satış cirosu ile ilgili rakamları değiştirebilir.

Tablo 2'de AB'de yapılan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kriterleri verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 2. AB'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler

	İşçi Sayısı	Yıllık Satış Cirosu
Küçük İşletmeler	50 kişiden az	7 milyon Euro \leq
Orta Büyüklükteki İşletmeler	50 ile 250 kişi arasında	50 milyon Euro \leq

Kaynak: Çolakoğlu, 2002, s.3.

2. KOBİ'LERİN ÖNEMİ

KOBİ'lerin Türkiye'de toplam işletme sayısı içinde ki büyük payları ile, ekonomiye sağladığı yararlar ve karşılaştığı sorunlar inceleme konusu olmalıdır. KOBİ'lerin desteklenmeleriyle ekonominin büyümesi ve işsizlik gibi sorunların ortadan kaldırılması sağlanabilir.

Tablo 3'te Türkiye'deki mikro, küçük, orta ve büyük işletmeler arasındaki fark gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 3. İşletme Büyüklüklerinin (Ölçek), Toplam İşletme Sayısı İçindeki Payları

Ölçek	Çalışan Sayısı	Toplam İçindeki Payı (%)
Mikro	0	1.38
Mikro	1 - 9	94.94
Küçük	10 - 49	3.09
Orta	50 - 99	0.30
Orta	100 -150	0.10
Orta	151 - 250	0.08
Büyük	≥ 251	0.11

Kaynak: DİE 2002 Genel İş Yerleri Sayımı (GSİS) 1. Aşama Sonuçları
1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, 2004, s.XVIII.

Tablo 3'te işletmeler çalışan sayısına göre sınıflandırılmıştır. Mikro ölçekli işletmelerin toplam içindeki payı çok büyüktür. Bu yüzden bu işletmelerde istihdam edilen kişi sayıları da büyük önem taşımaktadır.

KOBİ'ler, dünya genelinde olduğu gibi, Türkiye'de ekonominin can damarlarından biridir. İstihdamın yaklaşık %77'sini sağlayan KOBİ'lerin ihracattan aldıkları pay ise %8'dir¹². KOBİ'ler AB için de en önemli istihdam alanlarından biri niteliğindedir; üretici sektörlerde çalışanların % 62'si KOBİ'lerde istihdam edilmektedir. Türkiye KOBİ'leri ile AB KOBİ'leri arasında ekonomiye etkileri konusunda da bazı farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin AB'de toplam katma değer yüzde 80'i KOBİ'lerden sağlanırken; bu oran Türkiye'de yüzde 32,3 civarındadır. Aradaki çok büyük farklardan bir diğeri, kapasite kullanım oranıdır. AB KOBİ'leri ortalama yüzde 80 kapasiteyle çalışırken, Türkiye'de bu oran yüzde 25 civarlarında kalmaktadır¹³. AB ile Türkiye KOBİ'leri arasındaki bir diğeri ise finansman olanakları olarak denebilir. AB'de toplam kredilerin yüzde 45'ini KOBİ'ler kullanırken Türkiye'de bu oran, yaklaşık olarak yüzde 4'tür¹⁴.

Microsoft'un 2003 yılında açıkladığı araştırmasına göre Türkiye'de kişisel bilgisayar kullanan KOBİ'lerin oranı sadece %23'tür. Araştırmanın ortaya çıkardığı bir başka düşündürücü sonuç ise, bu kişisel bilgisayarların ortalama 7 yaşında olduğudur. Yani günümüzün verimlilik artışı sağlayan yazılımlarını çalıştırabilen kişisel bilgisayarların oranı çok daha düşüktür¹⁵.

Türkiye'de bulunan KOBİ'ler ile Avrupa Birliği'nde bulunan KOBİ'ler arasında kıyaslama yapmak ekonomiye olan etkilerini belirlemek açısından önemlidir. Bu sayede

¹² Türkiye Cumhuriyeti Devlet Planlama Teşkilatı. **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı** (Ankara: 2004), s.9.

¹³ **İşletmelerin % 99'u KOBİ** (Alındığı tarih: 06.Mayıs 2005, yer: www.turkishtime.org/mayis/14_tr.htm).

¹⁴ Akbank, **KOBİ'ler ve Finansal Hizmetler** (Alındığı tarih: 24. Mayıs. 2005, yer: www.finanskulup.org.tr/assets/sunum/ziya_akkurt_KOBİler_finansal_hizmetler.pdf), s.6.

¹⁵ Tolga Gündüz, **Türkiye Bilişim Derneği'nden KOBİ'lere Bilişim Desteği** (Alındığı tarih: 24. Mayıs. 2005, yer: www.gunduz.com.tr/haberler/0405.htm).

atılması gereken adımların neler olduğunun belirlenmesi kolaylaşabilir. Tablo 4'te bazı karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu tabloda dikkat çeken en önemli noktalar Türkiye'de bulunan KOBİ'lerle AB'de bulunan KOBİ'lerin ekonomide yarattıkları katma değer oranları, kapasite kullanım oranları ve kredi kullanım oranları arasındaki farkın çok büyük olmasıdır.

Tablo 4. Rakamlarla Türkiye ve AB'deki KOBİ'ler

	Türkiye	Avrupa Birliği
İşletme Sayısı	1.8 milyon adet	19 milyon adet
Toplam İşyeri / KOBİ	%99.89	%99.8
Ekonomide Yaratılan Katma Değer Oranı	%32.3	%81
Kapasite Kullanımı	%25	%80
Kredi Kullanımı	%4	%45

Kaynak:

www.finanskulup.org.tr/assets/sunum/ziya_akkurt_KOBİler_finansal_hizmetler.pdf,

24. Mayıs. 2005, s.6.

2.1. KOBİ'lerin Üstün Yanları

KOBİ'lerin ekonomiye olan etkileri, aldıkları paydan da anlaşılmaktadır. Özellikle büyük işletmelerle kıyaslandıklarında bir çok yönden daha üstün oldukları söylenebilir. Bundan dolayı, sağladığı yararlarından bazılarını aşağıda değinilmeye çalışılmıştır.

- Tedarikçilerdir; Özellikle büyük işletmelere tedarikçi konumunda olduklarından, onların iş ortaklarıdır.

- Değişime yatkındırlar; Esnek yapıları ile değişime daha kolay uyum sağlayabilmekte ve yenilikleri daha kolay hayata geçirebilmektedirler.
- Kurulum aşamaları nispeten daha kolaydır; Bölgelerarası kalkınma farklılıklarında dengeleri sağlamada rol oynarlar.
- İstihdamı arttırmaktadırlar; Türkiye'deki işgücünün önemli bir bölümü KOBİ'lerde çalışmaktadır.
- İşveren - çalışan ilişkileri; İşverenle çalışan arasındaki ilişkilerin yapısı çoğunlukla biçimsel olmayan yapıdadır. Bu durum kalite ve verimliliği artırıcı bir unsur olarak değerlendirilebilir.
- Kredi kullanımı; Bankalarla ilişkilerinde daha dikkatli olduklarından, ekonomik dalgalanmalardan etkilenmeleri göreceli olarak daha düşüktür.
- Yatırım maliyetleri; Daha düşük yatırım ile daha çok üretim ve ürün çeşidi sağlamaktadırlar.
- Ekonomik krizlerde eleman çıkartma oranları; Büyük işletmelere göre daha azdır.
- Tüketici ile olan ilişkiler; Tüketici isteklerine göre eldeki imkanlarıyla özel tasarımlar yapma olanakları daha fazladır.
- Yaratıcılık; Girişimci yetiştirme görevi görürler.
- Yenilikçilik; Talepteki değişimlere ayak uydurmaları daha kolaydır. Esnek yapılarının bu konuda etkisi büyüktür.

2.2. KOBİ'lerin Zayıf Yanları

KOBİ'lerin ekonomiye katkılarının yanı sıra bazı zayıflıkları ve sorunları da bulunmaktadır. Bunların bazıları aşağıda verilmeye çalışılmıştır¹⁶.

- Yönetim sorunları; KOBİ'lerin en önemli özelliklerinden bir tanesi işletme sahibinin (mülkiyet sahibinin) aynı zamanda işletmenin yöneticisi (personel, finansman ve muhasebe vb. yöneticisi) de olmasıdır. Ayrıca bu işletmelerde

¹⁶ Aysun, Önet, **KKTC'de Faaliyet Gösteren Kobi'ler: Tanımları, AB'de Sağlanan Destekler, Avantaj Ve Dezavantajları Ve Ülke Ekonomisindeki Yeri** (Alındığı tarih: 25. Mayıs. 2005, yer: <http://www.ktto.net/turkce/ya20030403.html>).

yönetimin profesyonel kişilere devredilmesi çok zordur. Bu özellik onların en önemli sorunlarından biri olan profesyonelliğin yönetici veya sahibinin kapasitesi ile sınırlı olmasını gündeme getirmektedir. Dolayısı ile işletme bünyesinde uzman bir finansman ekip ve/veya bölüm yaratılamamakta ve mali danışman ve/veya uzman istihdam edilememektedir.

- Personel sorunları; Nitelikli insan kaynağı temininde karşılaşılan sorunlar. KOBİ'lerin mali yetersizliklerinden ve bazı sosyal imkanları çalışanlarına sağlayamamalarından dolayı çalışanlar maddi ve manevi tatminsizlikler yaşayabilmektedirler.
- KOBİ'lerin büyümesini engelleyen en önemli faktörlerden biri de genellikle aile işletmeleri özelliklerini taşıdıkları için, ortak yatırımlara girme konusunda tereddüt etmeleridir. Ayrıca aile içi uyumsuzluklar KOBİ'lerin maddi yetersizlikler olmadan da faaliyetlerini bitirme noktasına getirebilmektedir.
- KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu yatırım öncesi maliyetli olduğu için fizibilite etüdü yapmamaktadır. Bundan dolayı bazı işletmeler yanlış kararlar alabilmekte ve başarısız olabilmektedirler. Ayrıca finansal planlama yetersizliği de önemli sorun teşkil edebilmektedir.
- Finansman Sorunları; KOBİ'lerin finansal sorunları özkaynak yetersizliği ve risklerin yönetilmesinde yeterli bilgi donanımına sahip bulunamamaları nedeniyle ortaya çıkmaktadır. İşletmeler banka ve diğer kurumlardan yeterli desteği görememektedirler. Bu durumdan en az kurumlar kadar KOBİ'lerin kendileri de sorumludurlar. Bu işletmelerin faaliyetlerini ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle dış pazarlara açılma konumunda olan KOBİ'lerin finansman ihtiyaçları daha da artacaktır. Ayrıca, enflasyon, rekabet ve ekonomik durgunluk bu işletmelerin kaynak ihtiyacını arttırmaktadır.
- Hammadde tedarik sorunları.
- Sermaye yetersizliği, sermaye piyasalarından yeterince yararlanamama.
- Üretim ve Teknoloji sorunu; İşletmeler üretim yönetimi ve teknolojiadaki bilgi eksikliği sorunları ile karşılaşmaktadır. Bu da kalitesiz ve yüksek maliyetli üretimi ve üretim faktörlerinin kapasitesinin israfını getirmektedir. Özellikle dış pazarlara açılacak işletmeler kalite ve standardizasyon konularında önemli problemlerle karşılaşmaktadırlar. Ayrıca üretim kapasitesinin yetersizliği ve

sermayenin sınırlı olmaması gibi etkenler de verimliliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği ve ürün geliştirme eksikliği sorunları da bu işletmeleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

- Pazarlama sorunu; KOBİ'lerin pazarlama sorunları pazarlamaya ait ayrı bir departmanın olmaması ve düşük kapasite ve yüksek maliyet unsurlarından kaynaklanmaktadır. KOBİ'ler yeni pazarlara girmekte ve onları tanımakta da zorluk çekmekte ve pazar araştırmalarına gereken önem yeterince gösterilmemektedir. Ayrıca KOBİ'ler için önemli pazarlama sorunlarından biri de dil sorunudur. İşletmelerin uluslararası pazarlara açılması, ithalat ve ihracatın artması ve teknoloji transferinin hızlanması ile yabancı dil bilen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.
- Mevzuat ve bürokrasi
- Destek ve kredilerden yeterince haberdar olamama
- İçinde buldukları sektördeki diğer KOBİ'lerle birlikte hareket edememe.
- Küresel düzeyde faaliyet gösteren işletmelerle rekabet etmeye çalışmak yerine yerel düzeyde faaliyet gösterenlerle rekabet etmek.
- Hedeflerinin bazen ölçülebilir olmaktan uzak olması.
- Danışman ya da dış uzmanlarla çalışma konu

3. KOBİ'LERDE YÖNETİM

Türkiye'de KOBİ'lerin en büyük sorunlarından bir tanesi de yönetimlerindeki kalite eksikliği, nitelikli ya da uzman kişiler tarafından yönetilmeme sorunudur. KOBİ'lerin yöneticileri, aynı zamanda girişimci ve hatta aynı zamanda çalışan sıfatlarını da taşıyabilmektedir. Böyle olunca da yönetimin temel fonksiyonlarını yerine getirilmesi güçleşmekte zaman zaman imkansız hale gelmektedir. KOBİ'lerin yönetim özellikleri büyük işletmelerden farklılıklar göstermektedir.

KOBİ'lerde yönetim, çoğunlukla riski de üstlenmiş olan girişimcinin elindedir. Üst düzey uzman yönetici yoktur veya çok azdır. Bu duruma paralel olarak uzmanlaşma, oldukça azdır.

KOBİ'lerin çalışan sayılarının büyük işletmelere kıyasla az olması iletişimin açık ve net olmasını sağlar buna karşın çalışanların iş tanımlarının genellikle yazılı olmaması, çalışanlarda belirsizlikten ötürü stres oluşmasına neden olabilir.

KOBİ'lerde planlamanın zamanında ya da yeterince sağlıklı yapılamaması, yöneticileri sezgisel olarak hareket etmeye, bilimsel verilerden yoksun olarak karar almaya sevk eder. Bu durum KOBİ'lerin tehditleri veya fırsatları belirlemede güçlüklerle karşılaşmalarına yol açar. Bununla birlikte denetim KOBİ'lerde daha kolaydır. Çünkü yapı yalındır. Karar alma süreci daha hızlı işler. Varolan hataları düzeltmek için ivedi olarak faaliyete geçilebilir ve yapının esnek olması nedeniyle strateji değiştirmek daha kolaydır.

KOBİ'ler nitelikli eleman bulmak konusunda zorlanabilmektedirler. Ücretlerin düşük olması nitelikli işgücünün KOBİ'lerde çalışmasını engeller niteliktedir. Fakat çalışanlara verilen değerin yüksek oluşu, çalışanların aidiyet duygusunu ve motivasyonu artırır. Bununla birlikte, çalışanların kendilerini geliştirme isteği, uzmanlaşma ve eğitim almaları KOBİ'ler için bir sorun oluşturabilir. Bu isteklerin karşılanmasındaki yetersizlikler çalışanlarda manevi tatminsizliklere neden olabilir.

KOBİ üst düzey yöneticisinin, ki daha önce belirtildiği üzere bu genellikle işletme sahibidir, uğraşmak zorunda olduğu konulardan biri de finansal sorunlardır. Finans bölümünün ya da ayrı bir finans müdürünün olmaması işletme sahibine ek yükler getirir. Fatura ve vergi işleriyle uğraşmak, kişinin verimli çalışmasını engeller. Asıl işine konsantre olmasını güçleştirir. KOBİ'ler teşvik harici kredileri kullanmakta oldukça zorlanırlar çünkü teminatları ya da öz sermayeleri yeterli olmayabilir. Bu durum KOBİ'lerin kredilerden yararlanamadıkları anlamına gelmez. KOSGEB'in ve bazı bankaların sadece KOBİ'ler için sağladığı destek ve krediler, yatırım yapmalarına, danışman kuruluşlarla çalışmalarına, nitelikli eleman ihtiyaçlarını karşılamalarına, ihracata başlamalarına veya arttırmalarına yardımcı olur.

KOBİ'lerin süreçleri büyük işletmelere oranla daha yalındır. Buna üretim süreçleri de dahildir. Üretim için gerekli hammaddenin temini geç ve maliyetli olabilir.

Sipariş edilen hammaddenin genellikle tüketicilerden gelen talebe göre olması tedarikin gecikmesine neden olabilir. Ayrıca sipariş miktarının az olması hammadde maliyetlerini yükseltir. Siparişin talebe göre olmasının olumlu yanı ise, stokun az olmasını sağlamasıdır. Genelde emek yoğun üretim yapılır ve üretimin daha esnek olması söz konusudur. Teknoloji takibi ve yenilemesi KOBİ'lerde çok da kolay olmaz. Bu durum kalite ve verimlilikten uzaklaşılmasına yol açabilir.

KOBİ'lerde pazarlamanın genellikle ayrı bir kişi tarafından yönetilmemesi, bu faaliyete gereken önemin verilmesini güçleştirmektedir. KOBİ'lerin sorunlarından bir tanesi ürettikleri ürün yada hizmetleri sunabilecekleri kişi ya da işletmeleri tanıdıkları aracılığıyla bulmaları ve bu müşterilerin yan sanayisi konumuna geldikleri için pazarda oluşan yeni talepleri belirlemede zorlanabilmeleridir. Ayrıca rakipleriyle yerel düzeyde rekabet etmeleri daha doğru bir ifadeyle rakip olarak sektördeki yerel işletmeleri görmeleri onların küresel pazarlara açılmalarını da zorlaştırmaktadır. Yerel düzeyde faaliyet göstermenin KOBİ'lere sağladığı fayda, KOBİ'lerin müşterilerini iyi tanımlarını ve müşteriye yakın olmalarını sağlamasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET GÜCÜ

VE

KOBİ'LERDE REKABET GÜCÜ KRİTERLERİ

1. REKABET KAVRAMI

Ekonomik rekabetin ilk koşulu, ortada ekonomik bir etkinliğin bulunmasıdır¹⁷. Rekabet günümüzde, dünyanın değişen dinamiklerinin etkisiyle yerelden küresele doğru kaymıştır. Dolayısıyla işletmelerin rakipleri sadece buldukları fiziksel mekanda bulunan benzer alanda faaliyet gösteren işletmeler değil aynı zamanda dünya çapındaki benzer işletmeler olmuştur.

Rekabet kavramıyla sadece iktisat bilimi değil, sosyoloji ve psikoloji gibi bilimlerde ilgilenebilir. Rekabetin insan doğasında var olup olmadığı tartışması bu bilimlerin uğraşı alanlarından olmuştur. Bu araştırmada rekabetin işletmeler açısından önemi araştırılacaktır. Ancak rekabetin tanımı yapılırken değişik bilim dallarına göre tanımlamalar da verilerek iktisadi tanımlar pekiştirilmeye çalışılacaktır. İktisadi rekabetin temelinde psikolojik, biyolojik ve sosyolojik rekabetin olmadığını varsaymak zor görünmektedir.

Rekabetin, zaman zaman birbirine benzerlik gösteren zaman zaman da karşıtlık gösteren tanımları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları:

Kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına

¹⁷ **Haksız Rekabet Nedir** (Alındığı tarih: 22. Haziran. 2005, yer: http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=1873&Where=danisma_merkezi&Category=020607).

alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir¹⁸.

Rekabetle ilgili çeşitli ansiklopedik tanımlar birbirleriyle çoğu zaman örtüşmektedir. Bir tanıma göre rekabet; “Aynı amacı güden kişiler, topluluklar, kuruluşlar arasındaki çekişme, yarışma, yarış¹⁹” biçimindedir. Başka bir ansiklopedide yer alan tanıma göreyse, rekabet; “Aynı ya da farklı türden canlılar arasında sınırlı kaynakları kullanma zorunluluğunun yarattığı ilişki²⁰” şeklindedir.

Ayrıca rekabetin ikincil ve üçüncül anlamları incelendiğinde “gözleme, gözetleme, kıskanma, kıskançlık” gibi anlamların varolduğu anlaşılmaktadır. “Bir kimseden söz ederken, başka bir kimseyle aynı şeyi elde etmeye kalkışmak; bir şeyden söz ederken ticari, sanayi pazarda bir başka şeyin yerini alabilecek kolaylıklar taşımak, onunla yarışabilir olmak²¹” da bir başka tanımdır.

Biyoloji bilimi açısından yapılan bu tanıma göre rekabetin oluşabilmesi için kaynakların kısıtlı olması gerekmektedir. İşletmeler için de durum aynıdır demek yanlış olmaz. Değişen pazar koşulları – tüketici talepleri - ve kaynakların kısıtlı olması rekabeti doğurur. Gerekli kaynaktan yoksun kalma, canlıyı ölüme ya da daha elverişsiz bir ortamda yaşamaya iteceği gibi benzer durum işletmelerin yok olmasına yol açabilir.

Rekabete ilişkin çözümlerlerin başlangıcı genellikle A. Smith’e dayandırılır. Rekabet, arzı sınırlı olan mal ya da hizmetleri elde etmek ya da tersine arz bolluğundan kaçınmak isteyen iktisadi birimler arasında bir yarışma biçiminde kendini gösteren bir piyasa davranışıdır²².

¹⁸ Erdal Türkan. **Rekabet Nedir** (Alındığı tarih: 26. Mayıs. 2005, yer: <http://rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm#rekabet%20nedir>).

¹⁹ Dictionnaire Larousse, 1993 (Cilt:5), s.1998.

²⁰ Ana Britannica, 1990 (Cilt: 18), s.341.

²¹ **İnsan Doğası, Kültür ve Rekabet Üzerine** (Alındığı tarih: 22. Mayıs. 2005, yer: <http://academia.sitemynet.com/rekabet>).

²² Büyük Larousse, 1986 (Cilt:19), s.9755.

Rekabetin temel ögesi insan şuuru ve yükselme isteği ile özdeşleşmiş olmasıdır. Rekabetin amacı daha çok güç ve kazanç elde etmektir²³. Bu nedenle iktisadi alanlarda rekabetin varolması doğaldır. Rekabetin oluşması için bir ortamın, piyasanın varolması gereklidir. Özellikle serbest piyasa ekonomisinin uygulandığı ülkelerde rekabet ekonominin ilerlemesinde lokomotif görevi görür. Buna karşın rekabetin kurallarının belirlenmesi rekabet eden kuruluşların kanunlar çerçevesinde yarışmalarına olanak sağlar.

Tanımlara bakıldığında, rekabetin olması için ortada ulaşılması gereken bir amacın olması ve kaynakların kıt olma şartının olması gerektiği görülmektedir. Ayrıca belirlenmiş kurallar ve kısıtlamaların rekabet edenlerin haklarını ve sınırlılıklarını belirlemede etkin olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu durum incelendiğinde, mülkiyet özgürlüğü, girişim özgürlüğü, seyahat özgürlüğü gibi hakların güvence altına alınması gerektiği sonucuna varılabilir. Rekabet bu şartlar altında yapılırsa haksız rekabetten uzaklaşmış olunur.

Rekabet bir eleme mekanizması olarak düşünülebilir. Rekabet, haksız değilse göreceli olarak iyi olan kötüden ayrılır ve faaliyetlerini sürdürmeye devam edebilir. Aksi durumda rekabetin olmadığı ya da haksız rekabetin olduğu söylenebilir.

Rekabet kavramı, “Ürünlerin kim tarafından, ne miktarda üretileceği ve hangi ticari koşullarda hangi fiyattan pazarlanacağına piyasa koşullarında belirlenmesini sağlamaya yönelik olmak üzere, birimlerin ekonomik kararlarını bağımsız olarak alabilmeleri olgusunu içeren ekonomik yarış” olarak değerlendirilebilir²⁴.

Tanımları arttırmak ve farklılaştırmak mümkündür. Değişen piyasa şartlarında rekabetin tanımının ve kapsamının değişmesi doğaldır.

²³ Muhammed Muğaminye, **Avrupa Birliği Rekabet Hukukunda Egemen Durumun Tespiti Yönünden ‘İlgili Pazar’ Kavramı** (Alındığı tarih:28. Mayıs. 2005, yer: <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/mugaminye.htm>).

²⁴ Murat Ayber, **Marka İçi Ve Markalar arası Rekabetin Dengelenmesi Gereken Hallerde Rekabet Otoritelerinin Yaklaşımları** (Ankara: Rekabet Kurumu, 2003), s.10.

2. REKABET GÜCÜ KAVRAMI

Rekabet gücü kavramı literatürde genelde üç farklı düzeyde ele alınmaktadır. Bunlar işletmeler, endüstriler ve ülkelerdir²⁵. Göreceli olarak bir endüstrinin diğer ülkelerin aynı endüstrilerine göre daha yüksek gelir ve istihdam yaratma gücü olarak tanımlanabilir²⁶. Göreceli bir ölçüt olan rekabet gücü, endüstrilerin veya ülkelerin birbirine göre mevcut durumlarını ortaya koymaya yarar. Rekabet gücünü işletmeler için tanımlamak nispeten kolaydır, fakat bölgelerin ya da ülkelerin rekabet gücünü tanımlamak daha zordur. Örneğin tarımsal bir bölge ile finans merkezini birbirlerine rakip olmadıkları için karşılaştırmak zordur.

Merkezi İsviçre'nin Lozan kentinde bulunan Uluslararası Yönetim Geliştirme Merkezi (International Institute for Management Development - IMD) her yıl Dünya Rekabet Yıllığı (World Competitiveness Yearbook) adıyla bir rapor yayınlamaktadır. IMD, yaptığı analizde herhangi bir rekabet gücü ölçütü kullanmaz. IMD'ye göre bir ülkenin rekabet gücü GSYİH ve verimliliğe indirgenemez zira ülkedeki işletmeler rekabet güçlerini artırmak için ekonomik faktörlerin yanı sıra ülkelerin içinde bulunduğu siyasi ve kültürel ortamla ve eğitim ortamıyla da başa çıkmak zorundadırlar. Ülkelerin rekabet gücü ülke içindeki işletmelerin rekabet gücünün toplamından oluşur²⁷.

IMD'ye göre, işletmelerin rekabet gücünü birebir ölçmek olanağı olmadığından rekabet gücünü etkileyen faktörler belirlenir ve ölçülür. Bu itibarla IMD yaptığı analiz ile ülkelerin katma değer oluşturma ve bunu sürdürme kabiliyetlerini ve dolayısıyla işletmelerin rekabet gücünü sıralar. Buna göre rekabet gücü büyük bir ölçüde bir ülkenin sürdürülebilir bir şekilde katma değer üretmesini sağlayan bir ortam oluşturmaya yeteneğine dayanır. Rekabet gücü yalnızca günümüzün bir meselesi değildir; uzun

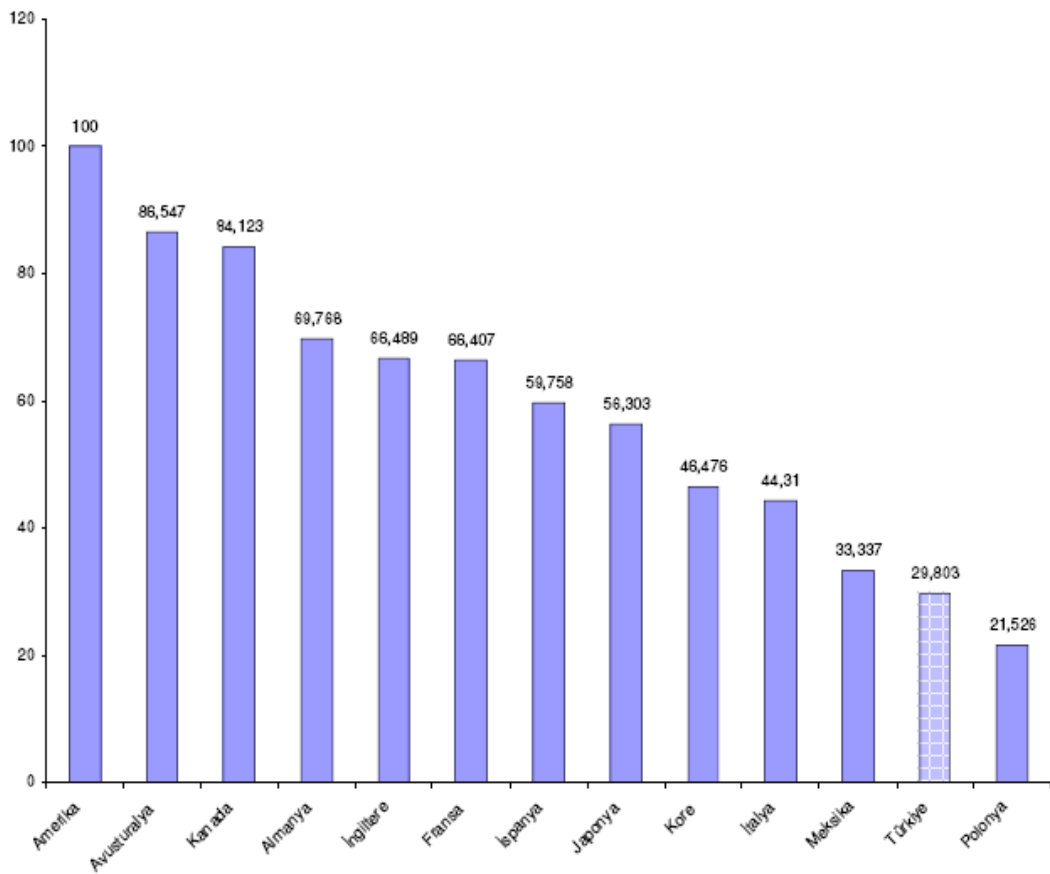
²⁵ Senem Besler, Zümrüt H. Tonus, **KOBİ'lerin Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü** (1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'nde sunulan bildiri. İstanbul: 2004), s.591.

²⁶ İbrahim Demir, **Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri** (Alındığı tarih: 14. Eylül. 2005, yer: <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/demiri.pdf>).

²⁷ **Global Rekabet Gücü ve Türkiye** (Alındığı Tarih: 02. Haziran. 2005, yer: http://www.yalinenstitu.org.tr/makale_detay.asp?id=37).

vadede üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Uzun vadede bir ülkenin rekabet gücünü artırması ve muhafaza edebilmesi için eğitim, değer sistemleri ve bireylerin motivasyonu gibi faktörlerde rakiplere kıyasla iyi ve üstün bir konumda olunması gereklidir²⁸.

Rekabet gücü yüksek ülkelerin refah seviyelerinin de yüksek olduğu söylenebilir. Aşağıdaki şekilde OECD'ye ait ülkelerin rekabet gücü seviyeleri gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 1. Nüfusu 20 Milyonun Üstünde Olan Ülkelerin Rekabet Gücü Sıralaması

Kaynak: KOSGEB, OECD'nin Yapısı ve Üyesi Ülkelerin Bilgi Profilleri, 2004 s, 51.

²⁸ **Global Rekabet Gücü ve Türkiye** (Alındığı Tarih: 02. Haziran. 2005, yer: http://www.yalinenstitu.org.tr/makale_detay.asp?id=37).

Yukarıda da bahsedildiği üzere, ülkelerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden bir tanesi de ülkede bulunan endüstrilerin ve işletmelerin rekabet edebilme seviyeleridir.

Bu çalışmada KOBİ'lerin rekabet gücü inceleneceğinden sadece işletmeler düzeyinde rekabet gücü kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

İşletme düzeyinde rekabet gücü, işletmelerin rekabet gücü kriterleri işletmelerin etkinlik alanlarına göre azaltılıp artırılabilmesine karşın genel olarak; herhangi bir işletmenin ulusal ya da küresel piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir²⁹.

Yukarıdaki tanımda bahsedilen kriterler, rekabet gücü kavramının dinamik içerikli olmasından dolayı, değişebilir, yenileri eklenebilir ya da bazıları güncelliğini yitirebilir. Bu çalışmada rekabet gücü kriterleri olarak:

- Verimlilik
- Hız
- Üretimde esneklik
- Kalitede göreceli olarak en yüksek seviyeye ulaşılması
- Yenilikçilik – Yaratıcılık
- Ar-Gr Faaliyetleri ve Teknoloji
- Maliyetlerde göreceli olarak en düşük seviyeye ulaşılması
- Kapasite kullanım oranları
- Nitelikli işgücü
- İhracat payı

belirlenmiştir.

²⁹ Onur Şahin, **Yurtiçi ve Yurtdışı Rekabet** (Alındığı Tarih: 28. Mayıs. 2005, yer: <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=yrticiyrtdisirek>), s.14.

3. REKABET GÜCÜNÜN ÖNEMİ

Küreselleşmenin etkisiyle, işgücü ve sermayenin dolaşımı dünya genelinde daha kolay hale gelmiştir. Bu durum, rekabet gücünün önemini bütün ülkeler için daha da arttırmıştır. Çünkü artık işletmeler yalnızca buldukları yerdeki rakipleriyle değil aynı zamanda küresel rakipleriyle de rekabet etmek durumunda kalmışlardır.

Tüketicilerin giderek daha bilinçli hale gelmeleri, ait olunan ekonomik birlikler nedeniyle bazı standartlara uyma zorunluluğu, kaynakların giderek azalması ve bu kaynakların daha verimli kullanma zorunluluğu, çevreye kirliliğine karşı duyarlı olmanın artık bir zorunluluk halini alması dünya çapında rekabeti zorlaştıran etkenlerdendir. Bilişim sektörünün gelişmesiyle, artık tüketicilerin ürünleri fiziksel olarak görmelerine gerek kalmadan da sipariş etme ve ürün hakkında her türlü bilgiyi alabilme şansları doğmuştur. Pazarlama kanallarının değişmesi birçok işletme için “stok” kavramını ortadan kaldırmıştır.

Dünyanın öbür yarımküresindeki ürün ya da hizmet bulunulan yerden daha ucuza üretilmektedir. Ülke dışındaki ürünlere ulaşmak ise haftalarla değil günlerle ölçülmektedir. Durum böyle olunca ülkelerin rekabet güçlerinin önemi artmıştır. Bununla birlikte rekabet gücü kriterleri değişiklikler göstermektedir.

Örneğin satın alınacak ürün ya da hizmet için fiyatların düşük olması bazı tüketiciler için son derece önemliken, bazı tüketiciler fiyata bakmadan ürünün tasarımına, estetiğine bakmaktadırlar. Bu durumda rekabet gücü kriterleri tüketici profiline göre değişmektedir.

Sonuçta, atılacak adımlardan bir tanesi de işletmeleri sektörel olarak gruplandırarak, tüketici istek ve beklentilerini ayrı ayrı değerlendirmek olacaktır. Elbetteki bu gruplandırma tek başına yeterli olmayabilir. Tüketici profilleri sektörlere göre değişebileceği gibi, küresel olarak düşünüldüğünde coğrafi koşullar, tüketicilerin sahip olduğu kültürel özellikler, gelenekler, tüketicilerin gelir düzeyleri gibi faktörler de etkili olacaktır.

Bu sebeplerden dolayı, rekabet gücünün ölçülmesi ve değerlendirilmesi değişik kriterlere göre yapılabilir. Rekabet kuralları, bir işletmenin büyüklüğünden bağımsız olarak ekonomik faaliyette bulunan tüm işletmeler için işler. İşletmelerin rekabet etme stratejilerinin varlığı ve bu stratejileri hayata geçirmedeki başarı rekabet edebilirliklerini arttırabilir. Bu durumda önce pazar şartlarına, tüketici profiline, sahip olunan temel yeteneklere göre, öz sermayeye göre, işgücü sayısı ve kalitesine göre rekabet stratejisinin doğru belirlenebilmesi önemlidir. Fırsat ve tehditleri belirleyebilmek için yapılacak ekonomik araştırmalar ve danışman destekleriyle strateji oluşturulabilir. Stratejiyi uygulamaya koymak her zaman planlandığı gibi olmayabilir. İşletmenin iradesi dışında oluşabilecek şartların yaratacağı sonuçlar işletmelerin önünde engel teşkil edebilir.

Ekonomik krizlerin sonucu olan nakit yetersizlikleri, değişen döviz kurları, borsadaki çalkantılar KOBİ'leri de etkiler. Daha önce de bahsedildiği gibi KOBİ'lerin ihracat yapma oranları ülke içinde sahip oldukları paya oranla son derece düşüktür. Bu hallerde devreye girecek olan ticaret ve sanayi odalarının yanı sıra KOSGEB, TOSYÖV, İGEME ya da özel bankaların yardımlarıyla, işletmelerin özellikle KOBİ'lerin ekonomik istikrarsızlıkları giderilmeye çalışılabilir.

Bir ülkenin refah seviyesini yükseltebilmesi ve ekonomik büyümesini arttırabilmesi, o ülkenin rekabet gücünü arttırabilmesine bağlıdır. Rekabet gücünün artması, ülkenin üretim kapasitesini, ihracatını, istihdam edilen kişi sayısını arttıracaktır. Bu durum vatandaşlara yansiyacak ve vatandaşların ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine, refah seviyelerinin yükselmesine olanak sağlayacaktır.

4. KOBİ'LERDE REKABET GÜCÜ KRİTERLERİ

Ülkeler ve endüstriler için olduğu gibi işletmelerin de rekabet güçlerinin belirlenmesi sırasında hangi kriterlerin temel alındığının belirtilmiş olması gereklidir. KOBİ'ler için bir çok farklı kriteri rekabet gücü kriteri olarak almak mümkündür. Bu çalışmada aşağıdaki kriterler KOBİ'lerde rekabet gücü kriteri olarak belirlenmiştir. KOBİ'lerin rakipleriyle rekabet edebilmelerinin ön koşulu olarak düşünülen bu kriterlere eklemeler yapmak mümkündür.

4.1. Verimlilik

Verim, mühendislik bilimlerinde çıktı/girdi olarak bilinir. İktisat biliminde de buna benzer bir tanım vardır. Çıktıların, o çıktıyı elde etmek için kullanılan kaynaklara daha doğru bir ifadeyle hammaddeye oranına verim denir³⁰. Buradan hareketle katma değer/girdi verimlilik ile sıkı sıkıya ilişkilidir.

“Verimlilik” adı verilen kavram da, üretim sırasında kullanılan insan gücü, hammadde, alet ve makineler, enerji, su, toprak gibi kaynaklarla sonunda elde edilen ürün arasındaki ilişkiyi, oranı anlatır. Birim zamanda, örneğin bir günde, bir ayda ya da bir yılda üretilen mal ya da hizmetin büyüklüğünü ölçüp, onu üretmek için kullanılan kaynağın ya da kaynakların miktarına bölümüyle verimlilik oranı bulunur³¹.

Kullanılan kaynakları sabit tutarak çıktıyı arttırmak ya da çıktının sabit kalıp kullanılan kaynakların azaltılması verimdeki artışın göstergeleridir. Verimlilik artışı bir çok etkene bağlı olarak sağlanabilir:

Üretim sürecinin niteliğindeki gelişmelerle veya kapsamındaki değişikliklerle verimlilik artırılabilir. Kullanılan teknolojinin yenilenmesi, Ar-Ge faaliyetleri sonunda bulunacak yeni yöntemler süreçlerde değişikliğe ve verimliliğin artmasına neden olabilir.

³⁰ **Verimlilik Nedir** (Alındığı Tarih: 29. Mayıs. 2005, yer: <http://www.verimlilik.baskent.edu.tr/belgeler/verimliliknedir.htm>).

³¹ **Verimlilik Nedir** (Alındığı Tarih: 10. Haziran. 2005, yer: <http://www.mpm.org.tr/default.asp?menuid=2>).

Ürünün tasarımındaki değişmeler de verimliliği arttırabilir. Farklı tasarlanmış ürünler üretim sürecini hızlandırabileceği gibi ürünün katma değerini arttırıp tüketiciler açısından değerini yükseltebilir ve ürünün piyasadaki ederi artmış olur.

Yönetimdeki ve örgüt içindeki değişmeler de verimliliğin artmasına katkıda bulunabilir. Planlamada ve organizasyonun yapılan işe uygun olarak yapılmasında elde edilecek başarılar zamandan ve işgücünden tasarruflar elde edilmesine katkıda bulunabilir.

Girdi kalitesi de verimliliği etkileyen unsurlardandır. Ucuz enerji kullanımı yetmişmiş, kalifiye işgücü kullanımı ve kaliteli hammadde kullanımı, birim çıktı başına daha az maliyetli girdi sağlayacağından verimliliğin artmasına yardımcı olabilir.

KOBİ'lerin verimliliklerini arttırmaları kısıtlı olan maddi imkanlarını etkin bir şekilde kullanabilmeleri anlamına gelir. Geliştirdikleri yeni süreçlerle rakiplerinin önüne geçebilirler. Hammadde ve nihai ürünün yanı sıra zamandan da tasarruf ederek üretim arttırılabilir. Bu da cironun ve göreceli olarak karlılığın artmasına, yeni yatırımlar yapılmasına ve istihdam olanakları yaratılmasına yardımcı olur.

4.2. Hız

21. yüzyılda ‐hız kavramı‐ işletmelerin pazarda kendilerine yer bulabilmeleri açısından önem kazanmıştır. 20. yüzyılda işletmelerin ürünlerini satabilmeleri için ürünlerinin maliyetlerinin düşük ve işlevsel olması, kaliteli olması, sattıkları ürünler için satış sonrası servisin iyi olması, müşterileriyle olan ilişkilerinin dinamik olması önemliydi. Fakat içinde bulunduğumuz yüzyılda, yukarıda bahsedilen etkenler hız kavramıyla anlam kazanabilmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte işgücü, sermaye dünya üzerinde geçtiğimiz yüzyıla oranla kolaylıkla hareket edebilmektedir. Bunun sonucunda aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler artık yalnızca buldukları yerdeki yerel işletmelerle değil, aynı zamanda dünya genelinde faaliyet gösterebilen küresel işletmelerle de rekabet etmek

zorundadırlar. Bu da ürünlerini rakiplerine kıyasla hızlı bir biçimde üretmek, hızlı bir biçimde tüketicilere ulaştırmak zorunluluğunu doğurmuştur³².

Yaşam şartlarının, dolayısıyla tüketici talep ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği günümüzde üretilen ürün ve hizmetlerin de bu talep ve ihtiyaçlara göre şekillenmesi son derece normaldir. Bilgi ve teknolojiye ulaşmak günümüzde eskiye göre daha kolay ve çabuktur. Önemli olan ne üretileceğine karar vermedeki hızdır. Bugünün çıktıları dünün kararlarının sonuçlarıdır. Dolayısıyla ne üretileceğine karar vermedeki hız işletmelerin yarını açısından son derece önemlidir.

KOBİ'ler tüketicilerin beklentilerini karşılayabilmek için öncelikli olarak hızlı karar vermek zorundadırlar. Süreçlerdeki hız daha sonra önem kazanır. Ayrıca tedarikçisi oldukları büyük işletmelerin üretim hızlarına yetişebilmeleri onların rekabet üstünlüğü elde etmelerine olanak verir.

4.3. Üretimde Esneklik

Esneklik, bir şeyin değişik yorumlara, farklı uyarlamalara, yeni düzenlemelere elverişli olarak tanımlanabilir³³.

Günümüz dünyasında, talebin esnek yapıda olduğu söylenebilir. Değişen tüketici taleplerini karşılayabilmek için arzın da esnek yapıda olması bir ihtiyaç haline gelmiştir. Ancak esneklik, sadece arzın talep karşısındaki esnekliği olarak algılanmamalıdır. Bu, kavramın anlamının eksik olarak değerlendirilmesine yol açabilir. İstihdamda esneklik, girdilerde esneklik, süreçlerde esneklik, lojistikte esneklik “*üretimde esneklik*” kavramının öğelerindendir³⁴.

³² Senem Besler, **Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir** (AÜ İİBF Dergisi Cilt: 18, Sayı: 12, 2002), s.39.

³³ Dictionnaire Larousse, 1993 (Cilt:2), s.795.

³⁴ Emre Alkın, **Üretimde Ne Kadar Esneğiz** (Alındığı tarih: 12. Mayıs. 2005, yer: <http://www.ihracatdunyasi.com/haber/haber1240.html>).

- teknolojinin izlenmesiyle kullanılacak makinelerin süreçlere uyumu,
- makine ve ekipmanlarla talep arasında karşılıklı bir ilişki yaratarak süreçlerin yeniden düzenlenmesi
- hammadde kullanımındaki değişiklikler
- işgücü planlaması
- piyasada değişen/değişecek eğilimleri sezebilmek ve karar verirken ona göre hareket etmek

üretim süreçlerinde esnekliğin sağlanmasına yardımcı olan etkenlerdir.

Üretim sistemlerinin esnekliği esnek üretimde önemli bir rol oynamaktadır. Tezgahta yapılacak üretime göre ayarlamalardaki hızı ve kolaylığı ifade eden tezgah esnekliği, işlem sırasında yapılacak değişikliklerle ilişkili olan rota esnekliği ve yönetimin karar verme hızı da üretimin amacına ulaşabilmesi için son derece önemlidir³⁵. KOBİ'ler esnek üretimleri sayesinde büyük işletmelerin seri üretimlerine karşı direnebilirler. Parça başı maliyetlerini seri üretim yapan büyük işletmeler kadar düşürmeleri oldukça zor olduğu için rekabet etmelerinin bir yolu da tüketicilerin özel isteklerine cevap verebilme yetenekleridir. Bu da üretimde esnek olabilmeleriyle ilişkilidir.

4.4. Kalite

Kalite kavramı günümüzün rekabet ortamında çok önemli bir yere sahiptir. Küreselleşmenin etkisiyle teknolojinin gelişmesi ve daha da önemlisi gelişen teknolojiyle üretilen bilgiye erişimin daha kolay hale gelmesi tüketicilerin bilinçlenmesini ve pazardaki ürünlerden seçme yapabilme olanağını arttırmıştır. Pazardaki ürünler arasından tüketicilere hitap edebilecek ürünler sunabilmenin koşullarından biri de kaliteli ürün ya da hizmet üretebilmektir demek yanlış olmaz.

³⁵ Muammer Zerenler, **Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri** (Alındığı tarih: 14. Mayıs. 2005, yer: http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=185).

Kalitenin literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır. En yalın haliyle “tüketicinin istediği özelliklere uygunluktur³⁶.”

- Kalite; belirlenen şartlar altında ve belirlenen bir zaman süresi içinde istenilen fonksiyonları yerine getirebilme kabiliyetidir³⁷.
- Kalite, bir ürünün kullanım uygunluğunu belirleyen özelliklerinin tümüdür.
- Kalite, herhangi bir ürün sınıfının özelliklerinin insan topluluklarının istek potansiyelini karşılayabilme derecesidir.
- Kalite, önceden tespit edilmiş olan özelliklere ya da standartlara göre üretim yapma olgusudur.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle kalitenin amaçlara uygunluk ya da tüketici beklentilerini karşılayabilme derecesi olduğu söylenebilir. Kalite kavramı tüketici algısının yanı sıra bir takım nesnel özelliklerle de ölçülebilir. Öznel algılar nesnel gerçeklere dönüştürülebildiği oranda kalite ölçülebilir hale gelir.

Üretilen ürün ya da hizmetin bir takım standartlara uyması ve bu standartlara uygunluk, kalite kavramının tüketiciler tarafından da hissedilebilmesini kolaylaştırır. Bu da işletmelerin piyasada rakipleriyle rekabet edebilmelerine yardımcı olur.

Kalite günümüzde dış müşteriler için olduğu kadar iç müşteriler denebilecek bir sonraki süreç sahipleri için de önemli hale gelmiştir. Bu sayede sürecin her adımında üretilmesi hedeflenen ürünün kontrolü sağlanabilir ve standartlara ya da tüketici gereksinimlerine uygunluğu denetlenebilir.

Ürünün kaliteli olması demek birtakım özellikleri de bünyesinde barındırıyor olması anlamına gelir. Ürünün;

³⁶ **Toplam Kalite Yönetimi'ne İlişkin Temel Bilgiler** (Alındığı tarih: 23. Mayıs. 2005, yer: <http://www.tusiad.org.tr/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3.html>).

³⁷ **Kalite Nedir.** (Alındığı tarih: 29. Mayıs.2005, yer: <http://www.igeme.org.tr/TUR/pratik/kalite.pdf>), s.2.

- performansı
- tasarımı
- estetik oluşu
- dayanıklı oluşu
- standartlara uygunluğu

bu özelliklerden bazılarıdır. Üretilen ürün ve hizmetlerdeki kalite kavramı KOBİ'lerin rekabet güçlerini arttırmak için önemlidir. Piyasaya arz edilen bir çok ürün arasından tüketiciler elbetteki kaliteli olanı seçme eğiliminde olacaklardır. Özellikle bazı standartlarla kalitesi belgelenmiş ürünler üretmek, tüketicilerin taleplerini karşılamada yardımcı olacaktır. Bu da rekabet üstünlüğü sağlanmasına yardımcı olacaktır.

4.5. Yenilikçilik – Yaratıcılık

İşletmelerin rekabet güçlerinin arttırmaları konusundaki en önemli faktörlerden biri de yenilikleri takip etme hızlarıdır. Birbirleriyle sıkça karıştırılan ve birbirlerinden ayrı düşünülemeyen yenilik ve yaratıcılık kavramları işletmelerin rekabet güçlerinin arttırmada son derece önemli roller üstlenmektedirler.

Yaratıcılık yeni fikirler üretilmesi olarak düşünülebilirken, yenilik bu yeni fikirlerin hayata geçirilmesidir. Yenilikle yakından ilgilenen yazarlardan biri olan Drucker yeniliği “bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi” şeklinde tanımlamıştır³⁸.

Yenilik, girişimciliğin bir adımıdır ve işletmeye rekabet etme üstünlüğü sağlar. Süreçlerin farklılaştırılması, yeni hammadde kullanımı, yönetim anlayışındaki değişiklikler, makine parkurundaki makine ve teçhizatın yerinin değiştirilmesiyle iş kolaylaştırması yeniliğe örnektir. Ayrıca işletmelerin yaratıcılık yeteneklerinin artırılmasının, nitelikli işgücü istihdamı ile de ilgili olduğu açıktır.

³⁸ Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi** (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2002), s.5.

Yenilik, işletmelerin gelişmesini ve büyümesini sağlar. Bu durum insanlara istihdam olanağı sağlayarak refah seviyelerinin artmasına katkıda bulunur. Ürün ve hizmetlerin değerleriyle maliyetleri arasındaki farkı arttırarak işletmelere ve ekonomiye yarar sağlar. Teknik bilginin kullanılması işletmelere, üretilen ürün ya da hizmetin kalitesinin artmasını, maliyetinin düşmesini, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayarak, büyüme ve gelişme üstünlüğünü elde etmelerine olanak verir.

İşletmelerde yenilik yapmayı engelleyen bazı etkenler vardır. Bunların ortadan kaldırılmasıyla rekabet gücünün arttırılabileceği düşünülebilir. Aşağıda bu etkenlerden bazıları verilmeye çalışılmıştır.

- Uluslararası fuarların ve yayınların takip edilmemesi, sadece yerel rakiplerin taklidi
- Şirket bünyelerinde çalışanların fikirlerine itibar edilmemesi
- Eğitim sisteminin yaratıcılığı baltalaması
- Mucit ve patent sahiplerinin teşvik edilmemesi ve telif haklarının korunmaması
- Bir türlü taklitçilikten yaratıcılığa geçilememesi
- Yenilikleri başlatmada ve pazara girişte doğru zamanlama yapılabilmesine mani olan ekonomik istikrarsızlık
- Pazar araştırmalarının yetersizliğinin yatırım kararlarının risk ve belirsizliğini artırması
- Temel rekabet avantajının esneklik ve yenilikçilik olduğunun unutulması ve Ar-Ge faaliyetlerine önem verilmemesi

Yenilik için atılacak adımlar pazardaki rakiplerden farklı olma üstünlüğünü verir. Şöyle ki; KOBİ'ler ürettikleri ürünlerin taklidinin yapımından daha hızlı bir şekilde yenilik yapmaya mecburdurlar. Bu durumda başkalarının belirlediği kurallarla yarışmaktansa, kurallarını kendilerinin koyduğu yarışta rakipleriyle mücadele etme olanağına kavuşurlar.

4.6. Araştırma – Geliştirme (Ar-Ge) - Teknoloji

KOBİ'ler için teknoloji yenilemesi ve Ar-Ge çalışmaları yapmak rekabet gücünü arttıran en önemli kriterlerdendir. Ancak işletmelerde yeni süreç, ürün ya da yöntem geliştirmek için yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin her zaman sonuç vermesi beklenemez. Bundan dolayı işletmeler, özellikle gelir seviyeleri daha düşük KOBİ'ler Ar-Ge çalışmaları için bütçe ayırmaktan kaçınabilirler. Gelir ve giderleri arasında kararlı duruma geçmenin yeterli olduğu görüşü işletmelerin büyümesini ve genişlemesini engeller.

Ar-Ge çalışmaları kurulacak ortak atölyelerle yapılabilir. Birkaç işletmenin bir araya gelerek kuracağı bu atölyeler, işletmelerin tek başlarına altından kalkamadıkları mali sorunlara da çözüm olabilir.

4.7. Maliyetlerden Tasarruf

Maliyetlerden tasarruf etmek işletmelerin rekabet etmeleri açısından önemlidir. Nitekim pek çok işletme maliyetlerden tasarruf ederek pazarda rakiplerine karşı üstünlük elde etmeyi amaçlamaktadır ve bu onların en önemli rekabet gücü kriteri haline gelmiştir.

Maliyetlerden tasarruf etmek bir çok biçimde gerçekleşebilir. Verimliliği arttırmak için uygulanan yeni teknolojiler, üretim süreçlerinin iyileştirilmesi, üretilen ürünün seri biçimde üretilmesi, kapasite kullanım oranlarındaki artışlar hep maliyetlerden tasarruf etmeye yardımcıdır.

Elde edilecek tasarruflar yeni yatırımlara dönüşüm için kullanılabilir. Bu da mevcut müşterileri korumanın ötesinde yeni pazarlara girme şansını doğurabilir. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, maliyetlerden tasarruflar etmek için işletmenin temel gereksinimlerinden vazgeçilmemesi olduğudur.

4.8. Kapasite Kullanım Oranları

KOBİ'lerin en büyük sorunlarından biri de kapasitelerini istedikleri gibi kullanamamalarıdır. Bunun nedenlerinden başlıcaları eski teknoloji, yönetimin fonksiyonlarının yerine getirilmemesi ve zaman yönetiminin bilinmemesi olarak düşünülebilir. Kapasite kullanım oranlarının belirlenmesi kapasite raporlarıyla mümkündür.

Sanayi odalarına kaydolarak sanayi kuruluşu niteliği kazanan özel veya tüzel kişiliklerin irtibat bilgilerini, üretim konularını ve yıllık üretim kapasitelerini, teknolojilerini, makine parkını, kullandıkları hammaddeleri, sermaye ve istihdam bilgilerini ve benzeri konuları içeren, kuruluşun kimlik kartı niteliğindeki kapasite raporlarını bağlı buldukları odalar düzenlemektedir³⁹.

Ayrıca imalat sanayi, ihracat, ithalat, gümrük, teşvik mevzuatı gibi birçok bürokratik işlemde, sanayi kuruluşu ile ilgili bilgilerin kapasite raporlarından elde edilmesi tercih edilmekte ve her geçen gün kapasite raporlarının önemi artmaktadır.

KOBİ'lerin piyasada var olabilmeleri, tüketicilere daha yakın olmalarına ve onların özel isteklerine yapacakları tasarımlar ile cevap verebilmeleri ile ilişkilidir. Seri üretim yapmak yerine bu tarz özel istekleri yerine getirmek isteyen işletmelerin kapasitelerini verimli ve tam olarak kullanmaları rekabet edebilmeleri açısından oldukça önemlidir.

4.9. Nitelikli İşgücü

İstihdam edilen personelin nitelikli olması KOBİ'ler için rakipleriyle rekabet edebilmelerine olanak sağlar. Alanında uzman kişilerin KOBİ müşterisinin istek ve

³⁹ TOBB KOBİ Müdürlüğü, **Kapasite Raporu Tanımı** (Alındığı tarih: 14. Eylül. 2005, yer: <http://www.kobi.org.tr/kapasiteraporu.php>).

taleplerine hızlı ve istenilen şekilde cevap verebilmesi için yararlı olacağı söylenebilir. Nitelikli insan gücünün hız ve verimlilik konusunda rekabet gücü oluşturacağı açıktır.

Yaratıcı işgücü ile gerçekleştirilecek tasarımlarla, pazarda ön plana çıkmak mümkün olabilir. Nitelikli işgücü, KOBİ'lerde çokça görülen tek yönetici ve departmanlaşmama sorunlarına çözüm olabilir. Uzmanlaşma ve görev ve yetki dağılımı yönetimin fonksiyonlarını yerine getirmesine yardımcı olur. Yöneticilerin işgören sıfatından ayrılıp yöneticilik sıfatının gerekliliklerini yerine getirmesine olanak sağlar.

4.10. İhracat Payı

KOBİ'ler artık sadece buldukları yereldeki işletmelerle değil, aynı zamanda dünya genelinde faaliyet gösteren rakipleriyle ve hatta internet aracılığıyla faaliyet gösteren rakipleriyle de rekabet etmek durumundadırlar. Ürettikleri ürünleri ihraç edebilmeleri onların rekabet gücü üstünlüğü sağladığının göstergesi olarak düşünülebilir.

KOBİ'lerin yurtdışı fuarlara katılmaları, uluslararası ticaret örgütlerine üye olmaları, buldukları sektördeki benzer KOBİ'lerle işbirliği içine girmeleri ihracat paylarını arttırabilir. İhracat yaptıkça artacak referansları ile büyüme üstel olarak gerçekleşebilir. Rekabet gücü üstünlüğünün sonucu ihracat payının artması, ihracat payının artması rekabet gücünü artmasını sağlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESKİŞEHİR MARANGOZ VE MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

1. MOBİLYA SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ

Türkiye mobilya endüstrisi, genelde çoğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli işletmelerin ağırlıkta olduğu bir görünüme sahiptir. Buna karşın özellikle son 15-20 yıllık süreçte küçük ölçekli işletmelerin yanı sıra orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı artmaya başlamıştır. Devlet İstatistik Enstitüsü 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı verilerine göre sektör 91.684 kişiyi istihdam etmektedir. Bu alanda faaliyet gösteren işletme sayısı ise 29.036'dır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne kapasite raporu almak için başvurmuş firmaların kayıtlarından alınan bilgilere göre Türkiye'de 200'den fazla çalışanı olan mobilya üreticisi firma sayısı 20'dir⁴⁰. Bu verilere göre 100'den fazla eleman istihdam eden firmaların sayısı 52, 50 ve üzeri çalışanı olan firma sayısı ise 118'dir. Fabrikasyon üretim yapan firmaların da istihdam düzeyi ile paralel olarak büyük firmalardan oluştuğu düşünülmektedir. Fabrikasyon üretim yapan firmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Mobilya ve orman ürünlerinde, sektörde önemli bir yer tutmamakla beraber, faaliyet gösteren yabancı sermayeli firma sayısı 34' tür.

Türkiye'de 2004 yılında yaklaşık 35.000 üretici firmada yapılan analizler sonucu elde edilen verilere göre oluşturulan ülke çapındaki sektörlerin genel olarak dağılımı Tablo 5'te ifade edilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde Türkiye çapında sektör dağılımında ilk sırayı mobilya üretiminin aldığı görülmektedir.

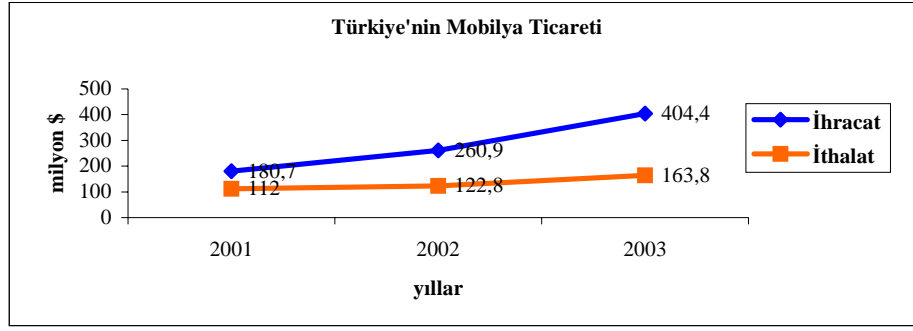
Şekil 2'de ise Türkiye'nin ihracat ve ithalat rakamları verilmektedir. Bu rakamlara bakıldığında ihracatın ithalata oranlar daha hızlı yükseldiği görülmektedir.

⁴⁰ **İstatistikler** (Alındığı tarih: 15. Eylül. 2005, yer: <http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/sanayi/istatistikler1.php>).

Tablo 5. Türkiye'deki KOBİ'lerin Faaliyet Konuları

NACE Kodları	Faaliyet Konuları	İşletme Sayısı	Yüzde
36	Mobilya imalatı, başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalatlar	5746	16.67
17	Tekstil ürünleri imalatı	5423	15.74
15	Gıda ürünleri ve içecek imalatı	3797	11.02
29	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı	3120	9.05
28	Makine ve teçhizatı hariç; fabrikasyon metal ürünleri imalatı	2661	7.72
25	Plastik ve kauçuk ürünleri imalatı	2252	6.53
27	Ana metal sanayii	2065	5.99
26	Metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı	1789	5.19
18	Giyim eşyası imalatı; kürkün işlenmesi ve boyanması	1250	3.63
19	Derinin tabaklanması ve işlenmesi; bavul, el, çanta, saraçlık, koşum takımı ve ayakkabı imalatı	1198	3.48
72	Bilgisayar ve ilgili faaliyetler	938	2.72
24	Kimyasal madde ve ürünlerin imalatı	904	2.62
31	Başka yerde sınıflandırılmamış elektrikli makine ve cihazların imalatı	889	2.58
34	Motorlu kara taşıtı, römork ve yarı römork imalatı	833	2.42
21	Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı	584	1.69
22	Basım ve yayım; plak, kaset ve benzeri medyanın çoğaltılması	345	1.00
33	Tıbbi aletler; hassas ve optik aletler ile saat imalatı	181	0.53
35	Diğer ulaşım araçlarının imalatı	150	0.44
16	Tütün ürünleri imalatı	91	0.26
23	Kok kömürü, rafine edilmiş petrol ürünleri ve nükleer yakıt imalatı	70	0.20
37	Geri dönüşüm	70	0.20
30	Büro makineleri ve bilgisayar imalatı	45	0.13

Kaynak : KOSGEB 2004 Saha Araştırma Raporu



Şekil 2. Türkiye Mobilya Ticareti

Kaynak : KOSGEB 2004 Saha Araştırma Raporu

Türkiye'de mobilya sektörü, pazarın yoğunlaştığı ve/veya orman ürünlerinin yoğun olduğu belirli bölgelerde toplanmıştır. Önemli mobilya üretim bölgeleri toplam üretimdeki paylarına göre; Ankara, İstanbul, İzmir, Adana, Bursa (İnegöl), Eskişehir ve Kayseri şeklinde sıralanmaktadır.

Eskişehir'de ise mobilya sektörü 1970'li yıllardaki parlak günlerini aramaktadır. Tablo 6 ve Tablo 7'de Eskişehir Ticaret Odası (ETO) ve Eskişehir Sanayi Odası'na (ESO) kayıtlı işletmelerin dağılımı görülmektedir. Bu iki odaya kayıtlı toplam mobilyacı sayısı 279'dur.

Tablo 6. Eskişehir Ticaret Odası (ETO) Üyeleri Sektörel Dağılımı

SIRA NO	GRUP ADI	ETO ÜYE SAYISI
1	İnşaat Taahhüt İşleri	1149
2	Yapı Kooperatifleri ve Tarımsal Amaçlı Koop.	544
3	Gıda Maddeleri İmalatı ve Tic.	515
4	Küçük Sanayiciler	416
5	Otomotiv Yedek Parça İmalat ve Tic.	342
6	Ulaştırma ve Turizm Hizmetleri	316
7	İnşaat Malzemeleri ve Tic.	291
8	Kredi Müesseseleri, Sigortacılık ve Müş.	283
9	Bilgisayar, İnternet ve İletişim Hizmetleri	330
10	Topluma Açık Yerler	305
11	Konfeksiyon İmalat ve Tic.	266
12	Dayanıklı Tüketim Malları İmalat ve Tic.	286
13	Mobilya İmalatı ve Tic.	244
14	Şekerli ve Unlu Mamuller İmalat ve Tic.	247
15	Tarım Ürünleri ve Tarım Aletleri	212
16	Kırtasiye, Matbaa, Reklamcılık Hiz.	226
17	Sıhhi Tesisat, Hırdavat Malzemeleri Tic.	187
18	Hayvansal Ürünler Ticareti ve Veterinerlik Hizmetleri	195
19	Eskişehir Taşı ve Madencilik	166
20	Tıbbi Malzeme ve Özel Sağlık Tesisleri	220
21	Petrol Ürünleri İmalat ve Tic.	166
22	Orman Ürünleri ve Mahrukat Tic.	149
23	Tuhafiye, Manifatura, Mefruşat Mamulleri Tic.	160
24	Kimyevi Ürünler, Her nevi Temizlik Taahhüt İşleri	109

Kaynak : Eskişehir Sosyo-Ekonomik Göstergeleri (ESO)- Ekim 2003

Bu odalara kayıtlı işletmelerin Eskişehir ekonomisindeki değişimleri daha hızlı takip ettiklerinden, sektörün beklentilerini ve sorunlarını gidermede aktif rol üstlendiklerinden ve ayrıca istihdam olanakları sağladıklarından bahsedilebilir.

Tablo 7. Eskişehir Sanayi Odası (ESO) Üyeleri Sektörel Dağılımı

SIRA NO	GRUP ADI	ESO ÜYE SAYISI
1	Makine İmalat Sanayii	36
2	<i>Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayii</i>	35
3	Isınma Gereçleri Sanayii	31
4	Metal ve Metalik Olmayan Madencilik Konusuna Giren Maddeler Üretimi	29
5	Şeker, Şekerleme, Çikolata ve Diğer Gıda Sanayii	27
6	Dokuma, Giyim Eşyaları ve Deri İmalat Sanayii	27
7	Elektrik Makineleri ve Gereçleri Sanayii	27
8	Metal Eşya Sanayii	26
9	Metal Ana Sanayii	21
10	Un, Unlu Ürünler, Yağ ve Yem Sanayii	20
11	Kimya, Petrol, Kauçuk Ürünler Sanayii	20
12	Plastik Ürünler Sanayii	20
13	Çimento, Alçı ve Kireç Sanayii	19
14	Tarım Makineleri Sanayii	19
15	Taşıt Araçları ve Yardımcı İmalat Sanayii	19
16	Seramik ve Cam Sanayii	18
17	Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayii	17
18	Diğer İmalat Sanayii	17
19	Pişmiş Kilden Yapı Gereçleri Sanayii	16

Kaynak : Eskişehir Sosyo-Ekonomik Göstergeleri (ESO)- Ekim 2003

2. PROBLEM

Eskişehir’de en yaygın ve köklü sektörlerden biri olan marangoz ve mobilyacılık sektörü son yıllarda büyük zorluklar çekmektedir. Özellikle pazar paylarının hızla düşmesi, pek çok küçük sanayicinin geçmiş yıllarla kıyaslandığında daha az iş, daha az karla çalışmaya başlaması durumun boyutlarını değerlendirme zorunluluğu doğurmuştur. Yaklaşık 1.000 küçük ve orta ölçekli marangoz ve mobilyacının faaliyet gösterdiği Eskişehir mobilya piyasasının istenilen seviyede satış yapamaması ve buna paralel olarak üretim kapasite kullanımının hızla düşmesi Eskişehir’de “mobilyacılık” sektörünün geleceği hakkında ciddi kaygılar uyandırmaktadır.

Oysa Eskişehir Türkiye ortalamalarının üstünde bir gelir seviyesine sahiptir ve mobilya ihtiyacı ve tüketimi artış göstermelidir.

Tüm bu gelişmelere rağmen yarım asırlık geçmişi, binlerce zanaatkarı, on binlerce çalışanı, yüz milyonlarca dolarlık yatırımı ve birikimiyle, Eskişehir mobilya sektörünün içinde bulunduğu sıkıntıların nedenlerinin araştırılması gereği net biçimde ortadadır.

3. AMAÇ

Eskişehir marangoz ve mobilya sektöründe yer alan KOBİ'lerin yaşadıkları sorunların nedenlerinin araştırılması; bu sektörün sanayici ve tüketici gözüyle değerlendirilmesi ve KOBİ'lerin bir takım rekabet güçlerine hangi düzeyde sahip olduklarının belirlenmesi amacıyla verilerin yeterli, verimli ve doğru bir şekilde toplanmasıdır.

4. ÖNEM

Mobilya sektörü Eskişehir ekonomisinin önemli dinamiklerinden biridir. Ciddi anlamda istihdam sağlamanın yanında tüketicilerin gerek fiyat ve gerekse ihtiyacına göre mobilya seçeneklerini arttırmaktadır. Temel dayanıklı tüketim malzemelerinden olan mobilya üretimi ve satışı Eskişehir dışından karşılanmaya başlandığında doğal olarak fiyatların artmasının yanında ciddi anlamda ekonomik ve sosyal sorunlar da doğuracaktır. Oysa köklü yapısıyla sektör, sadece Eskişehir tüketicisine değil aynı zamanda civar illere ve dünyaya da üretim ve satış yapabilecek kapasitededir.

Araştırmanın; sıkıntıları aşacak çalışmalara ışık tutmasının yanında sektörün gelişebilmesine yönelik ip uçlarını da sağlayacağı öngörülmektedir.

5. VARSAYIMLAR

Araştırma evreninde bulunan mobilyacı ve marangozlar ile mobilya tüketicilerinin fikir ve beyanlarında samimi oldukları kabul edilmiştir.

6. SINIRLILIKLAR

Eskişehir Marangoz Mobilyacılar Odası(EMMO)'na kayıtlı olmasına rağmen belirtilen adreste bulunamayan bazı üyelere dolayısıyla araştırma Eskişehir ilinde bulunan marangoz ve mobilyacılarından sadece 250 tanesi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın daha verimli olması için dünyada ve Türkiye'nin diğer başarılı mobilya merkezlerinde yerinde incelemeler ve gözlemler yapılması yararlı olabilirdi. Maddi imkansızlıklar ve zamanın sınırlı olması bunu olanak dışı bırakmıştır.

7. YÖNTEM

7.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli olarak betimsel analiz modeli uygulanmıştır.

7.2. Evren ve Örneklem

Eskişehir Marangozlar Mobilyacılar Odası (EMMO) üyeleri arasından tesadüfi olarak seçilen 450 küçük ve orta boy işletmeye anket yapılması öngörülmüştür. Ancak bu üyelere sadece 339 tanesi verilen adreste bulunmuş ve sadece 250 tanesi anketi doldurmayı kabul etmiştir. Uygulanmak istenen anketlerin doldurulma oranı % 74'tür. Ayrıca tesadüfi olarak seçilen 500 mobilya müşterisine de farklı bir anket uygulanmıştır. Bu müşterilerden 300 tanesi Eskişehir'de 100'er tanesi ise Kütahya ve Afyonkarahisar illerinde ikamet etmektedir.

7.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada anket yöntemi ve yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. “EMMO Üye Anketi” ve “Mobilya Tüketicisi Anketi” olmak üzere iki farklı kesime hitap eden ölçek geliştirilmiştir.

Mobilya Tüketicisi Anketi ise Eskişehir, Kütahya, Afyonkarahisar illerinde uygulanmıştır.

Öncelikle EMKO, BAKSAN ve Mobilyacılar Çarşısı’nda örnek üyeler seçilmiş ve EMMO Üye Anketi pilot uygulama olarak yüz yüze görüşme yöntemi ile başlatılmıştır. Bu örnek işletmelerde işletme sahiplerinin ya da yöneticilerinin cevaplamada güçlük çektiği, işletmeleri ve Eskişehir’deki mobilya sektörü için önem derecesi yüksek sorular tespit edilmiş ve anketin uygulandığı diğer işletmelerde bu sorular için ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır.

7.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Her iki anket sonucunda toplanan veriler Microsoft Excel programı yardımıyla grafiklere dönüştürülmüştür. Grafiklerden yola çıkarak değerlendirilmeler yapılmış ve yorum ve önerilerde bulunulmuştur. Sonuç ve önerilerin pratik uygulamalar içermesine dikkat edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak Eskişehir mobilya sektörünün geleceğe yönelik stratejilerin, bu stratejileri destekleyecek eylemlerin özet halinde sunulmasına özen gösterilmiştir.

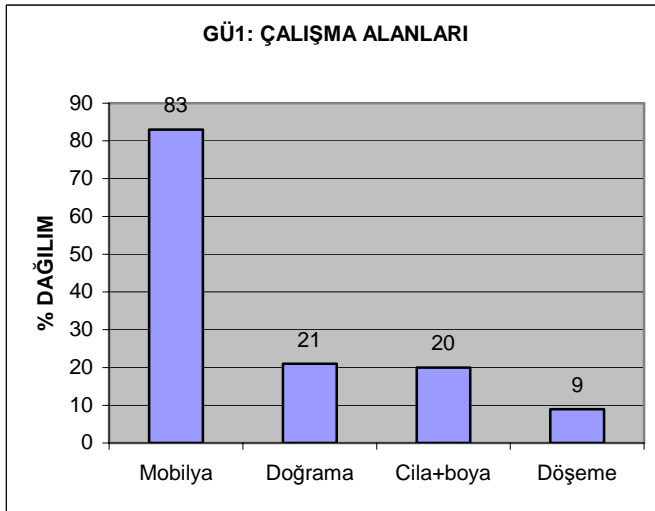
7.5. Süre ve Olanaklar

Anketlerin hazırlanması, uygulanması, mülakatlar, gözlemler ve literatür taraması 8 ayda tamamlanmış, anket sonuçlarının değerlendirilmesi ve raporun hazırlanması ise 30 günde bitirilmiştir.

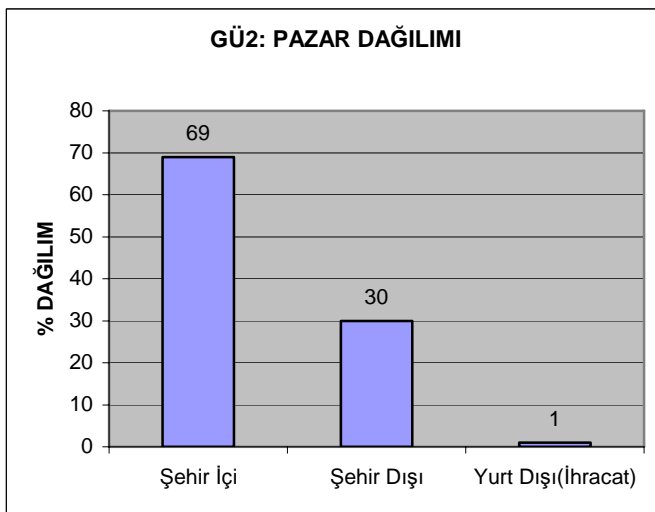
8. BULGULAR VE YORUM

8.1. Eskişehir Marangoz ve Mobilya Sektörü'nde Bulunan KOBİ'lere Uygulanan Anketin (EMMO Üye Anketi) Değerlendirilmesi

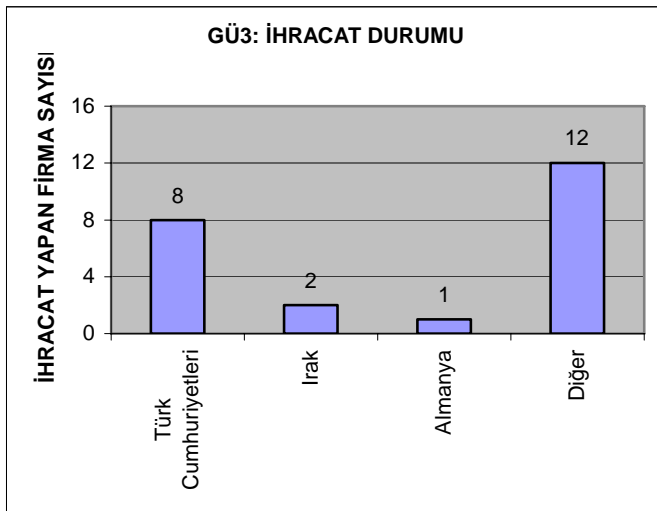
Eskişehir Marangoz ve Mobilyacılar Odası'na kayıtlı üyelere uygulanan ankette bulunan sorulardan alınan cevaplar ışığında aşağıdaki grafikler elde edilmiştir. Grafiklerin başlığı sorunun içeriğini yansıtmaktadır. GÜ; “grafik üye” anlamında kullanılmıştır. Grafiklerin yanında ayrıca açıklaması bulunmaktadır.



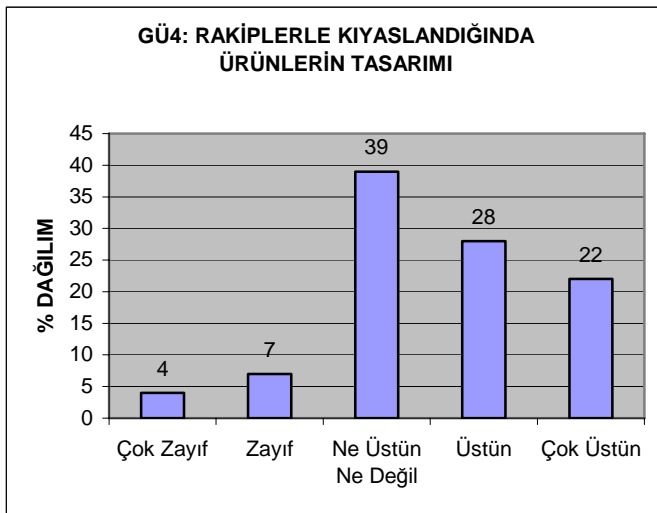
Anketin uygulandığı üyelere bu soruya cevap verenlerin %83'ü mobilya, %21'i doğrama, %20'si cila+boya, %9'u da döşeme işleriyle uğraşmaktadır. Toplam dağılımın %100'den fazla olmasının nedeni ise bazı üyelerin birden fazla alanda faaliyetlerini sürdürmeleridir.



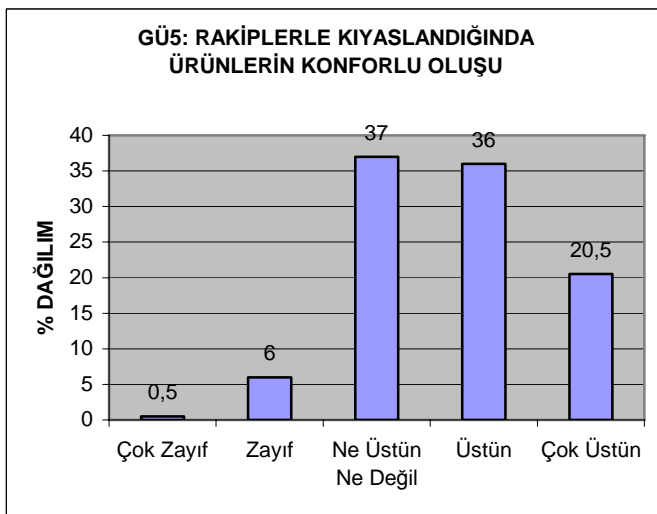
Anketin uygulandığı üyelere bu soruya cevap verenlerin tüm satışlarının %69'u şehir içine, %30'u şehir dışına ve %1'i yurtdışındadır.



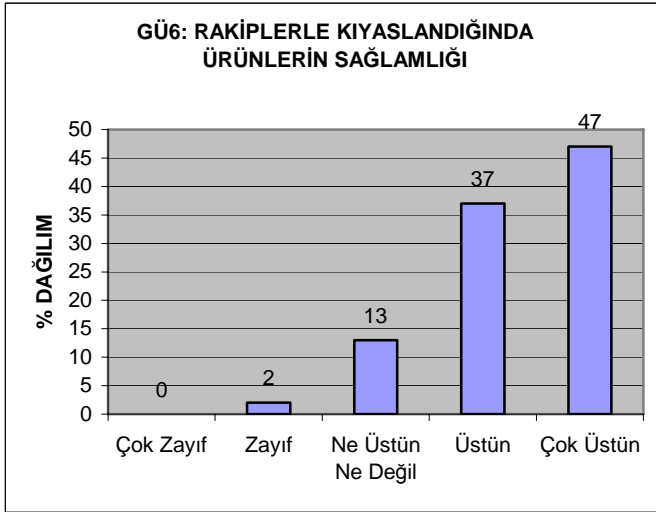
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerden ve ihracat yapan firmalardan 8 tanesi Türk Cumhuriyetleri'ne, 2 tanesi Irak'a, 1 tanesi Almanya'ya 12 tanesi de bunlardan başka ülkelere ihracat yapmaktadır.



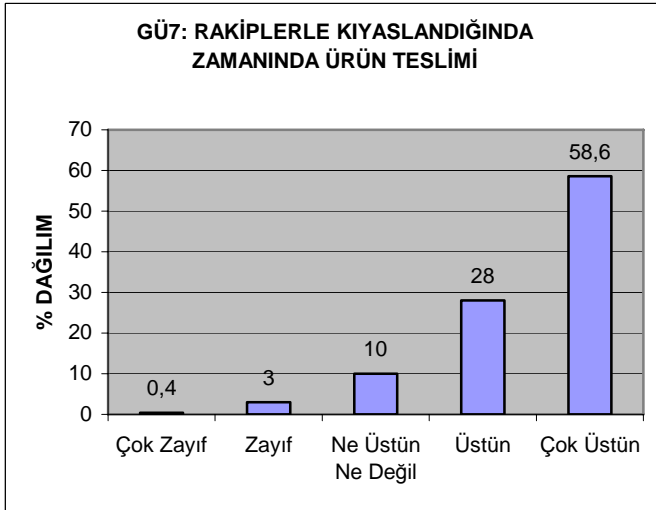
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %11'i rakipleriyle kıyaslandığında ürünlerinin tasarımı konusunda zayıf olduğunu düşünürken %50'si üstün olduğunu düşünüyor.



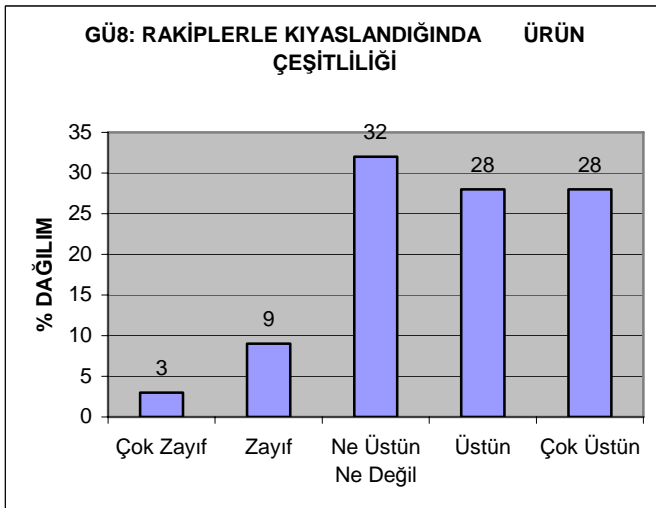
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin yaklaşık %7'si rakipleriyle kıyaslandığında ürünlerinin konforlu oluşu konusunda zayıf olduğunu düşünürken yaklaşık %57'si bu konuda üstün olduğunu düşünüyor.



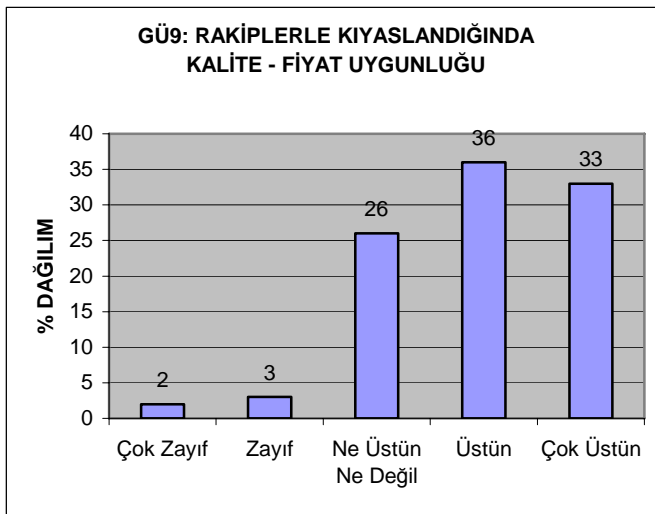
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %2'si rakipleriyle kıyaslandığında ürünlerinin sağlamlığı konusunda zayıf olduğunu düşünürken %84'ü bu konuda üstün olduğunu düşünmektedir.



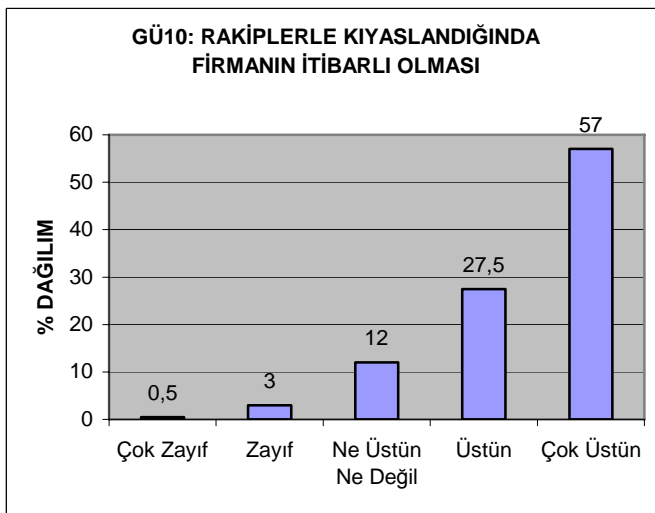
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin yaklaşık %4'ü rakipleriyle kıyaslandığında zamanında ürün teslimi konusunda zayıf olduğunu düşünürken yaklaşık %87'si bu konuda üstün olduğunu düşünmektedir.



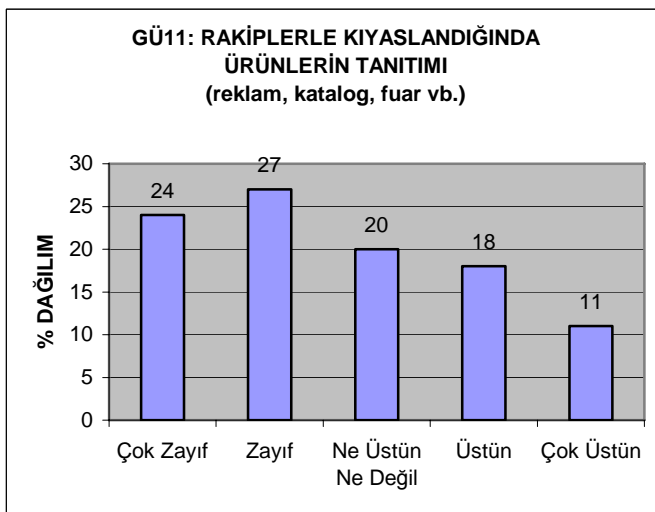
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %12'si rakipleriyle kıyaslandığında ürünlerinin çeşitliliği konusunda zayıf olduğunu düşünürken %56'sı üstün olduğunu düşünmektedir.



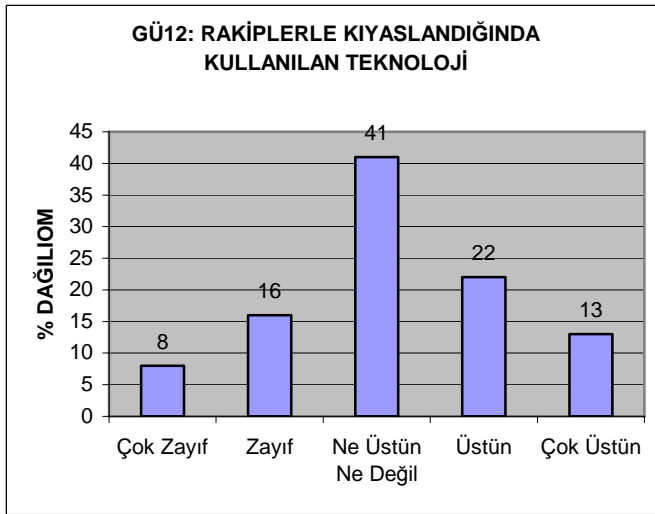
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %5'i rakipleriyle kıyaslandığında kalite-fiyat uygunluğu konusunda zayıf olduğunu düşünürken %69'u üstün olduğunu düşünmektedir.



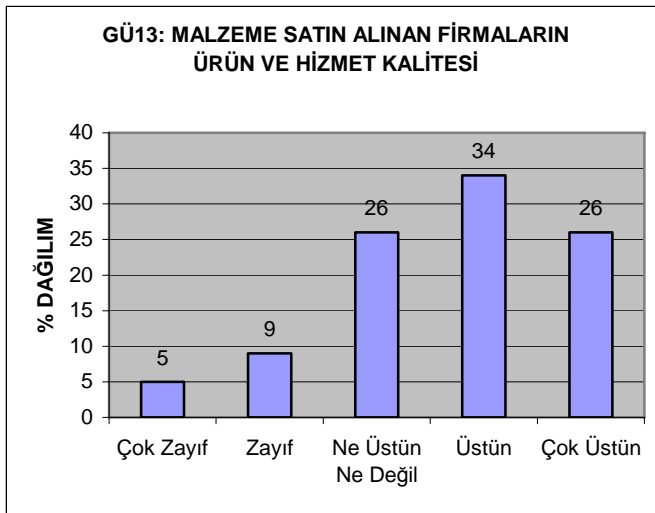
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin yaklaşık %4'ü firmasının itibarlı olması konusunda zayıf olduğunu düşünürken yaklaşık %85'i bu konuda üstün olduğunu düşünmektedir.



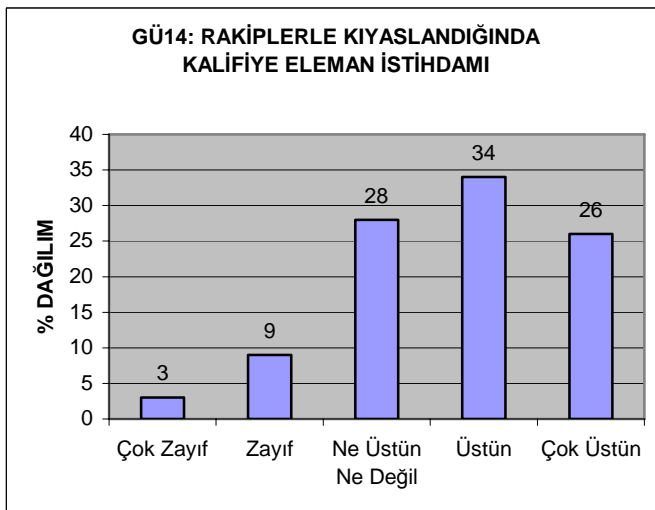
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %51'i rakipleriyle kıyaslandığında ürünlerinin tanıtımı konusunda zayıf olduğunu düşünürken %29'u üstün olduğunu düşünmektedir.



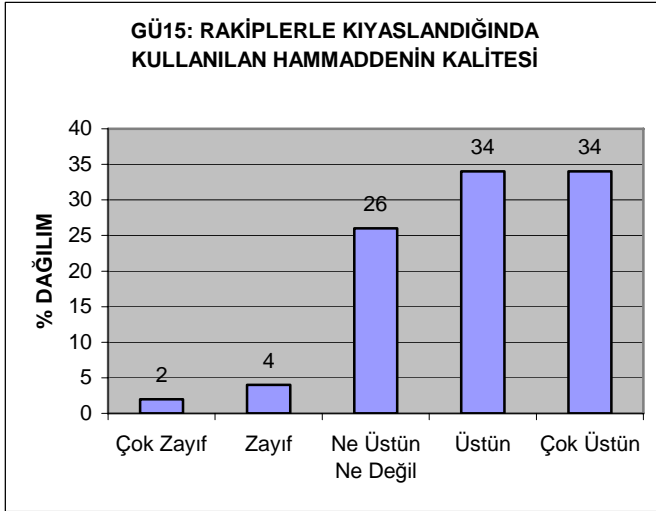
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %24'ü rakipleriyle kıyaslandığında kullandıkları teknoloji konusunda zayıf olduğunu düşünürken %35'i üstün olduğunu düşünmektedir.



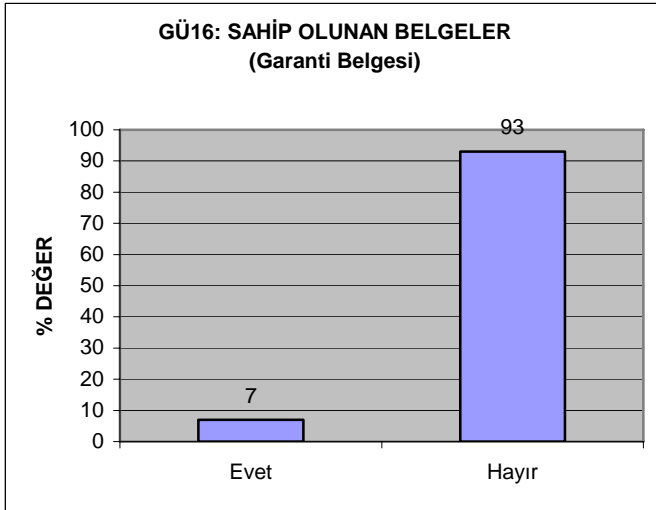
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %14'ü rakipleriyle kıyaslandığında tedarikçilerinin ürün ve hizmet kalitesi konusunda çok zayıf olduğunu düşünürken %60'ı üstün olduğunu düşünmektedir.



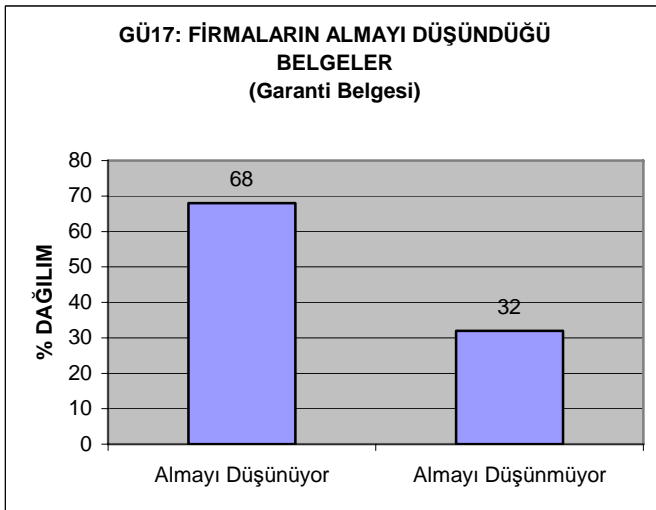
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %12'si rakipleriyle kıyaslandığında kalifiye eleman konusunda zayıf olduğunu düşünürken %60'ı üstün olduğunu düşünmektedir.



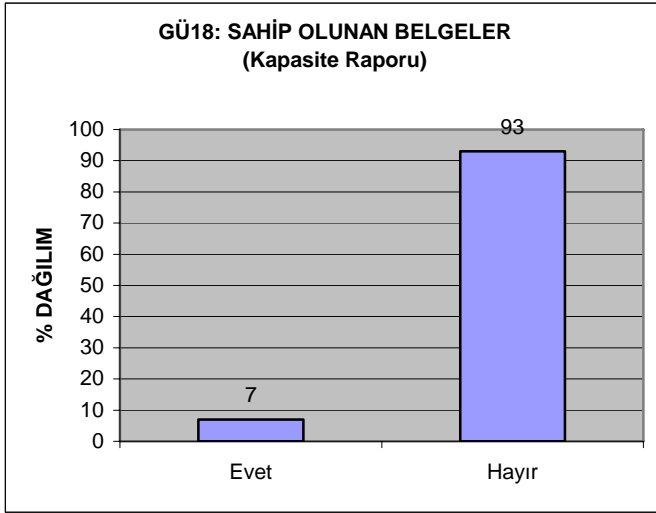
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %6'sı rakipleriyle kıyaslandığında hammaddenin kalitesi konusunda zayıf olduğunu düşünürken %68'i üstün olduğunu düşünmektedir.



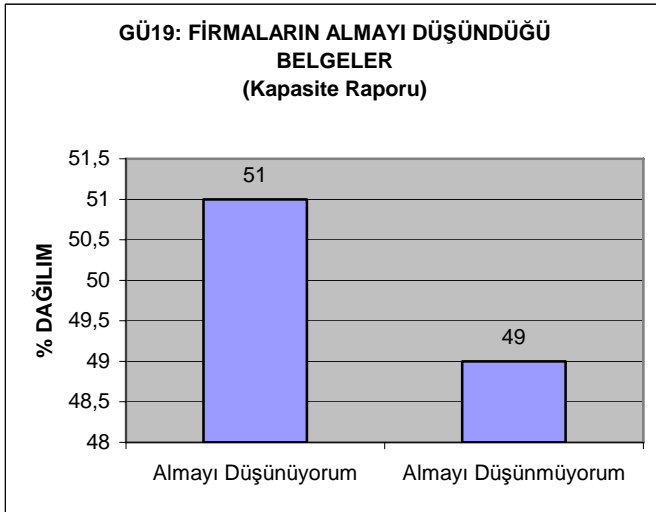
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %7'si garanti belgesine sahipken %93'ü değildir.



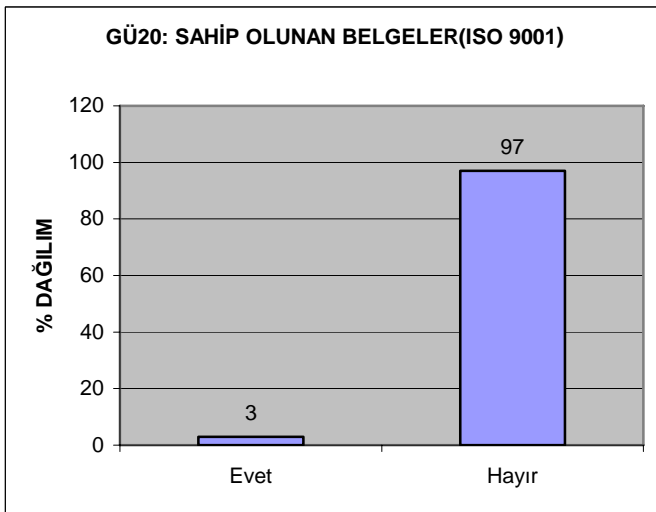
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %68'i garanti belgesi almayı düşünürken %32'si düşünmüyor.



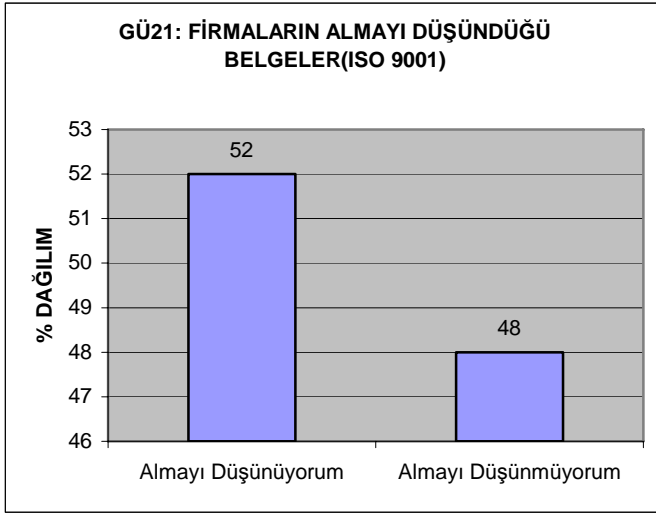
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %7'si kapasite raporuna sahipken %93'ü değildir.



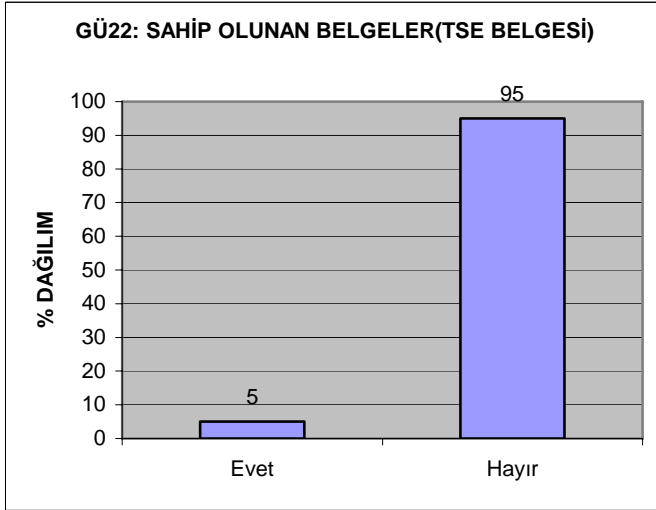
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %51'i kapasite raporu almayı düşünürken %49'u düşünmüyor.



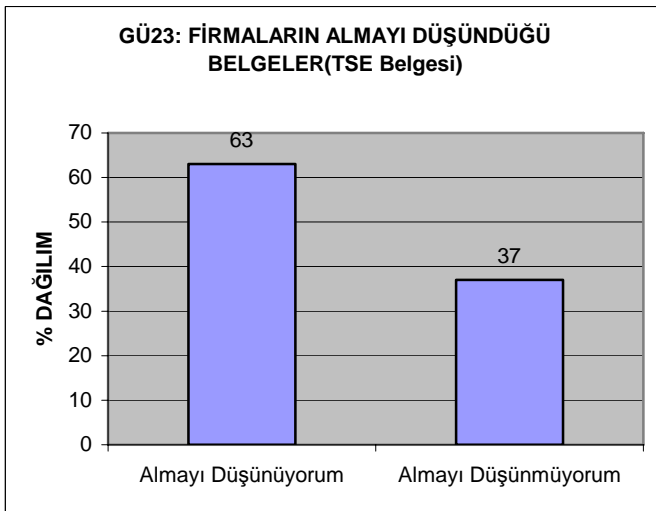
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %3'ü ISO 9001 belgesine sahipken, %97'si değildir.



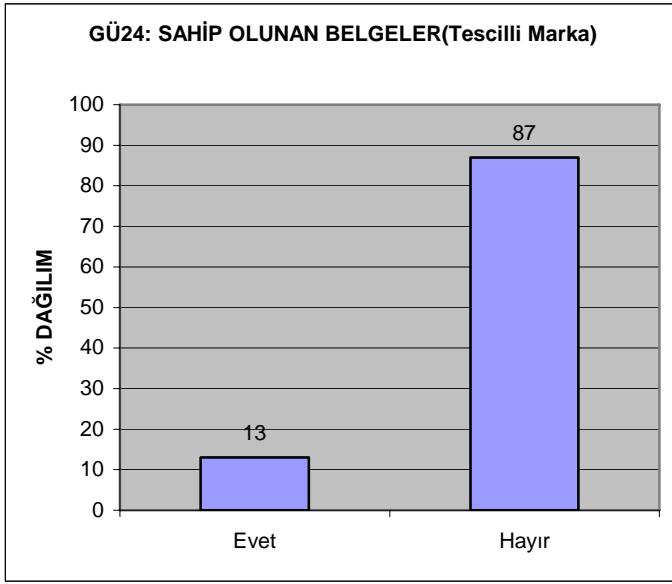
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %52'si ISO 9001 belgesi almayı düşünürken %48'i düşünmüyor.



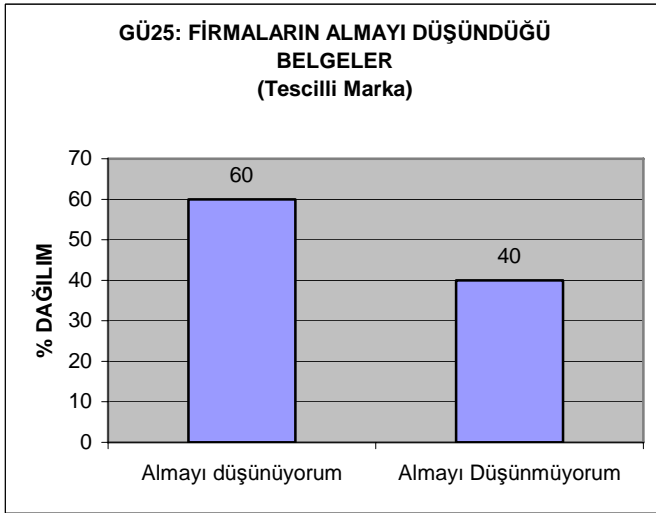
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %5'i TSE belgesine sahipken %95'i değildir.



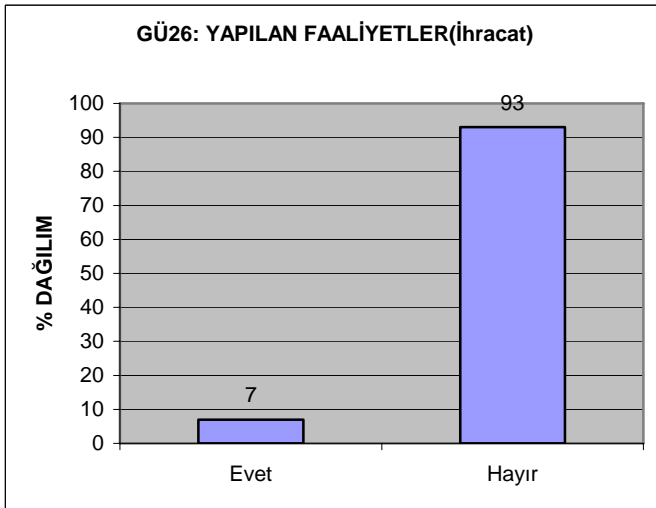
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap a %63'ü TSE belgesi almayı düşünürken %37'si düşünmemektedir.



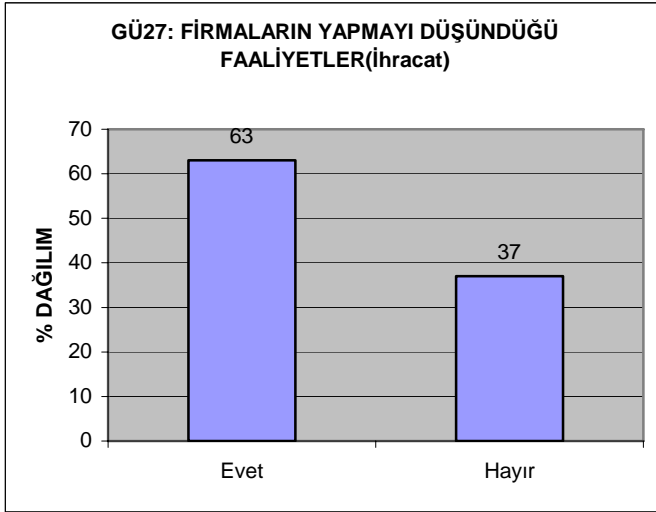
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %13'ünün marka tescili varken %87'sinin yoktur.



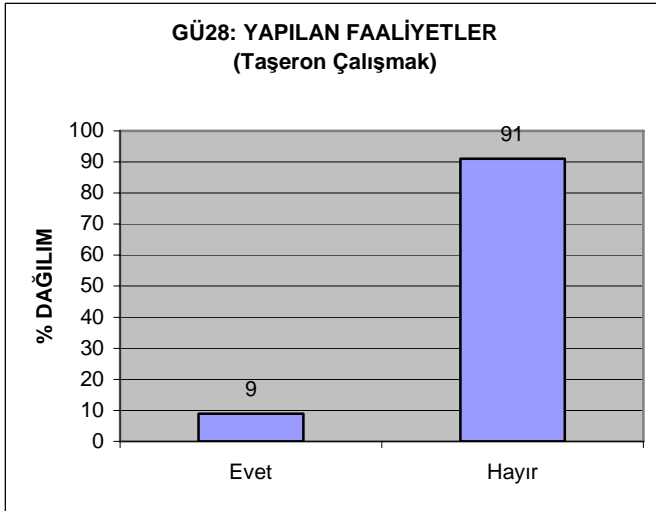
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %60'ı marka tescili almayı düşünürken %40'ı düşünmüyor.



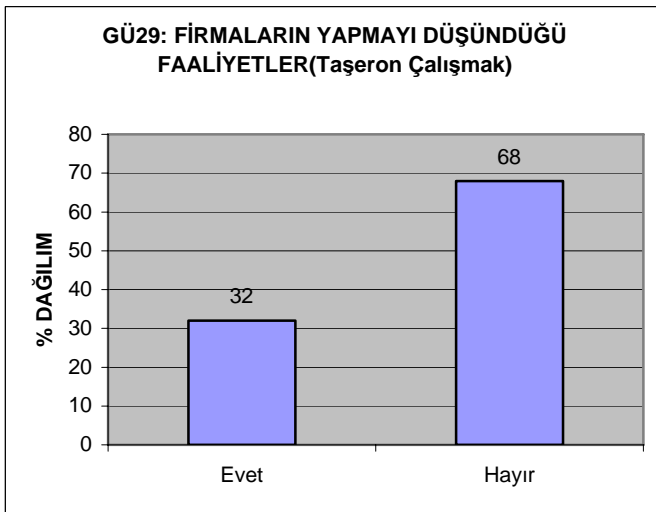
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %7'si ihracat yaparken %93'ü yapmıyor.



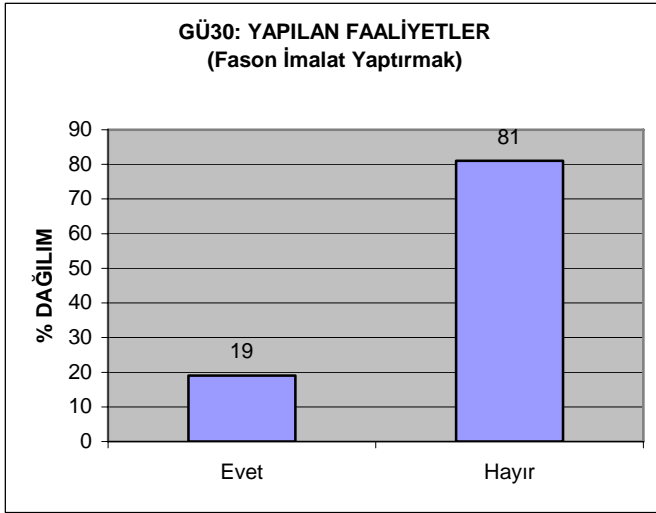
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %63'ü ihracat yapmayı düşünürken %37'si düşünmüyor.



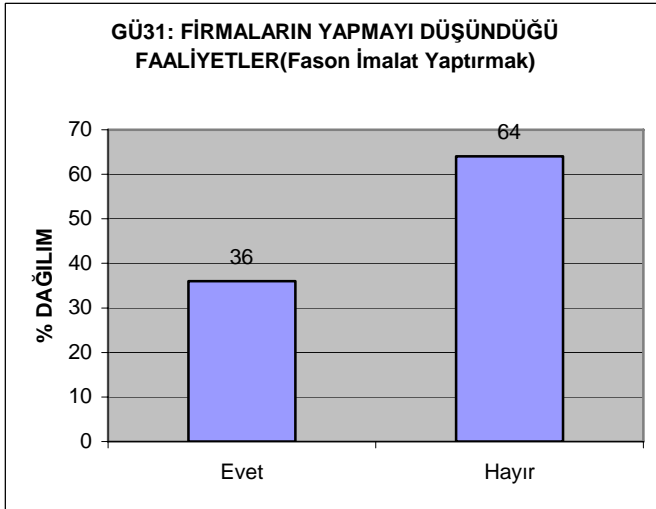
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %9'u taşeron çalışırken %91'i taşeron çalışmıyor.



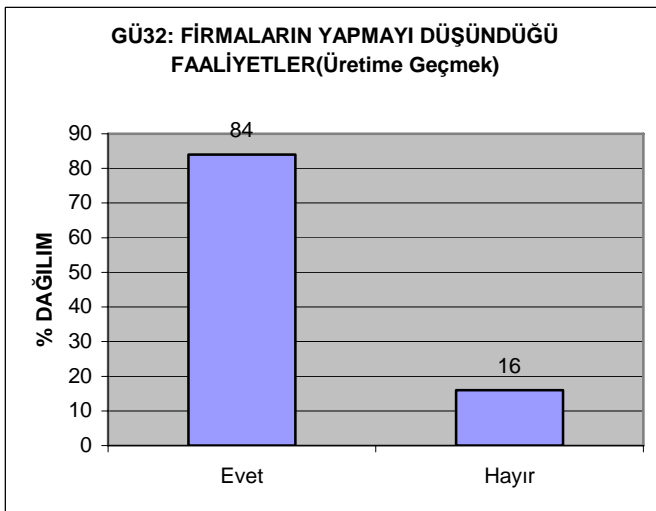
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %32'si taşeron çalışmayı düşünürken %68'i düşünmüyor.



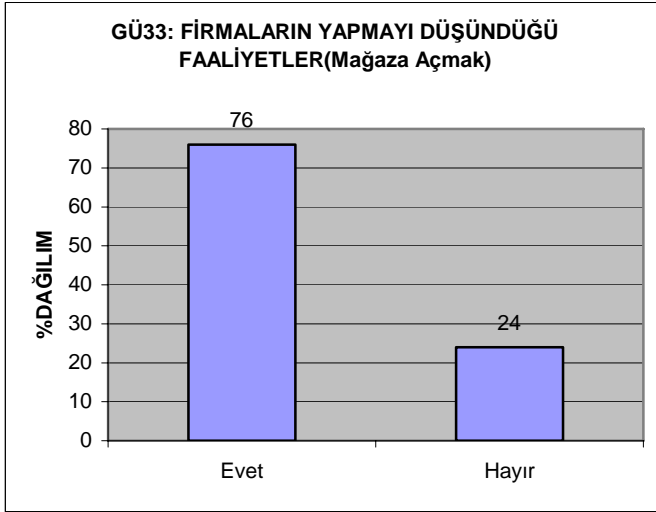
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %19'u fason imalat yaptıırken %81'i fason imalat yaptırmıyor.



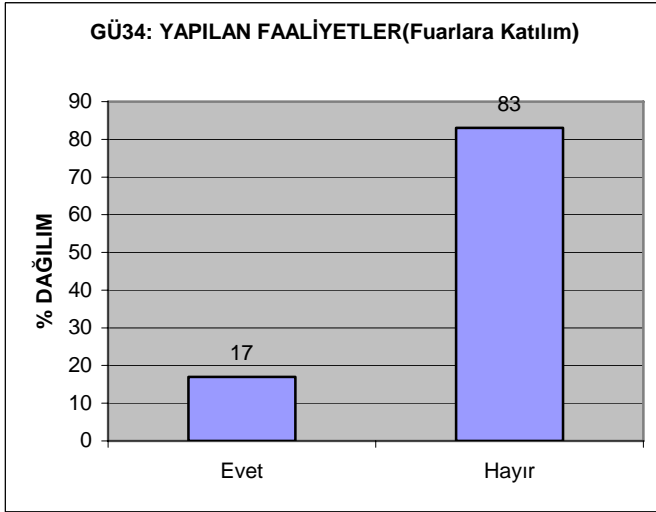
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %36'sı fason imalat yaptırmayı düşünürken %64'ü düşünmüyor.



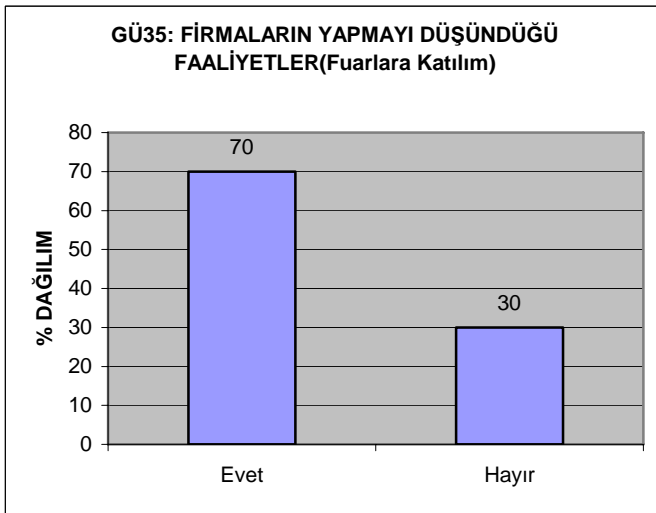
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin(sadece mağazası olanlar) %84'ü üretime geçmeyi düşünürken %16'sı düşünmüyor.



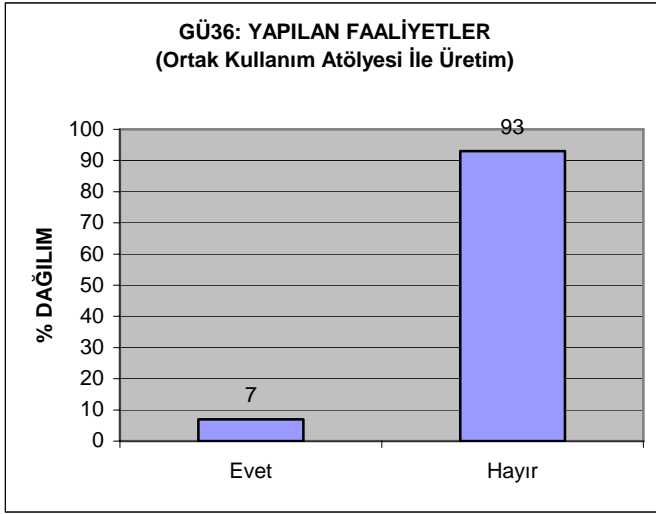
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin (sadece imalathanesi olanlar) %76'sı mağaza açmayı düşünürken %24'ü düşünmüyor.



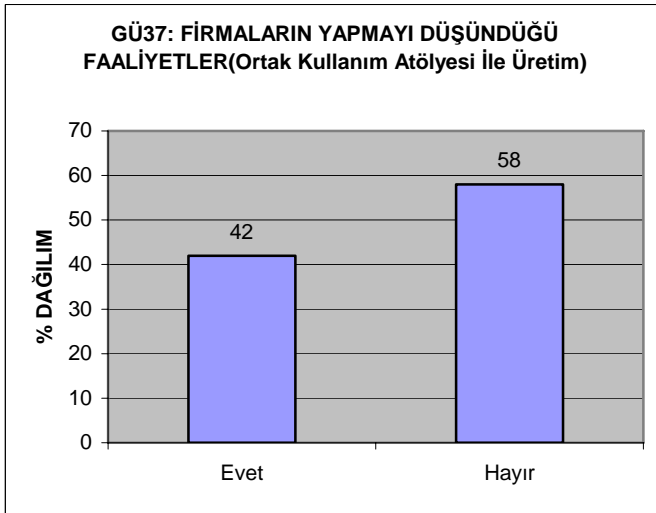
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %17'si fuarlara katılırken %83'ü katılmıyor.



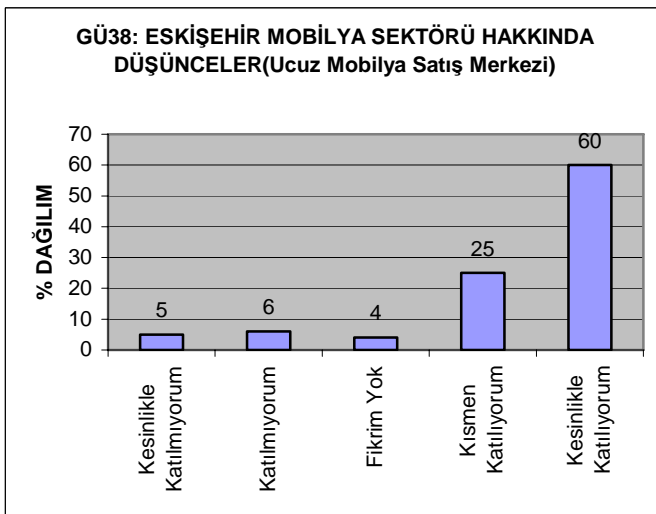
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %70'i fuarlara katılmayı düşünürken %30'u düşünmüyor.



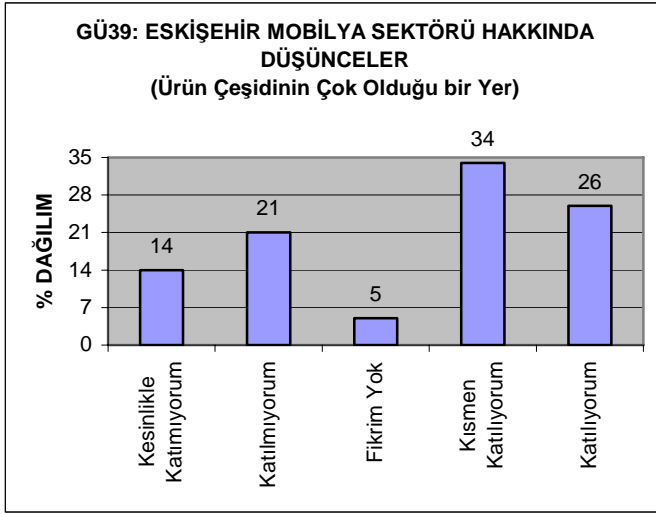
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %7'si ortak kullanım atölyesi ile üretim yaparken %93'ü yapmıyor.



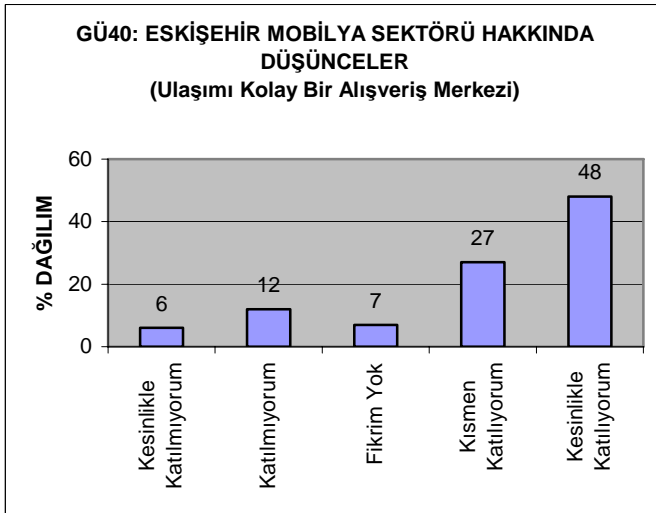
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %42'si ortak kullanım atölyesi ile üretim yapmayı düşünürken %58'i düşünmüyor.



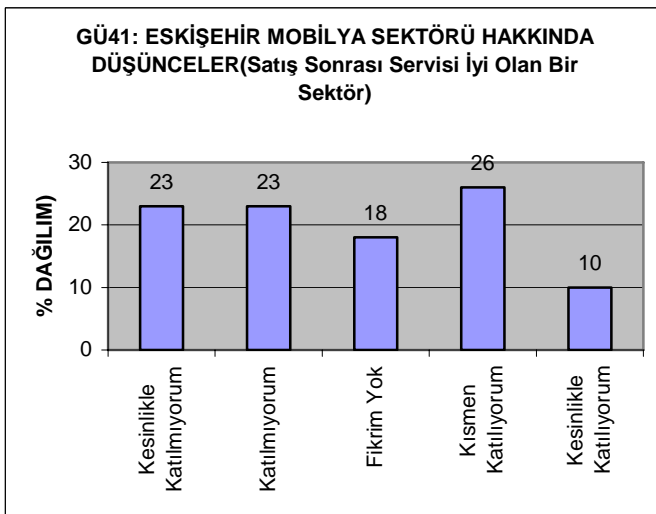
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %11'i Eskişehir'in ucuz mobilya sektörü olduğu görüşüne katılmazken %85'i katılmaktadır.



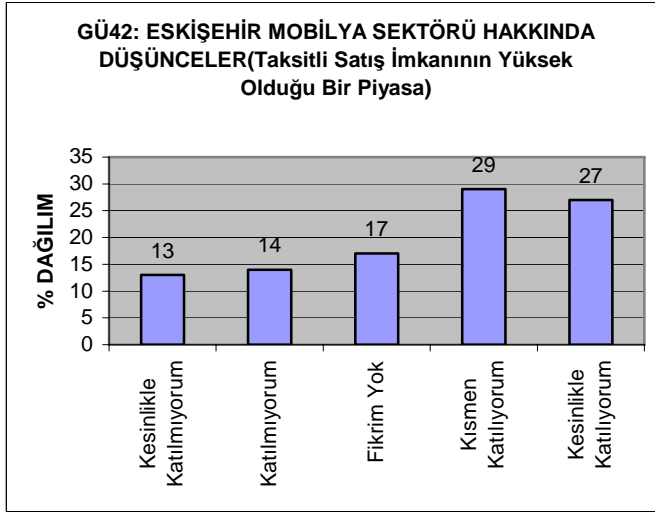
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %35'i Eskişehir'in ürün çeşidinin çok olduğu bir yer olduğu görüşüne katılmazken %60'ı katılmaktadır.



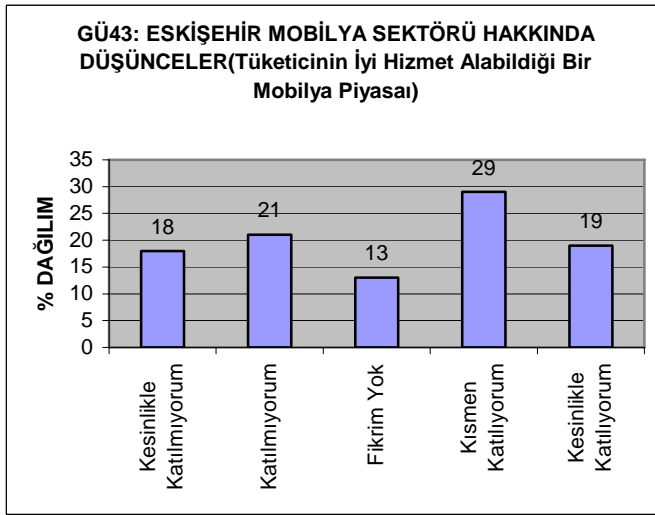
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %18'i Eskişehir'in ulaşımı kolay bir alışveriş merkezi olduğu görüşüne katılmazken %75'i katılmaktadır.



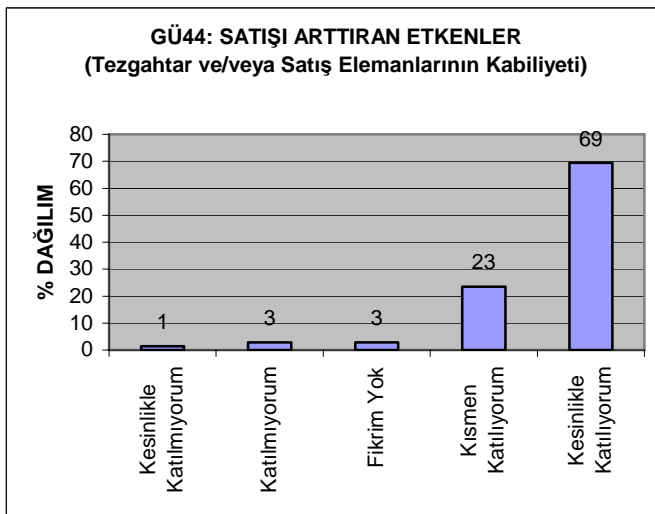
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %46'sı Eskişehir'in satış sonrası servisi iyi olan bir sektör olduğu görüşüne katılmazken %36'sı katılmaktadır.



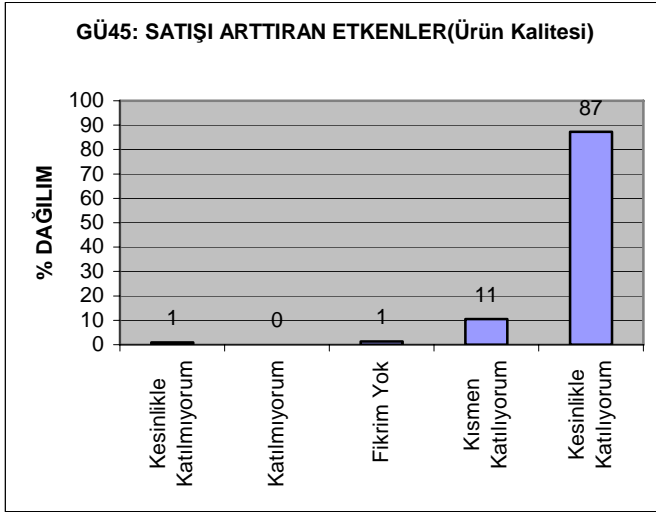
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %27'si Eskişehir'in taksitli satış imkanının yüksek olduğu bir piyasa olduğu görüşüne katılmazken %56'sı katılmaktadır.



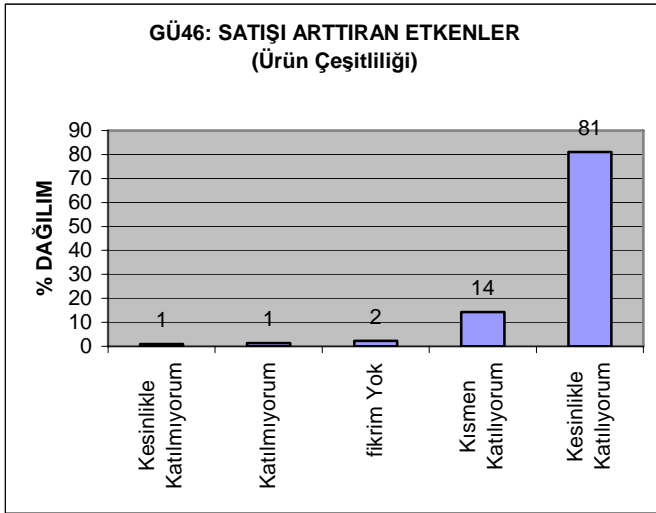
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %39'u Eskişehir'in tüketicinin iyi hizmet alabildiği bir mobilya piyasası olduğu görüşüne katılmazken %48'i katılmaktadır.



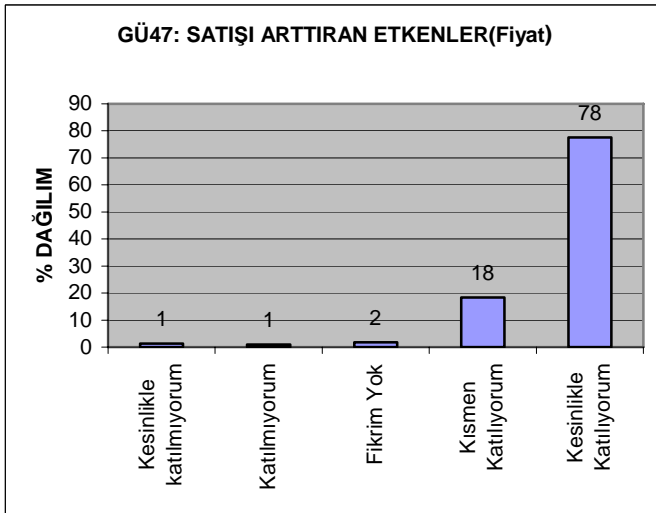
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %4'ü tezgahtar ve/veya satış elemanlarının kabiliyetinin satışı arttırdığı görüşüne katılmazken %92'si katılmaktadır.



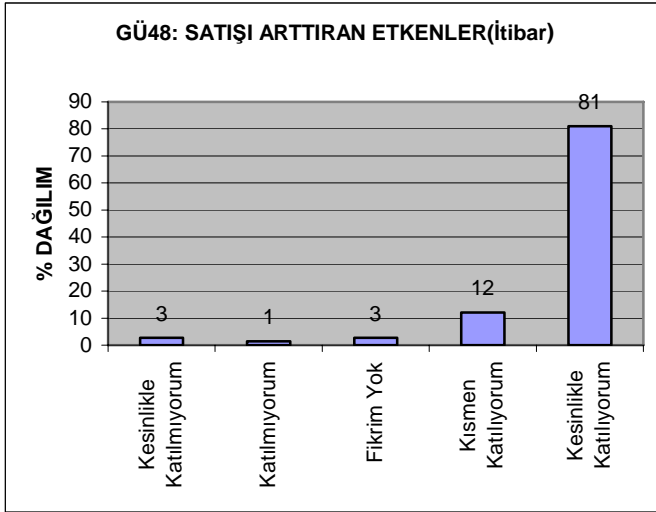
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %1'i ürün kalitesinin satışı arttırdığı görüşüne katılmazken %98'i katılmaktadır.



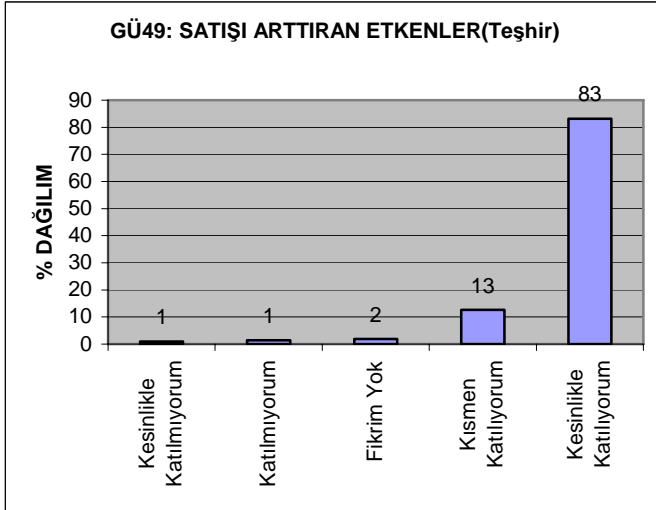
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %2'si ürün çeşitliliğinin satışı arttırdığı görüşüne katılmazken %95'i katılmaktadır.



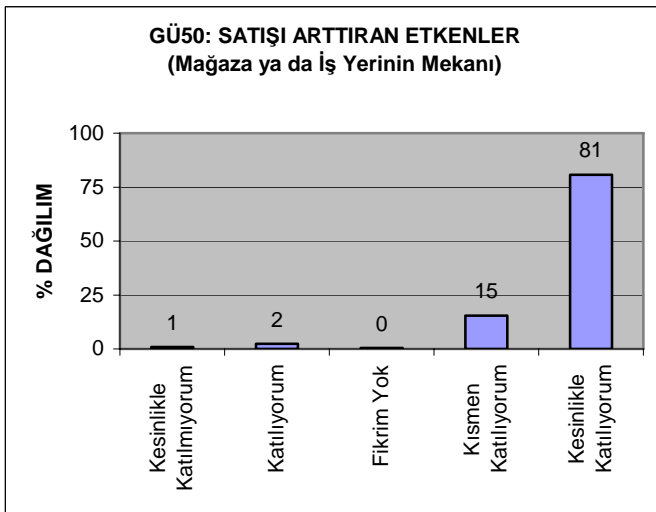
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %2'si fiyat politikasının satışı arttırdığı görüşüne katılmazken %88'i katılmaktadır.



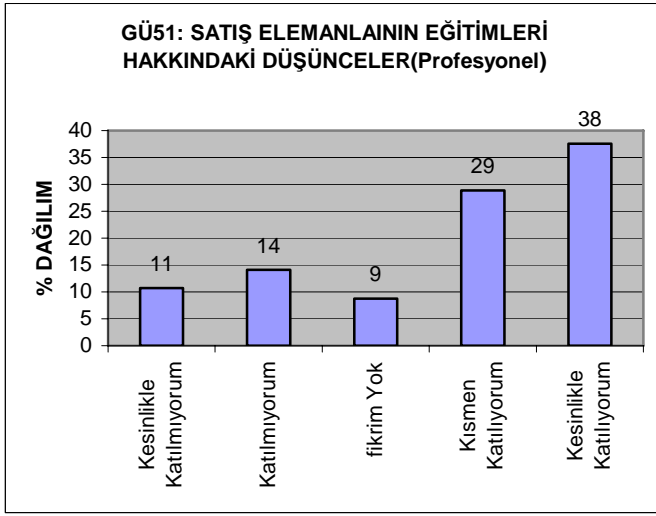
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %4'ü itibarın satışı arttırdığı görüşüne katılmazken %93'ü katılmaktadır.



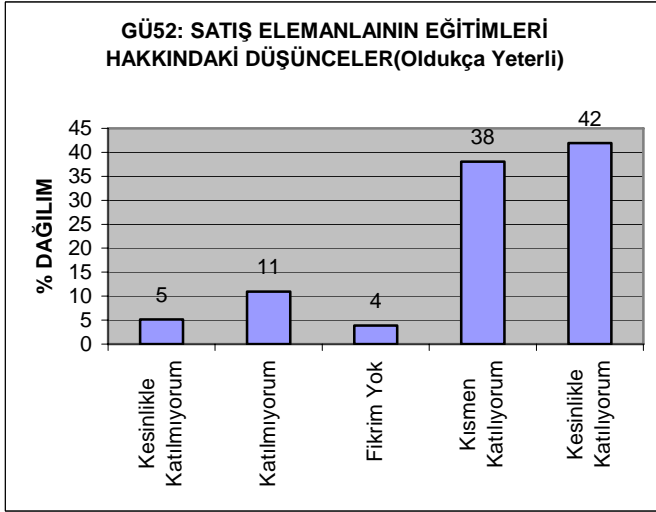
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %2'si teşhirin satışı arttırdığı görüşüne katılmazken %96'sı katılmaktadır.



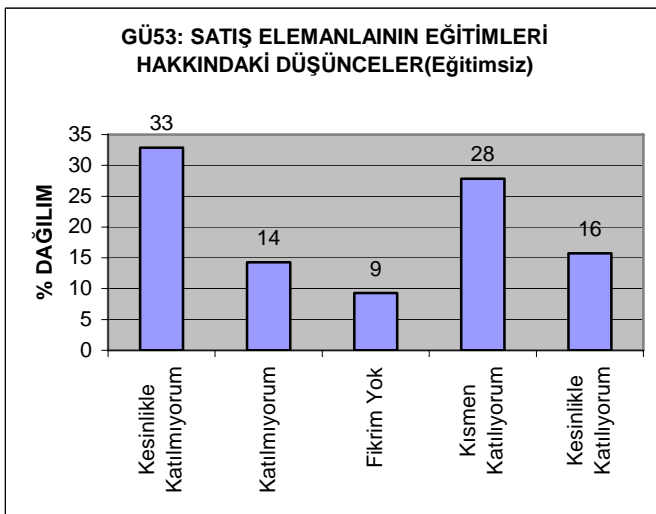
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %3'ü mağaza ya da işyeri mekanının satışı arttırdığı görüşüne katılmazken %96'sı katılmaktadır.



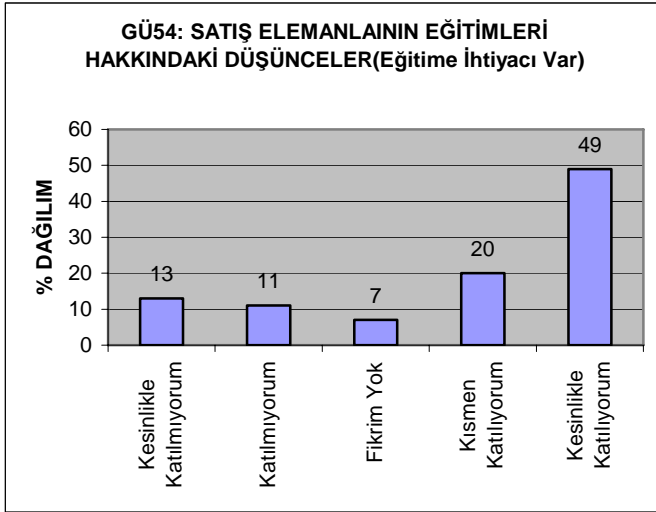
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %25'i satış elemanlarının profesyonel olduğuna katılmazken %67'si katılmaktadır.



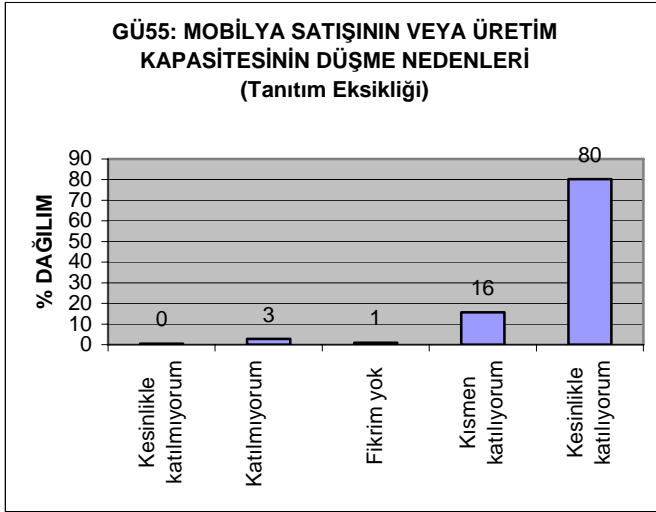
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %16'sı satış elemanlarının oldukça yeterli olduğuna katılmazken %80'i katılmaktadır.



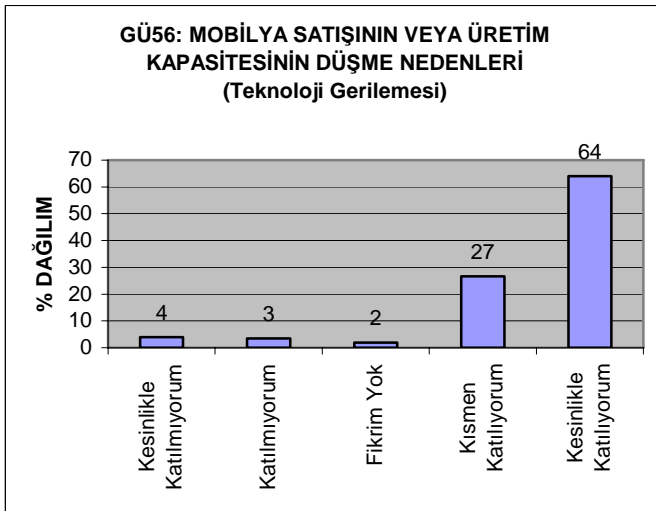
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %47'si satış elemanlarının eğitimsiz olduğuna katılmazken %44'ü katılmaktadır.



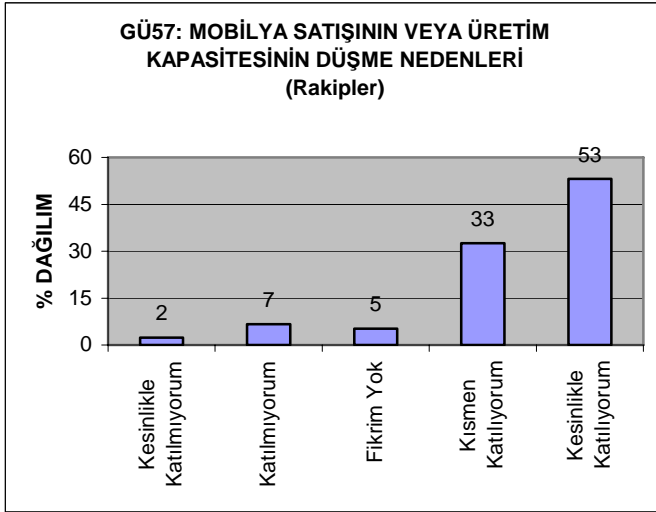
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %24'ü satış elemanlarının eğitime ihtiyacı olduğuna katılmazken %69'u katılmaktadır.



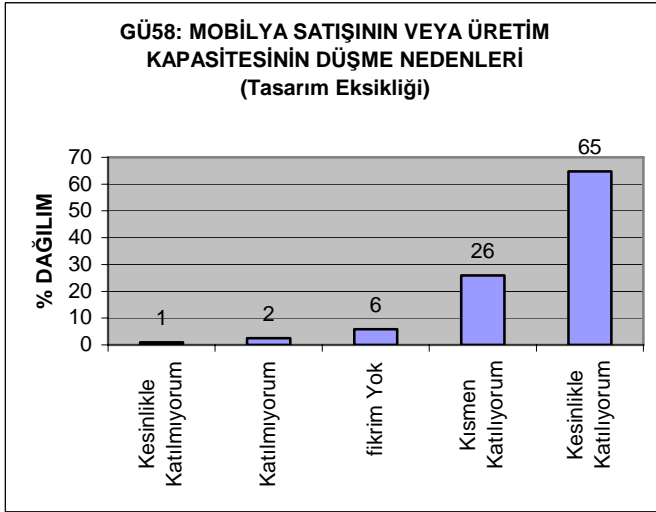
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %3'ü tanıtım eksikliğinin, mobilya satışının veya üretim kapasitesinin düşme nedenlerinden olduğuna katılmazken %96'sı katılmaktadır.



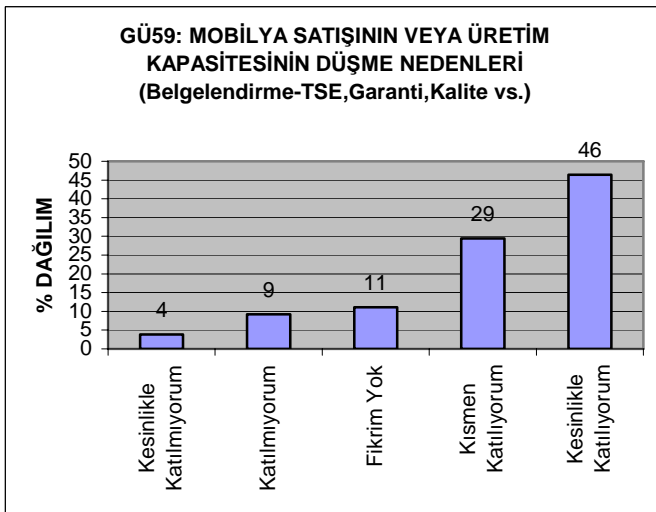
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %7'si teknoloji gerilemesinin, mobilya satışının, üretim kapasitesinin düşme nedenlerinden olduğuna katılmazken %91'i katılmaktadır.



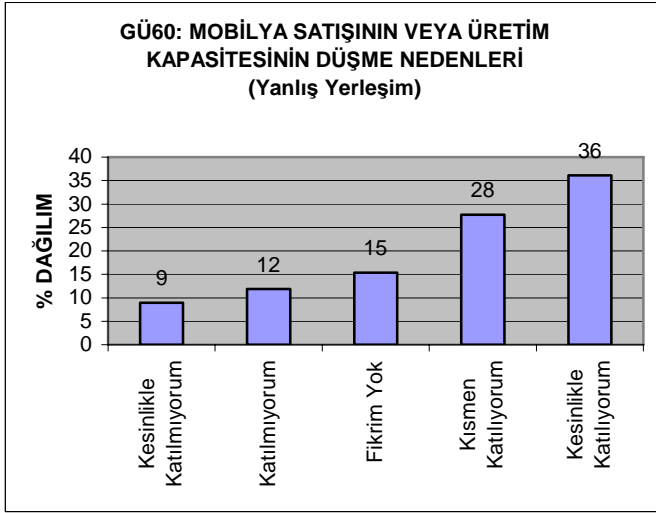
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %9'u rakiplerin, mobilya satışının veya üretim kapasitesinin düşme nedenlerinden olduğuna katılmazken %86'sı katılmaktadır.



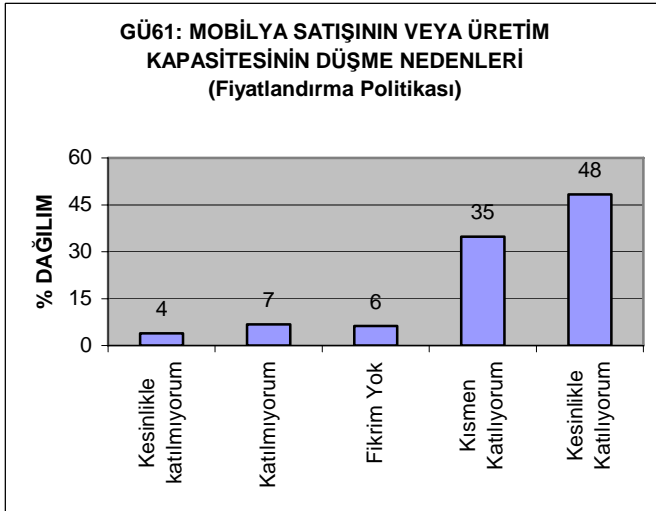
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %3'i tasarım eksikliğinin, mobilya satışının veya üretim kapasitesinin düşme nedenlerinden olduğuna katılmazken %91'i kesinlikle katılmaktadır.



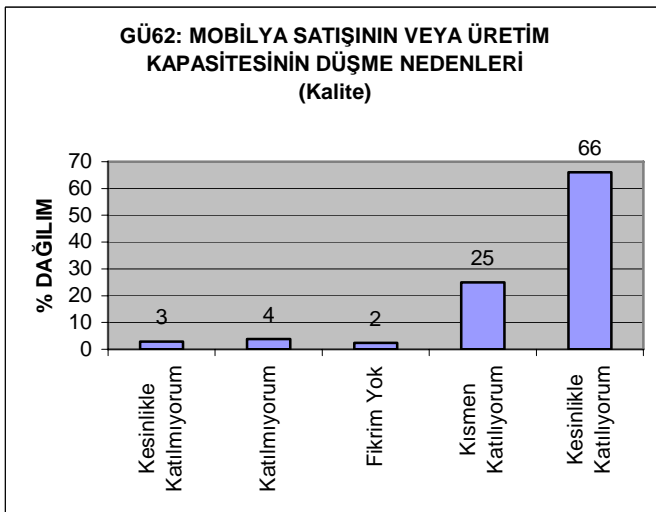
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %11'i belgelendirme eksikliğinin, mobilya satışının veya üretim kapasitesinin düşme nedenlerinden olduğuna katılmazken %85'i katılmaktadır.



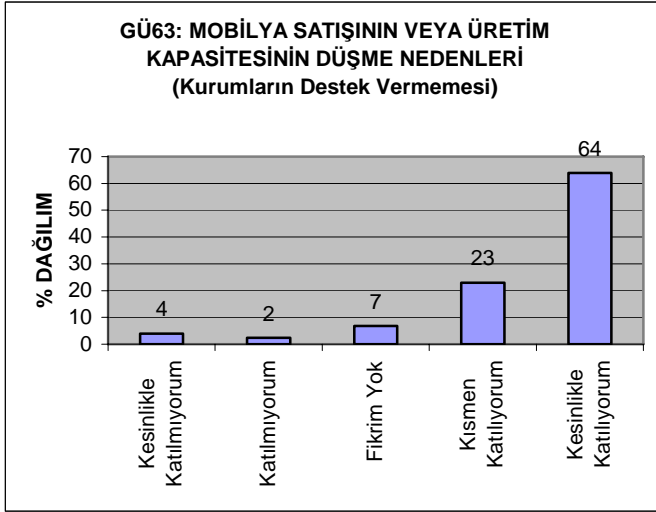
Anketin uygulandığı üyelere bu soruya cevap verenlerin %21'i yanlış yerleşimin, mobilya satışının veya üretim kapasitesinin düşme nedenlerinden olduğuna katılmazken %64'ü katılmaktadır.



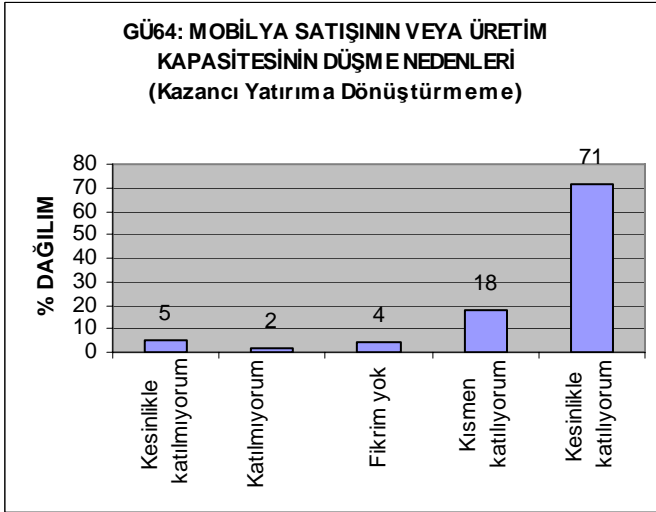
Anketin uygulandığı üyelere bu soruya cevap verenlerin %11'i fiyatlandırma politikasının, mobilya satışının veya üretim kapasitesinin düşme nedenlerinden olduğuna katılmazken %83'ü katılmaktadır.



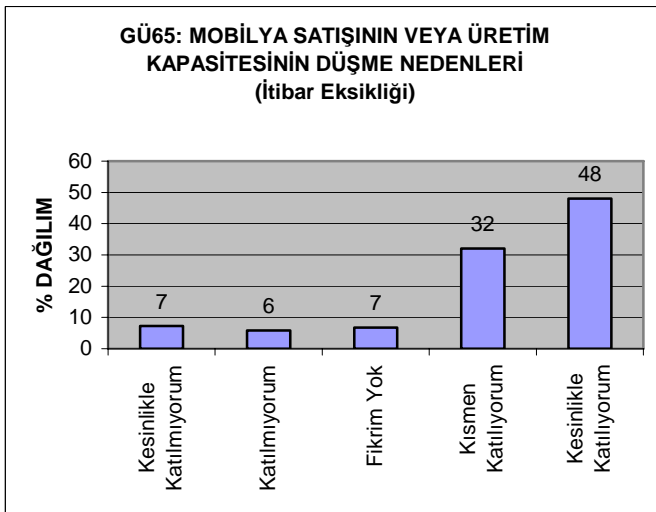
Anketin uygulandığı üyelere bu soruya cevap verenlerin %7'si kalitesizliğin, mobilya satışının veya üretim kapasitesinin düşme nedenlerinden olduğuna katılmazken %91'i katılmaktadır.



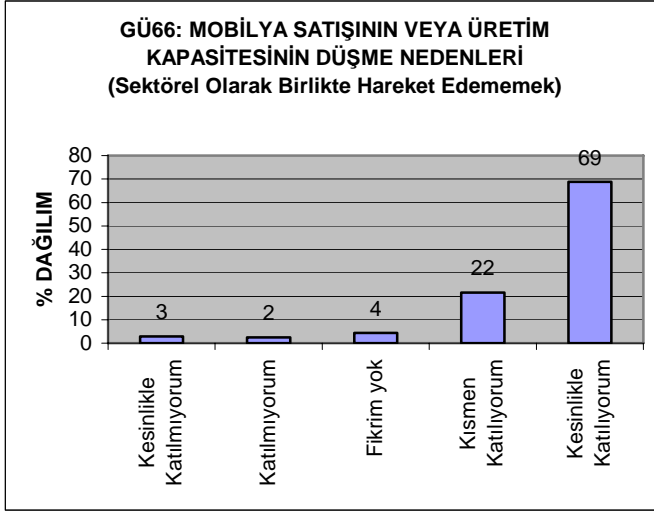
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %6'sı kurumların destek vermemesinin, mobilya satışının veya üretim kapasitesinin düşme nedenlerinden olduğuna katılmazken %87'si katılmaktadır.



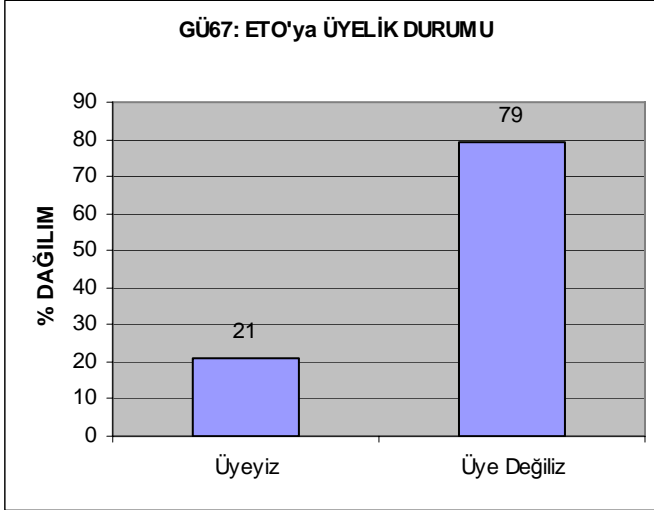
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %7'si kazancı yatırıma dönüştürmemenin, mobilya satışının veya üretim kapasitesinin düşme nedenlerinden olduğuna katılmazken %89'u katılmaktadır.



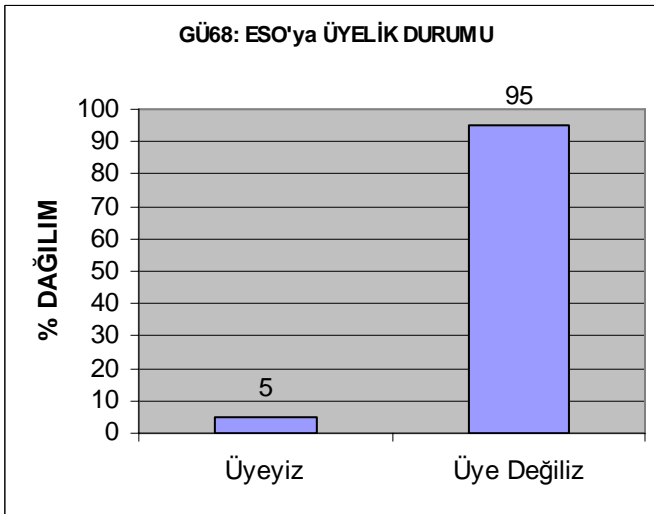
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %13'ü itibar eksikliğinin, mobilya satışının veya üretim kapasitesinin düşme nedenlerinden olduğuna katılmazken %80'i katılmaktadır.



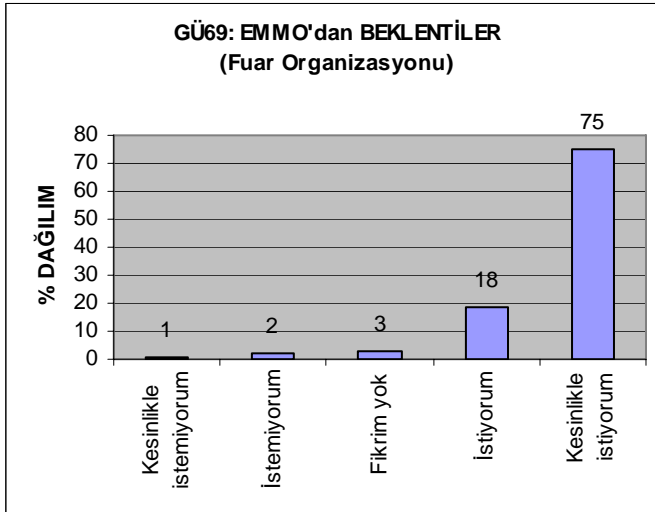
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %5'i sektörel olarak birlikte hareket edememenin, mobilya satışının veya üretim kapasitesinin düşme nedenlerinden olduğuna katılmazken %91'i katılmaktadır.



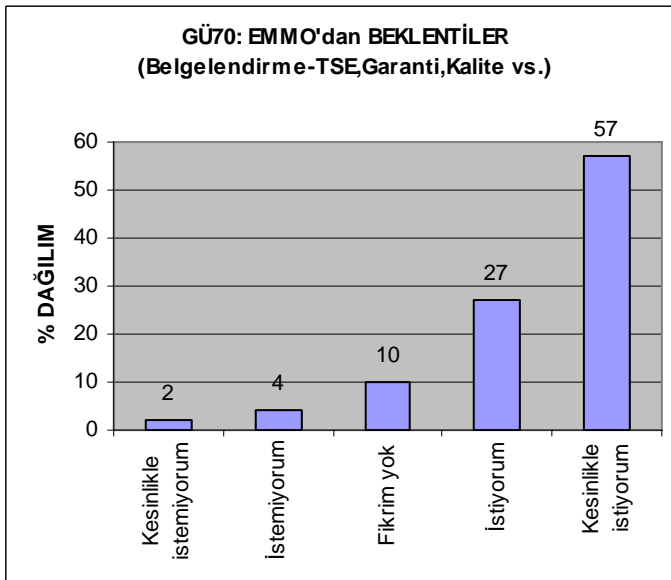
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %21'i ETO'ya üye iken %79'u değildir.



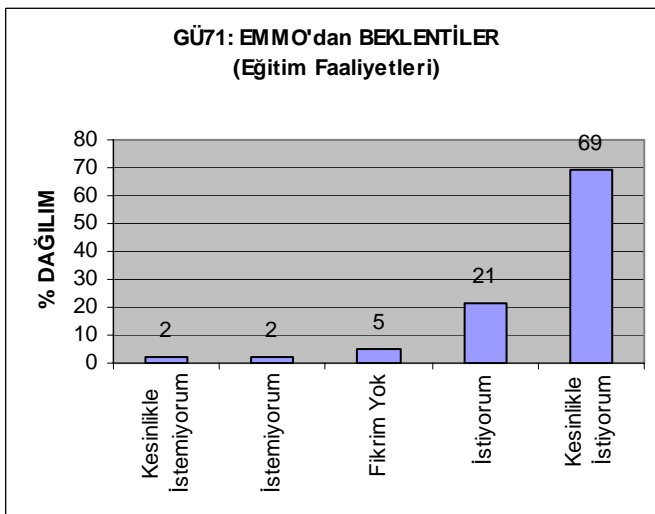
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %5'i ESO'ya üye iken %95'i değildir.



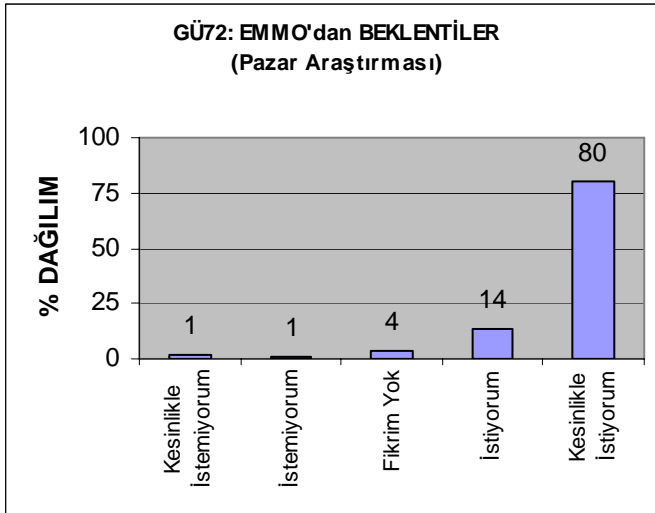
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %3'ü EMMO'dan fuar organizasyonu istemezken %85'i istiyor.



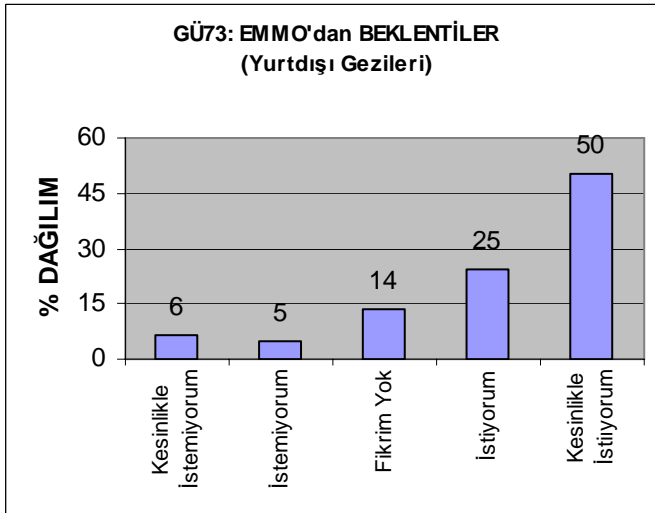
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %6'sı EMMO'dan belgelendirme istemezken %84'ü istiyor.



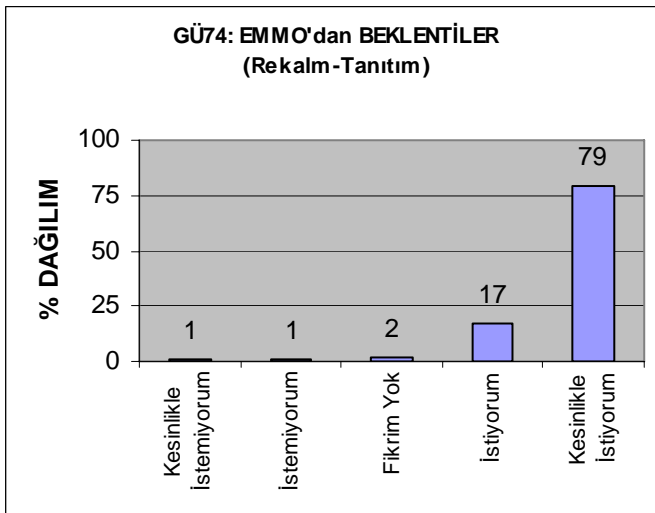
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %4'ü EMMO'dan eğitim faaliyetleri istemezken %90'ı istiyor.



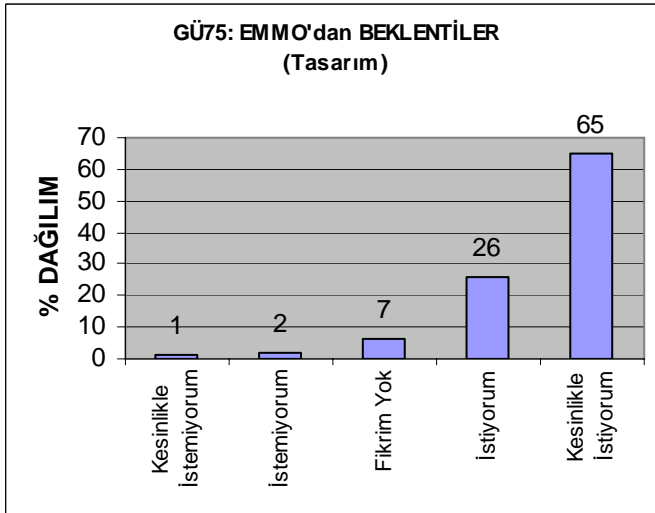
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %2'si EMMO'dan pazar araştırması istemezken %94'ü istiyor.



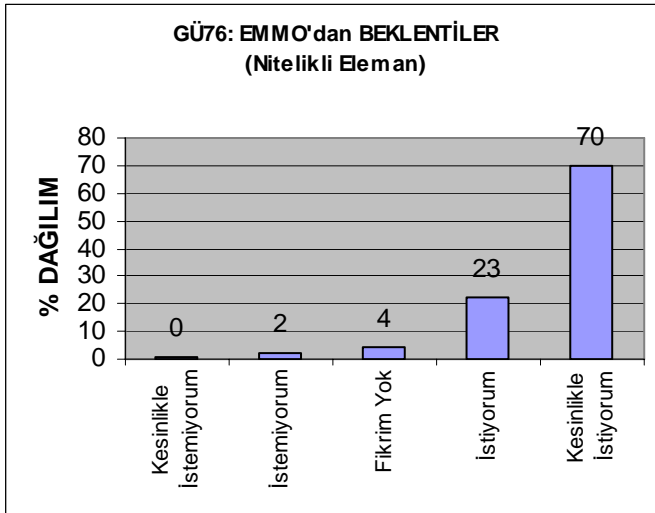
Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %11'i EMMO'dan fuar organizasyonu istemezken %75'i istiyor.



Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %2'si EMMO'dan reklam-tanıtım faaliyetleri istemezken %96'sı istiyor.



Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %3'ü EMMO'dan tasarım hizmeti istemezken %91'i istiyor.



Anketin uygulandığı üyelerden bu soruya cevap verenlerin %2'si EMMO'dan nitelikli eleman desteği istemezken %93'ü istiyor.

8.2. Eskişehir Marangoz ve Mobilya Sektörü'nde Bulunan KOBİ'lere Uygulanan Ankete (EMMO Üye Anketi) İlişkin Yorumlar

Üye anketinde bulunan sorular ikinci bölümde bahsedilen “KOBİ’lerde Rekabet Gücü Kriterleri”ne göre hazırlanmıştır. Amaç, Eskişehir’de bulunan marangoz ve mobilyacıların bu kriterlerden hangilerine sahip olduğunun belirlenmesidir.

Anketin uygulandığı KOBİ’lerin %68’i kullandıkları malzemenin kaliteli olduğunu söylemektedir. Kalan % 32’lik kesimin de kaliteli hammadde kullanmasıyla verimleri artabilir. Ayrıca % 60’lık bir kesim tedarikçilerin hizmet ve ürün kalitesinden memnun olduğunu ifade etmiştir. Tedarikçilerle yapılacak anlaşmalar yoluyla kurulacak kooperatifler de kaliteli ve ucuz hammadde teminine gidilebilir. Ayrıca alınacak TSE, ISO, tescilli marka belgeleriyle müşteri gözünde sağlanacak itibarla üretilen ürünlerin katma değeri artırılabilir ve *verimliliğin* artması sağlanmış olur. Benzer şekilde mağaza ya da işyerinin mekanının seçimine özen göstermek de satışı arttıran etkenlerdendir. Mobilyacılar Çarşısı, EMKO veya Baksan’da diğer mobilyacı ve marangozlarla birlikte faaliyet göstermek satışları arttırabilir. Satışların artması stoku azaltacağı için *verimliliği* arttıracaktır.

Anketin uygulandığı üyelerden % 87’si zamanında ürün teslimi konusunda rakiplerinde daha üstün olduğunu düşünmektedir. Yani ürün teslimi konusunda göreceli olarak *hızlı* olduklarını ileri sürmektedirler. Ayrıca satış sonrası servis konusunda Eskişehir piyasasının oldukça iyi durumda olduğunu ifade etmektedirler. Ancak mobilya müşterilerine uygulanan anket sonucunda görülmüştür ki, Eskişehir mobilya müşterisi aynı görüşü paylaşmamaktadır. Sorun, Eskişehir’deki marangoz ve mobilyacıların sadece Eskişehir’deki meslektaşlarını kendilerine rakip olarak görmeleridir. Oysa Eskişehir’li mobilya müşterisi alışverişini sadece Eskişehir’den yapmamaktadır. Eskişehir’de bulunan marangoz ve mobilyacıların, küreselleşen dünyada müşteri taleplerine cevap verecek kadar hızlı olmadıkları görülmektedir.

Anketin uygulandığı KOBİ’lerden yarısı tasarım konusunda rakiplerinden üstün olduğuna inanmaktadır. *Esnek üretim* yapabildiklerini ve özgün tasarımlarla

müşterilere beklediklerinden de fazlasını sunabildiklerini düşünmektedirler. Ayrıca %9'luk bir kesim taşeron olarak çalışırken, %32'lik bir kesim *esnek üretim* yapabildikleri için taşeron olarak çalışmayı düşünmektedir. Tedarikçisi oldukları işletmelerin farklı tasarımlardaki isteklerini zamanında ve kaliteli bir şekilde üretmeyi taahhüt etmektedirler. Ancak bu işletmeler kendilerinin iddia ettikleri gibi *esnek üretim* yapabilselerdi, taşeron çalışmak yerine markalaşma yoluna gitmeyi seçip, kendi özgün tasarımlarına alacakları patentlerle, çok şikayet ettikleri taklitçilikten kendilerini koruyabilirdi.

Anketin uygulandığı KOBİ'lerden çoğu rakipleriyle kıyaslandığında ürünlerinin daha konforlu olduğunu, daha sağlam olduğunu, kalite – fiyat uygunluğunun daha iyi olduğunu, işletmesinin daha itibarlı olduğunu ve kullandığı hammaddenin daha kaliteli olduğunu düşünmektedir. Kısaca daha *kaliteli* ürün ve hizmet ürettiklerini düşünmektedirler. Sahip oldukları ya da almayı düşündükleri belgeler ile de ürünlerinin kalitesini müşterilerine ispat etmeyi planlamaktadırlar. Bu onların *kaliteye* bakış açılarının göstergesidir.

Anketin uygulandığı KOBİ'lerin %56'sı ürün çeşitliliğinin rakiplerinden daha fazla olduğunu düşünmektedir. *Yeni ürünler* üretme konusunda başarılı olduklarını düşünmektedirler. Ayrıca sadece üretim yapanlardan %76'sı mağaza açmayı da düşünürken, sadece mağazası olanların %84'ü üretime geçmeyi de planlamaktadır. Bu da onların uygulamada olmasa bile teoride *yenilikçi* olduklarının göstergesidir. Yine işletmelerin büyük bir çoğunluğu fuarlara katılırken, %96 gibi büyük bir çoğunluğu fuarlara katılmamanın ve yeterli tanıtım faaliyetinde bulunamamanın satışları düşürdüğüne inanmaktadır. Bu görüş, *yeniliğin* önemini farkında olduklarının göstergesidir.

Ürünlerin tasarımı ve kullandıkları teknoloji konusunda, anketin uygulandığı KOBİ'lerin çoğunluğu rakiplerinden daha üstün olduğunu düşünmektedir. Ayrıca teknoloji gerilemesinin satışları düşürdüğüne inananların oranı %91'dir. Yine %89'luk bir kesim kazancı yatırma dönüştürmenin önemini vurgulamaktadır. Bu da onların

teknolojiyi takip etmenin önemini bildiklerini gösterir. Ayrıca yeni yatırımlarla *Ar-Ge* faaliyetleri yapmak istedikleri düşünülebilir.

Anketin uygulandığı KOBİ'lerden %19'u fason imalat yaptırırken, %36'sı fason imalat yaptırmayı düşünmektedir. Bu kesimin *maliyetlerden* tasarruf etmek amacıyla böyle bir isteğinin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu durumu *verimlilikle* de ilişkilendirmek mümkündür. Yine büyük bir kesim fiyatlandırma politikasındaki yanlışların satışı düşürdüğüne inanmaktadır. Üreticilerin gözünde ürünün değerini arttırmaya çalışmak, işletmelerin elde edecekleri karın artmasına yardımcı olacaktır. Karın artması için tek gereklilik maliyetlerden tasarruf etmek olamaz. Araştırma göstermiştir ki, bir çok KOBİ maliyetlerden kısarak ayakta kalmayı ve günü gelen borçlarını ödemeyi planlamaktadır. Bu durum yeni yatırımlar yapmalarını olanak dışı bırakmaktadır.

Anketin uygulandığı KOBİ'lerden sadece %7'sinin kapasite raporu varken, %51'i kapasite raporu almayı istediğini belirtmiştir. Çok az işletmenin gerçek *üretim kapasitesinin* farkında olduğu ve yaklaşık yarısının bu konuda çaba içine girmeye hazır olduğu söylenebilir.

Anketin uygulandığı KOBİ'lerden %60'ı rakiplerine kıyasla *nitelikli eleman* istihdamında üstün olduklarını vurgulamışlardır. Buna karşın bu KOBİ'lerin %69'u satış elemanlarının eğitime ihtiyacı olduğunu vurgulamıştır. Eskişehir Marangozlar Mobilyacılar Odası'nın aracılığıyla düzenlenecek eğitimlerde satış elemanlarının profesyonel hale gelmeleri sağlanabilir. Ayrıca ilgili meslek liselerindeki gençlere sağlanacak staj olanakları işletmelere açısından faydalı olabilir.

Anketin uygulandığı KOBİ'lerden ihracat yapanların oranı oldukça düşüktür. Yaklaşık %7 olan bu orana karşın, %63'lük bir kesim ihracat yapmak istemektedir. İhracatı artırma yoluna gitmek için pazar araştırma faaliyetleri düşünülebilir. Ayrıca yurtdışı fuarlara katılımı için verilecek desteklerle katılımın teşvik edilmesi *ihracatı* arttıracak etkenlerdendir.

Ayrıca Eskişehir Marangozlarlar Mobilyacılar Odası üyelerine sağlayacağı bazı eğitimlerle rekabet güçlerinin artmasına yardımcı olabilir. Anketin sonuna eklenen “düşünceleriniz” kısmında yer alan görüş ve önerilerden anlaşılmaktadır ki üye marangoz ve mobilyacıların odadan bazı beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanmasıyla sektörün içinde olan ve sorunların ne olduğunun farkında olan üye marangoz ve mobilyacıların rekabet güçlerinin artırılması sağlanabilir. Bu beklentileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Eğitim faaliyetleri başlığı altında;

- Odanın, topladığı aidatlarla üretim yönetimi, finans yönetimi, pazarlama alanlarında eğitimler, seminerler düzenlemesini istiyorlar.
- Ürünlere patent alma konusunda yardımcı olunmasını istiyorlar, çünkü taklit ürünlerin Eskişehir mobilya sektörüne zara veren en büyük unsurlardan biri olduğuna inanıyorlar.
- İhracat prosedürleri hakkında bilgilendirilmek istiyorlar.

Tanıtım faaliyetleri ve fuarlara katılım başlığı altında;

- Üyelere ait bir web sitesi kurulmasını istiyorlar. Bu sitede yurtiçi ve yurtdışı ihalelerin duyurulmasını böylelikle haberdar olamadıkları fırsatları kaçırmamak istiyorlar.
- Mobilya sitelerinin yurtiçi ve yurtdışında reklam ve tanıtımının yapılmasını istiyorlar.
- Eskişehir’deki fuarların daha iyi tanıtılmasını tüm yurda hitap etmesini ve daha organize olmasını istiyorlar. Türkiye çapında organize edilecek bir fuarla sektörün reklamının daha iyi yapılacağına inanıyorlar.
- Yurtiçi ve yurtdışı fuarlardan haberdar olmak istiyorlar.
- Odanın aylık bülten yayınlamasını istiyorlar.

Nitelikli işgücü isteği başlığı altında;

- Sanat okullarında mobilyacılığın özendirilip üniversite düzeyine çekilmesi için odanın ilgili devlet kurumlarıyla temasa geçmesini ve günün teknolojisine uygun eleman yetiştirilmesinin sağlanmasını istiyorlar.

- Çırac okullarına gerekirse maddi yardım yapılmasını, nitelikli eleman yetiştirilmesini istiyorlar.

Kalite başlığı altında;

- İmalatta ölçü standardı ve kalitenin denetlenmesini istiyorlar.
- Mobilya ve sanayi sitelerinin bakımı, düzenlenmesi ve ulaşımın kolaylaştırılması için çalışma bekliyorlar.
- Kaliteli ürünler üretilmesi için teşvik istiyorlar. Sektörün genel itibarının İnegöl ya da Ankara sitelerde olduğu gibi “kaliteli ürünlerin üretildiği” bir sektör izleniminin oluşturulması için kampanyalar yapılmasını istiyorlar.

Kredi kullanma isteği başlığı altında;

- Ucuz kredi imkanları bulunmasını istiyorlar.
- İmalatın desteklenmesi ve girişimcilere kolaylık gösterilmesini istiyorlar (KOSGEB destekleri hakkında bilgilendirilmek istiyorlar).
- Teknoloji yenilemesi için olanakların(kredi, teknolojik gelişmeler hakkında güncel yayınlar vs.) sağlanmasını bekliyorlar.

Sektörel olarak birlikte hareket etmek başlığı altında;

- Birkaç işletmenin birleşmesiyle oluşacak büyük bir işletmenin kurulabilmesi için destek. Şöyle ki; web sitesinde ya da dergide seri ilanlar köşesinde odaların her türlü taleplerinin yer almasını, birleşmek isteyenlerin, eleman arayanların, teçhizat alıp satmak isteyenlerin duyurulmasını istiyorlar.
- Bir kooperatif kurulmasını ve üyelerin malzemeleri buradan düşük kar marjıyla alabilmelerini istiyorlar.
- Fiyat politikası olmadığı için malzemeci ve mağazacıların üreticiyi düşük kar marjlarıyla çalışmaya mecbur bıraktığını düşünüyorlar. Odanın fiyat politikası belirlemesini istiyorlar.
- Belli dönemlerde marangoz ve mobilyacılarla toplantı yapılarak odayla iletişimin düzene girmesini istiyorlar.
- Mobilyacılar, diğer şehirlerde olduğu gibi, sadece odanın değil belediyenin ve valiliğin de yardımcı olmasını istiyorlar.

- Müşteri veritabanı oluşturulabilirse, mevcut müşterilerin korunması ayrıca yeni müşteri potansiyellerinin belirlenmesinin kolaylaşacağına inanıyorlar.

Maliyetler ve verimlilik başlığı altında;

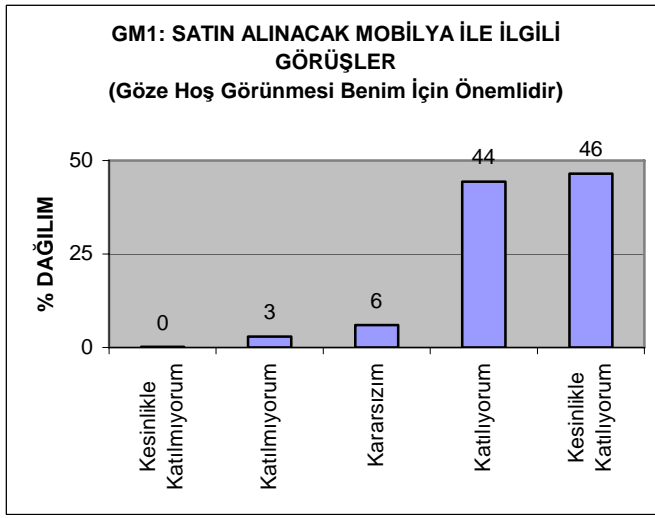
- Ruhsatsız çalışan işyerleriyle mücadele edilmesini istiyorlar. Aksi takdirde vergi verenlerin rekabet güçlerinin ciddi ölçüde düşeceğine inanıyorlar.
- Özellikle toptan satışlar için nakliye ve yükleme problemlerine çözüm arayışına girilmesini istiyorlar.
- Malzemeleri vadeli ve düşük faizli almak istiyorlar.

Anketin uygulandığı KOBİ'lerin beklentilerinin karşılanması, rekabet güçlerinin artmasını sağlayacaktır. Sektörün sorunlarını, sektörün içinde bulunmalarından dolayı çok iyi bilmektedirler. Eskişehir Marangozlar Mobilyacılar Odası başta olmak üzere yerel yönetimlere büyük görevler düşmektedir çünkü sektörün en büyük sorunlarından bir tanesi birlikte hareket edememek olarak görülmektedir.

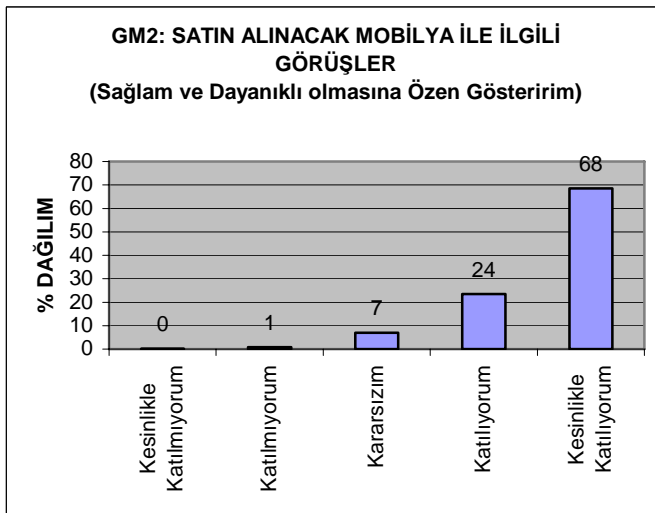
Üyelerin beklentilerini karşılamak adına yapılan önerilere "ÖNERİLER" bölümünde yer vermeye çalışılmıştır.

8.3. Mobilya Tüketicisi Anketi Değerlendirmesi

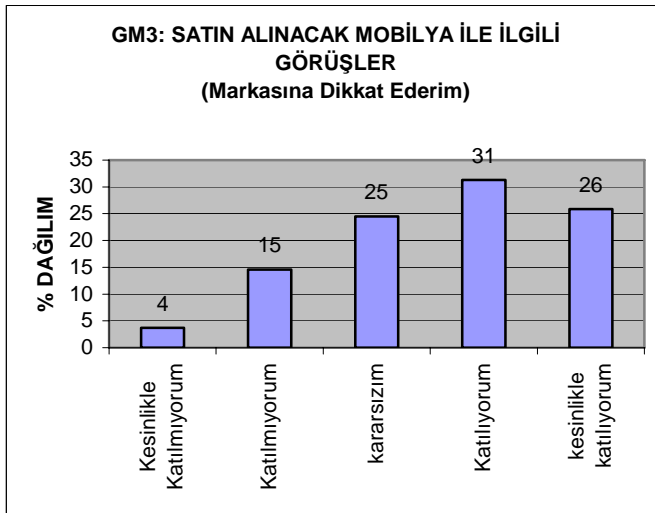
Eskişehir, Kütahya ve Afyonkarahisar illerinde mobilya tüketicilerine uygulanan ankette bulunan sorulardan alınan cevaplar ışığında aşağıdaki grafikler elde edilmiştir. Grafiklerin başlığı sorunun içeriğini yansıtmaktadır. GM; “grafik müşteri” anlamında kullanılmıştır. Grafiklerin yanında ayrıca açıklaması bulunmaktadır.



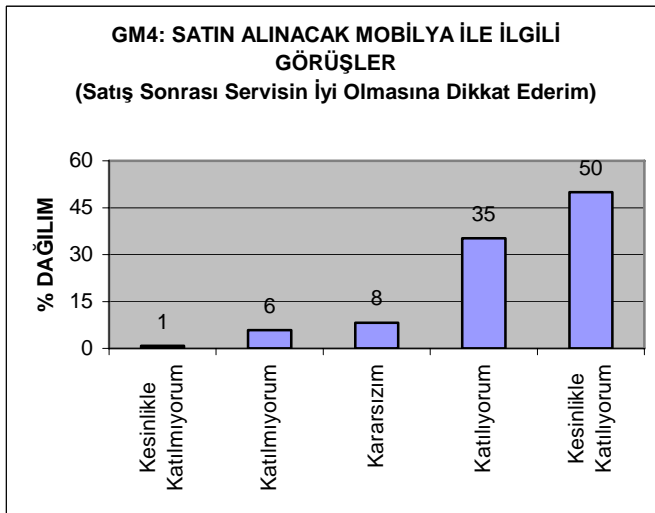
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %90 gibi büyük bir çoğunluğu satın alacakları mobilyanın göze hoş görünmesini istiyor.



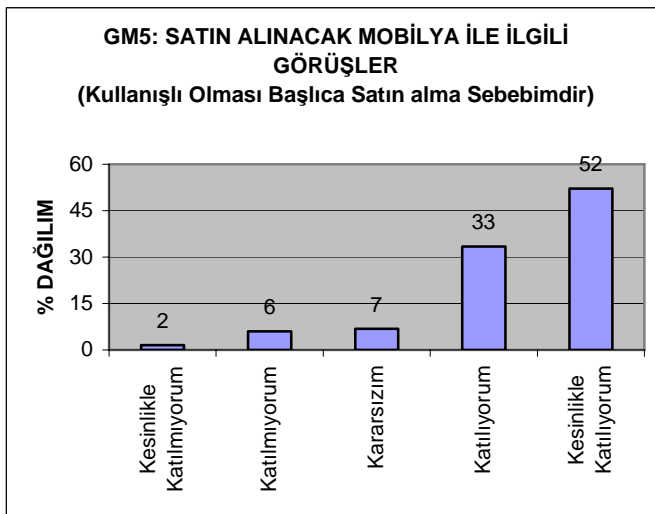
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %92'si alacakları mobilyanın sağlam ve dayanıklı olmasını istiyor.



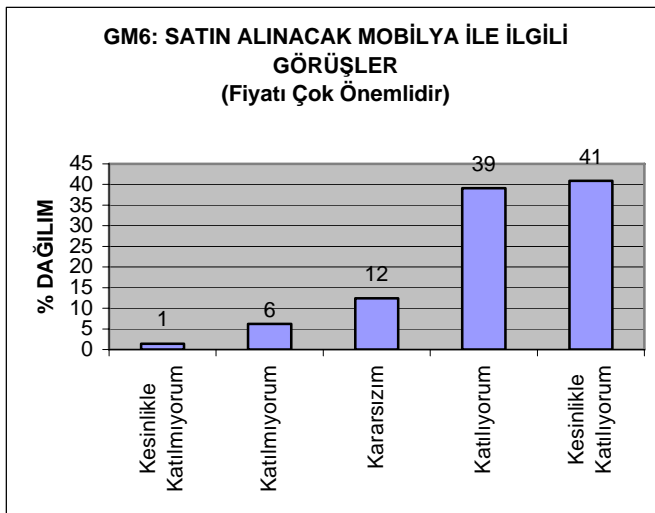
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %57'si için mobilya markası önemliyken, %19'u için markanın önemi yok.



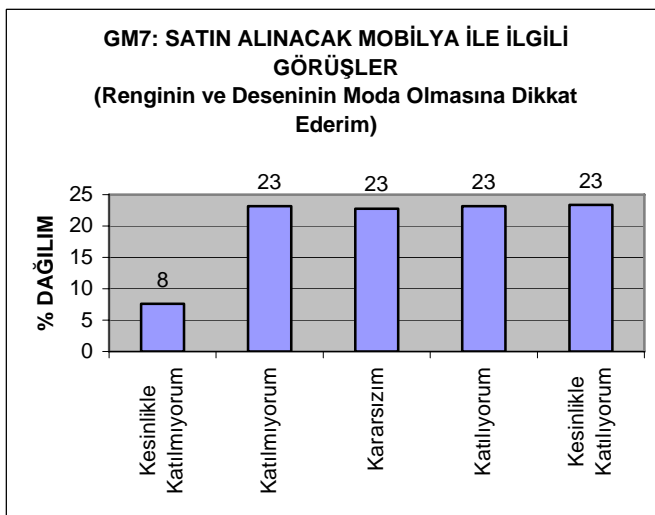
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %85'i satış sonrası servisin iyi olmasının kendileri için önemli olduğunu belirtmiş.



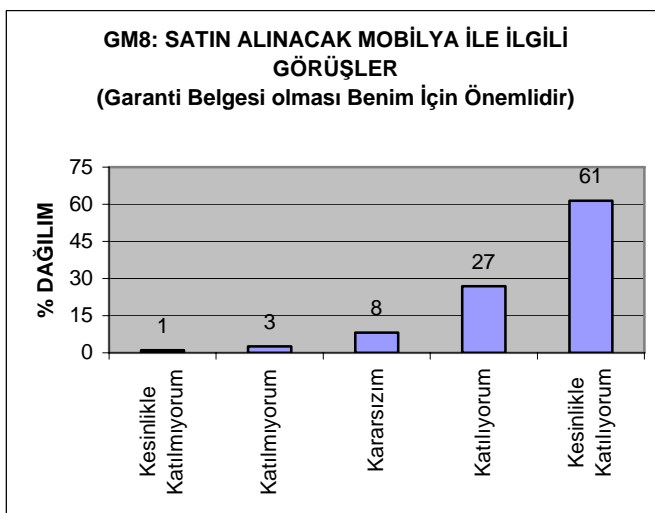
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %85'i satın alacakları mobilyanın kullanışlı olmasını istiyor.



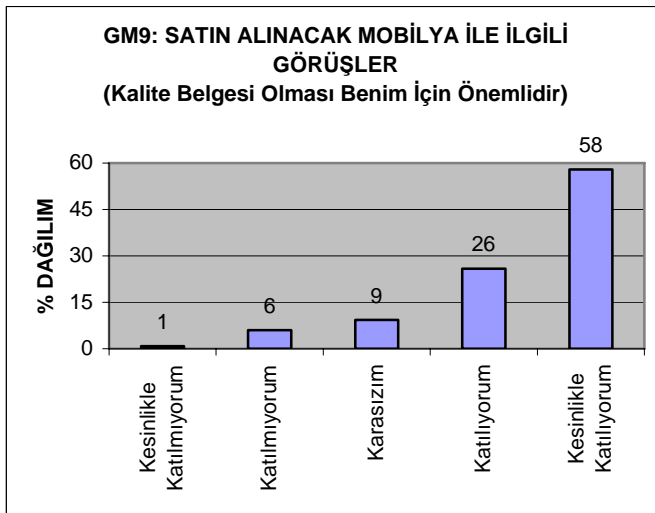
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %80'i satın alacakları mobilyanın fiyatının kendileri için önemli olduğunu belirtmiş. %7'lik bir kesim içinse fiyat önemli değil.



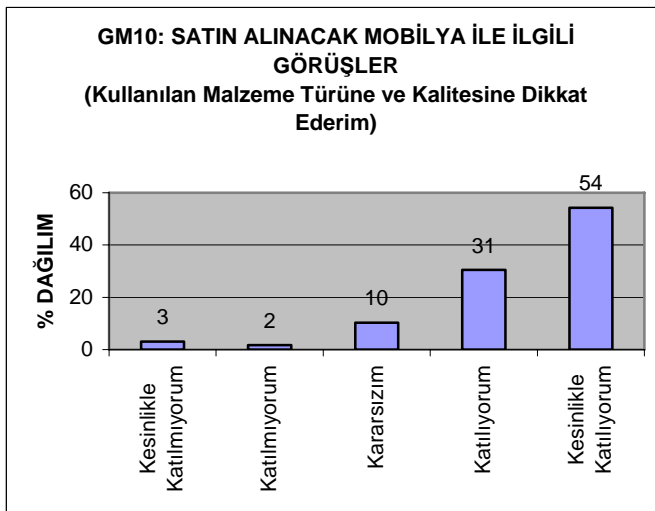
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerden mobilya renginin ve deseninin önemli olduğunu söyleyenler, kararsızların hemen hemen iki katıdır. Önemsiz olduğunu söyleyenler ise bu iki kesimin arasında yer almaktadır.



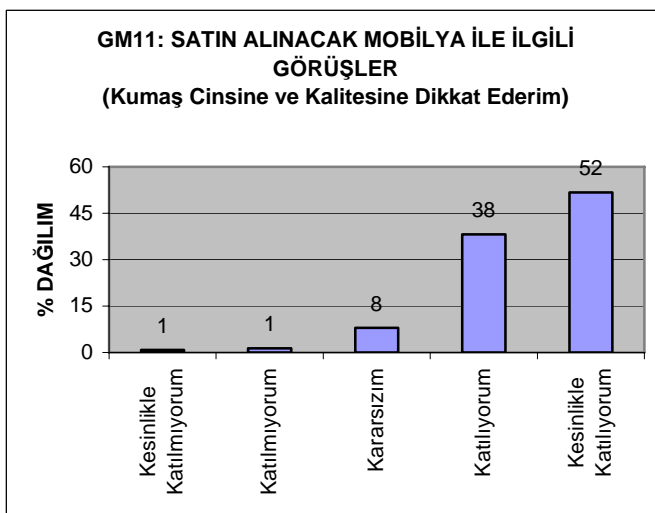
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %88'i için satın alacakları mobilyanın garanti belgesine sahip olması önemlidir.



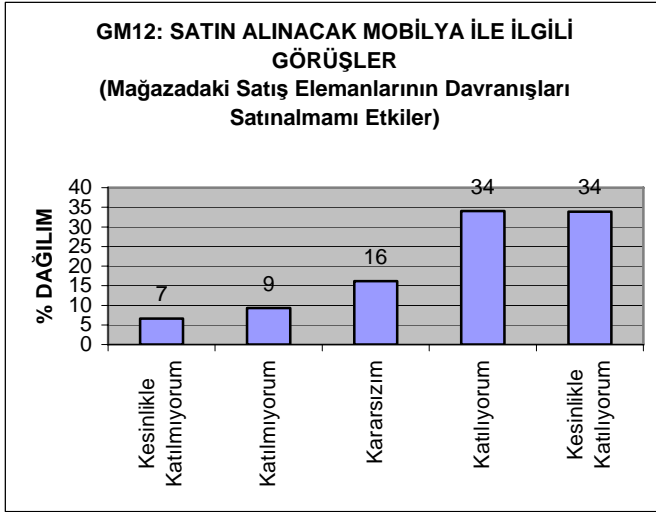
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %84'ü için satın alacakları mobilyanın kalite belgesinin olması önemlidir.



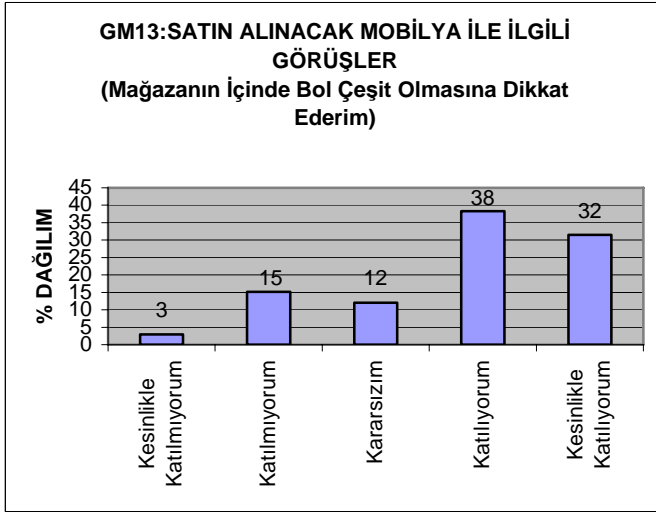
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %85'i satın alacakları mobilyada kullanılan malzeme türüne ve kalitesine dikkat ettiğini belirtmiş.



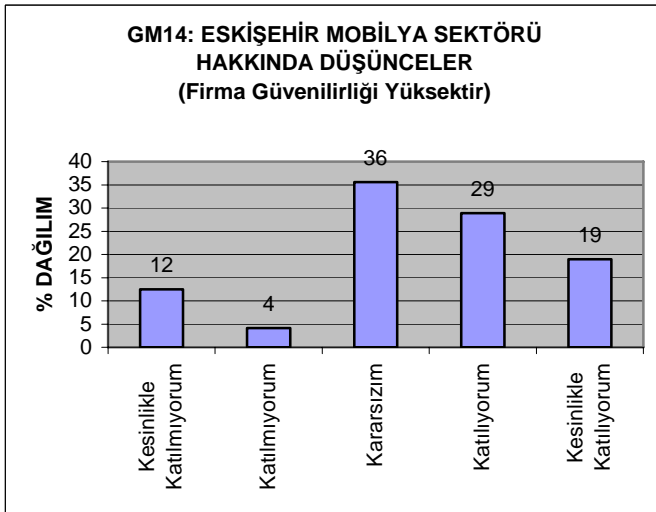
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %90 gibi büyük bir çoğunluk için kumaş cinsi ve kalitesi önemlidir.



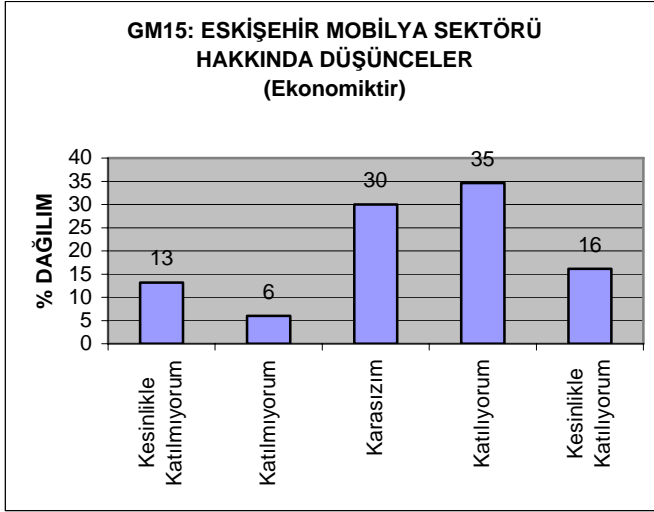
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %68'i için mağazadaki satış elemanlarının tutum ve davranışları önemliyken, %16'sı için önemli değildir.



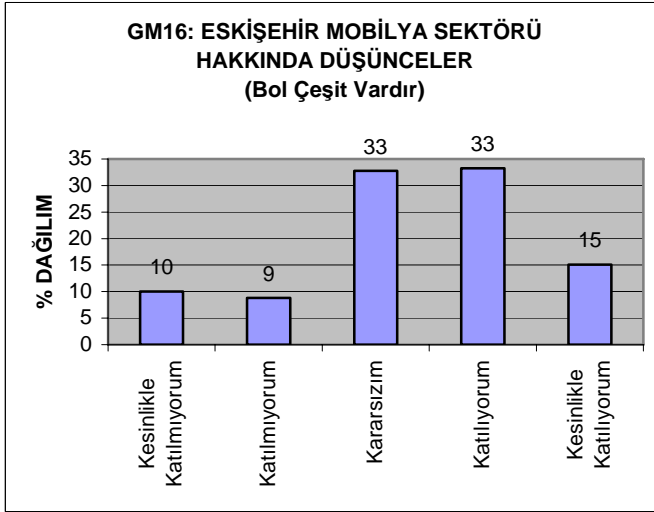
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %70'i mağazanın içinde bol çeşit olmasına özen göstermektedir. %18'i içinse bu önemli değil.



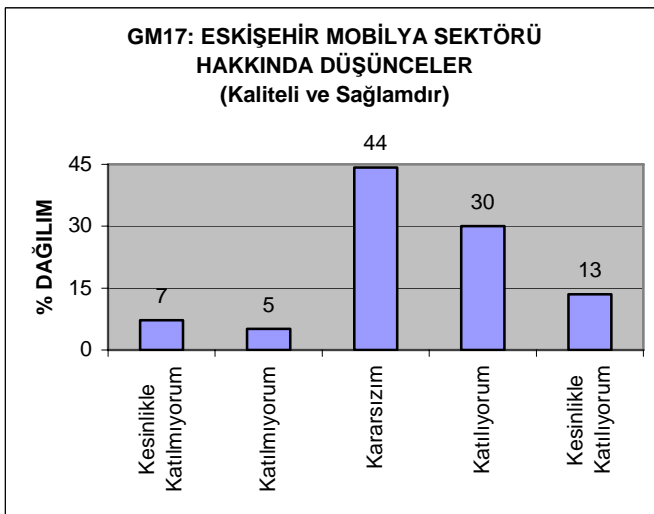
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %48'i Eskişehir mobilya sektöründeki firmaları güvenilir bulsalar da %16'sı öyle düşünmüyor. Ayrıca %36'lık kısım bu konuda yorum yapmak istemiyor.



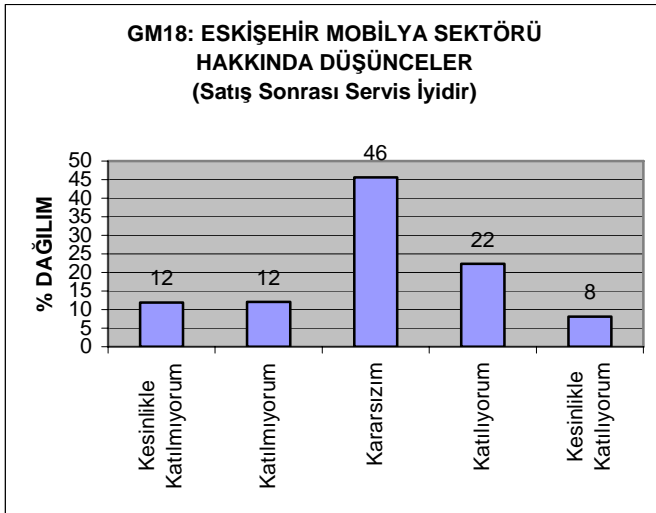
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %51'i Eskişehir mobilyasının ekonomik olduğunu düşünmektedir. %19'u ise bu görüşe katılmıyordu.



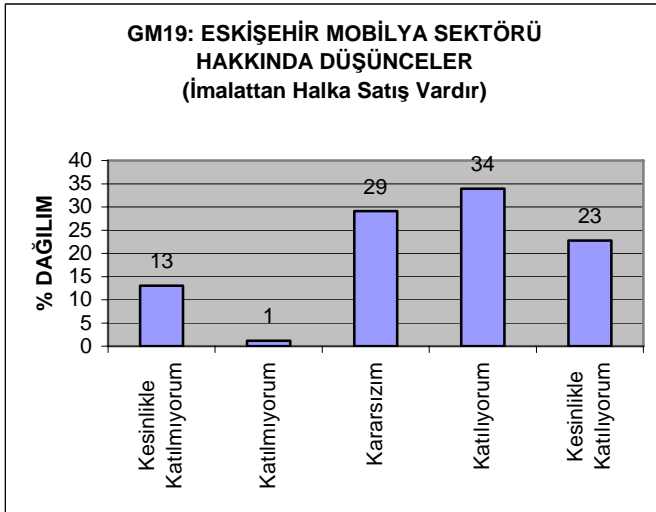
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %48'i Eskişehir'de bol çeşit olduğuna inanırken %19'u inanmıyor.



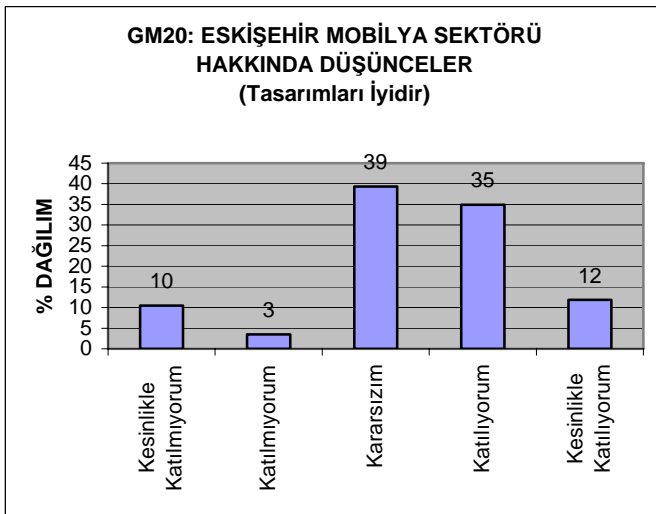
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %43'ü Eskişehir'deki mobilyaların kaliteli ve sağlam olduğuna inanırken %12'si inanmıyor.



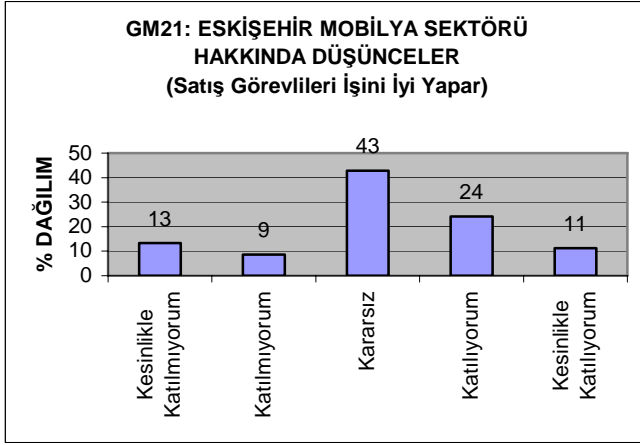
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %22'si satış sonrası servisin iyi olduğunu düşünürken %24'ü düşünmüyor.



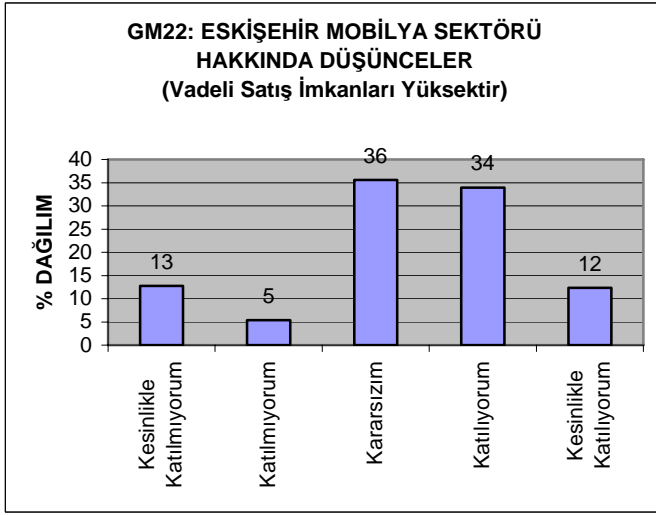
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %37'si imalattan halka satış olduğunu düşünürken %14'ü düşünmemektedir.



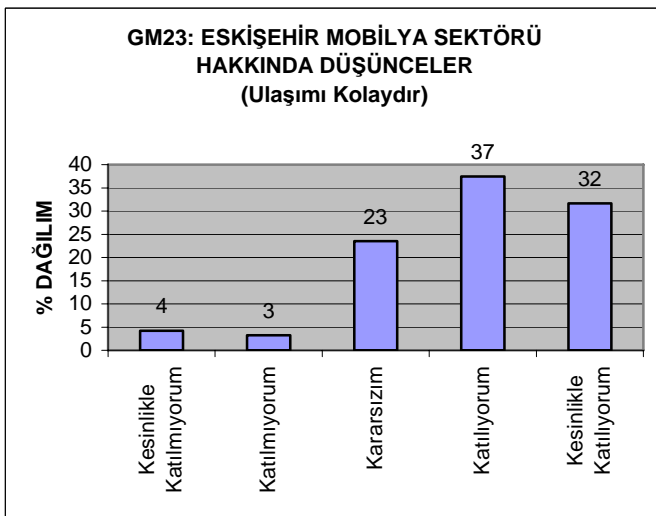
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %47'si Eskişehir'deki mobilyaların tasarımlarının iyi olduğunu düşünürken %13'ü düşünmemektedir.



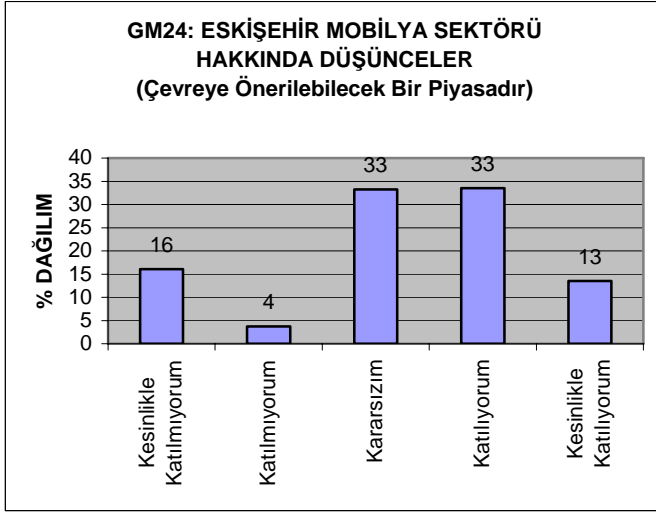
Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %35'i satış görevlilerinin işini iyi yaptığını düşünürken %13'ü düşünmemektedir.



Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %46'sı vadeli satış imkanlarının yüksek olduğunu düşünürken %18'i düşünmemektedir.



Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %69'u Eskişehir'in ulaşımı kolay bir alışveriş merkezi olduğunu düşünürken %7'si düşünmemektedir.



Anketin uygulandığı evrenden bu soruya cevap verenlerin %46'sı Eskişehir mobilya sektörünün çevreye önerilebilecek bir sektör olduğunu düşünürken %20'si düşünmemektedir.

8.4. Mobilya Tüketicisi Anketine İlişkin Yorumlar

Müşteri anketinde bulunan sorular ikinci bölümde bahsedilen “KOBİ’lerde Rekabet Gücü Kriterleri”ne göre hazırlanmıştır. Amaç, Eskişehir, Kütahya ve Afyonkarahisar illerinde bulunan mobilya müşterilerinin beklentilerini öğrenmek ve Eskişehir’de bulunan marangoz ve mobilyacıları nerede ve nasıl gördüklerinin belirlenmesidir.

Anketin uygulandığı müşteriler için kalitenin yanı sıra, satış sonrası servis de çok önemlidir. Mobilya müşterisi için satın alacakları mobilyanın kalitesi sadece mobilyacıların sahip oldukları garanti belgesi ya da kalite belgesiyle sınırlı değildir. Aynı zamanda mağazadaki satış elemanlarının davranış biçimlerinden, mağazanın mekanına, mobilyanın sağlamlığından fiyatına kadar bir çok faktör satın alma kararında etkilidir. Kullanılan malzeme türü ve marka da önemli faktörlerdendir. Ayrıca mobilya müşterileri çok amaçlı kullanabilecekleri mobilyaları tercih ettiklerini ve tasarımın kendileri için çok önemli olduklarını belirtmişlerdir.

Mobilya müşterileri, uygulanan anketin son kısmında yer alan “düşünceleriniz” kısmında bazı istek ve beklentilerinden bahsetmişlerdir. Buna göre müşterilerin Eskişehir’deki marangoz ve mobilyacılarından istek ve beklentilerini aşağıdaki sıralamak mümkündür;

- Eskişehir mobilyasının diğer illerde de pazarlama yapmasını istiyorlar.
- Ödeme kolaylıkları istiyorlar.
- EMMO’nun küçük üreticileri büyük bir teşhir merkezinde toplamasını, böylelikle müşterilerin alışveriş yapma imkanını artacağından bahsediyorlar.
- Ortopedik mobilyalar üretilmesini istiyorlar.
- Çok amaçlı mobilyalar üretilmesini istiyorlar.
- Satış sonrası da servis istiyorlar.
- Nakit ödemelerde indirim arttırılmasını istiyorlar.
- Tanıtım faaliyetlerine hız verilmesini istiyorlar.
- Sağlam mobilya istiyorlar.

- Değişik tasarımlarla yapılmış mobilyalar istiyorlar.
- Mobilyacıların dürüst olmalarını ve işlerini zamanında bitirmelerini istiyorlar.
- Mobilyaların sık taşınanlar için portatif olmasını ya da kolay monte-demonte edilmesini istiyorlar.
- Taksit seçeneklerinin çoğaltılmasını, mağazalarda kredi kartı kullananlar için uygun makinelerin bulunmasını istiyorlar.
- Promosyon istiyorlar.
- Aylık mobilya dergisi istiyorlar.

Bu istek ve beklentilerden yola çıkarak Eskişehir marangoz ve mobilya piyasasının rekabet gücünü arttırmak için dikkat etmesi gereken noktalar vardır.

Maliyetleri düşürmek adına yapılan malzemedeki tasarruf çabaları Eskişehir mobilya müşterilerinin diğer illere kaçmasına neden olabilir. Kısa vadede kar gibi görünen tasarruf, uzun vadede müşteri kaybına ve pazarın zarar görmesine neden olabilir.

Mobilyada marka %57'lik bir kesim için önemlidir. Ancak %18'lik bir kesim içinse önemli değildir. %25 gibi kararsız bir kesimin varlığını da göz önünde bulundurursak toplamda %43 ile, markası bilinmeyen mobilya üreticilerinin ya da mağaza sahiplerinin de pazarda kendilerine yer bulabileceği söylenebilir.

Satış sonrası servis neredeyse her mobilya müşterisi için çok önemlidir. Nitelikli servis elemanlarının istihdamı rekabet gücünü arttıracak etkenlerin başında gelmektedir.

Üreticilerin ya da mağaza sahiplerinin çok amaçlı kullanılabilen mobilyalar ile pazara girmelerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Tanıtım faaliyetlerine verilecek önemle pazarda rakiplere karşı rekabet üstünlüğü elde edilebilir.

Fiyat kalite dengesinin sağlanmasının yanında, malzeme kalitesinden ödün vermeden yüksek fiyat belirlenerek satış yapılabilecek bir mobilya müşterisi grubunun varlığından söz edilebilir.

SONUÇ

Yapılan araştırma göstermiştir ki, Eskişehir marangoz ve mobilya piyasasında bulunan KOBİ'lerin müşterilerin gözünde büyük bir güven sorunu vardır. Müşterilerin üreticilere ve mağaza sahiplerine güveni kalmamıştır. Garanti belgesi eksikliğinin giderilmesi, tüketici haklarının güvence altına alınması, ilgili kalite standartlarına uyum, üretilen ürünlerin patent veya tasarım haklarının korunması gibi sorunlar çözüm beklemektedir. Kişiyeye özel sipariş ile yapılacak üretimlerde küçük esnafın birlikte hareket edebileceği yeni sistemlere ihtiyaç kaçınılmazdır. Güçlerini bir türlü birleştiremeyen KOBİ'lerin üyesi olduğu meslek odaları ve meslek kuruluşlarıyla ortak projeler geliştirilmelidir. Bu zorunluluk tüketici güvenini sağlayıcı dinamiklerde olmalıdır. Bir mağazadan ürün satın alan tüketici bilmelidir ki bu üreticiden kaynaklanan sorunlarda karşısında bu üreticinin bağlı bulunduğu kuruluş vardır. Bunu sağlamanın en etkin yollarından bir tanesi de bölgelerde esnafın bir birine kefaletle bağlandığı sistemler kurmaktır.

Ürünlerin tasarımları müşterilerce beğenilmemektedir. Ayrıca satış görevlilerinin işlerini profesyonelce yaptıkları söylenemez. Küresel pazarlarda rekabet için dünyadaki eğilimleri takip edebilen, işinin uzmanı kişilere olan ihtiyaç ortadadır. Bununla birlikte üreticilerin nitelikli işgücü yetersizliği en büyük sorunların başında gelmektedir. Yeni tasarımlarla müşterilerin beklentilerini karşılayamamaktan şikayetçilerdir. Eskişehir marangoz ve mobilya piyasasında bulunan KOBİ'ler üretim yönetiminde, kalite ve pazarlama yönetiminde olağanüstü eleman açığıyla karşı karşıyadırlar. Mağazada tezgahçılık yapacak, vitrin ve mağaza tasarımını, müşteri ilişkilerini yürütecek çalışan açığını kapatamamaktadırlar.

Maliyetleri çok fazladır. Tedarik kanallarının zayıflığı, hem üreticileri birkaç hammadde tedarikçisine muhtaç bırakmakta hem de maliyetleri arttırarak verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda küresel şirketlerin ucuz tedarikçisi olmaları düşünülebilir ki bu durumda üretim anlamında pek çok rakiple mücadele mümkün değildir. Bazı ülkeler teknolojiye, bazıları doğal kaynaklarda, bazıları ise Türkiye'deki ile kıyaslanmayacak kadar ucuz iş gücü, enerji ve mekan avantajıyla

Türkiye ve özelde Eskişehir piyasasında üreticileri sıkıntıya sokacak güçtedirler. Eskişehir mobilya sektörünün “mobilya modası” gibi kavramlar üretmek ve bu kavramlar çerçevesinde temel yetenek ve kaynaklarını harekete geçirmek zorunluluğu ortadadır. Yapılması gerekenlerden bir tanesi de dağıtım kanalları kurma zorunluluğudur.

Nitelikli işgücü eksikliğinin yanına teknolojik yetersizlikler de eklenince üretilen ürünün kalitesinde ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Kalite belgeleri almak üretici ve mağaza sahipleri için uzak bir hedef olarak görülmektedir.

Kapasite raporu neredeyse hiçbir işletmede mevcut değildir. Sipariş alsalar bile, işleri zamanında yetiştiremediklerinden dolayı potansiyel müşterileri kazanmak neredeyse imkansızdır. Bunun da ötesinde mevcut müşterilerin de kaybı söz konusudur.

Yurtiçi ve yurtdışı fuarlara katılım son derece kısıtlıdır. Böyle olunca ürünlerini sergileme fırsatını, yenilikleri takip etme olanaklarını ve ihracat yapma şanslarını kaçırmaktadırlar.

Eskişehir’de bulunan marangoz ve mobilyacıların birbirleriyle olan iletişimi son derece zayıftır. Bu durumda birbirlerinin deneyimlerinden, görüşlerinden faydalanamamakta, sıkıntılarında, isteklerinden haberdar olamamaktadırlar.

Şu anda küçük ve orta boy mobilya sanayicisinin en büyük müşterisi olan küçük mağazalar ve bunların satış merkezlerinin, gerekli tedbir alınmaz ise, yerlerini dev mağazalara ve büyük dağıtım ağı olan firmalara bırakması kaçınılmazdır. Bu sebeple KOSGEB gibi kurumlar sadece küçük ve orta boy üreticilere değil aynı zamanda bu üreticilerin ürünlerini dağıtan küçük mağazalara da destek vermek zorundadır. Fakat üreticilerin bile KOSGEB ve diğer kurumlardan aldığı destek yok denecek kadar azdır.

Mobilya sektörü ürün ve hizmetin, üretim ve pazarlamanın iç içe geçtiği ender sektörlerden biridir. Temel ihtiyaç olmasına, dayanıklı tüketim malları arasında bulunmasına rağmen en az hazır giyim kadar modanın etkili olduğu bir sektördür.

Mobilyada birinci öncelik markalaşmadan çok yerinde hizmet, ulusal ve küresel dağıtım ağlarına girmek veya yeni dağıtım ağları kurmak olarak görülmektedir.

Eskişehir'deki küçük ve orta boy mobilya işletmeleri için temel iki strateji mümkün görülmektedir. Birincisi büyük sanayicinin bilinçli tedarikçisi olmak, diğeri ise kişiye özel siparişlerle proje tarzı üretim yapmaktır. Büyük sanayinin dağıtım ağı, güçlü satış noktalarına sahip olmasının yanında küçük ve orta boy sanayicinin farklı model ve tarzlarla desteklediği zengin çeşit avantajı aslında mobilya sektöründe tekdüzeliğin de önüne geçebilecek bir model olarak görülmektedir. Bu senaryoda küçük ve orta boy işletmelerin temel standartları yakalaması, büyük firmalara hizmet verebilecek altyapıyı kurmaları ve en önemlisi kurulacak tedarik zincirinin güçlü bir halkası olabilmesi için güç birliklerine ve desteklere olan ihtiyacı açıktır. Küçük ve orta boy sanayicinin proje tabanlı, kişiye özel üretim yapabilmesi için ise başka bazı temel değerlerle donatılması gerekmektedir. Bunların başında finansman ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

ÖNERİLER

Eskişehir mobilya sanayici ve esnafı hızla güven tazelemelidir. Bu sebeple özellikle yerel tüketicinin algılarında var olan güvensizlik giderilmelidir. Sektörel anlamda bir kampanya ile kalite belgelendirme çalışmaları (TSE, ISO), garanti belgesi için gerekli şartların sağlanmasına yönelik çalışmalar (sanayi bakanlığının belirlediği kriterlere uygunluk) hızla tamamlanmalıdır. Bu sebeple özellikle KOSGEB ve yerel yönetimlerin desteğine şiddetle ihtiyaç vardır. Bu çalışmalar için EMMO da bir komisyon kurulabilir. Bir kampanyayla, ilgilenen üyeler kalite belgelendirme çalışmalarına katılmak için EMMO'da kurulan komisyona müracaat etmeli, biriken talepler Sanayi Bakanlığı, KOSGEB ve yerel yönetimlerin ortak bir projesi ile değerlendirilmelidir. Bu çerçevede toplu eğitimler ve danışmanlık hizmetleri son derece etkin biçimde sağlanabilir. Böylelikle KOBİ'lerin yönetimlerinin **kaliteli** hale gelmesi sağlanabilir.

Özelikle üretici mobilya sanayicisinin KOSGEB imkanlarından daha fazla faydalanması için odanın aktif rol oynamasında fayda vardır. Bu çerçevede ortak kullanım atölyeleri, Ar-Ge destekleri öncelikli olarak değerlendirilmelidir. İşletmelerin kalite belgelendirme ve standart çalışmaları yapma isteğini karşılayacak maddi imkanların yanında, fuarlara katılımı, yurtdışı eşleştirme çalışmaları daha hızlı yapılabilecektir. **Ar-GE** çalışmaları ve **teknoloji** yenilemesi yapmak kolaylaşacaktır.

Kredi kartlarına taksit için tek başına bankalar ve finans kurumlarıyla işbirliği yapamayan küçük işletmeler için toplu anlaşmalara kesinlikle ihtiyaç vardır. Yine tek başına garanti belgesi verme şartlarını sağlayamayacak olan mobilyacıların bir araya gelerek bir satış kooperatifi (ilerde halka açılacak bir anonim şirket) kurmaları ve bu çerçevede garanti belgesi verme, satış sonrası hizmetlerin yürütülmesi ve kredili satış imkanlarının artmasını sağlayacaktır. Bu kooperatif (A.Ş) zamanla satın alma ve tedarik noktalarında da hizmet verebilecektir. Bu işlem hem **maliyetlerden tasarruf** sağlayacak hem de **verimliliği** arttıracaktır. Ayrıca müşterilerin taleplerinden olan kredi kartı ile alışveriş imkanı yaratılmış olacaktır.

Yerel yönetimler ve diğer ilgili üst kuruluşlarla (ETO, ESO) işbirliği yapılarak Eskişehir’de daimi mobilya fuar merkezi kurulması, bu fuar merkezinde sadece üretici firmaların satış reyonları açması için çalışmaların şimdiden başlaması gerekmektedir. Daimi mobilya fuar merkezine ulusal büyük firmalar yerine yerel firmalar katılmalıdır. Yerel pazarda üstünlüğü elinde tutan büyük mağaza zincirleriyle rekabetin etkin yollarından biri bu olabilir. Gelecekte daimi fuar merkezi ile kurulacak olan kooperatif veya A.Ş birleşebilir.

Mevcut pazarlarda sürekli araştırmaların yapılması ve KOBİ’lerin bu konuda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu tip araştırmaların başında ihaleler hakkında bilgilendirme gelmektedir. İhalelere girebilme yeterlilik şartlarının sağlanabilmesi için firmaların ortak çalışmasının yasal zeminleri araştırılmalı ve bu konuda işletmelere danışmanlık hizmetleri verilmelidir.

Avrupa Birliği 6. Çerçeve Programından faydalanabilecek ve yerel anlamda istihdamı teşvik edecek projeler yapılmalıdır. Bu konuda kaynaklar yeterince vardır. Özellikle *nitelikli işgücü* ihtiyacını karşılamak üzere hazırlanacak projelere kaynak bulmak mümkündür.

Yukarda bahsedilen çalışmaların Eskişehir marangoz ve mobilya piyasasında bulunan KOBİ’lere duyurulması amacıyla iki haftada bir yayınlanan bülten çıkarmada fayda vardır. Dergi, orta vadede düşünülebilir ama bülten hem maliyetinin ucuzluğu bakımından hem de tamamen bilgilendirmeye yönelik olduğundan işletmeler için daha yararlıdır.

Oda bir mobilyacı rehberi hazırlayarak mimar ve müteahhitlere dağıtmalı ve bu rehberle girmek isteyenlerin kendilerini ve ürünlerini tanıtır sayfaları olmalıdır.

Eskişehir’li Kartı: Bankalar veya finans kurumlarıyla anlaşarak bir Eskişehir’li indirim kartı oluşturulabilir; emekli ve öğrenciler için özel haftalar, devlet memurları için özel indirimler geliştirilebilir.

Sektörel anlamda özellikle hammadde tedarikinde de kooperatifleşme olmalıdır. *Maliyetlerden tasarruf* sağlamada ve hammaddenin zamanında teslim alınmasıyla *üretimde hız* kazanılacaktır. Zamanla gerek Eskişehir’de ve gerekse diğer civar illerde “mobilya moda merkezleri” kurulmalıdır (yukarda bahsedilen daimi fuar ve A.Ş. zamanla yayılmalıdır). Bu merkezlerde üreticilerin kendi mobilyalarını teşhir edecekleri ve satacakları imkanlar oluşturulmalıdır. Bu çerçevede yerel yönetimlerden arazi ve bina talep edilmesinde fayda vardır. Bu tür çalışmalar yerel ekonomiyi de canlandırıcı etkiye sahiptir.

Zamanla standartlara ve kalite belgelerine kavuşmuş sanayici için tanıtım bir anlam ifade edecektir. Bu sebeple bir yıl sonrasında başlamak üzere bir dergi yayınlanmalıdır. Şehrin hakim yerlerinde ilan panolarına reklamlar verilmelidir (Kısa vadede yapılacak olan tanıtım faaliyetleri çok da anlamlı olmayacaktır. Güven tazelemek için yapılacak çalışmaların kampanyayla sunulması başlangıçta tanıtım için gereklidir).

Mobilya tasarım geliştirme atölyesi (okulu/akademisi) kurulması. Eskişehir mobilyası mobilya sektörü güven tazeledikten sonra hızla kimlik kazanmalıdır. Mobilyaya kimlik kazandıracak olan unsurlardan biri ve belki de en önemlisi tasarımıdır. Eskişehir mobilya sektörünün gelecekte varlığını güçlendirmesi buna bağlıdır. Belediyelerin, üniversitelerin, ETO ve ESO’nun da katkılarıyla ulusal çapta mobilya tasarım yarışması düzenlenebilir. Böylelikle *yeniliğin ve yaratıcılığın* mobilya piyasasında devamlı olması sağlanabilir.

“Eskişehir Mobilyası” algısı oluşturma çalışmaları; ucuz değil, özel, moda, kaliteli, kullanışlı izlenimlerini oluşturmaya çalışmak yararlı olacaktır.

Esnek üretim sayesinde seri üretim yerine, geniş koleksiyonlar, standart yerine özel tasarımlar müşterilerin beklentilerini karşılamada yararlı olacaktır.

Civar illerden başlamak üzere “Mobilya Moda Merkezleri”ni büyük şehirlere taşımak, kendi dağıtım kanallarını kurmak, ihracat için yurt dışında pazarlama ajansları

kurmak veya bu ajanslarda yer almak yararlı olacaktır. Bu yöntem, *ihracat* oranlarını arttırmada yardımcı olacaktır.

Üç büyük şehrin ortasında olmanın avantajlarını kullanarak civar illerle beraber önce Türkiye’de daha sonra dünyada mobilya merkezi statüsü kazanmak. Bir stratejik planlama çalışmasıyla bu mümkün olabilir. Kısa vadede rakip olarak görülen İnegöl, Ankara uzun vadede aslında birer stratejik ortak olma yoluna gireceklerdir. Bu sebeple şu an yapılacak olan çalışmalar civar illerde konumlanmış mobilya sanayisini yıkmaya yönelik değil uzun vadede onlarla işbirliği yapmaya yönelik olarak şekillendirilmelidir.

EKLER

	<u>Sayfa</u>
A. Eskişehir Marangozlar Mobilyacılar Odası (EMMO) Üye Anketi	95
B. Mobilya Tüketicisi Anketi	100

EK A. EMMO Üye Anketi

1. Çalışma alanınız/alanlarınız?

- MOBİLYA (1.01) DOĞRAMA (1.02)
 CİLA+BOYA (1.03) DÖŞEME (1.04)

2. Yıllık satışlarınızda Pazar dağılımınız aşağıdakilere göre nasıldır?

Lütfen satış miktarı içindeki yaklaşık yüzdesini belirtiniz.

Kategoriler	%
(2.01) Şehir içi
(2.02) Şehir dışı
(2.03) Yurt dışı (ihracat)
TOPLAM	% 100

3. Eğer ihracat yapıyorsanız, hangi bölgelere satış yapıyorsunuz ?

Lütfen her ülkenin yıllık toplam satış miktarı içindeki yüzdesini belirtiniz.

Kategoriler	%
(3.01) Almanya
(3.02) Hollanda
(3.03) Yunanistan
(3.04) İsrail
(10.05) Irak
(10.06) Afganistan
(10.07) Türk Cumhuriyetleri
(10.08) Diğer
TOPLAM	% 100

4. Sizce işletmenizin rakiplerinize göre üstün ve zayıf tarafları nelerdir?

Rakiplerime göre (a) Çok üstün (b) Üstün (c) Ne üstün ne değil (d) Zayıf

(e) Çok Zayıf

Kategoriler	Rakiplerime Göre	Mevcut Durumum
(4.01) Ürünlerin tasarımı	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
(4.02) Ürünlerin konforlu oluşu	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
(4.03) Ürünlerin sağlamlığı	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
(4.04) Zamanında ürün teslimi	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
(4.05) Ürün çeşitliliği	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
(4.06) Kalite-fiyat uygunluğu	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
(4.07) Firmanın itibarlı olması	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
(4.08) Ürünlerin tanıtımı (reklam, katalog, fuar vb)	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
(4.09) Kullanılan teknoloji	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
(4.10) Malzeme satın alınan firmaların ürün ve hizmet kalitesi	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
(4.11) Kalifiye eleman	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)
(4.12) Hammaddenin kalitesi	(a) (b) (c) (d) (e)	(a) (b) (c) (d) (e)

5.Aşağıda belirtilen sistem/belgelerden halihazırda sahip olduğunuzu veya sahip olmayı isteyip istemediğinizi lütfen belirtiniz.

Sertifikalar	Sahibim	Almayı Düşünüyorum
(5.01) Garanti Belgesi	(E) (H)	(E) (H)
(5.02) Kapasite Raporu	(E) (H)	(E) (H)
(5.03) ISO 9001	(E) (H)	(E) (H)
(5.04) TSE Belgesi	(E) (H)	(E) (H)
(5.05) Tescilli Marka	(E) (H)	(E) (H)
(5.06) Diğer	(E) (H)	(E) (H)

6. Aşağıda belirtilen faaliyet alanları hakkında lütfen düşüncelerinizi belirtiniz.

Faaliyetler	Yapıyorum	Yapmayı Düşünüyorum
(6.01) İhracat	(E) (H)	(E) (H)
(6.02) Taşeron çalışmak	(E) (H)	(E) (H)
(6.03) Fason imalat yaptırmak	(E) (H)	(E) (H)
(6.04) Üretime geçmek	--	(E) (H)
(6.05) Mağaza açmak	--	(E) (H)
(6.06) Fuarlara katılım	(E) (H)	(E) (H)
(6.07) Ortak kullanım atölyesi ile üretim	(E) (H)	(E) (H)
(6.08) Diğer	(E) (H)	(E) (H)

7. Sizce Eskişehir Mobilya Sektörü aşağıdakilerden hangisidir?

- (a) Kesinlikle katılıyorum (b) Kısmen katılıyorum (c) Fikrim yok
(d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle katılmıyorum**

(7.01) Ucuz mobilya satış merkezi	(a) (b) (c) (d) (e)
(7.02) Ürün çeşidinin çok olduğu bir yer	(a) (b) (c) (d) (e)
(7.03) Ulaşımı kolay bir alışveriş merkezi	(a) (b) (c) (d) (e)
(7.04) Satış sonrası servisi iyi olan bir sektör	(a) (b) (c) (d) (e)
(7.05) Kredili satış imkanının yüksek olduğu bir piyasa	(a) (b) (c) (d) (e)
(7.06) Tüketicinin iyi hizmet alabildiği bir mobilya piyasası	(a) (b) (c) (d) (e)
(7.07) Diğer	(a) (b) (c) (d) (e)

8. Sizce satışı artıran etkenler nelerdir?

- (a) Kesinlikle katılıyorum (b) Kısmen katılıyorum (c) Fikrim yok
(d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle katılmıyorum**

(8.01) Tezgahtar ve/veya satış elemanlarının kabiliyeti	(a) (b) (c) (d) (e)
(8.02) Ürün kalitesi	(a) (b) (c) (d) (e)

- (8.03) Ürün çeşitliliği (a) (b) (c) (d) (e)
- (8.04) Fiyat (a) (b) (c) (d) (e)
- (8.05) İtibar (a) (b) (c) (d) (e)
- (8.06) Teşhir (a) (b) (c) (d) (e)
- (8.07) Mağaza ya da iş yerinin mekanı (a) (b) (c) (d) (e)
- (8.08) Diğer (a) (b) (c) (d) (e)

9. Satış elemanlarınızın eğitimleri hakkındaki düşünceleriniz ?

- (a) Kesinlikle katılıyorum (b) Kısmen (c) Fikrim yok**
(d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle katılmıyorum

- (9.01) Profesyonel (a) (b) (c) (d) (e)
- (9.02) Oldukça yeterli (a) (b) (c) (d) (e)
- (9.03) Eğitimsiz (a) (b) (c) (d) (e)
- (9.04) Eğitime ihtiyacı var (a) (b) (c) (d) (e)

10. Sizce mobilya satışının veya satışlar/üretim kapasitesinin düşme nedeni neler olabilir?

Lütfen her seçenek için öncelik sırasına göre yanıt veriniz

- (a) Kesinlikle katılıyorum (b) Kısmen katılıyorum (c) Fikrim yok**
(d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle katılmıyorum

- (10.01) Tanıtım eksikliği (fuarlar,pazarlama,kampanya,katalog) (a) (b) (c) (d) (e)
- (10.02) Teknoloji gerilemesi (a) (b) (c) (d) (e)
- (10.03) Rakipler (a) (b) (c) (d) (e)
- (10.04) Tasarım eksikliği (a) (b) (c) (d) (e)
- (10.05) Belgelendirme (TSE,Garanti,Kalite,vs.) (a) (b) (c) (d) (e)
- (10.06) Yanlış yerleşim (a) (b) (c) (d) (e)
- (10.07) Fiyatlandırma politikası (a) (b) (c) (d) (e)
- (10.08) Kalite (a) (b) (c) (d) (e)
- (10.09) Kurumların destek vermemesi (a) (b) (c) (d) (e)

- (10.10) Kazancı yatırıma dönüştürmeme (a) (b) (c) (d) (e)
- (10.11) İtibar eksikliği (a) (b) (c) (d) (e)
- (10.12) Sektörel birlikte hareket edememek (a) (b) (c) (d) (e)
- (10.13)Diğer. (a) (b) (c) (d) (e)

11. Üye olduğunuz oda ve dernekler

- Eskişehir Mobilyacılar ve Marangozlar Odası (11.01)
- Eskişehir Ticaret Odası (11.02)
- Eskişehir Sanayi Odası (11.03)
- Diğer..... (11.04)

12. Eskişehir Mobilyacılar ve Marangozlar Odası'ndan beklentilerinizi ve yönetimde siz olsaydınız ne gibi faaliyetler yapmayı düşündüğünüzü lütfen belirtiniz.

**(a) Kesinlikle istiyorum (b)İstiyorum (c)Fikrim yok (d)İstemiyorum
(e)Kesinlikle İstemiyorum**

- (12.01) Fuar organizasyonu (a) (b) (c) (d) (e)
- (12.02) Belgelendirme (garanti, TSE, kalite,vs) (a) (b) (c) (d) (e)
- (12.03) Eğitim faaliyetleri (a) (b) (c) (d) (e)
- (12.04) Pazar araştırma (a) (b) (c) (d) (e)
- (12.05) Yurt dışı gezileri (a) (b) (c) (d) (e)
- (12.06) Reklam-tanıtı (a) (b) (c) (d) (e)
- (12.07) Tasarım (a) (b) (c) (d) (e)
- (12.08) Nitelikli eleman (a) (b) (c) (d) (e)
- (12.09) Diğer..... (a) (b) (c) (d) (e)

Düşünceleriniz:

.....

.....

.....

EK B. Mobilya Tüketicisi Anketi

1. Lütfen aşağıdaki tüm ifadeler hakkında düşüncelerinizi belirtiniz.

**(a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Kararsızım (d) Katılmıyorum
(e) Kesinlikle katılmıyorum**

Satın alacağım mobilyanın;

- (1.01) mutlaka estetik (göze hoş görünen) olması benim için önemlidir. (a) (b) (c) (d) (e)
- (1.02) kesinlikle sağlam ve dayanıklı olmasına özen gösteririm. (a) (b) (c) (d) (e)
- (1.03) markasına dikkat ederim. (a) (b) (c) (d) (e)
- (1.04) satış sonrası servisin iyi olmasına dikkat ederim. (a) (b) (c) (d) (e)
- (1.05) kullanışlı olması başlıca satın alma sebebidir. (a) (b) (c) (d) (e)
- (1.06) fiyatı çok önemlidir. (a) (b) (c) (d) (e)
- (1.07) renginin ve deseninin moda olmasına dikkat ederim. (a) (b) (c) (d) (e)
- (1.08) garanti belgesi olması benim için önemlidir. (a) (b) (c) (d) (e)
- (1.09) kalite belgesi olması benim için önemlidir. (a) (b) (c) (d) (e)
- (1.10) kullanılan malzeme türüne ve kalitesine dikkat ederim. (a) (b) (c) (d) (e)
- (1.11) kumaş cinsine ve kalitesine dikkat ederim. (a) (b) (c) (d) (e)
- (1.12) mobilya mağazasındaki satış elemanlarının davranışları satın alma kararımı etkiler. (a) (b) (c) (d) (e)
- (1.13) mobilya mağazasının içersinde bol çeşit, model, renk seçeneği olmasına dikkat ediyorum. (a) (b) (c) (d) (e)

2. “Eskişehir Mobilya Sektörü” hakkında lütfen aşağıdaki tüm seçenekleri**değerlendiriniz.**

**(a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Kararsızım (d) Katılmıyorum
(e) Kesinlikle katılmıyorum**

- (2.1) Firma güvenilirliği yüksektir (a) (b) (c) (d) (e)
- (2.2) Ekonomiktir (a) (b) (c) (d) (e)
- (2.3) Bol çeşit vardır (a) (b) (c) (d) (e)
- (2.4) Kaliteli ve sağlamdır (a) (b) (c) (d) (e)
- (2.5) Satış sonrası servis iyidir (a) (b) (c) (d) (e)

- (2.6) İmalattan halka satış vardır (a) (b) (c) (d) (e)
- (2.7) Tasarımları iyidir (a) (b) (c) (d) (e)
- (2.8) Satış görevlileri işini iyi yapar (a) (b) (c) (d) (e)
- (2.12) Vadeli satış imkanları yüksektir (a) (b) (c) (d) (e)
- (2.10) Ulaşımı kolaydır (a) (b) (c) (d) (e)
- (2.11) Çevreye önerebilecek bir piyasadır (a) (b) (c) (d) (e)
- (2.12) Diğer..... (a) (b) (c) (d) (e)

Düşünceleriniz:

.....

.....

.....

KAYNAKÇA

Akın, Bahadır H. **Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım**. Alındığı tarih: 28. Mayıs. 2005, yer: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266

Alkın Emre, **Üretimde Ne Kadar Esneğiz**. Alındığı tarh: 12. Mayıs. 2005, yer: <http://www.ihracatdunyasi.com/haber/haber1240.html>

Ayber, Murat. **Marka içi Ve Markalar arası Rekabetin Dengelenmesi Gereken Hallerde Rekabet Otoritelerinin Yaklaşımları**. Ankara: Rekabet Kurumu, 2003.

Besler, Senem. “Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir.” Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt: 18, Sayı: 1-2, 2002.

Besler, Senem ve Tonus, Zümrüt H. “KOBİ’lerin Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü.” 1. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi’nde sunulan bildiri. İstanbul: 2004.

Çolakoğlu, Mustafa H. **KOBİ Rehberi**. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları, 2002.

Demir, İbrahim. **Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri**. Alındığı tarih: 14. Eylül. 2005, yer: <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/demiri.pdf>

Durna Ufuk. **Yenilik Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2002.

Elmacı, Orhan. “İşletmelerin Küresel Pazarlar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi.” Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt: X, Sayı: 1-2, 1992.

Gündüz, Tolga. (15. Mayıs. 2004). **Türkiye Bilişim Derneği'nden KOBİ'lere Bilişim Desteği.** Alındığı tarih: 24. Mayıs. 2005, yer: www.gunduz.com.tr/haberler/0405.htm

Kefi, Servet. (22. Kasım. 2004). **Kırsal Kesimdeki KOBİ'lerin 6. Çerçeve Programı'na Katılımlarını Kolaylaştırmak için Ekonomik ve Teknolojik İstihbarat Projesi.** Alındığı tarih: 23. Mayıs. 2005, yer: traccess.tubitak.gov.tr/news/sunumlar/22_11_2004/servet_kefi_rural_etinet.pdf

Muğaminyalı, Muhammed. “Avrupa Birliği Rekabet Hukukunda Egemen Durumun Tesbiti Yönünden ‘İlgili Pazar’ Kavramı”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2, 2: 2000 (Alındığı tarih:28. Mayıs. 2005, yer: <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/mugaminyalı.htm>).

Müftüoğlu, Tamer M. **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler.** Beşinci Basım. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 2002.

Mytelka, Lynn Krieger. **Competition, Innovation and Competitiveness in Developing Countries.** OECD Development Centre: 1999.

Önet, Aysun. (Mart 2003). **KKTC'de Faaliyet Gösteren Kobi'ler: Tanımları, AB'de Sağlanan Destekler, Avantaj Ve Dezavantajları Ve Ülke Ekonomisindeki Yeri.** Alındığı tarih: 25. Mayıs. 2005, yer: <http://www.ktto.net/turkce/ya20030403.html>

Şahin, Onur. **Yurtiçi ve Yurtdışı Rekabet.** Alındığı Tarih: 28. Mayıs. 2005, yer: <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=yrticiyrtdisirek>

Tenekeciođlu, Birol, Nuri alık ve Figen N. Ersoy. “Avrupa Birliği ile entegrasyon Sürecinde Küçük ve Orta ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Güçlerinin Arttırılması ve Eskişehir’de Makine İmalatı ve Gıda Sektöründe Yer alan KOBİ’ler Üzerinde Uygulama.” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:2, Sayı:2, 2003.

Tükkan, Erdal. **Rekabet Nedir.** Alındığı tarih: 26. Mayıs. 2005, yer:
<http://rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm#rekabet%20nedir>

Zerenler, Muammer. **Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri.** Alındığı tarih:14. Mayıs. 2005, yer:
http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=185

Kurum Yazarlılar

Devlet İstatistik Enstitüsü. **Türkiye İstatistik Yıllığı.** Ankara: 2004.

Türkiye Cumhuriyeti Devlet Planlama Teşkilatı. **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı.** Ankara: 2004.

Akbank, **KOBİ’ler ve Finansal Hizmetler.** Alındığı tarih: 24. Mayıs. 2005,
 yer:
www.finanskulup.org.tr/assets/sunum/ziya_akkurt_KOBİler_finansal_hizmetler.pdf

KOSGEB. **OECD’nin Yapısı ve Üyesi Ülkelerin Bilgi Profilleri.** Ankara: 2004.

KOSGEB. **Saha Araştırma Raporu.** Ankara: 2004.

TOBB KOBİ Müdürlüğü. **Kapasite Raporu Tanımı**. Alındığı tarih: 14. Eylül. 2005,
yer: <http://www.kobi.org.tr/kapasiteraporu.php>

Türkiye İşveren Sendikaları konfederasyonu. **Türkiye'nin Rekabet Gücü (AB Ülkeleri, Japonya ve ABD Karşılaştırmalı)**. Yayın No:152. Ankara: 1994

Ansiklopediler

Dictionnaire Larousse (2. Cilt). İstanbul: Milliyet Gazetecilik A.Ş., 1993.

Dictionnaire Larousse (5. Cilt). İstanbul: Milliyet Gazetecilik A.Ş., 1993.

Büyük Larousse (19. Cilt). İstanbul: Milliyet Gazetecilik A.Ş. 1986

Goetz, Philip W. *Ana Britannica*(18. Cilt). İstanbul: Ana Yayıncılık A.Ş. ve
Encyclopedia Britannica, Inc., 1990.

Yazarı belli olmayanlar

Kısaca Türk EXIMBANK. (24. Mart. 2005). Alındığı tarih: 30. Nisan. 2005, yer:
www.eximbank.gov.tr/html_files/kisaeximbankpg.htm

Krediler. Alındığı tarih: 30. Nisan. 2005, yer:
www.eximbank.gov.tr/html_files/MENU-2.htm

Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar. (18. Ocak. 2001). Alındığı tarih: 02. Mayıs. 2005, yer:
www.hazine.gov.tr/mevzuat/tm151.htm

Dış Ticaret Teşkilatı Tarihçesi. (25. Ekim. 1999). Alındığı tarih: 04. Mayıs. 2005, yer:
<http://www.dtm.gov.tr/organ/tarih.htm>

İşletmelerin % 99'u KOBİ. (4. Mayıs.2002). Alındığı tarih: 06. Mayıs. 2005,
yer: www.turkishtime.org/mayis/14_tr.htm

Haksız Rekabet Nedir. (29. Aralık. 2004). Alındığı tarih: 22. Haziran. 2005, yer:
http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=1873&Where=danisma_merkezi&Category=020607

İnsan Doğası, Rekabet ve Kültür Üzerine. Alındığı tarih: 23. Mayıs. 2005, yer:
<http://academia.sitemynet.com/rekabet>

Global Rekabet Gücü ve Türkiye. Alındığı Tarih: 02. Haziran. 2005, yer:
http://www.yalinenstitu.org.tr/makale_detay.asp?id=37

Verimlilik Nedir. Alındığı Tarih: 29. Mayıs. 2005, yer:
<http://www.verimlilik.baskent.edu.tr/belgeler/verimliliknedir.htm>

Verimlilik Nedir. Alındığı Tarih: 10. Haziran. 2005, yer:
<http://www.mpm.org.tr/default.asp?menuid=2>

Toplam Kalite Yönetimi'ne İlişkin Temel Bilgiler. Alındığı tarih: 23. Mayıs. 2005,
 yer: <http://www.tusiad.org.tr/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3.html>

Kalite Nedir. Alındığı tarih: 29. Mayıs.2005, yer:
<http://www.igeme.org.tr/TUR/pratik/kalite.pdf>

KOBİ'ler için AB Mali İşbirliği. Alındığı tarih: 17. Ağustos. 2005, yer:
www.deltur.cec.eu.int/KOBI_mali_isbirligi.html

İstatistikler. Alındığı tarih: 15. Eylül. 2005, yer:
<http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/sanayi/istatistikler1.php>

1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı. Der: Güneş Gençyılmaz
 İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004.