

KIRŞEHİR TSO BÜNYESİNDE OLUŞTURULAN MOBİLYA FİRMALARI KÜMELENME MANTIĞI İLE İHRACATA YÖNLENDİRİLMESİ İHTİYAÇ ANALİZİ

1. GİRİŞ

Küreselleşme yolunda günümüz dünyası hızla değişmektedir. Bu değişim ekonomik, politik, sosyal, kültürel, teknolojik alanlar başta olmak üzere farklı birçok konuda kendini göstermektedir. Bir yandan küreselleşme diğer yandan bölgesel bloklaşma kendine özgü bir rekabet yapısı doğurmaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin yönetimi, faaliyetleri ve politikalarında önemli değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri için bu değişime ayak uydurmaları ve oluşan yeni rekabet yapısı içinde yer almaları bir zorunluluk olmuştur. Bugün, işletmeler birçok yeni meydan okumalarla yüz yüze gelmektedir. Bunlardan bir kısmını küreselleşme, yeni ekonomik gelişmeler, bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve de çok yönlü beceri gereksinimleri şeklinde sıralamak mümkündür.

Günümüz iş dünyasında değişimin baş döndürücü hızı ve rekabetteki çeşitlilik firmalarımızın sürekli dinamik ve çevre ile uyumlu faaliyette bulunmalarını zorunlu hale getirmiştir. İş dünyasında başarı biraz da mevcut şartlar altında firmaların çevre şartlarına duyarlılığı ile senkronize işlemektedir. Tam da bu noktada gerek sektörel bazda gerekse firma temelinde başarının anahtarı; mevcut şartların analiz edilmesi, rekabette üstünlük için gerekli unsurların tespit edilmesi önemini artırmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek maksadıyla Kırşehir’de faaliyette bulunan Mobilya ve Ağaç Ürünleri firmalarının ulusal ve uluslararası pazarlardaki rekabet gücü araştırılmıştır.

Türkiye’de mobilya sektörü endüstriyel üretime 1970’li yıllarda başlamıştır. Günümüzde 2,5- 3 milyar \$ lık bir büyüklüğü olan ve çoğu küçük atölyelerden oluşan, ayrıca %85’ler mertebesinde kayıt dışılık nedeniyle kesin bir envanteri çıkarılamayan sektörün, atıl yatırım, kapasite kullanımı, ölçeksel imalat miktarları ve bilgi birikimi yetersizlikleri ve branşlaşmama nedeniyle maliyet ve kalite sorunları vardır. Ülkemizdeki mobilya ve ahşap sanayi, genelde küçük ölçekli çok sayıda aile işletmesinden oluşmaktadır. Bu işletmeler düşük kapasite kullanım oranları ile verimsiz çalıştıklarından üretim maliyetleri yüksektir. Ancak, mobilya sanayi son dönemlerde hızlı bir dönüşüm geçirerek eskiye oranla çok daha bilgi ve sermaye yoğun bir üretim sektörü olma yolunda ilerlemektedir.

Kırşehir ilindeki Mobilya ve Ağaç Ürünleri kümesi projesi ile proje süreci sonunda ilin mobilya üreticilerinin yurt dışında kendi başlarına pazar arayabilen ve tüm dış ticaret operasyonlarını gerçekleştirebilen firmalar haline gelmeleri planlanmaktadır. Proje kapsamında ana hedefin yanı sıra, yan hedefler olarak;

- Kırşehir Gümrük Müdürlüğü'nün açılması,
- “Kırşehir Mobilyası” markasının oluşturulması,
- Her mal kategorisi için dış ticaretteki payın belirlenmesi,
- İnsan kaynakları, fiziksel kaynaklar, sermaye kaynakları ve alt yapı koşullarının iyileştirilmesi,
- Mobilya Kümesinde bulunan işletmeler arasında “*sinerjik etki*” oluşturulması,
- Ölçek ekonomisinden yararlanarak, iç pazara yönelik pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, (*üretim miktarı arttıkça, birim başı maliyet düşmekte ve bu düşüş ihracat pazarlamasını daha avantajlı hale getirmektedir.*)
- İşletmelerin rakiplerinden kendilerini farklılaştıracak stratejiler geliştirmesi,
- Rekabet gücünde meydana gelen değişimler izlenerek daha gerçekçi sonuçlara ulaşılması

alanlarında da önemli ilerlemeler kaydedilmesi umulmaktadır.

Araştırmada izlenen yöntem, “odak grup görüşmeleri” ve “anket” olmak üzere iki aşama üzerine inşa edilmiştir. Odak grup içerisinde Kırşehir ilindeki Mobilya ve Ağaç Ürünleri alanlarında faaliyet gösteren işletmeler yer almıştır. Odak grup görüşmelerinde anket sorularının tespit edilmesi ve işletme yöneticileri ile sektörün dış ticaret durumları ve sektörün ihracat beklentileri ile ilgili görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Anket çalışması Kırşehir ilinde bulunan mobilya ve ağaç ürünleri sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin tamamı olan 24 adet işletme ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ana hatlarıyla beş ana safhası bulunacaktır. Araştırmanın kısa zamanda tamamlanması için bir safhayla ilgili çalışmalar devam ettirilmiş, diğer safhalarla ilgili çalışmalar da eş zamanlı yapılmıştır. Çalışma, toplamda 60 günlük bir süre içinde tamamlanmıştır.

Safhalar	Yapılan Çalışmalar	Süre
1. Safha	Ön Çalışmalar (odak grupların oluşturulması, örneklem tespiti, gerekli temasların sağlanması vs.)	15 gün
2. Safha	Odak grup çalışmaları	2 gün
3. Safha	Anket uygulaması	6 gün
4. Safha	Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi	22 gün
5. Safha	Nihai Raporun Hazırlanması	15 gün
TOPLAM SÜRE		60 gün

Kırşehir mobilya sektöründeki rekabet olgusu, kaynakları ve sektörün performansının sürekliliği; sektörün ekonomideki önemi, oluşturduğu istihdam ve ihracattaki durumu ile araştırmaya konu olarak görülmüştür. Yapılan araştırmalar Fatih Üniversitesi öğretim elemanları tarafından değerlendirilerek, analizlere tabi tutulmuştur. Mevcut durumun tespiti ve başarı için gerek duyulan unsurlar ‘ihtiyaç analizi’ kapsamında sunulmuştur.

2. MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU

İnsanların çalışma, oturma, dinlenme, yemek yeme, eşyalarını depolama, sergileme gibi günlük yaşama yönelik sosyal ve kültürel temel gereksinimlerini güvenli ve konforlu bir şekilde karşılamak amacıyla genelde ağaç malzemedan oluşturulmuş işlevsel, estetik görünümlü kullanım eşyalarının tümü mobilya olarak tanımlanır.

MOBİLYA SINIFLANDIRMASI	
Mobilya Sınıflandırması	Mobilya Tanımlaması
Kullanıldığı Yere	1.İç mekan mobilyaları 2.Dış mekan mobilyaları
Yer Düzlemindeki Konuşlandırma Şekline	1.Hareketli mobilyalar 2.Sabit mobilyalar
Üretimi İçin Kullanılan Yapım Malzemesinin Türüne	1.Ahşap mobilyalar 2.Metal mobilyalar 3.Plastik mobilyalar 4.Mermer (veya Taş) mobilyalar 5.Cam mobilyalar 6.Kompozit mobilyalar

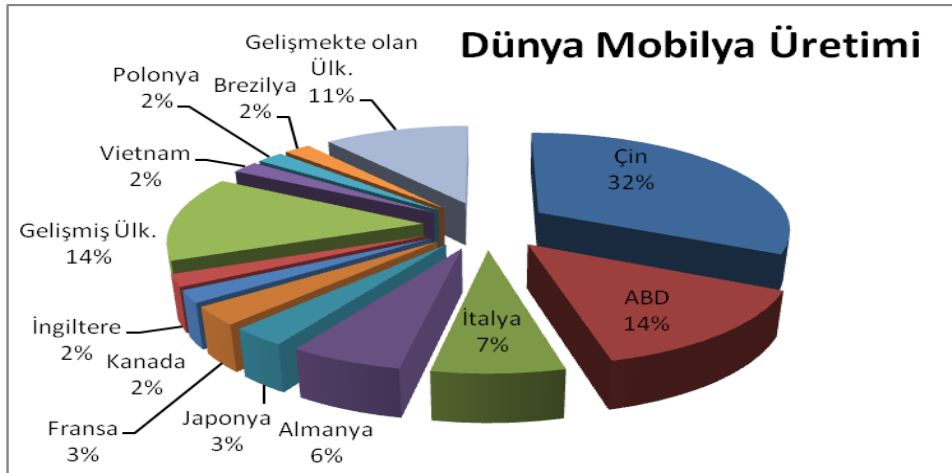
Kaynak: International Furniture Congress/Yrd.Doç.Dr.İlker Usta-Doç.Dr.Arif Güray

Bunun haricinde amaca ve ihtiyaca yönelik olması gerekliliğine dayanılarak mobilyalar kullanımlarına göre de sınıflandırılabilir.

Sektörün alt sektörleri ve etkileşim halinde olduğu diğer sektörler; ev, ofis, taşıt, bahçe gibi insan yaşam alanlarını ilgilendiren birçok alanda sağladığı nihai ürünlerin yanı sıra, pek çok sektöre de ara mal temin eden bir sanayi dalı olarak, ekonomide önemli bir role sahiptir. Mobilya ürünleri diğer ürünleri ikame ederek kullanım alanlarını artırmaktadır. Yıllar içerisindeki gelişimleri incelendiğinde genellikle mobilya ürünleri yerine ve tamamlayıcısı olarak, metal, plastik gibi ürünleri ikame etmekte ve kullanım alanını genişletmektedir. Son yıllarda tasarlanan kaplama ve plastik türevleri gerçekçi ahşap görünümü kazanmış ve çizilmeye hassas alanlarda da bu ürünler yer almaya başlamıştır.

A. DÜNYA MOBİLYA SEKTÖRÜ

Mobilya sektörüne küresel olarak baktığımızda, 2010 yılında dünya mobilya üretimi 347 milyar \$ civarında bir değerdedir. Gelişmiş ülkeler dünya mobilya üretiminin yaklaşık %52'sini yapmaktadır. Dünyanın en büyük mobilya üreticileri sırasıyla A.B.D., İtalya, Almanya, Japonya, Fransa, Kanada ve İngiltere'dir ve 131 milyar \$ dolaylarında üretim yapmaktadırlar. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ise dünya üretiminin %48'ini gerçekleştirmektedir. Bu ülkeler arasından Çin, Polonya, Vietnam ve Brezilya özellikle son zamanlarda ihracata yönelik tasarlanan ve üretim yapan yeni tesisleri sayesinde hızlı bir üretim artışı göstermişlerdir. Türkiye'nin 12,5 milyar \$ değerinde olduğu düşünülen üretim kapasitesi ise dünya mobilya üretiminin %3,6'sını oluşturmaktadır.



Kaynak: CSIL

Dünya mobilya ticareti temel olarak 70 ülke tarafından gerçekleştirilmektedir. En büyük ithalatçılar A.B.D., Almanya, Fransa ve İngiltere, en büyük ihracatçıları ise Çin, Almanya, İtalya ve Polonya'dır. Dünya mobilya ihracatı 2006 yılında 110,4 milyar \$ düzeyinde iken, 2010'da 133,1 milyar \$'a yükselmiştir.

Tablo 1: Dünya Mobilya İhracatı

DÜNYA MOBİLYA İHRACATI (BİN \$)								
SIRA	ÜLKELER	2006	2007	2008	2009	2010	2010-2009 Değ (%)	% Pay
1	Çin	21.003.250	27.157.801	32.130.978	30.309.118	39.274.629	29,58	29,51
2	Almanya	9.792.215	11.646.046	13.041.284	10.915.863	11.330.271	3,80	8,51
3	İtalya	11.591.124	13.579.237	14.136.249	10.571.427	10.648.741	0,73	8,00
4	Polonya	6.257.705	7.732.010	8.896.427	7.189.805	7.853.893	9,24	5,90
5	A.B.D.	6.076.325	6.580.609	6.847.795	5.265.833	6.396.380	21,47	4,81
6	Meksika	4.710.611	4.558.193	4.160.511	3.206.276	4.424.474	37,99	3,32
7	Vietnam	1.783.495	2.364.908	2.694.919	2.434.204	4.106.597	68,70	3,09
8	Kanada	5.827.966	5.438.967	4.717.002	3.032.397	3.623.162	19,48	2,72
9	Fransa	3.300.943	3.836.956	4.190.379	3.255.973	2.823.943	-13,27	2,12
10	Malezya	2.265.121	2.468.407	2.694.973	2.233.804	2.556.328	14,44	1,92
11	Çek Cum.	1.961.822	2.347.140	2.646.421	2.067.412	2.369.564	14,61	1,78
12	İsveç	2.067.220	2.479.048	2.669.943	2.110.538	2.265.808	7,36	1,70
13	Belçika	2.176.049	2.538.734	2.771.902	2.221.157	2.116.421	-4,72	1,59
14	Danimarka	2.772.369	3.069.908	2.832.016	2.201.058	2.078.184	-5,58	1,56
15	Avusturya	1.863.953	2.300.871	2.414.192	1.949.502	2.020.666	3,65	1,52
16	Endonezya	1.882.174	1.946.126	1.934.002	1.666.876	1.967.764	18,05	1,48
17	İngiltere	2.112.074	2.526.950	2.292.679	1.612.062	1.828.811	13,45	1,37
18	İspanya	1.916.469	2.344.928	2.411.094	1.884.933	1.807.299	-4,12	1,36
19	Hollanda	1.440.190	1.721.644	1.805.963	1.506.017	1.728.247	14,76	1,30
20	Romanya	1.217.948	1.525.615	1.612.295	1.394.690	1.521.014	9,06	1,14
22	Türkiye	798.585	1.081.913	1.387.015	1.198.146	1.414.961	18,10	1,06
	Diğerleri	17.559.095	20.324.657	21.218.087	16.671.903	18.925.864	13,52	14,22
	TOPLAM	110.376.703	129.570.668	139.506.126	114.898.994	133.083.021	15,83	100,00

Kaynak: Trademap, 2011

2010 yılında dünya mobilya ihracatından en büyük payı 39,3 milyar \$'la Çin almıştır. Dünya ihracatının %29,5'ini gerçekleştiren Çin'i, 11,3 milyar \$'la Almanya takip etmektedir. Dünya ihracatından %8,5 oranında pay alan Almanya'yı 10,6 milyar \$'la İtalya üçüncü sıradan takip etmektedir. Bu üç ülkeden sonra mobilya ihracatında söz sahibi olan ülkeler sırasıyla Polonya (%5,9) ve ABD (%4,8) olmuştur. Türkiye ise 221 ülke arasından dünyanın en fazla mobilya ihracatı yapan 22. ülkesi olarak yerini almıştır.

Dünya genelindeki mobilya ithalatı ise 2006 yılında 119,6 milyar \$ değerinde iken 2010 yılında 134,9 milyar \$'a çıkmıştır. 2010 yılında dünyanın en büyük mobilya ithalatçısı 34,8 milyar \$'la ABD olmuştur. Dünya mobilya ithalatının %25'ini yapan ABD'yi sırasıyla

Almanya (%9,3), Fransa (%6,3), İngiltere (%5,6) ve Kanada (%4,4) takip etmiştir. Türkiye ise 230 ülke arasından dünyanın en fazla mobilya ithalatı yapan 30.ülkesi olmuştur.

Tablo 2: Dünya Mobilya İthalatı

DÜNYA MOBİLYA İTHALATI (BİN \$)								
SIRA	ÜLKELER	2006	2007	2008	2009	2010	2010-2009 Değ (%)	% Pay
1	A.B.D.	36.671.034	37.775.431	35.158.414	27.272.509	34.820.328	27,68	25,80
2	Almanya	10.730.640	11.323.902	12.505.697	11.531.080	12.567.193	8,99	9,31
3	Fransa	7.055.766	8.450.240	9.334.587	7.822.798	8.519.283	8,90	6,31
4	İngiltere	7.945.758	9.689.830	9.257.214	6.855.940	7.564.640	10,34	5,61
5	Kanada	5.418.923	6.071.484	6.177.291	4.915.762	5.993.453	21,92	4,44
6	Japonya	5.124.656	5.307.798	5.577.708	4.951.196	5.567.499	12,45	4,13
7	Hollanda	2.853.285	3.516.827	3.908.816	3.159.626	3.409.527	7,91	2,53
8	İspanya	3.014.573	4.257.504	4.318.021	2.971.670	3.389.461	14,06	2,51
9	Belçika	3.205.826	3.782.986	4.050.441	3.264.215	3.164.487	-3,06	2,35
10	İsviçre	2.497.363	3.004.966	3.286.136	2.875.339	3.032.594	5,47	2,25
11	İtalya	2.303.669	2.959.650	3.010.619	2.443.339	2.683.912	9,85	1,99
12	Avusturya	1.997.543	2.569.181	2.750.506	2.479.583	2.581.324	4,10	1,91
13	Avusturya	1.723.647	2.058.810	2.424.433	2.128.160	2.415.087	13,48	1,79
14	Rusya Fed.	955.585	1.533.311	2.112.018	1.539.319	2.101.804	36,54	1,56
15	İsveç	1.921.932	2.423.444	2.557.070	1.789.900	2.042.672	14,12	1,51
16	Norveç	1.546.394	1.931.453	2.114.955	1.693.907	1.796.882	6,08	1,33
17	Meksika	1.572.890	1.918.961	1.911.383	1.272.038	1.740.073	36,79	1,29
18	Çin	805.773	1.105.905	1.225.537	1.293.247	1.729.517	33,73	1,28
19	Güney Kore	1.327.676	1.595.446	1.510.972	1.132.663	1.509.105	33,24	1,12
20	Danimarka	1.401.733	1.707.272	1.812.373	1.379.927	1.484.366	7,57	1,10
30	Türkiye	540.354	711.956	776.303	567.647	738.496	30,10	0,55
	Diğerleri	19.021.969	25.138.778	27.751.819	21.846.578	26.091.692	19,43	19,34
	TOPLAM	119.636.989	138.835.135	143.532.313	115.186.443	134.943.395	17,15	100,00

Kaynak: Trademap, 2011

2010 yılında dünyada en fazla ithal edilen mobilya türleri sırasıyla; mobilya aksam ve parçaları, oturmaya mahsus mobilyalar ile şilte ve yataklar olmuştur.

B. TÜRKİYE'DE MOBİLYA SEKTÖRÜ

Türk Mobilya Sektörü, ülke ihracatına katkı sağlayan ev, ofis ve mutfak mobilyası sanayilerinin yanında, levha sanayi, kapı- pencere sanayi, kaplama sanayi gibi önemli alt sektör grupları ile sürekli gelişen teknolojileri kullanmakta ve tasarım alanında attığı büyük

adımlarla dünya standartlarında üretim yapmaktadır. Türk mobilya endüstrisi, çoğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli işletmelerin ağırlıkta olduğu bir görünüme sahiptir. Buna karşın son yıllarda orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı hızla artmaya başlamıştır. Sektör, Türkiye ekonomisinde 158.213 kişiye doğrudan, 258.213 kişiye dolaylı istihdam sağlamaktadır.

Türkiye’de mobilya temel olarak Ankara, İstanbul, İzmir Bursa, Adana, Eskişehir ve Kayseri illerinde üretilmektedir. Türkiye 200’den fazla ülkeye mobilya ihraç etmektedir. Son yıllarda, Türk mobilya ihracatçıları yeni tasarımlar ve kaliteli ürünlerle birçok ülke pazarına girmiştir. Türkiye’de tekstil sektörünün çok gelişmiş olması, tekstilin mobilya ürünlerinde geniş bir yelpazede kullanım alanı bulması nedeniyle Türk üreticilerine önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği).

Sektörün bölgesel yapısı ve kümelenmeler temel alındığında, kümeler pazarın yoğunlaştığı veya orman ürünlerinin yoğun olduğu belirli bölgelerde toplanmıştır. Türkiye'nin neredeyse her ilinde mobilya üretimi yapan işletmelere rastlamakla birlikte Kayseri, Bursa (İnegöl), İzmir, Ankara, İstanbul ve Adana'da üretim tesislerinin sıklaştığı görülmektedir. İstihdam düzeyi sıralamasında İstanbul’u sırası ile Ankara, Kayseri, Bursa ve İzmir takip etmektedir.

TÜİK verilerine göre mobilya sektörü işletme başına ortalama 3,2 kişilik bir istihdam düzeyine sahiptir. Kayseri firma başına düşen 11,5 kişilik istihdam düzeyi ile Türkiye ortalamasının üzerinde eleman istihdamı yapmaktadır. Bu durum Kayseri’nin büyük ölçekli firmaların yoğunlaştığı bir ilimiz olduğunu göstermektedir. İstanbul mobilya sektörü muhtelif yerlere dağılmış olmakla beraber en önemli iki merkezi İkitelli Organize Sanayi Bölgesindeki MASKO ve küçük sanayi sitesi MODOKO’dur. Ankara’da mobilya sektörü Siteler semti ile özdeşleşmiştir. Ancak Ankara’daki işletmelerin çoğu emek yoğun işletmelerden oluşmaktadır ve büyük ölçekli üretim yapan firma sayısı çok azdır.

Bursa İnegöl bölgesi tarihi İpekyolu üzerinde olması ve hammadde kaynaklarına yakın olması nedeniyle mobilyacılıkta önemli bir rol oynamaktadır. İzmir bölgesi TÜİK verilerindeki belirtilen istihdam düzeyine göre, Bursa’dan sonra gelmektedir. Türkiye mobilya sektöründe firma sayısı, istihdam ve ülke geneli dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3: Mobilya Sektörü İstihdam ve Ülke Geneli Dağılımı

Şehir	Firma Sayısı	Çalışan Sayısı
İstanbul	6.458	35.633
Ankara	5.361	30.062
İzmir	2.379	14.142
Bursa	2.130	16.096
Kayseri	740	20.280
Diğer	12.278	42.000
Toplam	29.346	158.213
Perakende Satışı	32.382	100.000
Genel Toplam	61.728	258.213

Kaynak: MOBSAD 2008-yılı sektör raporu

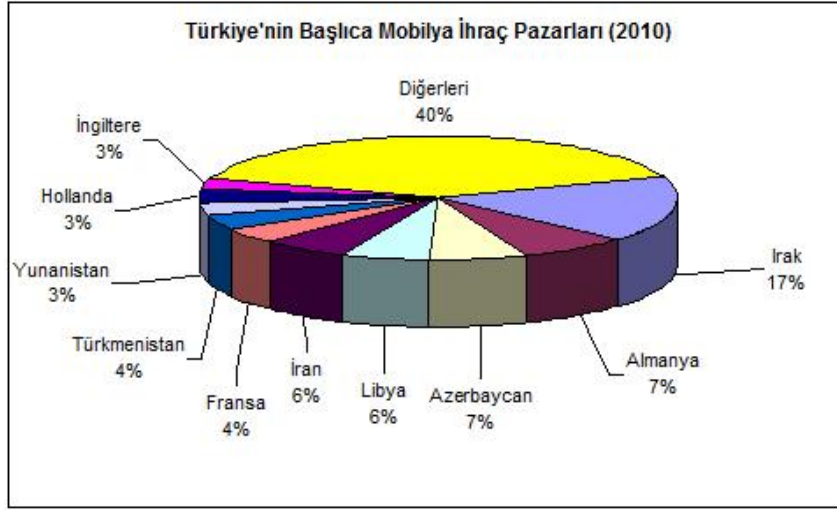
Türkiye nüfusunun genç olması, yeni evlilikler, kişi başına düşen milli gelirin iyileşmesi yanında sektörün iç piyasaya yönelik olması dikkate alındığında 2007–2013 arasında yurt içinden önemli miktarda bir talebin gelmesi beklenmektedir. 2005 rakamlarıyla Türkiye’de yaklaşık olarak 5.5 milyar dolarlık mobilya tüketimi söz konusudur. Ayrıca, mobilya imalat sektörü, Türkiye imalat sanayinde 2005 yılı rakamlarıyla %8’lik büyüme ile en hızlı büyümeyi gerçekleştiren sektörlerden birisi olmuştur (TÜİK). Buna göre; 2007 ve 2013 yılları üretim ve talep projeksiyon değerleri şu şekildedir;

Tablo 4: Mobilya Üretim Ve Talep Projeksiyonu

TÜRKİYE’NİN MOBİLYA ÜRETİM VE TALEP PROJEKSİYONU (MİLYON \$)								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	07-13 Ort. Yıllık Artış (%)
Üretim	7.800	9.000	10.500	12.500	14.000	16.300	19.000	13
Talep	6.600	7.500	8.500	10.000	11.000	12.300	14.000	13

Kaynak: 9.Kalkınma Planı- OİK Raporu

Grafik 1: Türkiye'nin Mobilya İhraç Pazarı



Türkiye'ye baktığımız zaman ülkemizin 12,5 milyar \$ değerinde olduğu düşünülen üretim kapasitesi dünya mobilya üretiminin %3,6'sını oluşturmaktadır. Mobilya ticaretinde en fazla göze çarpan gelişim dışı açılma oranının her geçen yıl artmasıdır. 2050 yılında mobilya pazarının 1 trilyon \$'ı geçeceği tahmin edilmektedir.

Tablo 5: Mobilya İhracat- İthalat Dengesi (2005 – 2010)

Yıllar	İhracat (Bin \$)	İthalat (Bin \$)	Ticari Denge (Bin \$)	Hacim (Bin \$)
2005	676.879	347.300	329.579	1.024.179
2006	755.104	486.057	269.046	1.241.161
2007	1.020.097	657.008	370.089	1.677.105
2008	1.316.770	696.882	619.887	2.013.652
2009	1.138.422	518.692	619.730	1.657.114
2010	1.079.785	552.770	527.015	1.632.555
Toplam	5.987.057	3.258.709	2.735.346	9.245.766

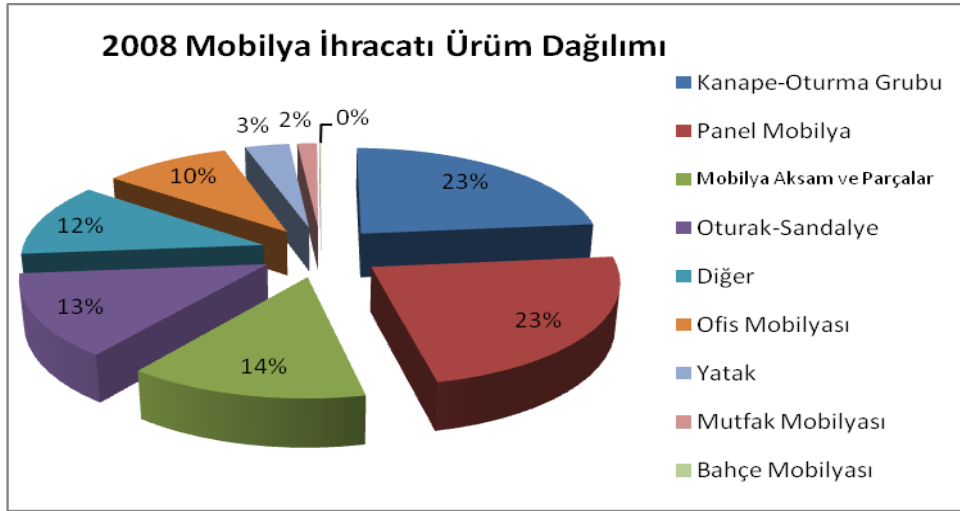
Kaynak: TÜİK (2010 verileri 10 aylıktır ve 2009 verileri geçicidir.)

Tablo 6: Türkiye Mobilya İhracatı

TÜRKİYE’NİN MOBİLYA İHRACATI (\$)						
ÜLKE ADI	2006	2007	2008	2009	2010	2010 İhracatından Alınan Pay (%)
İRAK	58.911.135	69.000.404	105.102.964	137.654.277	209.278.944	14,8
ALMANYA	111.735.724	140.897.108	161.912.304	122.142.439	135.372.570	9,6
İRAN	33.887.933	68.040.839	77.175.218	74.062.217	91.344.721	6,5
AZERBAYCAN	17.977.974	30.492.190	51.162.455	71.464.078	82.887.830	5,9
LİBYA	7.774.163	16.254.560	21.191.237	42.803.446	75.409.488	5,3
FRANSA	52.524.777	74.234.640	82.021.287	66.864.096	73.787.879	5,2
TÜRKMENİSTAN	9.757.183	12.738.937	23.797.801	38.783.450	47.017.947	3,3
HOLLANDA	44.154.434	53.185.371	59.635.510	49.673.449	46.618.150	3,3
YUNANİSTAN	39.188.017	56.104.279	63.673.597	48.050.623	42.312.205	3,0
İNGİLTERE	35.106.556	49.373.655	62.580.576	46.469.138	42.213.349	3,0
RUSYA FED.	24.436.420	32.258.453	49.499.516	17.901.902	36.239.503	2,6
İTALYA	11.775.603	14.987.884	23.466.933	26.557.673	31.063.456	2,2
S. ARABİSTAN	16.853.363	21.932.665	28.088.460	23.385.442	29.928.560	2,1
KKTC	26.317.809	27.716.337	26.435.649	20.392.233	26.845.731	1,9
A.B.D.	25.008.240	26.732.784	22.172.472	19.165.979	22.681.467	1,6
KAZAKİSTAN	17.108.871	22.140.298	19.487.800	18.655.696	22.293.917	1,6
ROMANYA	26.903.681	45.292.465	58.392.413	24.171.825	21.905.633	1,5
BELÇİKA	18.397.501	16.712.121	18.190.215	18.800.920	21.037.711	1,5
BAE	10.638.254	12.981.229	28.762.112	31.003.611	20.890.204	1,5
DİĞERLERİ	210.127.639	290.837.157	404.312.099	300.572.999	335.571.193	23,7
TOPLAM	798.585.277	1.081.913.376	1.387.060.618	1.198.575.493	1.414.700.458	100,0

Kaynak: TÜİK

2010 yılında Türkiye'nin mobilya sektöründen en fazla ihracat yaptığı ülke Irak olmuştur. Sektörde Türkiye'nin toplam ihracatının %14,8'i Irak'a yapılmış olup, bu ülkeye 209 milyon \$ değerinde ihracat gerçekleştirilmiştir. Sektör ihracatında ikinci sırayı Almanya almış ve 135 milyon \$'la söz konusu ülke Türkiye'nin mobilya ihracatından %9,6 oranında pay almıştır. Bu ülkeleri sırasıyla İran (%6,5), Azerbaycan (%5,9) ve Libya (%5,3) takip etmiştir. 2010 yılında mobilya sektöründen en fazla ihracat yapılan kalem 750 milyon \$'la mobilya aksam ve parçaları olmuştur. Onu 541 milyon \$'la oturmaya mahsus mobilyalar, 101 milyon \$'la ise şilte mesnetleri ve yataklar izlemiştir.



Kaynak: 2008 - DTM

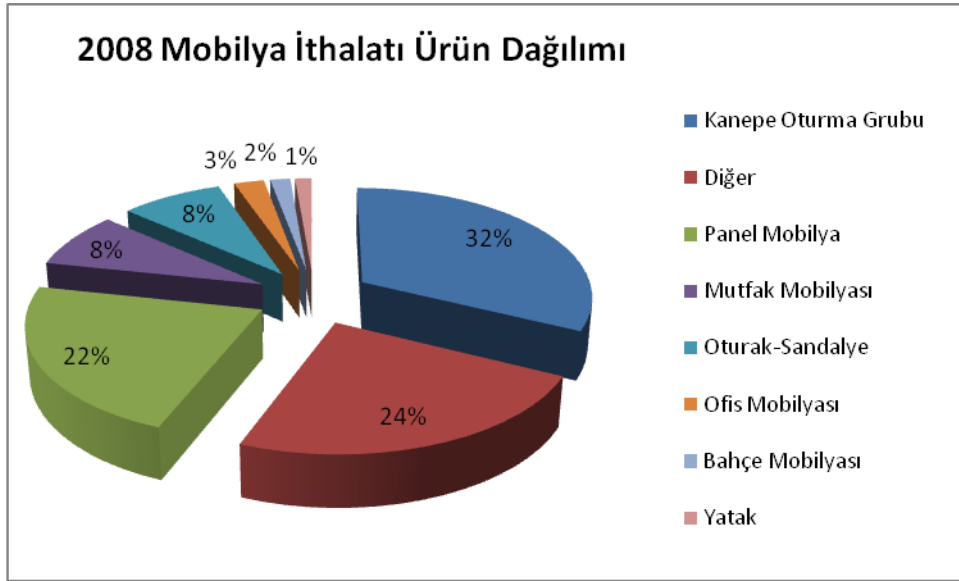
Türkiye mobilya sektörü ihracatı ithalatından yüksek olan nadir sektörlerden biridir. Bu özelliği itibariyle bakıldığında; katma değeri yüksek olan mobilya sektörünün ithalatı 2006 yılında 540 milyon \$ iken, 2010 yılında 738 milyon \$ değerinde gerçekleşmiştir.

Tablo 7: Türkiye Mobilya İthalatı

TÜRKİYE'NİN MOBİLYA İTHALATI (\$)						
ÜLKE ADI	2006	2007	2008	2009	2010	2010 İthalatından Alınan Pay (%)
ÇİN HALK CUM.	132.946.818	195.106.407	238.928.707	179.736.929	276.235.812	37,4
ALMANYA	62.329.112	96.314.994	105.484.224	60.566.330	75.122.949	10,2
İTALYA	77.281.788	99.740.871	105.237.714	66.702.551	68.985.449	9,3
POLONYA	28.682.425	37.032.167	42.083.001	41.529.214	39.413.200	5,3
FRANSA	42.896.918	47.827.630	47.195.697	26.172.553	35.973.649	4,9
İSPANYA	18.329.074	25.581.393	19.314.205	27.042.633	29.577.231	4,0
VİETNAM SOSYALİST	6.588.928	15.894.504	21.609.214	18.811.895	18.771.134	2,5
ENDONEZYA	17.213.987	23.462.894	19.211.224	16.634.055	18.723.289	2,5
JAPONYA	5.976.757	13.953.947	24.911.772	14.849.404	17.770.281	2,4
ROMANYA	4.806.468	7.314.031	9.275.457	10.387.968	14.632.244	2,0
A.B.D.	13.456.953	12.416.379	16.919.149	10.222.190	12.569.102	1,7
İST.TRAKYA SER.BÖL.	947.282	2.475.613	2.625.935	6.509.648	10.525.516	1,4
GÜNEY KORE CUM.	11.777.239	18.742.970	9.658.848	6.141.454	9.932.241	1,3
SLOVAK CUM.	5.939.619	4.357.111	3.610.707	5.078.426	9.015.856	1,2
HİNDİSTAN	4.646.192	2.999.944	3.241.924	2.357.879	8.592.588	1,2
AVUSTURYA	8.059.847	6.796.314	7.433.788	4.455.149	7.490.583	1,0
İNGİLTERE	25.052.981	19.014.393	11.301.370	5.021.126	7.246.881	1,0
İSVEÇ	7.835.385	10.150.829	6.490.947	5.477.220	6.700.632	0,9
LİTVANYA	3.756.151	5.106.534	6.157.839	5.455.387	6.663.319	0,9
DİĞERLERİ	61.830.161	67.667.635	75.610.825	54.536.733	64.496.475	8,7
TOPLAM	540.354.085	711.956.560	776.302.547	567.688.744	738.496.228	100,0

Kaynak: TÜİK

Türkiye mobilya sektörü ihracatı ithalatından yüksek olan nadir sektörlerden biridir. Bu özelliği itibariyle bakıldığında; katma değeri yüksek olan mobilya sektörünün ithalatı 2006 yılında 540 milyon \$ iken, 2010 yılında 738 milyon \$ değerinde gerçekleşmiştir. 2010 yılında Türkiye'nin en fazla mobilya ithal ettiği ülke 276 milyon \$'la Çin olmuştur. Türkiye'nin toplam ithalatının %37,4'ü Çin'den yapılmış olup, onu %10,2'yle Almanya, %9,3'le İtalya, %5,3'le Polonya ve %4,9'la Fransa takip etmiştir.



Kaynak: 2008 - DTM

Genel olarak bakıldığında ihracatı ithalatından fazla olan nadir sektörler arasında yer alan Türk mobilya sektörü, dış ticaret değerleri incelendiğinde de büyük potansiyel arz eden bir sektör konumundadır. 2009 yılında yaşanan ekonomik kriz dışında son yıllarda sürekli artış eğilimi gösteren Türkiye'nin mobilya ihracatı sektördeki gelişmelere paralel eğilimler göstermektedir. 2005 yılında 715,1 milyon \$ değerinde mobilya ihracatı yapan Türkiye, bu sektörde yaptığı ihracatı 2009 yılı sonunda 1,1 milyar \$'a kadar yükseltmiştir. Son beş yılda ihracatını %67,6 oranında artıran Türk mobilya sanayi, 2009 yılında dünya genelinde yaşanan ekonomik krizden %13,4'lük düşüşle en az etkilenen sektörler arasında yer almıştır.

Mobilya sektörü ihtiyacı olan ahşap, metal, cam, demir ve tekstil gibi yan sanayi ürünlerinin tamamının Türkiye'de üretilip temin edilmesi dolayısıyla ithal girdi kullanımı çok az olan katma değeri yüksek bir sektördür. Bir yandan da bu özelliği sayesinde Türk mobilya sanayi dünyada yaşanan finansal krizden olabilecek en az düzeyde etkilenmiştir.

Tüm bu göstergelere rağmen sektörün ihracat değeri, mevcut potansiyelinin çok altındadır. Türkiye her geçen gün yeni ürünlerle dünya pazarına açılmakta ve sanayileşme sürecini ihracatla güçlendirmektedir.

C. KIRŞEHİR İLİNDEKİ MOBİLYA SEKTÖRÜ

“Kırşehir Mobilya ve Ağaç Ürünleri Kümesi”nin ihtiyaç analizi tespitinde kullanılan yöntemler odak grup toplantıları, birebir görüşmeler ve anket uygulaması şeklinde üç başlık altında toplanmaktadır.

1. Odak grup toplantıları aracılığıyla Kırşehir ilimizde faaliyette bulunan firmalar ve iş çevresi ile ilgili sistematik veri toplanmıştır. Toplanan bu veriler birebir görüşmelerle pekiştirilerek doğru bilgiye ulaşılması hedeflenmiştir.
2. Birebir görüşmeler yönetici ve çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde standart soruların kullanılması bilgilerin aynı başlıklardan toplanması, firmalar arası kıyaslama ve sektör içinde firmanın değerlendirilmesi imkânı sağlamıştır. Deneyimli görüşmeciler hem “ihtiyaç analizi” sürecinin etkin kullanımına hem de uygun detayda bilgi edinilmesine olanak sağlamıştır.
3. Uygulanan anketler, çalışanların başkalarının fikirlerinden etkilenmeyerek gerçek duruma yakın tarafsız bir profilin çıkmasına fırsat tanır. Ayrıca sayısal sonuçlar elde etme imkânıyla durumun analizi kolaylaşmıştır. Sorular ise herkes tarafından anlaşılabilir olması için basit ve kısa olması dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Odak grup görüşmelerinde anket sorularının tespit edilmesi ve işletme yöneticileri ile sektörün dış ticaret eğilimleri ve beklentileri ile ilgili görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Anket çalışması Kırşehir’de faaliyet gösteren mobilya ve ağaç ürünleri dahilindeki KOBİ’ler arasında yapılmıştır. Anket soruları öncelikli olarak dış ticaret eğilimi olan sektörlerle uygulanmış, daha sonra Kırşehir’deki mobilya ve ağaç ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri teker teker ziyaret edilerek üst derece yönetim kadrosu ile yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

3. KIRŞEHİR MOBİLYA KÜMELENME ÇALIŞMALARI

Kırşehir mobilya sektöründe kümelenme çalışmasının fizibilite incelemesine başlarken ilk olarak kümelenme olgusunun anlamını iyi bir şekilde kavramak gerekmektedir. Bu nedenle raporun bu bölümü kümelenmenin tanımı ile başlamaktadır. Tanımın ardından sırasıyla “Dünya’da ve AB Ülkelerinde Kümelenme Çalışmaları” ve “Ülkemizde Kümelenme Çalışmaları” alt başlıkları irdelenecektir. Son olarak ise “Kırşehir Mobilya Kümelenme Yol Haritası ile Kümelenmenin Başarı Faktörleri ve Olası Problemler” konuları ele alınacaktır.

A. KÜMELENME TANIMI

1990’lı yılların başlarından itibaren özellikle Avrupa’da değişik ülkelerde ve bölgelerde uygulanmaya başlanan “kümelenme” olgusunun temelinde verimlilik ve inovasyon vardır. Bunların birleşimi olarak da bölgesel gelişimin sağlanması ve uluslar arası rekabet üstünlüğünün bu yolla elde edilmesi amaçlanmıştır.

Avrupa Komisyonu İşletmeler ve Sanayi Genel Müdürlüğü Kurumsal Kümeler ve Ağlar Uzman Grubu (2004) çalışmasında da küme “*bağımsız firmalar ve ilişkili kuruluşlar tarafından oluşturulan aşağıdaki özelliklere sahip bir grup*” olarak tanımlanmaktadır:

- Birbirleri ile işbirliği ve rekabet içerisinde olan,
- Coğrafi olarak bir veya birkaç bölgede yoğunlaşmış (global boyutta uzantısı olan kümeler de olabilir),
- Belirli bir alanda uzmanlaşmış,
- Ortak teknolojiler ve kabiliyetler ile birbirine bağlı,
- Bilimsel veya geleneksel bazda çalışan,
- Kurumsallaşmış (resmi bir küme yöneticisine sahip) veya kurumsallaşmamış olma.

B. DÜNYA’DA VE AB ÜLKELERİNDE KÜMELENME ÇALIŞMALARI

Kümelenme modelinin geçmişi çok uzaklara dayanmamasına rağmen dünya üzerinde bu çalışmaları çok başarılı bir şekilde uygulayan ülkeler bulunmaktadır. AB ülkeleri arasında özellikle İngiltere, İtalya, Almanya ve Fransa, Uzak Doğu’da Çin ve Hindistan, ayrıca ABD dünyada kümelenme modelini başarıyla uygulayan ülkelere örneklerdir.

Örneğin, İngiltere’de kümelenme çalışmalarında devlet teşviki muazzam oranda hissedilmektedir. İngiltere’de yapılan çalışmalar Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından

merkezi düzeyde başlatılmış, daha sonra küme oluşturma yetkisi Bölgesel Gelişim Kurumlarına tamamen devredilmiştir. 1998 hükümetinin Rekabetçilik Beyaz Raporunda kümeler bölgesel ekonomik gelişimde ayrıcalıklı bir araç kabul edilmiştir. 1999 ve 2003 yılları arasında yapılan düzenli toplantılarda bir araya gelen üst düzey kümelenme politikası yürütme kurulu kümelenme yaklaşımının getirdiği avantajları ve önündeki engelleri ele almış ve genel öneriler oluşturmuştur. Ayrıca, 2001 yılında, ulusal düzeyde mevcut kümelenme faaliyetinin tespit edilmesine yönelik yapılan ve bir ilk olan çalışmada kapsamlı bir kümelenme haritalaması çalışması gerçekleştirilmiştir. Haritalama çalışması kümelerin seçiminde kullanılmamış olup, kümelenme yaklaşımına dikkatleri çekmek üzere araç olarak kullanılmıştır.

Sonuç olarak, kümelenme modeli ile birçok ülke başarılı bir şekilde sektörlerinde rekabet güçlerini artırmış, ekonomik anlamda olumlu sonuçlar almışlardır. Burada vurgulanması gereken diğer bir önemli nokta ise yine İngiltere örneğinde yaşanmıştır. İngiltere’de kümelenmelerin merkezi düzeyde başlatılan, tabandan tavana ve ticaretin yönlendirdiği yaklaşımların teşvik edilmesinin etkin bir yolunu ortaya koyarken sonuç olarak gelişen küme girişimlerinin çeşitliliği çok farklı ihtiyaçların karşılanabilmesi için esnekliğin gerekli olduğunu ortaya koymuştur. (Dış Ticaret Müsteşarlığı, Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi, 07/05/2009).

C. SEKTÖREL KÜMELENME YOL HARİTASI

Kırşehir’de mobilya sektöründe Kırşehir Ticaret ve Sanayi Odası’nın önderliğinde ve Ticaret Bakanlığı’ nın katkılarıyla gerçekleştirilen “*Kırşehir TSO Bünyesinde Oluşturulan Mobilya Firmaları Kümelenme Mantığı ile İhracata Yönlendirilmesi İhtiyaç Analizi*” ve beraberinde kümelenme çalışmasının kendisi belirli bir yol haritası izlenerek hayata geçirilmeye başlanmıştır.¹ Yol haritası “kümenin oluşturulması” ve “kümenin geliştirilmesi” adı altında iki ana başlıktan meydana gelmektedir.

¹ Kümelenme için yol haritasında referans ‘Barış Cihan Başer’in sanayi ve ticaret odaları için hazırlamış olduğu “Kümelenme Yol Haritası” isimli çalışmasıdır.

a. Kırşehir Mobilya Sektörü Kümesinin Oluşturulması

Bölgedeki Kümelenme İhtiyacının Tanımlanması:

Kırşehir’de ili mobilya sektöründeki yatırımlar ve hareketlenmeler, bölgenin coğrafi konumu, lojistik anlamda iyi bir mevkide olması, sektördeki KOBİ’lerin verimliliklerini, inovasyonlarını ve rekabet güçlerini artırma arzuları ve bu yoldaki işlem maliyetlerini azaltma ihtiyaçları gibi etkenler sonucunda bölgede bir kümelenme çalışması ihtiyacı doğmuştur. Kümelenme çalışmasının ilerleyen aşamalarında gerekli işbirliğinin sağlanması açısından bölgenin kanaat önderlerinin çalışma için oluru alınmıştır. Ayrıca bu durum bölgesel kaynak ve/veya imkânlarının ihtiyaç halinde kullanılmasına da olanak tanıyacaktı.

Ulusal Kümelenme Politikalarının Araştırılması:

Türkiye’de ne tür kümelenme politikaları olduğu, örnek kümelenme çalışmaları, hangi birimlerin kümelenme çalışmalarına finansman kaynak sağladığı gibi konular hakkında ön bilgi araştırması yapılmıştır.

Bölgenin SWOT Analizi:

Bölgenin ve bağlantılı olarak bölgedeki mobilya sektörünün SWOT analizi, yani güçlü yanları, zayıf yanları, fırsatları ve tehditlerini belirten çalışma gerçekleştirilmiştir. Genellikle bölgedeki kuruluşlar tarafından yapılan bu tür çalışmalarda ele alınan konu detaylı olarak incelenir.

Bölgedeki Mevcut Sektörlerin ve Bunların Rekabet Güçlerinin Tanımlanması:

Kırşehir Ticaret ve Sanayi Odası bölgede var olan sektörleri uzun zamandır mercek altında tutmakta ve gerekli verileri toplayarak bunları tahlil etmektedir. Bölgenin rekabet analizini de detaylı bir şekilde sonuçlandırdıktan sonra kümelenme çalışması için en uygun olan sektörün, mobilya sektörü olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Sektörün Belirlenmesi:

Bir üst adımda da belirtildiği gibi bölgedeki sektörlerle ilgili gerekli takip ve analizler yapıldıktan ve değerlendirildikten; ulusal politikalar ve küresel eğilimler de göz önünde bulundurulduktan sonra ortaya çıkan birkaç sektör arasından mobilya sektöründe karar kılınmıştır. Ayrıca bölgedeki kanaat önderlerinin fikirleri alınmış, işbirliği içerisinde olunan farklı kurumlardan değerli uzmanların görüşlerinin de mobilya sektörünün kümelenme çalışması için seçilmesinde rolü olmuştur.

b. Kırşehir Mobilya Sektörü Kümesinin Geliştirilmesi

Hedeflerin Belirlenmesi:

Kümenin geliştirilmesi çalışmaları ile ulaşılmaya çalışılan bazı hedefler vardır. Bu hedefler kısa- orta ve uzun dönemli hedefler olarak gruplandırılmıştır. Özet halinde kısa- orta vadeli hedefler; devlet teşviklerinin ve Kırşehir Ticaret ve Sanayi Odasının destekleriyle bölgeye olan yatırımların (hem ana sektör hem de yan sektörlerde) artması ve kümelenme çalışmalarının sektöre yeni katılacak firmalarla genişlemesi yoluyla firmaların verimlilik, yenilik ve inovasyonlarını artırmalarıdır. Uzun vadeli hedefler ise bölgesel rekabet gücünü artırarak, bölgenin sosyal ve ekonomik kalkınmışlığına katkıda bulunmak dolayısıyla da ülke ekonomisine katkıda bulunmaktır.

İş Planı Oluşturulması:

Hedeflere kesintisiz ve sorunsuz bir şekilde ulaşmak için iyi bir iş planı oluşturulmuştur. Başta kümelenmenin fizibilite çalışması olmak üzere tüm projeler önceliklerine göre sıralanmıştır ve bir iş planı haline getirilerek uygulanmaya başlanmıştır.

Uygulama:

Daha önce oluşturulan iş planının uygulanmasından belirtilen küme geliştirme ekibi sorumludur. Hazırlanan iş planında belirtilecek işler kümelenmenin gelişimi ve devamlılığının sağlanması açısından en önemli olanlardır ve sürekli olarak yapılmaktadır.

D. KÜMELENMENİN BAŞARI FAKTÖRLERİ VE OLASI PROBLEMLER

Kümelenme olgusunun temelinde aynı anda hem rekabet etme hem de işbirliği içerisinde bulunma durumları vardır. Kümelenmeler, gerek sanayilerin gerekse buldukları bölgelerin rekabet gücünü artırmak amacıyla işbirliği bilinci çerçevesinde ortak hareket eden firmalar ve kurumlardan oluşmaktadır. Kümelenmenin temel dayanağı, kümeye dahil olan işletmeler arasında işbirliği ve koordinasyon yapılarının geliştirilmesidir. Böylece, karşılıklı güven tesis edilecek ve değişim daha hızlı sağlanacaktır. Nitekim kurumların veya işletmelerin bireysel çabalarının bir arada değerlendirilerek müşterek çalışma ile en yüksek katma değer oluşturulabilmesi için kümelenme bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Bir bölgenin ekonomik gelişmesinde, kümelenmenin arka planında oldukça fazla sayıda etken olduğu açıktır. Bu kapsamda kümelenme yaklaşımı rekabet avantajı ve bölgesel rekabet edebilirlik için gerekli olan genel çerçeveyi çizmektedir. Kümelenmenin yapılanması şeklinde görülen her bir unsur, kümenin etkin bir şekilde işleminde önem taşımaktadır. Zira bir bölgedeki küme içerisinde faaliyet gösteren lokomotif durumdaki işletmeler ihracat potansiyeli daha yüksek olan ve bölge için katma değer oluşturan işletmelerdir. Rekabet avantajının muhafaza edilmesinde lider firmalar, uzman tedarikçi ağına, hizmet ve altyapı sunucularına ihtiyaç duyarlar. İnsan kaynakları, Ar- Ge, mali kaynaklara erişim, iş ve yatırım ortamı ve fiziksel altyapı kümenin performansını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Aşağıda bulunan şekilde lider firmalar, tedarikçi firma ağı ve kurumlar arasındaki işbirliğinin nasıl işlediği bir döngü olarak sunulmuştur.

a. Kümelenmenin Avantajları:

Kümenin verimliliğine katkı yapan birçok faktörden bahsedilebilir. Bu faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

İşçi ve Tedarikçilere Erişim: Kümelerde işletmeler mevcut bir uzmanlaşmaya ulaşmış durumdadırlar. Bu uzmanlaşma ile işletmeler deneyimli ve vasıflı işçiler havuzuna ulaşabilir, böylece işe alımlardaki deneyimsiz insan kaynakları maliyetleri azaltılabilir. Kümeler, iş fırsatları verdiği ve işçilerin yer değiştirme riskleri azaldığı için başka yerdeki uzman insanları daha kolay çeker, bu da bazı sanayiler için önemli bir avantajdır.

Bilgiye Erişim: Yoğun pazar ve teknik ile rekabetçi bilgi, bir topluluk içinde birikir ve her üye bunlara ulaşma hakkına sahiptir. Buna ilaveten bireysel ilişkiler ve topluluk bağları, güven sağlar ve bilgi akışını kolaylaştırır. Bu şartlar bilginin transferini mümkün kılar ve de daha şeffaflaştırır.

Tamamlayıcılar: Topluluk, üyeleri arasındaki karmaşık parçaların bir araya gelmesinden çok daha büyük sonuç elde eder. Örneğin Kırşehir Mobilya sektörü kümelenmesinde mobilya üreten bir işletmenin başarısı sadece kendi üretimi ile değil bu ürünleri kullanan yan sektörlerdeki işletmelerin varlığı ve başarısına da bağlıdır. Ayrıca ihracat gerçekleştirilirken tamamlayıcı ürünler bir sepet halinde sunularak satılabilmekte, böylece aynı anda birden fazla firmanın satışı olmaktadır. Topluluğun üyeleri karşılıklı olarak bağımlı olduklarından birinin iyi performansı diğerlerinin başarılarını da etkileyebilir.

Kurumlara ve Kamu Hizmetlerine Erişim: Özel altyapı ya da eğitim programları için devlet veya kamu kurumları tarafından yapılan yatırımlar, bir işletmenin verimliliğini artırabilir. Örneğin, KOSGEB'in işletmelere sağladığı genel desteklerinden küme iştirakçileri birlikte yararlanarak daha hızlı bir şekilde faydalanabilirler ve bu durum işletmelerin eğitim maliyetlerini azaltır. Kümenin bilgi ve teknoloji havuzları ve diğer kamu malları, rekabetin doğal yan ürünleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Maliyet Avantajı: Kümelenme çalışmasında olan bir işletme, rakiplerinin sahip olduğu faydalara daha düşük maliyetle ulaşabildiğinde veya bunları sunabildiğinde maliyet avantajı ortaya çıkmaktadır.

Farklılık Avantajı: Bir işletme, rekabet ettiği firmaların ürünlerinin, sahip olmadığı faydalar sunabildiğinde ise farklılık avantajını elde etmiş olur. Bu farkındalığı kümelenme çalışması içerisinde bulunduğu işletmeler ile ortak hareket ederek oluşturması daha kolay olabilmektedir.

Bahsedilen bu açıklamalar çerçevesinde genel olarak bir kümelenme uygulamasının verimliliğine katkı sağlayan faktörleri göz önünde bulundurduğumuzda Kırşehir mobilya sektörü kümelenmesinin, kümeye dahil olacak işletmeler açısından avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Firma maliyet avantajı sağlar,
- İşgücü ve ürün kalitesi, verimlilik ve istihdamı artırır,
- Tedarik avantajı sağlar,
- Yerel rakiplerle yarışmayı öğretir,
- Yeniliklerin yayılmasını sağlar,
- Ar-Ge, pazarlama, finansal kaynaklara ulaşım gibi kaynakların daha etkin kullanılması sağlanır,
- Devlet teşviklerinden daha kapsamlı faydalanılır
- Taklit edilmesi güç rekabet avantajı ile bölgesel kalkınmayı destekler,
- Yerel ortak gereksinim ve menfaatler için çalışılmasını sağlar,
- Bölgeyi yatırımcılar için ilgi merkezi haline getirir,
- Üniversite/ sanayi işbirliğini destekler,
- Yeni iş ve girişim sayısını artırır,
- Teşvik almayı kolaylaştırır,
- Bölge ekonomisini güçlendirir,
- Eğitim ve danışmanlık faaliyetlerini geliştirir.

b. Kümelenmenin Dezavantajları:

Kümelenmelerde bazı problemlerin ortaya çıkması yalnızca başarısız kümelenmelere özgü bir durum değildir. Daha aktif ve başarılı olan kümelenmelerde de zaman zaman bazı sorunlarla karşılaşılması mümkündür. Ancak başarılı bir kümelenmeyi başarısız bir kümelenme ile kıyasladığımız zaman ortaya daha farklı problemler çıkabilir. Hızlı büyüyen

bir kümelenme yerel ekonomi açısından bir takım gerginlikler oluşturabilir. Örneğin; yüksek arsa fiyatlarına, çalışan ücretlerinin ve barınma maliyetlerinin artmasına neden olabilir. Ayrıca, yerel ulaşım ve kamusal altyapı üzerinde bir baskı oluşabilir. Yerel firmaların ihtiyaçları nedeniyle aralarındaki gerilim artabilir ve yerel planyacılar daha geniş zorunluluklar ile yüz yüze gelebilir. Bazı çalışmalar, başarılı kümelenmelerin, farklı çalışan grupları arasında kendi sosyal eşitsizlik problemlerini üretebildiğini göstermektedir. Bunun nedeni; yerel işgücünün bütün bölümlerinin, kümelenmenin büyümesinden yeterince yararlanamaması ve firmalardaki çalışanlar için çalışma koşullarının uygun-elverişli olmamasıdır.

Belirtilen hususlar göz önüne alındığında Kırşehir mobilya sektörü kümelenme çalışmasını başarısız kılabilecek bazı olası etkenler vardır. Bunlar;

1. Küme içerisindeki üretim isteği eksikliği,
2. Eski teknoloji ve teçhizat,
3. Küme içerisindeki işletmelerin birbiri ile rekabeti,
4. Dayanışma etkinlikleri yeteneğinin kaybolması,
5. Kemikleşme içinde iç dinamizm kaybı.

Bu noktada önemli olan Kırşehir Ticaret ve Sanayi Odasının ve kümeye dahil olacak işletmelerin muhtemel tehditlerin farkında olmaları ve buna göre ortak hareket etmelerinin gerekliliğidir.

4. GERÇEKLEŞTİRİLEN FAALİYETLER

Kırşehir Mobilya ve Ağaç Ürünleri Kümesi'nin Dış Ticaret İhtiyaç Analizi Araştırması “odak grup görüşmeleri” ve “anket” olmak üzere iki ayak üzerine inşa edilmiştir. Odak grup içerisinde Kırşehir ilinde faaliyet gösteren mobilya ve ağaç ürünleri işletmeleri yer almıştır. Hazırlanan anket soruları daha önceden yapılan ihtiyaç analizleri, Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın düzenlemiş olduğu sorular ve alanlarında uzman olan bir kadro tarafından düzenlenmiş olan Dış Ticaret Anketinden oluşacaktır. Araştırma, ana hatlarıyla üç konu üzerinde yoğunlaşmaktadır.

İlk olarak araştırma kapsamına alınan işletmeler ve bu işletmelerin dış ticaret eğilimleri incelenmiştir. İşletmelerin faaliyet türü, büyüklüğü, çalışan sayısı, kapasite kullanım oranı, ihracat hedef coğrafyaları, ihracat mevzuat bilgisi, dış ticarete yetersiz oldukları hususlar, bu işletmelerde çalışan/çalışacak dış ticaret işgücünün çalışma durumu ve firmanın ihracat teşviklerinden faydalanma durumu araştırma konusu edilmiştir.

İkinci olarak, araştırmanın merkez konusu olan ihracata hazırlık durumları incelenerek ele alınmıştır. Firmaların rekabetçilik düzeyi, piyasada tanınırlıkları, kalite standart belgeleri, dış ticaret amaç ve stratejileri, firmanın finansal durumları ve firmanın ihracat konusunda bilgi ve birikimleriyle ilgili tespitler bu kapsamda irdelenmiştir.

Araştırmada üçüncü olarak Kırşehir Mobilya ve Ağaç Ürünleri Kümesindeki işletmelerin eğitim ihtiyacı sorunu ele alınmıştır. Firmaların eğitim ihtiyaçlarının göstergeleri, işletmelerin yönetimlerinin mesleki eğitim ihtiyacı ve yöneticilerin bireysel eğitim ihtiyaç analizleri gibi konular bu çerçevede ele alınarak incelenmiştir.

Ayrıca “Kırşehir Mobilya ve Ağaç Ürünleri Kümesinin İhtiyaç Analizi” uygulanırken buna paralel olarak Kırşehir ilinin “Dış Ticaret Eğilimleri”, “İhtiyaç Analizi” ve “İşgücü Analizi” ortaya konacaktır. Bölge işletmelerinin kapasite ölçümü hazırlanırken, gelecekte bölge ile ilgili yapılması düşünülen yatırımlarla alakalı potansiyel yatırımcılara bölgenin durum analizi (Fırsat/ Tehdit ve Üstün/ Zayıf Yönler) çıkarılmış olacaktır.

5. KIRŞEHİR MOBİLYA KÜMELENMESİ DIŞ TİCARET EĞİLİMLERİ VE İHTİYAÇ ANALİZİ

“Dış Ticaret Eğilimleri ve İhtiyaç Analizi” anketi 23 sorudan oluşmakta olup, üç aşamada ele alınmıştır. Birinci aşama, işletmeyi ve anketi dolduran yetkiliyi tanıtıcı demografik bilgilerden oluşmaktadır. İkinci aşamada, işletmenin dış ticaret departman kadrolarına eleman alımı, çalışan personelin durumu ve iş dünyasının beklentileri incelenmiştir. Son aşamada ise işletmelere göre dış ticaret personellerinin hangi mesleki eğitimlere ihtiyaç duydukları, dış ticaret konusunda ne tür beklentileri olduğu ve ihracat konusunda devlet teşvikleri üzerinde durulmuştur.

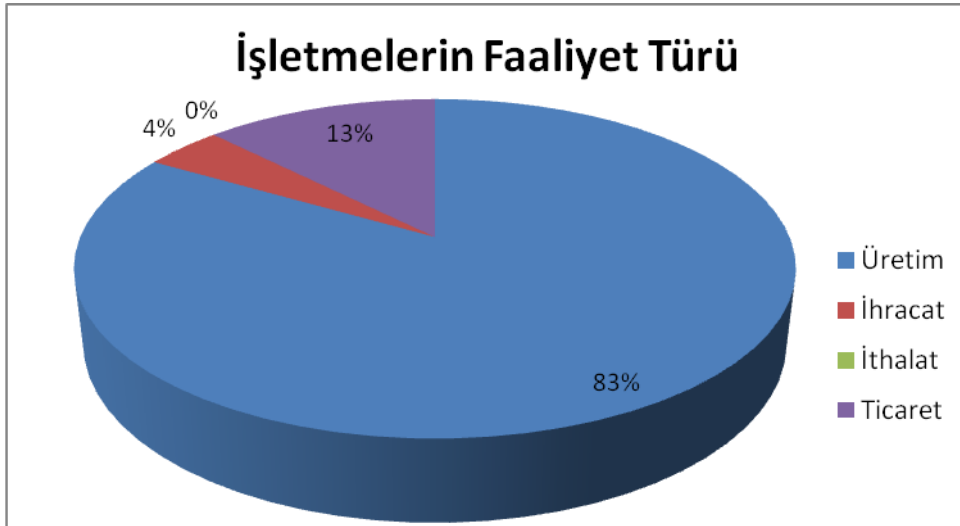
A. Dış Ticaret Eğilimleri Ve İhtiyaç Analizi

Dış Ticaret Eğilimleri ve İhtiyaç Analizi anketi üç ana başlık halinde düzenlenmiştir. İlk olarak firmalarımızın genel karakteristik özellikleri sorulmuştur. İkinci hususta firmalarımızın dış ticaret faaliyetleri düzeyi ve son olarak ise ihtiyaç duyulan unsurlara yönelik sorular mevcuttur.

Birinci başlık sorularından elde edilen veriler aşağıda sunulmaktadır.

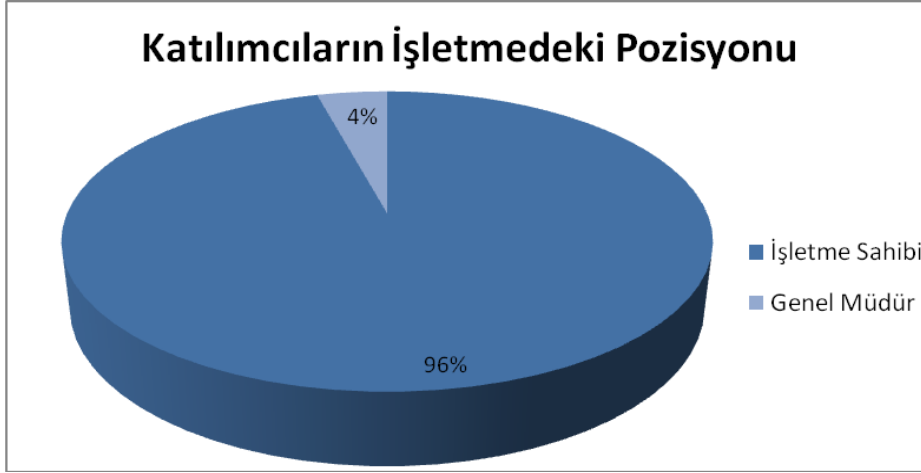
“İşletmenizin faaliyet türü nedir?” sorusuna alınan cevaplardan firmalarımızın üretim ağırlıklı faaliyette buldukları gözlenmiştir.

Grafik 2: İşletmelerin Faaliyet Türü



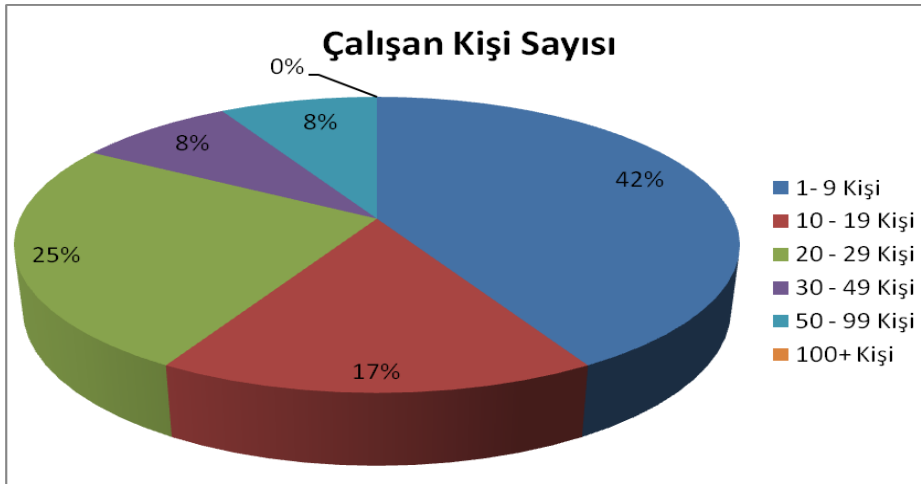
Grafik 2’de görüldüğü üzere işletmelerin 83’ü üretim işletmesi, %13’ü ticaret ve %4’ü de ihracat işleri ile uğraşan işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir oranı üretim sektöründe yoğunlaşmaktadır. Kırşehir Mobilya ve Ağaç Ürünleri Kümesinde bulunan şirketlerin çoğunun üretim alanında faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.

Grafik 3: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonu



Katılımcıların işletmedeki pozisyonunu Grafik 3 yansıtmaktadır. Katılımcılardan %96'sı işletme sahibi, %4' ü ise genel müdürden oluşmaktadır. Anket katılımcılarının neredeyse tamamı işletme sahibidir. Anket tatbik edilen kişilerin büyük bir oranı firma sahipleri ve üst kademe temsilcileridir. Nitekim araştırmanın neredeyse tamamını oluşturan işletmelerin kendi sahipleri tarafından yönetildikleri gözlemlenmiştir ve bu durum olağan olarak belirtilmiştir.

Grafik 4: İşletmede Çalışan Kişi Sayısı

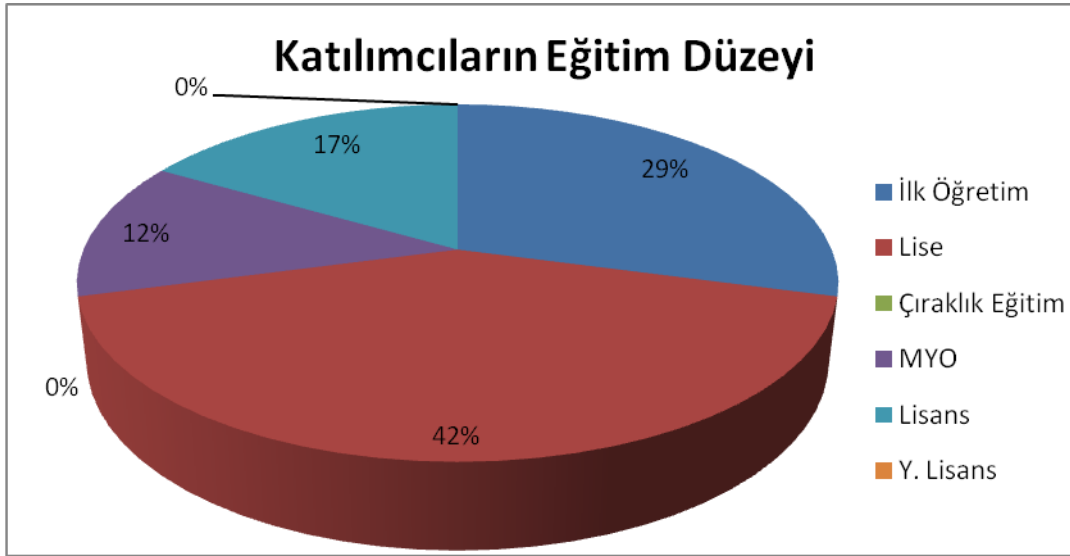


Grafik 4'de işletmelerde çalışan kişi sayısı oransal olarak görülmektedir. Çalışanlarının 1- 9 kişi olduğu işletmeler ankete katılanların %42'sini, 10- 49 kişi olanlar %50'sini, 50- 99 çalışanı olan işletmeler %8'ini oluşturmaktadır. 100 ve üzeri kişi çalışanı olan işletme ise bulunmamaktadır. Çalışma dahilinde bulunan 24 işletmede çalışan sayısı toplamda 458 kişidir. Küme içerisinde firmalarda, işletme başına çalışan sayısı 19,1 kişi

olarak görülmektedir. Türkiye’de Mobilya sektöründe firma başına ortalama 3,2 kişi çalışmaktadır. Buda Kırşehir Mobilya ve Ağaç Ürünleri Kümesinin Türkiye ortalamasının çok üzerinde olduğunun bir göstergesidir.

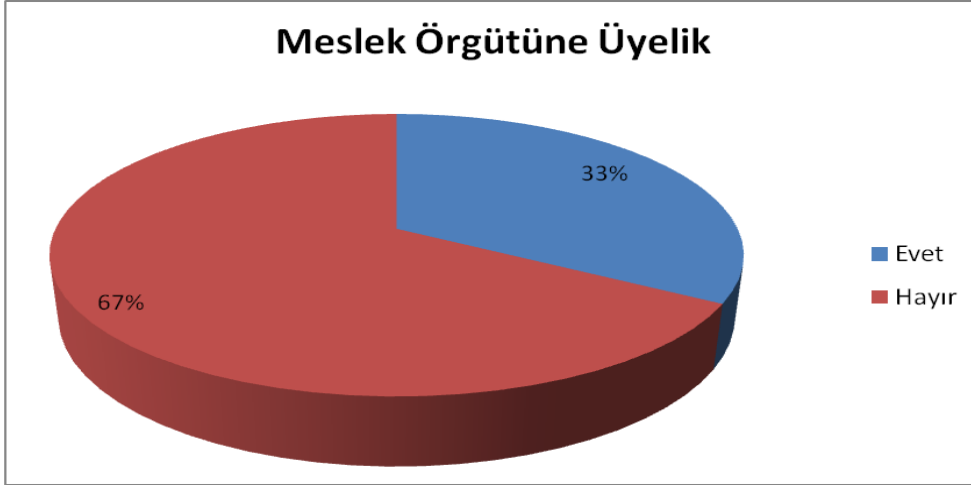
Bir başka özellik ise, anket uygulamamızda yer alan işletmelerin neredeyse yarısı çok küçük ölçekli işletmelerden, geriye kalan kısmın da büyük bir bölümü küçük ölçekli işletmelerden oluşmuştur. Bu durum, çalışmanın yapıldığı Kırşehir Mobilya ve Ağaç Ürünleri Kümesinde bulunan şirketlerin KOBİ’lerden meydana gelmesinden kaynaklanmaktadır.

Grafik 5: Katılımcıların Eğitim Düzeyi



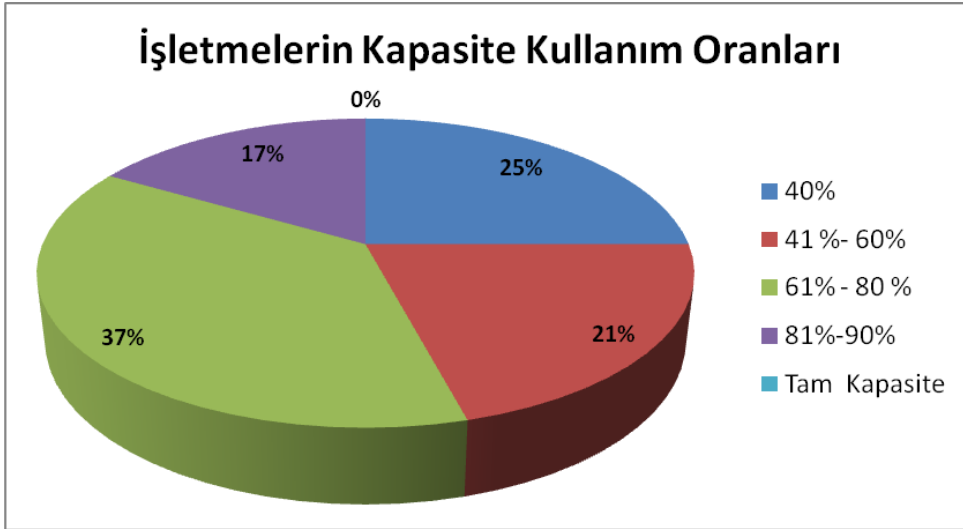
Grafik 5’de görüldüğü üzere katılımcıların %29’u ilköğretim, %42’si lise, %12’si meslek yüksekokulu, %17’si ise lisans eğitimi düzeylerinden mezun olmuşlardır. Katılımcılar arasında çıraklık eğitimi alan veya yüksek lisans mezunu olan kimse bulunmamaktadır. Aynı zamanda işletmelerin yönetici kademelerinde bulunan anket katılımcılarının %70’e yakın bir oranının lise ve üzeri eğitimle donanımlı olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Buna göre katılımcılar işletmelerinde istihdam etmek isteyecekleri meslek mensuplarının da bilgi birikimlerinin ve becerilerinin fazla olduğu eğitilmiş bireylerden oluşmasını istemektedirler.

Grafik 6: Katılımcıların Meslek Örgütleri Üyeliği



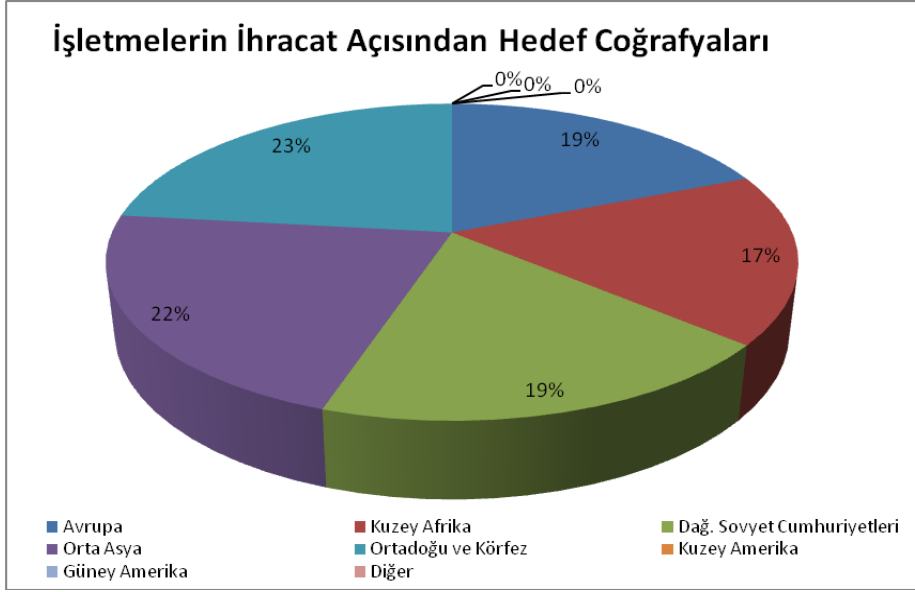
Grafik 6'daki verilere göre katılımcıların %33'ü bir meslek örgütüne üye iken %67 oranındaki katılımcı herhangi bir meslek örgütüne üye değildir. Yaklaşık üçte ikilik bir kısmın herhangi bir mesleki kuruluşa üye olmaması mobilya sektöründeki işletmelerin birlikte hareket etme kültürünün tam olarak yerleşmediğinin bir göstergesidir.

Grafik 7: İşletmelerin Kapasite Kullanım Oranları



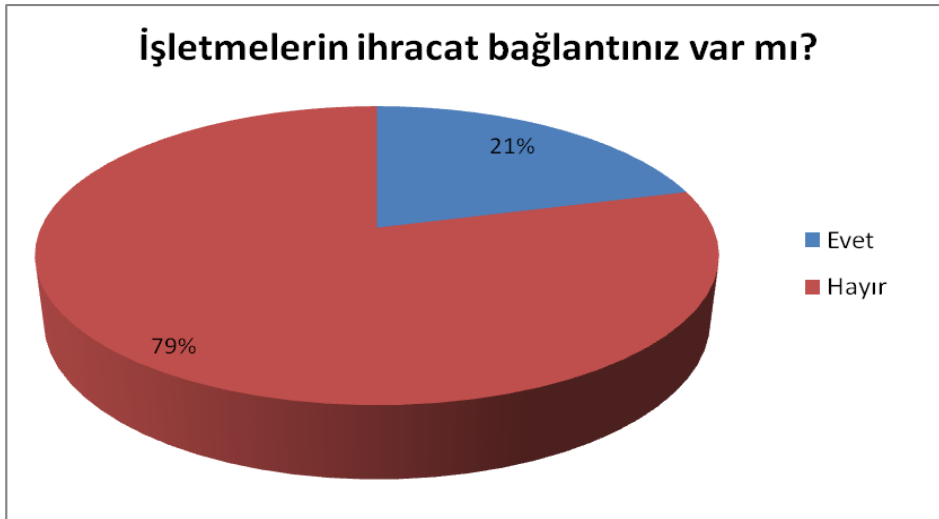
İşletmelerin kapasite kullanım oranları Grafik 7'de gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %25'i %40 kapasiteyle, %21'i %41- 60 kapasiteyle, %37'si %61- 80 kapasiteyle, %17'si ise %81- 90 kapasite ile çalışmaktadır. Bu verilere bakıldığında Kırşehir Mobilya ve Ağaç Ürünleri Kümesinde yer alan işletmeler içerisinde tam kapasite ile çalışan işletme bulunmamaktadır.

Grafik 8: İşletmelerin İhracat Açısından Hedef Coğrafyaları



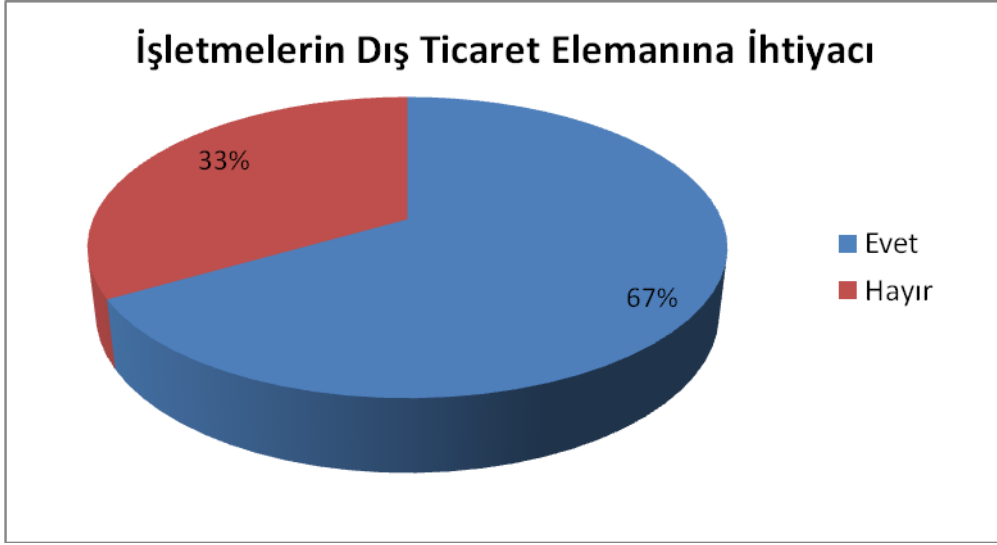
Grafik 8’de Kırşehir ili mobilya kümelenmesinin ihracat açısından hedef coğrafyalarının dağılımı görülmektedir. Dağılımda işletmelerin sırasıyla %23 Ortadoğu ve Körfez ülkelerine, %22 Orta Asya ülkelerine, %19 ile Avrupa ve dağılan Sovyet Cumhuriyetlerine, %17’si ise Kuzey Afrika ülkelerine ihracat yapmak istedikleri belirtilmiştir. Bu sonuca göre Kırşehir mobilya kümesinin hedef ihracat coğrafyası ile Türkiye’nin mobilya ihraç ettiği ülkeler birbirine paralellik göstermektedir.

Grafik 9: İşletmelerin İhracat Bağlantıları



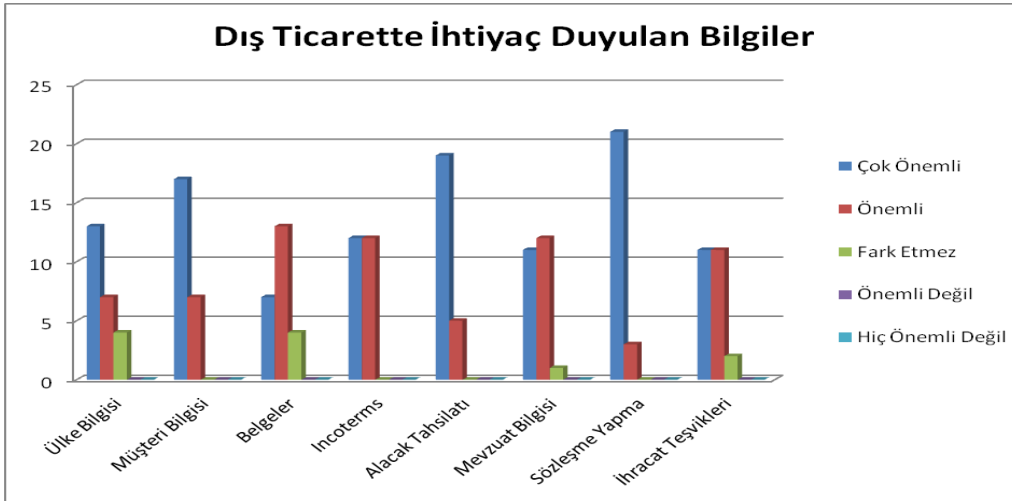
Grafik 9’daki verilere göre katılımcıların %79 gibi yüksek bir oranının herhangi bir ihracat bağlantısının bulunmadığı, ancak %21’inin bir ihracat bağlantısının olduğu görülmektedir.

Grafik 10: İşletmelerin Dış Ticaret Elemanına İhtiyacı



Ankete katılan işletmelerin dış ticaret elemanına karşı duydukları ihtiyaç Grafik 10'da yansıtılmıştır. Grafik 10'a göre Mobilya ve Ağaç işleri Kümesinde bulunan işletmelerin %67'si bir dış ticaret elemanına ihtiyaçları olduğunu söylerken, %33'ü ise dış ticaret personeline ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. Dış ticaret personeli ihtiyacı olmayan işletmelerin bazılarının bu alanda yeterli personeli olduğu gözlemlenmektedir. Bunların da Grafik 9'daki ihracat yapan işletmeler olduğu tespit edilmiştir.

Grafik 11: İşletmelerin Dış Ticarete İhtiyaç Duydukları Bilgiler



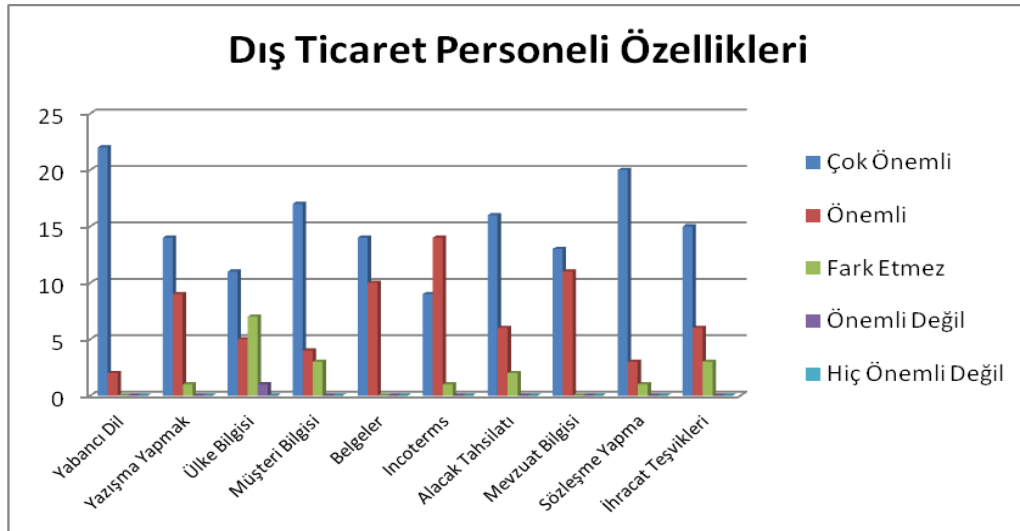
Grafik 11'de işletmelerin dış ticaret yaparken ihtiyaç duydukları bilgilerin önem derecelerine göre sıralanmasında işletmeler için öncelik sırasına göre;

1. Sözleşme yapma bilgisi,
2. İhracatın devamında alacakların tahsilâtı,
3. Müşteriye ulaşım kanalları ve müşteri bilgisi,
4. Incoterms,
5. İhracat yapılacak ülke bilgisi

gelmektedir. Bu bilgileri takiben dış ticaret mevzuat bilgisi, ihracat teşviklerinden yararlanma ve dış ticarete kullanılan belgelerle ilgili bilgiler en az öneme sahip olanlar şeklinde sıralanmaktadır.

Ayrıca işletmelere sorulan diğer bir soru, işletmelerin dış ticarete yetersiz olmalarının en önemli nedeni sorulduğunda, araştırma grubunda yer alan işletmelerin dış ticarete yetersiz olmalarının en önemli nedeni olarak “dış ticaret bilgisi” ve “nitelikli personel” eksikliği gelmektedir. Bunlardan sonra ise; “İç Pazar Ağırlıklı Çalışmaları”, “Yabancı Dil”, “Koçluk Sisteminin Olmaması”, “Tecrübesizlik”, “Ülke Bilgilerinin Olmaması” ve “Gümrük Mevzuatı” gibi konuların geldiği görülmektedir.

Grafik 12: Dış Ticaret Personelinin Özellikleri



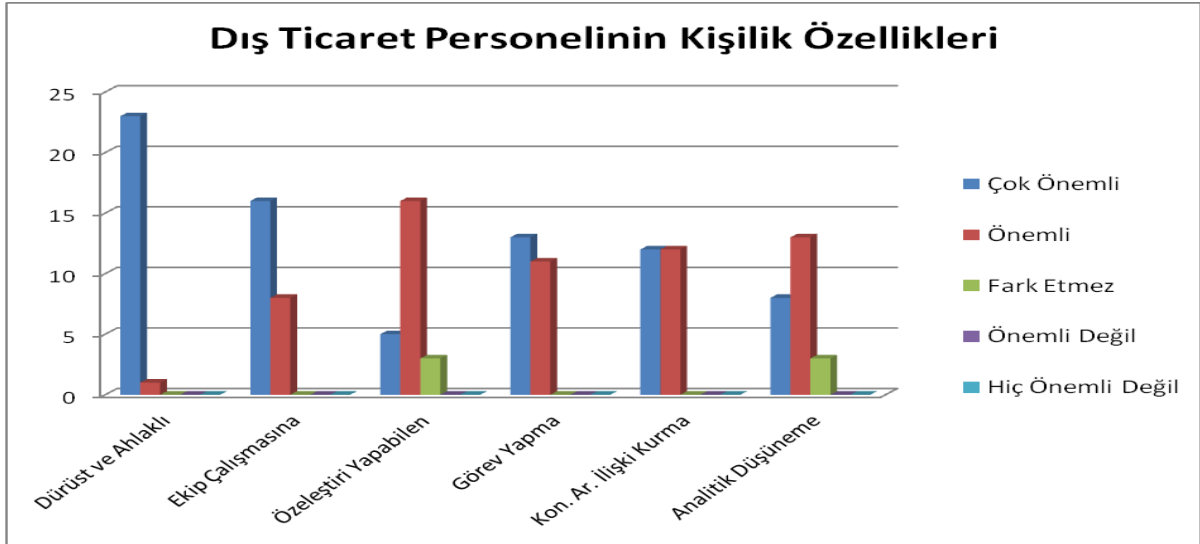
Dış ticaret departmanında çalıştırmayı düşündüğünüz elemanın en çok hangi bilgiyle donanımlı olmasını isterdiniz sorusu, Grafik 12’de verilmektedir. Çalışma grubunda yer alan işletmelerin, mesleğe giren adayların dış ticaret alanlarında yetersiz kalmalarının nedenlerini önem derecelerine göre sıralaması aşağıdaki gibidir.

1. Yabancı dil yetersizliği,
2. Sözleşme yapmak,

3. Müşteri bilgisi,
4. İhracattan doğan alacağın tahsilâtı,
5. İhracat teşviklerinden faydalanmak,
6. Dış ticarete kullanılan belgeler,
7. Dış ticaret mevzuat bilgisi,

İşletmelerin dış ticaret personelinde istedikleri yeterlilikler ile Grafik 11’de verilen işletmelerin dış ticarete ihtiyaç duyduğu bilgiler birbirine paralellik arz etmektedir. İşletmelerin dış ticaret departmanında istihdam edecekleri elemanlarda aradıkları kişilik özellikleri ve temel yetenek Grafik 13 ve Grafik 14’te verilmiştir.

Grafik 13: Dış Ticaret Personelinin Kişilik Özellikleri

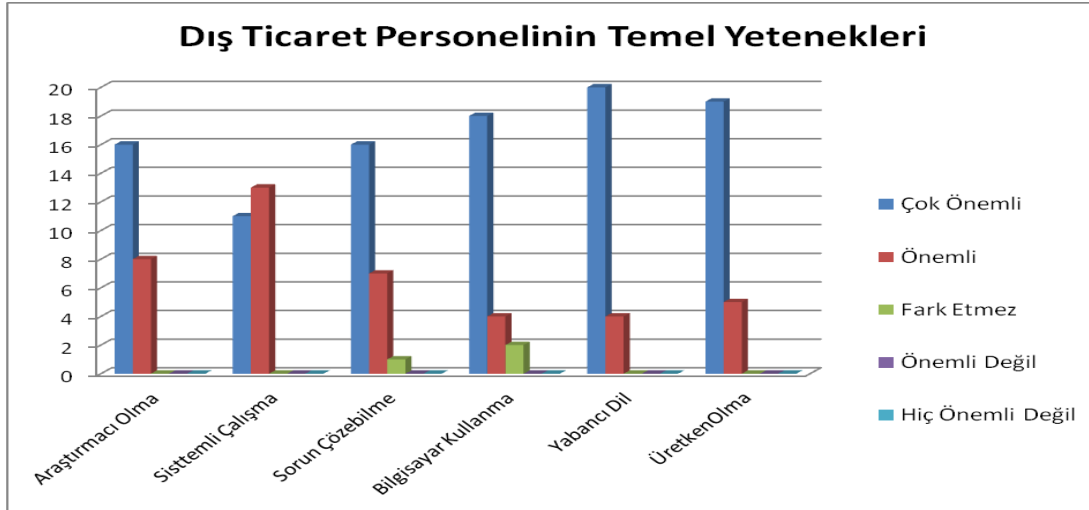


Grafik 13’deki veriler doğrultusunda, araştırma grubunda yer alan işletmelere göre dış ticaret biriminde çalışan\çalışacak kişilerin özellikleri önem derecesine göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1. Dürüst ve ahlaklı olma,
2. Ekip çalışmasına yatkın olabilme,
3. Verilen işi eksiksiz yapabilme,
4. Konular arasında ilişki kurabilen
5. Analitik düşünebilen
6. Özeleştiri yapabilen

Görüldüğü üzere dış ticaret biriminde çalışan\çalışacak kişilerde işletmelerin aradıkları kişilik özelliklerinden en önemlisi bireylerin dürüst ve ahlaklı olmalarıdır. Bunun sebebi işletmenin ülke dışındaki faaliyetlerinde firmayı temsil eden kişinin güvenilir ve adil kimselere ihtiyaç duyulmasıdır. İşletmeler bu özellikten sonra ikinci olarak kişilerin verilen işi eksiksiz yapabilmelerine, üçüncü olarak da ekip çalışmalarına yatkın olmalarına önem vermektedirler. Bu iki özellik de genel olarak işin verimliliği, etkinliği ve kalitesi açısından düşünüldüğünde dış ticaret personeli elemanlarında istenilen özellikler arasında üst sıralarda yer almaktadır. Anket katılımcıları bilhassa ekip çalışması sayesinde ortaya çıkan sinerjiye ve çalışanlar arasındaki uyuma önem verdiklerini de belirtmişlerdir.

Grafik 14: Dış Ticaret Personelinin Temel Yetenekleri



Araştırmada yer alan işletmelerin dış ticaret birimlerinde istihdam edilecek elemanlarda aradıkları genel özellikler ve bireylerin kişilik özelliklerinden sonra, bu kimselerde aranan temel yetenekler de Grafik 14’de gösterilmiştir.

Çalışmaya katılan işletmelere göre, dış ticaret meslek çalışanları\adaylarında aranan temel yetenekler önem derecelerine göre sıralandığında aşağıdaki gibidir.

1. Yabancı dil bilmesi,
2. Üretken ve gelişime açık olan
3. Bilgisayar kullanabilme
4. Sistemli çalışma
5. Araştırmacı olma

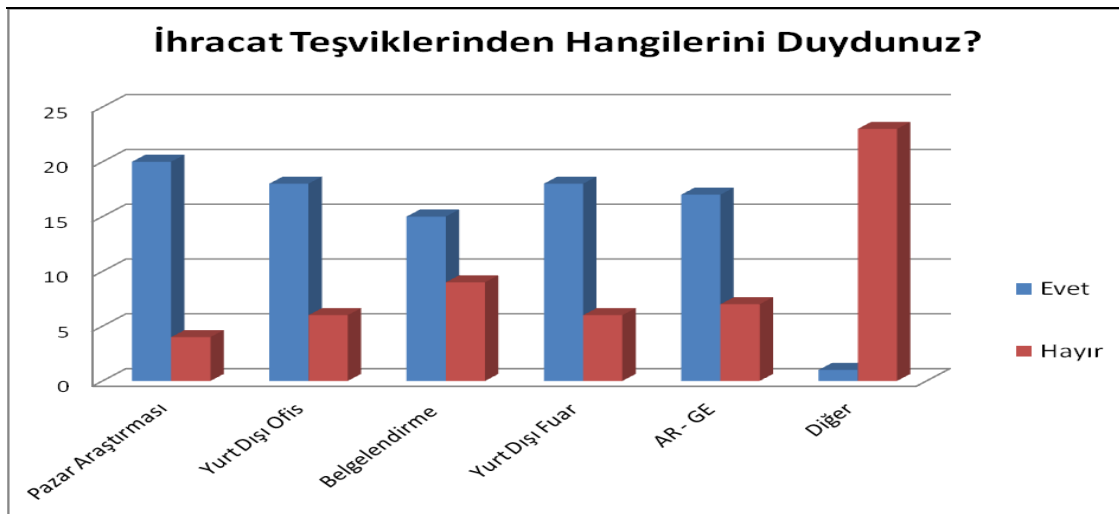
6. Sorun çözebilme

Grafik 14’de görüldüğü gibi işletmelerin dış ticaret meslek çalışanları\adaylarında aradıkları temel yeteneklerin en önemlileri, bireylerin sistemli çalışan ve sorun çözebilen kişiler olmalarıdır. Araştırmada öne çıkan bir nokta ise dış ticaret bölümünde çalışan/ çalışacak olan personelin yabancı dil bilgisine çok fazla önem verilmesidir. Katılımcılar genelde KOBİ olduklarından ve de yurt içindeki sektörde faaliyet gösterdiklerinden dolayı, işletmelerin yurt dışına açılımları esnasında dış ticaret personelinin yabancı dil bilmesini bilhassa gerekli görmekteyler.

Bu sıralamaya göre mesleğe giren adayların dış ticaret bölümünde yetersiz kalmalarının en önemli nedenleri pratik deneyim yetersizliği ve çalışma hayatını algılayamamalarıdır. Çalışmaya dahil olan katılımcıların belirttiği böyle bir sonuç, yeni mezunların donanımlarında mevcut eğitim sisteminin yol açtığı bazı eksikliklerin olduğunu göz önüne sermektedir. Yeni mezun bir genç iş yaşantısını algılamada sıkıntı çekiyor ve pratik çalışma hayatında yetersiz bulunuyorsa, bu durum eğitim sisteminin teorik eğitim üzerinde yoğunlaşarak, pratik eğitimden yoksun kaldığının göstergesidir.

İşletmeler, ihracat teşvikleri ve bunların kullanma düzeylerine ilişkin sorularımıza aşağıda gösterilmekte olan oranlarla cevap vermiş bulunmaktadır.

Grafik 14: İşletmelerin İhracat Teşviklerinden Haberdar Olma Durumları



B. İşletmelerin İhracata Hazırlık İhtiyaç Analizi

Kırşehir Mobilya ve Ağaç Ürünleri Kümesi dâhilinde bulunan işletmelerin ihracata hazır olup olmadıklarının araştırıldığı bu bölümde işletmelere toplamda 16 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anket soruları toplamda 100 puan üzerinden değerlendirmeye alınmış olup, değerlendirmede esas alınan puan dilimlerine göre 5 başlık altında incelenmiştir. Bu değerlendirme kriterleri firmalar açısından şöyledir;

0- 20 Puan: İşletme ve ürünün iç piyasadaki fiili durumu, bilgi birikimi ve finansal yapı olarak ihracat yapmaktan çok uzaktır. İşletmenin öncelikle iç piyasada belirli bir gelişme göstermesi ve finansal olarak güçlenmesi ve anlayışını geliştirmesi gerekebilir.

20-40 Puan: Bu aşamada işletme ihracata hazır değildir. Gidilmesi gereken uzun bir yol vardır.

40-60 Puan: İşletme doğru yolda ancak bazı eksiklikler bulunmaktadır. İşletmeye, ihracata başlamadan önce kapsamlı bir hazırlık çalışması yapması tavsiye edilmektedir.

60-80 Puan: İşletmenin ihracat alanındaki hazırlığı oldukça yeterli bir düzeydedir. İşletmenin ihracat pazarlama planını hazırlaması gerekmektedir.

80-100 Puan: İşletme olarak hazırlıklar yeterli düzeydedir ancak yine de bazı eksikliklerin tamamlanması gerekebilir (Pazar/ sektör/ ülke raporları işletmeye çok yardımcı olabilir).

Ankete katılan firmaların değerlendirme sonuçları aşağıdaki gibidir;

- Firmalardan sadece 1 tanesi 30 puanın altında kalmıştır.
- Katılan firmalardan 8 tanesi 40- 60 ve aşağı skor almıştır. Bu işletmelere ihracata başlamadan önce kapsamlı bir hazırlık yapmaları tavsiye olunur.
- Çalışmaya katılan 11 firma 60-80 arası puan almıştır. Bu firmalar ihracata görece hazır olmakla beraber, bu işletmeler için özel konularda danışmanlık ve eğitim ihtiyaçları öngörülmektedir.
- Çalışmaya katılan 11 firma 80-100 arası puan almıştır. Bu firmalar ihracat hazırlıkları üst seviyededir. Yine de sektörel Pazar ve ülke şartları ile ilgili özel danışmanlık tavsiye olunur.

Mobilya Ve Ağaç Ürünleri Kümesi SWOT Analizi

SWOT analizi, önceden belirlenmiş bir konu dâhilinde karar alma aşamasında yardımcı bir araç olarak kullanılan, iç ve dış çevrenin değerlendirilmesine imkân sağlayan bir süreci içeren analiz tekniğidir. SWOT analizi ile bir çeşit mevcut durum tespiti yapılır. SWOT analizi yapılmasının temel amacı, karar alma sürecinde konunun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konularak beraberce değerlendirilmesidir. SWOT aynı zamanda gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir.

Bu bölümde belirtilen SWOT analizinde, Kırşehir Mobilya ve Ağaç Ürünleri sektörünün güçlü ve zayıf yönlerini belirlenmiş ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditler ortaya konmuştur. Amaç, bölgedeki mobilya ve ağaç ürünleri sektörü için, iç ve dış etkenleri dikkate alarak, güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yönlerin etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir. Odak grup ve anket çalışmaları sonucunda mobilya ve ağaç ürünleri sektörlerinde faaliyet gösteren firma yöneticilerinin sektör hakkında genel bilgi ve sektörün son durumu hakkında tespitleri çerçevesinde SWOT analizi oluşturulmuştur.

Mobilya ve Ağaç Ürünleri Kümesi SWOT Analizi

Güçlü Noktalar	Zayıf Noktalar
Mobilya sektörü bölge için stratejik sektördür	Aile şirketleri
Büyük ölçekli firmalar	Organizasyon eksikliği
Yüksek işgücü potansiyeli	Kalifiye eleman sıkıntısının yaşanması
Malzeme/ ürün çeşitliliği	Yönlendirme/ devlet desteği yetersizliği
Pazara yakınlık	Finans yetersizliği
Mobilya üretim ağı/ potansiyeli	Yatırım yetersizliği
Sektörün işsizliğin giderilmesinde büyük rol oynaması	Kalifiye eleman yetersizliği
	Mesleki eğitim yetersizliği
	Tasarım eksikliği ve korunması
	Yüksek hammadde maliyetleri
	Yenilik yaklaşımı azlığı
	Pazarlama/ pazar
	Uluslararası standartlar

Fırsatlar	Tehditler
Türkiye'nin stratejik konumu	Dünya ülkelerinde yapılan çok düşük maliyetlerle üretim
Küreselleşme	Düşük standartlar, sosyal yapı
Yeni pazar arayışları/ genişleme	Yavaş değişim ve yenilenme
Bölgenin dış pazara açılmadaki ulaşım kolaylığı	AB'ye ihracatta yüksek/ düşük maliyet
Fason üretim arayışları	AB pazarındaki doyumluluk
Üretimdeki artış/ gelişme	Tasarım eksikliği (kopyalama)
Tasarımın kullanımı ve artırılması	Büyük ölçekli firmalar (Kayseri ve Ankara)
Markalı/kimlikli ürünler	Bölgede kalifiye iş gücünün talebine yeterli arzın olmaması
Etkili iletişimin oluşumu/ kullanımı	Teknolojideki hızlı değişime ayak uyduramama
Mobilya ve moda	
Türkiye'deki mobilya sektöründe etkinliği	
Özellikle bölgedeki genç nüfusa yeni istihdam olanakları sağlamak	

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ulusal ve uluslararası ortamlarda rekabetin artması kalifiye insan gücünü dolayısıyla da eğitim- öğretim faaliyetlerini her zamankinden daha önemli hale getirmiştir. Bilginin stratejik kaynak olarak kabul edildiği günümüz dünyasında bilgi, bilgi teknolojileri sayesinde üretilmekte, sınıflandırılmakta ve yine bu teknolojiler sayesinde ulaşılabilir hale getirilmektedir.

Kuşkusuz hemen her şeyin kendisini bilgiyle ifade ettiği yaşadığımız bu modern çağda kalifiye insan arayışı inanılmaz bir hız kazanmıştır ve öyle görünüyor ki önümüzdeki yıllarda bu hız daha da artacaktır. Gelişmiş ülkeler sanayinin ihtiyaç duyduğu iş gücünü uluslararası tecrübelerden de faydalanarak kendi iç dinamiklerine göre oluşturdukları mesleki eğitim metotları ile karşılamaktadırlar. Bu bağlamda ülkemize baktığımızda, Türkiye genç ve dinamik nüfus yapısıyla gelişmiş ülkelere göre çok önemli bir avantaja sahiptir.

Mobilya sektörü, imalat sanayisinde firma sayısı ve istihdam açısından öne çıkmasına rağmen ihracattaki katkısı henüz istenen seviyede değildir. On yıllık süreçte mobilya ihracat değeri 138 milyon \$’dan 2009 da 1,14 milyar \$’a yaklaşmıştır. Sektörün Türkiye’nin toplam ihracatındaki payı 2009’da %1’ in biraz üzerindedir. İhracat miktarının düşük kalmasında sektörün iç piyasaya dönük yapılanmasının yanında modern üretim tezgâhlarının yeterince kullanılmayışı da önemli bir etkidir. Finansman sorunları ve dış pazarlar konusunda bilgi eksikliği ihracatta karşılaşılan diğer önemli sorunlar arasında yer almaktadır.

Küresel marka çalışmalarına hız veren ve ülkemiz sanayisinde önemli bir payı olan mobilya sektörü, dış ticaret dengesi artı olan sektörlerimizdendir. Mobilya ihracatımızın çoğunluğu Avrupa ve Ortadoğu ülkelerine yapılmaktadır. Mobilya ithalatı yapılan ülkelerin başında AB ülkeleri ve Çin gelmektedir, Çin tek başına 2009 yılı toplam mobilya ithalatımızın %25,8’ini karşılamaktadır. Avrupa Birliği ülkeleri toplam mobilya ithalatında %50’nin üzerinde pay alarak ağırlıklı yerini korumaktadır.

İthal edilen başlıca ürün grupları; oturmaya mahsus mobilyaların aksam ve parçaları, metal mobilyalar, tıp, cerrahi ve dişçilikte kullanılan mobilyalar olarak sıralanmaktadır.

Bu çalışmanın hayata geçirildiği Kırşehir ilinde lokomotif sektör olan mobilyacılık alanında uluslar arası rekabet edilebilirlik düzeyine gelmesi için, sektördeki işletmelerin ihracat kapasitelerini geliştirmeleri ve dış pazarlara açılmaları gerekmektedir. Bu hedefe ulaşmak üzere işletmelerin dış ticaret eleman ihtiyacı ve ihracat bilgi eksikliklerini karşılamak amacıyla işletmelere eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi gerekliliği açıktır.

İşbu çalışma Kırşehir Mobilya ve Ağaç Ürünleri kümesinin dış ticaret ihtiyaç analizine göre bahsedilen eğitimlerin yapılandırılması konusuna ışık tutmak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmayla ilgili elde edilen sonuç ve öneriler eğitim ve danışmanlık olarak iki kısımda düzenlenmiştir.

A. Eğitim İhtiyaçları

İhtiyaç analizi sonucu ortaya çıkan en belirgin eksiklik, analiz yapılan küme firmalarının, ITC (International Trade Center) tarafından “mature exporter” olarak tanımlanan, pazar araştırması yapabilme kapasitesine erişmiş ve temel dış ticaret kurallarını (teslim şekilleri, ödeme şekilleri, sözleşme kuralları, müşteri bilgisi, ülke bilgisi, incoterms ve

benzerleri) bilmekten oldukça uzak olmalarıdır. Bu çerçevede, Kırşehir Mobilya ve Ağaç Ürünleri kümesinin dış ticarete aktif bir rol alabilmesi için kümeye dahil olan firmaların eğitim ihtiyaçları şöyle sıralanabilir;

- Temel Dış Ticaret Programı
- Dış Ticaret Uzmanlaşma Programı
- Sektör ve Pazar Odaklı Dış Ticaret Eğitim Programı
- Potansiyel Hedef Pazarlara Yönelik Eğitim Programı

a. Temel Dış Ticaret Programı

İlgili küme firmalarının “temel ihracat bilgilerine başlangıç” başlığı altında ve ilk elden “farkındalık” olarak adlandırdığımız bir eğitime tabi tutulmaları zorunlu görülmüştür. Bu eğitim içerisinde, uluslararası ticaretin temel kurallarına ilişkin bilgi kümelerinin, tercihen uygulamanın içinden gelmiş uzmanlarca verilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Yine aynı program içerisinde, uluslararası pazarlama konusunun yer alması gereği, analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bu program bünyesinde;

- a. Stratejik Dış Ticaret Yönetimi ve Uluslararası Pazara Giriş
- b. Dış Ticarete Teslim ve Ödeme Şekilleri
- c. İhracat Prosedürleri ve Teşvik Sistemi
- d. Dış Ticarete Fiyatlandırma Teknikleri
- e. Dış Ticaret Sözleşmeleri ve Sözleşme Hukuku Uygulaması

başlıklarının yer alması, analiz çalışmalarının bir sonucu olarak tespit edilmiş bulunmaktadır.

b. Dış Ticaret Uzmanlaşma Programı

Temel uluslararası ticarî kurallar eğitimini müteakip, dış pazarlara açılma arzusu taşıyan bir firmanın ihracat uzmanlaşması ihtiyacı göz önüne alınarak bir önceki kısımda

belirtilen temel kurallar eğitiminin detaylandırıldığı bir eğitim programı ihtiyacı ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu program bünyesinde;

- a. İhracatta Hedef Pazarların Belirlenmesi
- b. Hedef Pazarlarda Pazar Araştırması ve Pazar Potansiyelinin Ölçülmesi
- c. İhracat Pazarlaması ve Dağıtım Kanallarının Seçimi
- d. AB ve GATT Çerçevesinde Türk Dış Ticaret Mevzuatı
- e. Uluslar arası Ticarete Alınması Gereken İzinler, Belge ve Sertifikalar
- f. İhracat Alacaklarının Güvenli Tahsil Yöntemleri ve Akreditif Mekanizması
- g. Dış Ticaret Sözleşmeleri ve Sözleşme Hukuku
- h. INCOTERMS 2010'un Uluslar arası Ticarete Getirdiği Yenilikler
- i. INCOTERMS 2010 Çerçevesinde Sigorta Konuları
- j. İhracat ve Lojistik
- k. İhracat ve Gümrükleme İşlemleri
- l. Döviz Kuru Konuları ve Kur Riskinden Korunma Mekanizmaları
- m. İhracatı Teşvik Sistemi ve Firmalara Doğrudan Devlet Yardımları
- n. Türk Eximbank Kredi ve Sigorta Programları
- o. Bir Uluslararası Pazarlama Aracı Olarak Fuarlar ve Fuarçılık
- p. Uluslararası İş Kültürü ve Dış Ticarete Yazışma Teknikleri (Pazarlarla Etkin İletişim)
- q. Dış Ticaret İşlemlerinin Vergilendirilmesi ve İhracatta KDV İstisnası

Analizi yapılan küme işletmelerinin dış ticaret teşviklerinden haberdar olma durumları incelendiğinde, işletmelerin yarıdan fazlasının teşviklerden haberdar oldukları görülmüştür. Bununla birlikte odak grup toplantı sonuçlarından elde edilen verilerde ise işletmelerin bu teşviklerden istifade etmedikleri gerçeği orta çıkmıştır. Bu durum tam bilgiye sahip

olmadıkları kanısını pekiştirmiştir. Sonuç olarak işletmelerin başta Ar-Ge, yurt dışı fuar etkinlikleri, belgelendirme, ofis açma, pazar araştırması gibi başlıklarda danışmanlık ve eğitim ihtiyaçlarının bulunulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Takdir edilir ki, analiz çerçevesinde ihtiyaç kalemi olarak belirlenen ve yukarıda ifade edilen isimler, sadece eğitim başlıklarıdır. Eğitimi verecek olan profesyonel kuruluşun kullanacağı isimler ve ders saati miktarları farklı olabilir (Örneğin INCOTERMS 2010 konusu, gerek küme katılımcısı firmaların ihtiyacı, gerekse eğitimi verecek olan eğitmenin tarzı çerçevesinde 6 ilâ 10 saat arasında sürebilir. İhtiyaç analizi sonucu çerçevesinde, her bir başlığın 6 saatten kısa olmamasını eğitim tekniği açısından tavsiye etmekteyiz)

c. Sektör ve Pazar Odaklı Dış Ticaret Eğitim Programı

Kırşehir Mobilya ve Ağaç Ürünleri kümesindeki işletmeler ile yapılan odak grup çalışmasında özellikle yönetim kademesinde bulunan yönetim kadrosunda ekip çalışmasına yatkın olma, analitik düşünme kabiliyeti olan, dil kullanabilen, özeleştiriyi yapabilen, hatalardan ders alabilen özellikler ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede;

- a. Ekip Çalışması,
- b. Liderlik,
- c. Üründen Markaya Geçiş,
- d. İletişim Teknikleri,
- e. İnsan Kaynakları Yönetimi,
- f. Sorun Çözme,
- g. Kurumsallaşma,
- h. Strateji Analizi,
- i. Kariyer Planlama

başlıklarında eğitim ihtiyaçları saptanmıştır.

d. Potansiyel Hedef Pazarlara Yönelik Eğitim Programı

İşletmelere verilecek toplu ve bireysel danışmanlık hizmetlerinin daha ziyade “potansiyel pazar analizi” üzerine odaklanacağı göz önünde bulundurulursa, potansiyel hedef pazarlara yönelik eğitim programlarının da ele alınması isabetli olacaktır. Örneğin, danışmanlık çalışmaları sonucunda hedef pazarın X ülkesi olarak tespit edilmesi durumunda;

- a. X Ülkesinin İthalat Rejimi (*En az 6 saat*)
- b. X Ülkesinin Gümrük Mevzuatı (*En az 6 saat*)
- c. X Ülkesinin Bankacılık ve Kambiyo Rejimi (*En az 3 saat*)
- d. X Ülkesi ile Ticarete Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar (*En az 3 saat*)

başlıklarının yer aldığı ve hedef pazar odaklı eğitimlerin verilmesi tavsiye edilmektedir.

B. Danışmanlık İhtiyaçları

İhtiyaç analizi çalışmaları çerçevesinde ortaya çıkan danışmanlık ihtiyacı son derece belirgin hatlara sahip bulunmaktadır. Küme katılımcısı işletmeler, her şeyden önce bir “**ihracat pazarlama stratejisi**” ne ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaçları, analiz neticesinde şu tarzda ortaya çıkmış bulunmaktadır:

-Acaba dünya genelinde mobilya ve aksesuarları en çok hangi ülkelere ithal edilmektedir?

-İthalatçı ülkelerin listesine nasıl ulaşılabilir?

-Ulaşılan listeden, sadece kantitatif değil, kalitatif ithalat analizleri nasıl yapılabilir? (Yani hedef pazar olarak belirlenecek pazar, ithalat anlamında büyüyen bir pazar mıdır, küçülen bir pazar mıdır, yoksa sabit midir?)

-Ülkemizin, ilgili hedef pazarların hangileri ile

- Gümrük Birliği
- Serbest Ticaret Anlaşması

- Tercihli Ticaret Anlaşması

bulunmaktadır? Bu ve benzeri anlaşmalardan küme üyesi işletmeler nasıl istifade ederek ihracat gerçekleştirebilir?

-Hedef pazar olarak tespit edilen ülke ile “iş yapma” usulleri nelerdir? (Kimi pazarda acente/ distribütör mekanizması yoğun olarak kullanılabilir iken, kimisinde doğrudan pazarlama şekli yaygın olmaktadır ve küme üyesi firmanın bu usule vâkıf olması gerekecektir.)

-Hedef pazar olarak tespit edilen ülkede “iş kültürü” (business culture) anlamındaki uygulamalar nelerdir?

-Hedef pazar olarak belirlenen ülkede “nokta atışı” biçiminde ithalatçı adreslerine ulaşılabilir mi?

Görüldüğü gibi, küme üyesi işletmelerin/ firmaların “danışmanlık” anlamında beklentileri oldukça yüksek düzeyde olup, bu beklentileri karşılayabilecek kapasitede bir danışmanlık hizmetini almaları gerekmektedir. Ülkemizde dış ticaret danışmanlığının genellikle ehliyeti ve kıfayeti yetersiz kişi ve kuruluşlarca gerçekleştirilmeye çalışıldığı dikkate alınır, özenle seçilmiş bir danışmanlık hizmetinin küme katılımcılarına aldırılmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Danışmanlık safhasındaki eğitim ile danışmanlık çalışmalarını birbirinden ayıran temel çizgi; eğitim başlıkları altında her firmayı ilgilendiren genel bilgilerin yer alması, danışmanlık başlıklarının ise “firma ihtiyaçlarına özel” olmasıdır. Bu çerçevede, toplu danışmanlık çalışmaları, her ne kadar küme katılımcısı firmaların sektörleri aynı olsa da, her birinin ihracat çalışmaları esnasında karşı karşıya kalabilecekleri sorunların farklı olabileceği gerçeği, ihtiyaç analizleri sonucunda tespit edilmiş bulunmaktadır.