

Makale Türü: Araştırma Makalesi

DÜZCE İLİ MOBİLYA ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK REKABET ANALİZİ¹

Süleyman AĞRAŞ², Betül KORKMAZ³

Öz

Bu araştırmanın amacı, Düzce'deki mobilya endüstrisi işletme yöneticilerinin günümüz rekabet koşullarını nasıl algıladıklarını ve yorumladıklarını incelemektir. Araştırmada işletme yöneticilerinin piyasa rekabet koşulları karşısındaki rekabetçi stratejileri, tutumları ve hamleleri değerlendirilmiştir. Araştırmada, mobilya endüstrisinde faaliyette bulunan imalat ve satış işletmelerinin rekabetini etkileyen faktörler M. Porter'ın beş güç modeli çerçevesinde incelenmiştir. Düzce mobilya endüstrisinde, görüşme talebini kabul eden 15 işyeri sahibi ve yöneticisi araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış veriler içerik analizi ve betimsel analiz teknikleri ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Düzce ilinde mobilya endüstrisinde rekabet yoğun olarak yaşanmaktadır. Endüstrideki işletmelerin piyasadaki en etkili rekabet araçları arasında, tasarım ve ürün çeşitliliği, satış öncesi ve sonrası hizmet, kaliteli ürün, müşterilerle olan ilişkiler ve ar-ge çalışmaları olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet analizi, beş güç modeli, mobilya endüstrisi

COMPETITIVE ANALYSIS FOR FURNITURE INDUSTRY IN DÜZCE

Abstract

The purpose of this study is to examine how business managers of furniture industry in Düzce perceive and interpret today's competitive conditions. In this research, competitive strategies, attitudes and moves of business executives against market competition conditions were evaluated. In this research, the factors affecting the competition of manufacturing and sales companies operating in the furniture industry were examined within the framework of M. Porter's five forces models. In the furniture industry of Düzce, 15 business owners and managers who accepted the interview request were included in the research. Qualitative research method was used in the study and the data were evaluated with content analysis and descriptive analysis techniques. According to the findings, competition is intensely experienced in the furniture industry in Düzce. Among the most effective competitive tools of industry enterprises in the market are design and product diversity, pre-sales and after-sales service, products quality, relations with customers and R & D studies.

Keywords: Competition analyze, five force model, furniture industry.

¹ Bu çalışma Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ danışmanlığında Betül KORKMAZ tarafından hazırlanan yüksek lisans tez çalışmasından derlenmiştir.

² Doçent Doktor, Düzce Üniversitesi, Akçakoca Bey Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, E-posta: suleyman.agras@duzce.edu.tr, Orcid numarası: 0000-0003-0999-0904

³ Yüksek Lisans Öğrencisi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi A.B.D., betularamakuzce.edu.tr, Orcid numarası: 0000-0002-6013-0435

Bu Yavına Atıfta Bulunmak İçin: Ağraş, S. ve Korkmaz, B., (2020) Düzce İli Mobilya Endüstrisine Yönelik Rekabet Analizi, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 19-36

1. Giriş

Bilgi çağı olarak nitelendirilen günümüzde teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, dünyada yaşanan ekonomik değişimler ve küreselleşme ile değişen pazar olgusu işletmelerde rekabeti kaçınılmaz hale getirdiği, işletme yöneticileri tarafından bilinen bir gerçektir. Günümüzün yaygın görüşü olan liberal ekonomik anlayışın hakim olduğu toplumlarda rekabet, ekonomik hayatın vazgeçilmez bir koşulunu oluşturmaktadır (Şimşek vd., 2011:48). Rekabetin önemi, ekonomik hayatın içerisinde işletmeler açısından giderek artan bir seyir göstermektedir. Dünya'da yaşanan ekonomik gelişmeler ile liberal ekonomik düzenin parçası olan rekabetçi piyasada işletmeler hayatlarını sürdürülebilirlik için gelişmelere hâkim ve yeniliklere açık olmak zorundadırlar. Ayrıca rekabetçi piyasada mücadele veren işletmeler müşteriye odaklanırlar. Bu durumun sonucu olarak işletmeler arasında yaşanan mücadelelerden müşteriler yararlanırlar. Şimşek ve arkadaşları (2011:48) işletmelerin yasal sınırlar içerisinde olmak koşuluyla mal ve hizmetlerin üretilmesi, pazarlanması ve fiyatlandırılması konusunda giriştikleri rekabetin, toplumun faydasına sonuçlar ortaya çıkardığını belirtmişlerdir.

Mobilya endüstrisinin bulunduğu piyasada çok sayıda firmanın olması rekabet koşullarının değerlendirilmesi gereksinimini ortaya koymuştur. Firmalar arasındaki rekabetin düzeyini etkileyen ve yoğunluğa neden olan faktörlerin belirlenerek rekabetin şiddetinin ölçülmesi gerektiği düşünülmektedir. Mobilya endüstrisinde yoğun olan rakip sayısı nedeniyle işletmelerin piyasadaki rekabet temelli konularının tespit edilmesi ve uygulanacak stratejileri etkileyen unsurların belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Her ne kadar işletmeler bu konularda kendi stratejilerini kendi okumaları sonucunda tespit etmekteyse de bir akademik araştırma ile konunun incelenmesi gerekmektedir. Rakiplerin hamlelerinin izlenmesi, hamlelere göre işletmelerin piyasa davranışlarında nasıl bir pozisyon aldıkları ve işletmeleri birbirinden ayıran unsurların neler olduğu konusu bu çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışma ile Düzce ilinde mobilya endüstrisinde imalat ve satış yapan işletmelerin Porter'ın Beş Güç Modeli kapsamında rekabet analizinin yapılması amaçlanmaktadır.

Literatür incelemesi ve işletmelerin endüstrideki faaliyetlerini sürdürme çabaları göz önüne alındığında rekabet analizinin işletmeler için ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Araştırmanın mobilya endüstrisi üzerine yoğunlaşmasındaki temel sebep, piyasadaki sanayi ve pazarlama yoğunluğunun nüfusa oranla daha fazla olması ve diğer sektörlerle göre işletme sayısının fazla olması nedeniyle endüstrinin analiz edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada ayrıca Düzce'de mobilya endüstrisinin yapısal durumuna ilişkin bilgiler elde edilmesi, bu konuda yapılacak çalışmalara ve söz konusu sektör ile ilgili yapılan çalışmalara öneriler sunulması ve bu alandaki literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir.

2. Literatür

Rekabet kavramı, işletmelerde olduğu kadar yaşam döngüsü içerisinde, bireysel yaşam dâhil olmak üzere her alanda görülen ve karşımıza çıkan bir olgudur. Arapça kökeninden gelen rekabetin sözlük anlamı, "*aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış*" olarak ifade edilmektedir (TDK, 2011:1971). Bununla birlikte rekabet kavramına ilişkin birçok alanda farklı tanımlarla karşılaşmaktadır. Bireylerin birbiri ile rekabeti, canlılar arasındaki yaşam mücadeleleri, orduların ve devletlerin güç ve konum rekabeti ve işletme-ekonomi alanlarına ilişkin rekabet tanımlamaları kavramın geniş ölçekli ve farklı disiplinleri ilgilendiren bir yönünün olduğunu göstermektedir.

Ekonomik açıdan rekabet, fiyat indirimi, ürün ve hizmetlerin kalitesini artırma, ar-ge yatırımında bulunma, reklam, ürün ve üretim süreçlerinde farklılaşma yoluyla başka teşebbüslerin elde edebileceği kazançları içselleştirmek (Aktan vd., 2004:13); davranış bilimi açısından rekabet,

iki veya daha fazla insanın ya da grubun aynı hedefe ulaşmak için çaba sarf etmeleri süreci (Güney, 2006:73); işletme bilimi açısından rekabet firmaların talebe karşı verdikleri mücadele (Ünsalan vd., 2012:21) pazarlama açısından taraflardan her birinin kendi pazar pozisyonunu nisbi olarak geliştirecek yöntemleri araştırıp bulduğu bir savaşıma hareketi (İslamoğlu, 2008:203) olarak tanımlanmıştır.

Rekabet kavramına ilişkin işletme-ekonomi-yönetim ve strateji odağında çok sayıda kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar rekabetin doğasını anlama, rekabet analizlerinin çerçevesini tespit etme ve açıklamada geniş bir perspektif sunmaktadır. Stalk ve arkadaşları (2000:182) rekabeti, işletmeler arasındaki hamleler savaşı olarak ifade etmiştir. Değişen müşteri ihtiyaçlarını çok hızlı yanıtlamak ve piyasa trendlerini önceden görmek bu savaşta başarılı olmayı sağlar. Kotler' e (2002:9) göre rekabet, bir şirketin ürettiği ürün ve hizmetin benzerini aynı müşteri grubuna aynı fiyat ile sunan şirketler arasındaki *marka rekabeti*; bir şirketin müşterilerinin benzer ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmeti sunan tüm şirketler arasındaki *biçim (form) rekabeti*; bir şirketin bulunduğu endüstri dışındaki ürün ve hizmet sunan tüm şirketler arasındaki *genel (jenerik) rekabet* ve bir endüstride benzer ürün ve hizmeti sunan şirketlerin ürün ve hizmetleri arasındaki *endüstri (sanayi) rekabeti* olmak üzere dört açıdan tahlil edilebilir. Firma düzeyinde rekabet zaman içinde değişime uğramıştır. 1960'lı yıllarda rekabet, üretilen her ürünün satılacağı görüşü temelinde üretim odaklı şekillenirken, 1970'lerde maliyet ve fiyat odaklı, 1980'lerde kalite, 1990'larda hız ve esneklik, 2000'li yıllardan itibaren ise yenilik ve üretkenlik odaklı olarak ortaya çıkmıştır (Akgemci, 2013: 175).

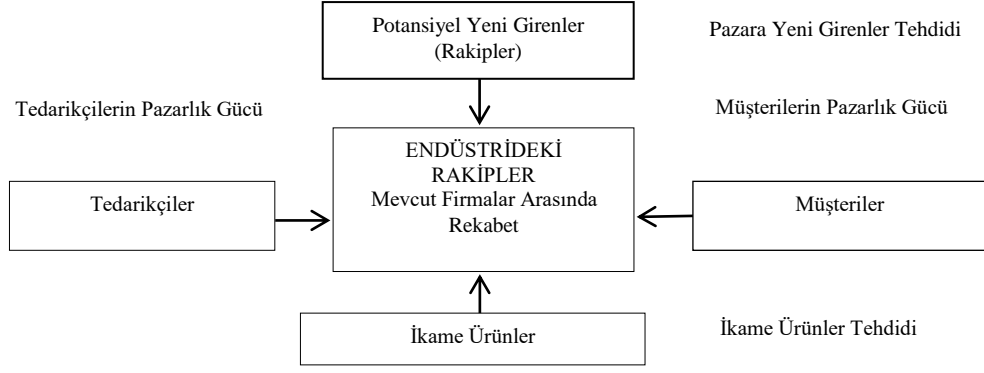
Rekabet ortamında işletmelerin rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmek istemeleri ve rekabet gücünü arttıran faktörlere odaklanmaları kaçınılmazdır. Bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumu" olarak ifade edilen rekabet gücü (Gürpınar, 2007:18), üretim maliyeti, nitelikli işgücü, üretim teknolojisi, kalite ve standartlara uygunluk, pazar payı ve araştırma geliştirme faaliyetleri gibi faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir (Ertuğrul, 2014:358).

2.1. Beş Güç Modeli

Bir endüstriyi gözden geçirmek için yapılan rekabetçi analiz, tedarikçiler, alıcılar, ikame ürünler, potansiyel girenler ve endüstrideki rakipler arasındaki rekabetten oluşur. Bu kuvvetler bir sanayide her endüstri için ve her rakip için farklıdır, çünkü kuruluşlar benzersiz stratejilere sahiptir. Her endüstrideki strateji planlayıcılar, uzun vadede başarılı olmayı bekledikleri takdirde endüstri güçlerini kapsamlı bir şekilde analiz ederler (Anderson, 1988:599). Porter'ın beş güç rekabet modeli birçok endüstride stratejiler geliştirmek için kullanılan bir yaklaşımdır.

Beş rekabet gücünün sektöre göre farklılaşabileceği ve sektördeki gelişmelere bağlı olarak değişebileceğini belirtilmiştir. Belirtilen beş gücün yoğunluğu, endüstrinin yapısına, yani ana ekonomik ve teknik özelliklerine bağlıdır (Barca ve Esen (2012: 94). Her sektörün kendine özgü bir yapısı vardır (Passemar ve Kleiner, 2000:111). Dobbs' a (2014:38) göre Porter'ın beş kuvvet çerçevesi, yetenekli bir yönetici veya analistin elinde güçlü bir araçtır.

Pazara Yeni Girenler Tehdidi: Porter' a (1998 ve 2008) göre giriş bariyerleri, endüstride faaliyete yeni başlayan firmalara göre önceden beri faaliyette bulunan firmaların avantajlarıdır. Endüstriye girişleri engelleyecek faktörler arasında arz tarafında ölçek ekonomileri, talep tarafında ölçek ekonomileri, tedarikçi değiştirme maliyetleri, büyük sermaye gereksinimleri, sektördeki firmaların diğer bağımsız avantajları, dağıtım kanallarına eşit olmayan erişim, kısıtlayıcı hükümet politikası ve mevcut firmalardan beklenen misillemeler yer almaktadır.



Şekil-1 Endüstrideki Rekabeti Etkileyen Güçler (M.Porter,1998:4)

Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet: Bir endüstride mevcut firmalar arasında rekabetin yoğunluğu beş güç modelinin en belirgin olanı olduğu bilinmektedir. Mevcut firmalar arasındaki rekabet Öztürk ve Karabıyık' a (2007:233) göre, fiyat rekabeti, piyasaya yeni ürün sunma, reklam savaşları, müşteri hizmetlerinin genişletilmesi veya garanti gibi taktiklerle hareket etme biçimidir. Wheelen ve arkadaşlarına göre (2012:112), rakip sayısı, sektörün büyüme hızı, ürün veya hizmetin özellikleri, sabit gider miktarı, kapasite, sektörden çıkış engellerinin yüksekliği ve rakiplerin çeşitliliği gibi faktörlerin varlığı ile ilgilidir. Endüstrideki bu faktörler mevcut firmalar arasındaki rekabet derecesini etkilemektedir.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Tedarikçiler bir endüstriyi fiyat yükseltme veya satın alınan malların ve hizmetlerin kalitesini düşürme yetenekleri yoluyla etkileyebilir. Bir tedarikçi grubu, aşağıdakilerden bazıları geçerli olduğunda güçlüdür(Wheelen ve Hunger, 1992:104):

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

Tedarikçilerin gücünü belirleyen önemli faktörler, bir işletmenin portföyündeki yoğunluğu ve alternatif tedarikçilerin varlığıdır. Güçlü ve büyük tedarikçiler hizmetlerini veya kalitelerini sınırlandırabilir, fiyatlarını yüksek tutabilir, maliyetlerini müşterilerine kaydırıp kendi kazançlarını artırabilir(Daft, 2015:111).

Müşterilerin Pazarlık Gücü: Akmermer ve Ayyıldız' a (2016:53) göre müşteriler, sektörün kârlılığını düşürecek şekilde, fiyatları aşağıya indirmeye zorlayarak, en iyi kalite ve en fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler. Bu sebeple müşterilerin taleplerinin birçoğunu karşılamak için işletmeler birbiri ile mücadele içine girerler. (Karacaoğlu, 2009:170).

İkame Ürünler Tehdidi: Crossan ve arkadaşlarına göre (2005:57) ikame ürünler, endüstri dışındaki benzer bir fayda sağlayabilen ürünlerdir. İkame ürün, ücretlendirilebilecek fiyata bir tavan koyduğunda sektördeki kârlılığı azaltabilir. Ürün özelliklerini, ikame ürünlerin maliyet rekabet gücünü ve endüstri yapısını çeşitli kuvvetler şekillendirdiğinden çoğu zaman ikame ürünlerin tehdidi değerlendirmesi oldukça dinamiktir. İkame ürünler, müşterilerin sanayi ürünleri yerine satın alabilecekleri, endüstri veya pazar dışından ürünlerdir(Afuah, 2009:341).

Porter, sektördeki rekabeti belirleyen beş temel gücün etkileşimi ile işletmelerin rekabet avantajını oluşturabilmesi hususunda dört temel genel rekabet stratejisi üzerinde durmuştur. Bunlardan Maliyetleri odak alan rekabet stratejisi maliyet liderliğidir. Zhao ve He (2008:151) göre

maliyet liderliği stratejisi uygulanma sürecinde maliyeti aza indirmeye çalışmak ana tema haline gelmektedir. Bu stratejinin vurgusu verimliliklerdir. Farklılaştırma stratejisi ise işletmelerin sektörde vizyonunu rehabilite edebilecek değişimler gerçekleştirerek kalitenin müşteri üzerindeki algıyı değiştirebilmek olarak ifade edebilir. Farklılaştırmanın uygulanması üstün teknolojilere dayanılarak, kalite çalışmalarının iyileştirilerek, müşteri hizmetlerinin rakiplere kıyasla etkinleştirilerek ve fiyatta farklılaştırma yapılarak uygulanabilmektedir(Eren, 2005:255). Porter'ın jenerik stratejileri içerisinde yer alan odaklanma stratejisi, düşük maliyet ile dar bir müşteri grubuna düşük maliyetle hitap ediyorsa maliyet odağı, farklılaştırma ile dar bir müşteri grubuna hitap ediyorsa farklılaştırma odağı olmak üzere iki şekilde stratejiden oluşmaktadır. Birleşik rekabet stratejileri Ülgen ve Mirze (2013:267) göre, firmaların temel rekabet stratejileri ya da odaklanmış stratejilerinden iki ya da daha fazlasını aynı anda ya da birbirine yakın aralıklarla uyguladığı hallerde ortaya çıkmaktadır.

2.2. Mobilya Endüstrisinde Rekabeti Etkileyen Faktörler

Mobilya endüstrisi geleneksel ve modern üretim teknikleriyle, bilgi ve teknolojinin kullanılması açısından Türkiye' de ve küresel piyasalarda en çok gelişim gösteren sektörlerden olduğu bilinmektedir. Ayrıca emek yoğun yapısıyla ve birden çok sektörle bağlantılı çalışma olanakları ile iş dünyasında dikkat çektiği görülmektedir. Aynı zamanda gerek ulusal gerekse uluslararası endüstride en eski üretim alanı olarak görülmektedir. Bu çerçevede mobilya sektörü iş dünyası içerisinde hem yerel hem de küresel piyasalarda rekabetin kaçınılmaz olduğu bir sektör haline gelmektedir. Mobilya endüstrisinde rekabet üstünlüğünün kaynağı ile ilgili temel faktörler ve bu faktörleri ortaya çıkaran araştırmalar tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo-1 Mobilya Endüstrisinde Rekabet Avantajının Kaynakları

Rekabet Avantajının Kaynağı	İlgili Araştırmalar
Tasarım ve Tasarım Odaklı İnovasyon	Özler (2003), Kafadar (2009), Qui ve arkadaşları (2017).
Ürün Fiyatı, Kalitesi ve Çeşitliliği	Papadopoulos ve arkadaşları (2008) Malkoçoğlu ve arkadaşları (2015), Durgun (2015), Karagöz ve Korkut (2017) Arslan ve arkadaşları (2009)
Standartlara Uygunluk ve Kalite Kontrol	İnal ve Toksarı (2006), Döven ve Gürpınar (2007), Yıldırım ve arkadaşları (2013)
Sermaye, Teknoloji ve Kapasite Kullanımı	Demirci (2005), Döven ve Gürpınar ve (2007)
Tedarik Süreci ve Zamanında Teslimat	İnal ve Toksarı (2006) , Demirci (2005), Öztürk ve Koç (2015)
Tanıtım, Dağıtım ve Markalaşma	Karaca (2016), Demirci (2005), Ervural (2005), Durgun (2015)

Barca ve Gürpınar (2007) Türkiye' deki mobilya sektörünün uluslararası piyasadaki rekabet gücü düzeyini 2001-2004, 2005-2006 dönemlerdeki performansları karşılaştırmalı üstünlükler endekslerine göre, Porter'ın elmas modeli temelinde endüstriyel düzeyde değerlendirmiştir. Türk mobilya endüstrisinin uluslararası piyasalarda yüksek olmayan bir rekabet gücüne sahip olduğunun belirtildiği çalışmada Türk mobilya endüstrisinin uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü artırması ve kaybetmemesi için Ar-Ge faaliyetlerine önem vererek verimlilik artışının sağlanması gerekliliği vurgulanmıştır. Han ve arkadaşları (2009) Çin ahşap mobilya endüstrisinin küresel rekabet gücünü, uluslararası ticaret teorisi olan Balassa' nın Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler İndeksi perspektifinde analiz ederek incelemişlerdir. Çin' in ahşap mobilya endüstrisinin mevcut durumunu, rekabet edebilirliğini ve diğer ticaret ülkeleriyle rekabet ederken karşılaşacağı

değişiklikleri ve zorlukları değerlendirmişlerdir. Papadopoulos ve arkadaşları (2008) Yunanistan mobilya endüstrisinde bulunan küçük ve mikro işletmelerin rekabet avantajı sağlayabileceği beklenen kümelenmenin fırsatlarını ve faydalarını incelemişlerdir. Bu çalışma ile mikro ve makro pazarlama ortamının analizi ile mobilya sektörünün SWOT analizi kümelenmenin fırsata dönüştürebileceği olgun bir endüstrinin mikro uyumlarının temel zayıflıklarına dikkat çekilmiştir. Yazarlar kalite, rekabetçi fiyat ve güvenilirlik üzerine yoğunlaşmışlardır.

Qui ve arkadaşları (2017) Norveç mobilya endüstrisinde işletmelerin rekabet gücü kaynağı olarak tasarım yeniliği ve bağlanabilirlik üzerine yaptıkları çalışmalarında, bölgenin en büyük iki mobilya endüstrisi olan Sunnmore ve Oslo' nun tasarım inovasyon (yeniliği) kümesini karşılaştırarak irdelemişlerdir. Çalışmalarında, tasarım yeniliğinde rekabet gücü kaynakları ile ilgili temel katkıları sentezleyerek, tasarım yeniliği kümelerinin gelişimlerini vurgulamışlardır. Eroğlu (2007) çalışmasında Ankara'da mobilyacılar sitesinde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli mobilya imalat işletmelerinin mevcut durumunun tespit edilmesi ve problemlerinin çözümlenmesine ilişkin konular irdelenmiştir. Araştırmaya göre işletmeler, imalat yerlerinin fiziki yapılarının gerektiği kadar iyi olmadığı, donanım yetersizliğinin olduğu ve devlet desteklerinden yararlanmakta zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Gürleyen ve arkadaşları (2007) mobilya endüstrisinde faaliyette bulunan işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarının yeri ve önemini irdelemişlerdir. Araştırmalarında mobilya işletmelerinin stratejik yönetim yaklaşımları konusunda bilgi sahibi olup olmadıklarını, stratejik yönetim yaklaşımını ne derece uyguladıklarını ve planlama süreçlerinin uygulanabilirliğini sağlayıp sağlamadıklarını tespit etmeye çalışmışlardır.

Mobilya sektöründe yapılan araştırmalar incelendiğinde rekabeti etkileyen faktörlerin neler olduğu konusunda sınırlı sayıda araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmanın mobilya sektöründe yapılan araştırmalara göre farklı olan yönleri mevcuttur. Öncelikle Düzce ilinde hem imalat açısından hem de perakendecilik açısından firma sayısının fazla olması, sektöre giriş ve çıkışların sıklığı gözlemlenerek piyasada yoğunluğun yaşandığı bir sektör olduğu tespit edilmiştir. Sektördeki işyeri sahibi ve yöneticileri ile yapılan görüşmelerde bu gözlemlerimizin doğruluğunu destekleyecek verilere ulaşılmıştır. Bu çalışma ile mobilya imalatı ve satışı yapan işletmelerin rekabet analizinin yapılmasıyla sektörü etkileyen rekabet güçlerinin ve rekabet avantajı sağlayan faktörlerinin tespit edilmesi, sektörün yapısal durumu hakkında işletmelerin dikkatlerine sunulacak bilgiler elde edilmesi amaçlanmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, mobilya endüstrisindeki yöneticilerin piyasadaki rekabet koşullarını nasıl algıladıklarını ve rekabet konusunda karşılaştıkları zorlukları tespit ederek konuya ilişkin ayrıntılı verilere ulaşmaktır. Araştırmanın kapsamı, Düzce Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı mobilya endüstrisinde faaliyette bulunan yaşam alanları mobilyaları imalatı ve satışı yapan 68 işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmanın kapsamını oluşturan Düzce'deki yaşam alanı mobilya üreticilerini ve satıcılarını belirlemek için Düzce Ticaret ve Sanayi Odası web sayfasında bulunan faaliyet alanına göre kategorize edilmiş olan veriler incelenerek işletmeler tespit edilmiştir. Ancak burada bulunan mobilya endüstrisindeki işletmelerin ağaç ve orman ürünleri gibi birçok ürün çeşitliliğini kapsayan işletmelerinde yer aldığı görülmektedir. Araştırmanın kapsamını oluşturan 68 işletme arasından söz konusu araştırma sorularına cevap verebileceği varsayılan işletmelerin 15 işletmenin sahip veya yöneticilerinden görüşmeyi kabul edenler araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın kapsamını oluşturan işletmeler, ürün grupları birbirine yakın olan ve Düzce piyasasında faaliyet hacmi açısından yer tutan işletmelerin yöneticileri arasından araştırmacıların kararı doğrultusunda belirlenmiştir.

3.1. Veri Toplama Aracı

Düzce ilindeki mobilya endüstrisinin rekabetinde etkili olan faktörleri tespit edebilmeyi amaçlayan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bireylerin algılarına ve düşüncelerine ilişkin yapılan bilimsel araştırmalarda verilere ulaşma açısından önemli olan nitel araştırma, sosyal bilimlerde etkili araştırma yöntemi olarak kabul görmektedir. Seggie ve Bayyurt (2015:15) göre psikoloji, sağlık ve sosyal bilimlerin ulaşmak istedikleri hedefler doğrultusunda nitel araştırma yeni farkındalıklar oluşturmaktadır. Araştırmaya ait veriler, nitel araştırma yaklaşımında en çok kullanılan yöntem olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Araştırma yöntemi belirlenirken araştırmanın katılımcıları olan işyeri sahibi ve yöneticilerin algılarına, düşüncelerine ve deneyimlerine detaylı bir şekilde ulaşabilmek istenmesi, endüstrideki işletmeleri etkileyen rekabet güçlerine ilişkin detaylı veriler elde edilmeye çalışılması, mobilya endüstrisinde yer alan imalat ve satış yapan işletmelerin birlikte değerlendirilmesine imkân veren nitel yöntemle yapılmış çalışmaya rastlanılmaması, çalışmada veri toplanacak Düzce ilindeki özellikle yaşam alanları için kullanılan mobilyaların üreticisi ve satıcısı işletmelerin sınırlı olması etkili olmuştur. Araştırma kapsamında görüşme yapılan işletmeler ve yöneticilerine ilişkin bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo-2 Görüşme Talebine Olumlu Yanıt Veren İşletmeler

Alan	İşletmelere ilişkin kodlama	Kod	Görüşülen Yöneticinin Unvanı	Endüstride Çalışma Süresi	İşletmenin Faaliyet Süresi
SATIŞ	A İşletmesi	SA1	Mağaza Yöneticisi	16 Yıl	55 Yıl
	B İşletmesi	SA2	İşyeri Sahibi	30 Yıl	30 Yıl
	C İşletmesi	SA3	Mağaza Müdürü	13 Yıl	13 Yıl
	D İşletmesi	SA4	Muhasebe ve Bilgi İşlem Sorumlusu	2 Yıl	10 Yıl
	E İşletmesi	SA5	İşyeri Sahibi	23 Yıl	23 Yıl
	F İşletmesi	SA6	Mağaza Müdürü	4 Yıl	60 Yıl
	G İşletmesi	SA7	İşyeri Sahibi	60 Yıl	55 Yıl
	H İşletmesi	SA8	Satış Danışmanı	3 Yıl	20 Yıl
İMALAT	A İşletmesi	İM1	Üst Düzey Yönetici	14 Ay	14 Ay
	B İşletmesi	İM2	İşyeri Sahibi	28 Yıl	12 Yıl
	C İşletmesi	İM3	İşyeri Sahibi	28 Yıl	22 Yıl
	D İşletmesi	İM4	Muhasebe Müdürü	16 Yıl	23 Yıl
	E İşletmesi	İM5	İşyeri Sahibi	25 Yıl	2 Yıl
	F İşletmesi	İM6	İşyeri Sahibi	28 Yıl	28 Yıl
	G İşletmesi	İM7	İşyeri Ortağı	40 Yıl	12 Yıl

Araştırmada görüşme tekniğinin yarı-yapılandırılmış görüşme çeşidi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, hem sabit seçenekli cevaplama hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştiren bir tekniktir (Büyüköztürk vd. 2010:163). Ayrıca yarı-yapılandırılmış görüşme esnasında araştırılan bireylere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine imkân vermektedir (Ekiz, 2013:63). Araştırmanın görüşme sürecinde kullanılan soru formu hazırlanırken, araştırma konusu kapsamında yer alan Porter’ın beş güç modeli ve rekabete ilişkin literatür taraması dikkate alınmıştır. Bu kapsamda endüstrinin rekabet analizinin yapılabilmesine ilişkin 14 adet soru hazırlanmıştır. Görüşme soruları hazırlandıktan sonra konu ile ilgili alanında uzman iki akademisyenin görüşüne başvurulmuştur. Birlikte yapılan değerlendirmeler neticesinde görüşme soru formuna son hali verilmiştir.

3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen görüşme soruları hazırlandıktan sonra araştırmaya dâhil edilecek işletmeler tespit edilmeye başlanmıştır. Düzce Ticaret ve Sanayi Odasının web sayfasında mobilya endüstrisi arasında yer alan araştırma kapsamına dâhil edilmek istenen işletmelere öncelikle araştırmacının tanıtımı, konunun amacı ve önemini bildiren görüşme talebine ilişkin e-posta gönderilmiştir. Söz konusu işletmelere bizzat birkaç kez gitmek suretiyle

görüşme talebinde bulunmuş ve 15 işletmeden olumlu yanıt alınmıştır. Görüşmeler işletmelerin ve fabrikaların ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında görüşülen kişilerden izin alınarak bazılarında ses kayıt cihazı bazılarında not almak suretiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında bazı soruları detaylandırmak için ek sorularla desteklenmiş ve alınan yanıtlarda diğer soruları içeren bilgiler olduğunda sıralamada değişiklik yapılarak görüşmeye esneklik kazandırılmıştır. Katılımcılarla görüşmeler yaklaşık olarak bir saat kadar sürede gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sürecinde veri analizi, yaşanan tecrübeyi ve bu tecrübeden ne öğrenildiğini anlayabilmek için görülen, duyulan ve okunanları düzenlemeyi içermektedir (Glesne, 2014:256). Araştırmanın bulgularının ortaya konulabilmesi bilgilerin ve verilerin analiz edilmesi ile mümkündür. Bu sebeple analiz aşaması araştırma sürecinin en önemli aşamalarındandır (Kurtuluş, 1989:122). Nitel veri analizinin nicel veri analizi gibi istatistiksel ve sayısal içerikli olmadığı literatür araştırmalarında görülmektedir. Nitel araştırmalarda veri analizi süreci Ekiz'e (2013:74) göre, üretken, tümevarımcı, betimleyici bir yaklaşımı benimseyerek analiz verilerinin sistematik bir biçimde kategorize edilmesi, analiz edilecek verilerin birden fazla incelenmesi suretiyle kategorilerin ve kategoriler arasındaki ilişkinin anlaşılması, verilerin betimlenmesi yoluyla analiz edilmesi ve analizin sürece dayandırılması özelliklerini içermektedir. Araştırmanın veri analizi, nitel araştırmalarda kullanılan betimsel ve içerik analiz yöntemlerinden yararlanılarak yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde kullanılan betimsel analiz doğrultusunda görüşmelerden elde edilen veriler düzenlenerek bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bulguların sunumunda izlenen yol, görüşmede sorulan soruların tematik bir şekilde ifade edilmesi ve katılımcıların cevaplarının belirlenen temalar altında betimlenmesine dayanmaktadır. Katılımcı 15 yönetici ile yapılan görüşmelerden sağlanan ses kayıtları ve notlar bilgisayar ortamına word belgesine aktararak yaklaşık 82 sayfa görüşme metni elde edilmiştir. Görüşme metinleri katılımcıların görüşleri herhangi bir ekleme yapılmadan direkt aktarılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak adına görüşmeler ile ilgili metinlerin analizde kullanılabilmesi için katılımcılardan onay alınmıştır. Bulguların anlaşılır, açık ve tutarlı olması için gereken bütünlük sağlanmıştır.

4. Bulgular

Bulguların sunumunda izlenen yöntem, her bir tema için içerik analizi yapılmak suretiyle tekrarlanan görüşlerin tablolaştırılmasına ve tekrarlanmamış görüşlerin kategoriler şeklinde ele alınmasına dayanmaktadır.

4.1. Porter'in Beş Güç Modeli Faktörleri İle İlgili Bulgular

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

4.1.1. Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti ile İlgili Bulgular

Tablo-3 Rakipler Arasındaki Rekabeti Şiddetini Artıran Nedenler

Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti	Katılımcılar
Rakip işletme sayısı nüfusa oranla fazladır.	SA1,SA2,SA3,SA5,SA6,SA8,İM3,İM7
Mobilya endüstrisi girişimciler tarafından tercih edilen bir endüstridir.	SA1,SA2,SA5
Sıklıkla piyasaya giriş ve çıkışların yaşanması firmaları olumsuz etkiler.	SA1
Fiyat politikalarında işletmelerin serbest olması ve aynı nitelikteki	SA3,SA5,SA7, SA6, İM1,İM2

ürünler arasında fiyat farklılıkları olması işletmeleri rekabette zorlamaktadır.	
Rekabetin yoğunluğu dönemsel değişiklikler göstermektedir.	SA4
Mobilya endüstrisi hızlı gelişim gösterdiğinden rekabete açıktır.	SA5,SA6
Endüstride ürün çeşitliliği fazla olduğundan finansal çekişmeler yüksektir.	SA1, SA3,SA5,SA6,SA8, İM2
Piyasalardaki dalgalanmalar sebebiyle rekabette belirsizlik yaşanmaktadır.	SA3, SA6, İM1,İM4
Kayıt dışı imalat işletmeleri piyasada haksız rekabete neden olmaktadır.	İM2, İM3,İM7
Kaliteli işçilik ve kaliteli üretim yapmak rekabette işletmeleri öne taşır.	SA4, SA8, İM3, İM4, İM6

Yöneticilerle yapılan görüşmeler de çoğunluk olarak endüstride rekabetin yoğun yaşandığını belirtmektedir. Mevcut rakipler arasında yaşanan rekabetin kaynağı olarak mağaza ve işletme sayısının çokluğu, mağaza büyüklüğü ve ürün çeşitliliği, satış sonrası hizmetlerdeki rekabet, mağazaların sunduğu kampanyalar ve ödeme kolaylıkları ve hammadde, malzeme fiyatlarındaki artışlar ve farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

4.1.2. Müşterilerin Pazarlık Gücünün ile İlgili Bulgular

İşletme yöneticileri ile yapılan görüşmelerde müşterilerin pazarlık gücünün rekabet üzerinde etkisinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Müşterilerin pazarlık güçlerine ilişkin görüşler ve katılımcılar aşağıda Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo-4 Müşterilerin Pazarlık Güçlerine Yönelik Değerlendirmeler

Müşterilerin Pazarlık Gücü	Katılımcılar
Müşteriler piyasadaki ürünlerin fiyatlarına oldukça duyarlıdır.	SA1, SA2, SA3, SA5, SA7, İM1, İM2, İM5
Endüstride işletme sayısının fazla, müşterinin az olması müşterinin pazarlık gücünü artırmaktadır.	SA1, SA2, SA3, SA5, SA6,
Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati rekabet üstünlüğü elde etmede işletmeler tarafından önemli görülmektedir.	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA6, SA7, SA8, İM1, İM2, İM3, İM4, İM5, İM6, İM7
Mobilya endüstrisinde servis ağı bulunmadığından satış sonrası hizmetler ve müşteriye güven vermek gerekmektedir.	SA2, SA3, SA4, SA7, İM2, İM3, İM4, İM5, İM6, İM7
Müşterinin ürün kalitesi, fiyat konusundaki bilgisi ve alternatif ürünler konusundaki bilgisi müşteriye güçlü kılar.	SA3, SA5, SA7, SA8, İM4, İM6, İM7
Müşteriye yüksek iskonto yapan firmalar müşteriye güçlü kılar.	SA3,
Yüksek miktarda ürün alımı yapan müşterinin pazarlık gücü yüksektir.	İM1, İM2, İM4
Müşterilerin özel taleplerine karşılık vermek gerekmektedir.	İM1, İM2, İM3,

Mobilya endüstrisindeki işletmelerin müşterilerinin karşısında pazarlık güçlerini oluşturan faktörlerin; ödemede kolaylık sağlama, güven tesis etme, ürün kalitesini ön plana çıkarma, satış sonrası hizmet ve garanti sunma, satış ekibini güçlendirme, markaya yatırım yapma, zamanında teslimat ve müşteri isteklerini dikkate alma şeklinde geniş bir yelpazeye yayıldığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulardan gerek müşterilerin gerekse firmaların pazarlık güçlerini oluşturan faktörlerin imalat ve satış işletmeleri açısından farklılık gösterdiği anlaşılmıştır.

4.1.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücüne İlişkin Bulgular

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde tedarikçilerin pazarlık gücünün işletmelerin faaliyet performansını, kârlılığını ve rakiplerle mücadele gücünü etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo-5 Tedarikçilerin Pazarlık Güçlerine İlişkin Görüşler

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	Katılımcılar
Tedarikçiler tarafından kaliteli, moda uyumlu, tasarımı iyi yapılan ürünler tedarikçileri güçlü kılar.	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA6, SA8
İşletmeler tarafından tedarikçi seçimi yapılırken satış sonrası hizmetin iyi olması önemli görülmektedir.	SA1, SA2, SA3, SA4, SA8
Tedarikçiler işletme maliyetlerini etkilediğinden performans ve kârlılık üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır.	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA7, SA8, İM1,İM2, İM3, İM4, İM5, İM6

Tedarikçinin ürün teslimini zamanında yapması ya da yapmaması işletmelerin müşteri ilişkilerine yansımaktadır.	SA3, SA4, SA7, SA8, İM2,
Tedarikçilerin vitrini olan satış mağazalarının görüş ve önerilerine önem vermesi tedarikçilerin elini güçlendirmektedir.	SA4, SA5, SA6
Tedarikçilerle iyi ilişkiler müşteri ilişkileri iyileştirmektedir.	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA8, İM2, İM3
Tedarikçiler ürün veya hizmeti vermeden önce müşteri işletmelerin durumuna ilişkin tespitler yapar.	SA5, SA7,
Piyasadaki ekonomik dalgalanmalar tedarikçiden temin edilen ürün ve hizmetlere yansıdığından rekabet koşulları olumsuz etkilenmektedir.	İM1
İmalat işletmelerinin aynı ürün için alternatif tedarikçinin olması üretim aşamasındaki performansı ve kârlılığı etkilemektedir.	İM1, İM5
Tedarikçi değiştirmek kaliteyi olumsuz etkilemektedir.	İM2, İM3, İM4, İM5

İşletmelerin mobilya endüstrisinde tedarikçi ilişkilerini ve tedarikçilere yönelik pazarlık güçlerini etkileyen unsurlar arasında; fuarlardan tedarikçi tespiti yapılabilmesi, tedarikçilerle karşılıklı güvenin tesis edilmesi, kusurlu ürünlerle ilgili tedarikçilerden garanti talep edilmesi ve tedarikçiyi değiştirme olanağının bulunması yer almıştır. Tedarikçilerin pazarlık gücü ve firmaların pazarlık gücünü yansıtan görüşler imalat ve satış firmaları açısından farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

4.1.4. Endüstriye Giriş Zorlukları ve Yeni Girişimci Tehdidi İle İlgili Bulgular

İşletme yöneticilerinin endüstriye girişte karşılaştıkları zorlukların rakiplerle mücadele edebilme gücünü olumsuz etkilediği; buna rağmen piyasaya girişte her işletmenin farklı alanlarda güçlü olduğu zaman içerisinde farklı yönleri ile pazarda üstünlük sağladığı tespit edilmiştir. Endüstriye yeni giren işletmelerin tehdidi ve girişte karşılaşılan mücadelelere yönelik değerlendirmeler Tablo 7’de yer almaktadır.

İşletmelerin bir kısmının piyasaya yeni giren firmalarla her ne kadar ilgilenmediği görüşmelerde belirtilse de özellikle satış açısından işletme sayısının fazla olması sebebiyle piyasaya rahatsızlık verdiği yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. İmalat işletmelerinin bir kısmı ihracata önem verdiklerinden dolayı yeni işletmelerin varlığından etkilenmediklerini belirtmektedir.

Tablo-6 Endüstriye Giriş Zorlukları ve Yeni Girişimci Tehditleri

Endüstriye Giriş Zorlukları ve Yeni Girişimci Tehditleri	Katılımcılar
Endüstriye hâkim nitelikli ve deneyimli personel yetersizliği	SA1, İM1, İM2, İM6
İlin küçük olması sebebiyle müşterinin yerleşik işletmeleri tercih etmesi	SA1, SA7, SA8
Pazara yeni giren işletme müşterinin güvenini kazanma ve tutunabilmesinin zorluğu	SA1, İM2, İM3, İM4
Mevcut işletmelerin uyguladığı uzun vadeli, veresiye satışların varlığı	SA2
Müşterinin ödemelerini zamanında yapmaması veya yapamaması	SA2
Mobilya sektöründe teşviklerin yeterli olmaması	SA2, İM4, İM5
İşletmeleri kazanç ve kârlılık hususlarında serbest bırakılmış olması	SA2, SA5
Serbest piyasa ekonomisi sebebiyle fiyatlarda sık dalgalanmaların yaşanması	SA3, İM1
Piyasada marka işletmelerin karşısında tutunabilmenin zor olması	SA4, SA6, SA8
Ürün çeşitliliği bağlamında müşteri memnuniyetinin sağlanmasının zor olması	SA5, İM3
Kaliteli ürün veya hizmeti uygun fiyatta sunmak zorunluluğu	İM1, İM2, İM6
Yeni işletmelerin makine, ekipman ve hammadde temin sürecinin maliyeti	İM1, İM2, İM7
Yurtdışına ihraç edilen ürünlerin nakliye masraflarının yüksek olması	İM2, İM5
Tedarikçi tespit aşamasının maliyet ve zaman gerektirmesi	İM1, İM2, İM3, İM7
Kuruluş aşamasında bürokratik işlemlerin çok uzun sürmesi	İM5

4.1.5. İkame Ürün Tehdidi İle İlgili Bulgular

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde ikame ürünlerin rekabet koşulları üzerinde etkisinin olduğu ancak yoğun bir etkileşimin olmadığı tespit edilmiştir. Endüstride ikame olabilecek ürünler hakkında görüşler ve katılımcılara ilişkin dağılım Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo-7 İkame Ürünlerin Tehdidine İlişkin Görüşler

İkame Ürünlerin Oluşturduğu Tehditler	Katılımcılar
Endüstrideki ürünlerin kolay taklit edilebilmektedir.	SA1, SA6
Müşterinin taklit edilen ürünlere yönelme ihtimalinin yüksektir.	SA1,SA6
Endüstrideki ürünlerin çeşitliliği ikame ürün tehdidi olarak değerlendirilir.	SA2, SA3, SA4, SA5, SA6, SA8, İM2
Her işletmenin hitap ettiği müşteri portföyü ve ürün modelleri benzerlik ya da farklılık gösterebilmesi	SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA6,
Farklı sektörlerde ikame olabilecek ürünler vardır.	İM1
Üretimde kullanılan hammadde farklılıkları ikame ürün tehdididir.	İM2, İM4, İM5

Ulaşılan bulgulara göre mobilya endüstrisinde ikame ürün tehdidi imalat ve satış işletmeleri için değişik açılardan ortaya çıkmaktadır. Endüstride ürün çeşitliliğinin fazla olması sebebiyle işletmelerin müşteri tercihlerini etkileme kabiliyeti ve ikame ürün tehdidi bir arada düşünülmektedir.

4.2. Endüstrideki Rekabet Koşulları İle İlgili Bulgular

4.2.1. Rakiplere Göre Göreceli Durumla İlgili Bulgular

Katılımcıların değerlendirmelerine göre işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin endüstrideki rakiplerle mücadelelerinde ve rekabet güçleri üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir(bkz tablo 8).

Tablo-8 Endüstrideki İşletmelerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönler	Katılımcılar
Finansal kaynak veya sermayenin yeterli olması	SA1, SA2, İM2, İM4, İM5
Mağaza veya fabrikanın fiziki koşullarının yeterli ve geniş olması	SA1
Müşteriye sunulan ürün çeşitliliğinin fazla olması	SA1, SA2, İM2
Yeterli miktarda sevkiyat aracının bulunması ve araçların yeni olması	SA1
Standartlara uygun ürün ve reklamlar	SA8
Konum itibarıyla hammaddeye, pazara, limanlara yakın olması	İM1
Ar-Ge ile müşterilerin talep edebileceği ürünleri tasarlama imkanı olması	İM2
Finansal açıdan güçlü olan rakipler piyasada üstünlük sağlamaları	İM3, İM6
Endüstride lider marka kimliği rekabette güçlü olmaya imkân vermesi	SA4, SA6, SA8
Çözüm odaklı satış sonrası hizmetler ve iş takibi olanaklarının olması	SA5, SA7, İM3, İM4, İM7
Mobilya endüstrisinde işletmenin tanınmışlığı, geçmişi ve tecrübesi	SA4,SA6,SA7,SA8,İM2, İM5
Müşteri memnuniyeti oluşturmak, istediği güveni vermek ve müşteriyi her konuda koruma sağlayan firma anlayışı	SA2, SA3, SA5,SA7, SA8, İM7
Montaj ekibin deneyimi, satış personelinin, müşteri ilişkileri konusundaki becerisi ve müşteriyi ikna kabiliyeti	SA5, SA6
Kaliteli ve sağlam ürün ya da hizmet sunmak	SA2, SA6, SA7, SA8, İM4, İM7
Zayıf Yönler	Katılımcılar
Yüksek sabit giderlerin satış fiyatlarına yansımaları	SA3, SA6, İM5
Ekonomideki dalgalanmalar nedeniyle sektörel piyasada yaşanan olumsuzluklar	SA5, SA6, İM1, İM2,İM3, İM4, İM5, İM7
Yurtiçinde ve yurtdışında faaliyet alanını genişletme çabasının olmaması	İM4
Seri üretim yapan işletmelerin düşük maliyet avantajına sahip olması	İM6

4.2.2. Piyasada Rekabet Koşullarının İzlenmesine İlişkin Bulgular

Mobilya endüstrisindeki işletmelerin rekabet koşullarını ve rakiplerini takip ettikleri görülmüştür. Bu konuya ilişkin işletmeler durum değerlendirmesi yapmakta ve ona göre rekabetçi tutum sergilemektedir. Mobilya endüstrisindeki işletme yöneticilerinin rekabet koşullarına yönelik görüşleri ve katılımcı dağılımları Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo-9 Endüstrideki Rekabet Koşullarının İzlenmesine İlişkin Değerlendirmeler

Endüstrideki Rekabet Koşullarının İzlenmesi	Katılımcılar
Rakip işletmelerle fiyat ve ürün çeşitliliği (model) odaklı kıyaslamalar yapılmaktadır.	SA1, SA5, SA6, İM2, İM6, İM7
Rakiplerin farklı olan yönleriyle, işletmelerin yaptıkları	SA1,SA2, SA3, SA6, SA8,

yenilikler takip edilmektedir.	İM1, İM2, İM3, İM5, İM6, İM7
Rekabet koşulları nedeniyle rakiplerin hamleleri hızlı değişim göstermektedir.	SA3
Rakip hamlelerine göre pozisyon alabilmek için finansal kaynağa sahip olunmalıdır.	SA3, SA7
Piyasadaki rakipler reklamlar konusuna dikkat etmektedir.	SA3, SA8
Mobilya endüstrisinde bulunan işletmeler dış cephe görüntüsüne önem vermektedir.	SA2, SA3, SA5
Rakiplerin durumları hakkında genel tespitler müşteriler aracılığı ile yapılmaktadır.	SA4, SA5, SA8, SA7, İM7
Rakiplerin hamlelerine göre işletmeler rekabetçi tutumlarına yön vermektedir.	SA1,SA2,SA3,SA4, SA5, SA6, SA7, SA8, İM1, İM2, İM3, İM6, İM7
İşletmeler internet sitesi, reklam ve fuarlar gibi kanallardan takip edilmektedir.	SA6, SA8, İM1, İM2, İM3, İM5
Seri üretim yapan, büyük sermayeli işletmelerle rekabet etmek zordur.	SA7
Rakip işletmelerin maliyetleri tahmin edilerek durum analizi yapılmaktadır.	SA5, İM2

Mobilya endüstrisindeki imalat ve satış işletmelerinin piyasa ve rakip takibi sonucunda ortaya çıkan rekabetçi tutumları belirleyen unsurlar arasında rakiplerin fiyatları, ürünlerinin kalitesi, sektördeki gelişmeler ve yenilikler, rakiplerin vitrinleri ve dekorasyonları, reklamları, ürün sunumları, modeli, çeşitliliği ve devamlılığı, müşterinin tercihi, görüş ve önerileri, fuarlara katılım yer almaktadır.

4.2.3. Rakiplerden Farklılaştıran Faktörlere İlişkin Bulgular

Bu kapsamdaki soruya yönelik alınan yanıtlarda endüstrideki işletmeleri rakiplerine göre farklılaştıran özelliklerin bulunduğu ve bu özelliklerin rekabette üstünlük sağladığı tespit edilmiştir. Mobilya endüstrisinde bulunan işletmeleri birbirinden farklılaştıran özelliklere ilişkin değerlendirmeler ve katılımcılara göre dağılımı Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo-10 İşletmeleri Rakiplerinden Farklılaştıran Özellikleri

Rakiplerinden Farklılaştıran Özellikler	Katılımcılar
Müşterilere piyasadaki rakiplerden daha farklı ürünler sunulmalıdır.	SA1, SA6, SA8, İM1, İM2, İM3, İM5, İM7
İşletme rakiplerden farklı görünüme (dekorasyona) sahiptir.	SA1
Müşteriye satış sırasında farklı hizmetler (çocuk oyun parkı, kafeterya) sunulmalıdır.	SA1
Müşteriye dürüst ve güvenilir hizmet verilmelidir.	SA2
Müşteriye rakiplerden daha uygun fiyatla ürün sunulmalıdır.	SA2
Satış sonrası hizmetlerde rakiplerden daha iyi teknik hizmet verilmelidir.	SA3, SA5, SA6, SA7, SA8, İM1, İM2, İM4, İM5, İM6
Endüstrideki marka imajı rakiplere göre farklı olmayı sağlamaktadır.	SA4, SA6, SA8
Rakiplerden farklı olarak müşterilerle iyi ilişkiler kurmak ve her yönüyle müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır.	SA3, SA4, SA5, SA6, SA8, İM4
Rakiplerden daha kaliteli ürünler piyasada sunulmaktadır.	SA2, SA5, SA6, SA7, SA8, İM1, İM2, İM4, İM5, İM7
Yapılan işin mahiyeti konusundaki tecrübe piyasada avantaj sağlar.	SA7, İM2
Rakip işletmeler arasında güçlü dağıtım ağına sahip olmak gerekir.	İM1
Ürünlerde birinci sınıf kalitede hammadde kullanılmaktadır.	İM4, İM5
Yüksek miktarda ürün satışının olduğu bayilerin bulunmalıdır.	İM1, İM2, İM4
Ürün teslimatının zamanında yapılması avantaj sağlamaktadır.	İM6

4.2.4. Rekabet Stratejilerine Yönelik Bulgular

Mobilya endüstrisinde bulunan işletmelerin rekabetle baş edebilmek için uyguladıkları stratejilere ilişkin değerlendirmeleri ve yöneticilere göre dağılımı Tablo 12'de verilmektedir.

Tablo-11 Rekabet Stratejilerine Yönelik Bulgular

Rekabet Stratejilerine Yönelik Değerlendirmeler	Katılımcılar
Tedarikçilerden alınan ürünlerde düşük maliyet ile piyasada avantaj yakalanmaktadır.	SA2, SA5, SA7, SA8, İM3
Müşteri ilişkileri aracılığıyla piyasada üstünlük sağlanmaktadır.	SA1, SA2, SA4, SA5
Ürün çeşitlendirmeye farklılaştırma yapılarak rekabet avantajı kazanılmaktadır.	SA2, SA3, SA5, SA7,
Reklam çalışmaları ile müşteri talebi artırılmaya çalışılmaktadır.	SA3, SA8
Tedarikçi firmadan temin edilen ürünler rakiplere göre farklı, kalite ve kalite yönetim standartlarına uygun, müşteriler tarafından üstünlüğü algılanabilecek özellik içermektedir.	SA4, SA6, SA8
Belirli bir müşteri portföyüne odaklanarak piyasada avantaj sağlanmaktadır.	SA5
Genel giderler düşük tutularak maliyet avantajı sağlanmaya çalışılmaktadır.	SA7
Endüstrideki deneyimle kaliteli ve uygun fiyatlı ürün tedarik üstünlüğü yakalanmaktadır.	SA7
Üretim sürecinde kullanılan yüksek üretim kapasiteli makineler sayesinde düşük işçilik maliyetleriyle piyasada avantaj elde edilmektedir.	İM1, İM5
Ar-ge çalışmaları kapsamında ürün ve süreç geliştirme çalışmaları rekabette fark oluşturur.	İM2, İM4
Müşterinin bulunduğu yöre, kültür ve tercihlerine odaklanarak üretim yapılmaktadır.	İM2, İM5
İşletmenin kaliteli ürün ya da hizmet sunabilme yeteneğini geliştirmek üstünlük sağlar.	İM6

Görüşme verilerine dayanılarak mobilya endüstrisinde işletmelere piyasada avantaj kazandıran, rekabete ilişkin belirlenen stratejik faktörlerin, düşük maliyet, iyi müşteri ilişkileri, ürün çeşitlendirme, reklam, belirli bir müşteri grubuna odaklanma, endüstrideki deneyim, ar-ge çalışmaları olduğu tespit edilmiştir.

5. Sonuç

Araştırma kapsamında Düzce mobilya endüstrisinin rekabet analizine yönelik faktörler incelenmiştir. Araştırma amacı doğrultusunda mobilya endüstrisindeki işletme yöneticilerinin rekabet koşullarına ilişkin değerlendirmeleri ve yönetim olarak rekabet konusunda karşılaştıkları zorluklar tespit edilmiştir.

Rekabetin şiddetinin düzeyinin belirlenmesine yönelik bulgular sonucuna göre, endüstrideki işletmeler arasında rekabetin yoğun olduğu görülmektedir. Rakiplerine göre farklı olmak isteyen işletmelerin ürün çeşitliliğine ve müşteri talebini karşılayabilme yeteneğine ağırlık verdikleri tespit edilmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında işletmeler, ürün veya üretim kalitesi, işçilik kalitesi gibi unsurlara önem vermektedir. Endüstride işletme sayısının fazla ve rakiplerin güçlerinin hemen hemen aynı seviyede olması rekabetin şiddetini artırmaktadır. Bölgede girişimciler tarafından tercih edilen bir endüstri olduğundan işletmeler piyasaya sık sık giriş ve çıkış yapmaktadır. Piyasaya giren işletme tutunabilmek ve çıkış yapan işletme ise maliyetleri kurtarmak için uygun fiyata satış yapmaktadır. Bu durum endüstrideki işletmelerin satışlarına olumsuz yansımaktadır.

Müşterilerin pazarlık gücünün tespitine ilişkin bulgulara göre, endüstri müşterilerinin pazarlık güçlerinin işletmelerin rekabeti üzerinde etkisinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada işletmelerin müşteri ilişkilerini, pazarlık güçlerini etkileyen ve rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar belirlenmiştir. İşletmeler kaliteli ürün ve hizmet sunarak müşteri ilişkilerinde karşılıklı güven ortamı oluşturmayı amaçlamıştır. İmalatçı işletmelerin ürünlerinde müşterinin isteğine göre ürün formattın da değişiklik yapma yoluyla memnuniyet sağladıkları tespit edilmiştir. M. Porter'ın müşterilerin pazarlık güçlerini etkileyen faktörlerle yöneticilerin değerlendirmelerinin uyum sağladığı görülmüştür. Teknolojinin gelişmesiyle istenilen her bilgiye ulaşmanın kolay

olduğu günümüzde müşteriler, ürün kalitesi, fiyatı ve alternatif ürünlerin varlığı ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaktadır.

Tedarikçilerin pazarlık gücünün belirlenmesine yönelik yöneticilerden elde edilen bulgulara göre, endüstrideki işletmelerin tedarikçileriyle ilişkileri, işletmelerin faaliyet performansını, kârlılığını ve rekabet mücadelesindeki gücünü doğrudan yüksek oranda etkilemektedir. Endüstride tedarikçiler kaliteli, yenilikçi, tasarım bakımından farklı ürünleri sunarak ve zamanında teslim ederek, işletmelerin piyasadaki rekabette üstünlük sağlamasına imkân vermektedir. Tedarikçi işletmelerin maliyetler üzerindeki etkisi bütün yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. Tedarikçiler ile ilişkiler ürünün temin edilmesinden müşterinin satış sonrası hizmetine kadar geçen sürede her yönüyle işletmeleri etkilediği görülmüştür. Ayrıca bu durum gerek fiyat ya da kalite gerekse hizmetler açısından müşteriye yansıdığı için işletmelerin rekabet gücü üzerinde etkisinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Endüstriye girişte karşılaşılan zorluklar ve piyasaya yeni giren işletme tehdidinin tespit edilmesine yönelik bulguların sonucuna göre, piyasaya yeni giren işletmeler, mevcut işletmeler için bir tehdit unsuru olduğu ve pazarın rekabet koşullarını etkilediği tespit edilmiştir. Pazarı yeni giren işletmeler, endüstride tutunabilmek ve müşterilere kendini kabul ettirmek için bazı maliyetlere katlanmak zorundadır. Müşteri ile ilişki kurabilmek açısından bu maliyetler kaliteli ve uygun fiyata ürün arzının yapılması, tanıtım faaliyetleri gibi finansal kaynak ihtiyacını artıran faaliyetleri içermektedir. Bu süreçte maliyet kalemleri ve finansal kaynak ihtiyacını artıran bir diğer unsur, tedarikçinin tespit edilmesinde kaliteli ve uygun fiyata hammadde temini sırasında yaşanan denemeler sonucunda katlanılan maliyetleri içermektedir. Endüstriye girişte işletmeler bakımından önemli olan ve zaman alan bir diğer hususta hangi ürün çeşidi ile hangi müşteri kitlesine hitap edileceğinin tespit edilmesidir.

İkame ürün tehdidinin belirlenmesine ilişkin bulgulara göre, mobilya endüstrisi yöneticileri tarafından ikame ürün anlayışı farklı açılardan değerlendirilmekte olup rekabet gücü üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Mobilya endüstrisi teknolojik gelişmeler ve beraberinde ürün yelpazesinin genişlemesi sebebiyle işletmelerin taklitçiliğe başvurduğu araştırma kapsamında görülmüştür. Araştırmaya göre yöneticiler, taklitçiliği ikame ürün tehdidi olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Daha önce endüstride taklit edilme anlayışına yönelik Ertaş ve arkadaşlarının (2017:104) yaptığı araştırmaya göre, mobilyanın tasarım açısından taklit edilmesi sanayi devrimi sonucunda yaşanan gelişmelere bağlı olarak üretim aşaması hızlı, düşük maliyet ile uygun fiyata müşteriye kabul ettirilmesinden dolayı imalatçılar açısından kârlı bir işlem olarak görülmektedir.

İşletmelerin ve rakiplerinin göreceli durumunun tespitine ilişkin ulaşılan bulgulara göre, endüstrideki işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin rekabet güçleri üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler tarafından sermayenin ve fiziki koşulların yeterli, ürün çeşitliliğinin fazla olması gibi işletme içi faktörler yöneticiler tarafından güçlü yönler olarak belirtilmektedir. Gürpınar ve Döven (2007) Türkiye mobilya endüstrisinin rekabet durumunun değerlendirmesine ilişkin çalışmasında ifade ettiği endüstrinin zayıf yönleri yurtdışında ve yurtiçinde yeterli tanıtım yapılmaması yani pazarlamanın eksikliği, Ar-ge faaliyetlerinin teknoloji ve tasarım yetersizliği sebebiyle işletmeler rekabette zorlanmaktadır. Ayrıca sermaye, hammadde ve bilgi yetersizliği sebebiyle düşük kapasite ile çalışılması, işletmelerin yönetim ve örgütlenme açısından yetersizliği gibi sorunları da bulunmaktadır. Bu çalışmada elde edilen veriler ile Gürpınar ve Döven (2007)'in çalışmaları ile örtüştüğü söylenebilir.

Rekabet koşullarının izlenmesine yönelik elde edilen verilere göre, işletmeler rekabet koşullarını ve rakiplerin hamlelerini izlemektedir. İşletmeler birbirinin farklı yönlerini, yeniliklerini, dış cephe görüntüsünü, kalite, fiyat ve ürün çeşitliliğini takip ettikleri görülmüştür. Yöneticiler rakiplerini reklamlar, internet sayfaları ve fuarlar aracılığıyla izlediği tespit edilmiştir. Bu izlenme

sonucunda işletmeler, finansal kaynaklarının yeterli olduğu sürece rekabetçi tutumlarında ve pozisyonlarında düzenlemeler yaptıkları ortaya çıkmıştır.

İşletmeleri rakiplerinden farklılaştıran özelliklerin belirlenmesine ilişkin erişilen bulgulara göre, yoğun rekabet ortamında işletmeler piyasada farklı özellikleri ile dikkat çekmektedir. Bu özellikleri rekabette avantaj sağlayacak biçimde kullanmaları gerekmektedir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre mobilya endüstrisi işletmeleri rakiplerine karşı ve piyasa rekabet koşullarında farklılaştıran özellikleri ile üstünlük sağladıkları tespit edilmiştir. Mobilya işletmelerinin çoğunlukla rakiplerine karşı kullandıkları en etkili rekabet araçları ürün kalitesi ve farklı tasarımlara sahip ürün çeşitliliği ile müşteriye hitap etmek olduğu görülmüştür.

İşletmelerin rekabet stratejilerinin tespit edilmesine ilişkin elde edilen veriler göre, mobilya endüstrisinde yer alan işletmeler rekabet ortamının yoğunluğu sebebiyle piyasada varlıklarını sürdürmek ve üstünlük sağlamak için bir takım stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejiler işletmenin işleyiş ve içinde bulunduğu duruma göre değişiklik göstermektedir. Mobilya endüstrisindeki yöneticiler rakipleri karşısında üstünlük sağlamak için çoğunlukla maliyet veya farklılaşma odaklı stratejilere yöneldikleri tespit edilmiştir.

Mobilya endüstrisi son yıllarda çok hızlı gelişim göstermektedir. Endüstrideki imalat ve satış işletmeleri yoğun rekabet ortamının etkilerini bertaraf etmek için rakipleri karşısında bir adım öne geçmek için ürünlerinde Ar-ge çalışmaları ile tasarım konusuna ağırlık verilmek suretiyle rekabet avantajlarını artırabilirler. Düzce'de hem imalat hem de satış mobilya işletme sayısı nüfusa oranla fazla olduğu araştırmada tespit edilmiştir. Bu bakımdan işletmeler Kocaeli' de bulunan MOBESKO gibi ekonomik ve fiziki güçlerini birleştirerek kümelenme yoluna gidebilirler. Endüstrideki işletmelerin gelişime uyum sağlama konusunda yaşadıkları sıkıntılar, zorluklar ve sektörde yakaladıkları başarılı yönlere ilişkin çalışmalar yapılması önerilebilir. Mobilya endüstrisi imalat işletmelerinin tedarik işlemleri konusunda birçok endüstri ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Bu endüstrilerin mobilya endüstrisinin rekabet gücü üzerindeki etkilerine yönelik araştırma yapılabilir. Mobilya endüstrisi teknoloji bakımından hızlı gelişme gösterdiği görülmüştür. Bu durumun işletmelerin rekabeti üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerine ilişkin çalışma yapılması önerilebilir.

6.Kaynakça

- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim* (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akmermer, B. ve Ayyıldız, H. (2016). Kuyumculuk sektörünün Porter'ın beş güç modeli ile rekabetçilik analizi: Trabzon ili örneği. *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (6), 47-68.
- Aktan, C.C. ve Vural İ.Y. (2004). *Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet* (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu). Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım.
- Anderson, C.R. (1988). *Management Skills, Functions and Organization Performance* (2. Baskı). Boston: Allynand Bacon.
- Arslan, A.R, Sönmez, A. ve Gürleyen, L. (2009). Türkiye mobilya işletmelerinin rekabet gücünü etkileyen faktörlerin incelenmesi. *Politeknik Dergisi*, 12 (1), 47-53.
- Barca, M. ve Esen, S. (2012). Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. *Social Sciences*, 7 (2), 89-107.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Crossan, M. M, Fry, J. N. ve Killing, J. P. (2005). *Strategic Analysis and Action* (6. Baskı). Canada: Pearson Prentice Hall.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. (Çev. Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday Özmen). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demirci, S. (2005). Türkiye mobilya endüstrisinin sorunları ve çözüm önerileri. *Politeknik Dergisi*, 4 (4), 369-379.
- Dobbs, M.E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of Industry analysis templates. *Competitiveness review*, 24 (1), 32-45.
- Döven, M. ve Gürpınar, K. (2007). Stratejik yönetim perspektifinden Türk mobilya sektörünün rekabet durumunun analizi ve değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 173-190.
- Durgun, M. (2015). *Türkiye Orta ve Büyük Ölçekli Mobilya Endüstrisi İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ekiz, D. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, F. (2007). *Ankara Mobilyacılar Sitesinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli Mobilya İşletmelerinin Analizi ve Çözüm Önerileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertaş, Ş., Sönmez, E. ve Konakoğlu, Z. N. (2017). Küreselleşme sürecinde kopya yoluyla elde edilen "Taklit Mobilyalar". *Online Journal Of Art And Design*, 5 (4), 102-116.
- Ertuğrul, İ. (2013). İmalat sanayinde hızla değişen kavram: rekabet edebilen kalite. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 125-136.
- Ertuğrul, İ. (2014). *Toplam Kalite Kontrol: Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Bir İşletme Uygulaması* (3. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ervural, S. (2005). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Rekabet Gücü Kriterleri ve Eskişehir Marangoz ve Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Glesne, C. (2014). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (Çev. Editörü: Ali Ersoy-Pelin Yalçınoğlu). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürleyen, L., Asal, Ö. ve Çakıcıer, N. (2007). Mobilya sektöründeki işletmelerde stratejik yönetimin yeri ve önemi. *Düzce Üniversitesi Ormanlık Dergisi*, 3 (1), 100-113.
- Gürpınar, K. (2007). *Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış doktora tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Han, X., Wen, Y. and Kant, S. (2009). The global competitiveness of the chinese wooden furniture industry. *Forest Policy and Economics*, 11 (0), 561-569.
- İnal, M.E. ve Toksarı, M. (2006). Mobilyacılık sektöründe karşılaşılan pazarlama sorunları ve bu sorunlara çözüm üretmeye yönelik bir araştırma: Kayseri örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (4), 105-121.
- İslamoğlu, A.H. (2008). *Pazarlama Yönetimi* (4. Baskı), İstanbul: Beta Basım.

- Kafadar, O.(2009). *Rekabetçi Üstünlüğün Sağlanmasında Ürün Tasarımı: Türk Mobilya Sektöründen Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karaca, Ö. (2016). *Mobilya İşletmelerinde Rekabeti Etkileyen Markalaşmanın Yetersizliği ve Çözüm Yolları(İzmir İli Mobilya İşletmelerinde Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Karacaoğlu, K. (2009). Rekabet üstünlüğünü etkileyen unsurların yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi: İSO 500 büyük sanayi işletmesi örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34 (0), 165-187.
- Karagöz, T ve Korkut, D. S. (2017). Mobilya sektörünün sorunları ve çözüm önerileri (Kocaeli ili örneği). *İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi*, 6 (3), 85-92.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management Millenium Edition* (10. Basım). New Jersey: Pearson Education
- Kurtuluş, K.(1989). *İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi
- Malkoçoğlu, A., Yaylı, K., Yıldırım, İ. ve Ataseven, F.(2015). Türkiye mobilya endüstrisi küçük ve orta ölçekli işletmelerinin yapısal incelenmesi, sorunları ve çözüm önerileri. *Selçuk Teknik Dergisi*, Özel Sayı 1, 747-764.
- Özler, M.G. (2003). *Rekabet Üstünlüğü Olarak Ürün Tasarımı: Türk Mobilya Endüstrisinde Firma Ölçeğinde Bir Örnek Olay Çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, E. ve Koç, K. H. (2015). Türkiye mobilya işletmelerinde tedarik süreçlerinin değerlendirilmesi. 3. *Ulusal Mobilya Kongresi (Umk-2015)*, 3-5 Nisan 2015 Konya.
- Öztürk, N. ve Karabıyık, H . (2007). Rekabet stratejileri ve Türk bankacılık sektöründe uygulanabilecek rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 229-253.
- Papadopoulos, I., Karagouni, G., Valergas, G. ve Sevopoulou, I. (2008). Clustering as a means for gaining competitive advantage in small and micro furniture firms' marketing opportunities. *Proceedings Management Of International Business And Economics Systems (Mibes) 2008 International Conference*. Larissa Greece, 4-5 July, 285-299.
- Passemard, D., ve Kleiner, Brian H. (2000). Competitive advantage in global industrie, *Management Research News*, 23 (7/8),111-117.
- Porter, M.E (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 24-41.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Freepress.
- Qiu, X., Cano-Kollman, M. ve Mudambi, R. (2017). Competitiveness and connectivity in design innovation: a study of norwegian furniture industry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27 (5), 533-548.
- Seggie, F.N. ve Bayyurt, Y. (2015). *Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları* (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Stalk, G., Evans, P. ve Shulman, L. E. (2000). Yeteneklere dayalı rekabet: şirket stratejisinde yeni kurallar. (Çev. Ed.: Ahmet Gürsel). *Şirket Stratejisi*. İstanbul: Bzd Yayıncılık. 171-198.

- Şimşek, M.Ş, Akgeçici, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (7. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tek, Ö.B. (1997). *Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım* (7. Baskı). İzmir: Cem Ofset.
- Türk Dil Kurumu. (2011). *Türkçe Sözlük* (11. Baskı). Ankara: TDK.
- Türk, Z. (2014). Stratejik yönetim muhasebesi yaklaşımı: değer zinciri maliyet analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (03), 231-253.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2012). *İşletme Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (1992). *Strategic Management And Business Policy* (4. Basım). Massachusetts: Addison- Wesley Yayıncılık.
- Yıldırım, K, Söğütü, C , Döngel, N , Çakır, M . (2013). Türkiye mobilya sektöründe kalite ve standartlaşmanın pazarlamaya etkileri. *Politeknik Dergisi*, 16 (1), 9-17.
- Zhao, J. ve He, W. (2008). Handbook Of Hospitality strategic Management. (Ed. Michael Olsen ve Jihlinzhao). *Competitive methods Of Multinational Hotel Companies In The new millennium*. Burlington: Butterworth- Heinemann, 150-179.