

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MOBİLYA SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASI LAŞMA VE REKABET
STRATEJİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Cengiz YARDİBİ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

OCAK 2016

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MOBİLYA SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASILAŞMA VE REKABET
STRATEJİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Cengiz YARDİBİ

1303910009

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emin AKÇAOĞLU

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1303910009 numaralı Yüksek Lisans/Doktora öğrencisi, Cengiz YARDİBİ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “MOBİLYA SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASILAŞMA VE REKABET STRATEJİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Emin AKÇAOĞLU
İzmir Üniversitesi



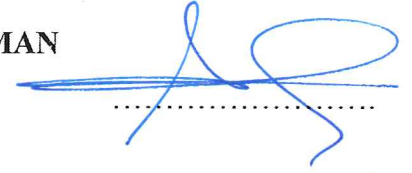
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nejat BASIM
Başkent Üniversitesi



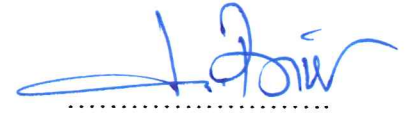
Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL
THK Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Abdullah S. KARAMAN
THK Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. İsmail BİRER
THK Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 15 Ocak 2016

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Doktora Tezi olarak sunduğum, “MOBİLYA SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASILAŞMA VE REKABET STRATEJİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15 Ocak 2016

Cengiz YARDİBİ



ÖNSÖZ

Bu çalışma, Türk Mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejilerini ortaya koyabilmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu vesile ile altmış yaşına yakın beni doktora yapma konusunda cesaretlendiren, akademik program içinde verdiği derslerde işletme ve haricinde felsefe, eleştirel düşünme, hatta arkeoloji konusunda bilgi edindiğim, sonrasında, tez konusu seçiminden tez çalışması süresince baştan sona yönlendirmesi, geniş bilgi birikimi ve her türlü doküman desteği sunan tez danışmanım Doç. Dr. Emin Akçaoğlu'na;

Mobilya sektöründe gerçekleştirilebilecek en çetin iş olan anket uygulaması konusunda, diğer bir çok firmanın aksine her türlü sorularına yanıt veren ve birçok referans sağlayan Lazzoni Yönetim Kurulu Başkanı Yaşar Kababulut'a ve mobilya sektörünün duayeni Aykut Coşkan'a;

Bu yaşımda hâlâ okula giderken ve masa başında çalışırken, “bu nereden çıktı” demeden bana destek olan eşim Hatice'ye, oğlum okuyor diye meraklanan 84 yaşındaki anneme, istatistik konularında yardımcı olan oğlum Tarık'a, eşi Özlem'e, taslak tezin kontrolünde titizliğine güvendiğim kısımlar için kızım E. Nur'a ve eşi Turgay Tırakoğlu'na, sevgileriyle destek veren torunlarım Selin İpek, Duru ve Alp Tolga'ya teşekkür ederim.

15 Ocak 2016

Cengiz YARDİBİ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
ÖZET	xiii
ABSTRACT	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	10
1. BİR REKABET STRATEJİSİ OLARAK ULUSLARARASILAŞMA: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	10
1.1 Giriş	10
1.2 Doğrudan Dış Yatırımlar İçin Geliştirilen Kuramlar	14
1.2.1 Hymer'in Piyasa Aksaklıkları Kuramı	15
1.2.2 Vernon'un Ürün Yaşam Evreleri Kuramı	16
1.2.3 Knickerbocker'in Oligopolistik Tepki Kuramı	17
1.2.4 Aliber'in Para Alanları Kuramı	18
1.2.5 Buckley ve Casson'ın İçselleştirme Kuramı	19
1.2.6 Williamson'ın Sınırlı Rasyonellik (Bounded Rationality) Yaklaşımı	19
1.2.7 Dunning'in Eklektik Paradigması (OLI Paradigması)	20
1.2.8 İskandinav Okulu Yaklaşımı	23
1.2.9 Krugman ve Yeni Ticaret Kuramları	25
1.2.10 Gelişmekte Olan Ülkelerin Firmalarının Uluslararasılaşma ve Rekabet Stratejileri Konusundaki Diğer Kavramsal Çalışmalar	26
1.3 Mobilya Endüstrisinde Küresel Değer Zinciri Analizi, Türkiye'de Mobilya Endüstrisinin Tedarik Zincirinin Eklemlenmesi ve Coğrafi Kümelenmesi	27
1.4 Türk Mobilya Firmalarının Uluslararasılaşmasını Açıklamaya Yönelik Kavramsal Çerçeve	48
İKİNCİ BÖLÜM	55
2. MOBİLYA SEKTÖRÜNDEKİ TÜRK FİRMALARININ DIŞ TİCARET FAALİYETLERİ	55
2.1 Giriş	55
2.2 Gelişmekte Olan Ülkelerin Mobilya Firmalarının Doğrudan Dış Yatırımları ve Temel Özellikleri	58
2.3 Türk Ekonomisi ve Mobilya Endüstrisi	63
2.3.1 Türk Ekonomisi: Genel Durum	63
2.3.2 Türk Mobilya Firmalarının Dış Yatırım ve İhracat Faaliyetleri	66
2.3.2.1 Mobilya sektörü ve ihracat	68
2.3.2.2 Türk mobilya firmalarının doğrudan dış yatırımları	72

2.4	Yurtdışında Faaliyet Gösteren Türk Mobilya Firmaları.....	81
2.5	Sonuç	84
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		86
3. MOBİLYA SEKTÖRÜNDEKİ TÜRK FİRMALARININ ULUSLARARASILAŞMA VE REKABET STRATEJİLERİ ANALİZİ		86
3.1	Giriş	86
3.2	Araştırmanın Amaçları	87
3.3	Araştırmanın Yöntemi	88
3.3.1	Araştırma Anketi	90
3.3.2	Analiz	92
3.3.2.1	Faktör analizi.....	93
3.3.2.2	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)	96
3.4	Araştırmanın Bulguları	98
3.4.1	Betimsel İstatistik Bilgiler	98
3.4.2	Faktör Analizi Bulguları	105
3.4.3	Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Uygulama Tekniği ve Elde Edilen Bulgular	112
3.4.3.1	Genel kapsamlı faktörlerin incelenmesi.....	114
3.4.3.2	Dış Yatırım öncesinde evsahibi ülke ile ilişkiye göre ANOVA	115
3.4.3.3	Yatırımların yapıldıkları dönemlere göre ANOVA	126
3.4.3.4	Yatırımcı firmaların özelliklerine göre ANOVA.....	128
3.4.3.5	Yatırımcı/ortak kişisel özelliklerine göre ANOVA	130
3.4.3.6	Yatırımdan sonraki duruma göre ANOVA.....	134
3.4.3.7	Dış yatırım tercihinde önemli olan diğer konular	135
3.5	Sonuç ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	138
3.5.1	Türk Mobilya Firmaları Avantajları ve Değer Zinciri	141
3.5.1.1	Faktör 1, çekici faktör: Ev sahibi ülkeye özgü yönlendirici değişkenler.....	142
3.5.1.2	Faktör 2, itici faktör: Türkiye'ye özgü yönlendirici değişkenler.....	146
3.5.1.3	Faktör 3 ve faktör 4: iç ve dış rekabet faktörleri	149
3.5.1.4	Faktör 5, faktör 6 ve faktör 7	150
3.5.2	Türk Mobilya Sektöründe Uluslararasılaşma ve Rekabet Stratejileri	151
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		156
4. SONUÇ VE ÖNERİLER		156
4.1	Giriş	156
4.2	Sonuç ve Öneriler	157
4.3	Çalışmanın Sınırlılıkları.....	162
4.4	Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler	163
KAYNAKÇA		164
EKLER		174
Ek-A:	Olay Çalışması-1 Lazzoni Mobilya'da Uluslararasılaşma Girişimleri DDY Strateji ve Uygulamaları	175
Ek-B:	Olay Çalışması-2 Tepe Mobilya'nın Uluslararasılaşma, DDY ve Rekabet Stratejileri.....	179
Ek-C:	Olay Çalışması-3 Kastamonu Entegre Mobilya'nın Uluslararasılaşma ve DDY Stratejisi.....	182

Ek-D: Araştırma Anketi Kapak ve Firmalara Gönderilen nyazı.....	185
Ek-E: Araştırma Anketi	188
Ek-F: Türkiye'nin Akdettiği Yatırımların Karşılıklı Korunması ve Teşviki Anlaşmaları	198
Ek-G: Türkiye'nin 'ifte Vergilendirmeyi nleme Anlaşması' İmzaladığı lkeler.....	200
Ek-H: Tüm Sorular İçin ANOVA Sonuçları.....	203
ÖZGEÇMİŞ	206

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Uluslararasılaşma bağlamında ele alınabilecek kuramlar	11
Tablo 2.1	: Mobilya sınıflama, genel.....	57
Tablo 2.2	: Dünya mobilya üretimi.....	58
Tablo 2.3	: Dünya mobilya üretimi; gelir düzeyine göre.....	59
Tablo 2.4	: Dünya doğrudan yabancı yatırım özeti (Milyar ABD doları).....	61
Tablo 2.5	: Türkiye kredi dereceleri.	64
Tablo 2.6	: Türkiye’de orman kaynağı (milyon hektar).	65
Tablo 2.7	: En büyük mobilya firmaları	65
Tablo 2.8	: Yıllar itibariyle Türkiye mobilya üretimi (Milyon TL)	66
Tablo 2.9	: Türk mobilya sektörü dış ticaret verileri (Milyon ABD Doları).....	67
Tablo 2.10	: Ükelere göre ve yıllar itibariyle Türkiye mobilya ihracatı	69
Tablo 2.11	: Türkiye mobilya ihracatı toplam (Milyon ABD doları).....	70
Tablo 2.12	: Türkiye mobilya ihracatı öngörümü (Milyon ABD doları)	70
Tablo 2.13	: Arap ülkelerine yıllar itibariyle Türkiye mobilya ihracatı (Milyon ABD doları).....	71
Tablo 2.14	: Yakın komşular ve BDT Türkiye mobilya ihracatı (Milyon ABD doları).....	71
Tablo 2.15	: Mobilya ile diğer tüm sektörlerin karşılaştırmalı özeti (Milyon ABD Doları).....	73
Tablo 2.16	: Yurtiçinde yerleşik kişilerin yurtdışındaki doğrudan yatırımları (sektörel dağılım) (Milyon ABD Doları)	74
Tablo 2.17	: Mobilya sektörü DDY üst sektörler göre durumu (% olarak).....	75
Tablo 2.18	: Yurtiçinde yerleşik kişilerin yurtdışındaki doğrudan yatırımları (tüm sektörler (bölgesel dağılım) (Milyon ABD Doları)	75
Tablo 2.19	: En çok Türk DDY’ı çeken ilk on ülke (tüm sektörler) (milyon ABD doları).....	76
Tablo 2.20	: Yurtiçinde yerleşik kişilerin yurtdışındaki doğrudan yatırımlar (tüm sektörler (bölgelerde yıllara göre gelişim) (milyon ABD doları)	77
Tablo 2.21	: Türk mobilya firmaları dış yatırımları.	81
Tablo 2.21	: Türk mobilya firmaları dış yatırımları.	82
Tablo 2.22	: Rusya Federasyonunda faaliyet gösteren Türk firmaları	82
Tablo 2.23	: İnternet ve basından elde edilen verilere dayalı DDY firmalar.	83
Tablo 3.1	: Geri dönüşlerle ilgili istatistik bilgileri.	92
Tablo 3.2	: KMO verileri ve yorumları.	95
Tablo 3.3	: Bir yıl önceki ihracat rakamları.....	99
Tablo 3.4	: Dış yatırımların bölgesel dağılımı.....	100
Tablo 3.5	: Dış yatırımların türlerine göre dağılımı.	101
Tablo 3.6	: Firmaların DDY mevcut durum ve planı.	101
Tablo 3.7	: Dış yatırımların yapılış yöntemine göre.....	102
Tablo 3.8	: Dış yatırımımızdan önce hedef ülkeyle ticari ilişkisine göre.....	102

Tablo 3.9	: Dış yatırım sonrası hedef ülkeyle ticaret durumu.	102
Tablo 3.10	: Dış yatırım hedef öncelikleri.....	103
Tablo 3.11	: Dış yatırımların finans şekline göre.	103
Tablo 3.12	: Dış yatırımdaki ortaklık payına göre.....	103
Tablo 3.13	: Dış yatırımların yerli/yabancı ile ortaklık kurarak yapan firmalar.	104
Tablo 3.14	: DDY Türkiye ile ticari ilişkisine göre.....	105
Tablo 3.15	: Yurtdışındaki kazancın Türkiye'ye transfer durumuna göre.	105
Tablo 3.16	: Faktör analizi sonuçları özeti.	107
Tablo 3.17	: Faktörler ve toplam varyansı kümülatif açıklama oranı.....	107
Tablo 3.18	: Faktör analizine giren değişkenlerin oransal ortak etken varyansları.	108
Tablo 3.19	: Faktörler ve faktörleri oluşturan değişkenler.	110
Tablo 3.20	: Tek başına faktör olan soruların ortalamalar analizi.....	114
Tablo 3.21	: Tek başına faktör olan soruların frekans analizi.	114
Tablo 3.22	: Normallik testi (Tests of normality).....	115
Tablo 3.23	: Varyans homojenliği testi.....	116
Tablo 3.24	: İhracat yapılan bölgelere göre-İstatistik analiz sonuçları (1) (Dışa düşen değerler analiz içinde iken).	117
Tablo 3.25	: İhracat yapılan bölgelere göre- İstatistik analiz sonuçları (2) (Dışa düşen değerler çıkarıldıktan sonra).....	118
Tablo 3.26	: Dış yatırımımızdan önce hedef ülkeyle ticari ilişkiye göre.....	119
Tablo 3.27	: Homojenlik testi (Test of homogeneity of variances).	120
Tablo 3.28	: Normallik testi (Tests of normality).....	120
Tablo 3.29	: Yatırım yaptığınız ya da yapmayı planladığınız ülke.	121
Tablo 3.30	: ILO Dünyada işçi ücretleri, nominal aylık (ABD doları)	123
Tablo 3.31	: Dünya elektrik fiyatları karşılaştırma, endüstri, 1 kW, vergiler dahil.....	124
Tablo 3.32	: Yurtdışında ilk yatırımın yapıldığı yıla göre ANOVA.	126
Tablo 3.33	: Avrupa ülkelerinde vergi göstergeleri.....	128
Tablo 3.34	: Sektörde faaliyet süresine göre, ANOVA.....	128
Tablo 3.35	: Faktör 2 unsurları ile firmaların sektörde bulunma sürelerine göre.....	129
Tablo 3.36	: Sürekli statüde çalışan, firma büyüklüğüne göre.	130
Tablo 3.37	: Yönetimdeki kuşak.....	131
Tablo 3.38	: Yatırımcı eğitim durumu.....	132
Tablo 3.39	: Firma sahibi ya da en büyük ortağı yabancı dil bilgisi.	133
Tablo 3.40	: Yurtdışındaki kazancınızı Türkiye'ye transfer etme.....	134
Tablo 3.41	: Dış yatırımınızdan sonra Türkiye'deki faaliyetlerinizin göre.....	135
Tablo 3.42	: Yurtdışındaki akraba, bağlantılar.	135
Tablo 3.43	: Yönetime gelen ekip yurtdışı deneyim ve açılım stratejileri.....	136
Tablo 3.44	: Yurtdışındaki Türk nüfus.	137
Tablo 3.45	: Türk mobilya firmalarını dış yatırıma yönelten 'arayışlar' özet.	140
Tablo 3.46	: Mobilya sektörü DDY'ları ile yurtdışında yerleşik kişilerin Türkiye'deki yatırımlarının karşılaştırılması (Milyon ABD Doları).	150

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Uluslararası ticaret teorileri.	13
Şekil 1.2	: Değer zinciri	28
Şekil 1.3	: Ahşap mobilya sektöründe “değer zinciri”.....	30
Şekil 1.4	: Mobilya sektörü değer zinciri	31
Şekil 1.5	: NH ve Calia ortak şirket yapısı, 2008 yeniden yapılanma sonrası	36
Şekil 1.6	: Markalaşma sürecindeki firmalarda mobilya değer zinciri	42
Şekil 1.7	: Ulusal markaların faaliyet gösterdiği mobilya değer zinciri	43
Şekil 2.1	: GSYH büyüme oranı (dönem ortalaması %).	64
Şekil 2.2	: Türk firmalarının Avrupa’da en çok yatırım yaptıkları ülkeler (Tüm sektörlerde)	78
Şekil 3.1	: Özdeğer grafiği.	108
Şekil 3.2	: Dış yatırım öncesinde evsahibi ülkeye ihracat yapan firmalar (F1). (K.Amerika-Batı Avrupa (25-1), Boxplot ve İstatistikî Anlamlılık %95 Errorbar).	116
Şekil 3.3	: Dış yatırım öncesinde evsahibi ülkeye ihracat yapan firmalar (F2).(Faktör 2 - K.Amerika Batı Avrupa, Boxplot ve İstatistikî Anlamlılık %95 Errorbar).	117
Şekil 3.4	: Karşılaştırmalı elektrik fiyat sırası.....	125

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	: Analysis of Variances
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
ATR	: Dolaşım Belgesi (Movement Certificate)
BAE	: Birleşik Arap Emirlikleri
BDT	: Bağımsız Devletler Topluluğu
BİST	: Borsa İstanbul
Bknz	: Bakınız
CSIL	: Center for Industrial Studies
DEİK	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DİİB	: Dahil İşlemden İzin Belgesi
DDY	: Yabancı Sermayeli Doğrudan Yatırım, Doğrudan Dış Yatırım, Doğrudan Yabancı Yatırım
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
DYY	: Doğrudan Yabancı Yatırım veya Doğrudan Dış Yatırım
EC	: Avrupa Topluluğu (European Community)
EU	: Avrupa Birliği (European Union)
FDI	: Foreign Direct Investment
FED	: Federasyon
GB	: Gümrük Birliği
GFCF	: Gross Fixed Capital Formation
GTİP	: Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon Kodları
GZFT/SWOT	: Güçlü, Zayıf, Fırsatlar, Tehditler (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)
HBS	: Harvard Business School
IDYY	: İçe Doğrudan Yabancı Yatırım (Inward FDI)
ISIC	: International Standard Industrial Classification
KABA	: Kuzey Amerika ve Batı Avrupa
KDV	: Katma Değer Vergisi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme Dairesi
MDA (CEE)	: Orta ve Doğu Avrupa
MDF	: Lif Levhalar
MNC	: Multinational Company (Çokuluslu Şirket)
MOBDER	: Mobilyacılar Derneği
MOBSAD	: Mobilya Sanayi İşadamları Derneği
MOSDER	: Mobilya Sanayicileri Derneği
MOSDER	: Mobilya Sanayicileri Derneği
MUDER	: Mutfak Mobilya Üreticileri Derneği

OAİB	: Orta Anadolu İhracatçılar Birliği
ODA (MEA)	: Ortadoğu ve Afrika
OMSIAD	: Ofis Mobilyacılar Derneği
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
Ser Böl	: Serbest Bölge
SGK	: Sosyal Güvenli Kurumu
SITC	: Standard International Trade Classification
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TNC	: Transnational Company (Ulusötesi Şirket)
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UNCTAD	: United Nations Conference on Trade and Development (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı)
vb.	: ve benzeri
vs.	: vesaire
WIPO	: World Intellectual Property Organization
YASED	: Uluslararası Yatırımcılar Derneği

ÖZET

MOBİLYA SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASILAŞMA VE REKABET STRATEJİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Cengiz YARDİBİ

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emin AKÇAOĞLU

15 Ocak 2016, 206 sayfa

Bu çalışma Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma girişimlerini ve uluslararası pazarlardaki rekabet stratejilerini incelemek üzere yapılmıştır. Öncelikle çalışmanın yönlendirilmesinde gerekli olacak kuramsal bir çerçeve oluşturulmuş, daha sonra Türk mobilya firmalarının dünyanın farklı bölgelerindeki dış yatırımları ve bu yatırımlarla ilgili strateji ve sebepleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Türk mobilya sektöründeki uluslararasılaşma faaliyetlerinin yurtdışında imalata odaklanmaktan uzak oldukları anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle mobilya sektöründeki Türk dış yatırımları çoğunlukla, fazla sermaye gerektirmeyen, pazarlama ve satış ağırlıklı faaliyetlerdir.

Mobilya sektöründe doğrudan dış yatırımlara ilişkin veri temini çok büyük bir sorun alanıdır. Türk mobilya firmaları yöneticileri, özellikle de yatırımcı firmaların sahipleri ve sektörel derneklerin yöneticileri, uluslararasılaşma ve rekabet stratejilerine gerektiği önemi vermemektedirler.

Anahtar Kelimeler: Doğrudan Dış Yatırım, Uluslararasılaşma, Rekabet Stratejisi, Mobilya Sektörü, Türkiye

ABSTRACT

INTERNATIONALIZATION AND COMPETITIVE STRATEGIES IN THE FURNITURE INDUSTRY: THE CASE of TURKEY

YARDİBİ, Cengiz

PhD Dissertation, Department of Management

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Emin AKÇAOĞLU

15 January 2016, 206 pages

In this dissertation, the internationalization attempts of Turkish furniture companies and their competitive strategies in international markets have been investigated. In this respect, a theoretical framework has been established to understand and define the strategies of and motivations behind the internationalization experience and foreign direct investments (FDI) of the aforementioned furniture companies.

Internationalization activities of the Turkish furniture industry is currently not focused on production abroad. Instead, FDI activities of Turkish furniture companies are mostly centered around sales and marketing, which do not require large capital investments.

The collection of data on internationalization and FDI within the Turkish furniture industry presents significant technical and logistical challenges. This is mainly because the managing entities, especially the owners of these companies and leaders of relevant Turkish furniture associations, do not give the desired priority and attention to internationalization and competitive strategies.

Key Words: Foreign Direct Investment (FDI), Internationalization, Competition Strategy, Furniture Industry, Turkey.

GİRİŞ

Türkiye, 150 yıl önce, Tanzimat sonrasında batılılaşma sürecine girince, yiyecek, içecek, bina, mekan, her şey değişmeye başladı; yenilik olarak da mobilya geldi. Türkiye'deki ilk mobilya şirketleri, 1850'lerde Avrupa'dan gelen şirketlerin Türkiye'deki üreticileriydi. Başka bir ifadeyle Türkiye'de mobilyanın geçmişi 150 yıldır. Ancak mobilyanın 150 yıl önceki kültürel temelleri de bizlere ait değildi. Dolayısıyla o tarihlerde mobilya konusunda Türkiye'de bir tasarım tezi yerine daha çok ithalata dayalı bir değiştirme-yenileme tezi çıktı. Türkiye ilk kez modern anlamda mobilya üretimine 1920'lerde başladı. Ama bütün unsurlarıyla bir mobilya endüstrisi kolu henüz oluşmadığı için projeler, ürünler, kataloglardan seçilerek yapılan değişikliklerden ibaretti.

Türkiye'de 1960 yıllarında mobilya almak inanılmaz büyük bir sorundu. Dekoratör-marangoz-mobilyacı türündeki bir insana danışılır, ölçüler alınır, ısmarlanır, yaklaşık altı ay sonra siparişiniz gelirdi. Ortada mobilya yoktu, çünkü mobilya endüstrisi yoktu. Örneğin, Türkiye'nin yılda bir milyon adet iskemle ihtiyacı vardı ama iskemle üretimi yoktu.

Ancak 1970'lerde, mobilya konusunda dünyayla yarışmak gerektiğinde, kendi üretim gerçeklerimize göre imal edilen ürünler piyasaya çıkmaya başladı. Bu dönemde sanayi ve yan sanayi yapıları henüz yeterli olgunluğa erişmediği için üreticiler mobilya üretiminde kullanabilecekleri malzemeleri, özellikle bunlar sünger gibi teknolojik ürünlerse, kolayca temin edemiyorlardı. Türkiye'de ilk kez sünger üretimine başlayışını anlatan Yataş'ın Yönetim Kurulu Başkanı Yılmaz Öztaşkın, elinde bir bavul dolusu dolar ile ABD'de ilk sünger hammadde bağlantısını sağlamak için yaşadığı macerayı anlatmaktadır (Öztaşkın Y, kişisel görüşme, Aralık 2006). Bu dönemlerde geçerli olan dış ticaret rejimi gereği ithalatın güç olması sebebiyle, Türkiye'de mobilya üretiminde kullanılan süngerin fiyatı uluslararası piyasanın on katı kadar yüksek seviyelerde idi. Bu dönemde üretim sürecinin gerektirdiği pek çok hammadde ve aksesuarın yurtiçinde temin edilmeyip yüksek fiyata ithal edilmesi

fiyatların çok yükselmesine; dolayısıyla da mobilyanın genellikle sadece evlilik öncesinde alınan ve ömür boyu kullanılan bir lüks eşya konumuna yükselmesine sebep oluyordu. O yıllarda mobilya almak için Türkiye'nin dört bir tarafından Ankara'ya 'Siteler'e gidilirdi. Burada kümelenen mobilyacılar yüksek fiyatlarla sipariş verilir, nerede ise bir daire satın alınabilecek tutarlarda para 1-2 ay sonra ne şekilde geleceği belli olmayan ürünlere yatırılırdı. Bütün bunlara rağmen, neredeyse 'tekeli piyasası' şartlarında çok yüksek kârlarla çalışan mobilya imalatçıları o dönemlerde bile kazançlarının bir kısmını 'tasarım ve araştırma-geliştirme' (ar-ge) faaliyetlerine tahsis etmeyi tercih etmediler.

1980'lerden itibaren üreticiler Türkiye'de ilk kez, gerçek anlamda ev veya ofis donanımında kullanılacak mobilya ürünlerinin üretimi için gittikçe belirginleşen ihtiyacı gördüler ve böylelikle sektörde endüstrileşme süreci başlamış oldu. Endüstrileşme şarttı. Çünkü bir mobilya yapabilmek için ahşabı, madeni, yayları, dokuması, dikiş teknikleri, demonte edilerek taşınmasına uygun aksesuarları, menteşesi, mknatısı derken geniş bir takım oyunu kurmak gerekiyordu. Mobilya sektöründe endüstriyel imalata başlanması ve ilgili yan sanayi alanlarının işin gereğine göre şekil almasıyla birlikte 1980'lerde Türk mobilya sektörü büyük bir atılım yapmaya başladı. Ancak bu aşamada bile 'orijinal tasarım konusu' temel bir kaygı alanı değildi. Daha ziyade fuarlarda fotoğrafları çekilen veya yabancı firmaların kataloglarında bulunan ürünlerin üretilmesinin yeterli olduğu düşünülüyordu. Marka inşa etmenin önemi henüz kavranmamıştı ve genellikle Ankara'nın Siteler semtinde yetişen ustaların sahibi oldukları firmaların öncelikli hedefi yurtiçi pazardı. Yabancı pazarlar gündeme geldiğinde ise hakim anlayış tasarıma ve kaliteye dayanan yüksek katma değerli ürünlere odaklanmayı değil de ülkenin genel koşullarının sunduğu ucuz işçilik ve kayıt dışılıktan kaynaklanan fiyat avantajına dayanan bir rekabet gücü perspektifine dayanıyordu. Zaman içinde az sayıda mobilya üreticisi ulusal düzeyde bilinen birer marka olmayı başardı. Bunların arasında çok az sayıda da olsa, 1990'ların başında sadece küçük bir atölyeyken günümüzde Türkiye ilk 500 sanayi kuruluşu arasına katılan İstikbal örneğindeki gibi olağanüstü ölçekte büyümeyi başaranlar vardı. Kelebek de bunlardan biriydi ve sektörün önde gelen bir başka markasıydı. Ancak iflasın eşiğine gelmekten kurtulamadı ve daha sonra başka bir firma tarafından satın alınarak yaşaması mümkün oldu. Bu süreçte kimileri yükseldi kimileri düştü. Örneğin Yataş sünger ve

sünger yatağın en avantajlı firması iken, Türkiye'nin en büyük ilk 500 sanayi kuruluşu listesinden ikinci 500'e düştü. Yine parça halıda dünya birincisi halı üreticisi olan Merinos grubunun iddialı mobilya sektörü denemesi aynı başarıyı yakalayamamıştır. Bir Türkiye devi olan Koç gibi uluslararası bir grubun Arçelik gibi bilinen bir markanın zamanın en büyük tekstil firmalarından biri ile ortak olarak kurduğu mobilya firması kapanmak zorunda kalmıştır. Bu olay Cynthia Montgomery'nin Stratejist kitabında söz ettiği ABD firması *Masco Group*'un kendi uzmanlık alanı dışında olmasına rağmen satın aldığı mobilya firması ile macerasını ve milyar dolarlık kaybını hatırlatır (Montgomery, C., 2011).

Ancak, mobilya sadece iç tüketim için üretildiği müddetçe sektörün büyüyüp rekabet gücü kazanması çok zordu. Dış pazarlara açılmak gündeme gelince 'mobilya tasarımı' konusu da üreticiler arasında önemli bir gündem maddesi hâline gelmiştir. Buna rağmen bugün bile pek çok firma fuarlarda görülen ya da satın alınan ürünlerin benzerlerini üretmenin ötesinde bir tasarım kapasitesi yaratabilmiş değildir. Tasarım ve inovasyon konuları genellikle bazı kuruluşlarca senede bir yapılan yarışmalar sırasında gündeme gelmekte ve firmaların çoğunda ar-ge ve tasarım departmanları olmasına rağmen, yine pek çok firmada, ürün seçiminde firma sahibinin tercihleri her şeyin üstünde tutulur durumdadır.

Oysa İkinci Dünya Savaşı'ndan harabe halinde çıkan İtalya, mobilya alanında her kategoride yüzlerce marka üretip, ülke çapındaki tasarım ve inovatif faaliyetleri en üst düzeyde tutmayı ve 2004 yılında yerini Çin'e bırakıncaya kadar, bu alanda ihracat büyüklüğü açısından da dünya lideri olmayı başarmıştır. 2004 yılından bu yana ise Çin dünyanın en önde gelen mobilya üreticisi, ihracatçısı ve en çok yatırım yapılan ülkesi haline gelmiştir (Han, X., Wen, Y., Kant, S. 2009).

Çin özellikle düşük maliyet avantajına dayanan bir rekabet gücüne sahip olsa da İtalya'nın en önde gelen avantajı 'uzmanlaşma' kavramıyla tanımlanabilir. Bu ülkede firmaların üretim ölçekleri çok büyüktür ve üretimin tüm safhaları aynı lokasyonda toplanmıştır. Dolayısıyla, tasarım, inovasyon, verimlilik en üst düzeyde gerçekleşmektedir. Ayrıca, mobilya ile birlikte mobilya aksesuarları, mobilya üretiminde kullanılan makine ve teçhizat, boya, cila gibi yan sanayi ürünler de dünya çapında bilinen markalar altında ülkede üretilmektedir. Sonuçta mobilya ve ilişkili sektörler İtalya'nın en önemli istihdam ve ihracat kaynağı alanlarından bir tanesidir.

Bu bağlamda, mobilya firmalarının uluslararasılaşması konusu son derece ilgi çekicidir. Özellikle Türkiye gibi görece geriden gelen ülkelerin firmalarının rekabet güçlerini artırabilmek bakımından uluslararası faaliyet modlarını; özellikle de doğrudan yatırım seçeneğini, tasarım ve yenilik gibi yüksek ölçüde katma değer yaratılmasına imkân veren kapasitelerin kazanılması bakımından nasıl kullandıklarının ya da kullanabileceklerinin bilinmesi, bu alanda sorumluluk üstlenen tüm tarafların yararına olacaktır.

Çalışmanın Amaçları:

Yukarıda işaret edilen hususlarca ortaya konulan perspektifle bu çalışmada üç amaç hedeflenmektedir:

Birinci amaç, Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma düzeyinin ve doğrudan dış yatırımlarının genel görünümünün ortaya konulmasıdır.

İkinci amaç, Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma süreçlerini ve yurtdışındaki doğrudan yatırımlarını açıklamayı sağlayan bir kuramsal çerçeve oluşturmaktır. Bu kapsamda Türk mobilya firmalarının dış ticaret (ithalat ve ihracat) faaliyetleri; yabancı firmalarla sözleşmeye dayalı tasarım, araştırma-geliştirme, ürün geliştirme, üretim, dağıtım ve satış ilişkileri; yurtiçinde yabancı firmalarla ortak girişimleri ile yurtdışındaki doğrudan yatırım faaliyetleri (satış, dağıtım, pazarlama, üretim vb.) incelenecektir.

Uluslararası işletmecilik yazınında, gelişmiş ülkelerden çıkan geleneksel çok uluslu şirketlerin doğrudan dış yatırımlarını açıklayan pek çok kuram bulunmaktadır. Özellikle son on yılda gelişmekte olan ülkelerden çıkan yeni çok uluslu şirketlerin görünürlüğünün ve etkisinin artmasıyla birlikte bu tür şirketlerin faaliyetlerini açıklamayı hedefleyen kuramsal girişimler de mevcuttur. Öte yandan mobilya sektöründeki şirketleri tartışmanın merkezine koyan çalışmalar son derece sınırlı olup; Türk mobilya firmaları için yapılmış bir çalışmaya rastlanamamıştır. Dolayısıyla, bu yöndeki bir kuramsal deneme bu alandaki yazına belirgin bir katkı sağlayacaktır. Kuramsal çerçevenin ortaya konulmasında, Hymer ile ilk defa gündeme getirilen uluslararasılaşma konusundaki teorilerden günümüze kadar geliştirilen yeni kavramlar ortaya konulacak, daha sonra yine yazın taraması kapsamında gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere gerçekleştirilen yatırımların, bu kuramlarla ne ölçüde örtüştüğü, farklılıkları ve özel durumları belirlenecektir. Bu bağlamda, çalışmanın odak noktası olarak belirlenen

Kaynak Tabanlı Teori (Resource-Based Theory), Porter'ın Rekabet Üstünlüğü (Competitive Advantages) ve Değer Zinciri kavramları ile Dunning'in OLI Paradigması esas alınmak suretiyle, Türk mobilya firmalarının dış yatırımlarını açıklayabilecek bir kuramsal çerçeve oluşturulacaktır.

Üçüncü bir amaç ise, Türk mobilya sektöründeki firmaları yurtdışında yatırım yapmaya yönlendiren sebeplerin ve bu sebeplerin farklı özelliklere sahip olan firmalar bakımından nasıl farklılaştıklarının belirlenmesidir. Bu kapsamda, Türk mobilya firmalarının doğrudan dış yatırımları, bunların farklı yatırım yöntemlerinden (yeni bir yatırım-“greenfield investment” ya da mevcut firma ve tesislerin satın alınması “brownfield investment”) hangilerini tercih ederek doğrudan dış yatırım yaptıklarının belirlenmesi ile dış yatırım sonrasında yurtiçindeki ana-firma ile yurtdışındaki bağlı firma arasında ne tür ticari ilişkiler oluşturduklarının ve bunlara benzer bazı başka hususların belirlenmesi de çalışmanın amaçları arasındadır. Örneğin, farklı niteliklere, farklı varlıklara ve farklı yetkelere (capabilities) sahip firmaların ne tür dış yatırım stratejileri benimsediklerinin açığa çıkarılmasına da çalışılmıştır.

Çalışmanın Yöntemi:

Türk firmalarının doğrudan dış yatırımlarının (doğrudan yabancı yatırımlar - DYY) sebeplerine ve bu süreçte izlenen işletme stratejilerine dair tüm sektörleri içine alan geniş kapsamlı ilk araştırma 2003 yılında gerçekleştirilmiştir (Akçaoğlu, E., 2004). Bu çalışmayı izleyen (Kaya, 2004; Demirbag ve Tatoglu, 2007; Kaya ve Erden, 2008) ya da yeni bir veri seti kullanarak Akçaoğlu'nun (2004) çalışmasını bire bir yineleyen (Apan, 2006) başka çalışmalar da yapılmıştır. Öte yandan, dünya literatüründe Çin'in mobilya endüstrisi (Robb, D., Xie, B. 2003), mobilyayı da kapsayan düşük teknoloji-emek yoğun endüstri grupları (giyim, ayakkabı, mobilya) doğrudan dış yatırımlar bağlamında araştırılmış (Scott, A.J., 2006) olmakla birlikte Türk mobilya sektörünün doğrudan dış yatırımlarını incelemeye yönelik bir akademik çalışmaya rastlanmamıştır. Zaten Türk resmi kurum ve kuruluşlarının veri tabanlarında mobilya sektörü ayırımı tam olarak sektördeki işleyişe uygun olarak yapılmamış olup, bir süre “Ağaç İşleri” kapsamında takip edilmiş ve genelde sanayi sektörü içinde yer almıştır. Bu nedenle de mobilya sektörünün doğrudan dış yatırımlarına ilişkin istatistikler bakımından temel veri kaynağı konumunda bulunan TCMB'nin raporlarında ancak 2010 yılından itibaren mobilya sektörü ayırım

belirtilerek verilmeye başlanmıştır. Anılan nedenlerle bu çalışma “keşfedici, tanımlayıcı ve açıklayıcı” nitelikte bir çalışma olacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla çalışmada öncelikle Türk mobilya sektörüne ilişkin durum tespiti yapıldıktan sonra; bu durumun yönlendirici değişkenleri anket verilerine dayanılarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Türk mobilya firmalarının doğrudan dış yatırımlarına ilişkin veriler kısmen Ekonomi Bakanlığı bünyesindeki yurtdışı yatırım birimi tarafından ve yukarıda da belirtildiği gibi sermaye çıkışı olması bakımından esasen TCMB tarafından tutulmaktadır. Ayrıca ihracatçı birlikleri ve TOBB sektör meclisleri ve DEİK, YASED gibi yatırımlarla ilgili kuruluşlarca da bazı veriler derlenmektedir. Bunlara ek olarak, Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı Teşkilatı UNCTAD tüm dünyanın dış yatırımlarına dair yayımladığı raporlarda doğrudan dış yatırımlara (FDI) ilişkin bazı istatistikleri ve ve periyodik değerlendirmeleri yayımlamaktadır. Ancak tüm yatırımlar içinde yüzde birden daha az hacme sahip olan mobilya sektörüne ilişkin veriler çoğunlukla ayrı bir kategori altında belirgin bir biçimde gösterilmemekte; diğer bazı endüstriler içine gömülü olarak yer bulabilmektedir. Türk resmi makamlarınca derlenen veriler ise eski tarihli ve yine kapsamlı değildir. İhracatçı birlikleri ve TİM raporları ise sadece ihracat verilerine yer vermekte; üstelik bu veriler de gerçekten mobilya sektörünün durumunu yansıtmamaktadır. Bu nedenle Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve dış rekabet stratejilerinin belirlenmesinde bir araştırma anketine dayanan bir çalışmanın yapılması gerekliliği kaçınılmaz olmuştur. Bu çerçevede esas alınan uygulamalı görgül araştırma yöntemi ve istatistiki analiz teknikleri müteakip bölümlerde ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Literatür Taraması:

Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejilerini ortaya koyabilmek için öncelikle yabancı sermayeli doğrudan yatırımlara (Burada, yabancı sermayeli doğrudan yatırım, doğrudan dış yatırım ve doğrudan yabancı yatırım ifadeleri eş anlamlı olarak kullanılmaktadır ve kısaltma olarak DDY benimsenmiştir) ilişkin temel kavramların anlaşılması gerekmektedir. Ayrıca bu genel kavramların yanı sıra ele alınan ülkelerin ya da sektörlerin özelinde farklılaşması mümkün olabilecek hususların da ortaya konulması gerekmektedir. Bu nedenle proje kapsamında geniş çaplı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu taramada genelde akademik olarak Türkiye üniversiteleri tez ve araştırma kütüphanelerinde pek fazla

kaynak bulunamamıştır. Ancak DDY'ları çok önemli bulan özellikle ABD üniversiteleri ve bu merkezler nezdinde açılmış bulunan FDI ve gelişmekte olan ülkelerle ilgili merkezlerin İngilizce olarak yayımladıkları güncel ve daha eski tarihli fakat genel esasları ortaya koyan dokümanlar sayesinde çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu şekilde araştırma anketinin şekillenmesi sağlanmış ve anket yoluyla elde edilen verilerin istatistiki analizi, bunların yorumlanması ve kuramsal çerçeveye oturtulması mümkün olmuştur.

Ayrıca, internet üzerindeki elektronik yayımların taranması ile Türkçe ve İngilizce raporlar, gazete ve dergiler, akademik yayımlar, kitapların da taranmasıyla Türk mobilya sektörü ve gelişmekte olan ülkelerin uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri ile ilgili her türlü bilgiye erişilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda TCMB Ödemeler Dengesi Raporları, UNCTAD Dünya Yatırım Raporları, DEİK ve TOBB sektör raporları taranmış ve ilgili raporlar bilgisayar ortamında derlenerek bir veri tabanı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Anket Çalışması Öncesinde Yapılan Görüşmeler:

Bu süreç içinde bir yandan literatür taraması yoluyla elde edilen bilgiler süzülüp değerlendirilirken; bir yandan da araştırmacının daha önceden mobilya sektöründe çalışmış olmasının sağladığı ilişkiler kapsamında çok sayıda mobilya firmasının sahipleriyle, yöneticileriyle, ilgili resmi kuruluşların yetkilileriyle ve bürokratlarla görüşülmüştür. Görüşülenler arasında mobilya sektöründe halen yurtdışında önemli yatırımları bulunan ve bu yatırımları artırıp çeşitlendirmeyi planlayan orta-büyük ölçekli mobilya firma sahipleri ile büyük ölçekli mobilya firmalarında uzun süre üst düzey görevlerde bulunmuş kişiler de bulunmaktadır. Ekonomi Bakanlığı Bürokratları, OAİB Mobilya Bölümü Yetkilisi, mobilya derneklerinin genel sekreterleri ile yüz yüze yapılan görüşmeler özellikle belirtilmelidir. Ayrıca, DEİK, YASED, TCMB, tüm mobilya dernekleri (MOSDER; MUDER; OMSİAD; MOSDER; MAKSDER; KAYMOS, IMOS) yetkilileriyle telefon ve elektronik posta ile iletişim kurulmuştur. Ayrıca, endüstriyel tasarım duayeni Prof. Dr. Önder Küçükerman'dan mobilya sektöründe tasarım çalışmaları konusunda; Hacettepe Üniversitesi İİBF Sosyal Hizmet Bölümü'nde öğretim üyesi Doç. Dr. Tarık Tuncay'dan ankette ölçek ve istatistiksel analiz konularında görüş alınmıştır.

Görgül Çalışmalar ve Araştırma Anketi

Daha önceki bölümde özetlenen faaliyetler kapsamında elde edilen bilgi ve teknikler kullanılarak görgül araştırma anketi geliştirilmiştir. Araştırma anketi mobilya dernekleri vasıtası ile üyelerine, bu dernekler dışında kalan hedef mobilya firmaları için daha önceden oluşturulan veri tabanındaki bilgilere göre gönderilmiştir. Ancak belirli bir süre sonunda amaçlanan sayıda geri dönüş alınamaması üzerine önceki sektör deneyimi ve birikimi sayesinde oluşturulmuş bulunan veri tabanına başvurulmuş ve firmalar tek tek aranarak görüşme sağlanmış, bazı firmalarla yüz yüze yapılan görüşmeler sırasında anket doldurulmuş, diğer bir grup firma sahip ya da yöneticilerinden elektronik ortamda geri dönüş alınmaya çalışılmıştır. Bu yöntemle elde edilen 71 adet geri dönüşü 28 adedi analiz için eksik bulunmuş kalan 43 firmanın verileri analize dahil edilmeye değer bulunmuştur.

Tezin Kapsamı:

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Giriş bölümünde tezin amaçları, yöntemi, çalışmanın genel yapısı ortaya konulmaktadır.

Birinci Bölüm'de 'Uluslararasılaşma ve Rekabet Stratejileri' ana başlığı altında doğrudan yabancı yatırımlar (DYY) için kuramsal bir çerçeve oluşturabilmek bakımından akademik yazın, resmi, özel ve uluslararası kuruluşların çıkardığı raporlar esas alınarak araştırmaya yön verecek esasların altı çizilmektedir.

İkinci Bölüm'de, Türk mobilya sektörünün mevcut durumu ve mobilya firmalarının uluslararası faaliyetleri, dış yatırımları, lokasyon bağlamında boyutları ve dağılımları verilmiştir.

Üçüncü Bölümde, bu çalışmada kullanılacak analiz yöntemleri ve istatistiki teknikler açıklanmaktadır. Bunların yanı sıra anılan tekniklerin araştırmada ne şekilde kullanıldıklarına ilişkin hususların açıklandıktan sonra; araştırma anketi vasıtasıyla temin edilen veriler betimlenmekte ve ayrıca betimlenip analiz sonuçlarından elde edilen çıkarımlar sunulmaktadır. Bu bölümde, Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejilerini yönlendirici değişkenler, yurtdışında yatırım yapma kararı üzerine etkisi olan konular, firmaların dış yatırımlarını gerçekleştirmede esas aldıkları yöntem ve zamanlama tercihleri de ortaya konulmaktadır.

Dördüncü Bölüm’de, çalışmanın özeti ve elde edilen sonuçların bütüncül bir perspektifle sunulmasını müteakip sonraki araştırmalar için önerilere yer verilmektedir.

Mobilya sektöründe faaliyet gösteren ve bu tez kapsamına giren firmalarla ilgili olay çalışmaları Ek 1, 2 ve 3, toplam 43 soru ve alt sorulardan oluşan araştırma anketi kapak yazısı Ek 4, anketin tamamı Ek 5 olarak sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİR REKABET STRATEJİSİ OLARAK ULUSLARARASILAŞMA: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Giriş

Bu bölümde, mobilya sektöründe faaliyet gösteren Türk firmalarının uluslararasılaşma girişimlerinin hangi sebeplere dayandığının ve uluslararasılaşma girişimlerinin firmalarca ne tür bir stratejik perspektif içinde ele alındığının anlaşılabilmesi için bir kuramsal perspektifin ortaya konulması; bir başka ifadeyle firmaların uluslararasılaşmasına ilişkin literatürdeki mevcut kuramlar değerlendirilerek, Türk mobilya sektöründeki firmaların uluslararasılaşma faaliyetlerinin anlaşılabilmesi yönünde bir kavramsal çerçevenin oluşturulması hedeflenmektedir. Burada, firmaların uluslararasılaşmayı, rekabet stratejilerinin önemli bir unsuru olarak ele aldıkları varsayımı esas alınmaktadır.

Kuramsal çerçevenin ortaya konulmasında, Hymer'ın Piyasa Aksaklıkları Kuramı'ndan başlayarak günümüze kadar geliştirilen tüm belirgin kuramlar ele alınacak; ardından yine yazın taraması kapsamında gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere gerçekleştirilen yatırımların, bu kuramlarla ne ölçüde örtüştüğü, farklılıkları ve özel durumları belirlenecektir. Bu bağlamda, çalışmanın odak noktasında Kaynak Tabanlı Teori (Resource-Based Theory), Porter'ın Rekabet Üstünlüğü (Competitive Advantages) ve Değer Zinciri kavramları ile Dunning'in OLI Paradigması esas alınacaktır. Böylelikle, Türk mobilya firmalarının dış yatırımlarını açıklayabilecek bir kavramsal çerçeve oluşturulacaktır.

Uluslararasılaşma, en yalın şekliyle, firmaların uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeleri olarak tanımlanabilir. İhracat ya da ithalat gibi bütünüyle dış ticarete dayanan faaliyet modlarından başlayarak, yurtdışında doğrudan yatırıma kadar uzanan farklı ticarî faaliyet seçenekleri uluslararasılaşma adına farklı düzeyde risk ve

karmaşık operasyonel kapasiteler geliştirmeyi gerektirmektedir. Bir firmanın kendi ülkesinin dışında bir ülkenin pazarında faaliyet gösterebilmesi için kullanabileceği faaliyet yöntemleri genel olarak üç grupta toplanabilir:

a. Uluslararası ticarete dayanan faaliyet modları: İhracat ve ithalat,

b. Sözleşmeye dayanan faaliyet modları: Uluslararası lisanslama, uluslararası franchising, uluslararası üretim sözleşmeleri (fason üretim), uluslararası yönetim sözleşmeleri vb.,

c. Doğrudan dış yatırım (foreign direct investment): Doğrudan yatırım seçeneği gündeme geldiğinde farklı kontrol ve/veya ortaklık seviyeleri gündeme gelebilir (Eğer yatırımın yapıldığı ülkede ya da bir üçüncü ülkede yerleşik başka bir firma ile ortaklık söz konusu ise ortak girişim [joint venture] kavramı gündeme gelir. Fakat her durumda ortak girişim de doğrudan dış yatırım formundadır).

Adam Smith'ten başlayarak 18'inci yüzyıldan günümüze kadar uluslararası ticaret ve yatırımlar konusunda önerilen önde gelen kuram ve kavramlar Tablo 1.1

ve Şekil 1.1'de özetlenmektedir.

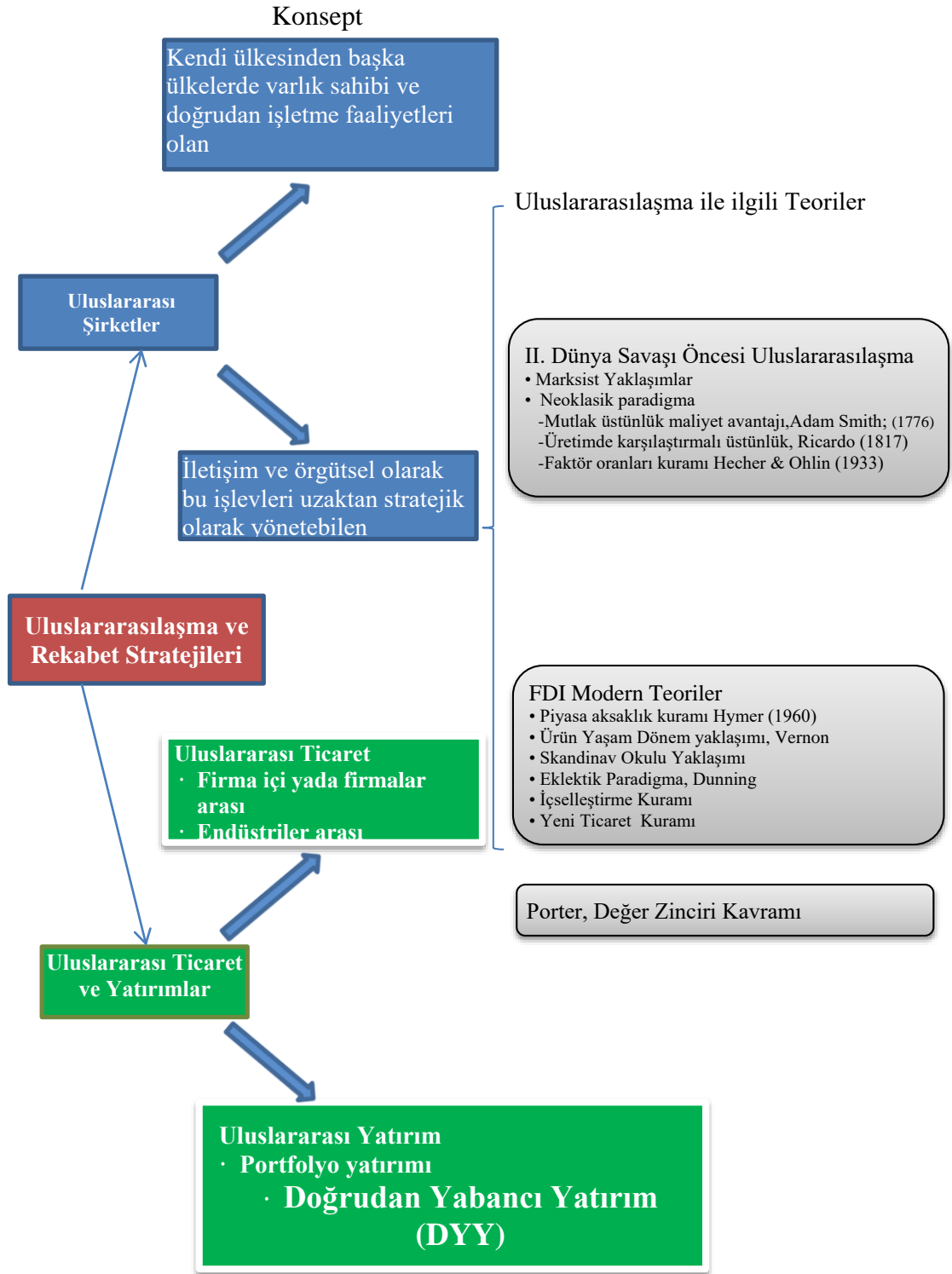
Tablo 1.1'de özetlenen kuramlar, kimi durumlarda bütünüyle olmasa bile az ya da çok alternatif uluslararasılaşma şekillerini açıklamaya çalışırlar. Örneğin Hymer geniş kapsamlı olarak DDY ile ilgilenmekle birlikte farklı ülkelerde yerleşik firmalar arasında lisans satışı konusuna da değinmiştir. Vernon ise ihracat ve doğrudan üretim sıralamasını aşamaları olarak merkeze koyan bir perspektif geliştirmiştir. Öte yandan Aliber, farklı uluslararası faaliyet modları/yöntemleri arasındaki seçim sürecine odaklaşmıştır (Jetto-Gillies, 2004:ch 11).

Tablo 1.1: Uluslararasılaşma bağlamında ele alınabilecek kuramlar.

Uluslararası ticaret kuramları	
Klasik ticaret kuramları	Adam Smith-1776, David Ricardo-1817
Mutlak Üstünlükler Kuramı (Adam Smith-1776): Farklı faktör donanımına sahip ülkeler farklı malların üretiminde mutlak avantaja sahip oldukları için bu ikisi arasındaki ticaret her ikisinin de refahını artırır.	
Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı (David Ricardo-1817): Bir ülke başka bir ülkeye karşı iki malın üretiminde birden mutlak üstünlüğe sahip olsa bile, karşılaştırmalı olarak sadece anılan mallardan biri için daha belirgin bir avantaja sahipse, iki ülkenin uzmanlaşmaya dayanan bir ticari ilişkiye girmeleri her ikisinin de refahını artıracaktır.	

Tablo 1.1 (Devam): Uluslararasılaşma bağlamında ele alınabilecek kuramlar.

Faktör Donanımı Kuramı (H-O Theory)	Hecher - Ohlin (1933)
Bir ülke hangi üretim faktörü bakımından zenginse, üretimi bu faktörü yoğun biçimde gerektiren mallarda karşılaştırmalı rekabet üstünlüğü elde eder; yani onları daha ucuza üretir ve o alanlarda uzmanlaşır. Bu kuram özü itibarıyla Ricardo'nun Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı'na dayanmaktadır.	
Doğrudan dış yatırımları açıklayan kuramlar	
Piyasa Aksaklıkları Kuramı (Market Imperfection Theory)	Hymer (1960)
Firmalar DDY yapabilme imkânını piyasaların mükemmel işlemiyor oluşuna; piyasa aksaklıklarına borçludurlar. Bir başka ifade ile başka ülkelerde doğrudan yatırım yapmanın getireceği ilâve maliyetler ve riskleri telafi edebilmek için yatırımcı firmaların yerli rakiplerine kıyasla bazı üstünlüklere/avantajlara sahip olmaları gerekir. Piyasa aksaklıkları mal ve faktör piyasalarında (işçilik, sermaye, kaynaklar) ortaya çıkabilir ve örneğin ölçek ekonomileri gibi ya da üretim ve ticarete hükümetlerin müdahalesi gibi nedenlerle oluşabilir. Dolayısıyla kendi ülkesi dışında yatırım yapan bir firmanın DDY kararı yatırımın yapıldığı ülkedeki rakipler tarafından sahip olunmayan bir takım üstünlüklerin sağladığı avantajlardan yararlanmayı hedefleyen stratejiler ile açıklanabilir.	
Ürünün Yaşam Dönemi Yaklaşımı (Product Life Cycle Approach)	Vernon (1966,1971)
İhracat ve doğrudan dış yatırımları, dinamik bir yenilik → taklit → standartlaştırma → teknoloji sıralaması sistemine dayandıran bu kuram, çokuluslu firmaların uluslararasılaşma faaliyetlerinin teknoloji, uluslararası üretim ve ticaret arasında karşılıklı etkileşimde oynadığı rolü açıklayabilmektedir.	
Eklektik Paradigma	Dunning (1980)
Bu kuram bir firmanın rakiplere kıyasla sahip olduğu rekabetçi üstünleri 'mülkiyet avantajları' (ownership – O), bunlardan yerleşim yerine bağlı olarak yararlanılmasını 'lokasyon avantajları' (L – location advantages) ve sözü edilen üstünlüklerin firma organizasyonunun içinde tutularak kontrol kaygısında uzaklaşılmasını ise 'içselleştirme' (to internalise – I) biçiminde ifade eden bir perspektif sunmaktadır.	
İskandinav Okulu Yaklaşımı	Johanson ve Wiedershei -Paul (1975)
Bu kurama göre firmalar faaliyet süreçleri boyunca kendi bünyelerinde oluşan bilgi birikiminin yoğunluğuna bağlı olarak dış faaliyetlerini aşamalı olarak artırırlar.	
İçselleştirme Kuramı (Internalization Theory)	Buckley- Casson (1976, 1985)
Çokuluslu firmanın kendi ülkesi dışındaki ülkelerde niçin başka firma ya da işletmeler kurduğu (ya da satın aldığı) ve bunları kontrolünde tuttuğu sorusuna işlem maliyeti yaklaşımı (transaction cost approach) esas alınarak cevap aranmaktadır.	
DEĞER ZİNCİRİ YAKLAŞIMI	Michael Porter (1995)
Bu kuramsal perspektif bir firmanın faaliyetlerini çeşitli kategoriler altında gruplayarak bir ürün ya da hizmetin üretimi, pazarlaması, teslimatı ve desteklenmesiyle doğrudan ilgili olanları; girdileri ve teknoloji yaratan, temin eden ve geliştirenleri ve sermaye tedariki ya da genel karar alma süreci gibi kapsayıcı işlemleri birbirlerinden ayırmaktadır.	



Şekil 1.1: Uluslararası ticaret teorileri.

DDY konusunda geliştirilip akademik literatürde yer bulmuş kuramlar, iktisadî gelişme sürecinin doğası gereği daha ziyade gelişmiş ülkelerin büyük çaplı firmalarının yine büyük çaplı yatırımları ışığında yürütülen kuramsal ve/veya görgül incelemeler sonucunda oluşturulmuşlardır. Bu bakımdan bu kuramların, herhangi bir

adaptasyon denemesine girilmeden, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkenin nispeten küçük ölçekli firmalarının uluslararasılaşma ve DDY faaliyetleri için kullanılması; gelişmekte olan ülkelerin iktisadî gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak farklılaşan sınaî ve teknolojik yapıları, firma yapıları ile kimi durumlarda belirgin farklılar gösterebilen yönetsel farklılıklar dikkate alındığında; olduğu gibi kullanılması iddialı bir çaba olacaktır. Dolayısıyla, bu çalışmanın esas konusu olan Türk mobilya firmalarının doğrudan dış yatırımlarının analiz edilebilmesi için yukarıda genel unsurlarına işaret edilen kuramlardan yararlanılarak öncelikle bir kavramsal çerçeve oluşturulması gerekmektedir.

Bu bölümde işaret edilen bağlamda ilkin, DDY'ları açıklamak üzere 1960'dan bu yana geliştirilen kuramlar açıklanacak; ardından gelişmekte olan ülkelerin firmaları tarafından başka ülkelerde yapılan yatırımlar konusundaki akademik literatür taranarak, gelişmiş ülkelerin firmaları için geliştirilen kuramların, gelişmekte olan ülkelerin firmaları için ne ölçüde geçerli olduğu; farklılıkların hangi noktalarda açığa çıktığı belirlenecektir. Bu tez kapsamında kullanılacak argümanların yer aldığı kuramların başında, modern DDY literatürünün başlangıcını oluşturan Piyasa Aksaklıkları Kuramı (Hymer, 1960) daha sonra Dunning (1981 ve sonrası) tarafından geliştirilen Eklektik Paradigma ve Porter'ın (1979 ve sonrası) 'Değer Zincir Kavramı' başta olmak üzere bilinen çalışmalardan yararlanılarak Türk mobilya firmalarının dış yatırımlarını açıklarken kullanılacak olan bir kavramsal çerçeve oluşturulacaktır.

1.2 Doğrudan Dış Yatırımlar İçin Geliştirilen Kuramlar

Hymer'ın 1960 yılında tamamladığı doktora tezi öncesinde DDY konusu uluslararası ticaret kuramlarının sağladığı perspektif içinde ele alınıyordu ve doğrudan DDY'ı açıklamayı amaçlayan bir kuram mevcut değildi. Bununla birlikte uluslararası ticaret alanında yerleşik bir literatür vardı ve mevcut ticaret kuramları Eli Heckscher ve Bertol Ohlin tarafından geliştirilen çalışmada olduğu gibi neoklasik varsayımlara dayanıyorlardı. Bu konudaki neoklasik kuramlar 18'inci yüzyılda Adam Smith tarafından vurgulanan bir ülkenin diğerine göre sağladığı mutlak maliyet avantajına ve David Ricardo'nun üretimde karşılaştırmalı üstünlük kuramına dayanıyorlardı. Ülkeler arasındaki üretim maliyeti farklılıklarının nasıl oluştuğu ise 'Heckscher-Ohlin Faktör Donanımı Yaklaşımı' tarafından açıklanmaya

çalışılmaktaydı. Özetle, bu model her iki dünya savaşı arasında uluslararası yatırım konusunu açıklamadaki kavramsal çerçeveyi oluşturmaktaydı. Bu çerçevede ele alınan yatırım hareketlerinin tamamı genel olarak ‘uluslararası yatırımlar’ olarak değerlendirilmekte; portföy ya da doğrudan yatırım gibi bir ayırım gözetilmemekteydi.

İkinci Dünya Savaşı öncesinde var olan bu kuramların hiçbirisi günümüzün çokuluslu şirketlerinin gerçekleştirdiği uluslararası üretim ve DDY faaliyetleriyle bağlantılı değildi. Öte yandan Hymer’ın doktora tezi ile başlayan modern kuramlar günümüze kadar uzanmaktadır.

1.2.1 Hymer’ın Piyasa Aksaklıkları Kuramı

Çokuluslu firmaların doğrudan yatırımlarını açıklamayı amaçlayan ilk kuramsal çalışmayı 1960’ta tamamladığı doktora teziyle Stephen Hymer yapmıştır. Hymer’ın çokuluslu firmaların mevcudiyetini piyasa aksaklıklarına dayandırdığı kuramı, Hymer’ın bir trafik kazasında genç yaşındaki ölümünün ardından doktora tezinin 1976’da tez danışmanı Kindleberger tarafından yayınlanmasından sonra bu alandaki çalışmalara öncülük etmiştir. Hymer’ın çalışması o döneme kadar bütünüyle neoklasik iktisadın ‘mükemmel piyasaların’ işleyişine dair varsayımlardan radikal bir şekilde ayrılıyordu. O zamana kadar Hymer’ın sunmuş olduğu DDY kuramına benzer herhangi bir yaklaşım bulunmamakta idi (Letto-Gillies, 2004, s.59).

Hymer’a göre başka bir ülkede doğrudan yatırım yapmak, yatırımcı çokuluslu firmaya ilave maliyetler yüklemekte ve riskler getirmekte idi. Bunun temel nedenleri; yatırım yapılan yabancı ülkedeki (konak ülkedeki) iletişim ve bilgi edinme maliyetinin daha yüksek olmasına, konak ülkedeki kültürün, dilin, yasal, ekonomik ve politik ortamın farklılığa dayanabilecek ilâve maliyetlere, konak ülke hükümeti tarafından yabancı yatırımcı aleyhine bir davranış tarzı benimsenmesi ihtimaline ya da farklı ülkelerde faaliyet yürütüyor olmaktan kaynaklanabilecek döviz kuru veya faiz oranı gibi doğrudan makroekonomik risklere bağlı olabilmekteydi.

Bu şartlar altında yatırımcı çokuluslu firmanın tüm bu maliyetleri karşılayabilecek (kompanse edebilecek) bazı rekabetçi üstünlüklere ya da avantajlara sahip olması kaçınılmazdı. Çünkü aksi taktirde bu firmanın yabancı bir ülkede rekabet edebilmesi (bir süre sonrasında ise ayakta kalabilmesi) mümkün olmazdı. Dolayısıyla Hymer’ın kuramındaki en can alıcı husus, DDY’ın varlığının

'piyasaların aksaklığına veya yetersizliğine' dayandırılmasıdır. Bu şartlar altında, bir firmanın yabancı bir pazarda kârlı olarak faaliyette bulunabilmesi için iki koşulun sağlanması gerekmektedir: Birincisi, sadece o firmaya özgü bir dizi avantajın veya üstünlüğün mevcudiyetidir. İkincisi ise, yabancı pazardaki faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde, zaten hayli yüksek olan maliyet unsurlarının daha da artmasına sebep olabilecek muhtemel çatışmaların ortadan kaldırılması; bir başka ifadeyle konak ülkedeki yatırımın kontrol altında tutulmasıdır. Burada dikkat çekilen 'kontrol' kavramı çokuluslu firma faaliyetlerini ve DDY hareketlerini anlayabilmek bakımından ihtiyaç duyulan en temel kavramlardan biridir.

1.2.2 Vernon'un Ürün Yaşam Evreleri Kuramı

Bu kuram teknolojik ürünlerin geliştirilmesi, üretimi, ithal ya da ihraç edilmesini gelişme düzeylerine ve değer zincirindeki yerlerine göre değişik ülkelerdeki evrelerini açıklamaya çalışır. Kuram konuyu zaman ekseninde açıklamaya çalıştığı için dinamik bir yapıdadır ve ürünlerin yaşam devrelerinin işleyişi bakımından ülkeleri en gelişmiş ülke konumundaki Amerika Birleşik Devletleri (başlangıç / ilk üretim ülkesi), diğer gelişmiş ülkeler ve daha az gelişmiş ülkelerin biçiminde sıralamaktadır. Diğer bir ifadeyle ele alınan ürünün üretimine ABD'de başlanacağını ve zaman içinde üretimin daha az gelişmişlik düzeyindeki diğer ülkelere kaydırılacağını; DDY hareketlerinin böylelikle ortaya çıkacağını savlamaktadır. Dolayısıyla, yeni bir ürün ABD'de az miktarda ve iç pazara üretilir, üretimi ufak çaptadır, ürün gittikçe geliştirilir. Üretim ihracata değil, iç talebe yöneliktir. Bu arada çok pahalı ve öncüdür. Gelişmiş ülkelere biraz, az gelişmişlere de çok daha az ihraç edilebilir. Daha sonra gelişmiş ülkeler de bu ürün lisansını alarak üretime girer. Az gelişmiş ülkeler bu kez ABD yanında bu gelişmiş ülkelere de ithalata başlar. Yenilikçi firma; daha karlı bulduğundan, içte ve dışta yeni teknolojinin lisansını satmaya başlar. Daha sonra, yüksek maliyetli Ar-Ge gerektirmediğinden ve zaten az gelişmiş ülkeler bu konuda zayıf olduklarından faktör maliyetleri düşük ve telif haklarının da yasalarla fazla korunmadığı az gelişmiş (taklitçi) ülkelere kayar. Yenilikçi ülkede üretim sürer; ancak ihracat artış hızı yavaşlar. Çünkü taklitçi ülkeler düşük fiyatla ihracat piyasalarını ele geçirmeye başlamıştır. Yenilikçi ülkede üretim sürerken, ihracat azalmaya başlar. Taklitçi ülkelerde üretim hızlanır, ihracat gittikçe artar. Sonunda yenilikçi ülkenin iç talebi,

yerli üretim yerine ithalatla karşılanmaya başlar. İç üretim hızla düşer. Artık teknoloji bütün dünyaya yayılmıştır. Teknoloji bütün ülkeler tarafından kullanılabilir hale gelmiştir. Artık ABD ve diğer gelişmiş ülkeler başka alanlarda yine yenilik peşinde koşmaya, yeni mallar bulup üretmeye ve bunların ilk ihracatçısı olmaya devam eder.

Özellikle II. Dünya savaşı sonrası elektronik ve bilgisayar alanında, bu alanların Çin, G.Kore ve Tayvan gibi Uzakdoğu ülkelerince çok daha etkin yapılabilmesi ve üretimlerin nerede ise tümünün bu bölgelere kayması sonrası, son yıllarda daha çok sosyal siteler ve özellikle genetik, biyomedikal, ilaç sektörlerinde görülen bu gelişim saykalları buna örnek verilmektedir. Önceleri Japonya daha sonra Çin, Kore ve diğer gelişmekte olan ülkelerde bu kuram uygulanmış görünmektedir. Ancak, Japonya artık ABD gibi bu alanın öncü oyuncularından biridir ve hatta bazı alanlarda (Robotik bunlardan biri) başa baş hatta daha gelişmiş ürünler geliştirebilmektedir.

Mobilya konusunda gerek tasarım ve ARGE, gerekse kullanılan makine, malzeme ve üretim teknolojileri kapsamında, faktör maliyetleri düşük olan Türkiye örneği, özellikle yeni tasarlanan ürünler konusunda bu kuramın gelişmekte olan ülkelere düşen safhasını doğrular niteliktedir. Gelişmekte olan ülkeler olgunlaşmış (mature) ürün kapsamında son safhada üretime girerek gelişmiş ülkeler gibi maliyet ve fiyat avantajından yararlanamamaktadır. Ancak son zamanlarda internet vasıtası ile yeni çıkan ürünleri aynı anda taklit etmeye çalışmaktadır. Bu durumda bile gerek marka olsun, gerek üretim tekniği ve kalite açısından olsun sadece benzer ürünler üretebildiğinden, Türk mobilya sektörü bu teori kapsamı dışında pek varlık gösterememektedir.

1.2.3 Knickerbocker'in Oligopolistik Tepki Kuramı

Frederick Knickerbocker (1973), Hymer'in oligopolistik piyasalarda firmaların uluslararası faaliyetlerini açıklayabilmek için neoklasik kuramın yetersiz kaldığını ortaya koymasından sonra, 1966-1971 yılları arasında on iki sanayi dalında 187 çokuluslu Amerikan firması üzerindeki araştırmasına dayanarak, Hymer'in kuramına paralel şekilde endüstriyel organizasyon yaklaşımı içinde sayılan "Stratejik Rekabet Kuramını" geliştirmiştir. Elde edilen veriler kapsamında üç konuda gözlem yapılmıştır (Ietto-Gillies, 2004: ch 7):

(1) İkinci Dünya Savaşı sonrası, firmalar daha çok uluslararasılaşma eğilimine girmişlerdir.

(2) ABD'nin birçok sanayi dalında faaliyet gösteren firmalar doğrudan dış yatırımlarını aynı ülkelere yönlendirme eğilimine girmişlerdir.

(3) Uluslararası genişleme faaliyetinde bulunan firmalar, oligopolistik yapıdaki sanayilerde gözlemlenmiştir; yani oligopolistik ve endüstriyel yapılar arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Knickerbocker'in oligopolistik tepki kuramına göre bir firma herhangi bir ülkedeki pazar payını arttırmak için yatırım yapar. Bunun hemen ardından bu firmaya rakip olan diğer oligopol firmalar da pazar paylarını kaybetmemek için hemen o ülkede yatırım yaparlar. Bu tip yatırımlara aynı zamanda "liderin takip edilmesi" ismi de verilmektedir. Zaten firmalar belirsizlikten ve riskten kaçındıkları için öncelikle kendilerinden önce lider bir firmanın yatırımını beklerler ve sonuçlarını gördükten sonra yatırım yaparlar. Bu durum da lideri takip etme teorisinin gerekçesini oluşturur.

Her ne kadar bu kuramın görgül çalışmaları ABD firmaları kapsamında yapılmış olsa bile, onlar kadar büyük olmasa da, Türk mobilya firmalarının, genelde risk değerlendirme kapasitesi olmayan yönetimlere sahip olmalarına rağmen, büyük firmaları takip etmek suretiyle bu eksiklikleri kapatmaya çalışmakta ve bu şekilde de, muhtemelen bu teoriden haberdar olmadan, teori paralelinde davranışlar sergilemektedirler.

1.2.4 Aliber'in Para Alanları Kuramı

Robert Z. Aliber tarafından 1970 yılında geliştirilen DDY kuramı döviz farklılıkları ile DDY hareketlerinin coğrafik paternini ortaya koymaya çalışmıştır. Buna göre, güçlü para birimlerine sahip olan ülkeler (ABD, Hollanda, İsviçre) kendi paraları güçlü ve kabul görür konumda olduğu için konuk ülkeler (sermaye ihraç eden ülkeler); diğer taraftan para birimleri görece zayıf ülkelerse konak ülkeler hâline gelmektedir.

1.2.5 Buckley ve Casson'ın İçselleştirme Kuramı

Buckley ve Casson (1976); ilk olarak Coase (1937) tarafından firmanın varlık sebebini açıklamak üzere geliştirdiği içselleştirme kuramını, DDY hareketlerinin sebebini açıklayabilmek ve çokuluslu firmalara uygun hale getirmek için kullanmışlardır.

Coase' ye göre firmalar, piyasada yetkin bir tedarikçi potansiyeli yok ise, işlem maliyetlerini (transaction costs) azaltmak maksadıyla ilgili süreçleri kendi bünyesinde icra etmeyi tercih etmekte, yani içselleştirmektedir.

Buckley ve Casson (1976) bu durumun çokuluslu şirketler için de geçerli olduğunu savunmuşlardır. Öyle ki, uluslararası ticaret yapan firmalar hammadde tedarik ettikleri veya ürünlerini pazarladıkları yabancı ülkelerde, süreçlerini olumsuz yönde etkilediğini hissettikleri bazı yetenek eksikliklerini fark ettiklerinde, bu süreçleri bünyelerine alarak içselleştirdiklerini, bu yolla DDY yaptıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, çokuluslu firmanın ortaya çıkmasına temel gerekçe olarak, aksak piyasaların sebebiyet verdiği yüksek işlem maliyetlerine katlanmak yerine; firmanın piyasa üzerinden yüksek maliyetle yürütebileceği faaliyetlerini daha düşük maliyetlerle kendi iç bünyesinde yürütme tercihinde bulunduğu gösterilmektedir.

1.2.6 Williamson'ın Sınırlı Rasyonellik (Bounded Rationality) Yaklaşımı

Coase'un yaklaşımı aynı perspektife dayanan büyük bir literatür oluşturulmasına öncülük etmiştir. Bu kapsamda Oliver Williamson (1975; 1981) tarafından ortaya konulan çalışma dikkat çekicidir. Williamson' un Coase yaklaşımını detaylandıran ve içselleştirmenin neden firmalara avantaj sağladığını belirten çalışmasındaki üç kavram; sınırlı rasyonellik (bounded rationality), fırsatçı davranışlar (opportunistic behaviour) ve varlık özgüllüğü (asset specificity) olarak sunulmaktadır (Ietto-Gillies, 2004).

(1) Sınırlı Rasyonellik: Geleneksel yaklaşım şekillerinde, insanlar, kuruluşlar ve bunların kapsamında firmaların her durum ve zamanda rasyonel davranarak, yapabileceklerinin en iyisini yaptıklarını kabul etmekte (Stigler, 1976) ve firma içi kurumsal analize ihtiyaç bırakmamaktadır. Ancak gerçek dünyada geleceğe ilişkin alınacak köklü kararlar, firmaların faaliyet gösterdikleri ortamlardaki bilgiye erişimdeki eksik ve aksaklıklar nedeniyle sınırlı rasyonel şartlarda ve sahip oldukları

sınırlı bilgilere bağı durumdadır (Williamson, 2005). Sınırlı rasyonellik daha karmaşık ortamında daha da büyük bir probleme dönüşmektedir. Bilginin seviye ve kalitesi, bu faaliyetler firma içerisinde gerçekleştirilmesi durumunda yani içselleşmede, dışsallaştırmaya göre daha üst seviyede gerçekleştirmektedir.

(2) Fırsatçı Davranışlar: Firma çalışanları ve dış bağlantıları, partiler arasındaki bilgi asimetrisinden yararlanmak suretiyle fırsatçı davranarak kendi menfaatlerini firmanınkinden daha öncelikli bir hale getirebilirler. En basit şekli ile çalışanlar boşa vakit geçirme ve özellikle günümüzde telefon, internet gibi iş yapma araçlarını kendileri için kullanma eğilimine girebilirler. Öyle ki modern firma, çalışanlar arasındaki fırsatçılığa neden olan motivasyonu ve bu motivasyon kaynaklı etkisizliği minimize etmek için uygun güdüleme mekanizmaları tesis etmeye çalıştığında bile kaytarma gibi fırsatçılık eğilimleri sıfırlanamaz.

(3) Varlık Özgüllüğü: Firma içerisinde zamanla geliştirilmiş olan beceri ve elde edilen varlıklar bunların beraber kullanıldığı durumlarda, ayrı ayrı kullanımları veya alternatiflerinin devreye alınması operasyonlardan daha fazla geri dönüş sağlar. Bu varlıklar esas olarak ya da beraber tasarlandıkları alanlardan farklı olarak kullanımları durumunda daha az verimlidir (Ietto-Gillies, 2004; ch 9).

1.2.7 Dunning'in Eklektik Paradigması (OLI Paradigması)

Dunning, DDY hareketlerini açıklamak amacıyla daha önce ortaya konulmuş olan farklı kuramları bir araya getirerek 'Uluslararası Üretime Eklektik Yaklaşım' (The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production) adını verdiği kuramsal çalışmasını ilk kez 1976 yılında Stokholm'deki bir sempozyumda sunmuştur. Önceki kuram ve tezlere göre daha bütünsel bir bakış getiren; bir bakıma kendisinden önceki kuramların en önemlilerini birbirine eklemlen bu perspektif, bu alandaki akademik literatürde yeni yapılan tüm çalışmalarda atıfta bulunulan en temel çalışmalardan biri hâline gelmiştir (Dunning, 2001).

Eklektik Paradigma ya da bilinen diğer adıyla OLI Paradigması, uluslararasılaşma çabası içindeki bir firmanın nasıl çokuluslu bir firmaya dönüşebileceğini üç hususa dayandırmaktadır. Bir başka ifadeyle, bir firmanın çokuluslu bir firma haline gelebilmesi ve DDY faaliyetlerine girişebilmesi üç koşulun karşılanmasını gerektirir:

(1) Firma yatırım yapacağı konak ülkede kendi alanında faaliyette bulunan başka firmalara kıyasla kendisine özgü ve kendi mülkiyetinde (Ownership – O) bulunan bir dizi avantaja (ya da üstünlüğe) sahip olmalıdır.

(2) Sözü edilen bu avantajların kullanılması bakımından konak ülke kendisine bir dizi yerleşim yerine özgü (L – Location advantages) avantaj sunmalıdır.

(3) Sözü edilen avantajların kaybedilmemesi (özellikle de kendisine özgü mülkiyet avantajlarının korunması) için firma yurtdışındaki (konak ülkedeki) faaliyetlerini kendi bünyesinde içselleştirerek (Internalise – I) kontrol altında tutmalıdır. Dolayısıyla Eklektik Paradigma, burada sözü edilen türden bazı avantajlar kapsamında; neden, nerede ve nasıl kararlarının analizine olanak veren bir çerçeve sunarak yabancı sermayeli doğrudan yatırımların gerçekleştirilme sürecini açıklamayı mümkün kılan bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

Bu yapı içinde kısaca OLI adıyla anılan hususlar şu şekilde belirginleştirilebilir:

a) Mülkiyet (Ownership) avantajları: Yabancı pazara girilirken; konak ülke firmalarının elinde bulunmayan, sadece yatırımcı firmaya özgü teknoloji, know-how, bilgi, ölçek büyüklüğü, finansman veya vergi avantajları gibi avantajlar (firm specific ownership advantages).

b) Konum (Location) avantajları: Yatırım yapılan konak ülke tarafından yatırımcı çokuluslu firmaya sunulan doğal kaynaklar, lojistik imkânlar, girdi maliyetleri, gümrük tarifeleri, altyapı, yatırım teşvikleri, sosyal ve kültürel yapı firmanın faaliyetlerini kolaylaştıracak olan yerleşim yerine özgü avantajlar (location specific advantages).

c) İçselleştirme (Internalization) avantajları: Yukarıda sözü edilen avantajların, özellikle de firmaya özgü mülkiyet avantajlarının ‘kontrolüne’ (yitirilmemesine) imkân sağlamak bakımından konak ülkede yürütülen faaliyetlerin firmanın kendi bünyesinde tutulması girişimine işaret eden; bir başka ifadeyle lisanslama, franchising gibi faaliyet modları yerine doğrudan yatırımın tercih edilmesinin temel sebebi olan kontrol amaçlı avantajlar (internalization ya da internalization advantages). Örneğin firma, kendi kilit rekabet üstünlüklerini, Ar-Ge, tasarım ya da ileri teknolojisini kendi bünyesinde tutarak konak ülkeye girmeyi; dolayısıyla sahip olduğu kendisine özgü avantajları yine kendi bünyesinde tutmayı, içselleştirmeyi tercih edecektir.

Kııacası, Dunning (1977; 1988a; 1988b; 1993; 2000) bir firmanın mülkiyete (Ownership–O), yerleşim yerine (L–Location advantages) ve içselleştirmek (Internalise –I) hususlarını esas alarak; neden, nerede ve ne zaman/nasıl kararları sonrasında doğrudan dış yatırım faaliyetine girişeceğini ileri sürmektedir. Dunning (1977) Eklektik Paradigma'nın önceki kuramların bir araya getirilmesi yoluyla oluşturulması sebebiyle, 'kuram' yerine 'paradigma' kelimesini tercih etmektedir.

Dunning DDY girişimlerinin aşağıda sunulan stratejik arayışlara dayandığını ileri sürmektedir (Dunning, 2000):

- (1) Pazar arayışı (market seeking)
- (2) Doğal kaynak arayışı (resource seeking)
- (3) Etkinlik arayışı (efficiency seeking)
- (4) Stratejik aktif arayışı (asset seeking)

Doğal kaynak arayan doğrudan dış yatırımlar, potansiyel evsahibi ülkelerde bulunan madenler veya tarımsal ürünler gibi doğal kaynaklara erişim amacıyla yapılan; dolayısıyla yerleşim yerine özgü koşulların sağladığı avantajları kullanmayı hedefleyen tarzdaki yatırımlardır. Doğal kaynakların ucuz ve güvenli tedarikine duyulan ihtiyacın etkileri, 1800 ve 1900'lü yıllarda dönemin sanayileşmiş ülkelerinin (Avrupa ülkeleri, ABD, Japonya) dünyanın gelişmekte olan ülkelere yönelik dış yatırımlarında görülmektedir (Dunning, 1993).

Öte yandan, pazar arayan doğrudan dış yatırımlarda temel amaç, yatırım yapılan ülkenin ya da o ülkenin komşularının pazarlarından pay alınmasıdır. Bu tür yatırımlarda, firmanın bir süre ihracat yoluyla hizmet ettiği pazara, sonraki aşamada daha yoğun bir yönelişi söz konusu olmaktadır. Nakliye maliyetleri ve genellikle evsahibi ülkenin devleti tarafından ithalatı kısıtlayıcı yönde düzenlemelere gidilmesi, genellikle pazar arayan doğrudan dış yatırımların gerisinde yatan öncelikli sebeplerdir. Bununla birlikte Dunning (1993) yabancı ülkelerdeki bu tür doğrudan yatırımlar ile stratejik sebeplerin de ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. Bazı örneklerde ise firmanın yurtdışına yönelen müşterilerini izlemesi, ürünlerin yerel şartlara ve tercihlere uyumlu hale getirilmesi veya işlem maliyetlerinin düşürülmeye çalışılması çabası da söz konusu olabilmektedir.

Etkinlik arayan doğrudan yabancı yatırımların iki esas türü bulunmaktadır. Birincisi ve en sık karşılaşılan türü, firmanın üretiminin kısmen ya da tamamen düşük işçi ücretlerinin geçerli olduğu bölgelere kaydırılması yoluyla, üretim maliyeti

bakımından etkinliğin yükseltilmeye çalışılmasıdır. Bu durum özellikle becerisiz ya da yarı becerili işçiliğin toplam üretim maliyeti içinde büyük pay sahibi olduğu düşük teknoloji-emek yoğun endüstri dallarında geçerlidir. Özellikle mobilya ve tekstil endüstrilerinde Çin, Hindistan ve kısmen Türkiye'ye yapılan yatırımlar buna örnek verilebilir.

Etkinlik arayan doğrudan dış yatırımların ikinci türü, çok uluslu firmaların mevcut organizasyonlarının rasyonalizasyonunu artırmaya yönelik yatırımlardır. Burada esas amaç, komşu bölgelerde sahip olunan karşılaştırmalı üstünlüklerin ve/veya avantajların değerlendirilmesi ya da ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanılması olabilir (Dunning, 1993).

Son olarak, dış yatırımlar bakımından – dört grup içinde – hızla önemi artan özellik stratejik aktif arayışıdır (Dunning, 1993). Firmalar gittikçe daha büyük oranda kendi ülkelerinde bulunmayıp da, başka ülkelerde bulunan ve uzun dönemli stratejik hedefleri bakımından büyük önem taşıyan – maddi ya da maddi olmayan – stratejik aktifleri elde etme amacıyla doğrudan dış yatırım yöntemini kullanmaktadırlar. Diğerlerinin tersine, stratejik aktif arayan yatırımlar, firmanın sahip olduğu mülkiyet avantajlarının kullanımını gerektirmemektedir. Tersine, bu durumda firma, doğrudan yatırım yoluyla, yeni mülkiyet avantajları elde etmeye çalışmaktadır (Dunning, 1993).

İlerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak ele alınacağı gibi Türk mobilya firmaları açısından Dunning'in OLI Paradigması kapsamındaki temel unsurlar daha çok pazar arayışı ve stratejik varlık arayışı bağlamında ele alınacaktır.

1.2.8 İskandinav Okulu Yaklaşımı

Firmaların uluslararasılaşmaları ve doğrudan dış yatırımlar konusuna açıklama getirme çabasındaki okullardan bir tanesi de İskandinav Okulu'dur. Bu okula "Upsala veya Uluslararasılaşma Okulu" da denilmektedir. Bu yaklaşımla ilgili görgül çalışmalar Snadwik AB, Atlas Copco, Facit ve Volvo firmalarında (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975) gerçekleştirilmiştir. Daha sonra 1977 yılında bu veriler üzerine Johanson ve Vahlne tarafından model oluşturulmuştur. Bu model ile bir firmanın uluslararasılaşması iki patern ile açıklanabilir:

- (1) Firmaların spesifik bir pazar/ülkeye girişleri,
- (2) Birden fazla ülkede yatırım girişimi.

Bu yaklaşım, 1970'lerde çoğu İsveç firması olan bir grup firmanın uluslararasılaşma süreçlerinin izlenmesi sonucunda ortaya konulmuştur. Görgül gözlemlerin sonucunda Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahlne (1977) şu sonuca ulaşmışlardır: Firmalar faaliyet süreçleri boyunca kendi bünyelerinde oluşan bilgi birikiminin yoğunluğuna bağlı olarak dış faaliyetlerini aşamalı olarak artırırlar.

Bunlar:

- (1) Düzenli bir ihracat faaliyeti yoktur,
- (2) İhracat bağımsız acenteler aracılığı ile yapılmaktadır,
- (3) Yabancı ülke satış temsilciliğinin kurulmasıdır,
- (4) Yabancı ülke üretim biriminin kurulmasıdır.

İşletmelerin uluslararasılaşmasını engelleyen en önemli faktörler bilgi eksikliği ve kaynakların yetersizliğidir. İşletmeler bu eksikliklerini gidermek amacıyla kendine psikolojik olarak yakın bulduğu ülkelere ihracat yaparak bu aşamalardan geçer. Bu model, dış yatırım yapmaya niyetli olan işletmelerin dış piyasalar hakkında nasıl bilgi elde edebilecekleri ve elde edilen bilgilerin işletmeye ne yönde etki edebileceği ile ilgilidir. Modele göre işletmeler, başka işletmelerden elde edebilecekleri, taklit edebilecekleri ya da satın alabilecekleri veya bir uzman kişiyi istihdam ederek kazanabilecekleri bilgiye odaklanmaktadır. İşletme öncelikle kültürel ve ekonomik açıdan kendi ülkesine yakın bulduğu ülkelerle ekonomik faaliyetlerde bulunma yoluna gitmektedir. Buradan elde ettiği birikimini daha sonra yukarıda verilen aşamalardan geçerek geliştirme yoluna gider. Başlangıçta ihracat yapmak için elde edilen bilgi birikimiyle işletme dış piyasaya açılma yoluna gider ve belirli aşamalardan geçtikten sonra süreç işletmenin kendine yakın bulduğu ülkelere doğrudan yatırım yapmasıyla sonuçlanır.

Bu model de aşamalar halinde gerçekleşmektedir. Bu modeli diğerlerinden ayıran temel özellik, aşamaların sonunda işletmenin doğrudan yatırım yapmasıdır. İşletme bu basamakların hepsinden mutlaka geçmek durumunda değildir. Bu durum işletmenin büyüklüğü ve sahip olduğu bilgiyi benzer pazarlarda kullanabilecek birikime sahip olması halinde, bu basamaklardan biri veya bir kaçını atlayarak yabancı ülkeye yatırım yapabilir.

Hymer (1976) tarafından da belirtildiği gibi herhangi bir piyasadaki yabancı firmalar yerli firmalara kıyasla yerel koşullar hakkında aynı ölçüde bilgi sahibi

olmadıkları için dezavantajlı konumdadırlar. Dış piyasalar ve koşullar hakkında objektif bilgi satın alınabilmekle birlikte “tecrübeye dayanan bilgi” (experiential knowledge) sadece doğrudan (birinci elden) tecrübe ile kazanılabilmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977). Dolayısıyla, eğer bir firma uluslararası piyasalarda faaliyette bulunmak istiyorsa, ihtiyaç duyduğu bilgi birikimini doğrudan kendi tecrübelerine dayanarak edinebilir. Ayrıca firmanın dış piyasalara doğru genişleme süreci firmanın geçmiş tecrübesiyle ilişkili olduğu gibi, potansiyel piyasaların büyüklüğüyle ve en önemlisi firmanın her bir potansiyel ev sahibi ülkeye olan psikolojik yakınlığıyla (psychical distance) da ilişkilidir. Psikolojik yakınlık kavramı sermaye ihraç eden ana ülkeye ev sahibi ülke arasındaki dil, kültür, siyasi sistem ve sınai gelişmişlik düzeyi gibi unsurlar bakımından benzerlikleri (yakınlığı) tarif eder. Ülkeler arasındaki kültürel benzerlik ve coğrafi mesafenin ilişkili olabileceği düşüncesinden hareketle, psikolojik yakınlığın genellikle coğrafi yakınlıkla denk olduğu varsayılır.

Türk mobilya firmalarının mobilya konusunda en çok dış yatırım Azerbaycan başta olmak üzere Türki Cumhuriyetlere, Arap Dünyası ve hatta İran’a DDY akımı son 20 yıldır devam etmektedir. Bu durum kısmen bu yaklaşımla ilişkilendirilebilir.

1.2.9 Krugman ve Yeni Ticaret Kuramları

1970’li yılların sonunda ortaya çıkan ve Yeni Dış Ticaret Teorileri (YDTT) olarak adlandırılan teoriler uluslararası ticaret alanında gelişmelere neden olmaktadır. YDTT’lerinin temel özelliği, geleneksel dış ticaret temel varsayımları olan tam rekabet ve ölçeğe göre sabit getiri varsayımları terk edilerek, ölçeğe göre artan getiri ve eksik rekabet piyasalarının analizini temeline almasıdır. Krugman (1990)’da belirtildiği gibi özellikle İngilizce konuşulan ülkelerde matematiksel olarak formüle edilemeyen "teorilerin" çok fazla ilgi çekmemesi ve ölçek ekonomileri ile eksik rekabet piyasa yapısını içeren dış ticaret teorilerinin matematiksel olarak formüle edilebilmesinin ancak 1970’li yılların sonunda başarılması, teorinin "yeni" olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır. Dış ticaret teorisinde 1970’li yıllarda ortaya çıkan yeni dış ticaret teorileri aslında oldukça önemli kökten bir değişiklik olmaktadır. Bu değişikliğin temel nedeni ise gerçek dünyayı açıklamakta geçerliliği oldukça tartışmalı olan tam rekabet ve ölçeğe göre sabit getiri varsayımlarının terk edilmesidir. Bu varsayımların yerine ölçeğe göre artan getiri ve eksik rekabet piyasa

modellerinin konulması, özellikle endüstri içi ticaret gibi geleneksel dış ticaret modelleri ile açıklanması mümkün olmayan bir çok özgül olgunun açıklanmasına imkan vermiştir (Krugman, 1985; 1991a; 1998).

Teorinin bir başka özelliği de, dış ticaretin nedenleri konusunda, geleneksel teorinin öne sürdüğü karşılaştırmalı üstünlüklere ek olarak, ölçüğe göre artan getiri sonucu uzmanlaşmanın ve oligopolistik piyasa yapısında olduğu gibi eksik rekabetçi piyasa yapısının, dış ticaretin nedenleri olarak ortaya konulmasıdır. Benzer şekilde dış ticaret sonrasında elde edilecek kazançlar konusunda da yeni teori ve yeni önermeler sunmaktadır. Buna göre, dış ticaret sonucu tüketicilerin kullanabileceği ürün çeşitliliğinin artmasına ve üretim ölçeğinin büyümesine ve dolayısıyla ortalama maliyetlerin düşmesine neden olan ticaret yanlısı etki ve rasyonalizasyona etkisi dış ticaret sonucu karşılaştırmalı üstünlükler ile elde edilen refah artışına ek olarak refah artışı sağlamaktadır. Yeni teoriler, geleneksel teorinin mirasını bütünüyle reddetmemekte, yalnızca geleneksel teorinin öngördüğü nedenler olmasa bile, yine de ticaret yapılabileceğini öne sürerek dış ticaret için yeni nedenler ortaya koymaktadır. Benzer durum refah artışı ile ilgili önermeler için de geçerlidir. Burada da, yeni dış ticaret teorileri, dış ticaret sonrası sağlanan refah artışlarına ek yeni önermeler sunarak aslında geleneksel teorinin serbest ticaret yanlısı önermesini desteklemektedir.

Yeni dış ticaret teorilerinin iki önemli katkısı daha bulunmaktadır. Bunlardan birisi teorinin teknoloji, büyüme ve dış ticaret ilişkisi üzerine yaptığı katkılardır. İkincisi ise 1980'li yılların sonunda tartışılmaya başlanan ve genel olarak ekonomik coğrafya daha özel olarak ise firma yeri (location) teorisi olarak adlandırılan teorilere yaptığı katkılardır.

1.2.10 Gelişmekte Olan Ülkelerin Firmalarının Uluslararasılaşma ve Rekabet Stratejileri Konusundaki Diğer Kuramsal Çalışmalar

Uluslararasılaşma üzerine ülke orijini, çevre ve iletişim ağının (network) etkileri başlıklı çalışmada high-tech Kosta Rika ve İtalyan KOBİ kapsamındaki bazı firmaların uluslararasılaşma üzerine, firmaların orijini ve çevre etkisi, gelişen ve gelişmekte olan birer ülkeden örneklerle incelenmiştir. Çalışma sonunda ülke orijini nedeniyle firmalar arasında yapısal farklılıklar bulunmasına rağmen, İtalyan ve Kosta Rika firmaları uluslararasılaşma faaliyetlerini desteklemede çevre ve iletişim ağlarını

kullandıkları ve çevre oluşturmak için stratejiler geliştirdikleri belirlenmiştir (Ciravegna, L., Lopez, L., Kundu, S., 2013).

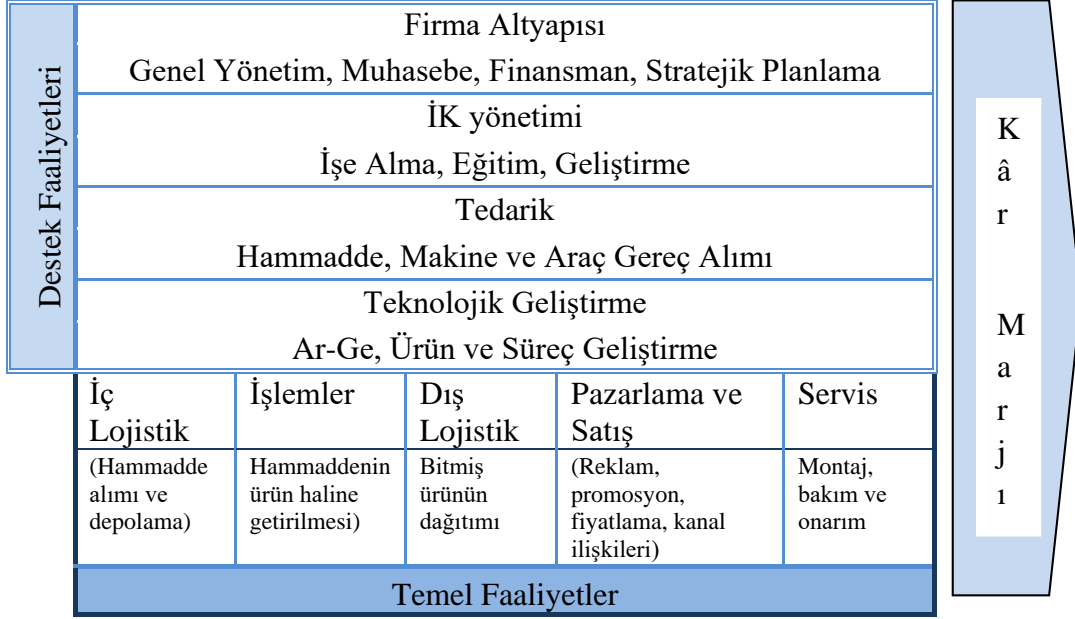
Diğer bir çalışmada, uluslararasılaşma konusunda kazanılan tecrübe, yine uluslararası çevre bağlantısı ile birlikte bir firmanın uluslararasılaşma patern ve adımlarını önemli bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (Brennan,L., Garvey,D., 2009).

Gelişmekte olan ekonomi tanımında geçen kelimeler, düşük gelir, süratli büyüme olarak ortaya çıkmaktadır. Son yirmi yıldır bu tip ekonomilerin uluslararasılaşma gelişme konusundaki görünümleri, maddi olmayan varlık özellikle teknoloji ve marka satınalma şeklinde gerçekleşmektedir. Özellikle denizaşırı satınalmalarda stratejik “asset-seeking” bakış açısı know-how edinimi vasıtası ile rekabet dezavantajların üstesinden gelebilmek maksadıyla stratejik kabiliyete erişmek olarak ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilere girerek rekabet avantajı sağlamak istemektedirler. Gelişmekte olan ülke şirketleri süratle küreselleşirken ve yine küresel liderlik konumunu hedeflediklerinden gelişmiş ülke MNC ile gelişmekte olan ülke MNC’leri arasındaki rekabet giderek artacaktır (Deng, P. 2012).

Uluslararasılaşma kademeli ve periyodik olarak gelişen prosesler olarak ortaya çıkmaktadır. Uluslararasılaşma konusunda tecrübe kazanıldıkça daha büyük proje taahhütlerine girilmekte, bu da firmaları daha üst seviyede uluslararasılaşmaya götürmektedir. Uluslararasılaşma ile ihracat arasında bir bağlantı olduğu görgül olarak bulunmuştur (Papadopoulos, N., Martin, O.M. 2010).

1.3 Mobilya Endüstrisinde Küresel Değer Zinciri Analizi, Türkiye’de Mobilya Endüstrisinin Tedarik Zincirinin Eklemlenmesi ve Coğrafi Kümelenmesi

Rekabet üstünlüğünün dayanaklarının ve bu anlamda uluslararası ya da küresel bir stratejik perspektife sahip olunmasının rekabet gücüne katkılarının anlaşılması; öncelikle bir firmanın faaliyetlerinin ‘değer zinciri’ bağlamında nasıl örgütlendiğinin anlaşılmasını gerektirir. Değer zinciri (Şekil 1.2) bir firmanın faaliyetlerini çeşitli kategoriler altınca gruplayarak bir ürünün (mal ya da hizmetin) tasarımı, üretimi, pazarlanması, teslimatı ve desteklenmesi ile ilgili olanları; girdileri ve teknolojiyi yaratan, temin eden ve geliştirenleri ve sermaye tedariki ya da genel karar alma süreci gibi kapsayıcı işlevler yürütenleri birbirinden ayırır (Porter, M. 2008).



Şekil 1.2: Değer zinciri (Porter, 2008).

Bu faaliyetler ya daha az maliyet ya da farklılaşmadaki rekabet üstünlüğünü etkiler ve temel faaliyetler (İç Lojistik, İşlemler, Dış Lojistik, Pazarlama ve Satış, Servis) ve destek faaliyetleri (Genel Yönetim, İK, Tedarik, Teknoloji Geliştirme) olarak iki grupta incelenebilirler. Değer zinciri, küresel stratejiye özgü faaliyetlerin vurgulanmasında temel bir araç sağlar. Değer zinciri kavramında küresel stratejiyi diğerlerinden ayıran konu, zincirin halkalarını ülkeler arasında yayma serbestliğidir. Temel seçimler iki alanda gruplanabilir:

a) Yapılandırma: Faaliyetlerin her birinin değer zincirinin neresinde konumlandırılacağına odaklanır. Montaj bir ülkede, Ar-Ge bir diğerinde, satış pazarlama üçüncü bir ülkede olabilir.

b) Koordinasyon: Bu dağılık faaliyetlerin nasıl ve ne ölçüde bir ağ içinde koordine edileceğine odaklanır.

Bu bağlamda, bilhassa gelişmekte olan ülkeler açısından küresel piyasalara katılıp katılmamanın ötesinde, sürdürülebilir gelir artışı sağlayacak şekilde katılımın nasıl sağlanacağı daha önemli bir meseledir. Firma ya da ülkenin sadece üretimde ilgili olduğu alanı değil, bir bütün olarak sektörün değer zincirini dikkate alması, kendini sektörde ne şekilde konumlandıracağına dair stratejiler geliştirmesinde geniş bir bakış açısı sağlar. Sektörel stratejiler belirlenirken, o sektörde yerli firmaların kendi markalarını ve tasarımlarını geliştirip yabancı pazarlara doğrudan girmeleri

yönünde mi, yoksa büyük uluslararası firmaların küresel üretim zincirlerine dahil olmaları yönünde mi destekleneceğinin ortaya konması önemlidir.

Küresel ticaret ve üretim artan bir şekilde bu değer zinciri etrafında yapılanmaktadır (Hernandez v.d. 2014). Küreselleşme kapsamında bu olgu “Küresel Değer Zinciri-KDZ (Global Value Chain-GVC)” olarak literatüre geçmiştir. Porter tanımının daha basit şekli ile ‘değer zinciri firmaların ve doğal olarak çalışanlarının bir ürünü konsept halinden nihai kullanıcıya ve ötesine erıştiren faaliyetler zinciri olarak tanımlanabilir’ (Gereffi and Fernandez-Stark, 2011). Şekil 1.2 ve önceki cümlede belirtilen bu faaliyet parçacıkları aynı firma, grup, holding ya da farklı firmalarda ve artan bir şekilde de farklı ülkelere (yine aynı firmanın ya da farklı firmaların) yayılmaya başlayan bir yapı oluşturduğundan KDZ olarak adlandırılmaktadır.

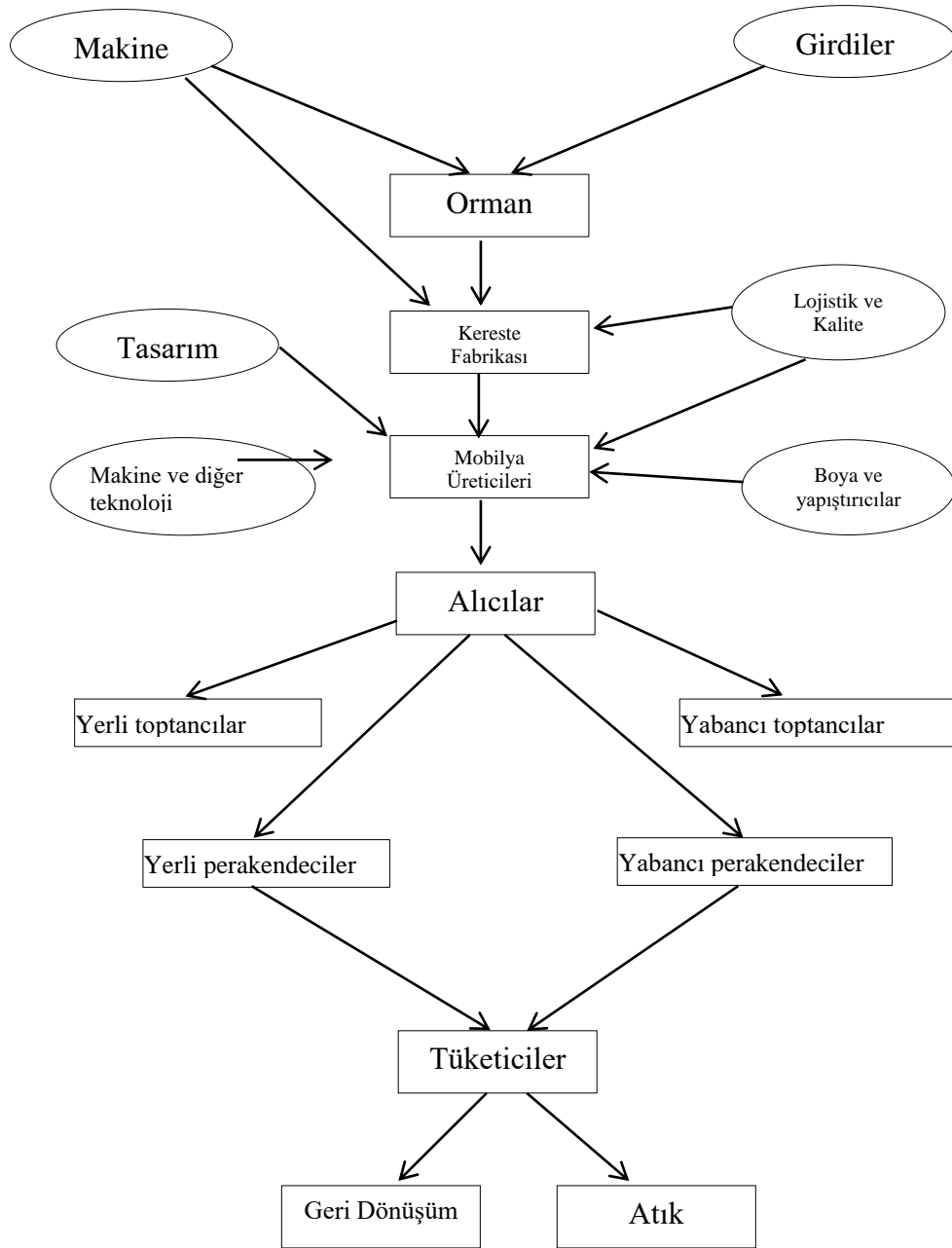
İkinci Dünya Savaşı sonrasında gerçekleşen iki büyük değişiklik küresel üretimin ve dünya ticaretinin görünüşünü değiştirmiştir. Bunlardan ilki, büyük oranda ticaretin serbestleştirilmesi, bölgesel entegrasyon anlaşmaları (RIAs-Regional Integration Agreements), kümeleşme ve lokasyon ekonomilerindeki taşıma ve işlem maliyetlerindeki düşüşler ve özellikle bilgi ve iletişim olmak üzere teknolojiye süratli gelişimler ile açıklanabilecek dünya pazarlarının artan entegre yapısıdır. İkinci değişiklik ise özellikle de küresel ticaret kapsamında ara malların artan varlıkları, esas olarak Fordist dikey-bütünleşmiş üretim modelinin bölümlere ayrılmasını gerektiren ve değer zinciri içerisindeki farklı katma değerli faaliyetlerin stratejik küresel dağılımına olanak sağlayan üretim süreçlerindeki ayrışmadır (Hernandez vd. 2014).

Küreselleşme küresel ekonomiye katılımları konusunda üreticilere bir fırsat sağlamıştır. Yüksek ve düşük gelir gruplarında yer alan ülkeler de firmalar teknolojik uzmanlık olduğu kadar, ölçek ekonomisi ve faaliyet çeşitlerine erişmek için artan bir sayıda dış pazarları hedeflemektedir. Bu durum yurtiçi ve yurtdışı pazarlardaki rekabeti artırmaktadır. Böylelikle firmalar ve milli ekonomiler için küreselleşme hem fırsat hem tehdit oluşturmaktadır (Kaplinsky vd.2009).

Çalışmanın bundan sonraki kısmında küresel mobilya sektörü değer zinciri, gelişmekte olan ülkelerde durum ve Türk mobilya sektöründeki değer zinciri ortaya konulacaktır.

1.3.1 Küresel Mobilya Sektörü Değer Zinciri

Ahşap Mobilya sektöründe değer zinciri Şekil 1.3’de gösterildiği gibi ormancılık sektöründen başlatılabilir (Kaplınsky v.d.2009). Ormanlardan elde edilen tomruklar, girdi olarak çeşitli makineler ve kimyasalların da kullanıldığı kereste fabrikalarında işlenerek talebe göre sunta lam, MDF, kontrplak ve diğer şekillerde mobilya üreticilerine sunulur.

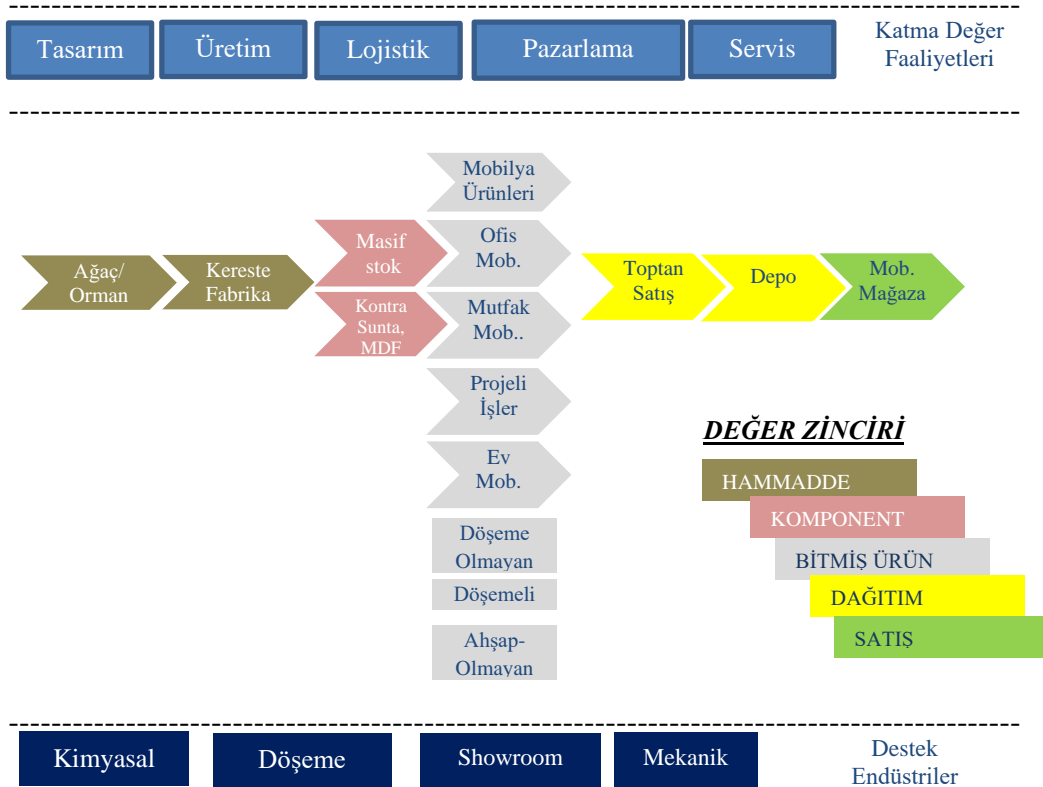


Şekil 1.3: Ahşap mobilya sektöründe “değer zinciri” (Kaplınsky, 2008).

Mobilya üreticileri ise bu ahşap malzemeleri yine tasarım ve talebe göre, insan gücü yardımı ile makinelerde işleyerek önce kesme ve delik işlemleri sonra da metal, sünger, kumaş, deri, boya ve yapıştırıcılarla kullanılabilir mobilyalar haline dönüştürürler.

Bu şekilde üretilen mobilyalar toptan ve perakende satış kanalları vasıtasıyla iç ve dış pazarlardaki tüketicilere sunulur. Ayrıca değer zincir içerisinde bazı firmalar yarı-mamul olarak ürettikleri ürünleri nihai ürün haline getirerek ana firmalara gönderebilirler. Tüketim süresi dolan, eskiyen ya da modası geçen mobilyalar geri dönüşüme tabi tutulur ya da atık halini alır.

Daha değişik bir biçimde olmak üzere, ABD mobilya merkezi olarak bilinen 'North Carolina in the Global Economy' web sitesinde yayımlanan mobilya endüstrisinde değer zinciri analizi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Şekil 1.4).



Şekil 1.4: Mobilya sektörü değer zinciri (NC in the Global Economy, 2015).

Bu şekilde mobilya üretimi iki boyut üzerinde yapılmış kategorilere ayrılmaktadır: (1) Üretimde kullanılan malzemeler ve (2) tasarlanan ürünlerin kullanım yerleri olarak gösterilmektedir. Bu kapsamda tasnif alanları malzeme türü, kullanım alanı (ya da ürün tipi) ve ilişkili diğer ürünler esasında ayrıştırılabilir:

a) Malzemeler: Ahşap, metal, kumaş (döşeme için) ve diğer (plastik ve sentetik) malzemeler.

b) Ürün tipi/kullanım alanı: Ev mobilyası (yatak odası, yemek odası, oturma odası, mutfak), ofis mobilyası (okul, hastane, banka gibi kurumsal projeli işler ve büro malzemeleri).

c) İlişkili ürünler: Örneğin yatak gibi ürünler.

Dünya genelinde mobilya sektöründe lokal olarak el işçiliğine dayalı ‘düşük teknoloji-emek yoğun’ üretim şekillerinin yanında, bilgisayar kontrollü ve seri üretim yapan büyük ölçekli firmalar faaliyet göstermektedirler. Özellikle 2004 yılından sonra Çin bu alanda en fazla üretim yapan ülke konumuna gelmiştir. Bu tarihten itibaren de, Avrupa ve Amerika’daki mobilya firmaları Ar-Ge, tasarım ve genel yönetim fonksiyonlarını kendi ülkelerinde tutarak üretimlerini bu ülkeye kaydırmaktadırlar. Çin’in yanında benzer özelliklere sahip ülkeler de değer zinciri kapsamında gelişmiş ülkelerin üretim üslerine dönüşmüşlerdir. Bu ülkeler, Endonezya, Polonya, Vietnam, Malezya, Brezilya, Hindistan ve kısmen de olsa Türkiye olarak belirtilebilir. Bu ülkeler “değer zinciri“ üzerindeki temel faaliyetlerden dış lojistik, bitmiş ürünün dağıtımını, servis ve müşteriye teslimat süresi açısından ortaya çıkabilecek dezavantajları çeşitli yöntemlerle gidermeye çalışmaktadırlar. Bu kapsamda geliştirilen demonte ürün tasarımlarının ortaya çıkması sektörde ulaşım maliyetlerinin önemli oranda azalmasını sağlamıştır. Bu durum, büyük pazarlara; ABD ve Avrupa’ya yapılan ihracat konusunda, mesafeler uzak olsa bile yukarıda adları anılan üretici ülkelere önemli avantajlar sağlamıştır. İşçilik ve fabrika maliyetlerinin düşük olduğu bu ülkelerde, ayrıca sağlanan devlet destekleri de rekabet açısından fayda sağlamıştır.

Diğer taraftan iletişim imkânlarının gelişmesiyle dünyada ülkeler arasında teknolojinin ya da genel olarak bilginin transferinin kolaylaşması; çokuluslu firmalar ya da uluslararası pazarlardan tedarik yoluna giden firmalar vasıtasıyla bu tür geçişkenliklerin artması da gelişmekte olan ülkelere ilâve rekabet avantajı sağlamaktadır. Uluslararası düzeyde alıcı (ithalatçı) firmalar ile tedarikçi (üretici) firmalar arasındaki ilişkiler gelişmekte olan ülkelere yerleşik üretici firmalara bilgi transferi konusunda esas kanal olarak değerlendirilmektedir (Saliola ve Zanfei, 2008).

Mobilya sektörü ile ilgili yapılan bir çalışmada (1) teslimat sürati ve güvenilirliği (2) düşük maliyet, ürün güvenilirliği ve kalite (3) ürün ve proses esnekliği (4) inovasyon, yeni ürün, tasarım kalitesi ve inovasyonu rekabet gücünün esas unsurları olarak işaret edilmektedir (Shawnee, Dröge, ve Markland, 1997). Çin mobilya sektörü için gerçekleştirilen bir araştırmada; Çinli mobilya firmalarının operasyon ve tedarik değer zinciri konusunda çeşitli şekillerde iyileştirmeler yapma konusunda hayli aktif oldukları gösterilmektedir. Ayrıca Çin ile ABD mobilya sektörü için yapılan araştırmalarda benzer yönler olmasına rağmen farklılıkların da bulunduğu belirtilmektedir. Her iki ülke mobilya sektöründe de teslimat güvenilirliği en üst derece olarak ortaya çıkmıştır. Maliyet ve kalite ile ilgili konular tek bir faktör, ‘değer’ üzerinde toplanmıştır. Bununla birlikte ABD firmaları ‘inovasyon’ üzerine yoğunlaşırken, Çinli mobilya firmalarının ‘değer’ üzerinden rekabet etmekte oldukları ortaya konulmaktadır (Robb, Xieve Arthanari, 2007).

Bu durum dünya genelinde mobilya sektörü değer zincirinde yeniden yapılanmayı beraberinde getirmiştir. ABD ve Avrupa ülkelerindeki önemli mobilya markaları üretimlerin Çin başta olmak üzere bazı gelişmekte olan ülkelere kaydırmış; bunun sonucunda da gelişmiş ülkelerdeki tesisler kapanmış, Çin, Polonya ve Vietnam’da dev mobilya üretim tesisleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu ülkelerdeki çalışma saatleri ve süreleri konusunda bir kısıtlama olmadığından haftanın yedi günü ve yirmi dört saat üretilen demonte ürünler başta olmak üzere her kalite ve çeşit mobilya ürünleri bu ülkelerden dünya pazarlarına ihraç edilmeye başlanmıştır. Daha önceden gelişmiş ülkelerin dominant oluşları nedeniyle yüksek olan sektöre giriş engelleri bu şekilde azalmış ve üretim maliyetlerinde önemli düşüşler ortaya çıkmıştır. Özellikle Çin’de Guangzhou bölgesinde oluşan kümeleşme ile üretim maliyetleri daha da aşağı gelmiştir. Benzeri gelişmeler Polonya, Malezya ve Endonezya için de kısmen geçerli olmuştur. Çin ve Polonya’nın mobilya ihracatında dünya sıralamasında en üste yerleşmesi bu tür maliyet avantajlarına dayanmaktadır.

Bu tür ülkelerde üretilen düşük ve orta fiyat düzeyinde pazarlara hitap eden seri üretim, ucuz işçilik ve malzeme kategorisine giren mobilyaların yanında; “Made-in-Italy” gibi tasarım ve malzeme açısından daha farklı kesimlere hitap eden inovatif ürünler, ustalık ve teknolojik açıdan daha fazla altyapı, birikim, sanat ve vizyon gerektiren pahalı ve markalı ürünler de eskiden olduğu gibi hâlen bazı gelişmiş ülkelerde imal edilmeye devam etmektedir. Ancak bu kategorilere giren ürünler için

bile hızlanan teknoloji ve bilgi transferi imkânları sayesinde rekabet baskısının arttığı görülmektedir. Örneğin İtalyan deri koltuk üreticisi NicolettiHome firmasının Çin'deki üretimi ile ABD ve diğer gelişmiş ülkelerden pazar payı kapmasına ilişkin örnek bu bölümün sonunda özetlenecektir.

IKEA tarafından benimsenen iş modeli mobilya pazarında değer zincirinin nasıl yapılabileceğine dair yeni bir stratejik perspektif olarak ortaya çıkmıştır. Düşük maliyetli modüler mobilyalar, IKEA tasarımcıları tarafından tasarlanmakta ve değer zincirindeki satış pazarlama faaliyetleri diğer firmalardan farklı olarak daha az satış personeli (dolayısıyla daha düşük maliyet maliyet) kullanılarak yürütülmektedir. Böylelikle, daha düşük fiyatlarla müşteriye sunulabilen ürünler için satın alma kararı müşteri tarafından daha kolay alınabilmektedir. IKEA modelinde ayrıca değer zincirindeki taşıma işlemi müşteriye bırakılmış durumdadır. Bunlara ek olarak IKEA'nın büyük ölçekli satış mağazaları ve bu mağazalar için lokasyon seçimi kararlarındaki hassasiyeti de pazarlama ve satış başta olmak üzere pek çok açıdan geleneksel kanallara kıyasla farklılıklar (bir bakıma üstünlükler) oluşturmaktadır.

Avrupa ve Kuzey Amerika'daki büyük perakendeciler diğer ürün gruplarında da olduğu gibi mobilya sektöründe de ya doğrudan üreticilerle ortaklığa girerek (joint venture türü ilişkiler kurarak) ya da doğrudan sipariş vermek suretiyle kendilerinin büyük oranda söz sahibi oldukları türden değer (ya da tedarik) zincirleri oluşturmaktadırlar. Bu tür ilişkilerde üretim için seçilen (görevlendirilen) firmalar ve hatta yatırımlar kolaylıkla bir ülkeden diğerine süratle aktarılmakta, böylece maliyetler asgari seviyede tutulmaya çalışılmaktadır. Örneğin 2006 yılında Türk firması Yataş ile Kayseri'de ortak yatırım yaparak burada üretilen tüm ürünü kendi ülkesi Fransa'daki 2000'e yakın mağazada satmakta olan Cauval Holding; Yataş ile maliyet konusunda anlaşmazlık yaşamaya başladığı dönemde üretim tesisini ve siparişlerini başka ülkeye taşıma konusunda tereddüt göstermemiştir.

Mobilya konusunda en çok tüketim AB ve ABD pazarında gerçekleşmektedir. Bu ülkelerdeki gelişmiş satış kanalları, yukarıda belirtilen gelişmeler kapsamında değer zincirindeki üretim ve taşıma kısımları çoğunlukla coğrafi bakımdan uzak gelişmekte olan ülkelere terk edilmektedir. Bu bakımdan Türk firmalarının DDY aracılığı ile bu ülkelerde üretim girişimi yerine mağaza açmak ya da depo gibi lojistik kolaylıkla yaratacak faaliyetlere girişmek veya tasarım, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerine girişmek yoluyla varlık göstermeleri mümkün olabilir; olmaktadır.

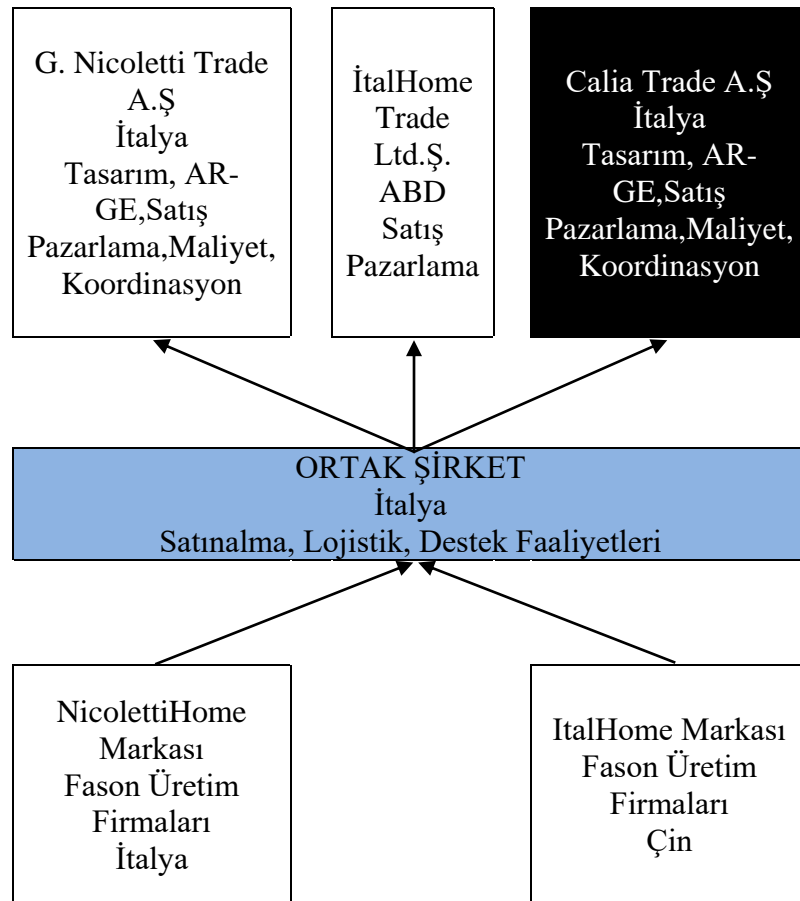
Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra, Batı Avrupa'daki üreticiler henüz AB'ye girmemiş Doğu Avrupa ülkelerindeki düşük maliyetlerden yararlanmak ve ortaya çıkan büyük bir pazarı değerlendirmek için buralara yönlenmişlerdir. Değer zinciri üzerinde doğrudan imalatla ilgili fasılları; bir başka ifadeyle mevcut üretim tesislerini bu ülkelere kaydırırken, buradaki atıl tesisleri de satın alarak kullanmaya başlamışlardı.

Kaplinsky vd. tarafından hazırlanan "Global Wood Furniture Value Chain" adlı çalışmaya göre, ahşap mobilya üreticilerinin küresel ölçekte faaliyet gösteren alıcılara tedarikçi olmak suretiyle nihai pazarlara erişmeleri üç satış/tedarik kanalı vasıtasıyla gerçekleşmektedir (Kaplinsky vd, 2003). Bunlar:

- a) Bir çok ülkede satış kanalı ve tedarikçileri olan büyük mağazalara sahip perakendeciler. (İki binden fazla tedarikçi ile üç kıtada elliden fazla ülkede 300'den fazla satış noktası ile IKEA bu türün en iyi örneğidir.)
- b) Kısıtlı sayıda ülkelere yine kısıtlı sayıdaki tedarikçilerden doğrudan mal satın alan küçük boyutlu perakendeciler,
- c) Birçok ülkedeki tedarikçilerden mal alıp genelde tek bir ülke ya da bölgede perakende satış noktaları olan uzmanlaşmış orta-boyut satıncımlar.

Bugün sektörde uzmanlaşma ve üretimde (imalatta) belirli bölgelerde kümelenme yaygın hale gelmiştir. Bu şekilde değer zincirindeki hammadde tedariki, tasarım ve diğer destek faaliyetleri perakendeci konumunda yeniden yapılanan firmalarca yapılmakta; bu perakendeciler tarafından verilen siparişler daha çok KOBİ ölçeğinde olan ve hemen bu firmaların yakınında ve bazen bu firmaların desteğiyle kurulan çok sayıda imalatçı tarafından karşılanmaktadır. Bu şekilde bu perakendecilerin üreticiler üzerinde tam olarak kontrolü bulunmaktadır. Genelde KOBİ yapısındaki üreticilerin kendi markalarını inşa edememeleri; ayrıca, finansman ve satış-pazarlama açısından tedarikçisi oldukları büyük ölçekli perakendecilere muhtaç olmaları sistemin işleyişinde sürekliliği sağlamaktadır. Ancak, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere zaten marka değerini fazla olmayan ürünlerin düşük kar marjlı olarak satılmasından dolayı sıklıkla bu üreticiler, perakendecilerin pazarına talip olabilmektedirler. Zaten bu çalışma kapsamında özellikle İnegöl çevresindeki ihracatçıların ve dış yatırım yapabilmış olan firmaların daha büyük perakendeci firmaların müşterileri ile sağladıkları temas sonrasında varlıklarını sürdürebildikleri görülmektedir.

1967 yılında Giuseppe Nicoletti tarafından kurulan NicolettiHome (NH) deri döşemeli ürünler grubunda bu duruma bir örnek olarak verilebilir. Nicoletti firması 1967-1999 yılları arasında kendine ait 35.000 metrekare bir fabrikada faaliyet göstermiştir. 2000 yılında yeni inşa ettirdiği 50.000 metrekare bir tesise taşınmış ve 2008 yılına kadar tüm üretim firmanın tesislerinde (dolayısıyla dış kaynak kullanımına [outsourcing] hiç başvurulmadan) gerçekleştirilmiştir. 2003 yılında NH 100 milyonu İtalya’da üretilen ürünlerin satışından, 20 milyonu da Çin’de ürettirilen ürünlerin satışından gelmek üzere toplam cirosu 120 milyon Euroya ulaşan bir firma olarak Milano Borsası’nda halka açılma kararı almıştır. Ancak tam bu halka açılma girişimi öncesinde Avrupa’da başlayan ve Euro’ya geçişten kaynaklanan talep gerilemesi sonucu firma yeniden yapılanmaya giderek üretim tesislerini kapatmış ve ürünleri dış kaynak kullanımı (outsourcing) yoluyla temin etmeye başlamıştır.



Şekil 1.5: NH ve Calia ortak şirket yapısı, 2008 yeniden yapılanma sonrası (Yazar tarafından bahse konu firmalarla yapılan temas sonrasında oluşturulmuştur).

Bu şekilde, yeniden yapılandırılan G. Nicoletti-Trade A.Ş., satış pazarlama, kalite kontrol ve maliyet birimlerinden oluşan yaklaşık 35 çalışanlı bir kuruluş

halinde aynı binada bulunan ve 25 çalışanı bulunan Calia Trade A.Ş. adlı bölgenin üçüncü büyük deri koltuk satış firması ile bir grup oluşturmuştur. Ayrıca bu iki şirketin ABD’de ortak olarak kurdukları ItalHome satış-pazarlama şirketi de dahil olmak üzere üç satış pazarlama şirketi aynı yapı altında faaliyet göstermektedir. Nicoletti Grubun ortak olduğu, G. Nicoletti Trade ve ABD’nde kurulu ItalHome şirketi ortak tedarik firması vasıtası ile hammadde alımı, lojistik, destek faaliyetleri (muhasabe, finans, IT, müşteri hizmetleri) birlikte yürütülmektedir. Bu firmaların İtalya’da aynı bölgede bulunan fason üreticilere tamamını ürettirdiği NicolettiHome marka daha üst pazara hitap etmektedir. Üretimleri Çin’de yaptırılan ItalHome marka ürünlerin satınalma fonksiyonları da yine aynı yapı içinde gerçekleştirilmektedir. Çin’de daha önce ortak olunan firma ile bitmiş ürün tedarikçisi olarak 100 çalışanı olan tamamen ayrı bir yerel şirket ile üretim anlaşması yapılmıştır. Bu tesislerde tüm üretim adımları ve kalite, burada çalışan İtalyan uzmanlar tarafından takip ve kontrol edilmektedir. Hammadde tedariki alt yüklenici tarafından yapıldığından, ItalHome bitmiş ürünü satın almaktadır. Burada görevli İtalyan NH firma çalışanları Çin’de üretilen bu ürünlerin NicolettiHome ile aynı standartta üretilmelerini sağlamaktadırlar. Çin’de hammadde ve işçilik daha ucuz olduğundan aynı kalitede bir ürünün maliyeti yaklaşık %25 daha ekonomik olarak ortaya çıkmaktadır. ItalHome, Yüzde 50 NH Grup, yüzde 50 Calia Grup ortaklığında ABD’de kurulmuş bir satış pazarlama firmasıdır. IH projesi esas olarak ABD piyasası için geliştirilmiştir. Bu piyasa için İtalyan dizayn ve markası ile yeterince modern bir koleksiyon oluşturulmuş; bu ürünler Çinlilerin çok ekonomik bir fiyata çıkarabildikleri klasik puf, rekliner gibi bir niş alana yöneltilmiştir. IH, dünyanın en önemli mobilya merkezi olan High-Point, merkezi ABD’de bulunan, Doğu-Batı arasında beş adet depo ile istenen ürünleri anında sevk edebilecek bir yapıda ve tamamen NH grubu tarafından sahip olunan bir firmadır. Bu depolar sayesinde, ülkedeki perakendecilere istenildiğinde istenen miktarlarda sevkiyat yapılabilmektedir. NH örneğinde de görüldüğü gibi mobilya sektöründe de diğer pek çok sektörde (örneğin otomotivde) olduğu gibi uluslararası ölçekte bir değer zinciri ortaya çıkmış durumdadır. Dolayısıyla Türk mobilya firmalarının doğrudan dış yatırımlarının anlaşılabilmesi ancak bu perspektifle mümkün olabilir. İzleyen bölümlerde burada işaret edilen hususlar Türk mobilya firmaları bakımından da açıklığa kavuşturulacaktır.

1.3.2 Türkiye'de Mobilya Endüstrisinin Coğrafi Kümelenmesi ve Değer Zinciri Yapısı

1.3.2.1 Sektörün aktörleri

MÜSİAD tarafından 2013 yılına ait olarak yayınlanan “Dayanıklı Tüketim ve Mobilya Sektör Raporu”na göre, ülkemizde mobilya sektörü ağırlıklı olarak iç piyasanın taleplerine göre üretim gerçekleştirmektedir (MÜSİAD, 2013).

Ancak son yıllarda ihracat ile başlayan uluslararasılaşma süreci kapsamında özellikle Türkiye'nin geleneksel hinterlandında (Ortadoğu, Balkanlar, Kuzey Afrika vb.) bölgeden gelen talepler ve Türk girişimcilerin buralara yatırım yapması, daha sonra iletişim ve bilgi akışının hızlanması, buna bağlı olarak katma değeri yüksek tasarımlara kolay erişilebilmesi ve bunların ülke içinde uyarlanarak üretilmesi sonrasında gelişmiş ülkelerde rekabet edilebilecek düzeye gelmesi, buralardaki pazar ve yüksek kar oranları dış piyasalarla da daha çok entegre olunmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, Türkiye mobilya sektörünün önde gelen oyuncularına dair şunlar söylenebilir (MÜSİAD, 2013):

a) İşletmeler: Sektörde imalat ya da benzeri alanlarda faaliyet gösteren işletme sayısı 30.000'e yakındır. Ayrıca 30.000'nden fazla işletme de perakende satış faaliyetindedir. Dolayısıyla toplam 60.000'e yakın işletmeden söz edilebilmektedir. Bu işletmelerde 300.000' yakın kişi istihdam edilmektedir. Sektörün önemli bir bölümünü geleneksel çalışma yöntemlerinin geçerli olduğu “küçük işletmeler” oluşturmaktadır. Son yıllarda büyük işletmelerin sektördeki varlığı otomasyon uygulamalarına yoğunluk kazandırmıştır.

Özellikle Kayseri bölgesinde yoğunlaşmış olan, bayilik teşkilatlarıyla Türkiye'ye yayılmakla kalmayıp yurtdışındaki pazarlara da açılmış büyük firmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte bir üçüncü kategori olarak IKEA gibi dünya markalarının İstanbul, Ankara, İzmir gibi şehirlerde açtığı ve hâlâ açılmaya devam eden mağazaları da sektörde yerini almaktadır.

Türk mobilya işletmelerinin genellikle KOBİ'lerden oluştuğu görülmekte ve yaşadıkları sıkıntıların KOBİ'lerin karakteristik sıkıntıları olduğu görülmektedir. Bu sıkıntılar aşıldığında tanıtım ve ihracattaki etkinliğini arttıran işletmelerin uluslararası mobilya pazarında önemli birer aktöre dönüşmelerinin önü açıktır.

b) Kümelenme: Türkiye’de son yıllarda yükselen trendlerin başında “mobilya kentlerinin” kurulması gelmektedir. Örneğin İstanbul bu anlamda İkitelli Organize Sanayi Bölgesi’ndeki MASKO mobilyacılar sitesinde 778 ve MODOKO mobilyacılar sitesinde 350’den fazla mağazayı bünyesinde barındırmaktadır.

Diğer önemli mobilya kentleri Kayseri, Bursa-İnegöl, Ankara-Siteler, İzmir Karabağlar ve Kısıkköy, Adana ve Eskişehir olarak ön plana çıkmaktadır. Bu kentlerin tarih içerisinde organik oluşum süreçlerinin belirleyicisi İpekyolu üzerinde ve hammadde kaynaklarına yakın yerlerde olmalarıdır. Sektörün önemli bir bölümü İstanbul’da yoğunlaşmaktadır (% 24). İstanbul’da işletme başına 3,7 kişilik istihdam düşmektedir. Bu oran Türkiye genelinde 3,2 kişide kalmaktadır. Ankara ise ikinci sırada gelmektedir. Ankara’daki Siteler 1960’lı yıllarda Marangozlar Odası’nın öncülüğünde kurulmuş olup, bugün 5.000 dönüm arazi üzerinde faaliyet göstermekte olan büyük organize sanayi bölgesidir. Siteler’de 10.000’i aşkın kayıtlı firma ve işletme başına düşen 2,7 kişilik istihdam söz konusudur.

Bu örneklerden özellikle Kayseri, gerek büyük firmaların yoğunlaştığı gerekse de firma başına düşen istihdamın yüksek seyrettiği bir sektörel hareketliliği temsil etmektedir. Kanepe, koltuk ve yatak üretimi ile ön plana çıkan Kayseri teknolojiye yaptığı yatırımlar ve yüksek fabrikasyon düzeni ile Türkiye’nin mobilya merkezi konumundadır. 3.500’ü aşkın kayıtlı firma sayısı ile sektörün en büyük aktörleri Kayseri’de yer almaktadır. Buna bağlı olarak da TÜİK verilerine göre Kayseri’de firma başına 11,5 kişilik istihdam Türkiye ortalamasının çok üzerindedir.

Son olarak İzmir’in Karabağlar ve Kısıkköy mobilya kentleri İzmir limanının varlığı ve ulaşım kolaylığı ile ön plana çıkmaktadır. Ancak bölgede küçük firmalar ağırlıktadır ve istihdam firma başına 2,66 kişi ile sınırlıdır.

İstanbul, İzmir ve Ankara için özellikle, “Mobilya İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri”nin kurulması “rekabeti etkileyen unsurlardan” biri olan “kümelenme bilinci”nin sağlanması açısından da önemlidir. Organize sanayi bölgeleri, sektörün paydaşlarını bir araya getirmek ve ortaklık, satınalma, işbirliğini teşvik ederek mikro ve küçük işletmelerin orta büyüklüğe eriştirilmesi açısından da oldukça önemlidir.

Diğer taraftan, ISO tarafından yayımlanan “Mobilya İmalat Sanayi Raporuna” göre, Türkiye’de mobilya sektöründe üretim üç farklı alanda yapılmaktadır. İlki organize sanayi bölgelerinde olup, orta ve büyük ölçekli firmalar seri üretim yapmaktadır. İkinci üretim alanı küçük sanayi siteleridir. Burada küçük ölçekli çok

sayıda firma kümelenme anlayışından uzak birbirine benzer üretimler yapmaktadır. Üçüncüsü ise tekil olarak şehirlerin içine dağılmış ve bir bölümü kayıt dışı çalışan küçük ölçekli firmalardır. Sektörde dağınıklık, kümelenme yapısının olmaması, küçük ölçekler, sanayi sitelerinde yığılma, şehir içlerindeki pahalı taşımacılık gibi unsurlar rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Uluslararası alanda rakiplerimize bakıldığında İtalya'nın kümelenme modeli ile rekabet gücü yarattığı görülmektedir. Kümelenme içinde mobilyaların tüm parçaları ayrı firmalarda üretilmekte, ihtisaslaşmış firmalar bünyesinde monte edilerek markalı satışları yapılmaktadır. Bu üretim yöntemi ile ölçek, kalite ve standart unsurları yakalanmış olmakta, verimlilik ve rekabet gücü artmaktadır (ISO, 2015).

Mobilya sektöründe dikey ve yatay boyutta faaliyet alanlarının ayrıışmış olduğu görülmektedir. Dikeyde tasarım ve Ar-Ge faaliyetleri, hammadde tedariki, üretim, dağıtım, pazarlama ve satış yer almaktadır. Bu faaliyetler; tedarikçiler, KOBİ niteliğindeki mobilya imalat atölyeleri, kendi üretimlerini ya da fason imalatçıların üretimlerini satan ve çoğunlukla belirli kümelerde yerleşik mağazalar, atölye niteliğinin ötesine geçip markalaşmakta olan ve bayilerden öte kendi sınırlı sayıdaki mağazalarında satış yapan mobilya üreticileri, fabrikalarda seri üretim yapan ve bayilik sistemiyle dağıtımını sağlayan büyük marka sahibi firmalar, belirledikleri kalite ve standartlarda fason üretim yaptıran perakende zinciri firmalar tarafından yerine getirilmektedir. Yatayda ise ev mobilyası, mutfak mobilyası, ofis mobilyası, bahçe mobilyası gibi çeşitlilikteki ürünlerde uzmanlaşmaya gidildiği tespit edilmiştir. Ev mobilyası da kendi içinde masif, modüler ve demonte mobilya gibi çeşitlilikler göstermektedir (Yılmaz, 2013).

Tüm dünyada olduğu gibi, Türk Mobilya sektörü de kullanılan girdiler açısından ağaç ürünleri başta olmak üzere, tekstil, deri, mekanik-metal parçalar, plastik ve sünger, boya gibi ürünler için kimya sektörleri ile ilişki içindedir (Şekil 1.3). Üretimde kullanılan bu aksesuarlar, hammaddeler, yarı-mamul ürünler de mobilya sektörünün yan sanayini oluşturmaktadırlar.

Uluslararası rekabet ortamında DDY yapabilecek aktörler genelde markalaşma sürecinde olan ve yurtdışı firmalara fason üretim yapan Türk Mobilya sektörüne göre orta-ölçekli firmalar ve sektörde ulusal olarak tanınan büyük ölçekli firmalardır. Zaten anket kapsamında temas kurulan firmalar yurtdışı yatırımı olan ya da

planlayan firmalar olduğundan bu tip firmalara yönelik değer zincirleri müteakip paragraflarda yer almaktadır.

1.3.2.2 Markalaşma sürecindeki işletmeler

Mobilya sektöründe marka oluşturabilmeyi başarabilmiş olan firmalar genellikle orta-büyükölçekte ve nispeten yeni firmalardır. Doğrudan ihracat için kurulmuş olanların yanında, yurtiçi pazar için kurulmuş fakat faaliyet sırasında ihracat ve daha sonra ortaya çıkan fırsatlar kapsamında proje bazında ya da daha çok Afrika ve BDT ülkelerinde üretim, lojistik, satış faaliyetleri yapan firmalardır. Atölye tipinde üretim yapan firmaların yönetime gelen ikinci ya da üçüncü nesilleri tarafından bir geliştirme ve atılım vizyonu kapsamında yönlendirilirler. Kurumsallaşma, standardizasyon ve markalaşma faaliyetleri başlamış ya da vizyon olarak tesis edilmiş olabilir. Değer zincirinde (Şekil 1.6) üretim ve yurtiçi satış pazarlama kısmı ile başlamış olmalarına rağmen yurtdışı firmalarla gerçekleştirilen faaliyetler, ihracat, ithalat ya da bu firmaların belirlediği standartları takip etmeleri gerekliliği üzerine genelde kurucu ya da uzun süre firmada bulunan çalışanlar tarafından tasarım, Ür-Ge (Ürün Geliştirme), pazarlama ve satış halkalarında da faaliyet gösterebilirler.

Bu işletmelerde genelde kurucu ve bunların takip eden nesiller, üretimden ve/veya pazarlama satıştan sorumlu profesyoneller konumunda yurtdışındaki fuarlara katılarak buraları ziyaret eden potansiyel müşterilerin taleplerini, öncelikle İtalyan firmalarınıninkileri olmak üzere çeşitli yabancı marka firmaların ürünlerini izleyip, gerektiğinde fotoğraflayıp bunlara benzer modeller geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmakta idiler. Diğer bir yöntem de bu fuarlarda beğendikleri modellerden minimum miktarlarda sipariş vermek sureti ile, daha sonra bu ürünler üzerinde model ve teknik detaylara erişim şeklinde yapılan çalışmalarıdır. İnternet ve iletişimin yaygınlaşması ve bilgiye erişimin çok kolaylaşması sonrası bu firmaların ürün geliştirme sorumluları artık fuarlar yerine on-line erişim sayesinde eriştikleri modellerle değer zincirindeki üretim öncesi ürün tasarımı kısmını çözümlenmeye çalışmaktadırlar. Girdilerini hammadde tedarikçileri ya da bazen kurdukları bağlantı sayesinde doğrudan üreticilerden temin etmektedirler. Gerek olduğunda kendi makine ve elemanları tarafından üretilemeyen parçalar için yarı-mamul taşeronlarına da müracaat edebilmektedirler.



Şekil 1.6: Markalaşma sürecindeki firmalarda mobilya değer zinciri (Tez yazarı tarafından hazırlanmıştır).

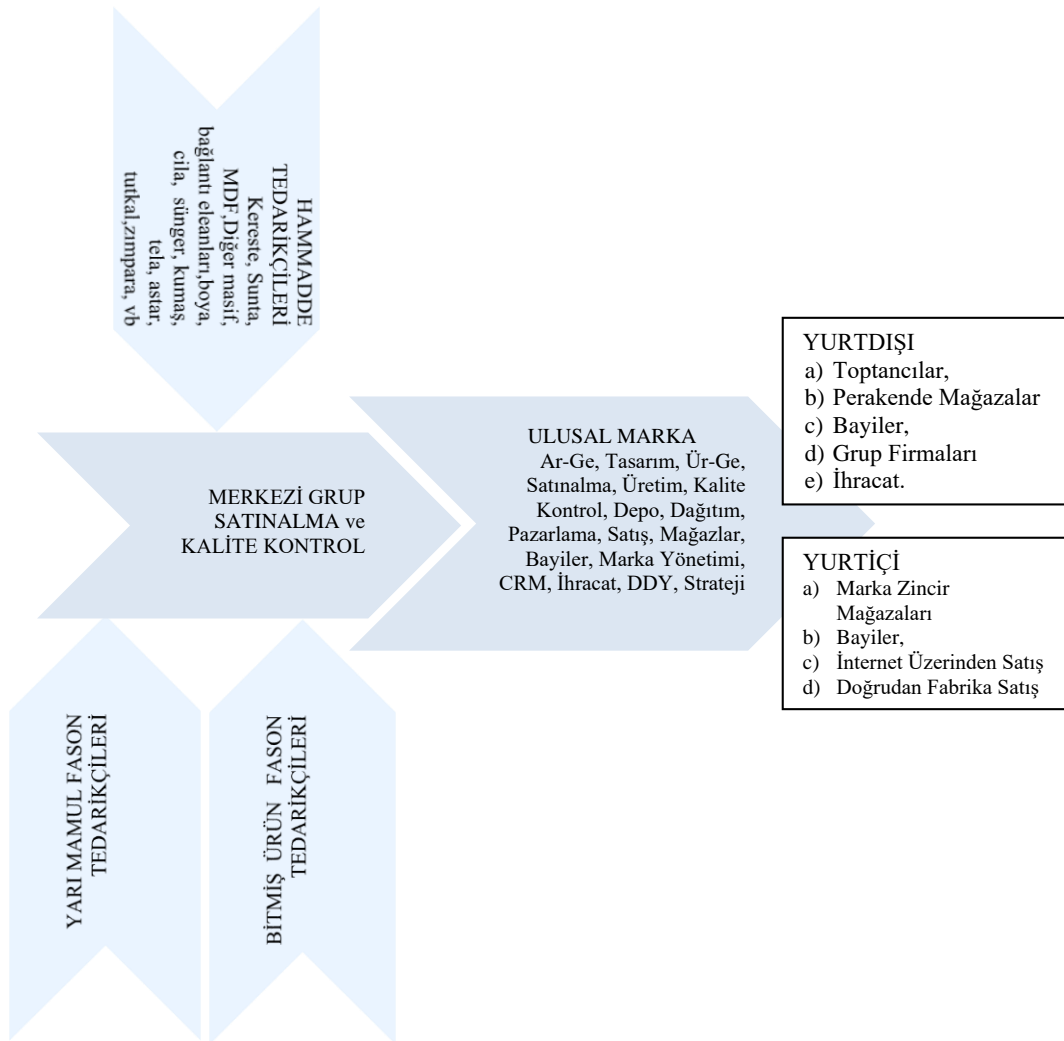
Markalaşma yolundaki bu firmalar yurtiçinde kendilerine ait mağazalarda ürünlerini tüketiciye sunarken, ayrıca bayileşme sürecine de girebilmektedirler. Ancak sadece yurtdışı firmalar için fason olarak ürettikleri ürün gamları da üretilebilmektedir. Bu firmalardan bazıları DDY kapsamında projeli işler olarak belirli periyotlarda yurtdışında kısmi/tam ürün üretme imkanına sahip olmaktadır. Ayrıca yurtdışında kendi mağazaları ya da özellikle Türk nüfusun bulunduğu Almanya, Fransa gibi ülkelerdeki mevcut mağazalara bayilik kapsamında ürün verebilmektedirler.

Pazarlama faaliyetleri eskiden lokal ilanlar, bağlantılar ve tanıdıklar ile yurtiçi fuarlara katılma şeklinde iken, şimdilerde internet kullanımı yaygın bir yöntem haline gelmiştir. Bunlardan bazıları belirli ürün gamında uzmanlaşmış olabilir. Bazıları da işçiliği zor fakat pahalı ürünlerde butik üretim yapabilmektedirler.

1.3.2.3 Ulusal markalar

Mobilya sektöründe geç gelen gelişmeler nedeniyle ülke çapında tanınan pek fazla marka olmadığı gibi uluslararası alanda bilinirliği yüksek marka sayısı ise çok daha az sayıdadır. Uluslararası alanda marka bilinirliği açısından tasarım, inovasyon, kalite yerine ucuz fiyatlı alt segment ürünler daha çok yer almaktadır. İSO 2014 yılı ilk 500 sanayi kuruluş listesinde yer alan mobilya firması sayısı sadece 2'dir (Boytaş, İstikbal aynı firmanın, ayrıca Doğtaş). İkinci 500 listesinde 5 mobilya firmasından biri Mondî, yine Boytaş-İstikbal grubuna dahildir. İkinci liste son sırasının üretim toplamı sadece 30 milyon dolar olması sektördeki esas aktörlerin çapını

göstermektedir. Bu firmalar bile henüz kurumsallaşma aşamasını tamamlayamamışlardır. Ancak özellikle ilk 500 grubunun büyük ölçekli üretim tesisleri, seri üretim yapabilecek makine ve nitelikli olmasa bile çok fazla çalışan ile standart ve seri üretim yapmaktadırlar. Ar-Ge ve tasarım faaliyetleri kısıtlı da olsa yapılmaktadır. Lojistik, sevkiyat, kalite, müşteri ilişkileri, satış sonrası hizmetlere önem verilmekte, ancak teslimat süreleri konusunda hala sorunlar yaşanmaktadır. Ulusal çaplı firmalara ait değer zinciri Şekil 1.7’de verilmektedir.



Şekil 1.7: Ulusal markaların faaliyet gösterdiği mobilya değer zinciri (Yazar tarafından üretilmiştir).

Üretimde hammadde, yarı-mamul ve mamul bitmiş ürünler grup satınması ya da doğrudan üreticilerden, hatta yurtdışı tedarikçilerden satın alınabilmektedir. Toplam maliyetler içinde hammadde maliyetleri yurtdışı mobilya firmalarına göre büyük oranlardadır. Ar-Ge, tasarım ve inovasyon gayretleri maliyetler içinde çok

fazla yer tutmamaktadır. Bu firmalar genelde ev mobilyası üretmektedir. Ayrıca ofis, mutfak, çocuk mobilyaları konusunda uzmanlaşmış markalar da faaliyet göstermektedir.

Genelde depolama, dağıtım faaliyetleri bu firmalar tarafından yapılmakta, satış şekli kendi zincir mağazaları, markanın gücüne göre çok sayıda bayiler aracılığı ile yapılmaktadır.

Pazarlama ve tanıtım faaliyetleri pek yoğun olmasa da yapılmakta, satış kampanyaları standart hale gelmiş bir şekilde rekabet için başvurulan yöntemlerdendir.

DDY konusunda en çok yatırımı olan firmalar bu kategoride bulunmaktadır. Genelde bu ilk 1000 firma içindeki firmalar kendi markaları ile satış ve lojistik DDY'leri, ayrıca yurtdışında ortaklık ya da kendi başlarına kurdukları tesislerde buldukları ülkelerde marka oluşturarak üretim faaliyetlerinde de bulunabilmektedirler.

Ulusal firmaların girişimi ile başlatılmış bulunan sektörel dernekler çok az üyeli fakat fazla sayıdadır. Bunlar:

MOSFED Mobilya Dernekleri Federasyonu

Alt Sektörel Bazda:

MOSDER Mobilya Sanayicileri Derneği, Üye sayısı: 58

MOBSAD Mobilya Sanayi İşadamları Derneği, Üye sayısı: 67

MAKSDER Mobilya Aksesuar Sanayicileri Derneği, Üye sayısı: 42

MUDER Mutfak Mobilya Üreticileri Derneği, Üye sayısı: 45

OMSİAD Ofis Mobilyacılar Derneği, Üye sayısı: 77

Bölgesel Bazda:

KAYMOS Kayseri Mobilya Sanayicileri Derneği, üye sayısı: 91

İMOS İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği, üye sayısı: 121

MOSFED çok yeni kurulmuş bir organizasyondur. En eski dernek MOSDER'dir. Ancak bu derneklerin üye firmalara DDY konusunda bir danışmanlık ve bilgi sağlayıcı faaliyetine rastlanmamıştır.

1.3.3 Mobilya Sektöründe Değer Zincirine Dair Değerlendirme

Bu alt bölümde Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma, rekabet stratejileri ve bu kapsamda gerçekleştirilen DDY'leri anlayabilmek için, öncelikle 'Küresel

Değer Zinciri' kavramının literatürdeki tanımlaması ve müteakiben mobilya sektöründeki güncel izdüşümü yer almaktadır. Daha sonra küresel mobilya değer zinciri yaklaşımındaki çerçevede, Türk mobilya firmalarının DDY gerçekleştirme potansiyeline sahip gruplardaki firmaların özellikleri karşılaştırılmıştır. Ancak, Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma DDY konusunda rekabet stratejisi geliştirebilecek yeterli bir geçmişe sahip olmamaları, boyutlarının küresel rekabet şartlarına göre nispeten küçük olması ve bu faaliyetlerin izlenebilirliğini sağlayacak verilerin bulunmaması ya da erişimin güç olması nicel olarak yapılan çalışmalar yanında nitel olarak bazı incelemeler ve bu firmaların sahip ya da yöneticileri ile yapılan görüşmeler vasıtasıyla elde edilen yorumlar da çalışmaya dahil edilmiştir.

Türk mobilya sektörü yurtiçinde istihdam bakımından yaklaşık yüzde 5 bir paya sahiptir. 2014 yılında yaklaşık 2,4 milyar dolar olarak gerçekleştirilen sektördeki ihracat değeri, aynı dönemdeki 160 milyar dolar olan toplam ihracatın yüzde 1,5 seviyesindedir. Son on yılda sürekli artış gösteren bu durum, 2015 yılı ilk üç çeyreğine ilişkin açıklanan rakamlara göre, 2014 yılı aynı döneminde göre, tüm ihracat rakamları ile birlikte daha düşük olarak gerçekleşmiştir. Ancak mobilya sektörü, buna rağmen coğrafik olarak ülkenin bir kaç bölgesinde yoğunlaşan sektör emek-yoğun niteliği nedeniyle önemli bir istihdam kaynağıdır. Önceleri atölye tipinde faaliyet gösterilen sektörde son 20 yılda ortaya çıkan ulusal markalar, sayıları az da olsa, yurtiçindeki rekabet nedeniyle ihracat ve DDY'lere yönelmişlerdir. Türk mobilya sektöründe DDY açısından veriler ancak son bir kaç yıla ait olmak üzere artan bir şekilde gelişmiş ve 2014 yılı için 128 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

Değer zinciri yaklaşımı, bir firmanın faaliyetlerini çeşitli kategoriler altında gruplayarak bir ürün ya da hizmetin üretimi, pazarlaması, teslimatı ve desteklenmesi ile ilgili olanları; girdileri ve teknolojiyi yaratan, temin eden ve geliştirenleri ve sermaye tedariki ya da genel karar alma süreci gibi kapsayıcı işlevler yürütenleri yani hangi etken ve aktörlerin hangi aşamalarda yer aldıklarını ve ortaya çıkan değerın görülmesine olanak sağlamaktadır. Mobilya sektörü 'düşük teknoloji-emek yoğun' özelliği ile heterojen bir şekilde çeşitli özellik ve yapıda faaliyet gösteren firmalara sahiptir.

Sektörün uluslararasılaşması ve rekabet stratejilerinin analizi, DDY motivasyonları ve şekillerinin ortaya konulmasında, çalışmanın odak noktasında

tasarlanan Kaynak Tabanlı Teori (Resource-Based Theory), Porter'ın Rekabet Üstünlüğü (Competitive Advantages) ve Dunning'in OLI Paradigması ile bu bölümde incelenen Mobilya Sektöründeki Değer Zinciri kavramları esas alınacaktır. Böylelikle, Türk mobilya firmalarının dış yatırımlarını açıklayabilecek bir kavramsal çerçeve oluşturulacaktır.

Mobilya sektöründeki değer zincirinin incelenmesi sektörde ne tür firmaların faaliyet gösterdiğini ve bunların nasıl geliştiğini, işletmelerin niteliksel özelliklerini ortaya koymayı sağlamıştır. Sektörde ulusal marka haline gelmiş mobilya firmaları ile, markalaşmaya çalışan firmalar DDY açısından analize edilmek üzere değer zinciri yaklaşımı kapsamında incelenmişlerdir. Bu grupta yer alan mobilya firmalarının önemli bir kısmının ne tür bir değer zincirinin parçası oldukları ve küresel mobilya değer zincirindeki konumları bu bölümde belirtilen mobilya sektörü değer zinciri yardımı ile daha sonraki bölümlerde analize tabi tutulacaktır.

Değer zinciri, bir firmanın faaliyetlerini çeşitli kategoriler altında gruplayarak bir ürün ya da hizmetin üretimi, pazarlaması, teslimatı ve desteklenmesiyle doğrudan ilgili olanları; firma altyapısı, İK, tedarik ve teknoloji geliştirme gibi destek faaliyetlerini birbirinden ayırır. Bu faaliyetler ya daha az maliyet ya da farklılaşmadaki rekabet üstünlüğünü etkiler. Temel faaliyetler (İç Lojistik, İşlemler, Dış Lojistik, Pazarlama ve Satış, Servis) ve destek faaliyetleri (Genel yönetim, İK, Tedarik, Teknoloji geliştirme) olarak iki grupta incelenebilirler. Değer zinciri, küresel stratejiye özgü faaliyetlerin vurgulanmasında temel bir araç sağlar. Değer zinciri kavramında küresel stratejiyi diğerlerinden ayıran konu, zincirin halkalarını ülkeler arasında yayma serbestliğidir. Temel seçimler iki alanda gruplanabilir:

a) Yapılandırma: Faaliyetlerin her birinin değer zincirinin neresinde konumlandırılacağına odaklanır. Montaj bir ülkede, Ar-Ge bir diğerinde, satış pazarlama üçüncü bir ülkede olabilir.

b) Koordinasyon: Bu dağıtık faaliyetlerin nasıl ve ne ölçüde bir ağ içinde koordine edileceğine odaklanır.

Bu bağlamda bilhassa gelişmekte olan ülkeler açısından küresel piyasalara katılıp katılmamanın ötesinde sürdürülebilir gelir artışı sağlayacak şekilde katılımın nasıl sağlanacağı daha önemli bir meseledir. Firma ya da ülkenin sadece üretimde ilgili olduğu alanı değil, bir bütün olarak sektörün değer zincirini dikkate alması, kendini sektörde ne şekilde konumlandıracağına dair stratejiler geliştirmesinde geniş

bir bakış açısı sağlar. Sektörel stratejiler belirlenirken, o sektörde yerli firmaların kendi markalarını ve tasarımlarını geliştirip yabancı pazarlara doğrudan girmeleri yönünde mi, yoksa büyük uluslararası firmaların küresel üretim zincirlerine dahil olmaları yönünde mi destekleneceğinin ortaya konması önemlidir.

Mobilya sektörü ele alındığında, İtalya'nın Basilicata bölgesinde Matera, Altemuro, Santaremo şehirleri, özellikle deri oturma grubu üretiminde faaliyet gösteren dünyaca ünlü, büyük ölçekli az sayıdaki firma ile üretimin belirli aşamalarında uzmanlaşmış tedarikçi konumundaki mikro ölçekli işletmeler arasındaki ilişkiler bu tür yönetişime örnek gösterilebilir. Taraflar arasındaki sözleşmelerin çoğunlukla kısa süreli ve kayıt dışı bir nitelikte olması üretimlerinde ani bir azalma riski taşıyan küçük ölçekli tedarikçileri büyük firmaların taleplerine son derece bağımlı hale getirdiğinden bu iki grup arasında hiyerarşi benzeri bir ilişki ortaya çıkmıştır. İhracata dönük üretim yaparak büyüyen bölgede pazara erişim, tasarım ve kalite ile ilgili beceriler büyük firmalarda toplanmış ve küçük firmalar sadece tedarik işinde uzmanlaşmıştır. Öte yandan bazı lider firmalar maliyet avantajı nedeniyle üretimlerinin bir kısmını zamanla Çin, Brezilya ve Bulgaristan gibi ülkelere kaydırmıştır. Bu bölgede dünyanın en çok bilinen markaları, Natuzzi, Nicoletti Home, Calia bu şekilde faaliyet gösteren gruplardır (Belgiojoso, Cristina Castelli, Colautti, ve Florio, 2008).

Mobilya sanayinde değer zinciri ahşap mobilyalar için ormancılık sektöründen başlatılabilir. Aynı şekilde oturma grupları için deri, tekstil, sünger, metal, tüm alt gruplarda bağlantı elemanları, kulplar aksesuar olarak ayrı bir zincir oluşturulabilir.

Dünya genelinde mobilya sektöründe hem el işçiliğine dayalı emek yoğun üretim yapan işletmeler hem de seri imalata dayalı üretim yapan büyük ölçekli işletmeler faaliyet göstermektedir. Genelde gelişmiş ülkelerde makine ve otomasyon çok daha yaygın kullanılır. Gelişmekte olan ülkelerde, Çin, Türkiye, emek faktörü daha çok kullanılmaktadır.

Üründe yapılan yeniliklerle parçalar halinde taşınıp sonradan birleştirilebilen demonte mobilyaların ortaya çıkışı, sektörde birim ulaşım maliyetlerinin yüksekliği sorununu azaltmış, firmalarca büyük miktarlardaki ürünün tasarım, imalat ve sevkiyatının yapılmasını mümkün kılmış ve böylece seri imalat sektörde geçerli bir üretim biçimi haline gelmiştir. Bu sayede IKEA bir dünya devi olmuştur.

Öte yandan marka ve tasarım değeri düşük olan seri üretim mobilyalar genellikle fiyatların düşük ve orta düzeyde olduğu pazar bölümlerinde tüketiciye sunulurken, tasarıma ve inovasyona dönük markalı ve kaliteli malzemedен oluşan ürünler, el işçiliği daha fazla olan özel üretilen mobilyalar ise pazarın fiyatların yüksek olduğu bölümlerinde sunulmaya devam etmektedir. Böyle bir ortamda mobilya ihraç eden ülkeler açısından, fiyatlar üzerinde rekabet baskısının daha az olduğu alanlarda faaliyet göstermek daha kazançlı bir yol olacaktır. Ancak bunu yapabilmek rakiplerden daha farklı alanlarda uzmanlaşmayı ve yeni beceriler edinmeyi öne çıkarmaktadır.

Mobilya değer zincirinde faaliyetler arasında bütünleşmeden öte bir ayrışmanın olduğu görülmektedir. Zira yüksek katma değer yaratmak açısından firmalar tasarım gibi ayırt edici nitelikteki beceriler kazanmaya çalışmakta, uzmanlık gerektirmeyen alanlarda ise dış kaynak kullanımını tercih etmektedir. Örneğin küresel mobilya pazarındaki önemli firmalardan IKEA’da küresel satın alma, ürün geliştirme ve satış faaliyetleri üç ana şirket eliyle yürütülmektedir. Küresel satın alma grubu tedarikçilerin seçimi, değerlendirilmesi ve satın alma işlerini yerine getirir. Tedarikçiler çoğunlukla Avrupa ülkelerinden olmakla beraber Çin de son yıllarda önemli bir tedarikçi olmaya başlamıştır. Ürün geliştirme bölümü fiyat, tasarım, işlevsellik, çevresel sorumluluklar, kalite ve dağıtımına uygunluk gibi çeşitli faktörler açısından ürünlerin değerlendirilip geliştirilmesinden sorumludur. Müşterilere odaklanan satış şirketi ise pazarlama kanallarına ilişkin stratejilerden ürünlerin mağazalarda sergilenmesine kadar satışla ilgili bütün faaliyetleri yürütür (Yılmaz, 2013).

1.4 Türk Mobilya Firmalarının Uluslararasılaşmasını Açıklamaya Yönelik Kavramsal Çerçeve

Yukarıda ayrıntılı olarak ele alındığı gibi kendisinden önce “uluslararası üretim” konusuna bir açıklama getirmeyi amaçlayan farklı yaklaşım ve kuramlar, Dunning tarafından bir araya getirilerek “Uluslararası Üretime Eklektik Yaklaşım” olarak ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada, Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri kapsamında gerçekleştirdikleri ve planladıkları DDY’ların analizi, özü itibarıyla Eklektik Paradigma esas alınarak açıklanmaya çalışılacaktır. Bununla

birlikte burada kullanılacak kavramsal çerçeve Akçaoğlu E. (2004) tarafından Türk dış yatırımlarını açıklamayı amaçlayan kavramsal perspektif esas alınarak mobilya sektörüne özgü bazı eklentileri içerecektir: Dolayısıyla bu çalışmada “Mobilya Sektöründe Uluslararası Değer Zinciri Analizi” kapsamında firmaya özgü avantajlar ve içselleştirme konularıyla birlikte ayrıca “yerleşim yerine özgü avantajlar” konusuyla sermaye ihraç eden ülkeye özgü dezavantajlar konusu da Dunning’in modeline eklenecektir. Eklektik paradigma kapsamında yerleşim yerine özgü avantajlar konusu esasen konuk ülkenin (yatırımcı çokuluslu firmaya ev sahipliği yapan ülkenin) koşulları bağlamında ‘çekici faktörler- (pull factor)’ olarak dikkate alınmaktadır. Oysa, Türkiye’nin içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkeler grubu söz konusu olduğunda, bu ülkelerin çokuluslu firmaları için kendi ülkelerinde (konak ülke / yatırımcının kendi ülkesi) mevcut olumsuz bazı unsurların da (itici faktörler / push factors) dış yatırım kararları üzerindeki etkilerinin de analiz sonuçlarının yorumlanmasında kullanılması gerekmektedir.

Yurtdışında yatırım yapan Türk mobilya şirketleri öncelikle pazar odaklı (pazar arayan) bir profil sergilemektedir. Pazar çeşitliliğini ve marka bilinirliğini artırma çabalarının yanı sıra maliyet avantajı elde etme çabası da yatırımları tetikleyen en önemli faktörlerden biridir. Bu hususlardan hangisinin ne ölçüde belirgin olduğu yatırım yapılan bölgelere göre değişmektedir. Kuzey Amerika ve Batı Avrupa’daki yatırımlarda daha yüksek kârlılığı mümkün kılan bir pazara girme ve bu pazarda da marka bilinirliği artırma amacı öne çıkarken; Ortadoğu ve Afrika ülkelerinde yeni pazarlarda yer bulma gayretiyle birlikte maliyet unsurları öne çıkmaktadır. Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ve Doğu Avrupa ülkelerinde ise bu ülkelerin hükümetleri tarafından verilen teşvikler ve bu ülkelerde büyük projeler üstlenen Türk inşaat taahhüt firmalarının yarattıkları iş potansiyelinin devamı mahiyetinde yatırım yapma şekli Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejilerinin açıklanabilmesi açısından önemli görülmektedir. Sıralanan bu hususlar kapsamında Türk Mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve dış yatırımlarını açıklayacak kuramsal çerçevenin temel unsurları aşağıdaki maddelerde özetlenmektedir:

a. Türk mobilya firmaları, Türkiye’de ancak 1970’li yıllardan sonra bir mobilya endüstrinin ortaya çıkmasıyla ve 1980 sonrasında iç pazarda ortaya çıkan talebi karşılayacak şekilde süratle gelişmesi sonrasında büyümeye başlamıştır. 1980’lerde Türkiye’nin dışa açılması ve 1990’larda BDT ülkelerinin

bağımsızlıklarını kazanması ve iş yapma kabiliyetlerinin sınırlı olması nedeniyle dış yatırımlara hazır bir pazar oluşturmaları, gelişmiş ülkelerin düşük teknoloji alanlarını terk etmeye başlamaları, Çin'in devreye girmesi gibi hususların tümü aynı dönemde gerçekleşen ve Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejilerini etkileyen olaylardır. Bu nedenle rüzgarı doğru yönden alan bazı firmalar çok süratle büyüyerek, Türkiye çapında sadece mobilya alanında değil, sanayi sektörünün genelinde büyük firmalar liginde boy göstermeye başladılar. Bu firmalar zaman içinde hem sermaye hem know-how sahibi oldular. Bu arada yukarıda belirtilen gelişmeler sonucunda Türk mobilya firmaları bakımından ihracat ile başlayan ve dışarıda büyük yatırımlara kadar uzanan fırsatlar ortaya çıkmaya başladı. Bununla birlikte, mobilya sektörünün Türkiye'de henüz görece genç bir sektör olması; bu bağlamda sektörde yeterince yetişmiş eleman bulunmaması; genelde çekirdekten yetişme girişimcilerin kültürel sebeplerle, ancak bir araya gelerek ulusal düzeyde entegre bir mobilya değer zincirinin oluşturulmasıyla suretiyle mümkün olabilecek bir uzmanlaşma sürecini başlatamamaları nedeniyle her firmanın değer zinciri kapsamındaki tüm halkaları/aşamaları kendisinin üstlenmeye kalktığı (ya da üstlenmek zorunda kaldığı) bir yapıda yatırım yapması, bu firmaları bir araya getirebilecek dernek ya da birliklerin organize olup yönlendirici bir görev üstlenmemesi gibi sebepler neticesinde Türk mobilya firmaları 2000'li yılların ortalarına kadar Polonya, Vietnam, Brezilya, Endonezya, Malezya mobilya firmaları gibi önemli atılımlar yapamamışlardır. Dolayısıyla, Türk mobilya firmaları ancak son on yılda üretim aşamalarındaki yeterliliklerini ve verimliliklerini geliştirmek suretiyle uluslararası mobilya değer zincirinde kendilerine yer bulmaya başlamışlardır. Bunlar genelde markalaşma çabaları ile birlikte gelen yurtdışında mağaza zincirleri açma, bunlara lojistik imkanları destekleyen unsurlar (depo vb. gibi) ekleme, bazen de mevcut yerel firmaları satınalma şeklindedir. Diğer bir uluslararası faaliyet modu (ya da yöntemi) da, bazı firmaların yabancı markalar için üretim (sözleşmeye dayanan üretim / contract manufacturing) yapmalarıdır. Bu şekilde yurtiçinde iç pazara yönelik üretim yaparak geliştirilen kapasiteler (capabilities) gelişmiş/sanayileşmiş ülke pazarlarında daha düşük maliyetlere dayanan düşük fiyat avantajının pahalı ürün satan firmalar (ve bu firmaların markaları) karşısında kullanılabilmesi biçiminde; BDT ülkeleri veya Afrika ülkeleri

gibi az gelişmiş ülkeler ise know-how birikimi biçiminde firmaya özgü mülkiyet avantajına dönüşmektedir.

b. Türk mobilya firmalarının bu avantajları patent, marka, tasarım ve inovasyon gibi üretilen katma değeri belirgin şekilde artıran ve hukuki koruma sağlayan türden avantajlar değillerdir. Bu nedenle yatırım yapılan konak ülkelerde bu tip avantajları kullanarak rekabet edebilmek için bu tür avantajların doğrudan dış yatırım yoluyla firmanın kendi bünyesinde içselleştirilerek kullanımı kaçınılmaz olacaktır. Bu şartlar altında doğrudan dış yatırım yapan Türk mobilya firmaları genellikle, sahip oldukları rekabetçi avantajlar üzerindeki kontrolü kaybetme kaygısıyla yurtdışında kurdukları firmaların tamamına (yüzde yüzüne) sahip olmak suretiyle yurtdışındaki operasyonlarını yürütmektedirler.

c. Mobilya firmaları sahip oldukları mülkiyet avantajlarını Türkiye dışında kullanmaya istekli olmalarının bir boyutu hedef ülkedeki (potansiyel konak ülkedeki) koşulların çekiciliğinin yanı sıra; bir bakıma Türkiye'deki elverişsiz koşulların iticiliğinden de kaynaklanmaktadır. Burada sözü edilen 'itici' unsurların tamamı 'Türkiye'deki olumsuzluklar' anlamında ele alınmamalıdır. Aynı zamanda Türk ekonomisinin büyük oranda serbestleştirilmesi Türk firmalarının yurtdışına yönelmelerinde kolaylaştırıcı bir etken olmuştur. Örneğin Türk mobilya firmalarının çoğunluğu gelişmiş ülkelerde ve bir bölümü BDT ve Ortadoğu ve Afrika ülkelerinde bulunan doğrudan dış yatırımlarını yapmadan önce, buralarda kendileri için hayli çekici unsurlar olduğunu ihracat, ithalat, bu bölgelerde görevlendirilen firma elemanları gibi çeşitli vasıtalarla fark ederek, kendi firmalarına has rekabet avantajlarını kullanmaya; bir başka ifadeyle bu ülkelerdeki çekici faktörlerden (Pull Factors) yararlanmaya yönelmişlerdir. Diğer taraftan Türk mobilya firmalarının henüz yurtiçindeki gelişimleri ve organizasyonlarını tamamlamadan kendilerine çok farklı gelebilecek sistemler içinde sermayelerini riske atmaya itildikleri de ileri sürülebilir. Bu durum yurtiçindeki ağır rekabet baskısı; buna karşın iç pazarın küçüklüğü ile karşılaştırıldığında yurtdışındaki pazarın olağanüstü büyüklüğü (Türkiye nüfusu ve dolayısı ile yaklaşık olarak pazarı dünya pazarlarının yüzde biri kadar olduğundan hareketle) ve buna bağlı olarak da dış pazarlardaki yüksek kar marjlarıdır. Ayrıca, 1989 kambiyo rejimi değişikliği sonrasında Türk firmalarının yurtdışına yönelik girişimlerinin önü açılmış; bu yöndeki çalışmalar bir hayli kolaylaşmıştır. Ek olarak 1996 yılındaki AB ile gümrük birliği anlaşmalarından

dolayı kazanılan ihracat kolaylıkları da firmaları doğrudan dış yatırım yönünde motive etmiştir.

Bu nedenlerle, Türk mobilya firmaları, konak ülke koşullarına bağlı olarak, öncelikle, pazar ve etkinlik arayan; daha ikincil düzeyde de doğal kaynak ve stratejik aktif arayan doğrudan dış yatırımlara girişmişlerdir. Bu yatırım kararlarında uygun veri ve düzgün fizibilite raporları sonrası alınan stratejik kararlara dayalı sağlam temelli kriterler yok ya da çok azdır.¹ Bunun yanında, bu yatırımlar fuarlar, ziyaretler, bağlantılar ve rekabet kapsamında diğer firmaların yatırım yapmalarına nispetle genelde dışarıdan gelen bir etki ve tavsiye sonrası ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir.

1.5 Sonuç

Bu bölümde, Türk mobilya sektöründeki firmaların uluslararasılaşma faaliyetlerinin anlaşılabilmesi yönünde bir kavramsal çerçevenin oluşturması hedeflenmiştir. Kuramsal çerçevenin ortaya konulmasında, Hymer'ın Piyasa Aksaklıkları Kuramı'ndan başlayarak günümüze kadar geliştirilen tüm belirgin kuramlar gözden geçirilmiştir.

Gelişmekte olan ülkelerin firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri konusunda kuramsal çalışmaların genel hatlarına değinildikten sonra, Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri açıklamaya yönelik kuramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Bu kapsamında Türk mobilya firmalarının gerçekleştirdikleri ve planladıkları DDY'ların analizi, özü itibarıyla Eklektik Paradigma esas alınarak açıklanması esas olmakla birlikte, Türk ekonomisine ve mobilya sektörüne özgü bazı eklentileri de ortaya konulmuştur. Bunlardan ilki "Mobilya Sektöründe Uluslararası Değer Zinciri Analizi" kapsamında firmaya özgü avantajlar ve içselleştirme konularıyla, diğerleri "yerleşim yerine özgü avantajlar" konusuyla birlikte sermaye ihraç eden ülkeye özgü dezavantajlar konusu olarak modele eklenmiştir. Eklektik paradigma kapsamında yerleşim yerine özgü avantajlar ile ilgili olarak evsahibi ülke koşulları, çekici faktörleri (Pull factors), Türkiye'nin içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkeler grubu söz konusu olduğunda, bu ülkelerin

¹ Bu konuda ülke makamları, dernek ve firmalarda veri bulunmaması, üniversitelerle işbirliğinde isteksizlik, araştırma ve danışmanlık konularına destek verilmemesi bir gösterge olarak ele alınabilir.

firmaları için kendi ülkelerinde mevcut olumsuz bazı unsurların (Push factors), kârlılık ve pazar arayışları, iç ve dış rekabet kavramları ile dış yatırım kararları üzerindeki etkileri kavramsal olarak öne getirilerek daha sonraki bölümlerdeki analiz sonuçlarının yorumlanmasında kullanılması planlanmıştır. Türk Mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve dış yatırımlarını açıklayacak kuramsal çerçevenin oluşumunda (1) Bu firmaların nispeten geç dönemlerde başlayan endüstrileşme çabaları, (2) Bu dönemde ortaya çıkan bölgesel gelişmeler, (3) Gelişmekte olan ülkelerin bu tip düşük teknoloji alanlarını terk etmeye başlamaları sonucu ortaya çıkan fırsatlar, (4) Patent, marka, tasarım ve inovasyon gibi konularda nispeten daha rahat ve avantaj sağlayacak şekilde kullanabilme imkanları, (5) Bu sayede pazar büyüklüğü ve karlarını artıracak olmaları, (6) Türkiye’deki elverişsiz koşulların iticiliği, (7) Bu ülkelerle ihracat, ithalat ile başlayan süreçte farkedilen bu ülkelerdeki çekici faktörlerden (Pull Factors) yararlanma detayları bu bölümde ortaya konulmuştur. Bütün bu temel unsurlar ve etkenler kapsamında, dış yatırıma yönelen Türk mobilya firmalarının, kuramsal olarak evsahibi ülke ve bölge koşullarına bağlı olarak, öncelikle, pazar arayan, karlılık arayan, etkinlik arayan, daha az olarak da doğal kaynak arayan ve stratejik aktif arayan yatırımlara girişmekte oldukları öne çıkmaktadır. Üçüncü bölüm kapsamında yapılan çalışma ile anket sorularına alınan cevaplar kapsamında bu kuramsal çıkarımın istatistik analizlerle desteklenmesi hedeflenmektedir.

Yukarıda yer verilen değerlendirmeler firmaların uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri kapsamındaki işletmeciliğe ait farklı yaklaşımları sergileyen geniş bir literatür bulunduğunu göstermektedir. Ancak özgül olarak mobilya endüstrisine inildiğinde genelde düşük teknoloji-emek yoğun grubunda ve son 20 yılda tüm diğer alanlarda fakat özellikle de mobilyada olmak üzere Çin ile ilgili dokümanlar daha çok yer almaktadır. Bu konudaki genel yaklaşımların merkezinde, mobilya endüstrisini de kapsayacağı farz ve kabul edilerek, “firmaların neden ve ne şekilde uluslararasılaşabildikleri”, “uluslararasılaşma sürecine giren firmaların rekabet avantajlarını nasıl elde edebildikleri ve bu avantajları nasıl sürdürebildikleri” soruları yer almakta ve firmaları sınır ötesi faaliyetlerini içselleştirmeye iten temel faktörün piyasa aksaklıkları olduğu anlaşılmaktadır. Uluslararasılaşma, firmaları rekabet açısından kalite, maliyet, verimlilik, operasyonel etkinlik gibi bir çok boyutta daha yüksek bir performans standartlarına ulaştıracak bir etki oluşturmaktadır.

Uluslararasılaşma sürecinde rekabet etmekte olan firmaların bünyesinde oluşan bu standartlar aynı zamanda firmaların ulusal sınırlar içindeki rekabet güçlerini de artırmaktadır. Son yıllarda uluslararası ekonomideki önemli bir etken gelişmekte olan ülkelerin etkinliklerindeki artış olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda BRICS ülkeleri ile birlikte aralarında Türkiye'nin de bulunduğu bazı ülkeler önemli oyuncular haline gelmiştir. Bu nedenle küresel ekonomide daha önceden tecrübesi olan firmaların bile uluslararasılaşma ve uluslararası pazarlara girişte etkin bir rekabet stratejisi geliştirmeleri ve uygulamaları gerektirmektedir. Bu bölümde, bütün bu değerlendirmeler gözönünde bulundurularak öncelikle gelişmiş ülkeler çokuluslu firmaları ve son yirmi yılda BRICS ve gelişmekte olan ülkelerin çokuluslu firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejilerini açıklamak için oluşturulan kuramsal çalışmalar esas alınarak, Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma, dış yatırımlar ve rekabet stratejilerinin açıklanmasında kullanılmak üzere bir kuramsal çerçeve geliştirilmiştir. İkinci Bölüm'de mobilya sektöründeki Türk firmalarının dış ticaret faaliyetlerine ilişkin veriler ve değerlendirmeler ardından, Üçüncü Bölümde faktör analizi ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak, anket sonucu elde edilen verinin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkacak bulgular; bu bölümde oluşturulan kuramsal çerçeve doğrultusunda değerlendirilecek ve Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri ortaya konulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

MOBİLYA SEKTÖRÜNDEKİ TÜRK FİRMALARININ DIŞ TİCARET FAALİYETLERİ

2.1 Giriş

Bu bölümde Türk mobilya firmalarının doğrudan dış yatırımlarının genel görünümü incelenecektir. Yurtdışındaki yatırımların mevcut durumunun tespiti ve gelişiminin izlenebilmesi amacıyla önce sektörün ihracatına dair istatistiklere odaklanılacak, ardından da doğrudan yatırımlar konusu ele alınacaktır. Böylelikle, Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma süreçlerindeki mevcut tecrübeleri ve rekabet pozisyonları ortaya konularak, tez çalışmasının üçüncü bölümünde yer verilecek olan araştırma anketine dayalı analiz çalışmalarına esas oluşturulmuş olacaktır.

Kentsel dönüşüm projeleri, nüfus artışı, yükselen hayat standardı ve sektörün ihracat değerinin artması ile mobilyaya olan talep gün geçtikçe artmaktadır. Ulusal ve uluslararası pazarlara yönelen Türk mobilya sektöründe, panel mobilya, masif mobilya, kanepeler, oturma grubu, tablalı mobilya (mutfak, banyo, ofis, yatak odası), bahçe mobilyaları, mobilya aksesuarları ve parçaları, taşıt mobilyaları, hastane mobilyaları, otel mobilyaları gibi çok geniş bir yelpazede üretim yapılmaktadır. Türkiye’de istihdam kapasitesi en yüksek sektörlerden biri olan mobilya sektörü, yurt genelinde her il ve ilçeye dağılmış durumdadır. 1980’lerden sonra Türkiye’deki ekonomik ve sosyal gelişmeler, özellikle büyük metropollerde kaliteli, fonksiyonel ve modern mobilya taleplerini artırmış, sektöre ve ülke ekonomisine ivme kazandırmıştır (TOBB, 2013).

Resmi istatistikler genel olarak Türk dış yatırımlarının durumuna dair; bu kapsamda doğal olarak da yeni ve nispeten küçük çaplı mobilya sektöründeki dış yatırımların boyutları, yatırımcı firma sayısı, yatırım biçimleri, büyüklüğü ve tutarı bakımından mevcut durumu gösteren verileri sağlayamamaktadır. Ayrıca Türk dış

yatırımlarının büyük bölümünün Hollanda, Lüksemburg, Malta gibi büyük vergi avantajları sunan ülkeler üzerinden başka ülkelere yönelmesi durumun tespitini zorlaştırmaktadır. Bunların yanı sıra Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ülkelerinde yapılan yatırımların ve üstlenilen projelerin resmi kurumlarca takip edilmesinin güçlüğü ve mobilya sektöründeki yaygın kayıt dışılık (bazılarınca kayıt dışılığın yaratılan toplan değer %65'ine ulaştığı ileri sürülmektedir) doğrudan dış yatırımların çapının belirlenmesini çok zorlaştırmaktadır.

Türkiye kaynaklı DDY konusunda verilerin derlendiği ve raporlandığı UNCTAD sitesindeki yatırım verileri Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) kaynaklarından elde edilmektedir. Bu veriler en az iki yıl geriden takip edilmekte, mobilya sektörünün diğer sektörlerle kıyasla küçük çaplı olması ve düşük teknolojiye dayanması sebebiyle detaylı bilgi içermemektedir. TCMB son dört yıldır dış ödemeler dengesine dair raporlarında, mobilya sektörünün yurtdışına sermaye çıkışlarını sadece tutar olarak göstermektedir. Türkiye’de doğrudan dış yatırımlara ilişkin verilerin toplanması ve bu alandaki faaliyetlerin izlenmesi için görevlendirilmiş bir resmi birim yoktur. Farklı kurum ya da kuruluşlarca farklı maksatlarla toplanıp, farklı sınıflandırma ve değerlendirme kriterlerine dayanan verilerin tam olarak bu tür bir araştırmanın amaçlarına hizmet etmesi mümkün değildir. Bu durumun bir sebebi – yukarıda da belirtildiği gibi – firmaların doğrudan dış yatırımlarını farklı kanallar üzerinden yürütebilmeleri ve bilgi akışındaki yetersizliklerle ilgilidir. Ayrıca, Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu (GTİP) numaraları ve ihracat beyanları sağlıklı değildir. Bu nedenle ihracatçı birliklerinin veri tabanlarına yapılan girişlerde “mobilya firması” ayırımı tam olarak yapılamamaktadır. Bunun yanında mobilya üretimini destekleyen aksesuar ve ağaç-orman ürünleri ve diğer destek firmalarının kapsama sadece ‘bazen’ alınıyor olması sektörle ilgili verilerin sağlıklı biçimde derlenmesini engellemektedir.

Diğer taraftan, firmalar bu bilgileri hem kültürel sebeplerle hem de rekabet gücü kaybı kaygısıyla rakip firmalardan, dernek ve birliklerden ve hatta resmi kurumlardan saklı tutmaya çalışmaktadırlar. Bu tür sebeplerle mobilya firmaları da genelde tüm Türk firmalarında olduğu gibi, doğrudan dış yatırımlarını üçüncü ülkelerde kurdukları ‘ara firmalar’ üzerinden veya kendileriyle resmi olarak organik ilişkisi bulunduğu bilinmeyen yurtdışında mukim benzer şirketler üzerinden yapmaktadırlar.

Türkiye’de 01.01.1989 tarihinden itibaren yürürlüğe giren “Armonize Sistem Nomanklatörü” esas alınarak yapılan Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu (GTİP) tasnifine göre, mobilya sektöründe ürünlerin sınıflandırması Tablo 2.1’de yer almaktadır.

Tablo 2.1: Mobilya sınıflama, genel.

GTIP No.	ÜRÜN TANIMI
9401	Oturmaya mahsus mobilyalar (yatak haline getirebilir türden olsun olmasın) ve bunların aksam ve parçaları.
9402	Tıpta, cerrahide, diş hekimliğinde ve veterinerlikte kullanılan mobilyalar (ameliyat masaları, muayene masaları, kliniklerde kullanılmaya mahsus mekanik tertibatlı karyolalar, dişçi koltukları) döndürme, yükseltme ve yatırma tertibatlı berber koltukları ve benzeri koltuklar; bu eşyaların aksam ve parçaları.
9403	Diğer mobilyalar ve bunların aksam ve parçaları.
9404	Somyalar, yaylı veya içleri herhangi bir maddeyle doldurulmuş veya teçhiz edilmiş yatak eşyası ve benzeri eşya (şilteler, yorganlar, diz ve ayak örtüleri, yastıklar, puflar, baş yastıkları gibi)(gözenekli kauçuk veya gözenekli plastik maddelerden olanlar dahil) (kaplanmış olsun olmasın).

Ancak sektör literatürü ve yapılandırılmasında gümrük tarifelerine esas teşkil eden GTİP sınıflandırması yerine aşağıda yer verilen sınıflandırma daha yaygın olarak kullanılmaktadır ve bu çalışmada da aşağıdaki grupta esas alınmıştır:

- (1) Modüler Mobilya / Panel Mobilya
- (2) Klasik Mobilya
- (3) Sandalye
- (4) Oturma Grubu / Koltuk / Kanepe
- (5) Yatak / Baza
- (6) Ofis Mobilyası / Büro Mobilyası
- (7) Mutfak
- (8) Aksesuar Mobilya
- (9) Projeli İşler
- (10) Çocuk Odası / Bebek Odası
- (11) Diğer (Okul, Özel, vb.)

Yukarıda sıralanan nedenlerle veri temininde tek bir kaynağa dayanılmasının mümkün olmaması sebebiyle, belirtilen veri kaynaklarının dışında; Ekonomi Bakanlığı'nın yurtdışı yatırımlar ve ihracattan sorumlu birimleri ve Orta Anadolu İhracatçılar Birliği ile tez çalışması kapsamında yapılan görüşmeler vasıtasıyla ilâve bazı verilerin temin edilmesi ve ilgili kişilerin görüşlerinin alınması mümkün olmuştur.

Belirtildiği gibi bu bölümde esasen Türk mobilya firmalarının uluslararası boyuttaki ticaret ve yatırım faaliyetlerinin mevcut durumunun tespiti amaçlanmaktadır. Bu sebeple öncelikle aynı konu gelişmekte olan ülkeler bakımından ele alınacak; daha sonra da Türkiye üzerinde odaklanılacaktır.

2.2 Gelişmekte Olan Ülkelerin Mobilya Firmalarının Doğrudan Dış Yatırımları ve Temel Özellikleri

Dünya mobilya ticareti temel olarak 70 ülke tarafından gerçekleştirilmektedir. En büyük ihracatçı ülkeler Çin, Almanya, İtalya ve Polonya'dır. Dünya mobilya ihracatı 2009 yılında 115,2 milyar dolar düzeyinde iken, 2013 yılında 170,3 milyar dolara yükselmiştir. Genelde üç farklı bölgeye doğrudan dış yatırım yapılmaktadır.

- (1) BDT ve Türki Cumhuriyetler
- (2) Ortadoğu ve Afrika
- (3) AB ve ABD

2012 yılında dünya mobilya üretimi 361 milyar Euro olarak gerçekleşmiştir (Tablo 2.2). 2013 yılında dünya mobilya üretimi yaklaşık 437 milyar dolar civarındadır. Dünya mobilya ticareti ise 2009 yılında 94 milyar dolardan, 2012 yılında 122 milyar dolara erişmiştir. Eğer yapılan tahminler gerçekleşirse bu değerlerin 2013 yılı için 124 ve 2014 için 128 milyar dolar olarak açıklanması beklenmektedir.

Tablo 2.2: Dünya mobilya üretimi (Renda. A, 2014).

Yıllar	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Milyar €	223	230	248	268	279	278	264	299	321	361
Önceki yıla göre		3,1%	7,8%	8,1%	4,1%	-0,4%	-5,0%	13,3%	7,4%	12,5%

Bu değerler Center for Industrial Studies (CSIL) tarafından mobilya üretiminde en başta gelen 70 ülkeye² ait verilerden oluşturulmuştur (CEPS, 2014). Bu 70 ülke yaklaşık 5 milyar nüfus ile dünya nüfusunun %75'ini oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi son on yılda dünya mobilya üretimi iki yıl (2008, 2009) hariç sürekli artmaktadır.

Ülkelerin gelir düzeyine göre bu veriler incelendiğinde, 2003 yılında orta-düşük gelir düzeyli ülkelerin (bunlar genelde gelişmekte ve geçiş ülkeleri olarak düşünülebilir) mobilya üretimleri yüksek gelir düzeyindekilerin yalnızca üçte bir düzeyinde iken, bu oran sürekli artarak 2010 yılında gelişmiş ülkelerin üretim seviyesini aşmış ve ve bu gelişim devam etmiştir (Tablo 2.3).

Tablo 2.3: Dünya mobilya üretimi; gelir düzeyine göre (Renda, A, 2014).

Yıllar	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Yüksek Gelir düzeyli ülkeler	75%	72%	69%	66%	62%	57%	51%	47%	45%	41%
Orta/Düşük Gelir düzeyli ülkeler	25%	28%	31%	34%	38%	43%	49%	53%	55%	59%

Bu tablodaki değerler iki önemli unsurdan kaynaklanmaktadır:

- (1) Gelişmekte olan ülkelerin kendi iç pazarlarında artan talebi karşılamak üzere mobilya üretimlerinin artması,
- (2) Gelişmiş ülkelerin firmaları tarafından gelişmekte olan ülkelere mobilya sektöründe yapılan doğrudan dış yatırımlar.

Gerçekten de son yıllarda özellikle Batı Avrupa'da pek çok mobilya firması '*düşük teknoloji-emek yoğun*' olarak sınıflanan bu sektörde üretimi doğrudan dış yatırım kapsamında gelişmekte olan ülkelere kaydırmakla, hem maliyeti azaltmakta hem de büyük hacimlerde üretim yapabilmektedirler. Aynı zamanda gelişmekte olan bu ülkelerin iç pazarlarına da ürün sağlamaktadırlar. Yani hem *pazar arayışı*, hem *kaynak arayışı*, hem *etkinlik arayışı* ve bazı durumlarda buralarda sahip oldukları varlıklar üzerinden *stratejik varlık arayışlarını* da karşılar duruma gelmişlerdir. Bu firmalar genelde Ar-Ge, tasarım, marka gibi değer zinciri unsurlarını kendi

² Almanya, Arjantin, Avustralya, Avusturya, Bahreyn, Belçika, Bosna Hersek, Brezilya, Bulgaristan, Cezayir, Kanada, Şili, Çin, Kolombiya, Hırvatistan, Kıbrıs, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Mısır, Estonya, Finlandiya, Fransa, Yunanistan, Hong Kong, Macaristan, İzlanda, Hindistan, Endonezya, İrlanda, İsrail, İtalya, Japonya, Kazakistan, Kuveyt, Letonya, Lübnan, Litvanya, Malezya, Malta, Meksika, Fas, Hollanda, Yeni Zelanda, Norveç, Umman, Filipinler, Polonya, Portekiz, Katar, Romanya, Rusya, Suudi Arabistan, Sırbistan, Singapur, Slovakya, Slovenya, Güney Afrika, Güney Kore, İspanya, İsveç, İsviçre, Tayvan, Tayland, Türkiye, Ukrayna, Birleşik Arap Emirlikleri, İngiltere, ABD, Venezuela, Vietnam.

lkelerinde tutarken; DDY yaptıkları ülkelerdeki kendilerine bağlı firmalarda (subsidiaries), kendilerince gönderilen kilit personel vasıtasıyla operasyonlarını sürdürmektedirler. Gelişmiş ülkelerin mobilya firmalarının en çok doğrudan dış yatırım yaptıkları gelişmekte olan lkeler Çin, Polonya ve Vietnam'dır. Bunlara ek olarak benzer bir yapılanmanın sonucu olarak Hindistan ve Brezilya da son on yılda üretimlerini ikiye katlayan ülkelerdendir. Bu doğrultuda Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ile Japonya'da on yıl öncesine kıyasla mobilya üretimi belirgin biçimde gerilemiştir. Bu durumun gelişmiş ülkeler arasındaki tek istisnası Almanya'dır.

Türkiye son yıllarda gerek ihracat, gerek dış yatırım ve gerekse iç piyasada artan talebe karşın; bu listelerde yer alabilecek bir boyutta üretim ve satış hacmine ulaşamamıştır.³ Bu konuda piyasa ekonomisi sistemine yeni dâhil olan Polonya ve Vietnam dahi mobilya üretiminin gelişmiş ülkelerde geriliyor oluşundan kaynaklanan fırsatları iyi kullanmak suretiyle kendi rekabet güçlerini artırırken maalesef Türkiye aynı başarıyı gösterememiştir. Oysa rneğin, Polonya dünyanın en büyük yedinci mobilya üreticisi konumuna gelmiştir.

Dünya Mobilya üretiminin yaklaşık %20'sini gerçekleştiren 200 mobilya firmasından 57'si gelişmekte olan ülkelerde ve geri kalan 143' gelişmiş ekonomilerde faaliyet göstermektedir. Bunlardan merkezi Batı ya da Doğu Avrupa lkelerinde bulunan 84 firmanın dünya üzerinde kontrol altında tuttuğu mobilya üretim tesisi sayısı 1.100 civarındadır. Bu 200 mobilya firmasının 80'inin üretim tesisleri, merkezlerinin bulunduğu kendi lkelerinin dıőındadır. Ayrıca, bu tesislerin halihazırda buldukları ülkelerdeki faaliyetlerinin de sürekliliği Őüphelidir. Çünkü, gelişmiş ülkelerin yatırımcıları verimsiz buldukları tesisleri buldukları ülkelerden başkalarına kolaylıkla taşıma kabiliyetine sahiplerdir ve sıklıkla karşılaşılan bir uygulamadır.

Genel olarak tüm sektörler dikkate alındığında; gelişmekte olan ülkeler 2013 yılı için toplam 454 milyar dolar dış yatırım yapmışlardır. Buna karőılıık 778 milyar

³ Türkiye mobilya üreticileri, dernekleri ve resmi ve özel diğer ilgili kuruluşlar genelde bu durumu görememiő, ancak münferit girişimler ile ihracat ve DDY mümkün olabilmiiştir. Uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri konusunda, sadece belirli yılda belirli tutarda ihracat hedefi koymakla yetinmişlerdir. Bu konuda dünyadaki en sağlıklı veri kaynağı konumundaki CSIL raporları mobilya dernekleri tarafından ya satın alınmamakta ya da alınsa bile etkin kullanılamamaktadır. Halbuki bu kuruluş tüm ülkelerin mobilya pazarlarını, stratejilerini, geleceğe ilişkin öngörülerini yayımlamaktadır. Dolayısıyla, görece küçük tutarlar harcanarak elde edilebilecek veriler ve ülke stratejileri konusundaki bilgilerin kullanımı vasıtasıyla yaratılabilecek değerin yaratılması fırsatı kaçırılmaktadır.

dolar yatırım almışlardır. Gelişmiş ülkeler 2013 yılında 857 milyar dolar dış yatırım yaparken, 566 milyar dolar yatırım almıştır

Tablo 2.4: Dünya doğrudan yabancı yatırım özeti (Milyar ABD doları) (UNCTAD, World Investment Report, 2014).

Bölge	İçeri- DDY			Dışarı-DDY			
	Yıllar	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Dünya Toplam		1.700	1.330	1.452	1.712	1.347	1.411
Gelişmiş Ekonomiler		880	517	566	1.216	853	857
AB		490	216	246	585	238	250
Kuzey Amerika		263	204	250	439	422	381
Gelişmekte Olan Ekonomiler		725	729	778	423	440	454
Afrika		48	55	57	7	12	12
Asya		431	415	426	304	302	326
Doğu Güney Doğu		333	334	347	270	274	293
Güney		44	32	36	13	9	2
Batı		53	48	44	22	19	31
Latin A.		244	256	292	111	124	115
Avustralya		2	3	3	1	2	1
Geçiş Ekonomileri		95	84	108	73	54	99

Gelişmekte olan ülkelerin firmaları genellikle komşu ve etnik bağların bulunduğu ülkelere yatırım yapmaktadırlar. Bu yatırımlar genelde satış pazarlama, lojistik tesisler, ya da projeli işler kapsamında belirli süreli yatırımlardır. Örneğin; Türk firmalarının dış yatırımlarının büyük bölümü Azerbaycan üzerinde yoğunlaşmaktadır. Özellikle gelir seviyesi düşük ülkelerde, gelişmekte olan ülkelerin firmaları, gelişmiş ülkenin rakip firmalarına göre daha başarılı olmaktadır. Nakit açısından güçlü olmadıklarından daha düşük genel giderlerle operasyona devam edebilirler. Teknolojileri daha az gelişmiş olsa da bu yatırım yaptıkları düşük seviyeli ülkelerde daha fazla uyum sağlar. Genelde bu ülkelere coğrafik ve kültürel açıdan yakın olduklarından, bu politik ve mevzuat açısından dengesiz ve daha istikrarsız bu ülkelerde karşılaşılabilecek türden yatırım risklerine daha alışkındırlar (Aykut ve Ratha, 2005).

Süratle büyüyen iç pazarlar, mobilya gibi özellikle ileri teknoloji gerektirmeyen ve insan gücüne dayalı sektörlerde, kısa sürede bu alanda kurulan

firmaların gelirlerinin artmasına neden olmuştur. Bu nedenle yeni yatırımlar için biriken sermaye akışı hem güncel trend hem de daha sonraki bölümlerde belirtilecek nedenlerden dolayı dış yatırımlara dönüşmeye başlamıştır. Artan sermaye, ticaret ve yatırım politik reformlar, bölgesel ittifaklar, sermaye kontrollerinin gevşetilmesi, endüstrileşmedeki ilerlemeler, firmalara özgü avantajların artması bir çok gelişmekte olan ülkenin DDY konusunda özellikle diğer gelişmekte olan ülkelerde önemli bir kaynak olmasını sağlamaktadır (Battat ve Aykut, 2005).

UNCTAD raporlarında da yer aldığı şekilde, yıllardır yabancı yatırımcıların hakim olduğu DDY sürecinde gelişmekte olan ülkelere gelen bu yatırımlar makine ve teçhizat, iş yapma ve yönetim şekillerini geliştirmiştir. Bu kapsamda gelişen firmalar daha önce de temasta oldukları pazarlar ve hatta kendilerine yatırım yapan ülkelere yatırım yapar hale gelmişlerdir. Ayrıca yıllardır sürdürülen dış ticaret faaliyetleri de (ihracat ve ithalat) bu tür yatırımcı firmaların kendilerine güvenlerini artırmıştır. Gerekli tecrübe ve özgüvenin oluştuğu bu süreçte özellikle yetişmiş eleman sayısının artması yatırım yapabilecek imkan ve kabiliyete erişilmesinin önemli bir sebebidir. Gelişmekte olan ülkelere çıkan çok sayıda çokuluslu firma teknolojik kabiliyetlerini geliştirip, kendilerine özgü (firmaya özgü) avantajlarını diğer ülkelerde iş yapabilecek seviyeye çıkardıktan sonra gelişmekte olan ülkelerin DDY nicel olarak artmıştır (Gammeltoft, 2008).

Birçok gelişmekte olan ülke hükümeti, çeşitli araçlarla (korumacılık, teşvikler, finansman) yurtdışına yatırım yapacak yerli firmaları desteklemektedirler. Bu destek kapsamında rekabet gücü artan gelişmekte olan ülke firmaları, özellikle de 2008 krizinden etkilenen gelişmiş ülkelerin rekabet gücü zayıflamış sektörlerinde yatırım yapma olanağı buldular. Çin örneği, devlet desteği ile doğrudan dış yatırım faaliyetlerinin gelişmekte olan ülkeler bakımından ne kadar hayatî olabileceğini ve nasıl kullanılabileceğini göstermiştir.

Gelişmekte olan ülke firmalarının dış yatırım stratejilerinin bir özelliği de gelişmiş ülkelere yönelen yatırımlardır. Bu tür yatırımlar genelde büyük alım gücü nedeniyle bu ülkelerin büyük pazarlar olarak görülmesi ve bu ülkelerdeki yüksek Alım Gücü Paritesi (PPP-Purchasing Power Parity) nedeniyle yüksek kar marjı beklentisi ile yapılmaktadır.

Diğer bir dikkat çekici nokta, gelişmekte olan ülke firmaları uluslararasılaşma faaliyetlerine genellikle inşaat-taahhüt sektöründe başlamaktadırlar. BDT ülkeleri ve

Ortadoğu'daki büyük inşaat projeleri ortaya çıkıyor olmasına rağmen bu ülkelerde henüz bu konuda iş yapacak yeterli firmalar ortaya çıkmamıştır. Bu ülkeler zengin kaynaklara sahiptirler. Bu sayede ellerinde biriken sermaye, tam bu esnada da Türkiye gibi inşaat sektöründe olgunlaşmış ve yurtiçi yatırımları azalmış gelişmekte olan ülke firmaları için fırsat oluşturmaktadır. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerin inşaat-taahhüt sektörünün tamamlayıcısı ve takipçisi olan mobilya firmalarının bu ülkelerde dış yatırımlarını artırmıştır.

Mobilya sektöründe bir diğer özellik de, gelişmekte olan ülkelerin kendi ülkelerinde bulunmayan ya da yüksek maliyetli doğal kaynaklara erişmek amacı ile yapılmalarıdır. Türkiye açısından Gürcistan, Rusya DDY'ları ahşap kaynağı arayışı olarak buna örnek gösterilebilir.

Bir diğer özellik de, gelişmekte olan ülkelerin henüz erişemediği ekonomik ve politik istikrarın gelişmiş ülkelerde bulunuyor olması ve bu durumun gelişmekte olan ülkelere kaçış nedeni olabilmesidir. Buna göre gelişmiş ülkeler özellikle çevre kirliliği yapan, emek-yoğun ve katma değeri daha düşük sektörlerden bilerek çıkararak daha gelişmiş alanlara, biyoteknoloji, genetik, nanoteknoloji, kaymakta ve bu alanları geliştirmekte olan ülkelere bırakabilmektedirler.

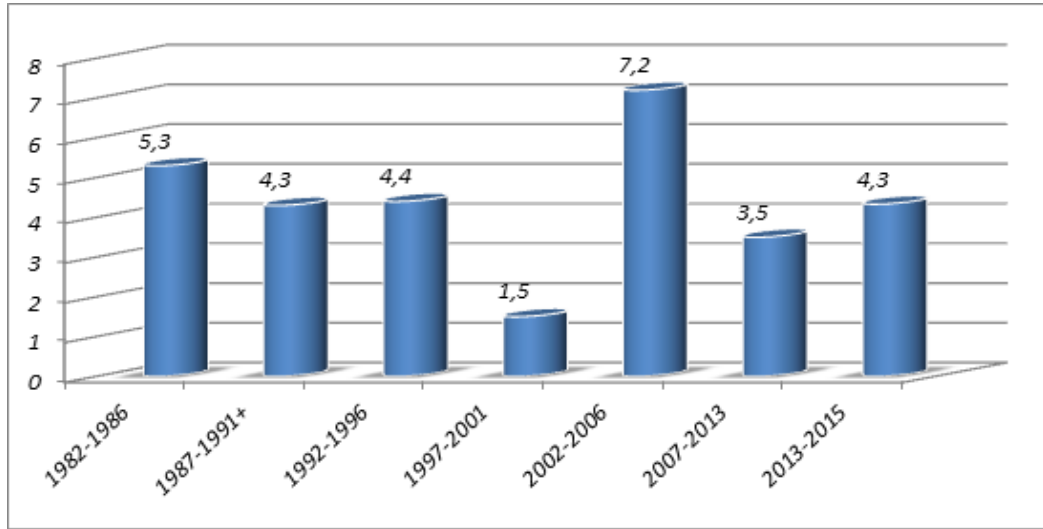
Gelişmekte olan ülkeler grubu içine bulunan Güney Kore, Tayvan, Çin gibi ülkeler elektronik, otomotiv gibi bazı alanlarda, yüksek teknolojiye erişmenin potansiyeli ile bazen lokal bazen de bölge pazarlarına yönelik olarak diğer gelişmekte olan ülkelere yatırımlar yapabilmektedir.

2.3 Türk Ekonomisi ve Mobilya Endüstrisi

2.3.1 Türk Ekonomisi: Genel Durum

Türkiye son yıllarda dünyanın en hızlı büyüyen ekonomisi olarak kayıtlara geçmiştir. 2013 yılı itibarı ile Türkiye 820 milyar dolar GSYH ile dünyanın 17'nci büyük ekonomisi olmuştur. Ancak gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında önemli büyüklükteki ilave kayıt dışı ekonomisinin ne kadar yer aldığı bilinmemektedir. Genel olarak Türkiye dalgalı bir büyüme sergilemektedir. 2010 ve 2011 yıllarındaki GSYH'de arka arkaya gelen %9,2 ve %8,5 oranındaki güçlü büyüme ile dikkatleri çekerken GSYH 2012 yılında %2,2 ve 2013'deki %4'e düşmüştür. 2014 yılı için beklentilerin altında ve %2,9 olarak gerçekleşmiştir. 2015 ve 2016 yılları içinde %4

ve %5’lik büyüme tahminleri yapılmaktadır (Hazine Müsteşarlığı, 2015). 2014 yılı büyüme verileri ardından, bu beklentiler, Dünya Bankası ve IMF tarafından Nisan 2015 ayında yayımlanan ilgili raporlarında sırası ile %3 ve %3,6’ya ve Ağustos 2015 içerisindeki siyasi ve ekonomik gelişmeler kapsamında 2015 yılı büyüme tahmininin %2,8’e düşürüldüğü haberleri yayımlanmıştır (Bloomberg HT, 2015). Daha sonraki bölümlerde incelenecek olan ve mobilya firmaları tarafından itici faktörler kapsamında görülen ekonomik istikrarsızlık açısından aşağıdaki tablo genel bir bilgi olarak sunulmaktadır.



Şekil 2.1: GSYH büyüme oranı (dönem ortalaması %).⁴

Cari açık, kısa dönem borç büyüklüğü, dövizdeki beklenti değişiklikleri nedeniyle ve zaman zaman ülke derecelendirme kuruluşlarından gelen ekonomideki ikazlara rağmen 2013 yılı içinde açıklanan kredi notu aşağıdaki tablodadır.

Tablo 2.5: Türkiye kredi dereceleri.

Kuruluş	Not Tarihi	Not	Açıklama
S & P	27 Mart 2013	BB+	
Fitch	1 Mayıs 2013	BBB-	
Moody's	16 Mayıs 2013	Baa3	
JCR	24 Mayıs 2013	BBB-	
Moody's	11 Nisan 2014	Baa3-	
S & P	21 Kasım 2014	BB+	Teyit
Fitch	20 Mart 2015	BBB-	Teyit

⁴ 2013-2015 Yılları Öngörü

3.3.2 Türkiye Mobilya Endüstrisi

Mobilya değer zincirinin en başındaki bakla olan orman alanları ile ilgili bilgiler aşağıdaki tablodadır.

Tablo 2.6: Türkiye’de orman kaynağı (milyon hektar).

Koruluklar	Toplam	4,4
Ormanlar	İğne yapraklı	1,0
	Geniş yapraklı	3,4
	Toplam	17,3
	İğne yapraklı	13,2
	Geniş yapraklı	4,1
Toplam		21,7

Geniş ormanlık alanlar ve teknolojik yatırımlar, Türk ağaç ve ağaç ürünleri endüstrisine önemli hammadde kaynakları sağlamaktadır. Bu ürünleri işleyerek mobilya imalatına girmeden bir önceki aşamada suntalam, MDF, kontrplak gibi ağaç ürünler konusunda dünya çapında doğrudan yabancı yatırımı bulunan firmalar vardır. Yıldız Entegre ve Kastamonu Entegre firmaları bunların en büyükleridir.

Bu çalışma kapsamında olan mobilya firmalarının en büyükleri ve ISO ilk ve ikinci 500+500 sanayi kuruluşu içinde yer alan firmalar aşağıdaki tablodadır. Bu tabloda yer alan Boytaş, Merkez Çelik, İstikbal ve Mondi aynı gruba ait firmalardır ve yedi firma Kayseri merkezlidir.

Tablo 2.7: En büyük mobilya firmaları, ISO 2014.

SN	Sıra (ISO 2014)	Firma	Şehir	Çalışan Sayısı	Net Satış (Milyon TL)
1	120	Boytaş	Kayseri	3500	750
2	175	Merkez Çelik	Kayseri	2500	550
3	267	AGT Ağaç	Antalya	700	375
4	331	İstikbal Mobilya	Kayseri	600	310
5	428	Doğtaş-Kelebek	Biga-Düzce	1300	250
6	497	Yataş	Kayseri	1000	214
7	798	Koleksiyon	İstanbul	550	130
8	830	Mondi	Kayseri	500	124
9	858	Kilim	Kayseri	800	117
10	902	Gürkan Ofis	Kayseri	500	108
11	919	Çilek	İnegöl	600	105
12	979	Merinos	İzmir	700	96
13	985	Tosunoğulları	Konya	400	95

Tablo 2.8: Yıllar itibariyle Türkiye mobilya üretimi (Milyon TL) (TÜİK 2009 [4], İGM, 2012 [5].)

Mobilya Tipi	2006	2007	2008	2009
Tıp (cerrahi, diş hekimliği), veterinerlik, berberlik için üretilen mobilyalar	62	72	84	86
Metal aksamli oturmaya özgü mobilyalar	1.133	1.316	1.287	1.180
Ahşap aksamli oturmaya özgü mobilyalar	709	646	636	607
Başka yerde sınıflandırılmamış diğer oturmaya özgün mobilyalar		129	149	220
Oturmaya özgü mobilyaların parçaları	143	141	145	141
Bürolarda kullanılan metal mobilyalar	358	414	477	436
Bürolarda kullanılan ahşap mobilyalar	176	183	237	241
Mağazalarda kullanılan ahşap mobilyalar	18	29	15	35
Mutfak mobilyaları	138	170	223	251
Başka yerde sınıflandırılmamış metal mobilyalar	115	133	176	141
Yatak, yemek ve oturma odası mobilyaları	1.001	1.173	1.262	1.497
Başka yerde sınıflandırılmamış ahşap mobilyalar	162	204	268	250
Plastik ya da diğer materyallerden mobilyalar	81	100	90	97
Evde, büroda veya mağazada kullanılan mobilyaların parçaları	493	539	679	572
Yatak destekleri	89	101	117	252
Yataklar (yatak destekleri hariç)	479	365	363	356
Toplam	5.157	5.715	6.208	6.362

Mobilya sektöründe istihdamın en yoğun olduğu ilk 10 il sırasıyla: İstanbul, Bursa, Kayseri, Ankara, İzmir, Kocaeli, Antalya, Düzce, Sakarya ve Mersin olarak ortaya çıkmaktadır. İstihdam kapasitesi açısından, İstanbul yaklaşık %21, Bursa %14,5, Kayseri %11,5, Ankara %10 ve İzmir %8,5 pay ile mobilya imalat sektöründe ilk beş sırada yer alan illerdir.

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

2.3.2 Türk Mobilya Firmalarının Dış Yatırım ve İhracat Faaliyetleri

Türk mobilya sektörüne ait derlenen en güncel dış ticaret verileri Tablo 2.9’da verilmektedir. 2015 yılına ait veriler, “Ocak-Temmuz 2015” aylarına ait yedi aylık veriler olarak bu tabloda yer almaktadır. İhracat ve İthalat verileri SITC (Standard International Trade Classification) standardına göre sınıflandırılmıştır. Farklı

sınıflandırma standartlarına göre farklı sonuçlara erişilebilmektedir. Mobilya sektörü DDY'lar kapsamında Türkiye'ye yapılan yatırımlarla ilgili daha çok veriye erişilirken, dışa yapılan yatırımlarla ilgili 2002-2014 yılı verileri içinde sadece son dört yıl verilerine erişilebilmiştir.

Türk mobilya sektörü ile ilgili DDY verilerinin hem takibi zor olmakta, hem de doğruluk derecesi tam olarak değerlendirilememektedir. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Öncelikle; yurtdışında yapılan yatırımların sektörel, resmi makamlar ve diğer kuruluşlar nezdinde oluşturulan sınıflandırılmalarında, bir koordinasyon ve birliktelik bulunamamıştır. Diğer bir konu da, örneğin Hollanda, Malta gibi ülkelere yapılmış gibi görülen yatırımların, aslında dolaylı olarak başka ülkelerdeki yatırımlara dönüştüğü bilinmektedir. Bu ülkelerde elde edilen karların ne şekilde kullanıldığının takibi yapılamadığından, bunların tekrar yatırıma yönlendirilmediği ve ne kadarının dış yatırımlar hanesine ekleneceği konusunda bir sistem mevcut değildir.

Tablo 2.9: Türk mobilya sektörü dış ticaret verileri (Milyon ABD Doları) (Yazar tarafından derlenmiştir).

Yıllar	Mobilya				TOPLAM			
	DDY	I-DDY	İhracat	İthalat	DDY	I-DDY	İhracat	İthalat
2002	0	0	288	126	251	571	40.705	47.109
2003	0	0	452	170	486	696	52.472	65.883
2004	1	0	605	283	815	1.190	68.833	91.271
2005	1	5	707	365	1.065	8.535	78.509	111.445
2006	1	4	788	514	1.677	17.639	93.778	134.672
2007	0	22	1.068	681	2.275	19.137	115.379	162.210
2008	0	79	1.367	734	2.604	14.748	140.906	193.823
2009	2	40	1.181	548	2.040	6.266	109.732	134.494
2010	1	11	1.393	711	1.823	6.256	120.992	177.317
2011	19	32	1.632	909	2.542	16.137	142.392	231.552
2012	11	19	1.866	790	4.334	10.759	161.948	227.315
2013	38	123	2.185	942	3.226	9.866	161.789	241.696
2014	128	101	2.377	954	5.234	8.702	168.959	232.501
Oca-Tem. 2014	108	92	1.400	590	2.482	5.936	93.411	139.725
Oca-Tem. 2015	3	15	1.286	570	2.849	2.413	84.609	124.964

Mobilya sektörü ihracat ve ithalat verileri de farklı kuruluşlarca, farklı kategorilerde ve standartlarda yayınlanmaktadır. Örneğin TİM raporları ihracat verilerinde mobilya sektörüne ilişkin veriler “C. Ağaç ve Orman Ürünleri” alt kategorisinde “Mobilya, Kağıt ve Orman Ürünleri” olarak rakamlar yayımlanmaktadır. İhracatçı Birlikleri kayıtları da tam olarak mobilya sektörünü yansıtmayan farklı standartlarda yayımlanmaktadır.

2.3.2.1 Mobilya sektörü ve ihracat

Sektörde, 2012 yılı değerlerine göre; 214 ülkeye yaklaşık 1,9 milyar dolar ihracat, 114 ülkeden ise 790 milyon dolar ithalat gerçekleştirilmiştir. 2013 yılında ihracat 2,2 milyar dolar ve ithalat 942 milyon dolar, son olarak 2014 yılında ihracat 2,4 milyar dolar, ithalat 954 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu rakamlardan görüldüğü gibi mobilya sektörü ödemeler dengesi kapsamında; dış ticaret dengesi açısından pozitif geri dönüş sağlamaktadır. Hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde olan sektör, 2023 yılı için 25 milyar dolar üretim ve 10 milyar dolar ihracat beklentisi ile dünyanın ilk 10, Avrupa'nın ise ilk 5 büyük mobilya üreticileri arasında olmayı hedeflemektedir. Ancak 2015 ve ötesi revize edilen genel büyüme rakamlarından ortaya çıkan duruma göre, bu hedeflerin gerçekleşebilir olmadığı değerlendirilmektedir.

Ülke açısından dış ticaret dengesi pozitif olmasına rağmen mobilya sektöründeki bu durum ile ilgili bazı sorunlar olabileceği düşünülmektedir. Öncelikle, farklı kurum ve kuruluşlarca derlenen veriler gerçek durumu tam olarak yansıtmamaktadır. İkinci olarak, ihraç edilen mobilyaya karşı sadece ithal edilen mobilya kalemi alınmışsa burada sorun var demektir. Çünkü mobilya üretiminde kullanılan ham ve yarı-mamul pek çok madde de ithal edilmektedir. Bu konuda sünger ve boyalı ürünlerdeki kimyasallardan, aksesuar, hatta keresteye kadar olan ithal maddelerin de bu figüre eklenmesi tartışılmalıdır. Diğer taraftan mobilya üretiminde kullanılan neredeyse tüm makine ve teçhizat yurtdışı kaynaklıdır ve bu konuda yüksek bir kapasite fazlalığı mevcuttur.

Tablo 2.10: Ülkelere göre ve yıllar itibariyle Türkiye mobilya ihracatı ⁵ (TÜİK, 2013).

		Türkiye mobilya ihracatı (Milyon ABD doları)						%
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013/12
1	Irak	104	137	208	284	396	446	13
2	Libya	20	41	74	17	167	234	40
3	Almanya	155	115	129	161	153	141	-8
4	Azerbaycan	49	69	81	107	131	162	23
5	Fransa	74	64	71	88	85	105	23
6	İran	73	71	85	103	72	84	18
7	Suudi	28	23	29	42	67	80	20
8	Türkmenistan	23	38	47	76	61	87	42
9	Rusya	47	17	35	48	59	99	67
10	Hollanda	58	49	46	56	53	46	-14
	214 ülke Toplam	1.333	1.154	1.363	1.632	1.866	2.238	18
	Yıllık artış	29%	-13,5%	18,2%	17,9%	18,1%	17,9%	-

2012 yılında Türkiye mobilya ihracatı % 15’lik artış ile yaklaşık 1,9 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiş ve 209 ülkeye ihracat yapılmıştır. İhracatın yaklaşık %84’ünün ilk 25 ülkeye yapılması dikkat çekicidir. Son 5 yılın genel ihracat değerlerine bakıldığında, 2008’de %29, 2010 ve 2011’de ise %18 oranında artış söz konusu iken, 2009’da %13 oranında bir düşüş görülmektedir. Hacme göre, ilk ülkeler sırasıyla Irak, Libya, Almanya, Azerbaycan ve Fransa olmuştur. 2012 sonu itibarıyla ülke ihracatının en ciddi artış gösterdiği ülke %880 artış ile Libya’dır. Diğer artış yaşanan ülkeler, Suudi Arabistan %61, Mısır %47, Irak yüzde 39, Kazakistan %37, Ukrayna %34 ve Rusya Federasyonu %25 olarak sıralanmaktadır. En ciddi düşüşler ise, Yunanistan %39, İran (- %31),Türkmenistan (-%19), İtalya (-%8) ve Avusturya (-%7) olarak sıralanmaktadır. 2013 yılı 9 aylık verilerine göre en dikkat çeken hacimler Irak ve Libya’ya yapılan ithalattaki artışlardır. Almanya ise diğer dikkat çeken ülke pozisyonundadır. 2013 yılı verileri ne göre ise Almanya’ ya yapılan ihracat azalmış, Libya’ ya yapılan ihracat ise, bu kez normal sınırlar içinde (%40)

⁵ Bu tablolardaki rakamlar tabloyu üreten makama göre değişiklik göstermektedir. Bunun nedeni ihracat, mobilya sınıfı, firmaların beyanındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle mobilya ile ilgili tüm kuruluşların (resmi, özel, dernek) öncelikle standardizasyonu sağlamaları ondan sonra da tek bir veri tabanında toplanması uygun olacaktır. Farklı tablolar olacaksa bunların nedenleri ve kullanım yerleri belirtilmelidir.

artış göstermiş, Hollanda'ya yapılan ihracat azalırken, Irak'a yapılan ihracat, mevcut iç savaşa rağmen artışa devam etmiştir.

Yıllık bazda ihracat rakamları analiz edildiğinde, 2014 yılı ihracat verisi toplam yıl bazında karşılaştırıldığında, son üç yılın yıllık artış standardından (%18'den) çok uzaktadır (%8.8). 2008 yılı küresel kriz sonrası tekrar toparlanmaya başlayan ihracat rakamları kullanılarak analiz yapılmak üzere Tablo 2.11'de verilmektedir.

Tablo 2.11: Türkiye mobilya ihracatı toplam (Milyon ABD doları).

Yıllar	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Toplam İhracat	1.367	1.181	1.393	1.632	1.866	2.185	2.377
Yıllık Değişim	28%	-14%	18%	17%	14%	17%	8.8%

Bu rakamlara göre istatistik analiz yapılırsa (Excel Forecast fonksiyonu ile) gelecek 10 yılın mobilya ihracat rakamları tahmin edilebilir. Buna göre en son erişilen 2014 yılı mobilya ihracat rakamı, 2.361 milyon dolar üzerine, son 7 yıllık veri kullanılarak yapılan öngörü sonrası hesaplanan değerler Tablo 2.12'dedir. Bu tablo kapsamında 2023 yılında mobilya temsilcilerinin belirledikleri 10 milyar dolar ihracat için (bu hedef yaklaşık hesaplara göre 2013 yılında her yıl %18 artış olacağı varsayımına göre hesap yapılmış gibi değerlendirilmektedir) daha somut ve sağlam kozları ve gerekçeleri olması gerekmektedir.

Tablo 2.12: Türkiye mobilya ihracatı öngörümü (Milyon ABD doları) (Yazar tarafından derlenmiştir).

Yıllar	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Toplam İhracat	2.632	2.877	3.122	3.368	3.613	3.859	4.104	4.350	4.595
Yıllık değişim	10,70%	9,33%	8,53%	7,86%	7,29%	6,79%	6,36%	5,98%	5,64%

Ülkelere göre ayırım sonrası yapılacak inceleme de değerlendirmelerde önemli olabilecektir. Türkiye'nin, yakın komşularını oluşturan Arap ülkelerine mobilya ihracat verileri Tablo 2.13'te verilmiştir. Yirmi iki ülkeden oluşan Arap ülkelerinin yıllık mobilya ithalatı yaklaşık 15 milyar dolardır. Bu ülkelere yapılan 2011 yılı ihracatında yüzde 10 düşüş yaşanmışken, 2012 yılında ortalama yüzde 124'lük ciddi oranda artış ile 359 milyon dolara ulaşmış olmasına rağmen, 15 milyar dolarlık

pazardan yüzde 2 oranı pay çok düşüktür. Bunun yanında listede başlarda yer alan ülkeler ile 2013'te başlayan sorunlar (Libya, Mısır tüm listenin 2012 itibarı ile %52'si) bu payın daha da düşmesine yol açabilecektir.

Tablo 2.13: Arap ülkelerine yıllar itibarıyla Türkiye mobilya ihracatı (Milyon ABD doları) (Toplam 20 ülkeden önemli olan 10 tanesi bu listede gösterilmiştir).

	Ülkeler	2011	2012	Fark %
1	Libya	17	167	880
2	S.Arabistan	41,5	66	61
3	B.A.E.	17,6	21	18
4	Mısır	14	21	47
5	Cezayir	13	14	11
6	Lübnan	13	12	-11
7	Katar	9,5	11	19
8	Kuveyt	6,5	10	47
9	Fas	8	9	16
10	Ürdün	7	8	12
	Toplam	160	360	124

Yakın komşular ve Orta-Asya ülkeleri ile yapılan ihracat değerlendirildiğinde, 779 milyon dolarlık ihracat değeri neredeyse ülke mobilya ihracatının yarısına denk gelmektedir. 2012 yılında ülke mobilya ihracatının artışı yüzde 15 olmasına rağmen yakın komşulara yapılan ihracatta % 11 düzeyinde artış olması düşüktür. Bu düşüşte son 2 yıldır düşüş eğilimi olan Yunanistan, İran, Suriye, Türkmenistan ve Bulgaristan'a yapılan ihracatın daralması etkili olmuştur (Tablo 2.14).

Tablo 2.14: Yakın komşular ve BDT Türkiye mobilya ihracatı (Milyon ABD doları).

		2011	2012	Fark%
1	Irak	284	396	39
2	Azerbaycan	106.5	131.5	23
3	İran	103.5	71.5	-31
4	Türkmenistan	75.7	61.2	-19
5	Gürcistan	28	32.1	15
6	Kazakistan	17.8	24.3	37
7	K.K.T.C.	21.7	21.5	-1
8	Yunanistan	32	19.4	-39
9	Bulgaristan	12.7	11.3	-11
10	Tacikistan	2.9	3.5	21
11	Özbekistan	2.9	3.2	11
12	Kırgızistan	1.9	2.8	47
13	Suriye	11	1.2	-89
	Toplam	701	780	11

Bu rakamlara göre, mobilya sektör temsilcileri tarafından konulan 2023 yılı sektör hedefine (10 milyar dolar mobilya ihracatı) yaklaşabilmek için bile, uluslararasılaşma ve rekabet stratejilerinin mobilya ilgili kuruluşları tarafından bir çarpan olarak değerlendirilip, sektör dernek ve birlikleri tarafından akademik ve teorik çalışmalara verilecek önem sonrası geliştirilecek bir stratejik plan ve uygulama esasları sonrası daha anlamlı bir hale gelebilecektir.

2.3.2.2 Türk mobilya firmalarının doğrudan dış yatırımları⁶

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası verilerine dayalı olarak “Yurt İçinde Yerleşik Kişilerin Yurtdışındaki Doğrudan Yatırımları” ile “Yurtdışında Yerleşik Kişilerin Yurtiçindeki Doğrudan Yatırımları” coğrafik ve sektörel bazda aşağıdaki tablolarda verilmektedir (Ödemeler Dengesi, 2015). TCMB Ödemeler Dengesi Raporundan derlenen bu veriler, mobilya sektörü ile birlikte önemli diğer sektörler ve toplam rakamlar da karşılaştırma maksadıyla tablolara eklenmiştir. Bu kapsamda ilk tablo (Tablo 2.15) incelendiğinde mobilya sektöründe dışarıya doğrudan yabancı yatırımlarının 2004 yılından itibaren başladığı anlaşılmaktadır. Zaten Türk mobilya sektörü, 1990’lardan itibaren bir sanayi haline gelmiş ve ancak toparlanarak öncelikle ihracat olacak şekilde uluslararası faaliyetlerine başlamışlardır. 2000’li yılların başındaki bu küçük çaplı yatırımlardan sonra, özellikle 2008 ekonomik kriz ve BDT devletleri büyük çaplı projelerle birlikte mobilya sektörü yurtdışında yatırımlarını artırmaya başlamıştır. 2002-2014 yılları arasındaki Mobilya sektörü DDY’ları olarak verilen tabloda esas son dört yılın verileri bir değer ifade etmektedir. Bu dört yıllık dönemdeki verilerle genel bir değerlendirme yapmanın yanıltıcı olabileceği düşünülmektedir.

Toplamda mobilya sektörü DDY’larının toplam (tüm sektörler toplamı) DDY’lar içindeki payı %0,71 gibi küçük bir orandır. Ancak, 2014 yılı verilerine göre bu oran %2,45 olmuştur. Bunun nedeninin, mobilyacıların son yıl DDY konusunda önemli yatırımlar yapması ya da belirgin olarak Azerbaycan’da gerçekleştirilen projeler kapsamında yoğunlaşan yatırımlar olabileceği düşünülmektedir. Son elde edilen 2015 yılı ilk yedi ayın verileri 2014 yılı aynı dönemi ile karşılaştırıldığında mobilya sektöründe DDY’ların azaldığı görülmektedir.

⁶ Bu konuda UNCTAD ve diğer kaynaklarda gösterilen tablolar yerine TCMB Ödemeler Raporuna daha çok rağbet edilmiştir.

Tablo 2.15: Mobilya ile diğer tüm sektörlerin karşılaştırmalı özeti (Milyon ABD Doları).

Yıllar	Mobilya			Tüm Sektörler	
	DDY	DDY Oranı Mobilya/Tüm Sektörler	İçeri-DDY	DDY	İçeri-DDY
2002	0	0,00	0	251	571
2003	0	0,00	0	486	696
2004	1	0,12	0	815	1.190
2005	1	0,09	5	1.065	8.535
2006	1	0,06	4	1.677	17.639
2007	0	0,00	22	2.275	19.137
2008	0	0,00	79	2.604	14.748
2009	2	0,10	40	2.040	6.266
2010	1	0,05	11	1.823	6.256
2011	19	0,75	32	2.542	16.137
2012	11	0,25	19	4.334	10.759
2013	38	1,18	123	3.226	9.866
2014	128	2,45	101	5.234	8.702
TOPLAM	202	0,71	436	28.372	120.502
Oca-Tem.14	108	4,35	92	2.482	5.936
Oca-Tem.15	3	0,11	15	2.849	2.413

Bu genel değerlendirmeden sonra sektörel ve coğrafik bölgeler ve ülkeler bazında mobilya sektörünün son durumu ortaya konulacaktır. Öncelikle sektör bazında karşılaştırma yapılabilmesi için aşağıdaki tablo verilmektedir (Tablo 2.16).

Tablo 2.16'daki verilere göre; 2002-2014 yılları arasında gerçekleşen ya da daha doğru bir deyimle TCMB istatistiklerine yansıyan "Mobilya İmalat Sektöründeki" dışa doğrudan yabancı yatırımların toplam tutarı, 202 milyon dolar olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2.16: Yurtiçinde yerleşik kişilerin yurtdışındaki doğrudan yatırımları (sektörel dağılım) (Milyon ABD Doları) (ödemeler dengesi raporundan (TCMB, 2015) yazar tarafından derlenmiştir).

YILLAR	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOPLAM	251	486	815	1.065	1.677	2.275	2.604	2.040	1.823	2.542	4.334	3.226	5.234
SINAI SEKTÖRLER	94	350	536	925	1.266	573	1.648	552	698	944	3.265	1.919	3.810
Madencilik ve Taşocakçılığı	9	246	472	506	456	343	264	254	233	298	471	750	2.985
İmalat	83	99	60	419	810	230	1.382	281	444	517	2.742	1.086	667
Gıda, İçecek, Tütün Ürünleri	16	13	4	13	216	35	811	54	66	57	2.279	290	155
Tekstil ve Giyim Eşyaları	5	8	13	169	485	45	54	46	58	32	77	51	54
Ağaç ve Ağaç Ürünleri	1	0	0	16	9	16	5	3	60	12	36	27	10
Metalik Olmayan Mineral	5	0	1	106	11	22	42	11	37	36	116	454	79
Mobilya İmalatı	0	0	1	1	1	0	0	2	1	19	11	38	128
Elektrik, Gaz, Buhar ve İklim.	2	5	4	0	0	0	2	17	21	125	52	83	158
HİZMETLER SEKTÖRÜ	157	136	279	139	411	1.700	948	1.485	1.072	1.579	1.069	1.305	1.420
İnşaat	10	3	25	11	54	75	94	122	158	150	73	211	296
Toptan ve Perakende Ticaret	9	17	25	8	42	21	20	22	35	21	48	101	123
Ulaştırma ve Depolama	29	6	9	19	9	100	211	63	63	586	32	141	127
Konaklama ve Yiyecek	13	1	2	6	2	0	14	7	3	14	191	20	148
Finans ve Sigorta Faaliyetleri	91	81	66	52	202	1.352	175	694	549	590	377	487	507
Gayrimenkul Faaliyetleri	0	0	0	1	1	12	13	267	66	114	217	199	130

Bu tutar toplam DDY, Sınai Sektörler DDY ve İmalat Sektörü DDY ile kıyaslandığında, aynı sırada olmak üzere; Tablo 2.17’de görüldüğü üzere % 0,71-1,22 ve 2,29 olmak üzere artan bir gelişim göstermektedir. Bunun bir nedeni de mobilya sektörü DDY’larının genelde satış, pazarlama, satış destek ve lojistik değer zinciri halkaları olarak yapılmış olması ve yine yatırımların ilerleyen bölümlerde açıklanacağı şekilde bazı ülkelerde yoğunlaşıyor olmasıdır.

Ancak; bu tablolardaki verilerin sıhhati, daha sonra coğrafik dağılımlar üzerinde durulurken de bahsedileceği gibi, aşağıdaki nedenlerden dolayı sorgulanabilir. Bu nedenler; bazı ülkelerin özellikle vergi konusu esas alınarak yatırım merkezi kullanılmalarıyla; dış yatırımların buralardan farklı şekilde dağılması veya yurtdışındaki yerleşikler ya da aracılar kullanarak yapılan yatırımlar ile yurt dışında kazanılan sermaye ile yapılan yatırımların varlığından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışmada kullanılan araştırma anketiyle toplanan verilerle (bkz. 3. Bölüm) bu bölümde ortaya konulan ve ikinci kaynaklardan derlenen verilerin karşılaştırılmasında farklılıklar olabilecektir.

Tablo 2.17: Mobilya sektörü DDY üst sektörlere göre durumu (% olarak).

MOBİLYA/	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOP.
TOPLAM	0	0	0,12	0,09	0,06	0,00	0,00	0,10	0,05	0,75	0,25	1,18	2,45	0,71
SINAI	0	0	0,19	0,11	0,08	0,00	0,00	0,36	0,14	2,01	0,34	1,98	3,36	1,22
İmalat	0	0	1,67	0,24	0,12	0,00	0,00	0,71	0,23	3,68	0,40	3,50	19,19	2,29

Çalışma kapsamında, belirtildiği gibi mobilya sektörüne ait detaylı veri olmamakla birlikte *Batı (B) Avrupa, Amerika, Ortadoğu ve Afrika, BDT ve Doğu (D) Avrupa* için yapılan coğrafik gruplama altında tüm sektörlerin DDY'larının toplamının dağılımı yıllar itibarıyla Tablo 2.18'de gösterilmektedir.

Tablo 2.18: Yurtiçinde yerleşik kişilerin yurtdışındaki doğrudan yatırımları (tüm sektörler (bölgesel dağılım) (Milyon ABD Doları) (Ödemeler Dengesi Raporundan (TCMB, 2015) yazar tarafından derlenmiştir).

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOPLAM, Dünya	251	486	815	1.065	1.677	2.275	2.604	2.040	1.823	2.542	4.334	3.226	5.234
AVRUPA	199	166	315	504	1.104	1.621	1.370	1.537	1.254	1.879	3.502	2.138	2.207
Almanya	17	19	56	158	512	42	143	82	68	90	61	253	178
Hollanda	122	89	174	91	485	310	369	279	699	526	2.765	953	776
İngiltere	2	12	16	18	20	15	57	72	25	20	84	181	494
Lüksemburg		14		45	1	16	1	451	46	103	21	144	142
Malta		1		3	1	1.071		1		8			71
EFTA Ü.	17		7	10	19	9	332	32	42	30	71	84	161
Norveç									2	1			98
Avrupa, Diğer	1	9	9	23	36	118	140	272	284	264	314	197	141
Rusya		8	1	7	14	50	77	101	74	88	162	107	84
Ukrayna		1	1	3	18	18	15	9	24	25	13	19	12
AFRİKA		4	1	5	15	86	211	36	41	38	50	69	44
Kuzey Afrika		4	1	5	13	77	185	34	35	32	43	65	44
AMERİKA	43	69	46	22	40	83	533	73	58	54	176	251	485
Kuzey Amerika	43	69	46	21	39	82	532	55	57	43	150	247	454
ABD	43	69	46	21	39	82	532	55	53	41	139	228	449
ASYA	4	240	452	504	518	485	490	394	470	569	600	768	2.483
Yakın Ve Od	4	239	442	489	485	383	440	310	401	429	459	545	2.269
İran	3	3	4	3			128	3	13	4	2		
Körfez Ü.			7	5	18	34	32	62	140	91	71	46	307
BAE			1	1	2	14	29	18	11	4	34	23	114
Irak						9		35	11	28	20	17	181
Diğer	1	236	431	481	467	349	279	245	247	330	386	499	1.962
Azerbaycan		235	427	481	441	337	273	239	216	297	373	450	1.926
Gürcistan					26	11	6	3	6	25	12	44	31
Asya, Diğer		1	10	15	33	102	50	84	69	140	141	223	214
Kazakistan			5	7	26	75	29	33	13	78	56	7	88
Malezya											9		65

Bu tablonun orijinalinde 101 ülke olmasına karşın burada sadece belirli bir değer üstünde ve özellik arzeden ülkeler tabloya dâhil edilmişlerdir. Bu verilere

göre, Türkiye'nin hâlen 101 ülkede DDY'ı bulunmaktadır. Ancak detaylı incelemede 2002-2014 yılları arası toplam DDY'ların %75'i sadece dokuz ülkede yoğunlaşmıştır. Bu ülkeler sırasıyla, Hollanda, Azerbaycan, ABD, Almanya, Malta, İngiltere, Lüksemburg, Rusya ve İrlanda olmuştur. Diğer taraftan, 2014 yılı istatistiklerine göre bu sıralama değişmektedir. 2014 yılında Türk dış yatırımlarının üçte birinden fazlası Azerbaycan'da yapılmıştır. 2014 yılında Türk doğrudan dış yatırımlarının %75'inden fazlasını çeken ülke sayısı altıya inmiştir. Bu ülkeler, Azerbaycan, Hollanda, İngiltere, ABD, Almanya ve Lüksemburg olarak sıralanmaktadır (Tablo 2.19).

Tablo 2.19: En çok Türk DDY'ı çeken ilk on ülke (tüm sektörler) (milyon ABD doları) (ödemeler dengesi Raporundan (TCMB, 2015) yazar tarafından derlenmiştir).

	Ülke	2014	Yüzde	Kümü l		Ülke	2002-2014	Yüzde	Kümü l
1	Azerbaycan	1.926	36,90	36,90	1	Hollanda	7.638	27,03	27,03
2	Hollanda	776	14,87	51,76	2	Azerbaycan	5.695	20,15	47,18
3	İngiltere	494	9,46	61,23	3	ABD	1.797	6,36	53,54
4	ABD	449	8,60	69,83	4	Almanya	1.679	5,94	59,48
5	Almanya	178	3,41	73,24	5	Malta	1.156	4,09	63,57
6	Lüksemburg	142	2,72	75,96	6	İngiltere	1.016	3,60	67,17
7	Rusya	84	1,61	77,57	7	Lüksemburg	984	3,48	70,65
8	Malta	71	1,36	78,93	8	Rusya	773	2,74	73,39
9	İsviçre	63	1,21	80,13	9	İrlanda	742	2,63	76,01
10	İrlanda	0	0,00	80,13	10	İsviçre	694	2,46	78,47
	TOPLAM	5.220				TOPLAM	28.259		

Bölgeler bazında bakıldığında, en fazla dış yatırım istikrarlı bir artışla Avrupa'nın batısındaki ülkelere yönelmektedir. Burada sadece 2012 yılında Hollanda'ya yapılan DDY'lardaki bir yığılma sonrası istikrarlı akış sürecinin bozulduğu gözlenmektedir. BDT bölgesine yapılan yatırımlar da artan bir şekilde devam etmektedir. Bu bölgede de Azerbaycan'a yönelen dış yatırımlarda yıllar itibarıyla dalgalanmalar görülmektedir. Ortadoğu ve Afrika (ODA) Bölgesine yapılan yatırımlar toplamda görece küçük olmasına rağmen son dört yılda üç kattan fazla artış göstermiştir. K.Amerika'da ABD'ye yapılan yatırımlardan kaynaklanan artışlar ise istikrarlı biçimde devam etmektedir.

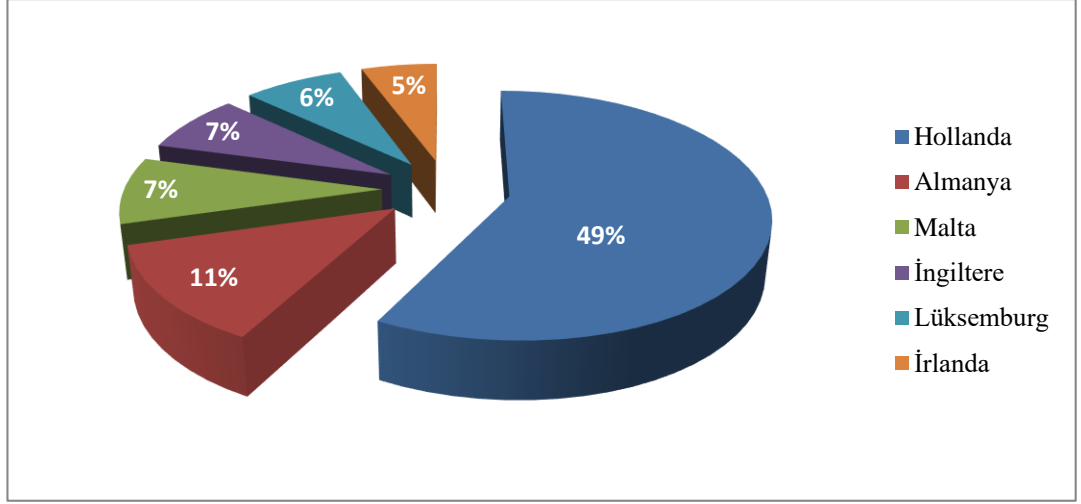
Tablo 2.20: Yurtiçinde yerleşik kişilerin yurtdışındaki doğrudan yatırımlar (tüm sektörler (bölgelerde yıllara göre gelişim) (milyon ABD doları) (ödemeler dengesi raporundan (TCMB, 2015) yazar tarafından derlenmiştir).

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
B.Avrupa	167	148	288	442	1059	1478	1190	1228	936	1516	3140	1900	1975
BDT-D.Avr	33	255	461	556	540	558	492	588	561	698	794	737	2274
K.Amerika	43	69	46	22	40	83	533	73	58	54	176	251	485
ODA	3	7	18	15	37	145	388	149	260	200	206	333	479

Ancak, 2015 yılı Ocak ayı verileri, 2014 yılı ile karşılaştırıldığında Türk firmalarının toplam DDY'lerinde %40'a yakın bir azalma söz konusudur. Bunun nedeni ise, Azerbaycan'a 2014 yılında gerçekleştirilen ve 2013 yılına göre dört katına yaklaşan yatırımların yarattığı dönemsel arızî artış ve bunun devamının - beklenebileceği gibi - sürmemesidir.

Bölgelere göre yapılan bu değerlendirmeler, mobilya sektörüne ilişkin dağılımın da genel dağılım özelliklerine benzer fakat çok daha küçük ölçekte olacağı faraziyesi ile yapılmıştır. Bu paralelde, anket kapsamında elde edilen geri dönüşlere göre üç bölge içinde yatırım yapılan ülkelerin sayısı K.Amerika ve B.Avrupa 26, ODA 23, BDT 30 olarak ortaya çıkmaktadır. Mobilya sektöründe coğrafik dağılıma göre bir tablo henüz yayımlanmadığından gerçek verilerle anket verileri karşılaştırması yapılamamıştır.

Batı Avrupa kapsamında tüm sektörler DDY incelendiğinde dikkati çeken nokta Hollanda'ya 'yapılmış gibi görünen' yatırımlardır (Şekil 2.20). Yukarıda da işaret edildiği gibi Hollanda'nın en çok yatırım çeken ülke gibi görünmesinin temel sebebi sağladığı vergi avantajlarıdır. Dolayısıyla pek çok firma fiilen dış doğrudan dış yatırımlarını başka ülkelerde yapacak olsalar dahi başlangıç aşamasında yatırımın finansal çıkışını Hollanda üzerinden yürütmeyi tercih etmektedir. Bir başka ifade ile önce Hollanda'da bir şirket kurulmakta ve nihaî konak ülkeye yapılacak olan yatırım Hollanda da kurulu şirket üzerinden organize edilmektedir. Burada mobilya sektörüne ilişkin resmi verilerin bulunmaması sebebiyle, mobilya firmalarının da benzer saiklerle genele ilişkin hareket tarzıyla çelişmeyecek yaklaşımları benimsemiş olabileceklerini varsaymak mümkün olsa gerektir.



Şekil 2.2: Türk firmalarının Avrupa'da en çok yatırım yaptıkları ülkeler (Tüm sektörlerde) (Ödemeler Dengesi Raporundan (TCMB, 2015) yazar tarafından derlenmiştir).

Türk mobilya firmalarının (İstikbal, Yataş, Doğaş grupları gibi hariç) ölçek büyüklükleri ve gelişimleri Türk dış yatırımlarının sunduğu genel görüntüye benzer şekildedir. Mobilya sektöründe ölçek büyüklüğü bazen dezavantajlı bir konuma da neden olabilmektedir. Mobilya sektörü mevsimsel etkilerden en fazla etkilenen sektörlerden biridir. Üretim ölçeğinin büyük kurgulanması durumunda yapılan büyük yatırımların gerektirdiği seri üretim sistemi kimi durumlarda ürün fazlalığına sebep olmaktadır. Oysa sektörün doğası renk, tasarım, malzeme gibi hususlarda çok farklı isteklere cevap verecek geniş bir koleksiyon yaratarak üretim yapmayı zorunlu kılmaktadır. Bu durum büyük ölçekli firmalara kıyasla küçük firmalara manevra daha geniş kabiliyeti ve pazar koşullarına süratli reaksiyon gösterme becerisi gibi avantajlar sağlayabilmektedir. Diğer taraftan yurtdışındaki bir marka için üretim yapabilen ve DDY yapabilme kapasitesine erişmiş olan firmaların ölçek açısından bir sorunu bulunmamaktadır; bu firmalar yıllık planlamalarına göre üretimlerini ve malzeme tedariklerini planlayabilmektedirler.

ODA bölgesindeki mobilya yatırımlarının, bu ülkelerdeki kaynak ve pazar arayışları ilişkili oldukları düşünülmektedir. Daha önce işaret edildiği gibi Türk mobilya firmaları know-how, teknoloji ve tasarım konularında belirgin bir avantaja sahip değillerdir. Dolayısıyla, kendi durumlarına kıyasla bu avantajlara daha az sahip olan yerel firmaların bulduklarını düşünebileceğimiz ODA ülkelerine dönük yatırım kararlarını almak özellikle küçük ölçekli Türk mobilya firmaları için daha cazip bir seçenek olabilir.

BDT ülkeleri ve bu bölgede özellikle Azerbaycan ele alındığında Türk mobilya firmalarının dış yatırımlarının, rekabet koşullarını açıklamak da zor olmayacaktır. Öncelikle bu bölgedeki ekonomilerin henüz merkezi planlamaya dayanan eski sistemin ataletinden kurtulamamış olması; genellikle ölçeği çok büyük tesislerde fakat verimsiz üretim yapıyor oluşu; ürün tasarımında özellikle Batışı firmalarının eriştikleri düzeyden çok geri kalınması gibi sebeplerle BDT ülkelerinin tümü Türk mobilyacılarına ciddi yatırım fırsatları sunmaktadır. Türkiye ve Azerbaycan arasındaki, *kültürel yakınlık (psychic distance)* (özellikle Türkiye ve Azerbaycan'da aynı Türkçe'nin konuşuluyor olması ve Azerbaycan'ın Türkiye'yi kültürel anlamda yakından takip ediyor oluşu) dikkate alındığında BDT ülkeleri arasında Azerbaycan yatırım fırsatları bakımından özel bir yere sahiptir. Dolayısıyla, 2002 yılında Azerbaycan için sıfır olarak görünen DDY tutarı, Ödemeler Dengesi Raporundan (TCMB, 2015) elde edilen bilgilere göre 2015 yılı ortasında Türkiye DDY toplamının %20,2'si ve BDT bölgesine yapılanların %66,3'üne karşılık gelmektedir. Buna göre Azerbaycan'a yapılan Mobilya yatırımları son 10 yılda önemli oranda artmıştır. BDT ülkelerinde özellikle *projeli mobilya işlerinde* Türk firmaları gerek teknik, gerek fiyat bakımından yerli firmalara göre rekabet üstünlüğüne sahiptir. Diğer taraftan, politik sistemin işleyişine bağlı olarak bu bölgedeki ülkelerde avantajlı ihaleler alınabilmektedir. Diğer bir faktör de bu bölgelerdeki büyük inşaat yatırımlarının Türk firmaları tarafından yapılıyor olmasıdır. Türk inşaat firmaları, büyük inşaat ihalelerinde alt yüklenici olarak Türk mobilya firmalarından teklif almakta, çalışan personel bile Türkiye'deki ana mobilya firmasından tedarik edilmektedir.

Türk mobilya sektörünün 2002-2014 dönemi için toplam dış yatırım tutarının içinde sadece Azerbaycan ve Hollanda'nın birlikte eriştikleri pay %47'dir ve bu orana 2014 yılı için %52 düzeyine erişmiştir. Bu durum Tablo 2.18'te görüldüğü gibi Türkiye ile (örneğin *uçak düşürme krizinde* Rusya) bazı ülkeler arasında ortaya çıkabilecek sorunların ya da bu ülkelerde (örneğin Libya, Mısır, Irak ve Suriye) belirebilecek yerel sorunların veya politika değişikliklerinin dış ticaret ya da dış yatırımlar anlamında sadece bir-iki ülkeye (bu durumda Azerbaycan ve Hollanda) bağlı kalmanın riskli olacağını düşündürmektedir. Örneğin bu iki ülkeden birinin listeden çıkarılması durumunda, zaten derinliği olmayan doğrudan dış yatırım

faaliyetlerine ilişkin istatistiki değerlerin mevcutta zaten sığ olan anlamlılıklarını bütünüyle yitirebileceği düşünölmektedir.

Öte yandan az sayıda da olsa başka örnekler de mevcuttur: Örneğin Ankara merkezli Lazzoni Mobilya ABD ve Almanya’da satış, dağıtım ve lojistik yatırımları yapmıştır. Lazzoni, personel, depo ve mağaza ücretlerinin çok yüksek olduğu New York gibi bir metropolde, en lüks ve İtalya’nın en ünlü tasarım firmalarının bulunduğu bir bölgede aynı anda üç farklı lokasyonda büyük mağazalar açmıştır. Bu süreçte, İtalyan tasarımına dayanan bir rekabet stratejisi geliştirmiştir ve başta ABD olmak üzere gelişmiş ölkelerdeki mağaza sayısını artırmayı planlamaktadır (Ek).

BDT bölgesinde yer alan Azerbaycan ve Rusya’da Türkiye merkezli mobilya üretim, satış mağaza ve dağıtım firmalarının sayısı giderek artmaktadır. Türkiye ve dünya pazarının önde gelen kuruluşu Kastamonu Entegre, Rusya’daki MDF ve laminant parke fabrikasında Mayıs 2014’te üretime başlamıştır (Uzun, 2014). Azerbaycan’da ise genelde proje kapsamlı alt yüklenici yatırımları ve mağaza yatırımları belirgindir.

Afrika’daki az sayıda Türk mobilya yatırımı, özellikle buradaki işçi ücretlerinin Türkiye’dekinin neredeyse beşte bir düzeyde olmasıyla ve yatırımlara yerel hükümetlerce sağlanan resmi teşviklerle açıklanabilir. Bunlardan biri de Etiyopya’daki MNS PLC üretim tesisleridir. Bu tesisler bu ölkede yapılan 76 farklı Türk yatırımının en büyük çaplısıdır (ya da olacaktır - yaklaşık 50 milyon dolar) ve mobilya, tekstil ve halı üretimi yapılmaktadır (YNFX, 2014). (Ancak elde edilen verilerle karşılaştırıldığında bu tip haberlerdeki yatırım rakamlarının uzun dönemlere yayılan ve stratejik olarak planlanan yatırım rakamları olduğu ve fiilen henüz bu yatırım düzeylerine erişilmediği anlaşılmaktadır.) İzleyen bölümde (bkz. 3. Bölüm) bu konular daha ayrıntılı ve saha araştırmasına dayandırılarak ele alınacaktır.

Türk firmalarına rekabet avantajı sağlayan diğer bir konu da “Made in China” menşeli mobilya ürünlerinin orta-üst sınıfta oluşturduğu olumsuz algı durumudur. Bir tarafta modern İtalyan tasarımları, diğer tarafta ise ODA ve BDT ölkeleri için klasik ve pahalı mobilya üretimlerinin Avrupa ölkelerine göre daha ucuz üretilmesi ve Avrupa ölkelerinin mobilya üretimlerini Çin ve Uzakdoğu’dan, Doğu Avrupa’ya kaydırmaları Türk firmaları için bir avantaj olarak değerlendirilebilir.

Gümrük Birliği ile birlikte ürün ve süreç kalitesinde artış zorunluluyla karşı karşıya kalınması ve bu amaçla altyapıyı geliştirmeye dönük teknik düzenlemeler de

dış pazarlar bakımından olduğu gibi Türkiye'deki yerli tüketiciler için de yararlı olacak reformları kolaylaştırmıştır. Gümrük Birliği ayrıca Türk Gümrük İdaresi'nin modernizasyonu gibi yollarla Türkiye'de ticaretin kolaylaştırılmasına ve gümrük reformuna önemli bir ivme kazandırmıştır (Dünya Bankası, 2014). Bu sayede Türk mobilya markaları yavaş yavaş da olsa başta İran, Azerbaycan, ODA ülkelerinin pazarlarında olmak üzere giderek değer kazanmaya başlamış; Lazzoni, Koleksiyon, Kelebek, Doğtaş gibi ileri görüşlü ve profesyonel çalışanları bünyelerine almış olan firmalar başta olmak üzere giderek rekabet güçlerini artırmaya başlamışlardır.

2.4 Yurtdışında Faaliyet Gösteren Türk Mobilya Firmaları

Yurtdışında yatırım yapan Türk firmaları ilgili kuruluşların veri tabanlarında olmasına karşın mobilya sektörü için böyle bir veriye rastlanmamış. Ancak Ekonomi Bakanlığı ile resmi ya da özel kuruluşların ve firmaların internet sitelerinde yapılan araştırmalar sonucunda yurtdışında yatırımı olan Türk mobilya firmalarının listesi oluşturulabilmiştir (Tablo 2.21).

Tablo 2.21: Türk mobilya firmaları dış yatırımları.

Birl.	Firma Unvanı	Ülke
OAİB	Tepe Home Mob. ve Dekorasyon Ürün. San. Tic. A.Ş.	WIPO (4 ÜLKE)
OAİB	Modema Orman Ürünleri Mob. Dek..A.Ş.	WIPO (2 ÜLKE)
Kdz.	Arabacılar Mobilya Mefruşat Tic. A.Ş.	Ukrayna
OAİB	Çağlayan Plastik Ambalaj İnş. Mob. San. ve Tic. A.Ş.	Ukrayna
UİB	SPM Otom.ve Metal İşl.San.Tur.Gıda Mob.İç ve Dış Tic.A.Ş	Ukrayna
İİB	Flekssit Büro Mob. Teks. İnş. Tur. Dek. ve Gıda San. A.Ş.	Rusya
UİB	Pina Tekstil Mob. San.Ve Dış Tic.A.Ş.	Rusya
OAİB	Hazzar Mob. İnş. Nak. Teks. Gıda İth. İhr.Ltd.Ş.	Kazakistan
OAİB	LCM Mob. İnş. Mak. Elektrik Elektronik Teks. Ltd.Ş.	Kazakistan
OAİB	Mone Med. Mob. Mek. ve Elektrikli Aletler A.Ş.	Kanada
DAİB	Runo Mob. Ltd. Ş.	Irak
DKİB	El-Basra Mobilya Malz. Tic.Ltd.Ş.	Irak
OAİB	İsor Mob. İç ve Dış Tic. Ltd. Ş.	Irak
OAİB	Zebrano Mob. Mak. İnş. Malz. End. Turz. İth. İhr. San.Ltd.Ş.	Irak
AKİB	Bürosan Ofis Mob. Malz. İnş. İml. İth. İhr. An. A.Ş.	Irak
OAİB	İrfan Kaya Kanepe Koltuk Döşeme Mob. Tekstil Ltd.Ş.	Hollanda
AKİB	A ve C Mobilya San. Tic. Ltd. Ş.	Hollanda
AKİB	Ceha Büro Mobilyaları Ltd. Ş.	Hollanda
İMMİB	Flopark Oyun Grupları ve Kent Mobilyaları A.Ş.	Fransa
OAİB	Tramecon Mak. İnş. Mob. San. ve Tic. Ltd. Ş.	Cezayir
EİB	Rena Yatak Ve Mobilya San. Tic. A.Ş.	Belçika
OAİB	İlmer Mob. Tic. İhr. ve İth. Ltd. Ş.	Belarus

Tablo 2.22: Türk mobilya firmaları dış yatırımları.

Birl.	Firma Unvanı	Ülke
İMMİB	Star Mutfak ve Mobilya Aksesuarları Sanayi Ltd.Ş.	Azerbaycan, Mısır, Ukr
DAİB	Hanedan Mob. Ltd. Ş.	Azerbaycan
DKİB	Mesut Ev - Ofis Mob. San. Gıda Tek. İnş. Nak. Halı Med.Ltd.Ş.	Azerbaycan
İİB	Yerekonmazlar Mobilya San.Tic. Ltd.Ş.	Azerbaycan
İİB	Yılsan Mobilya Ltd. Ş.	Azerbaycan
OAİB	Arul Mob. İnş. Ayakkabı Bilg. Unlu Mam. Otom. Tekstil Ltd.Ş.	Azerbaycan
OAİB	Erstil Oto Maden Mob. Teks. ve Gıda Ürnl. İth. İhr. Ltd. Ş.	Azerbaycan
OAİB	Hüseyin Kaya Mobilya Dek. Mim. Proj. İnş. İth. İhr. Ltd. Ş.	Azerbaycan
AKİB	Kapadokya Sönmez Mob.Dek. İml. İnş. San. Ve Dış Tic. Ltd. Ş.	Azerbaycan
OAİB	Dakik Mob. Teks. Dek. İth. İhr. San. Tic. Ltd. Ş.	Almanya
OAİB	Net Gıda Mobilya İnş. Ve Nak. Taah. Tic. İth. İhr. Ltd. Ş.	Almanya
OAİB	Sezen Mob. Züccaciye İth. İhr. Paz. San. ve Tic. Ltd. Ş.	Almanya
OAİB	Modema Orman Ürün.Mob.Dek.Ve Mak.San.Tic.Ltd.Ş.	Almanya
AKİB	Öztur Mob. Kan. Teks. Yat. Ağç. Ürn. San. Tic. Ltd. Ş.	Almanya
AKİB	Royalde Tekstil Elek. Mob. İnş. İth. İhr. San. Tic. Ltd. Ş.	Almanya
DAİB	İşanlar Mob. Ltd. Ş.	Afganistan, Tacik, Azerb.
İİB	Namık Mobilya Tas. İml. İth. İhr. Ltd.Ş.	ABD, Kanada
OAİB	Lazzoni Mob. İnş. Tur. San. ve Tic. Ltd. Ş.	ABD

Ancak bu listede yer alan bazı firmalar sadece pazarlama maksatlı aracı firmalardır. Diğer taraftan gerçekten yurtdışı yatırımı bulunan bazı mobilya firmaları resmi kayıtlarda görünmemektedir. Bu konuda resmi makamlar arasında sorumluluk, veri ve veri tipi konusunda bir birliktelik bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 2.23: Rusya Federasyonunda faaliyet gösteren Türk firmaları (Bozbay, 2014).

Firmalar	Faaliyet Sektörü
Anadolu Cam	Cam
Anadolu Holding/Efes	Cam
Arçelik	Ev Aletleri
Aydınlı Group	Hazır Giyim
Beko	Ev Aletleri
Boydak Holding	Mobilya Üretim
Colin's	Hazır Giyim
EAE Group	Elektrikli Aletler
Eczacıbaşı	Seramik
Anka	İnşaat
Hayat Group, Kastamonu Entegre	Kimyasal, Ahşap
Rönesans	İnşaat
Şişecam Group	Cam
Zorlu Group	Enerji ve Ev Aletleri

Benzer haberler derlenerek çıkarılan ilave liste resmi olmasa da daha gerçekçi bir liste olarak Tablo 2.24’de gösterilmektedir.

Tablo 2.24: İnternet ve basından elde edilen verilere dayalı DDY firmalar.

Firma	Faaliyet	Ülke
Boydak	Mobilya Üretim	Rusya
Boydak	Mobilya Üretim	Ukrayna
Boydak	Mobilya Satış Loj	K. Irak
Boydak	Mobilya Satış Loj	Almanya
Boydak	Mobilya Satış Loj	ABD
Kastamonu Entegre	Suntalam Üretim	Rusya
MNS PLC	Mobilya, Havlu Üretim	Etiyopya
Kumtel	Elektronik, Ev Mobilya	Etiyopya
Sanat Mobilya	Mobilya	Nijerya, Malavi
Yenbu	Mobilya, Yatak	Kongo
Miraj Mobilya	Mobilya	Özbekistan
Zeberced Mobilya	Mobilya	Nijerya
Lazzoni	Mobilya	ABD
Lazzoni	Mobilya	Almanya
Lazzoni	Mobilya	Malezya
Alfemo	Satış, Dağıtım	Avrupa, Ortadoğu
Doğtaş	Satış, Dağıtım	Avrupa, Ortadoğu
Yataş	Satış, Dağıtım	Almanya
İpek	Satış, Dağıtım	Almanya, Ortadoğu
Willowy	Mobilya	Afganistan, Ukrayna, Gana
Ersa	Ofis Mobilya	Almanya
Koleksiyon	Mobilya	Almanya
Modalife	Mobilya	Almanya
Tepe Home	Mobilya	Almanya
Cadı Metal	Mobilya	Almanya Belçika
Buroart	Büro Mobilya	Almanya, Fransa,
Castamo	Mobilya	Azerbaycan
Şkm	Mobilya	Cezayir
Ndesign	Mobilya	Çin, Rusya Federasyonu,
Mara	Mobilya	Gürcistan
Ceha	Büro Mobilya	Hollanda
Altınbölme	Mobilya	Irak, Romanya, A. Baycan
Teleset	Mobilya	Irak, Rusya F., Libya
Muda	Mobilya	Nijerya,
Nills	Mobilya	Rusya Federasyonu,
Samet	Mobilya Aksesuar	Rusya Federasyonu, Almanya, İtalya, Hollanda
Divan	Mobilya	Suudi Arabistan,
MNS	Mobilya	Suudi Arabistan,,
Odam	Mobilya	Suudi Arabistan, Cezayir,
Zebrano	Mobilya	S. Arabistan, Irak, Rusya F.
Allegro	Mobilya	Suudi Arabistan, Rusya F.

Ancak; özellikle üretim tesislerinin yönlendirildiği Rusya, Ukrayna, Romanya, Irak, ve Afrika ülkeleri riskli bölgeler olarak her zaman sorun olabilecek yatırımlardır. Son üç yılda Rusya ve Ukrayna'da yatırım atağı başlatan Boydak Holding, Ukrayna'da yaşanan olaylar nedeniyle buradaki fabrikasında üretime ara vermek zorunda kalmıştır (Hürriyet, 2015). Ekonomi Bakanlığı tarafından marka yaratma girişimlerini özendirme için yürütülen Turkuaz Projesi, fuar katılım destek programları gibi teşvikler, mobilya markası yönetici ve sahiplerinin bilinçlenmesi sayesinde marka oluşturmaya önem verilmesi, özellikle büyük çaplı firmaların gerek küresel ortamda genişlemeleri gerekse bu konuda profesyonel firmalardan destek almaları başka sektörlerde olduğu gibi mobilya sektörüne önemli kazanımlar sağlamaktadır. Türk yatırımcısı hammaddeye erişim kolaylığı için Afrika ve Asya-Pasifik'e; bürokratik kolaylıklar için Ortadoğu ve Kuzey Afrika Bölgesine; üretilen mallar Türkiye pazarına girecekse Avrupa ve Orta Asya'ya ya da lojistik yakınlık nedeniyle Azerbaycan, Avrupa Birliği ve Ortadoğu'ya yatırım yapmaktadır (DEİK, 2014).

2.5 Sonuç

Bu bölümde, Türk mobilya firmalarının dış yatırımlarının genel görünümü ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda TÜİK ve TCMB verileri genel rakamları içermekte, mobilya dış yatırımları ise sadece son dört yıl için yayımlanmıştır. Resmi istatistiklere göre, Türk mobilya sektörünün DDY'ları 2014 sonu itibarı ile toplam olarak 202 milyon dolar olarak ortaya çıkmaktadır. Firma sayısı ise 50 olarak kayıtlarda geçmektedir. Ancak bu sayıların gerçekte çok daha fazla olduğu bilinen bir gerçektir. Yine resmi istatistiklere göre, Türk mobilyacıların yatırımlarının Batı Avrupa'da yoğunlaştığı, bu bölgeyi BDT, Amerika ve son olarak da Ortadoğu-Afrika bölgesi izlediği ortaya çıkmaktadır. En büyük yatırım olan B. Avrupa'da yatırımların yoğunlaştığı ilk beş ülkenin ise, Hollanda, Malta, Almanya, Lüksemburg ve İngiltere olduğu görülmektedir. Ancak tüm ülkeler bazında ilk üç, 2002-2014 verilerine göre Hollanda, Azerbaycan ve ABD olarak sıralanmaktadır. 2014 yılına göre ise sıralama Azerbaycan, Hollanda ve İngiltere olarak değişmektedir. Yatırım şekli genelde Türkiye'de üretilen mobilyalar için dağıtım kanalları ve lojistik destek tesisleri olarak gerçekleşmektedir. Bunun dışında Rusya, Romanya, Bulgaristan, Ukrayna, Azerbaycan ve Afrika'da bazı üretim

tesislerinin satın alınması ya da yeniden kurulması şeklinde gerçekleştirilmiş yatırımlar da mevcuttur.

İzleyen bölüm'de, Türk mobilya firmalarının genel olarak uluslararasılaşma girişimleri ve yurt dışında yaptıkları yatırımlara ilişkin analiz yürütülen saha çalışmasına esas oluşturan araştırma anketine verilen cevaplar kapsamında analiz edilecektir ve böylelikle, Türk mobilya sektörünün uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri daha önce ortaya konulan kavramsal çerçeve içinde değerlendirilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBİLYA SEKTÖRÜNDEKİ TÜRK FİRMALARININ ULUSLARARASILAŞMA ve REKABET STRATEJİLERİ ANALİZİ

3.1 Giriş

Türk mobilya sektöründe yakın tarihte başlayan endüstrileşme çabaları ile dünyanın ve Türkiye'nin politik ve ekonomik konjonktüründeki önemli değişimler dönem olarak üst üste gelmiştir. İç ve dış pazarların büyümesi, iletişim ve küreselleşme alanında çok süratli gelişmeler, Türk mobilya firmalarının iç pazar için uzun yıllar boyunca atölye tipinde sürdürmekte oldukları faaliyetlerini öncelikle, ihracata ve buna bağlı olarak da dış yatırımlara yönlendirmelerine neden olmuştur. Bu bakımdan işaret edilmesi gereken temel gelişmeler şunlardır: (1) Doğu Bloku'nun parçalanması sonrasında ve bu blok içinde yer alan ülkelerde çok sayıda iş fırsatı ortaya çıkmıştır. Bu fırsatların önemli bir kısmı o döneme kadar gecikmiş altyapı ya da üstyapı ihtiyaçlarının karşılanmasıyla; dolayısıyla inşaat taahhüt işleriyle ilgilidir. (2) Anılan ülkelerde bu tür işleri yapabilecek kapasiteye ya da rekabet gücüne sahip firmalar o dönem itibarıyla mevcut değildir. Bu tür kapasiteye sahip yerel firmaların bulunmaması aralarında Türk firmalarının da bulunduğu yabancı firmalara ciddi fırsatlar sağlamıştır. (3) Başlangıçta ABD'de başlayan ve tüm dünyaya yayılan 2008 ekonomik kriziyle birlikte Batılı gelişmiş ülkelerde toplam talep daralmış, ekonomik büyüme hızı yavaşlamış, işsizlik artmış ve alım gücü gerilemiştir. Anılan gelişmeler mobilya gibi geleneksel endüstrilerde faaliyette bulunan gelişmekte olan ülke firmaları için fırsatlar yaratmıştır. (4) Batı Avrupa ülkelerinde ekonomik yapının değişmesi düşük teknolojilerden diğer ileri, araştırma ağırlıklı ve katma değeri çok yüksek olan elektronik, medikal, genetik gibi sektörlere geçme stratejisi bu ülkelerde, özel bir teknolojik kapasite gerektirmeyen mobilya gibi geleneksel endüstrilerin

tedricen terk edilmesi tercihini beraberinde getirmiştir. Bu durum gelişmekte olan ülkelerin bu alanda çalışan firmaları için yeni fırsatlar yaratmıştır. (5) Coğrafi ve kültürel yakınlık nedeniyle Ortadoğu ve Kafkaslarda oluşan pazarlar, örneğin Türk firmaları için mobilya sektörü bağlamında da yeni imkânlar yaratmıştır. (6) Ayrıca, yine eski Doğu Bloku ülkelerinde yaşanan dışa açılma yönündeki değişim, doğal kaynak ve etkinlik arayışı içinde olan yabancı firmalara da yeni fırsatlar sunmuştur. Bu kapsamda, yurtdışına açılımlarını sadece ihracat ile sınırlamayıp doğrudan dış yatırım seçeneklerini de gündeme alan firmaların sayısında artış ortaya çıkmıştır.

Özellikle, 26 Mart 1995 tarihinden itibaren Dünya Ticaret Örgütü'ne kurucu olarak üye olunması ve 1 Ocak 1996 tarihinden itibaren tamamlanan AB ile Gümrük Birliği Anlaşması sonrası dış ticaret faaliyetleri ve buna paralel ve/veya bağlı olarak Türk firmalarının doğrudan dış yatırımları çok büyük oranda artmıştır. Yukarıda da işaret edildiği gibi 2008 yılında başlayan küresel kriz sonrasında özellikle mobilya sektöründe, gelişmiş ülkeler bu sektörü bırakmaya başlamışlar ve/veya faaliyetlerini Çin, Polonya, Türkiye gibi nispeten ucuz maliyetlerle çalışan ve etkinlik ya da kaynak sağlayan ülkelere kaydırmaya başlamışlardır. Bu ülkelerdeki mevcut yatırımlar, daha önce bu firmalarla bir ilişkisi olan ya da bilgi sahibi olan Türk firmaları için bir fırsat oluşturmaya başlamışlardır. Bunun sonucu olarak mobilya sektöründeki Türk firmalarının uluslararası piyasalarda rekabet güçleri de önemli ölçüde etkilenmiştir.

Bu kapsamda, öncelikle uygulamalı araştırmanın amaçları ortaya konulacaktır. Daha sonra araştırma anketi yardımı ile toplanabilen verilerin yöntem kısmında aktarılan faktör analizi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılarak çözümlenmesi yapılacaktır. Son olarak da ulaşılan bulguların kuramsal çerçeve bağlamında değerlendirilmesiyle bölüm tamamlanmış olacaktır.

3.2 Araştırmanın Amaçları

Bu çalışmanın üç temel amacı daha önce detaylı olarak belirtilmişti. Birinci amaç “Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve doğrudan dış yatırımlarının genel görünümünün ortaya konulması” idi. İkinci amaç olarak belirlenen “Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma süreçlerini ve yurtdışındaki doğrudan yatırımlarını açıklamayı sağlayan bir kuramsal çerçeve oluşturulması” ile ilgili kuramlar ve mevcut durum da önceki bölümlerde incelenmişti. Bu kapsamda, Birinci

bölümde “Türk Mobilya Firmalarının Uluslararasılaşma ve Rekabet Stratejileri” kuramsal çerçevesi işlenmiştir. İkinci Bölüm’de ise “Türk mobilya firmalarının dış ticaret faaliyetleri” ortaya konulmuştur. Çalışmanın üçüncü amacı olan “Türk mobilya sektöründeki firmaların yurtdışında yatırım yapmaya yönlendiren sebeplerin ve bu sebeplerin farklı özelliklere sahip olan firmalar bakımından nasıl farklılaştıklarının belirlenmesi” de, bu bölümde uygulamalı analize tabi tutulmuştur. Bu çalışma ile Türk firmalarının doğrudan yabancı yatırımları (DDY) ile ilgili olarak: (1) Firmaların yapıları ve özellikleri, (2) İhracat ve yurtdışı faaliyet durumları, (3) Bu konuya gelecekteki bakışları, (4) Mevcut ve planlı yatırım yöntemleri; yeni yatırım (greenfield) ya da mevcut yatırımların satın alınması, ortak olunması (brownfield), (5) Dış yatırım sonrası yurtiçindeki ana firma ile yurtdışındaki bağlı firma arasındaki ticari ilişkilerin şekli, (6) Yurtdışındaki yatırımların tercihinde öncelik verilen konular ve (7) Bu konulara karşı faktör olarak kullanılacak firmaların DDY muhtemel sebepleri ortaya konulacaktır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

Uygulamalı araştırma bir “Anket Araştırması”dır. Araştırma amaçları kapsamında belirlenecek bulguları ortaya çıkarmaya yardımcı olacak faktör ve değişkenleri kapsayan anket (Mobilya Sektöründe Uluslararasılaşma ve Rekabet Stratejileri: Türkiye Örneği Hakkında Anket) yurtdışında yatırımı bulunan ya da planlayan mobilya firmalarına gönderilmiş ya da yüz yüze görüşmelerde cevaplandırılmıştır. Dönen anketlerden uygun olanlar değerlendirmeye tabi tutulmuş, bunlardan elde edilen veri kullanılarak istatistik analizler gerçekleştirilmiştir.

Yapılan literatür taramasında ve önceden elde edilmiş deneyim kapsamında, genelde Türk yatırımcıların küresel yatırımcı ve kuramsal yaklaşımlarda belirtilen konulardan farklı hareket edebildikleri bilinmektedir.⁷ Özellikle de Türk mobilya sektöründe bölgesel kültür farklılıklarının iş yapma şekline yansımalarından ortaya çıkabilecek uluslararasılaşma ve rekabet stratejisi oluşturarak ya da hiç bu

⁷ Yurtdışında yatırım yapan Türk şirketleri üretim (etkinlik) ve pazar odaklı bir profil sergilemektedir. Ürün ve pazar çeşitliliği, marka bilinirliğini artırma, maliyet avantajı elde edilmesi çabaları yatırımları tetikleyen en önemli faktörler olmaktadır. Ancak; doğrudan dış yatırımları yönlendirici sebepler göz önüne alındığında, Türk şirketlerinin bakış açısı global yatırımcıların görüşleriyle ters düşmektedir. Yatırımları yönlendirici değişkenler, önem sırası ile, küresel yatırımcılar için: Yeni müşterilere ulaşma olanağı, politik istikrar, hukuki çevre ve tarafsız hukuk kuralı, vergi rejimi şeklinde iken; Türk yatırımcılar için: Yeni müşterilere ulaşma olanağı, düşük işçilik maliyetleri, iş yapma kültürünün uyumu, vergi rejimi, ulaşım ve altyapı, politik istikrar olarak belirlenmiştir (DEİK, 2014).

kavramlara girmeden doğrudan yatırıma giren müteşebbislerin varlığı nedeniyle, bu teorinin önemli bir yaklaşım desteği sağlayacağı, küresel teori ve tezler tarafından kapsanamayan boşlukları doldurabileceği değerlendirilmektedir.

Çıkarımsal istatistik için ortaya konacak hipotezler, başlangıçta araştırma anketinde yer alan sorulara karşı DDY nedenlerini sorgulayan 42'nci soru kapsamındaki 36 adet alt sorunun faktör analizi sonrası ortaya çıkacak değişkenleri ile matriks halinde karşılaştırılması ile ortaya çıkacaktır. Burada firmaların gruplara ayrılarak sorgulandığı faktörlere karşı, faktör unsurları da dahil olmak üzere çok sayıda hipotez ortaya çıkmaktadır. Tüm bu hipotezlere metinde yer verilmesi teknik olarak imkansız olduğundan aşağıdaki genel format bu karşılaşmalarda kullanılacak hipotezlerin şablonu olarak sunulmaktadır. İstatistik tekniği açısından ANOVA için:
Boş hipotez:

H_0 : Bütün grup ortalamaları birbirine eşittir ($\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_k$).

Alternatif hipotez ise:

H_A : En az bir grubun ortalaması farklıdır ($\mu_1 \neq \mu_2$).

(μ = popülasyon ortalaması ve k = grup sayıları olarak verilmektedir).

Normal olarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) üç veya daha fazla kategorik bir bağımlı değişken için tasarılanmış olmasına karşın, iki grup için de kullanılabilir. Bu durumda t-testi ile aynı sonucu verecektir. Bu çalışmada hem yeknesaklık sağlanması hem de bu test için özgün yazılım nedeni ile kolaylıkla sonuca erişilebileceğinden tüm analizlerde ANOVA kullanılacaktır. Bu durumda yukarıdaki hipotezleri iki grubun karşılaştırmalarında:

H_0 : İki grubun popülasyon ortalaması birbirine eşittir, ($\mu_1 = \mu_2$)

H_A : İki grubun popülasyon ortalaması birbirine eşittir değildir, ($\mu_1 \neq \mu_2$)

şeklinde anlamak gerekmektedir.

Buna göre 1-41'inci sorular ve bunların gruplama şekline göre alt kırılımları karşısında 42'nci soru kapsamında oluşturulacak faktörlerin popülasyon ortalamaları H_0 ve H_A olarak karşılıklı incelenerek bulgular ortaya konulacaktır.

Üç veya daha fazla grup olması halinde ayrıca bu gruplar arasındaki ilişkiyi belirlemede ve istatistik olarak anlamlılıklarını göstermede, tek yönlü varyans analizinin aşamaları gerektiğinde "post-hoc" testlerle birlikte verilebilecektir.

3.3.1 Araştırma Anketi

Araştırma anketi 3 kısım, 43 ana soru ve bunların altında yer alan daha ayrıntılı sorulardan oluşmaktadır. Anket, firma hakkında bilgiler, ihracat bilgileri ve yatırım bilgileri olarak üç kısma ayrılmıştır. Birinci kısımda firma hakkında genel bilgilerin sorulduğu 15 adet soru yer almaktadır. İkinci kısım firmanın ihracatı hakkında bilgi toplamak üzere hazırlanmış 10 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmanın ana teması olan dış yatırımlarla ilgili olarak hazırlanan üçüncü kısımda anketi dolduran firmadan yurtdışında doğrudan bir yatırımı olması ya da bir yatırım planı olması halinde devam etmesi istenmiştir.

Literatürde çokuluslu şirketlerin DDY yoluyla uluslararası bir üretime dahil olma karakteristik özelliği doğrudan üretim ve/veya satış ve/veya dağıtım faaliyeti kurması ve geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ietto-Gillies, 2004:s 27). Bu tanım kapsamında anket üçüncü kısmında firmalara 18 ana soru ve bunlara ait 'Likert Ölçeğinde' olmak üzere alt sorular yöneltilmiştir. Firmaların DDY yapma kararı bakımından 'ne ölçüde önem taşıdığı' araştırmaya yönelik 42'nci soruda 36 adet alt soru 5-li Likert Ölçeğinde ve 'Çok önemli-Önemli-Kararsızım-Önemi yok-Hiç önemi yok' şeklinde sıralanmıştır. Ayrıca anket sonunda firmalara eklemek istedikleri diğer hususlar varsa yazmaları için bir bölüm bırakılmıştır (Ek-E: Araştırma Anketi).

Bu çalışmada halihazırda bir ya da birden fazla DDY olan ya da mevcut yatırımı üzerine yeni yatırım planlayan ve/veya henüz yatırımı olmayıp stratejik plan olarak yatırım yapma konusunda karar almış olan firmalar ayrı olarak analize tabî tutulmamıştır. Bunun nedeni zaten sektörde DDY konularında stratejik plan ve uygulama sayılarının az olması, bu konuda ilâve bir ayırım yapılması halinde elde edilen veri adedinin daha da küçük kategorilere ayrılması durumunda böyle bir analiz için yeterli olmayabileceğidir.

Bu çalışma için kullanılan araştırma anketinin geliştirilmesi için daha önce herhangi bir sektör ayırımına gidilmeksizin Türk firmalarının doğrudan dış yatırımları konusunda tez danışmanı Doç. Dr. Emin Akçaoğlu tarafından 2003 yılında yapılan çalışmadaki anket (Akçaoğlu, 2004) esas alınmıştır. Yine aynı ankette hazırlık, dağıtım ve geri dönüşler süresince elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır. Buna göre güncellenen ve ilave sorularla yeniden düzenlenen "araştırma anketi" firmalara ulaştırılmadan önce tez danışman tarafından değerlendirilmiştir. Ayrıca Hacettepe

Üniversitesi İİBF Sosyal Hizmet Bölümü'nde öğretim üyesi Doç. Dr. Tarık Tuncay'dan ankette ölçek ve istatistiksel analiz konularında görüş alınmıştır. Daha sonra anket formu mobilya sektöründe çalışan yöneticilere gönderilerek hem kapsam hem de doldurma şekli açısından kendilerinin de görüşleri alınmıştır. Araştırma anketi kapağı ve firmalara gönderilen yazı ek olarak olarak dokümanın sonunda verilmektedir.

Anket öncelikle sektördeki farklı alt grupların oluşturduğu ve tüm Türkiye'yi kapsayan beş (MOSDER, OMSIAD, MOBSAD, MUDER, MAKSDER) ve bölgesel iki derneğe (KAYMOS, IMOS) gönderilmiştir. Burada kritik nokta; dernek genel sekreterleri ile iletişime geçmek ve anketin tüm üyelere doldurulması tavsiyesi ile gönderiminin sağlanması olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda yapılan temaslar sonrasında 2014 yılı Kasım ayı ilk haftasında derneklere gönderilen anket, dernek yetkili kurumlarının görüşünün alınması sonrasında üyelere gönderilmeye başlanmıştır. Ayrıca bir kısım anket randevu alınmak suretiyle bazı büyük firmaların sahipleri ile yüzyüze görüşülerek doldurulmuştur. Ankete cevap verecek firmanın, yurtdışında bir yatırımı olması (üretim tesisi, mağaza veya lojistik kolaylıklar sağlayan depo vb. gibi imkânlar) ya da sadece ihracat yapıyor olması tercih edilen bir durum olmasına rağmen, halihazırda dış yatırımı olmayan firmaların da eğer doğrudan dış yatırım yapmayı “planlıyor ya da düşünüyorsa” anket sorularına cevap vermesi istenilmiştir. Ayrıca firmaların rekabet endişesi ile verilerini deşifre etmemeye temayül edecekleri düşünülerek, firma isimlerinin ve verilerin gizli tutulacağı, elde edilen verilerden çıkarılan sonuçların genelleştirileceği kendilerine bildirilmiştir.

Bu şekilde 350'ye yakın firma sahibi ve/veya yöneticisiyle yapılan görüşme sonrasında doldurulup geri gönderilen araştırma anketi sayısı 71'dir. Bu 71 firma genelde kuruluş tarihleri itibarı ile Türkiye standartlarına göre eski, büyük çaplı, yurtdışı yatırımı olan ya da bu konuda çalışması bulunan firmalardır. Ancak; anket cevaplarında özellikle DDY ile ilgili tespitlerin yapılacağı 42'nci soru dahil tüm soruları yanıtlayan; dolayısıyla, faktör analizi ve ANOVA testlerine tabi tutulabilecek durumda olan anket sayısı 43'te kalmıştır. Bir başka ifadeyle sadece 43 firmanın verileri kullanılabilmiştir. Geri dönüşlerle ilgili bilgiler Tablo 3.1'de özetlenmektedir.

Tablo 3.1: Geri dönüşlerle ilgili istatistik bilgiler.

	Organizasyon	Güncel üye sayısı ⁸	Dernekler vasıtası ile	Doğrudan aranarak	Toplam
1	MOSDER	58	1	30	31
2	OMSİAD	77	-	5	5
3	MAKSDER	42	-	1	1
4	MOBSAD	67	1	2	3
5	MUDER	45	-	-	-
6	KAYMOS	91	1	-	1
7	İMOS	121	-	-	-
8	DİĞER		-	29	29
	TOPLAM	500+	3	68	71

Tablodan da görüleceği ve yukarıda da işaret edildiği gibi mobilya dernekleri bölünmüş ve dağınık bir yapıdadır. Anket geri dönüşlerindeki durum, ilgili derneklerin firmalar üzerinde bu tür akademik çalışmalarını destekleme yönünde bir etkisi olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir.

3.3.2 Analiz

Bu tip çalışmalarda veri analizi yapılırken, araştırmacılar betimleyici ve çıkarımsal istatistik tekniklerini birlikte kullanmaktadır ve tüm bulgular değerlendirmede kullanılmaktadır. Betimsel istatistik verinin sunumunda, özetlenmesinde kullanılmakla birlikte çıkarımsal sonuçlara erişmemizi sağlamaz. Genelde merkezi eğilim ve dağılımlar tablolar, grafikler halinde sunularak veri kapsamında paternleri ortaya koyabilir.

Çıkarımsal istatistik, içinden örneklem verisi alınan anakütle hakkında genelleme yapma olanağı sunan tekniklerdir. Bu nedenle öncelikle anakütleyi temsil edecek veriye sahip olmak önemlidir. Tüm bu hipotezler için, resmi rakamlarda farklı sayılarda (50, 64 vb.) verilen fakat kayıtdışı olan firmaların da ilavesi ile 80'e yakın olacağı tahmin edilen anakütleyi temsil edecek örnek büyüklüğü %95 güvenilirlik düzeyinde, %5 hata payı ile, en yüksek değeri verecek yaygınlık oranları, $p=q=0,5$ alınarak, %5 hata payı ile minimum 43 olarak hesaplanmıştır. Bu rakam analize tabi tutulan firma sayısı ile uyum sağlamaktadır.

⁸ 2015 yılı Ocak ayı itibarı ile ilgili derneklerin web sitelerinde yer alan üyeler sayılarak elde edilmiştir.

Sosyal bilimlerde ortalama fark/farkların önemliliği için z-testi, Student t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Hotelling T2 testi, MANOVA gibi istatistik testler kullanılabilir (Karagöz ve Ekici, 2004). Yukarıda da değinildiği gibi en basit şekliyle varyans analizi en az iki grubun ortalamalarının birbirine ‘eşit olup olmadıklarını’ sınamak için kullanılan bir çıkarımsal istatistik testidir. Bu teknik iki-grup için yapılan t-test sınamasını çoklu-gruplar için genelleştiren bir testtir. Pratikte çok kullanılan ve en bilinen bir yöntem olduğu için bu çalışmada da t-testi yerine tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Araştırma anketinden elde edilen verilen değerlendirilmesinde kullanılan bir başka istatistik tekniği faktör analizidir. Faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik tekniği olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002). Bu çerçevede öncelikle faktör analizi yardımı ile değişken sayısı azaltılacak; sonrasında da belirlenen bu faktörler (yeni değişkenler), anketin diğer soruları (diğer değişkenler) ile tek yönlü varyans analizine tabi tutulacaktır. Böylelikle, ileri sürülen hipotezlerde üzerinde odaklanılan konularda farklı firma niteliklere sahip olan firma grupları arasında farklılık olup olmadığı belirlenecektir. İzleyen kısımlarda bu iki istatistik test tekniği hakkında daha ayrıntılı bilgi verilmektedir.

3.3.2.1 Faktör analizi

Faktör analizi başta sosyal bilimlerde olmak üzere pek çok alanda sıkça kullanılan çok değişkenli analiz tekniklerinden biridir. Faktör analizi “p” değişkenli bir olayda (p boyutlu uzay) birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda yeni (ortak) ilişkisiz değişken bulmayı amaçlar. Yani, temel bileşenler analizi gibi bir boyuta indirgeme ve bağımlılık yapısını yok etme yöntemidir. Birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren faktör analizinin önemli amacı, değişken sayısını azaltmak, aynı özelliklere sahip değişkenleri sınıflandırmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya koymaktır.

Özellikle sosyal bilimlerde faktör analizi yapılmadan çok sayıda birbirleri ile ilişkili değişkenlerle yapılacak analizler, hem çok zor hem de araştırma bulgularını karmaşık hale getiren bir çalışma şekli olacağından, öncelikle faktör analizi yapılarak

değişkenlerin gruplandırılmak suretiyle en aza indirilmesi esas alınmalıdır. Günümüzde mevcut yazılımlar, IBM-SPSS vb. vasıtası ile en ince detayına kadar faktör analizleri kolaylıkla ve büyük bir süratle yapılabilmektedir

Faktör analizi yöntemlerinden en yaygın kullanılanı, “Temel Bileşenler Analizidir (Principal Component Analysis – PCA)”. Faktör modelinin seçimi araştırmanın amacına bağlıdır. Faktör analizinin matematiksel modeli, standardize edilmiş “i” değişkeni için şu şekildedir:

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + \dots + A_{ik}F_k + u \quad (\text{Denklem 3.1}).$$

Bu eşitlikte F’ler: genel faktörler; u: tek etken (unique faktör) ya da sabit ve A’lar ise: k adet faktörü birleştiren sabitlerdir. Tek etken faktörlerin birbirleriyle ve genel faktörlerle korelasyonlarının olmadığı kabul edilmektedir. Faktörler gözlenen değişkenlerden çıkartılmaktadırlar ve onların doğrusal bileşenleri olarak tahmin edilebilirler. J’inci faktör olan F_j’nin genel tahmin eşitliği:

$$F_j = \sum = W_{ij}X_1 + W_{j2}X_2 + \dots + W_{jp}X_p \quad (\text{Denklem 3.2}).$$

W_i, skor sayılarını ve p, değişken sayısını göstermektedir.

Faktör analizinde dört temel aşama söz konusudur. Bunlar: (1) Veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi, (2) Faktörlerin elde edilmesi, (3) Faktörlerin rotasyonu ve (4) Faktörlerin isimlendirilmesidir. Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla üç yöntem kullanılır. Bunlar; korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleridir. Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının tespit edilmesinde ilk adım, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının incelenmesidir. İstenen, değişkenler arasındaki korelasyonların yüksek olmasıdır. Çünkü değişkenler arasındaki korelasyonlar ne kadar yüksek ise, değişkenlerin ortak faktörler oluşturma olasılıkları o kadar yüksektir. Başka bir ifade ile değişkenler arasında yüksek korelasyonların varlığı, değişkenlerin ortak faktörlerin değişik biçimlerdeki ölçümleri olduğunu gösterir. Değişkenler arasında düşük korelasyonların varlığı ise, değişkenlerin ortak faktörler oluşturmayacaklarının işaretidir.

Barlett testi (Barlett test of Sphericity) korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eder. Analize devam edilebilmesi için “korelasyon matrisi birim matristir” sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekir. Eğer sıfır hipotezi reddedilirse, değişkenler arasında yüksek

korelasyonlar olduğunu, başka bir deyişle veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.

Kaiser–Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir (Tablo 3.2). KMO oranının (0,5)'in üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir.

Tablo 3.2: KMO verileri ve yorumları.

KMO DEĞERİ	YORUM
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
<0,50	Kabul Edilemez

Faktörlerin elde edilmesi aşamasında amaç, değişkenler arasındaki ilişkileri en yüksek derecede temsil edecek az sayıda faktör elde etmektir. Kaç faktör elde edileceği ile ilgili çeşitli kriterler söz konusudur. Buna göre:

- Öz değer (Eigenvalues) istatistiği: Öz değer istatistiği 1 ve 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilir, 1'den küçük olan faktörler dikkate alınmaz.
- Scree test: Her faktöre ilişkili toplam varyansı gösterir. Grafiğin yatay şekil aldığı noktaya kadar olan faktörler, elde edilecek maksimum faktör sayısı olarak kabul edilir.
- Toplam varyansın yüzdesi yöntemi: Her ilave faktörün toplam varyansın açıklanmasına katkısı %5'in altına düştüğünde maksimum faktör sayısına ulaşılmış demektir.
- Joliffe kriteri: 0,7'nin altında ki tüm faktörler modelden çıkarılır.
- Açıklanan varyans kriteri: Varyansın %90'ını açıklayan faktör sayısı yeterli kabul edilir.
- Faktör sayısının araştırmacı tarafından belirlenmesi: Araştırmacının faktör sayısına kendisinin karar vermesidir.

Faktör rotasyonundan amaç, isimlenebilir ve yorumlanabilir faktörler elde etmektir. Rotasyonda en çok kullanılan yöntem ortogonal rotasyondur. Ortogonal rotasyonda elde edilen faktörler birbirleri ile korelasyon içinde değildirler. Ortogonal rotasyonda üç teknik kullanılır. Bunlar sırasıyla, varimax (en çok kullanılan tekniktir), equamax ve quartimax'tır.

Faktör analizi yapabilmek için gerekli minimum örnek büyüklüğü konusunda (1) Örnek sayısı, (2) Örnek sayısı-değişken oranı olarak genelde iki kategoride görüşler mevcuttur. Ancak bu minimum örnek sayısı ile ilgili genel kuralların geçerli olmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (MacCallum, Widaman, Zhang ve Hong, 1999). Bunun yanında diğer kriterlerin daha önemli olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. "Oransal Ortak Etken Varyans (Communality Measures The Percent Variance)" bir güvenilirlik göstergesi olarak alınabilir (Garson, 2008). Eğer bu değer yüksek çıkarsa ortaya çıkan faktörlerin, örnek büyüklüğüne bakılmadan çok iyi olduğu söylenebilir (MacCallum, Widaman, Preacher, and Hong, 2001). Faktör başına minimum 3'ten az değişken kritik olabilmekte (McDonald ve Krane, 1977, 1979), 4-6 değişken ise yeterince iyi sayılabilir (Fabrigar, Wegener, MacCallum ve Strahan, 1999).

Faktör analizi konusunda tüm bu istatistik ayrıntılar hazır programlarda, kolayca uygulanabilecek şekilde sunulan seçeneklerden işaretlenmek suretiyle elde edilebilmektedir. Burada ortaya çıkan değerlerin literatür kapsamında kriterlere uygunluğunun değerlendirilmesi önemlidir. Bu çalışmada da belirtilen kriterler baz alınarak faktör analiz yapılmıştır.

3.3.2.2 Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Bağımlı değişken üzerinde, tek bir bağımsız değişkenin etkisinin gözlenmesi durumunda; ilişkisiz iki ya da daha fazla sayıdaki grubun ortalama puanlarının birbirlerinden istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterip göstermedikleri, parametrik bir teknik olan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılarak test edilebilir. Dolayısıyla bu test kullanılarak bağımsız değişkenin kategorileri tarafından oluşturulan grupların birbirlerine benzeyip benzemedikleri test edilir. Eğer grupların birbirlerine benzemedikleri açığa çıkarsa, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olduğu sonucu çıkarılır.

Tek yönlü varyans analizinin geçerli bir sonuç verebilmesi için üç temel varsayımın analiz edilecek veri setindeki her grupta karşılanması gereklidir:

(1) Hiçbir grupta dışa düşen değer yoktur. Dışa düşen değerleri tutmada (Eğer dışa düşen değerler veri setinden çıkartmak istenmiyorsa) dört seçenek vardır: (i) Parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis H Testi yapmak, (ii) Dışa düşen değeri, en şiddetli olanını, ikinci en şiddetli olanın bir üstüne çıkartarak düzenlemek, (iii) Bağımlı veriyi dönüştürmek, (iv) Sonucun önemli ölçüde etkilenmeyeceğini düşünerek dışa düşen değeri analiz içinde tutmak.

(2) Her grupta veri normal dağılım göstermektedir (Normallik Testi).

(3) Her gruptaki veri eşit varyansa sahiptir (Varyansların Homojenliği).

Bu varsayımların tek yönlü varyans analizinin öncesinde test edilmesi gerekir. Bağımsız-örneklem t-testinde olduğu gibi bu test de normallik ihlaline karşı dirençli bir testtir. Geçerli sonuç verebilir. Testin yaklaşık bir normal dağılıma sahip bir veri setine sahip olması yeterlidir (Tuncay, 2013).

Bilimsel araştırmaların sonuçları genellikle P-değeri kullanılarak rapor edilmektedir. P-değeri ya da önemlilik seviyesi (significance), doğru olan kontrol hipotezinin reddedilmesi durumunda içine düşülecek yanlış olma olasılığının bir göstergesidir (Schervish 1996; Huang ve ark. 1997). Analiz sonuçları raporlanırken “Analiz grupları arasında önemli bir fark bulunmamıştır” demek yerine, bu ifadeyi kullanıp yanına $P=0,06$; $P=0,11$; $P=0,56$ ve $P=0,94$ gibi olasılık değerlerinin verilmesinin daha doğru olacağı (Mendeş, Subaşı, ve Başpınar, 2005) değerlendirildiği için mevcut yazılımların bu sınırları istenen genişlikte ondalık sayı olarak sunabilmesi nedeniyle, raporlarda ilgili karşılaştırmalarda virgülden sonra üç basamak olarak P-Değerleri (Significance) yazılmıştır.

İstatistik analizler sonucunda bir hipotezin reddedilmesi durumunda, içine düşülecek yanlış olma olasılığının ne kadar olduğu hesaplanır. Tıp, ziraat, biyoloji, ormancılık gibi birçok bilim dalında yapılan çalışmalar için genel olarak kabul görmüş yanlış olma olasılığı $\alpha=0.05$ (%5) ve $\alpha=0.01$ (%1)'dir (Cohen, 1994). Yapılan istatistikî analizler sonucunda içine düşülecek yanlış olma olasılığının 0.05'ten daha küçük olması durumunda, hipotezi ile ileri sürülen görüşler ret edilir. Diğer taraftan, yanlış olma olasılığının 0.05'ten daha büyük olması durumunda ise söz konusu görüşler kabul edilir (Winer vd., 1991, Motulsky 1995, Schervish 1996).

Gruplar arası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit eden istatistik post-hoc olarak bilinmektedir (Köklü ve ark., 2006; Roscoe, 1975; Kayri, 2009). Post-hoc testler, çok faktörlü bir deneyde veya araştırmada, varyans veya regresyon analizi gibi istatistiksel analizler sonucunda genel bir anlamlılık belirlendikten sonra hangi karşılaştırmaların anlamlı bir fark gösterdiğini bulmak amacıyla yapılmaktadır. Varyans analizi sonucunda sıfır hipotezi reddedilmesi durumu, evren ortalamalarından en az birinin diğerlerinden farklı olduğu, yani ortalamaların aynı evrende (anakütleden) gelmediği şeklinde ifade edilmektedir. Bu ortalamaların hangilerinin birbirinden farklı olduğu çoklu karşılaştırma teknikleri ile belirlenmektedir. SPSS yazılımında pek çok post-hoc seçeneği sunulmaktadır. Bunların en bilinen ve kullanılanları, Bonferroni, Tukey, Fisher's Least Significant Difference (LSD), Scheffe, Dunnett vb. olarak belirtilebilir. Bu testlerin seçilmesinde ve kullanılmasında bazı varsayımlar vardır. Her post-hoc yöntemi belirli ön koşullar çerçevesinde güvenilir sonuçlar vermektedir. Student t-istatistiği üzerine kurulu olan Bonferroni metodu, yaygın kullanılan bir çoklu karşılaştırma testi olup, “eşit örneklem sayısı” ilkesini gerektirmemektedir. (Miller, 1969). Ancak, Bonferroni gibi sık tercih edilen Tukey (honestly significant difference) testi ise gruptaki örneklem sayılarının eşit olmasını gerektirmektedir (Tukey, 1949).

3.4 Araştırmanın Bulguları

Bu kısımda araştırma sonucunda elde edilen bulgular sunulmaktadır. Ankete cevap veren firmalara ait tanımlayıcı istatistiklerin ortaya konulmasından sonra faktör analizi yardımıyla elde edilenler ve daha sonra tek yönlü varyans analizi yoluyla elde edilen bulgular sunulmaktadır. Müteakiben, bu kısımda sergilenen bulguların değerlendirilmesine geçilecektir.

3.4.1 Betimsel İstatistiksel Bilgiler

Yukarıda da belirtildiği gibi anket kapsamında toplam 71 firmadan geri dönüş alınabilmiştir. Ancak bu firmalardan sadece 43 adedi tüm sorulara, özellikle araştırmanın özünü oluşturan 42'nci soru kapsamında sunulan 36 alt soruya cevap vermişlerdir. Bu 43 firmanın 18 adedinin halen yurtdışında yatırımı mevcut iken, 25

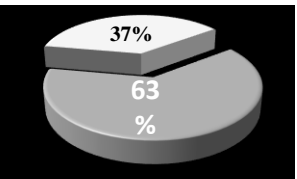
adedi ise bir dış yatırım yapmayı planladıklarını belirtmişlerdir. Yurtdışında halen yatırımı olan 18 firmadan iki tanesi ayrıca ilave yatırım planladığını bildirmiştir.

Ankete cevap veren ve değerlendirmeye alınan 43 firmanın, 31 adedi (%72) 1995 yılından önce⁹, 12 adedi (%28) daha sonra kurulmuşlardır. Bunların, 5 adedi (%12) küçük ölçekli (11-50 çalışan), 12 adedi (%28) orta ölçekli (50-150), 26 adedi (%60) büyük ölçekli (150'den fazla çalışan) firmalardır. Ankete cevap veren mikro ölçekli firma yoktur. Zaten sahada, bu çalışma kapsamında yurtdışı yatırım kapasitesine sahip bu tip mobilya firmasına rastlanılmamıştır.

Firmaların 17 adedi (%40) anonim şirket, 23 adedi (%53) limited şirket hukuki statüsündedir. Halka açık olarak sadece 2 firma (%5) ankete cevap vermiştir. Zaten mobilya sektöründe halka açık şirket sayısı da çok azdır. Firmaların sahibi ya da en büyük ortaklarının eğitim durumu ve yabancı dil bilgisi sorgulandığında; ilkokul/lise mezunu 15 (% 35) ki, bunların çoğu ilkokul mezunu ve çekirdekten yetişme denilen gruptan, teknik okul 3 (%7), üniversite mezunu 23 (%53), lisansüstü 2 (%5), iyi derecede bir yabancı dil bilen 25 firma sahibi ya da ortağı (%58), bilmeyen 18 (%42) olarak derlenmiştir. Burada genelde iki ve üçüncü nesil çocukların kısmen de olsa yönetime geçmiş olması ve firmaların genelde bu tip sorgulamalarda bu yeni yüzlere ait bilgileri paylaşma isteği sonuçları etkilemiş olduğu görülmüştür.

Firmalar ihracat rakamlarına göre tasnif edildiklerinde, ilgili soruya cevap veren 35 firmanın toplam ihracat rakamlarının, net toplam satışlarına bölünmesi suretiyle elde oranın, eşik değer kabul edilen %40'ın üstünde olanlar ihracata yönelik firmalar olarak, %40 altı orana sahip firmalar ise daha az ihracata yönelik grup olarak ayrılmışlardır (Tablo 3.3).

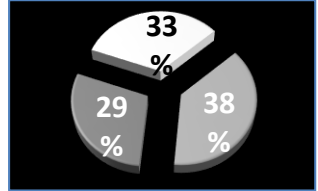
Tablo 3.3: Bir yıl önceki ihracat rakamları.

Oran	Firma S.	Yüzde
Bir yıl önceki ihracat rakamı /Net toplam satışlar > % 40	13	
Bir yıl önceki ihracat rakamı /Net toplam satışlar < % 40	22	
Toplam	35	

⁹ (İlk olay, Türkiye, Uruguay Round sonunda Marakeş'te DTÖ'nü kuran anlaşmayı imzalamıştır. Bu kapsamda çıkartılan Bakanlar Kurulu Kararı ile 26 Mart 1995 tarihinden itibaren DTÖ'ye kurucu olarak üye olmuştur. İkinci konu 1963 Ankara Anlaşmasıyla başlatılan Gümrük Birliği, Türkiye-AB Ortaklık Konseyi'nin 6 Mart 1995 tarihli toplantısında kabul edilen 1/95 sayılı Ortaklık Konseyi Kararı uyarınca, 1 Ocak 1996 tarihinden itibaren tamamlanmıştır.)

Ankete cevap veren firmaların dış yatırımlarının yönlendiği ülkeler bölgesel dağılımları Tablo 3.4’de özetlenmektedir.

Tablo 3.4: Dış yatırımların bölgesel dağılımı.

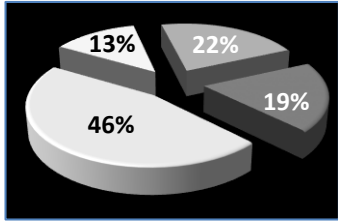
Bölge Adı	Firma Sayısı	Yüzde
1 Kuzey Amerika ve Batı Avrupa	26	
2 Ortadoğu ve Afrika - Uzakdoğu	23	
3 BDT - Doğu Avrupa	30	
Toplam	79	

Ankete cevap veren firmaların birden fazla bölgede yatırımları ya da yatırım planları olarak belirtmeleri sonucu toplam sayı, ankete katılan firma sayısından fazladır. Yüzde olarak bakıldığında mobilya firmalarının daha çok Ortadoğu ve Afrika’ya yatırım yapmayı tercih ettikleri görülmektedir. Ancak yatırımların büyüklükleri, buralardan elde edilen satış ciroları ve karlılıkları ile ilgili veri olmadığından yüzde bazında değerlendirme yapılmıştır. Dış yatırımların 26 adedi Kuzey Amerika ve Batı Avrupa olarak gelişmiş ülkelere yönelmişlerdir. Bunların toplam içindeki payı %33’tür. Bu grupta yatırım yapılan ülkeler ABD, Almanya, Hollanda, İngiltere, Fransa, İtalya ve Belçika’dır. Ortadoğu ve Afrika - Uzakdoğu bölgesine yapılan/yapılması planlanan yatırım adedi 23 (%29), yatırım yapılan ülkeler ise, Suudi Arabistan, Irak, İran, Cezayir, Libya, Afganistan, Nijerya, Gana, Etiyopya’dır. BDT ve Doğu Avrupa’da yatırım adedi 30 (%38), yatırım yapılan ülkeler Romanya, Ukrayna, Rusya, Gürcistan, Çin, Hindistan, Malezya olarak cevaplanmıştır.

Ankete cevap veren firmaların (43 firma) hangi türde dış yatırım yaptıkları Tablo 3.5’de yer almaktadır. Bu firmaların bazılarının birden fazla tipte yatırım türüne sahip olmaları nedeniyle toplam firma sayısı, değerlendirilen firma sayısından fazla olarak tabloya yansımıştır.

Tablo 3.5: Dış yatırımların türlerine göre dağılımı.

Yatırımın Türü	Firma Sayısı	Yüzde
Temsilcilik ofisi/ şube	7	
Depo / mağaza	25	
Fabrika / atölye vb.	10	
Diğer, Lütfen belirtiniz	12	
Toplam	54	



Yurtdışında DDY şekli olarak üretim, satış, dağıtım, lojistik olarak sorulan soruya alınan geçerli yanıtlara göre %46 ‘sının halihazırda mevcut yatırımı olduğu, %54’ünün yatırım planladığı belirtilmiştir (Tablo 3.6). Yüzde 46 halihazır yatırımın içindeki %5’i (2 firma) yatırımı olduğu halde ilave yatırım planı olduğunu belirtmektedir.

Tablo 3.6: Firmaların DDY mevcut durum ve planı.

Yurtdışında DDY, üretim, satış, dağıtım, lojistik olarak	Firma Sayısı	Yüzde
Halihazırda bir yatırımı vardır.	16	41%
Bir yatırım yapmayı planlamaktadır.	21	54%
Halihazırda bir yatırımı var, ilave yatırım planı var.	2	5%
Toplam	39	100%

Dış yatırımların yapılış yöntemi olarak alınan cevaplar iki kategoride değerlendirilmiştir (Tablo 3.7). Greenfield (yeni yatırım) olarak “İşletmeyi en baştan biz kurduk / kuracağız” kategorisinde, diğer dört seçenek Brownfield (mevcut yatırım üzerine) kategorisi olarak

- (1) Mevcut bir işletmenin tümünü özel sektörden satın aldık / alacağız,
- (2) Mevcut bir işletmenin tümünü devletten satın aldık /alacağız,
- (3) Mevcut bir özel sektör işletmesine ortak olduk /olacağız,
- (4) Mevcut bir devlet işletmesine ortak olduk /olacağız.) şeklinde betimlenmiştir.

Tablo 3.7: Dış yatırımların yapılış yöntemine göre.

Yatırım Yöntemi	Firma sayısı
Greenfield Yatırım	28
Brownfield Yatırım	11
Toplam	39

A 3D pie chart with a black background. The chart is divided into two segments: a larger green segment representing 72% and a smaller red segment representing 28%. The percentages are written in white text on their respective segments.

Dış yatırımlardan önce hedef ülke ile ticari ilişkileri bulunan firma oranı %74 (34 firma) olarak ortaya çıkmıştır. Bu firmaların % 70'i dış yatırım öncesinde ev sahibi ülkeye ihracat yapmakta, % 2'si ithalat yapmakta, %2'si ise hem ihracat hem ithalat yapmaktadır (Tablo 3.8).

Tablo 3.8: Dış yatırımımızdan önce hedef ülkeyle ticari ilişkisine göre.

Ticari ilişki tipi	Firma S.	Yüzde
Dış yatırımımızdan önce hedef ülkeyle ticari ilişkimiz yoktu / yok	11	26%
Dış yatırımımızdan önce hedef ülkeye ihracat yapıyorduk / yapıyoruz.	30	70%
Dış yatırımımızdan önce hedef ülkeden ithalat yapıyorduk / yapıyoruz.	1	2%
Dış yatırımımızdan önce hedef ülkeden ihracat/ithalat yapıyorduk/yapıyoruz.	1	2%
Toplam	43	100%

Dış yatırım sonrası hedef ülkeyle ticaret durumu ile ilgili soruya cevap veren 32 firmanın % 97'si, hedef ülkeye ihracatın arttığını belirtmişlerdir (Tablo 3.9).

Tablo 3.9: Dış yatırım sonrası hedef ülkeyle ticaret durumu.

Durum	Firma sayısı	Yüzde
Dış yatırımımızdan sonra hedef ülkeye ihracatımız arttı.	31	97%
Dış yatırımımızdan sonra hedef ülkeye ihracatımız azaldı.	1	3%
Toplam	32	100%

Dış yatırım hedef önceliklerinde, ankete cevap veren firmaların %81'i birinci öncelik olarak evsahibi ülkenin iç pazarını, %16'sı hedef ülkeden başka ülkelere ihracat yapmayı, %3'ü hedef ülkeden Türkiye'ye ihracat yapmayı hedeflemektedir (Tablo 3.10).

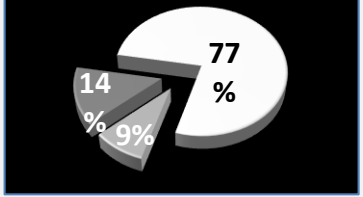
Tablo 3.10: Dış yatırım hedef öncelikleri.

Hedefler	öncelikleri	Firma Sayısı		
		1	2	3
Hedef ülkenin iç pazarını hedefliyoruz.		30	9	1
Hedef ülkeden başka ülkelere ihracat yapmayı hedefliyoruz.		6	14	1
Hedef ülkeden Türkiye'ye ihracat yapmayı hedefliyoruz.		1	2	10
Toplam		37	25	12

Ankete cevap veren firmaların yaptıkları/yapacakları dış yatırımlarını nasıl finanse edecekleri Tablo 3.11'da özetlenmiştir. Buna göre, firmaların %77'si kendi özkaynakları ile, %14'ü bir Türk bankasından kredi kullanarak, % 4'ü yabancı bir bankadan kredi kullanarak finanse edeceklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.11: Dış yatırımların finans şekline göre.

Dış yatırımların finans şekline göre	Firma sayısı
Öz sermaye ile.	33
Bir Türk bankasından kredi kullanarak	6
Bir yabancı bankadan kredi kullanarak	4
Toplam	43



Dış yatırımlardaki ortaklık durumları ise, %65 tamamı kendisinde, %14'ü yarıdan (%50'den) fazlasına, %21'i ise yarıdan (%50'den) azına sahiptir (Tablo 3.12).

Tablo 3.12: Dış yatırımdaki ortaklık payına göre.

Ortaklık Tipi	Firma sayısı
% 100' ü	28
% 50'den daha fazla	6
% 50'den daha az	9
Toplam	43



Araştırma anketinin 37'nci sorusunda, dış yatırımların yerli ya da yabancı bir tarafla ortaklık kurularak yapan firmalara, bu tür bir ortaklığın muhtemel sebepleri verilerek, bunların önem derecelerine göre sıralanması da ayrıca sorulmuştur. Beşli Likert ölçeğinde değerlendirilmesi istenen sorunun cevabı her seçeneğe göre bazı istatistik değerler Tablo 3.13'de verilmektedir.

Tablo 3.13: Dış yatırımların yerli/yabancı ile ortaklık kurarak yapan firmalar.

Ortaklık Nedeni	MOD	MEDYAN	ORT	SS
1 Yetersiz sermaye sorununu aşmak	1	3	2,74	1,65
2 İhtiyaç duyulan teknolojiye erişmek	1	3	2,91	1,56
3 Yerel iş takibi ve yönetimi sürecini kolaylaştırmak	5	5	4,22	1,02
4 Üretilen mal ya da hizmete pazar teminini kolaylaştırmak	4	4	3,91	1,32
5 Girdi (ham madde vb.) tedarikini kolaylaştırmak	3	3	2,87	1,33
6 Yasal ya da fiili zorunluluğun gereğini yerine getirmek	5	4	3,61	1,44

Bu tabloda, Likert ölçeğinde elde edilen verilerin sırasal (ordinal) olması, bu altı grubun karşılaştırılmasında “*Mod ya da Medyan*” kullanmayı gerektirmektedir. Sırasal ölçekli veriler için betimsel istatistiklerden merkezsiz konum ölçüsü olarak medyan ve (isimsel ölçekli veriler gibi) mod kullanılması uygun olur. Ancak toplama ve bölme işlemleri uygun olmadığı için ortalama tanımlanamaz. Buna rağmen her iki ölçü ile de ortak bir sıralama yapılabilmektedir (Sırasal verilerde ortalama ve standart sapma pek anlamlı olmasa da karşılaştırma yapılabilmesi amacı ile tabloda verilmiştir). Buna göre bu sebeplerin sıralanması: (1) Yerel iş takibi ve yönetimi sürecini kolaylaştırmak, (2) Yasal ya da fiili zorunluluğun gereğini yerine getirmek, (3) Üretilen mal ya da hizmete pazar teminini kolaylaştırmak, (4) Girdi [ham madde vb.] tedarikini kolaylaştırmak, (5) ve (6) Yetersiz sermaye sorununu aşmak ve İhtiyaç duyulan teknolojiye erişmek olduğunu belirtebiliriz. Bu sıralamada 5 ve 6'ncı sıralar yer değiştirebilir, ancak önem derecesi düşük olduğundan ilave analize gerek duyulmamıştır.

Ankete cevap veren firmaların yurtdışındaki yatırımının Türkiye'deki firma ile mal alıp satma durumları ve oraları Tablo 3.14'da gösterilmektedir.

Tablo 3.14: DDY Türkiye ile ticari ilişkisine göre.

Ticari ilişki şekli	Firma Sayısı	Yüzde
1 Yurtdışındaki işletmemiz yurtiçindeki firmamızdan nihai mamul satın alıyor/alacak.	30	70%
2 Yurtdışındaki işletmemiz yurtiçindeki firmamıza nihai mamul satıyor / satacak.	2	5%
3 Yurtdışındaki işletmemiz yurtiçindeki firmamızdan ham madde / ara mamul satın alıyor / alacak.	2	5%
4 Yurtdışındaki işletmemiz yurtiçindeki firmamıza ham madde/ara mamul satıyor/satacak.	2	5%
5 Yurtdışındaki işletmemiz ve yurtiçindeki firmamız arasında bu tür bir ilişki yok.	1	2%
6 1 ve 3 birlikte	4	9%
7 1, 2 ve 3 birlikte	2	5%
Toplam	43	100%

Firmaların %74'ü yurtdışındaki kazancını Türkiye'ye transfer etmekte ya da etmeyi planlamaktadır. Bu kategoride elde edilen kazancı yurtdışında tutanların oranı %26 olarak tabloya (Tablo 3.15) yansımaktadır.

Tablo 3.15: Yurtdışındaki kazancın Türkiye'ye transfer durumuna göre.

Transfer etme kararı	Firma sayısı
Evet	32
Hayır	11
Toplam	43



3.4.2 Faktör Analizi Bulguları

Birbirleriyle korelasyonlu çok sayıda değişken yerine, varyansın kabul edilebilir bir kısmını açıklayan, birbirlerinden bağımsız ortak faktörler elde edilmesi ve bunların kullanılmasıyla dış yatırıma yönelen firmalar arasında farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan ankete 71 adet firmadan cevap alınmıştır. Bu firmalardan yurtdışında halihazırda yatırımı bulunan ya da planı olduğunu belirten 43 firmanın kendilerine bu konuda sorulan ana soru alt başlıklarındaki 36 soruya

verdikleri cevaplar veri olarak kullanılmıştır. Müteakiben “Extraction Method: Principal Component Analysis, Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization” ile faktör analizi IBM SPSS programı vasıtası ile yapılmıştır. İlk aşamada eigenvalue (özdeğeri) birden büyük dokuz faktör ortaya çıkmıştır. Ancak istatistik olarak “Principal Component Analysis (PCA)” faktör analizi değerlendirme sonrası olay yeterli sayısı, değişken yük ve korelasyon, varyansları aşağıdaki belirlemeler kapsamında, öncelikle proje DDY motivasyonu ilişkilendirme ve ANOVA testlerinde kullanılacak 42’nci soru kapsamındaki alt sorulardan bazıları değerlendirme dışı bırakılmış, bazıları ise faktör analizinde tek ya da ikili grupta kaldıklarından, analiz dışında tutularak IBM SPSS V.20 ile faktör analizi tekrarlanmıştır.

Bu kapsamda 42 numaralı soruya ait 36 adet alt soruya verilen 43 olay sayısı üzerinden, 25 değişkenle aşağıdaki kriterlere göre yeniden SPSS çalıştırılmış ve dört faktör belirlenmiştir. İlave olarak bu değişkenlerden üç adedi kendi başına bir faktör oluşturacak şekilde analizlere yedi faktör ile devam edilmiştir.

KMO katsayısı, özdeğer ve diyagonal anti-image correlation katsayıları da faktör belirlemede ve seçiminde önemli SPSS çıktıları olarak değerlendirilmiştir. Bu kriterler ve 43 firmanın zaten sektörü sürükleyen ve yurtdışı faaliyet açısından tüm popülasyonu temsil edebilecek nicelik ve nitelikte olduğu göz önünde bulundurularak alınan geri dönüşlerin faktör analizi yapma açısından yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

KMO and Bartlett's Test, Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy için minimum değer 0.6 olmasına dikkat edilmiştir. Örneklemin veri analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin’in (KMO) ve Bartlett Sphericity testinde KMO 0 ile 1 arasında değişen değerler alabilmektedir. Kaiser’e göre (1974) 0.5’in üzerindeki KMO değerleri kabul edilebilir değerlerdir (Field, 2005). Bununla birlikte, 0.5 ile 0.7 arasındaki KMO değerlerinin orta, 0.7 ile 0.8

arasındaki değerlerin iyi, 0.8 ile 0.9 arasındaki değerlerin çok iyi ve 0.9’un üzerindeki değerlerin ise mükemmel olduğu kabul edilmektedir (Hutcheson ve Sofroniou, 1999).

Tüm bu kriterler göz önünde tutulmak suretiyle oluşan faktör gruplarındaki eleman sayısının kritik değer olarak belirtilen 3’ün üzeri olarak hesaplanmış olması sonucu yapılan faktör analizinin uygun olduğu değerlendirilmektedir. Faktör analizi

kabul edilmiş kriterler (Faktör analizi paragrafı 3.3.2.1) kapsamında bu çalışmaya ait ortaya çıkan rakamlar aşağıdaki tablodadır.

Tablo 3.16: Faktör analizi sonuçları özeti.

Olay (firma sayısı)	43
Faktör analizi giren değişken sayısı	36
Faktör analizi kapsamında gruplanabilen değişken sayısı	25
Faktör unsurları içeren ve Eigenvalue >1 olan grup faktör sayısı	4
Faktör analizi dışında tek soru olarak ortaya çıkan faktör sayısı	3
Toplam faktör sayısı	7
KMO katsayısı	0,75
Oransal etken varyans (communality) ortalaması	0,70
Anti-image correlation katsayıları (25 adet) ortalaması	0,76
Özdeğeri (Eigenvalue) 1 üzeri olan 4 grup toplam varyansı açıklama oranı	% 70.13

Değişken seçimlerinde, anti-image korelasyon katsayılarının, diagonal olarak 0.5 üzeri olacak şekilde hesaplanmış olması dikkate alınmıştır.

Bu çalışmada yapılan faktör analizi testi sonucu ortaya çıkan KMO 0.75 değerinin örneklemin veri analizine uygunluğu açısından, iyi bir seviyede olduğu görülmektedir (Field, 2005).

Özdeğeri (Eigenvalue) 1 üzeri olan 4 grup toplam varyansı açıklama oranı % 70.127 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.17).

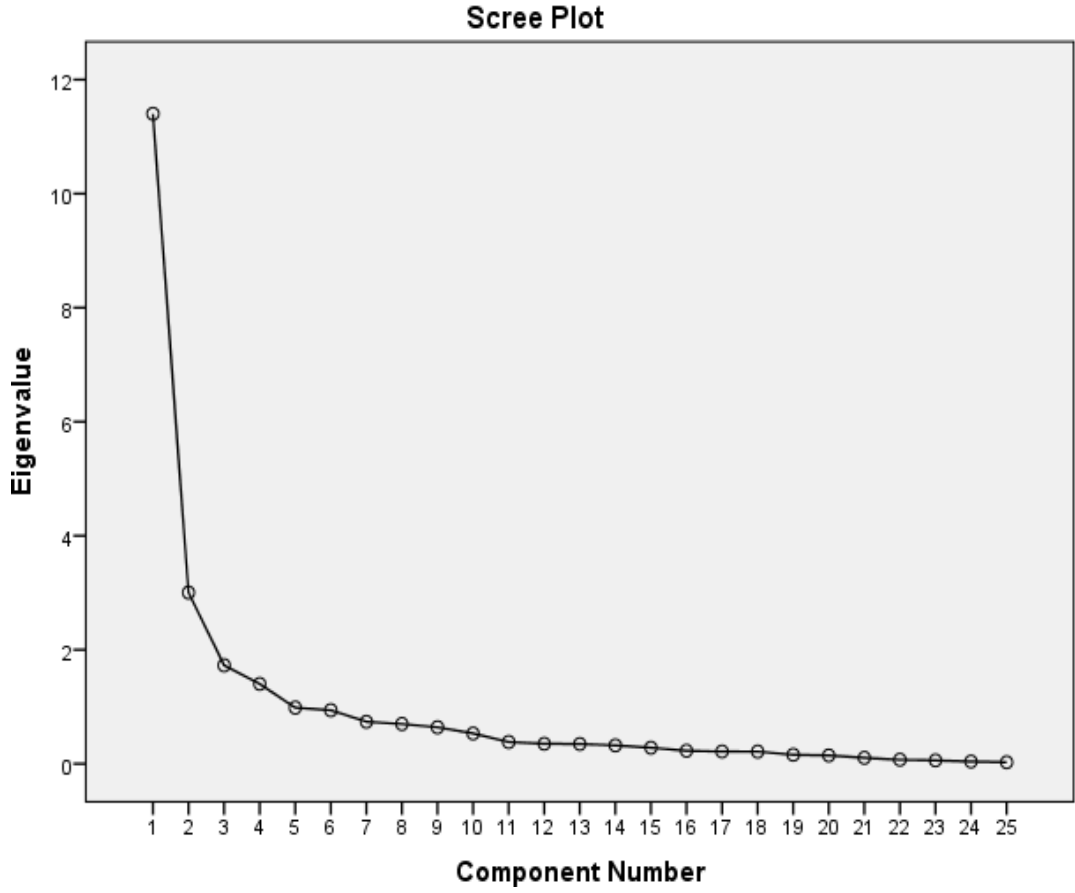
Tablo 3.17: Faktörler ve toplam varyansı kümülatif açıklama oranı.

Faktör	Eigen Değeri	% Değişim*	% Kümülatif Değişim**
1	10,841	45,172	45,172
2	3,061	12,753	57,926
3	1,572	6,55	64,476
4	1,351	5,629	70,105

*Toplam varyansı açıklama oranı **Toplam varyansı kümülatif açıklama oranı

Faktör sayısını belirlemede faktör analizi çizgi grafiğinden (Scree Plot) yararlanılabilir. Bu grafikte eğimin kaybolduğu noktanın gösterdiği sayıda faktör belirlenebilir. Bu amaçla faktör analizi çizgi grafiği oluşturulmuştur (Şekil 3.1).

Grafikteki ilk dört faktör sonrası oluşan düz eğim sayesinde faktör analiz sonuçları oluşan faktörlerin dört olarak belirlenmesinin uygun olduğu görülmektedir.



Şekil 3.1: Özdeğer grafiği.

Faktör analizine giren değişkenlerin oransal ortak etken varyansları Tablo 3.18'dedir. Burada her bir değişkene ait extraction sonrası oransal etken varyans (communality) değerleri 0.6 üzerinde ve tümünün ortalaması 0.70 üzerindedir. Bu değerler daha önce belirtilen kriterlere uygundur.

Tablo 3.18: Faktör analizine giren değişkenlerin oransal ortak etken varyansları.

Soru	Varyans	Değişkenler
42-4	0,791	Hedef ülkedeki işgücünün nitelikli oluşu
42-5	0,833	Hedef ülkenin ihtiyaç duyduğumuz doğal kaynaklara sahip oluşu
42-6	0,769	Hedef ülkenin devleti tarafından verilen yatırım teşvikleri
42-7	0,842	Hedef ülkede geçerli vergi oranlarının düşük oluşu

Tablo 3.18 (Devam): Faktör analizine giren değişkenlerin oransal ortak etken varyansları.

42-8	0,653	Hedef ülkede bir firmanın değerinin altında bir fiyata satılık oluşu
42-13	0,571	Hedef ülkenin Türk menşeli ürünlerin ithalatını engellemek için uyguladığı ticari engeller
42-14	0,766	İhracat pazarımız olan hedef ülke pazarını kaybetme riski
42-16	0,654	İhracat ve yurtdışı pazarlama teşviklerinden yararlanabilmek
42-18	0,611	Hedef ülkedeki bankalarının / ihracat kredi kurumlarının sundukları finansal imkânlar
42-19	0,586	Müşterimiz olan firmaların faaliyetlerini yurtdışına kaydırmaları
42-20	0,641	Başka ülkelere Türk firmalarına uygulanan kota engellerini hedef ülkede üretim yoluyla aşmak
42-21	0,669	Yerli rakiplerimizin yurtdışında yatırım yapmaları / yapmayı planlamaları
42-22	0,611	Sektörümüzde faaliyette bulunan yabancı firmaların Türkiye’de yatırım, yapmaları /planlamaları
42-23	0,712	Satın alınma tehdidinden kaçınabilmek
42-24	0,571	İç piyasadaki rekabetin artışı
42-25	0,782	Türkiye’nin Avrupa Gümrük Birliği’ne girişi sonucu iç piyasada artan rekabet
42-27	0,761	Türk ekonomisinin istikrarsız oluşu
42-28	0,769	Türkiye’de faiz oranlarının yüksek oluşu
42-30	0,587	Türkiye’deki üretim maliyetlerinin artışı
42-31	0,583	Türkiye’de enerji maliyetlerinin yüksek oluşu
42-32	0,770	Türkiye’de enerji tedarikinde yaşanan sıkıntılar
42-33	0,738	Türkiye’de vasıflı işçi ücretlerinin yüksek oluşu
42-34	0,871	Türkiye’de vasıflı işçi bulmakta karşılaşılan sorunlar
42-35	0,702	Türkiye’de sermayemizin eriyor oluşu
42-36	0,689	Türkiye’de bürokrasiden kaynaklanan zorluklar

Bu kriterler kapsamında istatistikî IBM SPSS istatistik veri editörü ile faktör analizine tabi tutulan değişkenler ile elde edilen değerler aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 3.19: Faktörler ve faktörleri oluşturan değişkenler.

Faktör S:42- Değişkenler		F. Yüku	
Faktör 1	Çekici (pull) Unsurlar	-4 Hedef ülkedeki işgücünün nitelikli oluşu	0,870
		-7 Hedef ülkede geçerli vergi oranlarının düşük oluşu	0,866
		-5 Hedef ülkenin ihtiyaç duyduğumuz doğal kaynaklara sahip oluşu	0,839
		-18 Hedef ülkedeki bankalarının ve/veya ihracat kredi kurumlarının sundukları finansal imkânlar	0,730
		-6 Hedef ülkenin devleti tarafından verilen yatırım teşvikleri	0,708
		-8 Hedef ülkede bir firmanın değerinin altında bir fiyata satılık oluşu	0,670
		-14 İhracat pazarımız olan hedef ülke pazarını kaybetme riski	0,612
Faktör 2	İtici (Push) Unsurlar	-33 Türkiye’de vasıflı işçi ücretlerinin yüksek oluşu	0,774
		-36 Türkiye’de bürokrasiden kaynaklanan zorluklar	0,730
		-34 Türkiye’de vasıflı işçi bulmakta karşılaşılan sorunlar	0,711
		-31 Türkiye’de enerji maliyetlerinin yüksek oluşu	0,690
		-28 Türkiye’de faiz oranlarının yüksek oluşu	0,683
		-30 Türkiye’deki üretim maliyetlerinin artışı	0,679
		-35 Türkiye’de sermayemizin eriyor oluşu	0,593
Faktör 3	İç rekabet	-27 Türk ekonomisinin istikrarsız oluşu	0,591
		-32 Türkiye’de enerji tedarikinde yaşanan sıkıntılar	0,579
		-25 Türkiye’nin Avrupa GB’ne girişi sonucu iç piyasada artan rekabet	0,810
		-24 İç piyasadaki rekabetin artışı	0,728
		-20 Başka ülkelerce Türk firmalarına uygulanan kota engellerini hedef ülkede üretim yoluyla aşmak	0,583
Faktör 4	Dış rekabet	-19 Müşterimiz olan firmaların faaliyetlerini yurtdışına kaydırmaları	0,569
		-16 İhracat ve yurtdışı pazarlama teşviklerinden yararlanabilmek	0,771
		-22 Sektörümüzde faaliyette bulunan yabancı firmaların Türkiye’de yatırım, yapmaları /planlamaları	0,681
		-23 Satın alınma tehdidinden kaçınabilmek	0,573
		-21 Yerli rakiplerimizin yurtdışında yatırım yapmaları / yapmayı planlamaları	0,569
		-13 Hedef ülkenin Türk menşeli ürünlerin ithalatını engellemek için uyguladığı ticari engeller	0,436
F5		-1 Hedef ülke pazarının büyük bir pazar oluşu	
F6		-2 Hedef ülkede kar marjının daha yüksek olması	
F7		-26 Faaliyette bulunulan pazar sayısını artırmak	

Elde edilen bu dört faktöre yüklenen değişkenlerin tümü farklı kavramsal yaklaşımın boyutlarını temsil etmektedir. Birinci faktöre yüklenen değişkenler; DDY konusunda, yatırım yapan firmalara yatırım yaptıkları ülke tarafından (evsahibi ülke-home country) sunulan hedef ülkeye ilişkin cezbedici unsurları kapsamaktadır. Bu unsurlar; hedef ülkede geçerli vergi oranlarının düşük oluşu, işgücünün nitelikli oluşu, ihtiyaç duyduğumuz doğal kaynaklara sahip oluşu, hedef ülkedeki bankalarının ve/veya ihracat kredi kurumlarının sundukları finansal imkanlar, hedef ülkenin devleti tarafından verilen yatırım teşvikleri, hedef ülkede bir firmanın değerinin altında bir fiyata satılık oluşu ve ihracat pazarımız olan hedef ülke pazarını kaybetme riski olmak üzere yedi alt unsur birleşiminde ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bu faktör, yine literatür kapsamında “çekici unsurlar faktörü (pull effect)” olarak adlandırılacaktır. Bu faktör ise varyansın % 45’ini açıklamaktadır.

İkinci faktöre yüklenen değişkenler; Türk ekonomisine ilişkin sorun alanlarını göz önüne sermektedir. Bunlar; Türkiye’de vasıflı işçi ücretlerinin yüksek oluşu, bürokrasiden kaynaklanan zorluklar, faiz oranlarının yüksek oluşu, vasıflı işçi bulmakta karşılaşılan sorunlar, enerji maliyetlerinin yüksek oluşu, üretim maliyetlerinin artışı, Türk ekonomisinin istikrarsız oluşu, Türkiye’de sermayemizin eriyor oluşu, enerji tedarikinde yaşanan sıkıntılar olarak bu anket kapsamında dokuz unsur olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bu faktör, DDY gerçekleştirmiş ya da planlayan firmalar için DDY literatürde kullanılan “itici unsurlar faktörü (push effects)” olarak adlandırılmıştır. Bu faktör tek başına varyansın % 12’sini açıklamaktadır.

Üçüncü faktöre yüklenen değişkenler; Türkiye’nin Avrupa Gümrük Birliği’ne girişi sonucu iç piyasada artan rekabet, iç piyasadaki rekabetin artışı, müşterimiz olan firmaların faaliyetlerini yurtdışına kaydırmaları, başka ülkelere Türk firmalarına uygulanan kota engellerini hedef ülkede üretim yoluyla aşmak şeklinde dört unsur olarak belirlenmiştir. Bu faktör genelde “iç rekabet unsurları” olarak adlandırılabilir. Bu faktör ise varyansın % 6,9’unu açıklamaktadır.

Dördüncü faktöre yüklenen değişkenler ise; ihracat ve yurtdışı pazarlama teşviklerinden yararlanabilmek, sektörde faaliyette bulunan yabancı firmaların Türkiye’de yatırım, yapmaları /planlamaları, satın alınma tehdidinden kaçınabilmek, yerli rakiplerimizin yurtdışında yatırım ve hedef ülkenin Türk menşeli ürünlerin ithalatını engellemek için uyguladığı ticari engeller olarak gruplanmıştır. Bu grup, “yurtdışı rekabet faktörü” olarak varyansın %5,6’sını açıklamaktadır.

Araştırma anketinin 42'nci sorusu kapsamında faktör analizinden ayrı tutulan üç soru da ilave faktörler olarak kabul edilmek suretiyle istatistik analizlerde kullanılacaklardır. Faktör analizi kapsamında teknik olarak gruplama dışında bırakılan bu üç faktör kendi başlarına yurtdışı yatırımları etkileyen en etkili faktörler olarak ayrıca değerlendirilmelidir. Faktör 5 (soru 42-1; Hedef ülke pazarının büyük bir pazar oluşu) “çok önemli ve önemli” seçeneği tüm firmalar tarafından işaretlenmiştir. Bu nedenle de eğer faktör analizinde kalsa idi varyansın çok daha büyük yüzdesini açıklayacaktı. Aynı analiz ile Faktör 6 (soru 42-2; Hedef ülkede kar marjı daha yüksek olması) kapsamında önemli olarak gören firma oranı %77 kapsama oranına eriştiği görülmektedir.

Bu değerlendirme sonrasında faktörler, varyansın en büyüğünü açıklama ve önemi açısından aşağıdaki öncelik sıralaması ile bu analiz çalışmasında kullanılmış olacaktır.

- (1) Faktör 5: Hedef ülke pazarının büyük bir pazar oluşu,
- (2) Faktör 6: Hedef ülkede kar marjı daha yüksek olması,
- (3) Faktör 7: Faaliyette bulunulan pazar sayısını artırmak,
- (4) Faktör 1: Çekici unsurlar,
- (5) Faktör 2: İtici unsurlar,
- (6) Faktör 3: İç rekabet unsurları,
- (7) Faktör 4: Dış rekabet unsurları.

3.4.3 Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Uygulama Tekniği ve Elde Edilen Bulgular

Bu çalışmada kullanılan araştırma anketinin 42'nci sorusu yardımıyla toplanan veriler kullanılarak faktör analizi yapılması sonrası elde edilen, Türk mobilya firmalarını yurtdışında yatırıma yönlendiren sebeplere açıklık kazandıracığı değerlendirilen dört faktör ve ilave olarak faktör analizinden teknik nedenlerle ayrı tutulan üç soru, münferiden faktör olarak kabul edilmiştir. Bu yedi faktörün, farklı özelliklere sahip olan firmalar bakımından ne ölçüde önem taşıdığını belirleyebilmek; bir başka ifade ile sözü edilen faktörler bakımından farklı firma grupları arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek bakımından tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği kullanılmıştır.

Belirlenen bu yedi faktör ve bu faktöre ait alt unsurlar, yine anket vasıtası ile elde edilen diğer veriler ile bu çalışmanın birinci bölümünde ortaya konulan

uluslararasılaşmanın kavramsal çerçevesini oluşturan, İskandinav Okulu Yaklaşımı ve Dunning OLI Paradigmasındaki ‘Mülkiyet, Konum ve İçselleşme’ avantajları, Porter Değer Zinciri ve diğer kuramlar, bu kapsamda incelenen diğer konulardaki literatür desteği ile oluşturulan Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşmasını açıklamaya yönelik kavramsal çerçeveden yararlanılarak analiz edilecektir. Yine, Dunning Motivasyonları: (1) Pazar arayışı (2) Doğal kaynak arayışı (3) Etkinlik arayışı (4) Stratejik aktif arayışı, tüm faktörler ve alt unsurları ile karşılaştırılarak hangi faktörün bu arayışlara karşı geldiği belirlenecektir. Bu faktörlerle ankette yer alan ve istatistikî olarak anlamlılık seviyesi $0.05 < p < 0,1$ ve $p < 0.05$ olmak üzere iki kademede değerlendirilecektir.

ANOVA kullanılarak test edilecek yedi adet faktör ve buna karşılık 41 soruya, karşılık seçeneklerle birlikte ortaya çıkan çok sayıda kombinasyonu ile analize girişmek çok fazla işlem gerektirdiğinden, yazar tarafından MS Excel’de tüm analizleri bir seferde yapabilecek ve sonuçları tek bir tabloda gösterebilecek bir yazılım geliştirilmiştir. Bu yazılım yardımı ile tüm faktörlere karşı, değişkenlerin istatistik değerlerini (F-Distribution ve P-değerleri, df1, df2 ve diğer) bir tabloda ve bir seferde elde etmek mümkün olmuştur. Excel VBA destekli ANOVA P-Değerleri yedi adet faktörler birlikte Ek-E’de detaylı olarak verilmiştir. Bu sistem ile ANOVA basit hesaplamaların tümü elde edilebilmektedir. Bu yazılım vasıtası ile hesaplanan istatistik değerler Excel Built-in Data Analiz paketi ve IBM SPSS programı ile kontrol edilerek doğruluğu görülmüştür.

Ancak, bu testlerden önce, ANOVA yapabilmek için geçerli önşartların test edilmesi gerektiğinden:

(1) Levene-Testi ile varyansların eşitliği,

(2) Shapiro-Wilk Testi ile normallik testleri IBM SPSS programı yardımı ile yapılmıştır. Bu kapsamda çok sayıda hipotez olduğundan dışa düşen değerlerin sayısı az olan karşılaştırmalarda, test sonuçlarını etkilemeyeceği değerlendirmesi ile genelde analiz içinde tutulmaya çalışılmıştır. Ayrıca grup verilerinin normal dağılımda olmasının sağlanması maksadı ile gruplar arasında yaklaşık en fazla bir-buçuk katı kadar sayıda veri kullanılmıştır. Bunun dışında bir seçeneğe yüklü gruplar da ANOVA’ya tabi tutulmasına rağmen değerlendirmede kullanılmamıştır.

3.4.3.1 Genel kapsamlı faktörlerin incelenmesi

Öncelikle 42'nci soruda yöneltilen, firmanın DDY yapma kararı bakımından önemli olan konular grubunun alt sorularını oluşturan ve faktör analizinden ayrılan üç soruya verilen cevapların analizi önem taşımaktadır (Tablo 3.20).

Tablo 3.20: Tek başına faktör olan soruların ortalamalar analizi.

42'nci Soru Tek Başına Faktör Sorular		min	max	MOD	Medyan
42-1	Hedef ülke pazarının büyük bir pazar oluşu	4	5	5	5
42-2	Hedef ülkede kar marjı daha yüksek olması	1	5	5	4
42-26	Faaliyette bulunan pazar sayısını artırmak	2	5	5	5

Sırasal verilerin (Likert ölçeğindeki gibi) analizinde kullanılması uygun olan MOD değerlerine göre en yüksek değerlendirme “5” olan 42-1, 2 ve 26 numaralı soruların ayrı ayrı değerlendirmesi müteakip Tablo 3.21’dir.

Tablo 3.21: Tek başına faktör olan soruların frekans analizi.

Puan	Soru 42-1		Soru 42-2		Soru 42-26	
Likert	Frekans	Kümüül %	Frekans	Kümüül %	Frekans	Kümüül %
5	29	67%	17	40%	26	60%
4	14	100%	16	77%	12	88%
3			3	84%	2	93%
2			6	98%	1	95%
1			1	100%	2	100%

Tablo 3.20 ve Tablo 3.21 bize, DDY nedenlerinden soru 42-1’in (Hedef ülke pazarının büyük bir pazar oluşu) Likert ölçeğine göre, “5-Çok Önemli ve 4-Önemli” değerlendirmelerinin tüm firmalar tarafından işaretlenmesinden %100 etken olduğu sonucu ile ANOVA testine tabi tutulmasına gerek olmadığını göstermektedir. Ancak buna rağmen yapılan analizde ortaya çıkacak grup farklılıkları sadece önemli ve çok önemli kategorisi için analiz edilmiş olacaktır. Aynı analiz ile soru 42-2 (Hedef ülkede kar marjı daha yüksek olması) kapsamında önemli olarak gören firma oranı %77 ve soru 42-26 (Faaliyette bulunan pazar sayısını artırmak) için %88 kümülatif

kapsama oranına eriştiği görülmektedir. Bu iki soru için de 42-1 için yapılan değerlendirme yapılabilir.

3.4.3.2 Dış yatırım öncesinde evsahibi ülke ile ilişkiye göre ANOVA

Bu kategorideki sorular için İskandinav Okulu Yaklaşımı ve Dunning OLI paradigmasındaki konum avantajları (Location Advantages), “L”, yaklaşımları DDY ile ilgili motivasyonlarda geçerli olduğu değerlendirilmiştir. Halihazırda ihracat yapılmakta olan ülkeler (soru 25) kapsamında alınan cevaplar üç bölge altında değerlendirilmiştir. Bu bölgeler:

- (1) Kuzey Amerika ve Batı Avrupa
- (2) Ortadoğu ve Afrika - Uzakdoğu
- (3) BDT ve Doğu Avrupa olarak ayrılmışlardır.

Dış yatırım öncesinde evsahibi ülkeye ihracat yapan firmalarla yapmayan firmalar arasındaki tek yön varyans analiz (ANOVA) sonuçları (Tablo 3.24). gösterilmektedir.

Ancak; önceki 4.3.3.1 paragrafında belirtilen koşullar kapsamında, öncelikle ANOVA test geçerliliği için gerekli ön testler yapılmıştır. Bu test sonuçları ilk analiz kapsamında yazıma dahil edilerek aşağıda gösterilmektedir. Müteakip hipotezlerin analizinde, hipotez sayısının çok fazla olması nedeniyle karışıklık yaratacağı gerekçesi ile ayrıca rapor edilmemiş, doğrudan ANOVA sonuçları tablo halinde verilerek değerlendirmelere geçilmiştir.

Tablo 3.22: Normallik testi (Tests of normality).

S25		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>
F1	1,00	,167	17	,200*	,947	17	,405
	2,00	,124	26	,200*	,945	26	,176

Shapiro-Wilk testi değerlendirmesinde, her iki grupta da Faktör-1 katsayıları normal dağılım göstermiştir ($p > 0,05$),

Tablo 3.23: Varyans homojenliği testi.

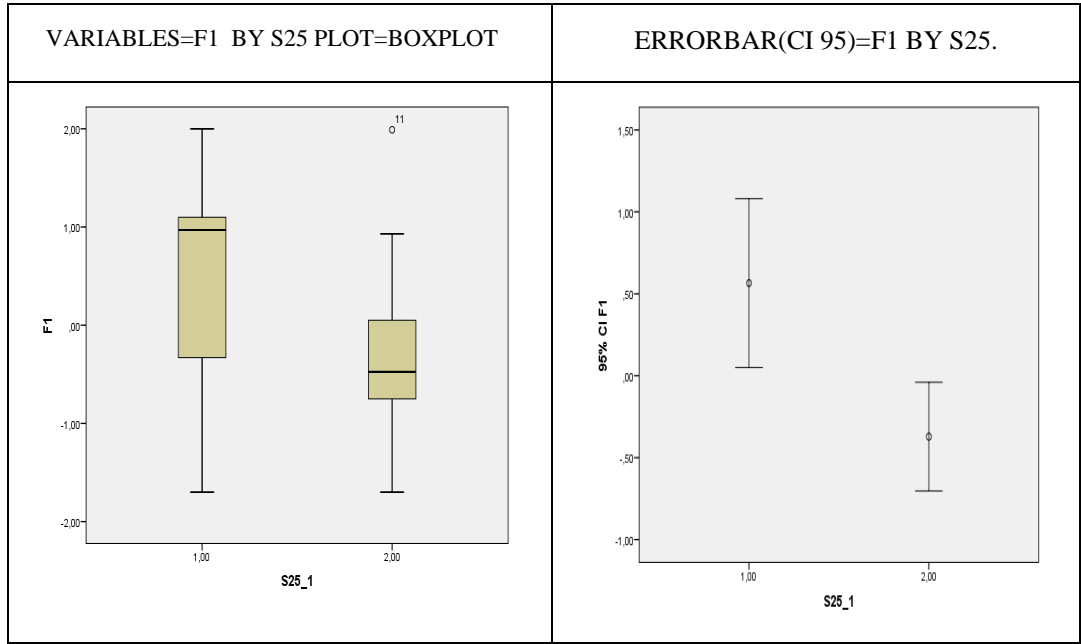
Levene Statistic	df1	df2	Sig,
2,586	1	41	,115

K.Amerika-B.Avrupa Gr. ile diğer bölgeler.

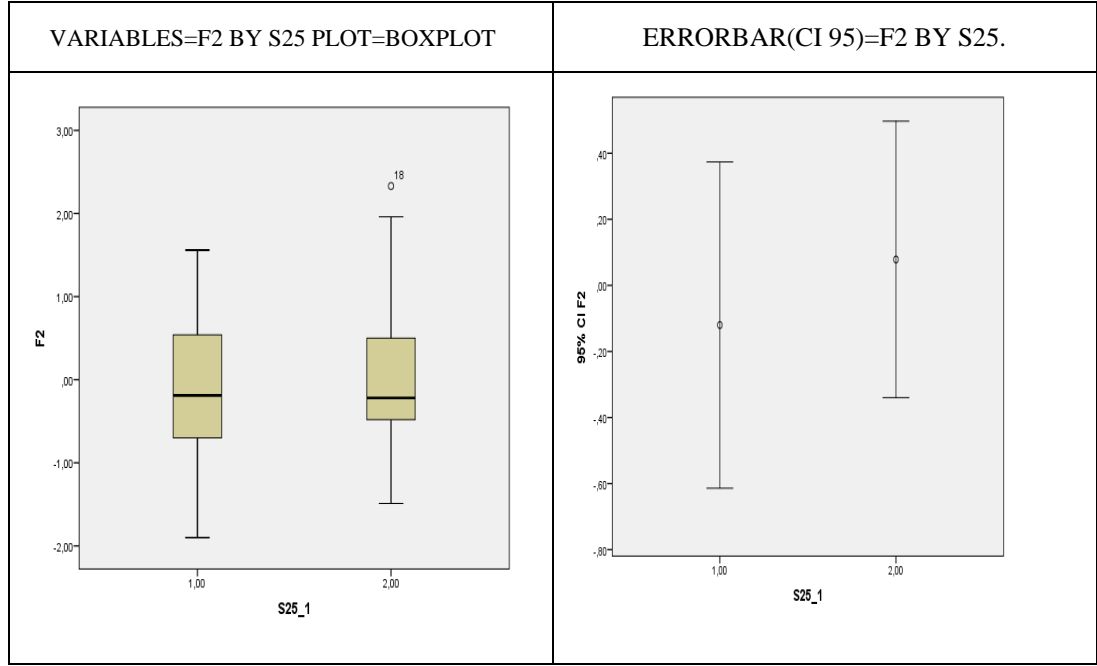
Levene Varyansların Homojenliği Testi sonuçlarına göre varyanslar homojendir (p=0,115).

Boxplot ve Errorbar

Bu değerleri daha fazla irdelemek amacı ile istatistik açıdan anlamlı ve anlamsız iki analiz “boxplot ve errorbar” grafikleri SPSS programı yardımı ile çizilmiştir. Bu grafiklerden de görüldüğü gibi; Faktör1 ile yapılan analizde bir veri dışa düşmüş ve medyanlar farklı, Faktör2’de dışa düşen iki değer ve medyanların istatistik olarak anlam taşımadığını gösteren ‘boxplot ve errorbarları’ mevcuttur.



Şekil 3.2: Dış yatırım öncesinde evsahibi ülkeye ihracat yapan firmalar (F1). (K.Amerika-Batı Avrupa (25-1), Boxplot ve İstatistikî Anlamlılık %95 Errorbar).



Şekil 3.3: Dış yatırım öncesinde evsahibi ülkeye ihracat yapan firmalar (F2).(Faktör 2 - K.Amerika Batı Avrupa, Boxplot ve İstatistikî Anlamlılık %95 Errorbar).

Olay sayısı grup-1 için 17, grup-2 için 26 olduğundan dağılım normal olarak kabul edilebilecektir. Buna göre yapılan analiz sonuçları Tablo 3.24'dedir.

Tablo 3.24: İhracat yapılan bölgelere göre-İstatistik analiz sonuçları (1) (Dışa düşen değerler analiz içinde iken).

	F-testi F(df1,df2) değerleri							
	F(1,41)	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
K.Amerika Batı Avrupa		11,214	0,396	0,137	0,578	0,927	1,508	0,159
Ortadoğu, Afrika - Uzakdoğu		0,010	11,508	1,729	0,962	0,535	0,160	0,395
BDT - D.Avrupa		0,008	0,333	2,562	5,967	1,393	0,440	1,561
		P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve $0,1$						
K.Amerika Batı Avrupa		0,002	0,533	0,713	0,451	0,341	0,226	0,692
Ortadoğu, Afrika - Uzakdoğu		0,920	0,002	0,196	0,332	0,469	0,692	0,533
BDT - D.Avrupa		0,928	0,567	0,117	0,019	0,245	0,511	0,219

Grup sayısı: 2; 1: Dış yatırımından (ya da planlanan dış yatırımından) önce evsahibi ülkeye ihracat yapan firmalar, 2: Dış yatırımından (ya da planlanan dış yatırımından) önce evsahibi ülkeye ihracat yapmayan firmalar. Her 3 bölge için ayrı ayrı olmak üzere analiz edildi.

Her iki faktörde Boxplot (Şekil 3.2) ve Errorbar (Şekil 3.3) 'de görülen dışa düşen değerler çıkarılarak ANOVA tekrarlandıktan sonra Kuzey Amerika ve B.Avrupa değişkeni için F1 faktör P-değeri ve F değerinde değişiklik olmuş ancak

F2 ve Ortadoğu - Afrika için değer aynı kalmıştır. ANOVA testi için yapılan farazyelerin geçerliliğini göstermek amacı ile yapılan bu istatistik detaylardan sonra, F1 Çekici Unsurlar Faktörü ve birinci grup, K.Amerika ve B.Avrupa Bölgesi, için dış yatırım öncesinde evsahibi ülkeye ihracat yapan ve yapmayan gruplar için tek yönlü varyans analizi, ANOVA test değerleri geçerli değerler nihayet Tablo 3.25'da verilebilmiştir.

Tablo 3.25: İhracat yapılan bölgelere göre- İstatistik analiz sonuçları (2) (Dışa düşen değerler çıkarıldıktan sonra).

F(1,41)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
K.Amerika Batı Avrupa	15,820	0,697	0,152	0,540	0,927	1,508	0,159
Ortadoğu, Afrika - Uzakdoğu	0,088	12,110	2,867	0,495	0,535	0,160	0,395
BDT - D.Avrupa	0,065	0,600	1,786	5,215	1,393	0,440	1,561
P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve $0,1$							
K.Amerika Batı Avrupa	0,000	0,150	0,699	0,467	0,341	0,226	0,692
Ortadoğu, Afrika - Uzakdoğu	0,768	0,001	0,150	0,486	0,469	0,692	0,533
BDT - D.Avrupa	0,800	0,443	0,189	0,028	0,245	0,511	0,219
<small>Grup sayısı: 2; 1: Dış yatırımdan (ya da planlanan dış yatırımdan) önce evsahibi ülkeye ihracat yapan firmalar, 2: Dış yatırımdan (ya da planlanan dış yatırımdan) önce evsahibi ülkeye ihracat yapmayan firmalar. Her 3 bölge için ayrı ayrı olmak üzere analiz edildi.</small>							
<small>Dışa düşen değerler, F1 için 11 numaralı olay (DOĞTAŞ), F2 için 18 numaralı olay LAZZONI analizden çıkarıldıktan sonra test tekrar edildi.</small>							

(Bu testlerin ANOVA sonuçları üzerinde fazla etkisi görülmediğinden bundan sonraki ANOVA tablolarında bu konuların detaylarına girilmeyecektir).

Bu tablodan çıkarılabilecek istatistikî sonuçlar ve bunlara ilişkin değerlendirmeler:

(1) F1 Çekici Unsurlar Faktörü, DDY yapma kararında Türk Mobilya firmalarının K.Amerika ve Batı Avrupa bölgesine ihracat yapan ve yapmayan farklı iki grubu için istatistiksel olarak anlamlıdır, $F(1,41)=15,820$, $p=0,000 < \alpha=0,01$.

Bu sonuçların ekonomik olarak değerlendirmesi için faktörü oluşturan sorulara verilen cevapların Likert Ölçeğindeki ağırlıklarına bakmak gerekmektedir. F1 Çekici Unsurlar Faktörüne göre istatistikî olarak K.Amerika ve B.Avrupa'ya ihracat yapmakta olan firmaların bu faktördeki sorulara verdikleri cevaplar düşük önem derecesinde toplanmıştır. Halbuki diğer iki bölge için F1 faktörü unsurları (hedef ülkedeki işgücü, vergi oranları, doğal kaynaklar, teşvikler, finansal imkanlar, bir firmanın değerinin altında bir fiyata satılık oluşu ve pazar kaybetme riski) nispeten

yüksek önem derecesi olarak işaretlenmiştir. Gelişmiş ülkeler zaten bu faktörlerdeki olumsuzluklar nedeniyle mobilya üretimlerini bu faktörde toplanan değişkenlere göre Çin, diğer Uzakdoğu ve D.Avrupa'ya kaydırmışlardır.

(2) F2 İtici Unsurlar Faktörü, Türk Mobilya firmalarının Ortadoğu, Afrika - Uzakdoğu Bölgesine ihracat yapan ve yapmayan farklı iki grubu için istatistiksel olarak anlamlıdır, $F(1,41)=12,110$, $p=0,001 < \alpha=0,01$.

Bu analizde her ne kadar Ortadoğu, Afrika ve Uzakdoğu bölgesine ihracat yapan firmalarla diğer bölgelere ihracat yapan firmalar arasında istatistikî anlamlılık bulunmasına rağmen, verilen cevapların detaylı analizinde, nerede ise tüm Türk mobilya firmalarının bu bölgeye ihracat yapmakta oldukları görülmektedir. Bu nedenle, F2 faktöründeki unsurların tamamı bölge farkı olmaksızın dış yatırım kararlarında etkili bulunmuştur.

(3) F4 Dış Rekabet Faktörü, Türk Mobilya firmalarının BDT - D.Avrupa Bölgesine ihracat yapan ve yapmayan farklı iki grubu için istatistiksel olarak anlamlıdır, $F(1,41)=5,215$, $p=0,028 < \alpha=0,05$.

Bu faktörle ilgili farklılıklar genelde ihracat ve yurtdışı pazarlama teşviklerinden yararlanmak sorusuna verilen cevaplarda belirginleşmiştir. İkinci olarak yerli rakiplerin yurtdışında yatırım yapmaları/yapmayı planlamaları değişkeni etkili bulunmuştur.

ANOVA kapsamında incelenen ikinci soru, anket 31'inci sorusu: Firmanın dış yatırımından önce hedef ülkeyle ticari ilişki durumudur. Ankete cevap veren firmalar eğer bir ticari ilişkileri yoksa bir grup, sorudaki seçeneklerden diğer seçeneklerle ilgili herhangi bir şekilde ticari ilişki var ise diğer grup olmak üzere iki grupta analiz edilerek Tablo 3.26'daki değerler elde edilmiştir.

Tablo 3.26: Dış yatırımımızdan önce hedef ülkeyle ticari ilişkiye göre.

F(1,41)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Dış yatırımdan önce ticari ilişki	0,128	1,803	0,058	5,893	1,641	0,442	0,847
	P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve 0,1						
Dış yatırımdan önce ticari ilişki	0,723	0,187	0,810	0,020	0,207	0,510	0,363
Grup sayısı: 2; 1: Dış yatırımından (ya da planlanan dış yatırımdan) önce evsahibi ülke ile ticari ilişkisi olan firmalar, 2: Dış yatırımından (ya da planlanan dış yatırımdan) önce evsahibi ülke ile ihracat/ithalat ya da başka türlü ticari ilişkisi olmayan firmalar.							

F4 ile olan istatistikî sonuç geçerliliğini test için yapılan homojenlik ve normallik testleri aşağıdaki tablolardadır. Her iki test Sig. Değerleri $p>0,05$ olduğu için analiz sonucu geçerli olduğu belirtilebilir.

Tablo 3.27: Homojenlik testi (Test of homogeneity of variances).

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,962	1	41	,332

Tablo 3.28: Normallik testi (Tests of normality)

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
VAR00002	,138	43	,039	,952	43	,073
a. Lilliefors Significance Correction						

Bu tablodan çıkarılabilecek istatistikî sonuçlar:

F4 Dış Rekabet Faktörü, Türk Mobilya firmalarının dış yatırım öncesi evsahibi ülke ile ticari bir ilişkisi olan ve olmayan farklı iki grubu için istatistiksel olarak anlamlıdır, $F(1,41)=5,893$ $p=0,02 < \alpha=0,05$.

Bu sonuçların değerlendirmesi için F4 faktörünü oluşturan sorulara bakmak gerekmektedir. Bunlar: (1) İhracat ve yurtdışı pazarlama teşviklerinden yararlanabilmek, (2) Sektörümüzde faaliyette bulunan yabancı firmaların Türkiye’de yatırım, yapmaları ya da yatırım yapmayı planlamaları, (3) Satın alınma tehdidinden kaçınabilmek, (4) Yerli rakiplerin yurtdışında yatırım yapmaları, (5) Hedef ülkenin Türk menşeli ürünlerin ithalatını engellemek için uyguladığı ticari engellerdir. Firmaların DDY öncesinde bir ilişki sayesinde bu sorulardan elde edilecek bilgiler dahilinde yatırım kararı verebilecekleri yorumu yapılabilir. Nitekim Türkiye’nin en büyük fuarı olan İstanbul Mobilya Fuarında, 30 Ocak 2015 günü bir açıklama yapan İhracat Genel Müdürü Veysel Parlak, Ekonomi Bakanlığı olarak sektöre birçok destekleri olduğunu ve bu destekler konusunda sektör temsilcilerinin bilgi sahibi olmadığını söylemiştir. Parlak ilave olarak “Bize düşen sizlerin önündeki engelleri kaldırmak ve birlikte yürümek. Biz bu görevi yerine getirdikten sonra sizlerin bu hedefe daha hızlı gideceğinizden eminim. Bunun için ihracatın her safhasında sizlerle beraberiz. Ekonomi Bakanlığı’nın birçok desteği var ve ne yazık ki bu destekler pek

bilinmiyor. Bu konuda bir tanıtım atağını kalkacağız ve sizlere tanıtmak için elimizden geleni yapacağız” diyerek yıllardır sektöre yapılan teşvikler bulunduğunu belirtmektedir. Yurtdışı ile daha önce ilişkisi bulunan firmalar bu teşviklerden dış ilişkiler nedeniyle daha önceden haberdar olan firmalar olduğu görülmektedir (ISO, 2015). Diğer taraftan 22.8.2012 tarihli dünya internet gazetesinde çıkan “Türkiye menşeli ürünlere karşı anti dumping ve telafi edici vergi gibi önlemlerle açılan soruşturmalarda bu yıl artış yaşandı ve sayısı 30'a ulaştı” haberi beşinci alt soru ile uyumlu bir gelişmeden bahsetmektedir (Ekinci, İ., 2012).

Yatırım yaptığınız ya da yapmayı planladığınız ülke ile ilgili üç grupta yapılan ANOVA değerleri aşağıdaki tablodadır. Bu analizde yatırım yapılan/planlanan ülkeler olarak 3 bölgeden biri içinde, diğer iki bölgeye göre karşılaştırılmıştır.

Tablo 3.29: Yatırım yaptığınız ya da yapmayı planladığınız ülke.

F(1,41)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
K.Amerika Batı Avrupa	0,921	4,478	0,479	0,163	0,121	0,517	0,002
Ortadoğu, Afrika - Uzakdoğu	1,410	4,555	0,143	0,040	0,919	0,924	0,541
BDT - D.Avrupa	0,155	3,671	4,664	0,106	0,740	0,145	3,918
	P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve $0,1$						
K.Amerika Batı Avrupa	0,343	0,040	0,493	0,688	0,729	0,476	0,968
Ortadoğu, Afrika - Uzakdoğu	0,242	0,039	0,708	0,842	0,343	0,342	0,466
BDT - D.Avrupa	0,696	0,062	0,037	0,746	0,395	0,705	0,055

Grup sayısı: 2; 1: Yatırım yaptığınız ya da yapmayı planladığınız ülke olarak 3 bölgeden biri 2: Diğer iki bölge. Her 3 bölge için ayrı ayrı olmak üzere analiz edildi.

Bu alt başlıkta karşılaştırılan faktörlerle aralarında istatistikî olarak anlamlılık bulunan yatırımların yapıldıkları ülke ve bölgelere ilişkin anket 27'nci sorusu "DDY yaptığınız ya da yapmayı planladığınız ülke, hedef ülke anlamında" ile ilgili değerlendirmeler Tablo 3.29'dadır.

Bu tablodan çıkarılabilecek istatistikî sonuçlar:

(1)F2 İtici Unsurlar Faktörü, Türk Mobilya firmalarının K.Amerika - Batı Avrupa bölgesine yatırım yapmaları üzerindeki etkisi istatistikî açıdan anlamlıdır, $F(1,41)=4.555$ $p=0,040 < \alpha=0,05$.

(2)F2 İtici Unsurlar Faktörü, Türk Mobilya firmalarının Ortadoğu, Afrika - Uzakdoğu bölgesine yatırım yapmaları üzerindeki etkisi istatistikî açıdan anlamlıdır, $F(1,41)=4,110$, $p=0,039 < \alpha=0,05$.

(3)F2 İtici Unsurlar Faktörü, Türk Mobilya firmalarının BDT - D.Avrupa Bölgesine yatırım yapmaları üzerindeki etkisi istatistikî açıdan anlamlı olmaya yakındır, $F(1,41)=3,671$, $p=0,062 < \alpha=0,1$.

F2 İtici Unsurlarında en önemli konu olarak işçilik, enerji konuları, ekonomik istikrarsızlık ve üretim maliyetleri öne çıkmaktadır. İşçi ücretleri konusunda ILO 2014/2015 Aylık Nominal işçi ücretlerinden yararlanılarak hazırlanan karşılaştırmalı çizelge aşağıda sunulmaktadır (Tablo 3.30). Tablo'ya Türkiye'nin yatırımları olan ülkeler alınmıştır. Bu tabloda Türkiye'deki işçi ücretlerinden düşük olanlar farklı renkle işaretlenmiştir. Bu tablodan da görüleceği gibi dünyada en pahalı işçilik ücretleri B.Avrupa ve ABD'de iken, Doğu Avrupa ve Afrika ücretler daha düşüktür. Bu nedenle mobilya yatırımcıları yakınlık nedeniyle Romanya ve Azerbaycan, çok düşük ücret gözetenler Afrika, Etiyopya gibi, ülkelere tesisler kurmaktadır. ABD ve B.Avrupa'da ise yöneticileri Türk olan işletmelerde zaten kar marjları yüksek olduğundan, lokal ve az sayıda çalışan ile faaliyet göstermektedirler. Türkiye'de mobilya sektöründe işçilik ücretleri maliyetler üzerinde çok fazla etkili olmamasına rağmen göreceli olarak çok düşük ücretli ülkelere göre yine de dezavantajlı duruma düşmektedir. Türkiye'nin istihdam açısından ilk beşindeki orta-orta üstü sınıfa mobilya üreten bir firma için yapılan hesaplamalarda maliyeti oluşturan kalemler içinde işçilik maliyeti toplam sanayi maliyetinin %7'si, diğer faaliyet ve satış giderleri ile birlikte toplam giderlerin ise % 6'sından az olarak gerçekleşmektedir. Bu hesaplama kayıtlı ortamda elde edilen değerler esas alınarak yapılmıştır.

Tablo 3.30: ILO Dünyada işçi ücretleri, nominal aylık (ABD dolari) (Global wage report collection).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Türkiye					457	485	612	68	558	67	692	747	804
Avusturya	2.311	2.497	3.039	3.379	3.467	3.640	4.093	4.518	4.390	4.238	4.547	4.306	
Belçika	2.000	2.134	2.677	3.065	3.111	3.213	3.526	3.929	3.879	3.749	4.016	3.798	
Kanada	1.838	1.856	2.137	2.361	2.635	2.884	3.177	3.289	3.124	3.584	3.824	3.880	3.832
Fransa	1.920	2.068	2.528	2.861	2.964	3.031	3.398	3.700	3.531	3.381	3.697	3.519	
Almanya	1.931	2.061	2.498	2.762	2.771	2.822	3.123	3.411	3.241	3.161	3.429	3.262	3.445
İtalya	1.556	1.671	2.043	2.322	2.396	2.486	2.766	3.032	2.883	2.810	2.978	2.760	2.889
Güney Kore	2.744	2.628	2.845	3.053	3.004	2.844	2.808	3.180	3.400	3.680	4.062	4.080	3.320
Japonya	1.358	1.557	1.786	1.969	2.348	2.662	2.887	2.333	2.068	2.437	2.568	2.660	2.841
Lüksemburg	2.776	3.020	3.663	4.164	4.321	4.520	5.126	5.626	5.400	5.303	5.688	5.361	5.721
Hollanda						2.544	2.831	3.123	3.097	2.973	3.151	2.959	
Norveç	2.746	3.301	3.852	4.191	4.527	4.761	5.507	6.038	5.612	6.072	6.798	6.810	6.976
Polonya	499	514	562	623	730	798	967	1.221	995	1.069	1.149	1.086	
İspanya	1.236	1.350	1.684	1.906	1.954	2.067	2.345	2.632	2.581	2.484	2.635	2.421	2.502
İsveç	2.060	2.273	2.822	3.213	3.251	3.391	3.818	4.108	3.646	3.943	4.469	4.402	4.698
İngiltere	2.333	2.545	2.861	3.284	3.330	3.509	3.931	3.757	3.249	3.263	3.384	3.374	3.400
ABD							3.143	3.228	3.265	3.340	3.435	3.519	3.581
Romanya												495	
Rusya F.												859	
Etiyopya									104	123			
Azerbaycan									373	414	455	498	529

Sektörde, kayıt dışılığın %65 düzeyinde olduğu tahmin edilmektedir. OMSİAD internet üzerindeki ana sayfasında yayımlanan açıklamada: “Kayıt dışı çalışmanın en önemli sebeplerinden biri, vergi sistemidir. AB’de, asgari ücret üzerindeki ortalama vergi yükü %25, Türkiye’de %70-75 arasındadır. OECD ülkeleri içinde, en yüksek gelir vergisi oranı %45 ile Türkiye’dedir. Türkiye mobilya sektörü, OECD içinde en yüksek kurumlar vergisi ödeyen 5. Sektördür” ibaresi yer almaktadır (OMSIAD, 2015). Kayıtlı olarak çalışan firmalarda maliyet içinde çok fazla yer tutmayan işçilik maliyeti, kayıt dışı çalışanlar mevcut olduğu zaman daha da düşmektedir.

Enerji konusunda; elektrik fiyatları karşılaştırmalı liste aşağıdaki tablolardadır. Bu şekilde tabloya tekrar bakıldığında 2001’den itibaren ilk yıllarda daha çok koyu renkli hücreler, daha sonra açılarak tablonun alt tarafına, Doğu Avrupa, Uzakdoğu ve doğal olarak ABD ‘ye doğru kaymakta olduğu rahatça görülmektedir.

Tablo 3.31’de her yıl için Türkiye’den daha düşük elektrik fiyatı sunan ülkeler koyu renkle işaretlenmiştir. Bu şekilde tabloya tekrar bakıldığında 2001’den itibaren

ilk yıllarda daha çok koyu renkli hücreler, daha sonra açılarak tablonun alt tarafına, Doğu Avrupa, Uzak Doğu ve tabii olarak ABD 'ye doğru kaymakta olduğu görülmektedir.

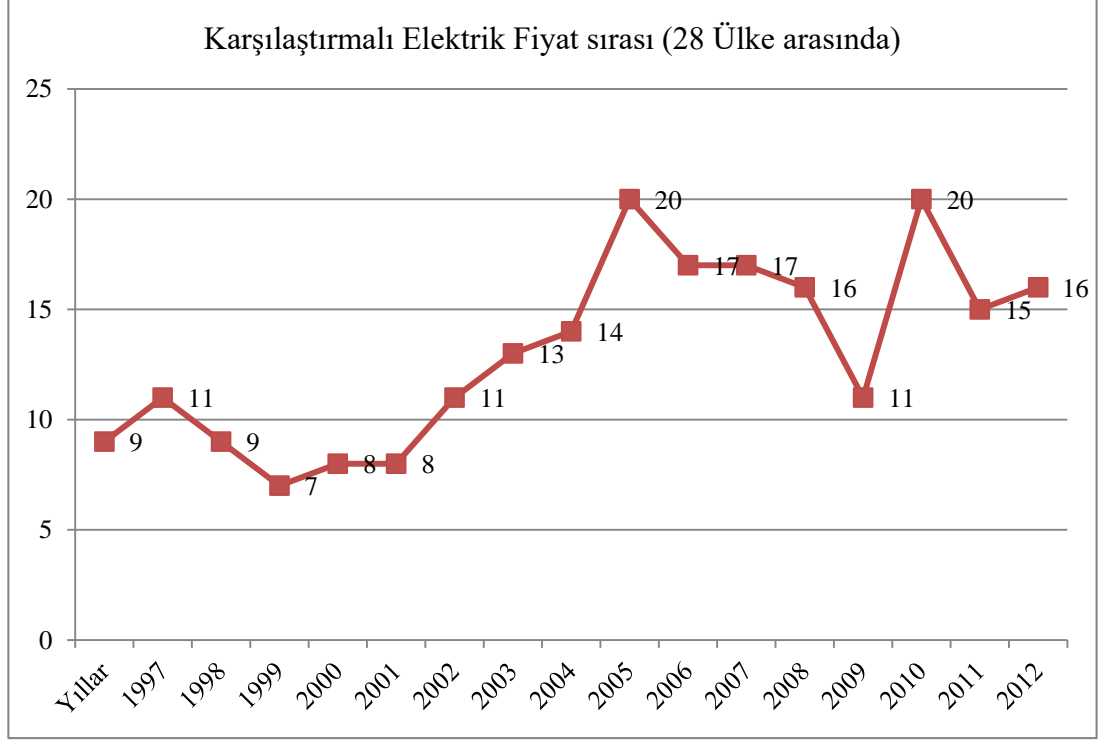
Tablo 3.31: Dünya elektrik fiyatları karşılaştırma, endüstri, 1 kW, vergiler dahil
(www.gov.uk/government/statistical-data-sets/international-industrial-energy-prices).

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Türkiye	2,5	2,39	2,64	2,99	3,25	3,55	3,16	2,53	2,73	2,5	2,3	3,5	4,8	5,36	4,56	5	5,09
AB 15																	
Avusturya	8,13	7,88	5,67	3,82				9,58	10,2	10,9	13,4	15,4	15	13,7	14,1	13,8	14,1
Belçika	2,34	2,25	2,12	2,08								4,13	5,71	5,22	5,39	5,04	5,25
Danimarka	2,39	2,49	2,5	2,52	2,87	3,09	3,43	2,86	2,81	2,86	2,52	3,87	4,55	4,79	4,48	4,42	4,9
Finlandiya	1,91	1,84	1,75	1,68	1,84	1,9	2,45	2,15	2,13		2,03	2,89	4,01	3,98	4,42	4,14	4,37
Fransa	1,83	1,71	1,66	1,56	1,67	1,62	1,68	1,48	1,51	1,5	2,3	3,12	4,39	4,48	4,73	4,63	5,16
Almanya	2,69	2,46	2,17	1,77	2,12	2,16	2,45	2,29	2,54	2,78	2,72	3,84	5,74	5,69	6,11	5,92	6,94
İtalya	3,49	3,46	3,28	3,88	5,18	5,02	5,51	4,81	5,27	6,19	5,91	8,63	11,4	10,8	10,9	11,6	13,2
Lüksemburg												3,44	5,61	4,82	4,59	4,45	4,37
Hollanda	2,35	2,29	2,33	2,49	2,83						3,01	3,96	5,7	4,87	4,61	4,36	4,62
İspanya	2,25	2,07	1,87	1,86	1,98	2,15	2,02	1,78	2,52	2,7	2,24	3,73	4,24	5,53	5,79	5,67	6,32
İsveç	1,27										1,89	2,84	3,4	4,04	4,05	3,55	3,7
İngiltere	2,41	2,37	2,44	2,42	2,45	2,31	2,05	1,99	2,62	3,45	3,24	4,35	5,52	5,08	5,04	5,34	5,72
AB Kalanı																	
Kanada	1,47	1,38	1,44	1,68	2	1,73	1,75	1,46	1,67	1,76	1,62	2,11	2,52	3,06	3,15	3,52	3,7
Çek Cum.	1,93	1,88	1,84	1,87	2,05	2,19	2,11	1,97	2,44	2,77	2,88	4,5	6,07	6,03	6,22	5,77	6,1
Macaristan	2,03	2,04	2,1	2,13	2,45	2,61	2,94	2,75	2,89	3,09	3,35	5,05	6,57	5,56	5,34	5,24	5,44
Kore	1,96	1,43	1,76	2,25	2,3	2,1	1,9	1,57	1,78	1,91	1,73	1,79	2,38	2,37	2,56	2,83	2,61
Norveç				0,69	0,99	1,1	1,38	1,04	1,05	1,31	0,96	1,51	1,93	2,47	2,21	1,83	2,25
Polonya	1,35	1,35	1,41	1,61	2,16	2,17	2,11	1,79	2,12	2,17	2,06	3,55	4,92	5,05	4,73	4,56	4,48
ABD	1,69	1,63	1,5	2,01	2,41	2,13	1,92	1,57	1,74	1,82	1,6	2,03	2,8	2,85	2,65	2,66	2,79

(ABD Cent) (Koyu hücrelerdeki değerler, o dönem Türkiye fiyatından daha az olan fiyatları gösterir)

Ayrıca Türkiye'nin elektrik fiyat sıralamasındaki konumu, 28 ülke arasında yıllar itibarı ile en pahalı en başta olmak üzere aşağıda sıralanmıştır (Şekil 3.4). Buna göre 2003 yılından itibaren fiyatlar nisbi olarak ucuzlamasına karşın 2010 yılında tekrar artmış, en son 2013 yılında ortalarında yer almıştır. Firmaların çoğunluğu yatırımlarını 2008 krizden önce yaptıkları göz önüne alındığında, bu dönemlerde enerji fiyatlarının yüksek olması anket cevaplarına yansımıştır. Diğer taraftan mobilya üretiminde en büyük Avrupalı rakip olan Polonya'da, elektrik fiyatları tüm yıllarda Türkiye'den daha az maliyetli olmuştur. Ancak, karşılaştırma yapılan ülkelerdeki fiyat pariteleri karşısında toplam maliyetlerde yüzde olarak daha fazla

yer aldığından, yatırımcılar anket kapsamında bu soruyu sorun olarak itici unsur kapsamında değerlendirmişlerdir.



Şekil 3.4: Karşılaştırmalı elektrik fiyat sırası.

Türkiye’deki üretimle ilgili sorunlardan üretim yatırım maliyetlerinin artması ile ilgili çıkan bir haberde son yıllarda üretim için yatırım yapmak isteyen bir müteşebbisin fabrika arazisi için 2010 yılına göre bile 2-3 kat bir bedel ödemek zorunda olduğunu belirtmektedir (Yücelen A., 2014).

(4)F3 İç Rekabet Faktörü, Türk Mobilya firmalarının BDT - D.Avrupa Bölgesine yatırım yapmaları üzerindeki etkisi istatistikî açıdan anlamlıdır, $F(1,41)=4,664$, $p=0,037 < \alpha=0,05$.

F3 İç Rekabet Faktörü kapsamında, BDT ve D.Avrupa bölgesi için, *pazar arayışı* avantajı ortaya çıkmakta olduğu istatistikî olarak belirtilebilir. Bu faktör değişkenlerine verilen anket cevaplarına bakıldığında, BDT ve D.Avrupa bölgesi için Müşterimiz olan firmaların faaliyetlerini yurtdışına kaydirmaları yüksek önem derecesi olarak işaretlenmiş olmasına rağmen diğer bölgeler için iç piyasadaki rekabet ve Türkiye’nin AB’ne girişi sonrası iç piyasada artan rekabet daha önemli olarak cevaplanmıştır. Lazzoni Yönetim Kurulu Başkanı Yaşar Kababulut ile yapılan bir röportajda “Lazzoni Mobilya, sektöründe kalitesi ile yurtiçinde kısa sürede

adından söz ettiren firmalarının, sektörün en iddialı ülkelerinden ABD'deki mağazaları ile de yabancıların beğenisini kazandığını kaydetti. Artan rekabet koşulları, küçülen dünya, dış pazarların kaliteli ürün ihtiyacının kendilerini yeni dış pazarlara yönlendirdiğini anlatan Kababulut, bu aşamada hedef pazar olarak gördükleri Avrupa'ya Almanya'dan girmeyi kararlaştırdıklarını bildirdi” haberi ile Lazzoni'nin yurtiçinde artan rekabet nedeniyle etkinlik ve pazar arama çerçevesinde yurtdışına hızlı bir açılım yaptıklarını belirtmektedir (Nesim, U., 2013).

(5)F7 Faaliyette bulunulan pazar sayısını artırmak faktörü, Türk Mobilya firmalarının BDT-D.Avrupa Bölgesine yatırım yapmaları üzerindeki etkisi istatistikî açıdan anlamlı olmaya çok yakındır, $F(1,41)=3,918$, $p=0,055 < \alpha=0,1$. Bu faktör genel olarak tüm bölgelerde en yüksek önem derecesi olarak görülmektedir. Likert ölçeğinde tek soruluk bu faktöre ortalama 4.75 gibi yüksek bir önem verilmiştir.Bölgeler arasındaki farklılık p-değeri de zaten 0.05'ten büyüktür.

Yatırım yapılan ve/veya yapılması planlanan ülke ve bölge açısından firmaların genelde itici unsurlardan daha fazla etkilendikleri ve BDT ülkeleri için “Dış Rekabet Faktörlerinin” de ayrıca bir etken olduğu belirtilebilir.

3.4.3.3 Yatırımların yapıldıkları dönemlere göre ANOVA

Firmalar, ilk dış yatırımın yapıldığı yıla karşılık, 2008 ekonomik krizi öncesi ve sonrasında olmak üzere iki döneme ayrılarak analize tabi tutulmuşlardır. Burada her ne kadar DDY için geliştirilen kuramlarla tam olarak bağlantı olmasa da 2008 küresel krizi daha önce belirtilen uluslararasılaşma kuramlarının üzerinde bir etki ile tüm ülkelerin DDY'lerini olumsuz etkilemiştir. Küresel DDY'lar 2008 krizinin etkisi ile %20'den fazla bir düşüş göstermiştir (UNCTAD, 2009).

Tablo 3.32: Yurtdışında ilk yatırımın yapıldığı yıla göre ANOVA.

F(1,41)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
2008 ekonomik krizi öncesi ve sonrasında	3,810	0,180	0,003	0,614	0,180	0,052	0,877
	P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve $0,1$						
2008 ekonomik krizi öncesi ve sonrasında	0,058	0,674	0,957	0,438	0,674	0,820	0,355

Grup sayısı: 2; 1: İlk dış yatırımlarını 2008 Yılından önce yapan firmalar(28 firma); 2: İlk dış yatırımlarını 2008 Yılından sonra yapan firmalar (11 firma)

Bu tablodan çıkarılabilecek istatistikî sonuçlar:

F1 Çekici Unsurlar Faktörü, Türk Mobilya firmalarının yurtdışında ilk yatırım yapıldığı yıla göre ayrılan farklı iki grup için, istatistikî açıdan anlamlı olmaya yakındır, $F(1,41)=3,810$ $p=0,058 < \alpha=0,1$.

2008 dünya ekonomik krizi sonrası yurtdışı gelişmiş hedef ülke mobilya sektöründeki firmaların sorunlarla karşılaşması sonrasında birçoklarının faaliyetlerini durdurma ya da gelişmekte olan ülkelere kaydirmaları karşısında fırsattan faydalanmak isteyen firmalar hedef ülke çekici faktörleri ve kaynak/etkinlik ve stratejik varlık arayışına yönelmişlerdir. Bu bölgelere yatırım amaçlı yönelen firmaların daha çok faaliyette buldukları pazar sayısını artırma (pazar arayışı- *market seeking*) stratejileri; öncelikle stratejik varlık ve etkinlik arama şeklinde gelişmiş ülkelerde kapanan firma ve fabrika satınalma, bu ülkelerin diğer ülkelerdeki kaybettikleri pazarları ele geçirme şeklinde geliştiği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda hedef ülkelerde zora düşmüş firmaların Türk firmalarına kendilerini pazarlamaları da dikkat çekmektedir. Milliyet gazetesi ekonomi haberlerinde “Peşinden Koşulan Şirketler” başlığı ile verilen haberde, Avrupa ve Amerikan şirketlerinden alınan teklifleri kastederek, kapılarında kuyruk oluşan ilk 25 şirket arasında mobilya sektöründe en büyük firma olan Boydak Grubu ve Kastamonu Entegre, yurtdışındaki firmalardan “bizi satın alın” ya da “bizimle ortaklık yapın” teklifi alan şirketler arasında gösterilmiştir (Gözütok,N., 2010). Bu ve benzeri haberler yapılan analiz sonuçlarının tutarlı olduğunu desteklemektedir.

Diğer taraftan F1 faktörü içinde yer alan hedef ülkedeki geçerli vergi oranlarının düşük olması ile ilgili olarak ülkeler bu konuda vergi mevzuatlarında, yatırım ve kambiyo mevzuatlarında, girdi teşvikleri gibi kolaylaştırıcı değişiklik yaparak yatırımcıları kendi ülkelerine ya da kendileri üzerinden yapmaya teşvik etmektedirler. Gelir vergisi oranlarında da özellikle BDT ülkelerinde önemli avantajlar ortaya çıkmaktadır (Tablo 3.33).

Tablo 3.33: Avrupa ülkelerinde vergi göstergeleri (2011) Gedik, M.A., (2012).

Ülke	Ülke Gelir Vergisi Oranı	Kurumlar Vergisi Oranı	Vergi Gelirleri/ GSYİH
Türkiye	35	20	23,5
Lüksemburg	39	21,84	36,5
Hollanda	52	25,5	39,8
Almanya	47,5	15,8	40,6
Malta	35	35	36
Bulgaristan	10	10	33,3
Romanya	16	16	28,5
Polonya	32	19	34,9
Gürcistan	20	20	24,9
Rusya	13	20	34,1
Ukrayna	15	25	37,7

3.4.3.4 Yatırımcı firmaların özelliklerine göre ANOVA

Bu grup sorulardan elde edilecek verilerle DDY yapan/yapmayı planlayan firmaların içsel özelliklerine göre faktörlerle aralarında istatistiki bir anlamlılık olup olmadığı analiz edilecektir. Bu özellikler kısmen de olsa Dunning Eklektik Paradigmasında bahsedilen mülkiyet (ownership) avantajları olarak değerlendirilebilir.

Sektörde faaliyette bulunma süresine (Anket Soru 1) durumuna göre yapılan analiz sonucu Tablo 3.34'dedir.

Tablo 3.34: Sektörde faaliyet süresine göre, ANOVA.

F(1,41)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Kuruluş yılı, Faaliyet süresi	0,066	4,581	0,323	1,452	2,323	0,267	0,466
	P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve $0,1$						
Kuruluş yılı, Faaliyet süresi	0,799	0,038	0,573	0,235	0,135	0,608	0,499

Grup sayısı:2; 1: Faaliyet süresi 20 yıldan küçük (12 firma); 2: Faaliyet süresi 20 yıldan büyük firma grubu(31 firma)

Bu tablodan çıkarılabilecek istatistikî sonuçlar:

Faktör 2, İtici Unsurlar Faktörü, 1995 yılı öncesi ve sonrasında kurulan farklı iki grup için, istatistikî açıdan anlamlıdır, $F(1,41)=4,581$ $p=0,038 < \alpha=0,05$. F2 faktör unsurları olan soruları ANOVA tabi tuttuğumuzda, bu farklılıkların bu faktör içindeki dokuz sorudan dördünden; soru 42-27 “Türk ekonomisinin istikrarsız oluşu”, soru 42-31 “Türkiye’de enerji maliyetlerinin yüksek oluşu”, soru 42-32 “Türkiye’de enerji tedarikinde yaşanan sıkıntılar” ve soru 42-33 “Türkiye’de vasıflı işçi ücretlerinin yüksek oluşu” alt sorularından kaynaklandığı görülmüştür (Tablo 3.35). Bu alt faktörler, 1995 yılı öncesi ve sonrasında kurulan farklı iki grup için, istatistikî açıdan anlamlıdır sırası ile $p=0,021$; $0,001$; $0,021$; $0,042$. Daha da detaylara inilirse, faaliyet süresi 20 yıldan büyük firmalar grubu (Grup 2), ortalamalarının daha eski tarihli firmalarda daha yüksek olduğu görülmektedir.

- a) Ortalama Grup 1: 2,00 Grup 2: 3,65
b) Ortalama Grup 1: 3,17 Grup 2: 4,00

Buna göre daha eski firmalar daha fazla kriz deneyimleri sayesinde yurtdışı yatırımlarda itici faktörlere daha fazla önem vermektedirler. Faktör 2 kapsamında daha detaylı bir analiz yapıldığında aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.35: Faktör 2 unsurları ile firmaların sektörde bulunma sürelerine göre.

F(1,41)	F-testi F(df1,df2) değerleri								
	42-27	42-28	42-30	42 - 31	42-32	42-33	42-34	42-35	42-36
Kuruluş yılı, Faaliyet süresi	5,7	2,5	2,2	14	5,7	4,4	1,5	2,4	2,2
	P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve $0,1$								
Kuruluş yılı, Faaliyet süresi	0,021	0,122	0,147	0,001	0,021	0,042	0,234	0,146	0,126

Grup sayısı:2; 1: Faaliyet süresi 20 yıldan küçük (12 firma); 2: Faaliyet süresi 20 yıldan büyük firma grubu(31 firma)

“İhracatçının Problemi Enerji Maliyetleri ve Döviz Kurları” başlıklı haberde TİM 2013 yılı 4’ncü Çeyrek İhracatçı Eğilim Anketi sonuçları açıklandı. TİM Başkanı Büyükekşi, "Enerji maliyetleri ve döviz kurları, ihracatçıların yarısı tarafından vurgulanan öncelikli sorunlardır. Yüksek döviz kurunun önceki dönemlere göre daha belirgin bir sorun olarak öne çıkması ise dikkat çekiyor" dedi (Yapı Sektörü Portalı, 2015). Tim Başkanı tüm sektörleri kapsayan bu haberi, ihracatta

enerji maliyetleri ve dolaylı olarak enerjideki sorunlarla, analizde ortaya çıkan iki grup arasında istatistikî olarak anlamlı farklılığın bir grup firma için daha etkili olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. 2015 yılı ilk çeyreğinde döviz fiyatlarındaki aşırı dalgalanmanın ve buna bağlı enerji maliyet artışları ile bu konunun daha da belirginleşmesi beklenmelidir.

Sürekli statüde çalışan büyüklüğüne göre (Anket Soru 5) durumuna göre yapılan analiz sonucu Tablo 3.36'dadır. Sürekli statüde çalışan sayı ölçeğine göre firmalara gönderilen ankette dört grupta (mikro, küçük, orta ve büyük ölçek) cevaplandırmaları istenmiş ancak gelen yanıtlarda mikro ölçekte sadece bir firma bulunması nedeniyle bu firmada küçük ölçekli firma içinde değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 3.36: Sürekli statüde çalışan, firma büyüklüğüne göre.

F(2,40)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Çalışan Sayısı	0,648	0,800	0,146	0,246	2,664	0,254	0,035
P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve $0,1$							
Çalışan Sayısı	0,529	0,457	0,865	0,783	0,082	0,777	0,966
Grup sayısı:3; 1: 10-50 (5 firma); 2: 50-150(12 firma); 3:150'den fazla(26 firma)							

Bu tablodan çıkarılabilecek sonuç; sadece F5 (42-01) faktörü, ki bu faktör tüm firmalar tarafından, sadece çok önemli/önemli olarak yanıtlandığından istatistikî olarak gruplar arası bir anlamlılık oluşturacak cevaplar alınmamıştır. Yani firmalar ölçek büyüklüğüne bağlı olmadan hedef ülke pazarının büyük bir pazar oluşunu çok önemli bir değişken olarak kabul ederek dış yatırım kararlarını vermişlerdir.

3.4.3.5 Yatırımcı/ortak kişisel özelliklerine göre ANOVA

Bu kapsamda yatırımcı, sahip ya da en büyük ortağın özellikleri, yönetimdeki nesil, kuşak, eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, ile yurtdışı yatırım yönlendirici faktörleri arasındaki farklılıkların anlamlılık dereceleri istatistikî olarak ANOVA ile belirlenerek değerlendirmeler yapılacaktır.

Tablo 3.37: Yönetimdeki kuşak.

F(2,40)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Yönetimdeki kuşak	20,000	20,000	20,000	20,000	0,006	0,138	0,032
P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve 0,1							
Yönetimdeki kuşak	0,000	0,000	0,000	0,000	0,994	0,872	0,968

Grup sayısı:3; 1: Kurucu, 1. Kuşak(20 firma); 2: İkinci Kuşak(17 firma); 3:Üçüncü Kuşak(6 firma)

Bu tablodan çıkarılabilecek istatistikî sonuçlar:

(1) F1 Çekici Unsurlar Faktörü, Türk Mobilya firmalarının yönetimde bulunan farklı kuşak gruplarında istatistiksel olarak anlamlıdır, $F(1,41)=20$, $p=0,000 < \alpha=0,01$.

(2) F2 İtici Unsurlar Faktörü, Türk Mobilya firmalarının yönetimde bulunan farklı kuşak gruplarında istatistiksel olarak anlamlıdır, $F(1,41)=20$, $p=0,000 < \alpha=0,01$.

(3) F3 İç Rekabet Faktörü, Türk Mobilya firmalarının yönetimde bulunan farklı kuşak gruplarında istatistiksel olarak anlamlıdır, $F(1,41)=20$, $p=0,000 < \alpha=0,01$.

(4) F4 Dış Rekabet Faktörü, Türk Mobilya firmalarının yönetimde bulunan farklı kuşak gruplarında istatistiksel olarak anlamlıdır, $F(1,41)=20$, $p=0,000 < \alpha=0,01$.

Ankete cevap veren 43 firmanın 20'sinde halen ilk kuşak görev yapmaktadır. İkinci kuşak tarafından yönetilen firma sayısı 17, üçüncü kuşaklara geçen yönetim sayısı 6 olarak belirtilmiştir. Bu durum sektörün yeni yeni bir endüstri halinde ve dış ticaret faaliyetlerine son dönemlerde başlamış olmaları ile örtüşmektedir. Firma bazında detaylı verilere bakıldığında ikinci kuşağın tüm anlamlı faktörlere (F1, F2, F3, F4) daha yüksek önem derecesi verdiği belirlenmiştir. Önem verme sırası daha sonra birinci kuşak ve üçüncü kuşak olarak ortaya çıkmıştır. Türk mobilya sektöründe ilk kuşak genel olarak küçük bir işletmede ve iç pazarda siparişe dayalı bir girişimle işe başlamışlardır. Bunlar genelde teknik ağırlıklı ve üretim odaklıdır. Bu kuşağın ihracat ve dış yatırımlar konusunda istek ve bilgi seviyesi düşük düzeydedir. Bu firmaların arasında büyüyenlerde ikinci neslin daha eğitilmiş ve genelde üretimden çıkma istekleri dış yatırım kararlarında etkili olmaktadır. İkinci nesil, fuarlar, ihracat, yurtdışında eğitim sayesinde hedef ülkelerdeki çekici unsurların farkına varmışlardır. Bu nesil aynı zamanda ekonomik kriz dönemlerini de yaşamış olduklarından itici unsurlar da kararlarına etkili olmaktadır. Yine ikinci nesil

iç piyasada hızla artan mobilya talebi ve buna karşılık artan rekabeti yaşamışlardır. Türkiye AB'ne girişi yine bu nesil yönetim dönemine rastlamıştır. Capital Dergisi “İkinci Kuşak Hızlı Koşuyor” başlıklı haberinde “Uzmanlara göre, 2'nci kuşağın en önemli özelliği babalarına göre daha agresif olmaları. Özellikle büyümede ve kârlılıkta daha hırslılar. Kurumsallaşmaya, AR-GE'ye, tasarıma, pazarlamaya ve danışmanlık almaya daha çok önem veriyorlar. Yaptıkları işlerde 1'inci kuşağı geçme arzuları yüksek. Babalarının kurdukları şirketleri büyüten, yurtdışına açan hep 2'nci kuşağın yönetimleri” değerlendirmesi yapılmıştır (Capital, 2012).

Üçüncü neslin yönetimde olduğu 6 firma cevapları ile sağlıklı bir değerlendirme yapılamasa da, genelde üçüncü nesil henüz tam yetki ile donatılmamış ve dış yatırım gibi konularda stratejik kararlar alabilecek seviyeye gelememişlerdir. Henüz çok genç olan bu nesil yurtdışı okullardan mezun daha çok teknolojiye meraklı, üretim ve yatırım gibi uzun vadeli projeler yerine, internet, pazarlama gibi fonksiyonları daha çok tercih etmektedirler. Örneğin Lazzoni firmasında 22 yaşında yönetim kuruluna alınan üçüncü kuşak temsilcisi ilk iş olarak Lazzoni ABD dış yatırım ve internet üzerinden satış firmasının kurulmasına öncülük etmiştir.

Tablo 3.38: Yatırımcı eğitim durumu.

F(1,41)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Sahip/Büyük ortak eğitim seviyesi	0,347	4,960	0,028	0,418	0,092	0,012	0,002
P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve $0,1$							
Sahip/Büyük ortak eğitim seviyesi	0,559	0,031	0,868	0,522	0,764	0,914	0,968

Grup sayısı:2; 1: İlk-Lise(17 firma); 2: Yüksek Okul ve üstü (26 firma)

Bu tablodan çıkarılabilecek istatistikî sonuçlar: F2 İtici Unsurlar Faktörü, Türk Mobilya firmalarının sahipleri ya da en büyük ortakları eğitim seviyesi gruplarında istatistiksel olarak anlamlıdır, $F(1,41)=4,960$, $p=0,031 < \alpha=0,05$.

F2 alt unsurları, 42-27 “Türk ekonomisinin istikrarsız oluşu”, 42-30 “Türkiye’deki üretim maliyetlerinin artışı”, 42-33 “Türkiye’de vasıflı işçi ücretlerinin yüksek oluşu”, 42-34 “Türkiye’de vasıflı işçi bulmakta karşılaşılan sorunlar”, Türk Mobilya firmalarının sahipleri ya da en büyük ortakları eğitim

seviyesi gruplarında istatistiksel olarak anlamlıdır, $p < 0,05$; $\alpha = 0,05$. Sırası ile bu alt faktörler incelendiğinde ortalama puanlamalar, sırası ile; 2.60-3.50; 2.60-3,70; 2-2,92; 1,94-2,81 olarak bulunmuştur.

Bu değerlerden grup 2, yüksek okul ve üstü eğitim seviyelerinin dış yatırımla ilgili olarak F2 itici unsurlar faktörüne daha fazla değer verildiğini ortaya koymaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça ekonomik konularla ilgili bilgi seviyesi, mevcut ve gelecekteki sorunları algılama, analiz etme ve sorunlara alternatif seçenekler bulma becerisi de artmaktadır. Detaylı analiz sonrası, ikinci kuşak yüksek okul eğitim düzeyi %80'e yakın iken, birinci nesilde bu durum %50 civarında kalmaktadır. Bu durum daha önceki paragrafta da bahsedildiği gibi eğitim seviyesi daha yüksek olan ikinci kuşak için hem yaşamış olduğu ekonomik krizler hem de bunlara çözüm bulmadaki etkinlikleri açısından doğrudan yabancı yatırımlara yönelmesi şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 3.39: Firma sahibi ya da en büyük ortağı yabancı dil bilgisi.

F(1,41)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Sahip/Büyük ortak yabancı dil bilgisi	1,628	0,190	1,924	1,041	0,546	0,186	15,059
P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha = 0,05$ ve 0,1							
Sahip/Büyük ortak yabancı dil bilgisi	0,209	0,665	0,173	0,314	0,464	0,669	0,000
<u>Grup sayısı:</u> 2: 1: İyi derecede yabancı dil biliyor (18 firma); 2: İyi derecede yabancı dil bilmiyor (25 firma)							

Bu tablodan çıkarılabilecek istatistikî sonuçlar: F7(42-26) “Faaliyette bulunulan pazar sayısını artırmak” faktörü, Türk mobilya firmalarının sahipleri ya da en büyük ortakları iyi derecede yabancı dil bilgisi gruplarında istatistiksel olarak anlamlıdır, $F(1,41) = 15,059$, $p = 0,000 < \alpha = 0,01$.

Firmalarda yatırım kararı alabilecek kişilerden 18 adedi yabancı dil bilgisine sahip iken 25 adedi bilmemektedir. Bu oran bile Türk mobilya sektörü için yüksek bir orandır. İlk 4 faktör için yabancı dil bilgisi ile yatırımların istatistikî olarak anlamlı çıkmaması, özellikle Azerbaycan, diğer BDT ülkelerinde kısmen de olsa Türkçe'nin geçerli olması ya da aracılık yapacak kişilerin kullanılması ile açıklanabilir. Nitekim elde edilen verilere bakıldığında yabancı dil bilmeyen 25

firma sahibinden 13 tanesi BDT ve Türkî Cumhuriyetlere dış yatırım yaptıklarını belirtmişlerdir. Ortadoğu ve Afrika ve Uzakdoğu'ya yatırım yapanlar için bu sayı sadece 4'tür. K.Amerika ve B.Avrupa'ya yatırım yapan 10 firma sahibi ise yabancı dil bilmediğini belirtmiştir. Bu da özellikle Almanya, Hollanda (ya da bu ülkeler üzerinden) gibi Türk vatandaşlarının yaşadığı bölgelerde Türk aracılar kullanılması ile açıklanabilir. Bu değişkenin sadece faaliyette bulunan pazar sayısını artırma faktörü ile istatistikî anlam taşıması, zaten önem derecesi çok yüksek olan bu değişken kapsamında yatırımların fazla stratejik çalışma yapmaya gerek kalmadan süratle dış yatırıma gidilmesi olarak değerlendirilebilir.

3.4.3.6 Yatırımdan sonraki duruma göre ANOVA

Bu grupta Krugman ve Yeni Ticaret Kuramları çerçevesinde dış ticaret sonrası elde edilecek kazançlar konusu ve DDY sonrası yurt içindeki faaliyetlerin durumu ile belirlenen faktörler arasında istatistikî bir anlamlılık olup olmadığına bakılacaktır.

Tablo 3.40: Yurtdışındaki kazancınızı Türkiye'ye transfer etme.

F(1,41)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Yurtdışındaki kazancını Türkiye'ye transfer etme durumu	0,385	1,658	0,062	1,346	13,857	0,725	0,190
	P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve $0,1$						
Yurtdışındaki kazancını Türkiye'ye transfer etme durumu	0,538	0,205	0,804	0,253	0,001	0,400	0,665
Grup sayısı:2; 1: Transfer eden(32 firma); 2: Transfer etmeyen (11 firma)							

Bu tablodan çıkarılabilecek istatistikî sonuç; sadece F5 (42-01) faktörü, ki bu faktör tüm firmalar tarafından, sadece çok önemli/önemli olarak yanıtlandığından istatistikî olarak gruplar arası farklılık bir anlamlılık yoktur.

Ancak betimsel bir analizde 32 firmanın yurtdışındaki kazancını Türkiye'ye transfer ettiği ya da etmeyi planladığı, 11 firmanın ise transfer etmediği görülmüştür. Dolayısı ile Türk mobilya sektöründeki firmaların DDY'lerinin Türkiye'ye ve mobilya sektörüne önemli bir finansal katkı sağladığı değerlendirilebilir.

Tablo 3.41: Dış yatırımınızdan sonra Türkiye'deki faaliyetlerinizin göre.

F(1,41)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Dış yatırımınızdan sonra Türkiye'deki faaliyet çapı	1,139	0,846	1,452	0,045	1,697	0,241	0,111
P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve $0,1$							
Dış yatırımınızdan sonra Türkiye'deki faaliyet çapı	0,292	0,363	0,235	0,832	0,200	0,626	0,740

Grup sayısı:2; 1: Faaliyet çapı daralan (3 firma); 2: Daralmayan (40firma)

Bu konuda, zaten nerede ise tüm Türkiye'deki firmalar faaliyet çapının daralmadığını belirttiklerinden istatistikî olarak bir yorum yapmaya gerek olmadan kabul edilebilir.

3.4.3.7 Dış yatırım tercihinde önemli olan diğer konular

Bu grupta yer alan başlıklar anket 38'inci soruda araştırılan firmanın DDY'larına "ne ölçüde etki ettiğine" ilişkin analizleri içermektedir. Bu kapsamda firmaların orijini ve çevre etkisi, uluslararasılaşma konusunda kazanılan tecrübe ve ilişkiler (network), İskandinav Okulu yaklaşımına benzer bir şekilde yurtdışındaki Türk nüfus üzerinden burada zaten varolan uzman sayılabilecek satış kanalları ve bilgi birikimini kullanarak DDY konusunda avantaj sağlama girişimleri kuramsal çerçeve olarak analizde kullanılmıştır. AB ile geliştirilen çalışmalar ve bu kapsamda edinilen bilgi ve sistemler de DDY kararları konusunda etkili olabilmektedir. Ayrıca küresel değer zinciri kapsamında bu ülkelerde oluşturulabilecek satış ve lojistik halkalar da yatırım kararlarında etkili olabilecektir.

Tablo 3.42: Yurtdışındaki akraba, bağlantılar.

F(1,41)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Yurtdışındaki akraba, bağlantılar	0,039	0,787	4,463	1,696	0,107	0,171	4,539
P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve $0,1$							
Yurtdışındaki akraba, bağlantılar	0,845	0,380	0,041	0,200	0,746	0,681	0,039

Grup sayısı:2; 1: Etkisiz/Az Etkili(20 firma); 2: Çok Etkili/Etkili (23 firma)

Bu tablodan çıkarılabilecek istatistikî sonuçlar:

(1)F3 İç Rekabet Faktörü, Türk Mobilya firmalarının yatırım yapmaları Yurtdışı akraba, bağlantılar etkili ve etkisiz gören gruplar arasında istatistikî açıdan anlamlıdır, $F(1,41)=4,463$, $p=0,041 < \alpha=0,05$.

(2)F7 Faaliyette bulunulan pazar sayısını artırmak faktörü, Türk Mobilya firmalarının yatırım yapmaları Yurtdışı akraba, bağlantılar etkili ve etkisiz gören gruplar arasında istatistikî açıdan anlamlıdır, $F(1,41)=4,539$, $p=0,039 < \alpha=0,05$.

Bu konuda F3 faktörü ile istatistikî anlamlılık çıkması, yurtiçindeki rekabet ortamı nedeniyle yurtdışına doğru artan ilginin yurtdışındaki akrabalar, özellikle buralara eğitime giden kuşak temsilcilerinin kurduğu bağlantılar sonucunda oluştuğu değerlendirilebilir. Bu durum betimsel analize tabi tutulduğunda, yurtdışındaki akraba, bağlantılarının daha az etkili olduğunu belirten firma sayısı daha fazladır. Ancak, yine de bölgesel olarak Kuzey Amerika ve Batı Avrupa, Ortadoğu-Uzakdoğu ve Afrika, BDT ve Türkî Cumhuriyetler’de sırası ile %35, %48 ve %43 gibi bir oranda bu değişkenin yurtdışı yatırımlarda etkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Diğer bir etken yönetimde bulunan ya da getirilen ve üst düzey kararlarda etkin olabilen ekiplerin yurtdışı deneyimleri ve stratejileridir. Anketin bu kısmı ile yapılan analiz sonuçları Tablo 3.43’tedir.

Tablo 3.43: Yönetime gelen ekip yurtdışı deneyim ve açılım stratejileri.

F(1,41)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Yönetime gelen ekip yurtdışı deneyim ve açılım stratejileri	0,299	0,000	1,341	3,210	1,411	1,521	0,282
	P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha= 0,1$						
Yönetime gelen ekip yurtdışı deneyim ve açılım stratejileri	0,588	0,989	0,254	0,081	0,242	0,225	0,598

Grup sayısı:2; 1: Etkisiz/Az Etkili (21 firma); 2: Çok Etkili/Etkili (22 firma)

Bu tablodan çıkarılabilecek istatistikî sonuçlar: F4 Dış Rekabet Faktörü, Türk Mobilya firmalarının Yönetime gelen ekip yurtdışı deneyim ve açılım stratejileri etkileri gruplarında istatistiksel olarak anlamlıdır, $F(1,41)=3,210$, $p=0,081 < \alpha=0,1$.

Bu değişkenle, F3 faktörü arasında daha düşük seviyede bir istatistikî anlamlılık seviyesi ortaya çıkması, firmaların ekonomik ya da yönetsel anlamda

sıkıntıya düştükleri dönemde yurtdışına açılma kararları ile bağlantılı organizasyon değişikliklerini gündeme getirmekte oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Bu durum yönetime gelen ve yurtdışı deneyime sahip ekibin, yaptıkları SWOT analizler sonrası iç piyasadaki rekabet ortamı nedeniyle yurtdışı yatırım kararı aldıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu değerlendirmeye bağlı olarak yayımlanan bir değerlendirmede son yıllarda Ortadoğu’da çalışan Türk yöneticilerin sayısının hızla arttığı bildirilerek, şirketlerin bu yöneticileri istihdam etmek için uğraştıkları belirtilmektedir (Dataexpert, 2011).

Bu grup kapsamında analiz edilen son konu yurtdışındaki Türk nüfusun etkinliğidir.

Tablo 3.44: Yurtdışındaki Türk nüfus.

F(1,41)	F-testi F(df1,df2) değerleri						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Yurtdışındaki Türk nüfus	0,168	1,420	3,101	1,499	2,407	0,160	0,185
P-değeri, istatistikî olarak anlamlılık $\alpha=0,05$ ve $0,1$							
Yurtdışındaki Türk nüfus	0,684	0,240	0,086	0,228	0,128	0,692	0,669
Grup sayısı:2; 1: Etkisiz/Az Etkili n(34 firma); 2: Çok Etkili/Etkili (9 firma)							

Bu tablodan çıkarılabilecek istatistikî sonuçlar: F3 İç Rekabet Faktörü, Türk Mobilya firmalarının Yurtdışındaki Türk nüfus etkisi açısından ayrılan gruplarında istatistiksel olarak anlamlıdır, $F(1,41)=3,101$, $p=0,086 < \alpha=0,1$.

Bu değişkenin F3 faktörü karşısında istatistikî olarak anlamlı çıkması, kuramsal çerçeve kısmında belirtilen İskandinav Okulu Yaklaşımı ile bağlantılıdır. İşletmelerin uluslararasılaşmasını engelleyen en önemli faktörler bilgi eksikliği ve kaynakların yetersizliğidir. İşletmeler bu eksikliklerini gidermek amacıyla kendine psikolojik olarak yakın bulunduğu ülkelere ihracat yaparak bu aşamalardan geçer. İşletme öncelikle kültürel ve ekonomik açıdan kendi ülkesine yakın bulunduğu ülkelerle ekonomik faaliyetlerde bulunma yoluna gitmektedir. Bu husus dış yatırım yapılacak ülkede yerleşik Türk nüfus olduğunda daha da etkinleşir. Ayrıca Azerbaycan ve Türkî Cumhuriyetler bu yaklaşıma destek verecek şekilde mobilya

firmaları açısından önemlidir. Betimsel analizde de zaten firmaların yaklaşık %30'u bu unsuru çok etkili/etkili olarak işaretlemiştir.

3.5 Sonuç ve Bulguların Değerlendirilmesi

Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejilerinin açıklanabilmesi bakımından, Birinci Bölüm'de ortaya konulan kuramsal çerçeve, esasen Dunning'in Eklektik Paradigması'na dayandırılmıştır. Ancak bu çerçeveye destek olacak diğer modellerden de istifade edilmiştir. Türk mobilya firmalarını dış yatırıma yönlendiren unsurlar yedi temel faktöre indirgenebilmiştir. Bu faktörlerden dört tanesi içinde 25 adet (36 sorudan) faktör unsurları barındıran ve faktör analizi sayesinde toplam varyansı açıklama oranı %70.127 olan ortak faktörlerdir. Faktör analizinde gruplanamayan ve kendi başına faktör olarak kabul edilen üç anket sorusu doğrudan faktör olarak alındığında toplam yedi adet temel faktör, anket kapsamında derlenen bilgilerden oluşturulan gruplarla karşılaştırılarak istatistik olarak anlamlı olup olmadıkları ortaya konulmuştur.

Birinci faktör “Çekici Unsurlar Faktörü”, ikincisi “İtici Unsurlar Faktörü”, üçüncüsü “İç Rekabet Faktörü”, dördüncüsü “Dış Rekabet Faktörü”, beşincisi “Büyük Pazar Faktörü”, altıncısı “Kar Faktörü”, yedincisi “Pazar Artırma Faktörü” olarak adlandırılmışlardır. Bu analiz kapsamında ortaya çıkan bu faktörler adlandırıldıkları yönde anlamlar içermektedirler. Bu çerçevede bahse konu faktörlerin dayandıkları temel hususlarla ilgili anlamlar şu şekilde özetlenebilirler:

(1) Çekici unsurlar faktörü; hedef ülkedeki işgücünün nitelikli oluşu, ihtiyaç duyduğumuz doğal kaynaklara sahip oluşu, yatırım teşvikleri, geçerli vergi oranlarının düşük oluşu, bir firmanın değerinin altında bir fiyata satılık oluşu, ihracat pazarımız olan hedef ülke pazarını kaybetme riski, hedef ülkedeki bankalarının ve/veya ihracat kredi kurumlarının sundukları finansal imkanlar olarak bu çalışmada ortaya çıkmıştır.

(2) İtici unsurlar faktörü; Türk ekonomisinin istikrarsız oluşu, Türkiye'de faiz oranlarının yüksek oluşu, üretim maliyetlerinin artışı, enerji maliyetlerinin yüksek oluşu, enerji tedarikinde yaşanan sıkıntılar, vasıflı işçi ücretlerinin yüksek oluşu, vasıflı işçi bulmakta karşılaşılan sorunlar, sermayelerin eriyor oluşu ve bürokrasiden kaynaklanan zorluklar olarak firma sahipleri ve yöneticilerinin uzun dönemde edindikleri deneyim ve algıları olarak yerleşen olguları işaret etmektedir.

(3) İç rekabet faktörü; müşterimiz olan firmaların faaliyetlerini yurtdışına kaydırmaları, başka ülkelere Türk firmalarına uygulanan kota engellerini hedef ülkede üretim yoluyla aşmak, iç piyasadaki rekabetin artışı, Türkiye’de 1 Ocak 1996 tarihinden itibaren tamamlanan AB ile Gümrük Birliği Anlaşması sonrasında iç piyasada artan rekabet koşullarında Türk mobilya firmalarının varlıklarını sürdürebilmek ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilmek amacı ile faaliyetlerini ve stratejilerini yurtdışına yönlendirmekte olduklarını işaret etmektedir.

(4) Dış rekabet faktörü; hedef ülkenin/ülkelerin, Türk menşeli ürünlerin ithalatını engellemek için uyguladığı ticari engeller, ihracat ve yurtdışı pazarlama teşviklerinden yararlanabilmek, yerli rakiplerinin yurtdışında yatırım yapmaları ve yapmayı planlamaları, sektörümüzde faaliyette bulunan yabancı firmaların Türkiye’de yatırım, yapmaları/planlamaları ve satın alınma tehdidinden kaçınabilmek gibi unsurları içermektedir.

(5) Tek başına faktör olarak belirlenen konulardan, büyük pazar faktörü; dış yatırımın yönlendirildiği ev sahibi ülke veya bu ülkeye mücavir bölgelerdeki pazarların varlığı ve büyüklüğünün dış yatırım yapan ve yapmayı planlayan firmalar açısından önemini içermektedir. Kâr faktörü; genelde yurtiçindeki rekabet ortamında özellikle de mobilya sektöründeki katma değer düşük olması, tasarım ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmemesi ve bu alanda önemli markalar oluşmaması nedeniyle hayli düşük kâr oranlarının, gelişmiş ülkelerin alım gücü ve buradaki fiyatların genelde Türkiye’deki fiyatlardan fazla olması, Ortadoğu ülkelerinde klasik ve el işçiliği gerektiren mobilyaların bu paraleldeki yüksek fiyatlarını satın alabilecek yüksek gelir seviyesi ve mobilya zevki, BDT ülkelerinde ise büyük projelerde hem Türk inşaat firmaları hem de diğer kanallardan sağlanan bağlantılar, politik, kültür ve bazen de dil yakınlığı nedeniyle, bu ülkelerde bu konularda müteşebbislik deneyim ve becerisinin az olması, bu nedenle de yurtiçine göre nispeten yüksek kâr marjları ile proje alınabilmesi sonucu ortaya çıkmış gerçeklerdir. Pazar artırma faktörü ise; dış yatırımlar sayesinde önemli yeni pazarlar kazanılması anlamında önem kazanmıştır.

Dunning Eklektik Paradigması (Dunning, 2000) kapsamında bahsedilen uluslararası yatırımlarda ortaya çıkan dört tip faaliyet gerekçesi, “raison d’être”, (kaynak dokümanda yer alış sırasına göre: pazar arayan, kaynak arayan, etkinlik arayan ve stratejik varlık arayan) ile analiz sonrası elde edilen faktörlerle birlikte

yorumlanarak Türk mobilya firmalarının dış yatırımlarının hangi arayışlar ve gereksinimler çerçevesinde yapıldığı ortaya konulmuştur (Tablo 3.45). Türk mobilya firmalarının yatırım için hedeflediği evsahibi ülkeler tarafından sunulan koşulların oluşturduğu çekici faktörler grubu için firmaların “Kaynak-Etkinlik ve Stratejik Varlık” arayışlarına yönelmiş olduğu belirtilebilir. Türkiye’ye özgü koşullardan kaynaklanan itici faktörlere ait unsurların ve genelde tüm faktör kapsamının etkinlik arayan dış yatırım arayışlarını içerdiği yine Tablo 3.45’de ortaya konulmaktadır. İç rekabet faktörlerinin Türk mobilya firmalarını pazar arayışlarına yönlendirdiklerini belirtmek gayet yerinde bir değerlendirme olurken, dış rekabet faktörü unsurlarının kaynak, etkinlik ve stratejik varlık arayan yatırımlar şeklinde geliştiği değerlendirilmiştir. Aynı ayrı ortaya çıkan diğer üç faktör ile (büyük pazar faktörü, kâr faktörü, pazar artırma faktörü) pazar aramaya yönelik yatırımlar olurken, kâr faktörü ayrıca etkinlik arayışını da kapsamaktadır.

Bu değerlendirmeler ardından, Türk mobilya firmalarının dış yatırımlarının büyük oranda pazar arayan ve etkinlik arayan yatırımlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Daha az unsurlarda ortaya çıkan kaynak arayışı, Ortadoğu ve Afrika bölgesi için geçerli olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Benzer şekilde stratejik varlık arama motivasyonu da, kriz sonrası B.Avrupa’daki köklü mobilya firmaları ve D.Avrupa’nın atıl kalan üretim kapasiteleri sonucu ortaya çıkan faaliyetlerdir. Firmaların özellikleri, stratejileri, mevcut dış ticaret deneyim ve bağlantıları tez çalışma anketi içerisinde alınan yanıtlardan hareketle üçüncü bölümde yapılan tek yönlü varyans analizleri ile, ANOVA sonuçlarının değerlendirilmesi sonrasında, Türk mobilya firmaları için uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri ortaya konulmaktadır.

Tablo 3.45: Türk mobilya firmalarını dış yatırıma yönelten ‘arayışlar’ özet.

42. soru kapsamında belirlenen faktörler ve unsurları		Motivasyonlar
F1	ÇEKİCİ-PULL Faktör	
42-04	Hedef ülkedeki işgücünün nitelikli oluşu	kaynak/etkinlik arayan
42-05	Hedef ülkenin ihtiyaç duyduğumuz doğal kaynaklara sahip oluşu	kaynak arayan
42-06	Hedef ülkenin devleti tarafından verilen yatırım teşvikleri	etkinlik arayan
42-07	Hedef ülkede geçerli vergi oranlarının düşük oluşu	etkinlik arayan
42-08	Hedef ülkede bir firmanın değerinin altında bir fiyata satılık oluşu	stratejik varlık arayan
42-14	İhracat pazarımız olan hedef ülke pazarını kaybetme riski	pazar/stratejik aktif arayan
42-18	Hedef ülkedeki bankalarının ve/veya ihracat kredi sundukları finansal imkânlar.	kurumlarının kaynak arayan

Tablo 3.45 (Devam): Türk mobilya firmalarını dış yatırıma yönelten 'arayışlar' özet.

42. soru kapsamında belirlenen faktörler ve unsurları		Motivasyonlar
F2	İTİCİ-PULL Faktör	
42-27	Türkiye'de ekonominin istikrarsız oluşu	etkinlik arayan
42-28	Türkiye'de faiz oranlarının yüksek oluşu	etkinlik arayan
42-30	Türkiye'deki üretim maliyetlerinin artışı	etkinlik arayan
42-31	Türkiye'de enerji maliyetlerinin yüksek oluşu	etkinlik arayan
42-32	Türkiye'de enerji tedarikinde yaşanan sıkıntılar	etkinlik arayan
42-33	Türkiye'de vasıflı işçi ücretlerinin yüksek oluşu	etkinlik arayan
42-34	Türkiye'de vasıflı işçi bulmakta karşılaşılan sorunlar	etkinlik arayan
42-35	Türkiye'de sermayemizin eriyor oluşu yüksek oluşu	etkinlik arayan
42-36	Türkiye'de bürokrasiden kaynaklanan zorluklar	etkinlik arayan
F3	İÇ REKABET Faktörü	
42-19	Müşterimiz olan firmaların faaliyetlerini yurtdışına kaydırmaları	pazar arayan
42-20	Başka ülkelere Türk firmalarına uygulanan kota engellerini hedef ülkede üretim yoluyla aşmak	pazar arayan
42-24	İç piyasadaki rekabetin artışı	pazar arayan
42-25	Türkiye'nin Avrupa Gümrük Birliği'ne girişi sonucu iç piyasada artan rekabet	pazar arayan
F4	DIŞ REKABET Faktörü	
42-13	Hedef ülkenin Türk menşeli ürünlerin ithalatını engellemek için uyguladığı ticari engeller	pazar/etkinlik arayan
42-16	İhracat ve yurtdışı pazarlama teşviklerinden yararlanabilmek	etkinlik arayan
42-21	Yerli rakiplerimizin yurtdışında yatırım yapmaları / planlamaları	pazar arayan
42-22	Sektörümüzde faaliyette bulunan yabancı firmaların Türkiye'de yatırım, yapmaları /planlamaları	pazar/stratejik aktif arayan
42-23	Satın alınma tehdidinden kaçınabilmek	pazar/stratejik aktif arayan
	Tek Soruluk Faktörler	
F5	Büyük Pazar Faktörü	pazar arayan
42-01	Hedef ülke pazarının büyük bir pazar oluşu	pazar arayan
F6	Kar Faktörü	pazar arayan
42-02	Hedef ülkede kar marjı daha yüksek olması	pazar/etkinlik arayan
F7	Pazar Artırma Faktörü	pazar arayan
42-26	Faaliyette bulunulan pazar sayısını artırmak	pazar arayan

Konu ile ilgili üretim sektöründe faaliyet gösteren LAZZONİ, Tepe Mobilya ve Kastamonu Entegre firmalarını dış yatırıma yönelten arayışlar ve motivasyonlar bu bölümde verilen kuramsal ve analitik çerçevede olay çalışmaları formatında Ek-A, Ek-B ve Ek-C olarak olarak sunulmaktadır.

3.5.1 Türk Mobilya Firmaları Avantajları ve Değer Zinciri

1996 yılında uygulamaya geçen gümrük birliği (GB) AB ile Türkiye arasındaki ticaret ilişkilerinde çok önemli bir atak başlatmıştır. İki taraf arasındaki ikili ticaretin

değeri 1996 yılında bu yana dört kattan fazla artmıştır. AB'den Türkiye'ye olan DDY akışındaki artış da, Türk ve Avrupalı şirketler arasındaki ürün ağlarındaki entegrasyondaki derinleşme gibi önemli düzeyde gerçekleşmiştir. Ancak özellikle 2007-2008 krizi sonrası bu akışta yavaşlama hatta gerileme yaşanmıştır. Son dönemde de gerek ihracat gerekse DDY açısından yavaşlamalar hem ülke hem de mobilya sektörünün bir gerçeği haline gelmeye başlamıştır (Dünya Bankası Raporu, 2014).

3.5.1.1 Faktör 1, çekici faktör: ev sahibi ülkeye özgü yönlendirici değişkenler

Faktör1, Ev sahibi bölge, ülkeler çekici değişkenleri kapsamakta ve Türk mobilya firmalarının dış yatırımlarında yönlendirici olan sebeplerden faktör analizinde tutulan 25 soru kapsamında %45.607'sini açıklamaktadır. Ancak burada belirtilmesi gereken husus, faktör analizi sırasında tek başına faktör olarak ortaya çıkan ve analizden çıkarılan diğer üç faktörün, faktör 5, 6, ve 7 sırası ile "Hedef ülke pazarının büyük bir pazar oluşu", "Hedef ülkede kâr marjı daha yüksek olması", "Faaliyette bulunan pazar sayısını artırmak" aslında bu kapsam içinde olmamasından dolayı, yatırımları yönlendirici değişkenlerin yüzde oranları biraz daha farklı olarak değerlendirilebilirse de, genelde bu üç faktör de çekici faktörü destekler nitelikte olması bu faktörün en kapsamlı yönlendirici olmasını perçinlemektedir. Bu faktör kapsamında evsahibi ülkedeki işgücünün nitelikli oluşu, geçerli vergi oranlarının düşük oluşu, ihtiyaç duyduğumuz doğal kaynaklara sahip oluşu, bankalarının ve/veya ihracat kredi kurumlarının sundukları finansal imkânlar, devleti tarafından verilen yatırım teşvikleri, bir firmanın değerinin altında bir fiyata satılık oluşu, hedef ülke pazarını kaybetme riski yönlendirmeleri yer almaktadır.

Daha önceki bölümlerde çeşitli rapor ve kaynaklardan derlenen istatistiklere göre, Türk yatırımcılarının öncelikle Batı Avrupa ülkelerine (%56) yöneldikleri sonucu çıkarılabilir. Ancak burada bazı ülkeler, başta Hollanda, Malta ve Lüksemburg, olmak üzere yabancı yatırımcı çekmek için vergi sistemlerindeki düzenlemelerin de etkisi ile bu payın %42'sini almış gibi görünmektedirler.. Bunların dışında gerçekten ülke olarak yapılan yatırımlar, Tablo 2.18'de de verildiği şekilde, Azerbaycan (%20), Almanya (%4,22), ABD (%4), Rusya (%2) olarak belirtilebilir. Türkiye'den fiilen ihraç edilen doğrudan sermaye tutarları dikkate

alınarak yapılan dağılım detaylarına inildiğinde yatırımcıların Hollanda, Lüksemburg ve Malta gibi ülkelerde kurdukları özel amaçlı holding şirketleri aracılığıyla üçüncü ülkelere yatırım yaptığı uzun zamandır bilinen bir durumdur (Milliyet, 2010). Bu durumda zaten doğrudan dış yatırımlarda bile zorlanan takip sistemi, bu ülkelere sonra takip edilemez duruma gelmekte olduğundan sadece bu verilerle DDY yapılan ülkelere ilişkin istatistikî sonuçlara bağlı değerlendirmelerde hata payı olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu nedenle anket sorularından “Dış yatırım yaptığınız ya da yapmayı planladığınız hedef ülke ya da ülkelerin adları” istenen soruya verilen yanıtlara göre dağılıma bakıldığında, dağılım birinci bölge olarak adlandırılan K.Amerika ve B.Avrupa için 26, ikinci bölge Ortadoğu-Uzakdoğu ve Afrika için 23, BDT ve Türkî Cumhuriyetler grubu için 30 yatırım yanıtı alınmıştır. Burada toplam sayının 79 olması bir firmanın birden fazla ülkede yatırımı ya da yatırım planı olmasına bağlıdır.

Dünya devletleri DDY çekmek için çetin bir uğraş içindedirler.^{10,11} DDY’lar 2012 yılında önemli ölçüde düştükten sonra, 2013 yılında %9 artışla 1.45 trilyon dolara yükselmiştir. UNCTAD 2014, 2015 ve 2016 DDY akışının sırası ile 1.6, 1.7 ve 1.8 trilyon ABD doları olarak öngörmektedir. Bu dönemde gelişmekte olan ülkeler liderliklerini sürdürmenin yanında bu ülkelere dışarıya DDY rekor seviyeye ulaşmıştır. 2000’li yılların başında tüm küresel DDY’ların ancak %12’si iken, 2013’te gelişmekte olan ülkelerin yatırımı 553 milyar dolar ile küresel DDY’nin %39’una erişmiş durumdadır (UNCTAD, 2014). Özellikle gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri DDY akışlarının ülkelere sermaye, yeni teknoloji, pazarlama teknikleri ve yönetsel beceriler gibi özellikler kazandıracaklarını beklemektedirler. DDY’nin istihdam yaratması, ev sahibi ülkenin rekabet gücünü artıracaklarını umarak yatırım promosyonları geliştirmektedirler. Bu promosyonlar, bir ürün, marka, şirket hatta ülke olarak ortaya konulmaktadırlar (Ajaegbu, C.C., 2014).

¹⁰ Ülkelerin DDY konusunda çekici olması ve yabancı sermaye çekmesi ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu konuda daha önceki bölümlerde sunulan makroekonomik, politik konular yanında ekonometrik olarak da çalışmalar mevcuttur. 2013 Dünya iş yapma endeks sıralaması buna bir örnek olabilir. Raporda temel alınan 10 kilit gösterge şu şekildedir: 1. İş kurma, 2. İnşaat ruhsatı işlemleri, 3. Elektrik bağlantısına erişim, 4. Gayrimenkul tescili, 5. Krediyeye erişim, 6. Yatırımcıların korunması, 7. Vergi ödeme, 8. Sınır ötesi ticaret, 9. Sözleşmelerin uygulanması 10. Tasfiye işlemleri. Bu listede Türkiye 71’inci sıradadır (Pinar, Ö., 2013)

¹¹ Bir diğer görgül çalışma Market potential, GSYH per capita in PPP, legal barriers to FDI lagged FDI inward stock, acroeconomic risk, GSYH per capita in PPP, political risk, taxes, R&D expenditures, legal barriers to FDI, Unit labor costs, share of low-skilled hours, worked, değişkenlerinin görgül olarak belirlenerek oluşturulan logaritmik FDI formula (Bellak, C., Leibrecht, M., Stehrer, R., 2008).

Ülkeler bu konuda vergi mevzuatlarında, yatırım ve kambiyo mevzuatlarında, girdi teşvikleri gibi kolaylaştırıcı değişiklik yaparak yatırımcıları kendi ülkelerine ya da kendileri üzerinden yapmaya teşvik etmektedirler. Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı vasıtası ile konuyu takip etmektedir¹² (Gelir İdaresi (2013)).

Türkiye'den yurtdışına yapılan gerçek mobilya yatırımlarında coğrafi ve beşeri faktörlerle yakından ilgilidir. Almanya'da çok önceden Türk kökenli ve bu ülkeye yerleşmiş işadamları tarafından oluşturulan temas noktaları, BDT ülkelerinin coğrafi yakınlığının sağladığı avantajlı durumlar önemlidir. Coğrafi yakınlık konusunda, Türk yatırımcıların bölgesel yaklaşımları açısından: Türk yönetici kadrosu tercihi, kar marjı odaklı, temkinli, bireysel davranışlar sergileyen profili kapsamında, Balkan Ülkeleri, Doğu Avrupa ve BDT, özellikle Azerbaycan ve sonra Almanya, yatırım için önemli ülkeler olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu bölgedeki eski Doğu Bloku ülkeleri dahil nerede ise tamamının AB'ne girmiş olması değerlendirildiğinde, Türk firmalarının dış yatırım coğrafyası çiziminde etkili olan unsurlar daha da belirginleşmektedir. Bunlara ilave olarak BDT ülkeleri ve özellikle Azerbaycan kültürel yakınlık, dil, ırk ve ortak geçmiş gibi unsurların önemi ortaya çıkmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi Türkiye'nin önde gelen inşaat şirketlerinin aldıkları büyük çaplı ihalelerde, destek sektörü olarak Türk mobilya sektöründen oyunculara

¹² Doğrudan yabancı yatırımlar (Foreign Direct Investment-FDI) ile ilgili bilgilerin analizi de vergi matrahı aşındırması ve aktarımı probleminin büyüklüğü hakkında bilgi vermesi açısından faydalı bir göstergedir. OECD ve IMF'in ulusal seviyede topladığı bilgilerden yola çıkarak FDI istatistikleri oluşturulmuştur. Bu verilere göre örneğin 2010 yılında Barbados, Bermuda ve İngiliz Virjin Adaları'na, Almanya ve Japonya'dan daha fazla FDI yatırımları yapılmıştır. Yine 2010'da bu üç ülke, dünya genelinde Almanya'dan daha fazla yatırım yapmıştır. Ülke bazında bakıldığında ABD, Çin'e en fazla yatırım yapan üçüncü ülke olurken, İngiliz Virjin Adaları Çin'e, Hong Kong'tan sonra en fazla ikinci yatırımı yapan ülke olmuştur. Benzer bilgiler diğer ülkeler için de mevcuttur, örneğin Maritus, Hindistan'a en fazla yatırım yapan ülke iken, Güney Kıbrıs Rum Yönetimi, İngiliz Virjin Adaları, Bermuda ve Bahamalar ise Rusya'ya en fazla yatırımı yapan ülkelerdir. Doğrudan yabancı yatırım, bir ekonomide yerleşik olan yatırımcının başka bir ekonomide yerleşik olan şirkete uzun dönemli stratejik bir ilişki kurmak istemesi nedeniyle yapmış olduğu yatırımdır. Uzun dönemli stratejik ilişkiden kasıt, örneğin doğrudan yatırım yapılan şirketin yönetiminde en az %10'luk oy kullanma hakkının bulunmasıdır. "OECD Yatırım Veritabanı" istatistiklerinden de oldukça ilginç verilere ulaşmak mümkündür. Bazı ülkelerin veritabanları FDI yatırımlarının "özel amaçlı şirketler" (Special Purpose Entities) olarak nitelendirilen ve hiç çalışan olmayan veya birkaç çalışan olan, gittikleri ülkede fiziksel olarak hiç mevcudiyeti olmayan veya çok az fiziksel mevcudiyeti olan, aktif ve pasifleri diğer ülkelerde bulunan ve temel ticari faaliyetleri grup finansmanı olan kurumlar aracılığı ile yapıldığını göstermektedir. Örneğin 2011'de Hollanda'ya yapılan yatırımlar 3.207 milyar dolar iken, bu miktarın 2.625 milyar doları özel amaçlı kurumlar tarafından yapılmıştır. Diğer taraftan Hollanda'dan diğer ülkelere yapılan yatırımların toplamı olan 4.002 milyar doların 3.023 milyar doları yine özel amaçlı şirketler tarafından yapılmıştır. Benzer biçimde Lüksemburg'a yapılan yatırımların toplam miktarı olan 2.129 milyar doların 1.987 milyar doları özel amaçlı şirketler tarafından yapılmıştır. Lüksemburg'tan diğer ülkelere yapılan yatırımların toplamı olan 2.140 milyar doların yaklaşık 1.945 milyar doları özel amaçlı şirketler tarafından yapılmıştır. Tüm bu verilere rağmen grup içi finansman şirketlerinin kurum kazançları üzerinden vergi almayan veya bu kazançlara çok düşük vergi uygulayan sistemlerin olması, bu sistemlerin vergi matrahı aşındırması ve kar aktarımı sağlamak amacıyla kullanıldığını göstermez. Bununla birlikte, bu veriler belli vergi sistemleri ve çok uluslu şirketlerin aracı şirketler aracılığı ile vergiden kaçınmak için oluşturdukları grup içi finansman şirketleriyle birlikte yatırımları yönlendirme olayına ışık tutmaktadır.

yer vermiş olmaları, proje bazlı mobilya yatırımlarının, daha kısa dönemli olsa da artmasında da etken olmuştur.

BDT ülkelerinin, Rusya ve Azerbaycan, Kazakistan ve ODA ülkeleri, Libya, Mısır, Tunus, istikrarsız ve yatırım için uygun olmadığı düşünülse bile, bunu fırsat bilerek buralarda yatırım yapan yatırımcılarımız da mevcuttur. Ayrıca istikrar konusunda Türkiye'deki uzun yıllar yaşanan krizler, bürokratik engeller, yolsuzluk gibi konularda kazanılan tecrübe ve hazırlık sistemleri, biraz da strateji ve programlı yatırımların ve kurumsal yaklaşımların henüz mobilya sektöründeki hakimiyetinin azlığına bağlı olarak geliyor olmanın verdiği rahatlık, bu coğrafyalarda Türk mobilya firmalarının sürat kabiliyetini ve gözü kara risk alma becerisini avantajlı hale çevirmelerine vesile olmuştur.

Avrupa'daki mobilya firmalarının faaliyetlerinin azalması ve firmaların faaliyetlerini Çin, Uzakdoğu ve Doğu Avrupa ülkelerine kaydirmaları da, buralardaki atıl tesislerin Türk firmalarca yatırım olarak elde etmeleri ve satış pazarlama ve lojistik ağlar sayesinde buradan çıkan satıcıların yerini ikame etmeleri de, mobilya yatırımcıları için fırsat sayılmalıdır.

ABD'deki çekiciliğin en önemli nedeni, özellikle İtalyan tipi mobilyalarda, yıllarca İtalyan markaların oluşturduğu algı ve yüksek kâr marjı olarak belirtilebilir. ABD mobilyaları farklı tarzda ağır ve nispeten pahalı olduğundan, özellikle New York gibi kiraların çok yüksek olması nedeniyle mekanların küçük olduğu ve yabancıların çok olduğu bölgelerde, Türk mobilya firmaları, yüksek taklit kabiliyetleri İtalyan stil ürünlerin yurtiçinde de tercih edilmesinden dolayı elde edilen tasarım ve üretim deneyimleri sonucu ortaya çıkan hafif, modern stil mobilyalarla rekabet etme şansı yakalamaktadır.

Arap ülkelerine ise klasik, ağır ve pahalı mobilyalar ile, projeli işlerde işçilik gerektiren ürünler pazarlanmaya çalışılmıştır. Bu konuda da ülke içindeki ucuz işçilik, klasik, ağır mobilyalara olan ilgi sayesinde bu ülkelerin tercihleri paralelinde elde edilen ürün gamı ve tecrübe sahibi olunması avantaj sağlamaktadır.

Araştırma anketi analizi sonrası ortaya çıkan bulgulara göre Türk mobilya girişimcilerinin yatırım yapılan coğrafyanın çekici özelliklerinden, “pazar arayışı-”, “etkinlik arayışı”, “kaynak arayışı”, stratejik aktif arayışı”, “yüksek kâr marjı” ve “coğrafik olarak yakınlık” yönlendirici değişkenleri öncelik olarak değerlendirdikleri belirtilebilir.

3.5.1.2 Faktör 2, itici faktör: Türkiye'ye özgü yönlendirici değişkenler

Faktör analizi sonuçlarına göre Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri sonucu yaptıkları dış yatırımları açıklayıcı ikinci güçlü faktör “Faktör-2: İtici unsurlar faktörü” tek başına varyansın %12.01’ini açıklamaktadır (Burada da bu oranın faktör analizine giren 25 soru kapsamında hesaplandığı göz önünde bulundurulmalıdır). İç rekabet faktörü ile birlikte düşünüldüğünde bu oran %18.9’a çıkmakta, fakat yine de yurtdışı hedef pazarların çekiciliği yanında rakam olarak düşük kalmaktadır.

Dış yatırıma yönlendirici kararlar, itici unsurlar faktörü ve iç rekabet etkisi ile dışarıda “etkinlik arayan” yatırımlardır. Çünkü bu faktöre yüklenen yönlendirici değişkenler genel anlamda firmaların Türk ekonomisi ve çalışma ortamı ile ilgili karşılaştıkları temel sorunlar yurtdışına yönelmelerine sebep olmaktadır. Türkiye’de görece vasıflı işçi ücretlerinin yüksek oluşu, bürokrasiden kaynaklanan zorluklar, vasıflı işçi bulmakta karşılaşılan sorunlar, enerji maliyetlerinin yüksek oluşu, enerji tedarikinde yaşanan sıkıntılar, faiz oranlarının yüksek oluşu, üretim maliyetlerinin artışı, sermayemizin eriyor oluşu, Türk ekonomisinin istikrarsız oluşu, bu faktörün unsurları olarak yatırım kararlarını yönlendirmektedir. Bu konularda sadece Türkiye’nin rekor büyüme ve DDY, içe, dışa, artış hızına eriştiği 2010 ve 2011 yılları baz alınmamalıdır. Özellikle büyük çaplı mobilya firmalarının dış yatırım kararları daha uzun süreli sorunların oluşturduğu sorun stoğu, geleceğe ilişkin tahminler doğrultusunda şekillenmektedir. Bu tablodan da görülebileceği gibi GSYH artışı, dış ticaret, tüketim yüksek bir standart sapma ile hareket etmekte sadece hükümet harcamaları sabit kalmaktadır. Türkiye’nin cari açık ve diğer sorunlarından dolayı özellikle yurtdışı bağımsız derecelendirme kuruluşları ve ekonomi kaynaklarının değerlendirmeleri bu yatırımları etkilemektedir.

Türkiye’de vasıflı işçi ücretlerinin yüksek oluşu, vasıflı işçi bulmakta karşılaşılan sorunlar, bürokrasiden kaynaklanan zorluklar, enerji maliyetlerinin yüksek oluşu, enerji tedarikinde yaşanan sıkıntılar, faiz oranlarının yüksek oluşu, üretim maliyetlerinin artışı, sermayemizin eriyor oluşu şeklinde sıralanan bu unsurlarda genelde artan maliyetler ya da rekabet ortamında yüksek olarak çıkan maliyetler, klasik bürokrasi sorunu ve diğer ekonomik sorunlar önemli değişkenler olarak değerlendirilmelidir..

İşçi ücretleri ve vasıf düşüklüğü olarak firmaların öne sürdüğü konudaki asıl sorunun, verimsizlik ve firmaların kurumsallıktan uzak yönetim şekliyle kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Zaten %65'i kayıt dışı olan bir sektörde verimlilik, etkinlik ve kurumsallıktan bahsetmek zordur.

Diğer taraftan sektörde işçilik ucuz olması nedeniyle makine ve otomasyona yatırım pek rağbet görmemektedir. Örneğin; yüz kişilik bir fabrikada, aynı kapasiteye 30 kişi ile ulaşılmasını sağlayan sistemler ve buna ilişkin fizibilite raporlarına firma sahipleri tarafından ilgi gösterilmediği görülmüştür. Aynı şekilde işçilik, malzeme ve diğer maliyetlerde önemli katkısı olacak ERP/MRP yazılımları olan firmaların bile bu konuda kendini ispat etmemiş ucuz yazılımlara yönelmeleri sık rastlanan bir durumdur. Bu yazılımların uygulanması sonrası önemli olan bu konuda yetişmiş personelin firmada tutulması, bu sektördeki yüksek devir hızı nedeniyle sorun oluşturmaktadır. Genelde bu tip yatırımlar, sektör genelinde diğer yönetsel ve ileri teknoloji konularında olduğu gibi, “diğer firmalarda varsa, bizde de var” demek için ya da yönetime gelen ilgili birkaç profesyonel önerisi ile uygulamaya alınmaya çalışılmakta, fakat gerek ucuz yazılım seçimi gerekse ilgili personelin firmada uzun süre kalmaması sonrasında bu yazılımlar atıl halde kalabilmektedir. Vasıflı işçi istihdamı da yüksek maliyet nedeniyle tercih edilmeyen bir durumdur. Özellikle Kayseri ve İnegöl gibi küçük çevrelerde ve aile firmalarında tanıdık, akraba istihdamı yüksektir. İşçilerin eğitimi ve vasıflarının artırılması ve verimliliğin artırılması konusunda firmaların öncelik listelerinin sonunda ve genelde yasal zorunlulukların yerine getirilmesi seviyesinde ve limitlerinde yapılmaktadır.

Yönetici istihdamı ve seçiminde de, sorunlar vardır. Genelde tanıdık çevre ve daha az maliyetli yöneticiler tercih edildiğinden bu da yukarıdaki tüm olumsuz değerlendirmelere katkı yapan sonuncu fakat önemi az olmayan faktörlerin başında gelmektedir.

Son 15 yılda adayların tercihleri dikkate alındığında, mobilya eğitimi veren üniversite, yüksek okul ve meslek liselerinin adayların son tercihi olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, sektöre kalifiye iş gücü sağlaması beklenen mobilya eğitimi veren mevcut okulların nitelik ve nicelik yönünden sektörün beklentilerini karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Mevcut mobilya eğitimi veren okullardan mezun olan öğrencilerin, hem mühendislik formasyonları hem de sektör bilgileri yetersiz kalmakta, dolayısıyla sektörece arzulanan kalifiye iş gücü yetişmemektedir. Yüksek

Öğretim Kurumu (YÖK) tarafından Teknik Eğitim Fakültelerindeki “Mobilya ve Dekorasyon Bölümleri” kapatılmış, bu bölümler “Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği” bölümlerine çevrilmiştir. Bu durum, ilgili bölümlerin mobilya sektörünü doğrudan temsil etmeyen yan disiplinlere girmesine yol açmıştır. Öte yandan, endüstriyel tasarım eğitimi veren bölümlerin müfredatlarında mobilya eğitiminin sınırlı kalması arzulan kalifiye iş gücünün yetişmesinde sorun oluşturmaktadır (Türkiye Mobilya Ürünleri Meclis Raporu, 2013).

Uzun dönemli personel çalıştıramama ve personel devir hızının yüksek oluşu da, mobilyacılık sektörünün en önemli problemlerinden birisini oluşturmaktadır. Bu durum da, firmaların uzun dönemli düşünme ve uzun dönemli kararlar almasını zorlaştıran temel noktalardan birisi haline dönüşebilmektedir. Personel devir hızının yüksek oluşu; eleman yetiştirme ve / veya kalifiye eleman temini ve kalıcı kadroların

oluşturulması konuları, firmaların karşı karşıya kaldıkları önemli bir problem olarak karşılına çıkmaktadır (İnal, M.A., Toksarı, M., 2006).

Bütün bu değerlendirmeler ışığında, firmaların işçilik maliyet ve vasıfları konusundaki anket yanıtlarının bir refleks olarak tüm sektör genelinde hakim bir davranış şekli olduğu, bu konuda bir araştırma yapılmadan ve danışmanlık almadan, genel bir şikayet unsuru olarak uzun yıllardır gündemde tutulduğu değerlendirilmektedir.

Türkiye’ye özgü koşulların Türk mobilya firmalarını DDY’ya yönlendirici değişkenleri olarak itici unsurların içinde yer bulan bir başka konu da Türkiye’deki döviz kurlarının, faiz oranlarının ve genel anlamda ekonominin çok uzun süreli istikrardan yoksun olması ya da en azından beklentilerin bu yönde olmasıdır. Bu nedenle tüm firmalarda olduğu gibi, biraz gelişmeye başlayan firmalar ya da tamamen kuruluştan itibaren bu maksatla kurulan firmalar dövizle satış yapmanın gerekliliğine inanmaktadır. Bu konuda 1994, 2001 ve kısmen de olsa 2008 krizi, yatırımcıların sürekli belleklerinde kalan ve yatırım kararlarını ve şeklini etkileyen psikolojik olgular olarak görülmektedir. Nitekim 2015 yılına hızlı bir giriş yapan dolar bir ayda yaklaşık %15 değer kazanarak eski dönemlerdeki tedirginlikleri geri getirmiştir.

Bu faktör içinde yer alan bir başka unsur da “Türkiye’de bürokrasiden kaynaklanan zorluklar” olarak ortaya çıkmıştır. Tipik bir örnek haber: “Denizli’nin

Çardak İlçesi'nde yapılması planlanan ve ülkeyi manganez ithal etmekten kurtaracağı belirtilen tesisten, bürokratik engeller nedeniyle vazgeçildi. Vali Abdülkadir Demir, Üzülerek ifade ediyorum ki firma yatırımdan vazgeçti. Hantal bürokratik yapı, yerelde de Ankara'da da devam ediyor” dedi (Işık F., 2014). Bu konuda, her sektör ve alanda haber ve yorumlar sürekli çıkmakta, zaman zaman çare olabilecek çalışmalar yapıldığı açıklamaları yapılmasına rağmen, yıllardır köklü bir çözüme ulaşamamıştır.

Hukuk sistemi ile ilgili yapılan bir değerlendirme aşağıdaki gibidir:

Hukuk sisteminin çok sorunlu olduğu, mahkeme kararları ile o kararların bir kısmının dayandığı bilirkişi raporlarına güvenin olmadığı ve davaların sonuçlanmasının yıllar aldığı bir ülke sizce gönül rahatlığıyla yatırım yapılır bir ülke midir. Yurtdışından ise eskisine kıyasla çok daha az yabancı yatırım geliyor. Üstelik yerleşiklerin yurtdışına yaptıkları yabancı yatırım miktarı artıyor. Son üç yılda yabancıların Türkiye'de gerçekleştirdikleri yatırım tutarı, 2006-2007 döneminde gerçekleştirdiklerinin çok altındadır. Yerleşiklerin Türkiye dışına yaptıkları yatırım miktarı ise son yıllarda artıyor. Bu ikisinin sonucu olarak, son yıllarda net doğrudan yabancı yatırım girişinde keskin bir azalış gözleniyor (Özatay, F., 2015).

Buna rağmen Faktör 2'de yer alan unsurlar nedeniyle, bu itici faktörleri yaşamış olan ve diğer faktör unsurlarını da takdir edebilecek düzeyde, daha eğitilmiş, yabancı dil bilen Türk mobilya firmalarında yönetime gelmiş birinci nesile göre daha agresif ve risk almaya istekli ikinci kuşaklar, bu durumu daha iyi analiz etmek suretiyle bütün dünyada doğrudan dış yatırımlara yönelmektedirler.

3.5.1.3 Faktör 3 ve faktör 4: iç ve dış rekabet faktörleri

Üçüncü faktör olan “İç rekabet Faktörü” (Türkiye'nin Avrupa Gümrük Birliği'ne girişi sonucu iç piyasada artan rekabet, İç piyasadaki rekabetin artışı, Başka ülkelerce Türk firmalarına uygulanan kota engellerini hedef ülkede üretim yoluyla aşmak, müşterimiz olan firmaların faaliyetlerini yurtdışına kaydırmaları) genel olarak DDY 'ye yönelen ve yönelmeyi planlayan firmaların iç pazardaki rekabet koşullarıyla ilgilidir.

Dördüncü faktör, Dış Rekabet Faktörü'de (İhracat ve yurtdışı pazarlama teşviklerinden yararlanabilmek, sektörde faaliyette bulunan yabancı firmaların Türkiye'de yatırım, yapmaları /planlamaları, satın alınma tehdidinden kaçınabilmek,

yerli rakiplerimizin yurtdışında yatırım yapmaları / yapmayı planlamaları, hedef ülkenin Türk menşeli ürünlerin ithalatını engellemek için uyguladığı ticari engeller) mobilya firmalarını yurtdışına yönlendiren önemli bir etkenler grubu olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.46: Mobilya sektörü DDY'ları ile yurtdışında yerleşik kişilerin Türkiye'deki yatırımlarının karşılaştırılması (Milyon ABD Doları).

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Toplam
Mobilya Sektörü, DDY	0	0	1	1	1	0	0	2	1	19	11	38	128	202
Mobilya Sektörü, İDDY	0	0	0	5	4	22	79	40	11	32	19	123	101	436

Bu tabloya göre Türk mobilya firmalarının DDY'ları son onüç yıl (2002-2014), 202 milyon ABD doları iken, yurtdışından Türkiye'ye yapılan aynı dönem yatırımları toplamı 436 milyon dolar civarında gerçekleşmiştir. Bu da yurtiçindeki rekabeti artırıcı bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

3.5.1.4 Faktör 5, faktör 6 ve faktör 7

Faktör analizi kapsamında teknik olarak gruplama dışında bırakılan diğer üç faktör kendi başlarına yurtdışı yatırımları etkileyen en etkili faktörler olarak ayrıca değerlendirilmelidir. Tablo 3.20 ve Tablo 3.21 ortaya çıkan değerlerin analizi sonrası DDY nedenlerinden soru 42-1 (Hedef ülke pazarının büyük bir pazar oluşu)'in Likert ölçeğine göre "5-Çok Önemli ve 4-Önemli" değerlendirmelerinin tüm firmalar tarafından işaretlenmesinden %100 etken olduğu sonucu ile ANOVA testine tabi tutulmasına gerek olmamasına rağmen, yine de istatistikî olarak bu iki puanlamaya göre gruplar arasındaki anlamlılık hesaplanmıştır. Aynı analiz ile soru 42-2 (Hedef ülkede kar marjı daha yüksek olması) kapsamında önemli olarak gören firma oranı %77 kapsama oranına eriştiği görülmektedir. Bu soru için de 42-1 için yapılan değerlendirme yapılabilir. Hedef ülke kâr marjının yüksek olmasını çok önemli/önemli bulan firmaların kümülatif kapsama oranı %77, kararsızlarla birlikte %84; Faaliyette bulunan pazar sayısını artırmak kararsızlarla birlikte %93 olarak gerçekleşmiştir.

Özellikle Faktör-5, büyük pazar faktörü bu analiz kapsamında en önemli ve yönlendirici değişkenlerin en etkili olanıdır. Tüm firmalar bu kendi başına faktör olarak ortaya çıkan bu soruyu çok önemli ve önemli olarak işaretlemişlerdir. Aynı şekilde, Faktör-6 kâr faktörü de, Faktör-5 kadar olmasa da önemli olarak belirtilmiştir. Diğer taraftan bu faktörler de çekici faktörler kapsamında da mütalaa edilebileceğinden, Faktör-1 paragrafında açıklanan konular genel olarak bu faktörleri de kapsayan argümanlar olmasına rağmen bu kısımda tekrar edilmemişlerdir.

3.5.2 Türk Mobilya Sektöründe Uluslararasılaşma ve Rekabet Stratejileri

Türkiye mobilya endüstrisinde çoğunluğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli işletmeler ağırlıktadır. Ancak, 1990'lı yıllardan itibaren orta ve büyük ölçekli işletmelerin katılımlarıyla ülke imalat sanayisi içinde %3'lük üretim katkısıyla önemli bilgi ve sermaye ağırlıklı imalat kolu olmuştur. Mobilya üretim miktarı ölçümlerinde üretici firma sayısı, üretim miktarları, satış fiyatları, ihracat rakamları ile birlikte değerlendirildiğinde ve inşaat sektörünün büyüklüğüyle sektördeki kayıt dışılık dikkate alındığında, Türkiye mobilya sektörü üretimi 2023 yılında 25 milyar, ihracatı ise 10 milyar doları bulacağı tahmin edilmektedir. Ancak bu konuda hiçbir platformda somut stratejik çalışmalar ve programa rastlanılamamıştır. Yine değişik yayınlarda genelde bir kaynaktan alınan bilgilerin tekrarı şeklinde verilen haberler ise kısa sürede geçerliliğini yitirmektedir. Mobilya, Türkiye'nin dış pazarlarda son 10 yılda kriz dönemi hariç istikrarlı bir talep büyümesi kaydeden sektörleri arasında yer almaktadır. Kriz sonrasında süratle toparlanan mobilya ihracatı, 2011'de %18,1, 2012'de ise %14,8 genişleme yaşamıştır. Çift basamaklı büyümesini 2013'te de sürdüren mobilya ihracatı, yıllık %17 artışla 2,8 milyar dolar seviyesine, 2014 yılı için ortaya çıkan trende göre %13'lük bir büyüme ile bu rakam, 3 milyar doları aşmış olacaktır (TİM, 2014). Halbuki Mart 2015'te belirlenen 2014 yılı sonuçlarına göre, 2013 ve 2014 yılları mobilya ihracatı sırası ile 2,185 ve 2,377 milyar dolarda kalmıştır. Mevcut küresel ekonomi ve özellikle Türkiye ihraç listesi başlarında yer alan pazarları, Irak, Libya'daki savaş ortamı, Almanya ve Hollanda'da yaşanan gerilemeler nedeniyle ilk 7-Aylık verilere göre mobilya sektörü ile ilgili olarak ihracat / ithalat devam eden, önceden sipariş alınan bir faaliyet olduğundan dönem içinde nispeten az bir düşüş olmasına karşın, DDY konusunda nerede ise dibe vuran bir performans

izlenmektedir. Güncel olarak Rusya ile yaşanan uçak düşürmeden kaynaklı siyasi, askeri ve ekonomik kriz nedeniyle yıl sonuna kadar olan dönem ve gelecek dönemlerde DDY, ihracat ve ithalat konularında da bu gerilemenin devam etmesi beklenmelidir.

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği şekilde, gerek dünya ekonomisinde dış yatırımların 1.7 trilyon dolar seviyelerine erişmesi, gerek bu toplamda içlerinde Türkiye'nin de bulunduğu "Gelişmekte Olan Ülkeler Grubunun", "Gelişmiş Ülkeler Grubundaki" yatırımları aşmış olması ve gerekse de Türk ekonomisindeki değişim süreci, son 20 yılda tüm diğer sektörlerle birlikte mobilya sektörünü de kaçınılmaz olarak büyük oranda etkilemiştir. Bu kapsamda önceleri sadece bölgesel müşterilerin talebine göre sipariş üzeri küçük atölye ya da merdivenaltı imalathane denilen mekanlarda, daha çok elle üretilmekte olan mobilya, önce iç piyasanın büyümesi ve buna mukabil sektöründe otomasyona girmesi, daha sonra gelen ihracat denemeleri ve Türkiye ilk 500-1000 firmaları ölçeğine ulaşan firmaları ile gerçek yurtdışı faaliyetlerine başlamışlardır. Gümrük Birliği'ne, 1 Ocak 1996, girilmesi sonrası, dünya ekonomisine, özellikle de Avrupa ekonomisine entegrasyonu büyük oranda gerçekleşmiş ve Türk firmaları için iç pazardaki rekabet gücü, dış pazarlardakilerle ilişkili hale gelmiştir. Firmalar iç pazardaki rekabet güçlerini dış pazardaki güçleri ile birlikte değerlendirmek ve bütünsel bir stratejik yaklaşım sergilemek zorunda kalmışlardır. Daha küçük çaplı ve genç mobilya firmaları ise, zaten ya baştan sadece yurtdışına odaklı faaliyete başlamışlar ya da zaman içinde ortaya çıkan fırsatlar, gelen talepler, iç pazardaki artan rekabet baskısı ve özellikle de aynı bölgede birbirlerinden etkilenecek ya da bölünerek bu ekonomik açılımlara ilgi göstermek durumunda kalmışlardır. Türk mobilya firmaları profesyonel kadrolara erişmede diğer sektörlerin gerisinde kalmış olduklarından, özellikle mobilya ustaları tarafından kurulmuş bulunan firmalar, sektörün süratle genişlemesi sonrası orta ve büyük ölçekli hale gelmiş olmalarına rağmen, iç pazarda artan rekabet baskısı ile aynı bölgede faaliyet gösteren, genelde akraba, tanıdık ve birbirlerini sürekli takip eden formlarda yeni arayışlara girmektedirler. Bu arayışlar, firmaları bazen ülkemizde gelişen danışmanlık firmaları ile temas kurularak, bazen yönetime alınan profesyoneller tarafından stratejiler oluşturularak uluslararasılaşma faaliyetlerine yöneltmektedir. Bu nedenle Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejilerinin; firmanın büyüklüğü, ihracat ve satışlarının çapı, ilk dış yatırımlarını

yaptıkları dönem, özkaynak devir hızı, gelen ikinci nesil eğitim ve yurtdışı deneyimleri, yabancı ülkelerde eğitim olanaklarına kavuşan ikinci, üçüncü nesillerin yönetime girmesi, bu kapsamda yönetimde risk almaya ve yeni arayışlara girmeye hevesli sahip ve profesyonel yöneticilerin artması, bölgenin özellikleri, her zaman revaçta olan döviz ile satış yapma isteği, yurtdışında okuyan, yerleşen aile bireyleri teşviki, firmanın faaliyete başladıkları ve gibi özellikleri ile değerlendirilmesi gerekmektedir.

Araştırma anketi vasıtası ile ulaşılan sonuçlar değerlendirildiğinde, Türk mobilya firmalarının dış yatırım stratejileri ile ilgili olarak belirtilebilecek konular, çok fazla olmayan sayıda büyük ölçekli sayılabilecek firmaların normal olarak etkinlik ve stratejik aktif arayan bir strateji izlemekte olduğu, kurumsal bir holding bağlı sadece bir ve halka açık çok az sayıda anonim şirket bulunuyor olması, yine tüm kararlarda olduğu gibi uluslararasılaşma ve rekabet stratejilerinin de aile bireyleri etkisinde geliştiriliyor olmalarıdır.

Türk mobilya firmalarının tamamı büyük bir pazar olarak gördükleri yurtdışında yatırım fırsatlarını en önemli ve kapsamlı yönlendirici olarak gördüklerini, ikinci olarak dış yatırımların yüksek kâr marjı ve pazar sayısını çeşitlendirmek olarak uluslararasılaşma ve stratejilerini buna göre düzenlediklerini belirtmektedirler.

Bu genel etkenlere ilave olarak mobilya firmaları, faaliyet gösterdikleri bölgelere göre, bölgelerin genelde küçük ve iç içe geçmiş yapısı, firma sahiplerinin akraba ya da tanıdık olmaları gibi etkilerle dış ticaret faaliyetlerine daha çok ya da az katıldıkları gözlenebilmektedir. Bu nedenle de “Dış Rekabet Faktörü” ve “Büyük Pazar Faktörü” istatistikî olarak anlamlı çıkmıştır.

Kuruluş dönemi ve sektörde faaliyet sürelerine göre, mobilya firmaları itici unsurlara daha fazla önem vermektedirler. Örneğin 1995 GB sonrası kurulan firmalar, faaliyete 1995 yılından daha önce başlayan firmalara göre Türkiye'nin itici faktörlerine daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Yönetimde bulunan kuşağa göre, mobilya firmaları ilk dört faktör de istatistikî olarak anlamlı çıkmıştır. Bu kapsamda yönetimde ikinci kuşağın yer almaya başlamasının tüm faktörlere daha fazla önem verilmeye başladığını ortaya çıkarmıştır.

Dış yatırım kararlarında en önemli değişken yatırım yapılacak ülkenin seçimidir. Ülke seçiminde literatür kapsamında pek çok kriter bulunmasına rağmen bu projede ortaya çıkan yönlendirici değişkenler Türk mobilya firmaları doğrudan dış yatırımları konusunda ülke ve sektöre özel olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede en genel olarak yatırımların Avrupa ülkeleri üzerinden gerçekleşmekte olduğu belirtilebilir. Hollanda üzerinden gerçekleşen para transferleri hesaplamaları yanıltsa da Avrupa yatırımlarda en önemli adrestir. Batı Avrupa ve K.Amerika, gelişmiş ülkeler grubu, her zaman için yüksek kar marjları, istikrar ve prestij açısından, Doğu Avrupa, Rusya ve Kafkasya'daki BDT ülkeleri coğrafik yakınlık ve fırsatlar açısından; ODA bölgesi ucuz kaynaklar açısından her zaman öncelikli bölgeler olarak ortaya çıkmaktadır. BDT ülkeleri içinde Rusya'ya yönelen firmalar bu ülkedeki büyük pazar, özellikle inşaat alanındaki büyük eksikliklerin tamamlanması, özel ve devlet sektörüne ait dev projelerde, destek ve tamamlayıcı unsur olan mobilya projeleri, Azerbaycan ve Kazakistan'a ise hem kültürel hem politik yakınlık nedeniyle yatırım yapılmaktadır. Anket sonuçlarına göre ülke seçiminde etkili olan itici faktörler ve iç rekabet faktörü gruplar arasında farklı etki yapmaktadır. İtici faktörler kapsamında Ortadoğu ve Afrika'ya, sonra BDT ülkelerine ve üçüncü olarak Batı'ya yatırım yapılmaktadır. İç Rekabet Faktörleri kapsamında ise, sıra ile Batı'ya, sonra ODA ülkelerine son öncelik ise BDT ülkelerine doğru yatırımlar yapılmaktadır.

Evsahibi ülke seçiminde rol oynayan diğer önemli bir olgu da yatırımcı firmanın bu ülke ile daha önceki ticari ilişkileri ile ilgili olduğunun belirlenmesidir. Anket analizinden çıkan sonuç, "Çekici Faktör" bazında B.Avrupa ve K.Amerika Bölgesi için diğer bölgelerden daha fazla etki yapmakta, "İtici Faktör" açısından ODA Bölgesi diğerlerinden daha fazla yönlendirici olmakta ve bu analizde istatistikî olarak anlamlı olarak "Dış Rekabet Faktörü" bazında BDT ülkeleri için daha fazla etkisi olarak rakamlara yansımaktadır.

Araştırmanın bulguları, Türk mobilya firmalarının büyük çoğunluğunun dış yatırımları ya kendi başlarına ya da hedef ülkede yerleşik Türk kökenli kişilerle yaptıklarını göstermektedir. Buna göre 43 firmadan 24 adedi DDY kendi başlarına, 15 adedi bölgedeki bir Türk ortakla yaptıklarını bildirirken sadece 4 firma yabancı ortakla yatırım yaptığını belirtmiştir. Dış yatırımlarını ortaklık kurarak yapan firmaların ortaklık ilişkisine girme sebeplerini önem sırasına göre şu şekilde

belirtmektedirler: (1) Yerel iş takibi ve yönetimi sürecini kolaylaştırmak, (2) Yasal ya da fiili zorunluluğun gereğini yerine getirmek, (3) Üretilen mal ya da hizmete pazar teminini kolaylaştırmak, (4) Girdi (ham madde vb.) tedarikini kolaylaştırmak, (5) İhtiyaç duyulan teknolojiye erişmek ve (6) Yetersiz sermaye sorununu aşmak. Bu sebeplere bakıldığında, birinci ve ikinci sırada gelen konuların genelde bürokratik ve yasal olarak iş yapma şekli ile ilgili olduğu, daha sonra pazar ve ham madde tedarikinin önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. İhtiyaç duyulan teknolojiye erişim ve yetersiz sermaye sorunu en son önceliklidir. Bunun nedeni, genelde bu ankete yanıt veren yurtdışında yatırımı olan Türk mobilya firmalarının bu yatırımlarının üretimden çok satış ve lojistik olarak gerçekleştirmeleri ya da bu şekilde planlamalarıdır. Bu açıdan yurtiçinde imal edilen ürünlerin bu ülkelerde pazar ve kâr arayışı ile sunulması bu yanıtlara neden olmaktadır. Zaten üretim olarak yapılan yatırımlar BDT ve ODA bölgesinde olduğundan, genellikle, bu ülkelerde Türk mobilya firmalarının ihtiyacı olacak teknoloji ve sermaye birikimi bulunmaması gayet doğaldır. Batı'ya yapılan yatırımlarda da, genelde gelişmiş ülke firmaları sermaye bakımından ortaklık teklif etmemektedir. Mobilya sektörü OECD tarafından kullanılan teknolojik yapı farklılıklarını yansıtan sınıflandırmaya göre yüksek, orta-üst, orta-alt ve düşük teknoloji gruplarından, düşük teknoloji grubuna girdiğinden ihtiyaç duyulan ve ortaklık vasıtası ile elde edilebilecek seviyede bir teknolojiye erişim söz konusu değildir. Belki sadece, tasarım, makine-teçhizat, ERP/MRP sistemleri ve yönetim sistemlerinden yararlanılabilirse de bu teknolojiler artık tüm dünyaya açıktır ve bunun için dış yatırım yapmaya pek gerek yoktur.

Bu yatırımların finansman şekli ile ilgili bulgulara bakıldığında, yatırımların hemen hepsinin yatırımcı firmaların özkaynakları ile yapıldığı, çok az da olsa Türk bankalarından kredi kullanıldığı ve sadece bir firmanın yabancı bankalardan kredi kullanması ile finansman ihtiyacını karşıladığı ortaya çıkmıştır. Bu konuda Türk Devleti tarafından yurtdışı yatırımlarda sunulan teşvik sistemlerinin de etkisi vardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1 Giriş

TCMB verilerine göre, 2002-2014 dönemi itibarı ile Türkiye'ye giren yabancı sermaye tutarı, 436 milyon doları mobilya sektöründe olmak üzere, toplamda 120 milyar dolar iken; aynı dönemde Türkiye mobilya imalat sektöründen doğrudan dış yatırım amaçlı çıkan sermaye tutarı toplam 202 milyon dolara erişmiştir. Bu tutar, sektör ayrımı olmaksızın aynı dönemde yurtdışına doğrudan yatırım amacıyla çıkan toplam tutar olan 28,37 milyar doların ancak %0,71'idir ki, bu esasen çok düşük bir seviyedir. Buna karşılık 2014 yılında mobilya sektörünün DDY'ları 128 milyon dolar iken toplam dış yatırımlar 5,23 milyar dolar düzeyindedir. Dolayısıyla 2014 yılında mobilya sektöründeki Türk dış yatırımlarının toplam içindeki payı genel ortalamanın üzerinde %2,45 seviyesinde gerçekleşmekle birlikte yine de hayli küçüktür ve üstelik duruma yakından bakıldığında bu oranın da 2014 yılındaki tek bir doğrudan dış yatırım projesine dayandığı görülmektedir. Nitekim 2015 yılının ilk 7 aylık verilerine göre, 2,85 milyar dolar düzeyindeki toplam dış yatırım içinde mobilya sektörünün payı sadece 3 milyon dolardır. Diğer taraftan, mobilya sektörüne ilişkin DDY verilerinde 2002-2014 döneminin ilk sekiz yılda yatırım tutarlarının en alt düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumun en önemli sebeplerinden birinin de DDY'larla ilgili resmi istatistiklerin gerçek durumu tam olarak yansıtmaması olduğu düşünülmektedir. Kaldı ki aynı durumun Türk doğrudan dış yatırımlarının geneli için de geçerli olduğu bilinmektedir (Akçaoğlu, 2004). Şaşırtıcı şekilde mobilya dernekleri de bu alandaki gelişmeleri yeterince takip etmemişler ya da konunun öneminin yeterli ölçüde kavranamaması sebebiyle takip etme çabası içine girememişlerdir. Bu konuda Türkiye'ye özgü herhangi bir akademik araştırma ve mobilya sektörü dernek ve kuruluşları tarafından da herhangi bir çalışma

yapılmamıştır. Dolayısıyla, bu çalışma Türk firmalarının doğrudan dış yatırımları konusunda mobilya sektörüne odaklanan ilk çalışmadır.

Çalışma sürecinde ilk olarak konu ile ilgili literatür hem doğrudan dış yatırımlar; hem de mobilya sektörü bağlamında taranmıştır. Bu çerçevede Türk mobilya sektöründe uluslararasılaşma ve rekabet stratejilerinin anlaşılabilmesi yönünde bir kavramsal çerçevenin ortaya konulması için Hymer'ın Piyasa Aksaklıkları Kuramı'ndan başlayarak günümüze kadar geliştirilen tüm belirgin kuramlar incelenmiş; ardından literatür taraması kapsamında gelişmekte olan ülkelerin firmalarınca gerçekleştirilen doğrudan dış yatırımların bu kuramlarla ne ölçüde örtüştüğü ve farklılıkları belirlenmiştir. Bu bağlamda, odak noktasında Dunning'in OLI Paradigması esas alınmak suretiyle, Türk mobilya firmalarının dış yatırımlarını açıklayabilecek bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Kavramsal/kuramsal perspektifin belirginleştirilmesinin ardından sektörel ayırım söz konusu edilmeksizin Türk dış yatırımları konusunda daha önce yapılan çalışmalar yardımıyla bir araştırma anketi hazırlanmıştır.

Bu doğrultuda ilk aşamada sektörün ileri gelen firmalarının sahipleriyle ve yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapıldıktan sonra, toplamda 43 ana soru ve bu sorulara bağlı alt değerlendirmelerin olduğu araştırma anketi ulusal düzeyde faaliyette bulunan beş ana mobilya derneği ile iki bölgesel mobilya derneğine gönderilmiştir. Daha sonra bu dernek üyeleri ve dernek dışında faaliyet gösteren 350 firma sahibi, üst düzey yöneticileri ve dış ticaret yöneticileri ile iletişim kurularak anket cevapları alınmaya çalışılmıştır. Yoğun çabalar sonucu elde edilen 71 adet geri dönüş kapsamında, anket sorularını tam olarak 43 firmanın cevapladığı görülmüştür. Bütünüyle cevaplanan bu anketlerden elde edilen veriler önce faktör analizine tâbi tutulmuş; bu şekilde belirginleşen faktörler dikkate alınarak anketin diğer sorularına dayanan değişkenler tek yönlü varyans analizine tâbi tutulmuştur. Bu suretle elde edilen sonuçlar Türk mobilya firmalarının uluslararasılaşma ve rekabet stratejilerinin açığa çıkarılması için analiz edilmiştir.

4.2 Sonuç ve Öneriler

Türkiye, kuruluşundan 1980 yılına kadar dışa kapalı bir ekonomi politikası izlemiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında, 1923-29'da dışa açık ekonomi koşullarında, öncelikle serbest dış ticaret politikası denenmiş, 1929'da ortaya çıkan dünya büyük

bunalımının da etkisiyle, 1930-1939 döneminde dışa kapalı, korumacı, devletçi sanayileşme stratejisi uygulanmaya başlanmıştır. İkinci Dünya Savaşı başlamasıyla bu politikalar kesintiye uğramış, 1953-1960 döneminde ithalatın sınırlandırılması gündeme gelmiş; müteakiben, ithal ikameci sanayileşme stratejisi (1963-1976) izlenmiştir. İthal ikameci sanayileşme stratejisinin 1970'li yılların sonunda krize girmesi ile birlikte bu kez 24 Ocak 1980 kararları ile Türk ekonomisi dışa açılma dönemine girmiş; ithal ikameci politikalar yerini ihracata dayalı büyüme modeline bırakmıştır. Bu dönemde ihracata dönük yasal düzenlemelerle ekonomi serbestleştirilmeye başlanmış ve sırası ile 1989 yılında kambiyo rejimi serbestleştirilmiş, 1995'te Dünya Ticaret Örgütü'ne katılmış; 1996'ta Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ne girmiştir. Bu süreçte Türkiye'nin bölgesinde yaşanan başka siyasî ve ekonomik gelişmeler de Türkiye ekonomisini yakından etkilemiştir. Sovyetler Birliği'nin dağılması ve Doğu Bloku'nun çöküşüyle bölgede yeni ticarî fırsatlar açığa çıkmıştır. Örneğin, Azerbaycan'ın 18 Ekim 1991'de bağımsızlığını ilan etmesinin ardından 1992'de Türkiye ile 'Ticari ve Ekonomik İşbirliği Anlaşması' imzalamasıyla başlayan süreçte olduğu gibi bölge ülkelerindeki ekonomik serbestleşme süreci Türk firmalarının yurtdışına yönelik faaliyetlerine ivme kazandırmıştır.

Bu çerçevede, Türkiye'deki sanayi sektörünün genel olarak izlediği seyrin mobilya üretiminin gelişimi yönünden de benzerlikler taşıması doğaldır. Türkiye'de 1970'lere kadar bir sektör olarak tam anlamıyla ortaya çıktığı bile söylenemeyecek durumdaki mobilya sektörü, 1980'lere gelindiğinde genel olarak ekonomideki gelişmeler ve değişen ihtiyaçlar paralelinde ciddi bir endüstrileşme sürecine girmiştir. Çünkü endüstriyel mobilya üretiminin gerçekleştirilebilmesi için geniş bir takım oyunun kurulması gerekiyordu. 1990'larda mobilya sektörü, yabancı firmaların tasarımlarıyla ve üretim kalitesiyle yarışmak zorunda kaldı. Ancak mobilya firmalarının görece kısa ömürlerinde henüz, Ar-Ge, tasarım, inovasyon gibi gelecekte uluslararasılaşma ve yabancı pazarlarda (ve hatta iç piyasada yabancı rakiplere karşı) dayanacakları rekabet stratejilerinde kullanmak üzere ihtiyaç duyacakları kaynak, zaman ve vizyonları henüz oluşmamıştı. Otomotiv gibi dev firmaların faaliyette buldukları alanlarda bile çokuluslu firmalara tedarikçi konumunda çalışan Türk firmaları; uluslararası markalara fason üretim yapan Türk tekstil firmaları mevcutken, mobilya firmaları bakımından durum farklı bir

aşamadaydı. Bir başka ifadeyle daha öncesinde örneğin çoğu lisans altında üretim yapan elektronik sektörünün firmalarının faaliyetlerinde gözlenen yeterli ölçüde katma değer yaratamama sorunu, üretim süreci esasında pek de teknoloji-yoğun olmasa bile bu kez özellikle tasarım, inovasyon ve malzeme açısından mobilya sektöründe yaşanır hale geldi. Ancak bu noktada mobilya sektörünün düşük teknolojlili ve emek-yoğun özelliği tüm gelişmekte olan ülkeler gibi Türk mobilya sektörünün de yararına bir durum oluşturmaya başladı. Öncelikle fuarlar, kataloglar ve satın alınan ürünlerin bir çeşit tersine mühendislik yoluyla kullanımı; daha sonra da internetin yaygınlaşmasıyla birlikte henüz tasarımcı firmanın ülkesinde bile piyasaya yeni çıkan ürünlerin; Türkiye’de patent, marka, endüstriyel tasarım gibi özü itibarıyla firmaya özgü (firm-specific) özelliklerin korunmasını sağlayan fikrî ve sınaî mülkiyet hakları konusunun henüz yeterince gündemde olmadığı bir dönemde kolayca kopyalanması mümkün olabiliyordu. Bu dönemde bu tür kopya ürünlerin öncelikle iç piyasada, daha sonra da dış pazarlarda satılabiliyor olması Türk mobilya firmalarının, uluslararası firmaların kontrolündeki küresel mobilya değer zincirine dâhil olmak yerine; marka değeri düşük bile olsa doğrudan kendi adı ve markası altında sınırlı da olsa uluslararası pazarlarda bile yer bulmasına imkân sağlamıştı. Elbette bu sonuç stratejik bir perspektiften ziyade son derece kısa vadeli ve pragmatik bir anlayışla özellikle düşük üretim maliyetlerinden kaynaklanan rekabet avantajının dönemin konjonktürüne uygun biçimde değerlendirilmesinden ibaretti.

1990’lı yıllarda Türk ekonomisindeki yapısal değişikliklerin ve Türkiye’nin içinde bulunduğu bölgedeki yeni siyasî ve ekonomik yapının belirginleşmesiyle birlikte ekonomik büyüme sürecinin en önemli sektörü olarak inşaat-taahhüt sektörü ortaya çıkmıştı. İnşaat-taahhüt sektörü bir yandan yurtiçinde konut üretimi üzerinden bir ivme yakalamışken; daha ilgi çekici gelişme bu sektörde faaliyet gösteren firmaların bazıları özellikle Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ve Ortadoğu ülkelerine açılmışlar ve buralarda ciddi boyutta projeler üstlenmişlerdi. Bu firmaların hem yurtiçindeki hem de yurtdışındaki faaliyetleri inşaat sektörünün faaliyetlerini tamamlayıcı sektör konumunda bulunan mobilya sektöründe de dikkat çekici gelişmelere katkı sağlıyordu. Bu dönemde Türk mobilya sektöründeki firmaların, BDT ülkelerinde inşaat sektörünü tamamlayıcı projelerde riski yüksek fakat aynı zamanda kâr marjı da çok yüksek projelerle ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek suretiyle; pazar arayışlarını ön plana çıkardıkları görülmektedir. Dolayısıyla, 1990’lı

yıllardan başlayarak BDT ve Ortadoğu ülkelerine yönelen Türk mobilya firmaları özellikle pazar arayışı içinde bulunan firmalardır. Pazara erişim başlangıçta sadece ihracatla sınırlı iken izleyen yıllarda bu süreç özellikle lojistik gibi hususları içeren ve daha sonra üretimi de bir seçenek olarak değerlendirmeyi getiren bir gelişme yolağının çıkış noktası olmuştur.

Gelişmiş ülkelerde düşük teknoloji-emek yoğun sektörlerde faaliyet gösteren firmaların üretim maliyetlerinin bir rekabet unsuru olarak yarattığı baskıyı dikkate alarak türlü uluslararası faaliyet yöntemleri üzerinden (örneğin, fason/sözleşmeye dayalı üretim, lisanslama yoluyla üretim ya da doğrudan yatırım yoluyla üretim gibi) varlıklarını sürdürme çabalarının bir örneği de yine bu dönemde Türk mobilya firmalarıyla ilintili biçimde ortaya çıkmaya başlamıştır. 1990'larda uluslararası pazarlarda dikkat çekmeye başlayan Türk mobilya ürünleri, Türkiye'nin AB Gümrük Birliği'ne katılması AB'ye coğrafi yakınlık anlamında sahip olduğu avantaj ve üretim maliyetlerinin düşük oluşuna dayanan avantajla birleşince özellikle Avrupalı mobilya firmalarının Türkiye'ye yönelmeleri kolaylaşmıştır. Dolayısıyla anılan dönem aynı zamanda yabancı firmaların Türk mobilya sektöründe Türkiye'nin konak ülke konumunda bulunduğu DDY seçeneklerini değerlendirmeye başladığı dönem de olmuştur. Böylelikle yabancı firmaların Türkiye'deki operasyonları ve Türk mobilya firmalarıyla ortaklıkları sonrasında, daha önce atölye seviyesinde ve düşük sermaye düzeyinde çalışan mobilya sektöründeki firmaların kısmen de olsa iyi yetişmiş elemanlara yönelmelerine, kalite ve verimlilik konularını öğrenmelerine ve daha da önemlisi yabancı mobilya firmaları ile temas sonrasında kendilerine uluslararası operasyonlara girişmek konusunda daha büyük ölçüde güven duymalarına imkân sağlamıştır. Dolayısıyla ihracatla başlayan bu süreç daha da gelişerek DDY'lar şekline dönüşmeye başlamıştır.

Bu süreçle birlikte DDY'ları bir uluslararası faaliyet yöntemi olarak gündemlerine alan Türk mobilya firmaları, Türkiye'ye kıyasla daha gelişmiş ülkelerdeki doğrudan yatırımlarında, öncelikle kâr marjı görece daha yüksek pazarları hedefleyerek; pazar arayışını ve tabii yüksek kârlılığı ön plana almakla birlikte müşteriye ve tasarım gibi bilgi yoğun kaynaklara daha yakın olmanın sonraki aşamalarda sağlayabileceği faydaları daha iyi kavrar hâle gelmişlerdir. Özetle gelişmiş ülkelerdeki Türk mobilya yatırımları başlangıçta pazar odaklı; sonrasında ise stratejik aktif odaklı bir karakter kazanmışlardır.

Öte yandan bu firmaların Ortadoğu ve Afrika ülkelerindeki yatırımlarının öncelikleri bakımında daha farklı saiklerle yapıldıkları görülmektedir. Bu ülkelerde de pazar arayışı başlı başına önemsenmesi gereken bir saik olsa da anılan ülkelerin görece Türkiye'den daha geri olmaları ve özellikle Afrika ülkelerinde işçiliğin ve kereste gibi hammaddenin ucuz olması mobilya firmalarının etkinlik arayışına da cevap veren özelliklerdir. Özetle bu bölgelerdeki yatırımların pazar ve etkinlik odaklı bir karakter taşıdıkları belirlenmiştir.

Dolayısı ile Türk mobilya firmaları görece kısa süre içinde gelişen sektörün Türk ekonomisinin ve bölgesel ekonominin yapısal dinamiklerinden kaynaklanan rekabetçi avantajlarıyla oluşan yatırım fırsatlarını değerlendirmeye başlamışlardır. Bu süreçte Türkiye ekonomisinin 1990'larda ve 2000'li yılların başında yaşadığı finansal krizlerin yarattığı olumsuz koşulların devlet bürokrasisinde yaşanan sıkıntılarla birleşmesi; yurtdışındaki yatırım potansiyelinin yabancı ülkelerin hükümetlerince sağlanan vergi ve benzeri teşvik avantajlarını da değerlendirmek yönünde Türk mobilya firmalarını yurtdışına doğru yönelten diğer unsurlar oldukları görülmektedir.

Ancak bu yatırımların genellikle satış pazarlama kanallarının kontrol edilmesi açısından ihtiyaç duyulan lojistik imkânlarla odaklanan yatırımlar oldukları göz önüne alındığında, Türk mobilya sektöründeki uluslararasılaşma faaliyetlerinin yurtdışında imalata odaklanmaktan uzak oldukları anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle, mobilya sektöründeki Türk dış yatırımları çoğunlukla, fazla sermaye gerektirmeyen, pazarlama ve satış ağırlıklı faaliyetlerdir. Fakat yine de mevcut verilerden mobilya sektöründe yabancı firmaların Türkiye'de yaptıkları DDY'lar azalırken, Türk firmalarının başka ülkelerdeki DDY'larının artmış olması şaşırtıcı değildir. Yabancıların Türkiye'deki doğrudan yatırımlarının azalması son yıllarda bu tür girişlerin önemli bir bölümünün başarısızlıkla sonuçlanması sonrasında Doğu Avrupa ülkelerinin mobilya sektöründe daha çok tercih edilen bir yatırım lokasyonu hâline gelmesiyle ilgili olabilir. Bu çerçevede, Türk firmalarının da gelişmiş ülkelerin firmalarına benzer davranış kalıplarını tercih ederek benzer sebepler ile aynı ülkelere yatırımcı konumunda yönelmeleri doğal karşılanabilir.

Bütün bunlara ek olarak not edilmesi gereken bazı başka hususlar daha bulunmaktadır: Örneğin mobilya sektöründe doğrudan dış yatırımlara ilişkin veri temini çok büyük bir sorun alanıdır. Bu kapsamda sadece yıllık brüt yatırımlar

yanında, mevcut yatırımlardaki geri çekilmeler, mevcut yatırımlardan elde edilen kârların yeniden yatırımlarda kullanılma durumuna göre net yurtdışı yatırımların da ortaya konulabileceği bir veri akışı, standardizasyon ve takip sistemi kurulması gerekmektedir. (Bilindiği gibi DDY söz konusu edildiğinde sadece ilk sermaye olarak konulan tutar değil; aynı zamanda yıllar itibarıyla yeniden yatırılan kârlar da DDY stokunun oluşumu bakımından dikkate alınmaktadır.)

Bir başka husus Türk mobilya firmalarının DDY seçeneklerinin daha sağlıklı bir zeminde değerlendirilmesi bakımından yapılabileceklerle ilgilidir. Örneğin, Türk mobilya firmaları yöneticileri, özellikle de yatırımcı firmaların sahipleri ve dernek yöneticileri, uluslararası ve rekabet stratejileri gibi bir bakıma akademik çalışma, veri tabanı oluşturma gerektiren konuları çok daha üst seviyede ve gereksiz görmekte, bunun yerine kolaya kaçan benzetim ve regresyonlarla on yıllık fakat fazla dayanağı olmayan bir kaynaktan yayılan ve herkes tarafından bir kritik düşünce prosesinden geçmeden tekrarlanan ve genelde klişe tahminlerde bulunmaktadır. Dış yatırım konusunda da, mobilya sektörü firmalarında planlama departmanlarının, genelde, sadece haftalık üretimleri ve satınalmaları öngörebilen yapılarda ve seviyede insan gücü ile örgütlenmiş olmaları nedeniyle, belirli bir strateji takip edilememekte, ortaya çıkan fırsatlar, ayağa gelen teklifler, rakip firmaların hareketleri, yine sektör ve kuruluş bazından uzak bireysel girişimler şeklinde yapılmakta, olması gereken şekli ile, DDY'ların dünya, bölgesel ve ülke çapındaki gelişmeleri izlenerek fizibilite çalışmaları ve akademik destek almak suretiyle uzun vadeli strateji geliştirilmesi ve bunlara uygun programlar hazırlanması gibi konulara yabancı kalınmakta ve isteksiz yaklaşmaktadır.

4.3 Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada sektör olarak nispeten yeni olması nedeniyle mobilya sektörüne bir bütün olarak bakılabilmıştır. Mobilya sektörü aslında uzmanlık gerektiren bir çok alt sektörlerden oluşmaktadır. Mobilya tasarım, inovasyon, üretim ve ihracatından yıllarca liderlik yapmış İtalya mobilya sektörüne bakıldığında bu alt sektörlerin bile altında bir tek malzeme kaleminde uzmanlaşma ve ölçek ekonomisi durumuna göre kıyaslandığında, Türk mobilya üreticileri, dış yatırım yönlendirici değişkenlerinde olduğu gibi küresel oyuncuların tersine bir davranış sergileyerek bir alanda başladıkları faaliyeti sürekli tüm alanlara yayma eğilimindedirler. Gerek uluslararası

arenada boy gösteren firma sayılarının azlığı gerek dışarıya yabancı yatırım ölçeğinin çok küçük kalması gerekse mobilya firmaları sahipleri ve yöneticilerinin bu tip çalışmaları gereksiz görmesi ve parçalı bir şekilde yapılmış derneklerin de başka alanlara konsantre olması, sektörün daha alt ve uzmanlaşmış boyutlarda mercek altına alınmasına olanak tanımamıştır. Bu nedenle çalışma daha alt sektörlerde sınırlanmak yerine daha geniş kapsamda tüm mobilya sektöründe yapılabilmektedir.

4.4 Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma kapsamında faktör analizi sonrası faktör sayısı yedi adede indirilmiş olsa bile, anket kapsamında uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri hakkında yorum yapabilmek için firmalara yöneltilen değişkenlerin sayısının alt sorularla birlikte 75 adede erişmiş olması nedeniyle bu sorulara karşı, belirlenen faktörlerin matris bir yapıda analizi sonrası, çok fazla sayıda hipotezin test edilmesi ve yorumlanması durumunda kalınmıştır.

Türk mobilya sektörü uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri için, hem üretim ve ticaret çapının genişlemesi hem de uluslararası arenada boy gösterebilecek firma sayısının artması ile birlikte daha alt sektörlerde, örneğin ev mobilyası, mutfak mobilyası, ofis mobilyası, çocuk mobilyası, deri grubu, modern mobilyalar, klasik mobilyalar, hatta yeni dizayn konsept mobilyalar bazında grup çalışmaları ya da büyük firmalar çapında vaka çalışmaları ile bu çalışmada yer alan ve/veya yeni oluşturulacak fikirler analiz edilerek uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri alanında daha konsantre ve yönlendirilmiş çalışmalar yapılabilir.

Mobilya firmaları ile yapılacak bu tip daha küçük kapsamlı çalışmalarda yine amaca uygun firmaların önceden tespiti ve anket çalışmalarında bunlar üzerine yönelme yapılmasının önemi büyüktür. Dernek ya da kuruluşlar nezdinde yapılacak başvurulardan fazla bir geri dönüş beklenmemelidir. Bu nedenle parçalara ayrılmış sektörde hedefler tam olarak belirlendikten sonra, bölgeler çapında ve bizzat firma yetkililerinden sağlanacak randevularla anket çalışmasının yapılması, doğru ve analizlerde kullanılacak veri temini bakımında katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Ajaegbu, C. C. (2014). Promoting Foreign Direct Investment (FDI):The Case Of Uganda. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management* (IMPACT: IJRBM) ISSN(E): 2321-886X; ISSN(P): 2347-4572, Vol. 2, Issue 4, Apr 2014, 73-94.
- Akçaoğlu, E. (2004). Türk Firmalarının Dış Yatırımları: Saikler ve Stratejiler. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. / (2005). Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, No. 241, İstanbul.
- Aykut, D., Ratha, D. (2005). Globalisation with a third-world face, *Economist*, 7 Nisan 2005, Economic Focus.
- Battat, J., Aykut D. (2005). *Southern Multinationals A Growing Phenomenon*. FIAS October 2005.
- Belgiojoso, G., Cristina Castelli, C., Colautti, S., Florio, M. (2008). The Natuzzi Group And The Bari-Matera (Italy) Upholstered Furniture District: A Case Study Of Internationalisation in a Traditional Industry, *Working Paper n. 2008-42* Dicembre, 2008.
- Bellak, C, Leibrecht, M., Stehrer, R. (2008). Policies to Attract Foreign Direct Investment: *An Industry-Level Analysis*, OECD Global Forum 27-28 Mart 2008.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. ve Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy*.
- Bloomberg HT (2015, 20 Ağustos). “StanChart: Türkiye sert faiz artırımına ihtiyaç duyabilir”. Erişim tarihi: 25 Ağustos 2015, <http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1820274-standard-chartered-turkiyenin-buyume-tahminini-dusurdu>.
- Business Management* ISSN(E): 2321-886X; ISSN(P): 2347-4572 Vol. 2, Issue 4, Apr 2014, 73-94.

- Büyüköztürk, S. (2002). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Güz 2002, *Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Gelistirmede Kullanımı*, sayı: 32, ss.470-483.
- Bozbay, B. (2014). Commercial Relations Between Turkey and the Russian Federation, *mondaq*, June 20, 2014.
- Brennan, L., Garvey, D. (2009). *The Role of Knowledge in Internationalization*.
- Capital Dergisi* (2012, 01 Şubat). “İkinci kuşak hızlı koşuyor”. Erişim tarihi: 10 Oca 2016, <http://www.capital.com.tr/basari-oykuleri/ikinci-kusak-hizli-kosuyor-haberdetay-8250>.
- Carpano, C., Rahman, M., Roth, K., Michel J. G. (2006). *International competition in mature, localized industries: Evidence from the U.S. furniture industry*.
Christiane P., Sylvie V. (2010).
- Centre for European Policy Studies, CEPS. (2014). “The EU Furniture Market Situation and A Possible Furniture Products Initiative” Final Report, Submitted to the European Commission DG Enterprise and Industry Within Framework Contract /ENTR/008/006.
- Ciravegna, L., Lopez, L., Kundu, S. (2013). Country Of Origin And Network Effects On Internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*.
- Dataexpert (2011). “Yöneticilerin Özgeçmişini Ortadoğu’yla Parlıyor”. Erişim Tarihi: 10 Ocak 2016, <http://www.dataexpert.com.tr/Uploads/Docs/13122012144524588.pdf>
- Deik (2014). Dünya’da ve Türkiye’de Yurtdışı Doğrudan Yatırımlar, *Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi*, Mart 2014.
- Demirbag, M., Tatoglu E., ve Glaister K. W. (2008). Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey. *Journal of World Business*, 44 (2009) 445-462.
- Deng, P. (2012). Accelerated Internationalization by MNCs from Emerging Economies: Determinants and Implications. *Organizational Dynamics* (2012) 41, s.318-326.

- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future *Int. J. of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, 2001, s. 173-190.
- Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm As An Envelope For Economic And Business Theories Of MNE Activity. *International Business Review*, 9 (2000) 163–190.
- Dunning, J. H. (1988a). “The Eclectic Paradigm of International Production; A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, C.19, Bahar, s. 1-31.
- Dunning, J. H. (1988b). *Explaining International Production*, Unwin Hyman, Londra.
- Dunning, J. H. ve Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, Northampton.
- Dunning, J. H. (1986). “*The Investment Development Cycle and Third World Multinationals, Multinationals of the South – New Actors in the International Economy*, (Der.: Khan, K. M.), St. Martin’s Press, New York.
- Dunning, J. H. (1977). “*Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach*”, The International Allocation of Economic Activity, (Der. B. Ohlin et al.), Holmes and Meier, Londra, s.395-418.
- Dünya Bankası Raporu (2014). AB-TÜRKİYE Gümrük Birliği Değerlendirmesi 28 Mart 2014 Rapor No. 85830-TR.
- Dynamic Capabilities, Internationalization Processes And Performance. *Journal of World Business*, 46 (2011) s.126–133.
- Ekinci, İ. (2013, 22 Ağustos). Türkiye Menşeli Ürünlere Karşı Anti Damping Ve Telafi Edici Vergi. Dünya Gazetesi, 22 Ağustos 2012. Erişim Tarihi: 6 Mart 2015, <http://www.dunya.com/turkiye-menseli-urunlere-karsi-onlem-sayisi-30a-ulasti-200774h.htm>.
- Erkiletoğlu, H, Ş. ve Şahin, İ. (2012)., *Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu’na İlişkin Değerlendirme*. Ağustos 2012, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., ve Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), s. 272-299.

- Field, A.P. (2005). *Discovering statistics using SPSS*.
- Gammeltoft, P. (2008). Emerging Multinationals: Outward FDI from the BRICs, *Paper presented in the IV Globelics Conference at Mexico City, September 22-24 2008*.
- Garson, D. (2008). *Oransal Ortak Etken Varyans* (Communality Measures The Percent Variance).
- Gedik, M. A. (2012). “Mali Özgürlük: Avrupa Bölgesi İçin Bir Değerlendirme”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, (C.XIV, S.I, 2012).
- Gelir İdaresi Başkanlığı (2013). *Vergilendirme Bülteni*, Nisan 2013 Sayı 6.
- George S., Evans, P. ve Schulman L. (1992). *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*. Harvard Business Review, Mart-Nisan, s.57-68..
- Gereffi, G. and K. Fernandez-Stark (2011). *Global Value Chain Analysis: A Primer*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Durham, North Carolina, Duke University.
- Gözütok, N. (2010) *Milliyet Gazetesi*: Peşinden Koşulan Şirketler (2010, 12 Ocak). Erişim tarihi: 26 Ağustos 2015, <http://www.milliyet.com.tr/pesinden-kosulan-sirketler/-ekonomi/ekonomidetay/12.01.2010/1184988/default.htm>
- Han, X., Wen, Y. ve Kant, S. (2008). The Global Competitiveness Of The Chinese Wooden Furniture Industry. *Forest Policy and Economics* (11) s. 561-569.
- Hazine Müsteşarlığı (2015). *Türkiye Ekonomisi*, Mart 2015.
- Hernández, R. A., Martínez-Piva, J. M. ve Mulder, N., (2014). *Global Value Chains and World Trade Prospects and Challenges for Latin America*. United Nations, Geneva.
- Hsu, W., Chen H., Cheng, C. (2012). Internationalization and Firm Performance of SMEs: The Moderating Effects of CEO Attributes. *Journal of World Business*.
- Hürriyet Gazetesi (2015, 30 Ocak). “Memduh Boydak’tan Olay Yaratacak Açıklamalar”. Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/28079429.asp>.

- Itto-Gillies, G. (2005). *Transnational Corporations and International Production*. Edward Elgar, Northampton..
- Ibs (2014). Opportunities For Canadian Wood Producers to Expand Their Market Share in Turkey, Prepared for Natural Resources Canada. Final Report. - İstanbul.
- Iso (2015). “Mobilyacılar Tüm Sektörlerden Daha Fazla Teşvik Edilmeyi Hak Ediyor”. Erişim tarihi: 20 Şubat 2015, <http://www.iso.org.tr/haberler/etkinlikler/bahcivan-mobilyacılar-tum-sektorlerden-daha-fazla-tesvik-edilmeyi-hak-ediyor/>.
- Iso (2015). Küresel Rekabette İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Projesi Mobilya İmalat Sanayi Raporu, ISO Ekonomik Araştırmalar Şubesi, İstanbul.
- Işık, F. (2014). Bürokrasi Vazgeçirdi. Hürriyet Gazetesi, 25 Temmuz 2014. Erişim Tarihi: 12 Mart 2015, <http://www.hurriyet.com.tr/egge/26864351.asp>.
- İnal, M.A., Toksarı, M. (2006). Mobilyacılık Sektöründe Karşılaşılan Pazarlama Sorunları ve Bu Sorunlara Çözüm Üretmeye Yönelik Bir Araştırma: *Kayseri Örneği Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, 2006, ss. 105–121.
- Kaplinsky, R. v.d. (2009). *Upgrading Strategies in Global Furniture Value Chains*, UNIDO.
- Kaplinsky, R., Memedovic, O., Morris, M., Raedman, J. (2003). *The Global Wood Furniture Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries, The Case of South Africa*, UNIDO.
- Karagöz, Y., Ekici, S. (2004). Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler; *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Yıl 2004 Cilt 5, Sayı 1, S. 25.
- Kızılot, Ş. (2009). Türkiyeye En Çok Yatırım Yapan Ülke Hangisi. Erişim Tarihi: 30 Ocak 2014. <http://www.hurriyet.com.tr/turkiye-ye-en-cok-yatirim-yapan-ulke-hangisi-11774060>.
- Kontinen, T., ve Ojala, A. (2010). The Internationalization of Family Business: A Review of Extant Research. *Journal of family Business Strategy*, 1 (2010) s. 97-107.

- Küçükerman, Ö. (2011). Mobilya Hayatımıza Dolmabahçe Sarayı'yla Girdi Söyleşi: *Kale Dergisi*, 2011.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Preacher, K. J., ve Hong S. (2001). Sample size in factor analysis: The role of model error. *Multivariate Behavioral Research*, 36, 611-637.
- Mahoney, J. T. (2003). *Economic Foundation of Strategy*. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Makino, S., Lau, C., ve Yeh, R. (2002). Asset-Exploitation versus Asset-Seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies, *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 3 (3rd Qtr., 2002), pp. 403-421 Published by: *Palgrave Macmillan Journals*.
- McDonald, R. P., ve Krane, W. R. (1977). A note on local identifiability and degrees of freedom in the asymptotic likelihood ratio test. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 30, s.198-203.
- McDonald, R. P., ve Krane, W. R. (1979). A Monte Carlo study of local identifiability and degrees of freedom in the asymptotic likelihood ratio test. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 32, 121-132.
- Mendeş, M., Subaşı, S. ve Başpınar, E., (2005). Bilimsel Çalışmalarda P-Değerinin Rapor Edilmesi, *Tarım Bilimleri Dergisi*, 11 (4) 359-363.
- Milliyet (2010), Sermaye göçü 7 yılda 11 milyar dolara ulaştı, 14 Şub 2010. Erişim Tarihi: 8 Mart 2015, <http://www.milliyet.com.tr/sermaye-gocu-7-yilda-11-milyar-dolaraulasti/ekonomi/sondakikaarsiv/14.02.2010/1198844/default.htm>.
- MacCallum, Widaman, Zhang, ve Hong. (1999). Sample Size in Factor Analysis.
- Mobilya sektörü taklit marka, (Haziran 2014). <http://www.capital.com.tr/diger/her-sektorun-sorunu-baska-haberdetay-742>.
- Montgomery, C. (2011). *Stratejist*, (çeviren: Ümit Şensoy) Optimist Yayınları, İstanbul.
- Müsiad (2013). Dayanıklı Tüketim ve Mobilya Sektör Raporu 2013. Raporu Hazırlayan: Ufuk Akbal. Mavi Ofset, Basım Yeri ve Tarihi: İstanbul, Aralık 2013.

- Nesip, U.(2013,29Ağustos). Lazzoni Mobilya, Avrupa piyasasına Almanya'dan Girecek, *Mobilya Dergisi*. Erişim Tarihi:20 Şub 2015 <http://www.mobilyadergisi.com.tr/default.asp?page=guncel&Gunceltur=258>.
- NC in the Global Economy (2015). Furniture Industry Value Chain 2006. Erişim Tarihi: 5 Kasım 2015, <http://www.ncglobaleconomy.com/furniture/value.shtml>
- Omsiad (2015). Mobilya Sektöründe kayıt dışılık, OMSIAD resmi web sitesi. Erişim Tarihi: 12 Mart 2015, <http://www.omsiad.org.tr/?q=tr/article/mobilyasekt%C3%B6r%C3%BCnde-kay%C4%B1t-d%C4%B1%C5%9F%C4%B1l%C4%B1k>.
- Osec, Business Network Switzerland «Turkey is one of the fastest growing countries among the emerging economies» Interview with Levent Durukan, Trade Commissioner, Embassy of Switzerland, Ankara Lugano-Paradiso, October 2012 Interviewed by: Monica Zurfluh.
- Ödemeler Dengesi (2015). TCMB Ödemeler Dengesi İstatistikleri, Ocak 2015. Erişim Tarihi: Ekim2015,<http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Main+Menu/Istatistikler/Odemeler+Dengesi+ve+Ilgili+Istatistikler/Odemeler+Dengesi+Istatistikleri/Veri+Tablolar>.
- Özatay, F, (2015). Yatırım: Neden Bizde Azalıyor a, Onlarda Azalmıyor?. *Dünya Gazetesi*. 18 Şubat 2015. Erişim Tarihi: 21 Mart 2015, <http://www.dunya.com/yatirim-neden-bizde-azaliyor-da-onlarda-azalmiyor-158877yy.htm>.
- Papadopoulos, N., Martin, O.M. (2010). Toward A Model Of Relationship Between Internationalization And Export Performance. *International Business Review* 19 (2010) 388-406.
- Peng W. M, Wang, D. ve Jiang Y. (2007). An Institution-based View of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39, 920-936.
- Pınar, Ö. (2013). Dünya İş Yapma Endeksi'nde Türkiye'nin Yeri ve Türkiye'deki İş Ortamı, İzmir Ticaret Odası, *Ar&Ge Bülten*, 2013 Mart.
- Porter, M. (2008). *Rekabet Üzerine*, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Renda, A. v.d. (2014) The EU Furniture Market Situation and a Possible Furniture Products Initiative"-Final Report, Submitted to the European Commission, DG Enterprise and Industry within Framework Contract /ENTR/008/006, Contractor Centre for European Policy Studies.

Research in International Business and Finance, *Journal of Business Research*, 59 (2006) 630-637. 23(2009)120-133.

Robb, D. J. ve Xie, B. (2003). A Survey of Manufacturing Strategy and Technology in the Chinese Furniture Industry. *European Management Journal*, Volume 21, No.4 pp 484-496.

Robb, D. J., Xie, B. ve Arthanari, T. (2007). Supply Chain and Operations Practice and Performance in Chinese Furniture Manufacturing. *International of Production Economics*, 112 (2008) 683-699.

Saliola, F. ve Zanfei, A. (2008). Multinational Firms, Global Value Chain And Organization Of Knowledge Transfer. *Research Policy*, 38 (2009) 369-381.

Scott, A.J. (2006). The Changing Global Geography of Low-Technology, Labor Intensive Industry: Clothing, Footwear and Furniture. *World Development Volume*, 34, No.9, pp.1577-1536.

Shawnee, K. V., Dröge, C. ve Markland, E. R. (1997). Dimensions of Manufacturing Strength in the Furniture Industry. *Journal of Operations Management*, 15(1997) s. 317-330.

Strange, R. ve Newton, J. (2005). *Stephen Hymer and the Externalization of Production*. International Business Review.

Tcmb Uluslararası Yatırım Pozisyonu, Altıncı El Kitabı - Yıllık (1996-2014).

Tim, 2013. Mobilya sektörü, ZOW İstanbul ile tasarım gücünü dünyaya gösterecek, TİM resmi web sitesi. Erişim Tarihi: 12 Mart 2015, <http://www.tim.org.tr/tr/tim-gundem-buyukeksi-mobilya-sektoru-zow-istanbul-ile-tasarim-gucunu-dunyaya-gosterecek.html>.

Tim, 2014. *Ekonomi ve Dış Ticaret Raporu 2014*, Türkiye İhracatçılar Meclisi.

Tuncay, T. (2013). Sosyal Bilimlerde Nicel Veri Analizi, SPSS Uygulamalı, Doç. Dr. Tarık Tuncay, İSY-704 İleri Araştırma Teknikleri, THKÜ Ders Notu.

Tobb (2013). *Türkiye Mobilya Ürünleri Meclis Raporu*, TOBB Yayın No: 014/212.

Unctad (2009). Unctad Investment Brief, Number 1 2009.

Unctad (2012). Investment Country Profiles: Turkey.

Unctad (2014). Investing in the SDGs: An Action Plan 2014, Overview, World Investment Report, New York.

Understanding The One-Way. Northern Arizona University, Ders Notu.

Uner, M., Kocak, A., Cavusgil, E. ve Cavusgil, S. T. (2012). Do Barriers to Export Vary for Born Global and Across Stages of Internationalization? An Empiric Inquiry in the Emerging Market of Turkey, International Business Review.

Uyp (2014) TCMB Ödemeler Dengesi Raporu, 2014- III.

Uyp (2015) TCMB Ödemeler Dengesi Raporu, 2015- II (Yayımda olan en güncel rapor).

Uzun, N. (2014). “Kastamonu Entegre firmasının Rusya'daki MDF ve laminat parke fabrikası faaliyete geçerek ilk levhayı üretti”, *Mobilya Dekorasyon Dergisi*, Haziran 2014. Erişim Tarihi: 7 Mart 2015. <http://www.mobilyadergisi.com.tr/default.asp?page=guncel&Gunceltur=540>.

Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. Cambridge University Press, Cambridge.

Wimala Surendra Bandara Dasanayaka, Govini Thanthirige Don Methsiri Kumara, Guru Datt Sardana, (2012).

World Investment Report (1999). - Foreign Direct Investment and The Challenge of Development (UNCTAD/WIR/1999).

World Investment Report (2000). Cross-border Mergers and Acquisitions and Development (UNCTAD/WIR/2000).

World Investment Report (2002). Transnational Corporations and Export Competitiveness (UNCTAD/WIR/2002).

World Investment Report (2006).FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development (UNCTAD/WIR/2006 & CD-ROM).

World Investment Report (2013). Global Value Chains: Investment and Trade for Development (UNCTAD/WIR/2013).

World Investment Report (2014). Investing in the SDGs: An Action Plan (UNCTAD/WIR/2014).

- Wu, J., Pangarkar, N. (2006). Rising to the Global Challenge: Strategies for Firms in Emerging Markets. *Long Range Planning*, 39 (2006) 295-313.
- Yapı Sektörü Portalı (2014). “İhracatçının Problemi Enerji Maliyetleri ve Döviz Kurları”. Erişim tarihi: 24 Şubat 2015, http://www.yapi.com.tr/haberler/ihracatcinin-problemi-enerji-maliyetleri-ve-doviz-kurlari_117151.html.
- Yılmaz, N,N. (2014). Türkiye Ev Mobilyası Sektörünün Değer Zinciri Yaklaşımı ile İncelenmesi, TC Kalkınma Bakanlığı, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.
- Ynfx (2014). MNC launches first phase of its Turkish Textile factory investing 1.2bn birr, YNFX Dergi, 2014, Jabuary, 25), Erişim tarihi: 7 Mart 2015, http://www.yarnsandfibers.com/news/textile-news/mnc-launches-first-phase-its-turkish-textile-factory-investing-12bn-birr#.VPs1LPmG_xU.
- Yücelen, A. (2014) “Türkiye Ekonomisinin Temel Sorunu”, Kafkas Haber Ajansı. Erişim Tarihi: 21 Şubat 2015. <http://www.kha.com.tr/Ekonomi/26290-Turkiye-ekonomisinin-temel-sorunu.html>.
- Zhang, J., ve Dai, X. (2013). Internationalization and “Go-Global” Strategies of Enterprises in Jiaxing City, Zhejiang Province, *PRC International Business Research*; Vol. 6, No. 5; ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education 133.

EKLER

1. Ek-A	: Olay Çalışması-1 Lazzoni Mobilya Uluslararasılaşma, DDY Strateji ve Uygulamaları	175
2. Ek-B	: Olay Çalışması-2 Tepe Mobilya Uluslararasılaşma, DDY Strateji ve Uygulamaları	179
3. Ek-C	: Olay Çalışması-3 Kastamonu Entegre Mobilya Uluslararasılaşma, DDY Strateji ve Uygulamaları.....	182
4. Ek-D	: Araştırma Anketi Kapak ve Firmalara Gönderilen Önyazı	185
5. Ek-E	: Araştırma Anketi	188
6. Ek-F	: Türkiye'nin Akdettiği Yatırımların Karşılıklı Korunması ve Teşviki Anlaşmaları.....	198
7. Ek-G	: Türkiye'nin 'Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşması' İmzaladığı Ülkeler	200
8. Ek-H	: Tüm sorular ANOVA Sonuç	203

Ek-A: Olay Çalışması-1 Lazzoni Mobilya'da Uluslararasılaşma Girişimleri DDY Strateji ve Uygulamaları

Lazzoni Mobilya'nın temeli, ailenin sektördeki ilk temsilcisi olan serender ustası birinci nesil atasından sonra, 1947 tarihinde küçük bir doğrama atölyesi kuran ikinci nesil tarafından atılmıştır. Önce *Bulut Doğrama* adıyla Ankara'nın Siteler adıyla bilinen mobilya kümelenme bölgesinde kurulan aile şirketi daha sonra bölünmüş ve bir parçası Lazzoni Mobilya'yı oluşturmuştur. 1980'lerden itibaren üreticiler Türkiye'de ilk kez, gerçek anlamda ev veya ofis donanımında kullanılacak mobilya ürünlerinin üretimi için gittikçe belirginleşen ihtiyacı gördüler ve böylelikle sektörde endüstrileşme süreci başlamış oldu. Bu süreç ile birlikte Lazzoni de endüstrileşme atağına geçerek üçüncü neslin tek erkek çocuğu Yaşar Kababulut tarafından Ankara-Akyurt'ta modüler mobilya üretim tesisini kurdu. Diğer mobilya firmaları ucuz ürünler üretirken, Yaşar Kababulut, bir fark yaratarak orta ve üst segmente hitap edebilecek, İtalyan stil fakat yerli yapım modellere yönelerek rakip firmalardan ayrıştı. Bu şekilde firma yurtiçi mobilya piyasasında önemli bir marka hâline gelerek katma değer avantajı yakalamıştır. Hatta öyle ki Lazzoni markasını taşıyan ürünler Türkiye'de bir İtalyan mobilyası olarak algılanmaya ve insanlar benzer ürünlere piyasanın 2-3 katı değer ödeyerek almak için sıraya girmeye başladılar. Bu arada oluşturulan İtalyan algısını pekiştirmek üzere İtalyanın önemli deri koltuk tasarım, üretim ve satış firması NicolettiHome ile birlikteliğe gidilmiştir.

Bu fırsattan yararlanmak için önceleri yurtiçi satış ağı genişletme stratejisi benimsenerek yeni mağazalar ve bayilikler oluşturulmuştur. Ancak mobilya alanında özellikle bu tip katma değeri yüksek ürünlerin sunumunda fazla yetişmiş eleman bulunamaması nedeniyle, oluşturulan marka ve ürün kalitesi, mağaza dekorasyonu ve ürün sunumuna kadar tüm safhalarda, Yaşar Kababulut tarafından bizzat yönetip yönlendirilmiştir. 2010 yılından itibaren, artan satış kanalı sayısı ile birlikte bu takip ve yönlendirme fiziki olarak artık mümkün olmayınca, yurtiçi pazara yönelik

genişleme stratejiden vazgeçilmiştir. Tam tersine verimsiz bulunan mağazalar kapatılmış, bayilerle sözleşmeler feshedilmiş, organizasyon değiştirilmiş aile dışından olan profesyonel kadrolar tasfiye edilmiştir.

Bu değişimler sırasında devreye giren dördüncü nesil, Efe Kababulut, ABD eğitimi ve burada görülen fırsatları değerlendirme öngörüsü sayesinde 2010 yılında çok iddialı bir şekilde New York ABD’de mağaza ve internet satış yapan Lazzoni - USA kurulmuştur. Lazzoni -USA kısa sürede başarılı olmuş ve ardından ilave iki mağaza daha aynı bölgede açılmış ve ABD çapında 10 mağazalık bir gelişme hedefi ortaya konulmuştur.

Yurtdışı yatırımlar kapsamında, ortaya çıkan fırsatlar ve teklifler değerlendirilmek suretiyle, Malezya ve Almanya’da da ortak yatırımlar yine mağaza ve lojistik destek kapsamında yapılarak bir anlamda DDY’lar çeşitlendirilmeye çalışılmıştır.

Lazzoni Mobilya’nın Uluslararasılaşma, DDY ve Rekabet Stratejileri

Doğrudan Dış Yatırım kuramsal çerçeveler bilinmeden fakat bir girişimci içgüdü, pazar genişletme ve kârlılık düşüncesi ile, 2009 Yılında başlayan Lazzoni -USA ile, DDY stratejik kararı ve ve bunun sonucu gerçekleştirilen faaliyetler sonrasında, 2010 yılında ilk Lazzoni mağazası ve bu mağazayı destekleyecek lojistik tesisleri yurtdışında faaliyete geçmiştir. İlk mağaza New York en pahalı bir bölgesinde ve meşhur üst segment Danimarka markası BoConcept bitişik olarak açılmıştır. Bu girişim, hem lokasyon hem de rakip açısından bu önemli bir meydan okuma idi. Çünkü değer zincirinde sadece satış ve lojistik depo kısımların New York, diğer, tasarım, üretim, nakliye gibi kısımları çok uzak bir mesafede olması, henüz satış, dağıtım, İK, müşteri ilişkileri ve satış sonrası hizmet gibi halkalarda sıfırdan başlanacak olması, Türkiye’de üretilen ürünlerin ABD kalite kontrol ve standartlarında piyasaya sunulacak olması sorun oluşturabilecek konulardı.

Son on yılda ABD piyasasında mobilya ithalatında önemli gelişmeler olmuştu. Başta Çin olmak üzere Uzakdoğu ve Doğu Avrupa’da Sovyetlerin dağılması ile serbest kalan ülkelerde düşük teknoloji-emek yoğun bu sektörde oluşturdukları rekabet avantajı ile ABD ‘de bir çok mobilya üretim tesisi ya kapanmış ya da bu bölgelere kaymıştı. Bu durumda Amerikalı üreticileri dışarıda üretilen ya da ürettirdikleri bu ürünlerin satıcısı şekline dönüşmüştü. Türkiye’de orta-üst segment için mobilya tasarım ve üretimi yapan Lazzoni her ne kadar iç pazarda yüksek kâr

marjlı satışlar gerçekleşirse de, kendini takip ve taklit eden firmaların ortaya çıkması, lüks tüketim kapasitesinin sınırlı olması ve itici faktörler etkisi ile yurtdışı deneyim ve eğitimi olan dördüncü nesil heyecan ve öngörüsü ile ABD’de ürünlerinin çok daha fazla kar marjlı satılabileceğini böylece pazar payını da artılabileceğini görmüştür. Bu şekilde alınan stratejik bir kararla yurtiçi genişlemek yerine yurtdışında DDY şeklinde yatırımlar yapılması yoluna gidilmiştir.

Lazzoni-USA kurucu ve yöneticisi olarak Efe Kababulut, tasarım ve her türlü destek için Yaşar Kababulut ve Lazzoni-Türkiye tüm yöneticileri, Lazzoni-USA transfer edilen BoConcept Lojistik sorumlusu, Türkiye’deki mağazalardan transfer edilen kaliteli elemanlar yönetimi oluşturmuşlardır.

Başlangıçta sipariş alınmasından, ürünlerin teslimine (Ankara-New York bir aydan fazla taşıma süresi gerekiyordu, sipariş üzerine üretim yapan Lazzoni’de üretim için de 4-6 hafta gerekli idi), depolanmasına, müşteri teslimi ve kurulmasına, satış sonrası hizmetlere kadar pek çok sorun yaşanmıştır.

Uluslararasılaşma, ihracat ya da ithalat gibi bütünüyle dış ticarete dayanan faaliyet modlarından başlayarak, yurtdışında doğrudan yatırıma kadar uzanan farklı ticarî faaliyet seçenekleri uluslararasılaşma adına farklı düzeyde risk ve karmaşık operasyonel kapasiteler geliştirmeyi gerektirmektedir. Bir firmanın kendi ülkesinin dışında bir ülkenin pazarında faaliyet gösterebilmesi için kullanabileceği faaliyet yöntemleri genel olarak; İhracat ve ithalat, sözleşmeye dayanan faaliyet modları: uluslararası lisanslama, uluslararası franchising, uluslararası üretim sözleşmeleri (fason üretim), uluslararası yönetim sözleşmeleri vb., doğrudan dış yatırım (DDY) (foreign direct investment) olarak gerçekleşmektedir (Ietto-Gillies – 2004: s27). Lazzoni-USA yüzde yüz Lazzoni Mobilya yatırımı olarak, ithalat yapan, mağaza ve lojistik sistemler ve internet üzerinden satışları ile Lazzoni Türkiye ürünleri, Türkiye’den gönderilen yönetim ve halen devam eden Lazzoni Türkiye desteği ile bu faaliyet yöntemleri her birini kısmen uygulamış oldu.

Üretim ve mülkiyet avantajı, işlem maliyetleri azaltılmış, ayrıca zaten yüksek olan kâr marjı, ABD piyasa şartlarına göre daha da artmıştı. Türkiye-ABD ilişkileri görece uzun sayılabilecek bir düzeyde, ticaret, gümrük ve diğer kültürel değerlere olan aşinalık ve çifte Türk vatandaşlarından yararlanabilme avantajları da DDY için uygun ortam hazırlamıştı. Lazzoni -USA üzerindeki %100 kontrol, İK, değer zinciri kapsamında Türkiye’deki üretim ve diğer destekler önemli idi. Lazzoni, ilk aşamada

bir milyon dolarlık bir yatırım yapmıştı. Daha sonra açılan ilave mağazalarla bu yatırımlar iki milyon doları buldu. Diğer taraftan Lazzoni bu operasyon nedeniyle mevcut fabrika kapasitesinden daha fazla yararlanır duruma gelince hem yurtiçi hem DDY olarak ABD için üretim ve depolama maliyetlerine ilave katlı sağlamış oldu. Bu şekilde Lazzoni -USA satışları Lazzoni -Grup kapsamında %25'lere erişti fakat kârlılık daha da artmış oldu.

Sonuç

Dunning Eklektik Paradigması kapsamında Lazzoni gerçekleştirmiş olduğu DDY rekabet stratejisi açısından oluşan arayışlar, öncelik sırasına göre:

- (1) Pazar arayan(market seeking),
- (2) Etkinlik arayan(efficiency seeking).
- (3) Stratejik aktif arayışı olduğu belirtilebilir.

Türkiye'den kaynaklanan itici faktörler ve ABD'deki çekici faktörler de (pazar, kârlılık) bu yatırımlarda etkili olmuştur. Ayrıca değer zinciri kapsamında temel faaliyetler (İç Lojistik, İşlemler, Dış Lojistik, Pazarlama ve Satış, Servis) ve destek faaliyetlerinden (Genel yönetim, İK, Tedarik, Teknoloji Geliştirme), sadece pazarlama ve satış, bir kısım servis, bir kısım genel yönetim Lazzoni -USA bünyesinde iken üretim, tedarik, kısmi lojistik, Ar-Ge ve tasarım Türkiye'den sağlanarak maliyet ve rekabet açısından üstünlük sağlanmıştır.

Lazzoni tarafından gerçekleştirilen uluslararasılaşma faaliyetleri ve rekabet stratejileri, DDY olarak Türk mobilya sektörü için çok önemlidir. Bu çalışma kapsamında oluşturulan kuramsal çerçevede, bilerek ya da girişimci öngörüsü sayesinde mobilya sektöründe bir Türk markasının, katma değerli ürünlerini pazarlamak üzere olarak dünyanın en büyük pazarına DDY olarak girmesinin, hatta kısa sürede bu faaliyetlerin çapını genişletmesinin, mobilya sektöründe hem uluslararasılaşma ve rekabet stratejileri hem de örnek teşkil etmesi açısından önemli bir olay olduğu değerlendirilmektedir.

Ek-B: Olay Çalışması-2 Tepe Mobilya'nın Uluslararasılaşma, DDY ve Rekabet Stratejileri

Türkiye'nin en seçkin, köklü ve saygın kuruluşlarından biri olan Bilkent Holding'in ilk adımı 1969 yılında Dilek İnşaat'la atılmıştır. 1987 yılında Bilkent Holding'le yoluna devam eden oluşum bünyesinde bugün 40'ı aşkın şirket bulunmaktadır. Dilek İnşaat'ın kurulmasının hemen ardından bugünkü Tepe Mobilya, Tepe Home ve Tepe İnşaat şirketlerinin ilk nüvelerini bir araya getiren Tepe Ağaç Metal ve İnşaat Şirketi de 1969 yılında kurulmuştur.

Bilkent Holding'in en eski şirketlerinden biri olan Tepe Mobilya 1969 yılında kurulmuştur. Bu yıldan itibaren Ankara (Bilkent, Sincan, Eryaman) ve Eskişehir'de bulunan fabrikalarıyla toplam 183.000 m² açık ve 120.000 m² kapalı üretim alanına erişmiştir. Tepe Mobilya ürettiği her türlü ev ve ofis mobilyalarını Türkiye çapında kendi bayileri aracılığıyla satışa sunmakta iken, 1997 yılında Bilkent Holding'e bağlı olarak kurulmuş olan Tepe Home Mobilya ve Dekorasyon Ürünleri Sanayi Ticaret A.Ş. ile, 01 Ağustos 2011 tarihinde Tepe Home adında birleşmek sureti ile, Tepe Home üretim tesislerine dönüşmüştür.

Bu olay incelemesi kapsamında henüz Tepe Home ile ayrı birer firma iken Tepe Mobilya tarafından girilen uluslararasılaşma faaliyetleri incelenmiştir. (Tepe Mobilya firması halen faaliyetlerine Tepe Home bünyesinde devam etmektedir.)

DDY Kuramsal Çerçevesinde Tepe Mobilya'nın Uluslararasılaşma ve Rekabet Stratejileri

Kurumsal bir yapıda ve vakıf olarak kurulmuş bulunan Tepe Mobilya 1980 yıllarına kadar Türkiye'nin en kaliteli ve bilinen mobilyalarını üretmekte idi. 1980 yılında Türkiye mobilya sektöründe başlayan endüstrileşme çalışmaları döneminde Tepe Mobilya öncü firmalardandı. Sonraki 20 yılda iç pazara yönelik ev ve ofis mobilyaları ve projeli işlerde lider konumunu sürdürürken, 1980 sonrası ortaya çıkan Yataş ve İstikbal gibi rakip firmalar ve bunların başlattığı yurtdışı çalışmaları sonrası rekabet stratejileri gereği yurtdışına açılma çalışmaları başlatılmıştır. Bu maksatla 2003 yılında Dış Ticaret Koordinatörlüğü kurulmuş ve yeni pazar arayışları için

Almanya, Uzakdoğu, İran hedef seçilmiştir. Bu maksatla yurtdışı pek çok fuara katılımcı olarak iştirak edilmiştir. Yurtdışı gazetelere ilanlar verilmek sureti ile (Bu dönemde, bugünkü gibi tüm işlemler internet aracılığı ile yapılamıyordu ya da firmalar buna henüz alışmamıştı). İran'da mağaza ve üretim ortaklığı aranmıştır. Bu dönemde İran, Türk mobilya yatırımcıları için hem satış kanalı hem de üretim fırsatı olarak önemli fırsatlar sunmakta idi. Bu yönelimdeki etkenler, yine Türkiye'deki rekabet ve diğer itici faktörler yanında, İranın bu dönemde sunduğu çekici faktörler, kârlılık faktörü ve pazar arayışları idi. Ayrıca o dönem için İran'daki doğal kaynaklar ve ucuz işçilik nedeniyle etkinlik arayışları da stratejik bakış açısı ile değerlendirilmese bile gözönündeki teşvikleri oluşturmakta idi.

Ancak, daha sonraları Tepe Mobilya bünyesindeki organizasyon değişiklikleri, bir takım yönetsel çekişmeler nedenleri ile bu stratejik girişimleri başlatan bölümler organizasyondan çıkarılmıştır.

O dönem, Türkiye'den kaynaklanan itici faktörler ve İran'da ortaya çıkan mobilya pazarındaki önemli talep artışı ve çekici faktörler de (pazar, kârlılık) bu yatırım arayışı ve çalışmalarında etkili olmuştur. Ayrıca değer zinciri kapsamında temel faaliyetler (İç Lojistik, İşlemler, Dış Lojistik, Pazarlama ve Satış, Servis) ve destek faaliyetlerinden (İK, Tedarik) İran'da, stratejik konular, Ar-Ge ve tasarım Türkiye'den kalacak bir yapı hedeflenmişti.

Tepe Mobilya, Türkiye Mobilya üretiminde ilk ve en önemli kuruluş olmasına rağmen, yine diğer mobilya firmalarına göre nispeten uzun faaliyet döneminde (Örneğin İstikbal 1990 yılında faaliyete başlamış olmasına rağmen eriştiği büyüklük ve DDY'ları, nerede ise iki katı fazla faaliyet dönemi ve kurumsal bir yapıda, Bilkent grup sinerjisini arkasına alan Tepe Mobilya'ya avantaj sağlamamıştı.) genelde yurtiçi pazarı dikkate almış, zaman zaman yurtdışına açılma ve DDY stratejileri geliştirme girişimleri, Williamson'un içselleştirmenin neden firmalara avantaj sağladığını belirten çalışmasındaki üç kavram; sınırlı rasyonellik (bounded rationality), fırsatçı davranışlar (opportunistic behaviour) ve varlık özgüllüğü (asset specificity) kapsamında, o dönem yönetimde bulunanların fırsatçı davranışları, rasyonellik ve varlık özgüllüğü açılarından avantaj sağlayamaması nedeniyle akim kalmıştır.

Tepe Mobilya, Tepe Home bünyesine alındıktan sonra da zaman zaman bu tip uluslararasılaşma arayışları gündeme gelmesine rağmen henüz DDY yapabilecek bir strateji oluşturulmuş değildir.

Sonuç

Dunning Eklektik Paradigması kapsamında Tepe Mobilya (Şu anda Tepe Home) arayış içine girdiği, fakat bir başarı sağlayamadığı, rekabet stratejisi açısından oluşan arayışlar, öncelik sırasına göre:

- (1) Pazar arayan(market seeking),
- (2) Etkinlik arayan(efficiency seeking),
- (3) Doğal kaynak arayan bir arayış içinde olduğu belirtilebilir.

O dönem, Türkiye'den kaynaklanan itici faktörler ve İran'da ortaya çıkan mobilya pazarındaki önemli talep artışı ve çekici faktörler de (pazar, kârlılık) bu yatırım arayışı ve çalışmalarında etkili olmuştur.

Tepe Mobilya, genelde yurtiçi pazarı dikkate almış, zaman zaman yurtdışına açılma ve DDY stratejileri geliştirme girişimleri, Williamson'un içselleştirmenin neden firmalara avantaj sağladığını belirten çalışmasındaki kavramların normal olarak kuramsal çerçevesi bilinmeden aleyhte tezahür etmesi nedenleri ile başarılı olmamıştır. Zaten bu nedenlerle, en eski mobilya kuruluşu olması ve Bilkent gibi bilinen ve büyük bir holding (Bünyesinde dünyanın ilk 500 içinde bir Üniversiteye sahip olması) kapsamında desteğe rağmen mobilya sektöründe önemli bir yere gelememiş, daha doğrusu sonradan ortaya çıkan bir çok firma kısa sürede gerek büyüklük gerek DDY açısından Tepe Mobilya önüne geçmiştir.

Ek-C: Olay Çalışması-3 Kastamonu Entegre Mobilya'nın Uluslararasılaşma ve DDY Stratejisi

1937'de kurulan Hayat Holding'in, ISO Türkiye en büyük beş yüz sanayi kuruluşu arasında yer alan iki şirketinden biri olan Kastamonu Entegre, ağaç sanayi, ahşap işleme sektöründe yonga levha ve MDF¹³ üretiminde Türkiye'de lider konumda bir firmadır. Kastamonu Entegre, Romanya, Bulgaristan ve en büyük ve en son yatırım olarak da Rusya'da yatırım yapmaktadır.

Kastamonu Entegre, DDY'larına, Kastamonu Integrated Wood Industry, Rusya Federasyonu firması olarak Tataristan'da 2012 yılında MDF üretim tesisleri ile başladı. Tataristan'ın Alabuga bölgesinde 2014 yılında açtığı ve 30 Mayıs 2014'te ilk üretimini gerçekleştirdiği fabrikası piyasadaki talebe yetişemez hale gelip büyük başarı kazanınca, hemen ikinci üretim tesisi yatırımına başlanmıştır. 2015 yılı Mayıs ayında 300 kilometre güneybatısındaki Kaluga Bölgesi'nin Ludinovo Özel Ekonomi Bölgesi'nde 200 milyon dolar yatırımla 2018'de hizmete açılması planlanan alanında dünyanın en büyük tesisi olacak yonga levha fabrikasının temeli atılmıştır.

Kaluga Bölgesi, yüzde 52'si ormanlarla kaplı olduğu ve ağaçların yüzde 65'inin de artık kesilip işlenecek yaşa geldikleri bir bölge olarak önemli bir MDF ve yonga levha hammadde kaynağı oluşturmaktadır.

Ayrıca Tataristan ve Türkiye arasındaki kültürel ve tarihi bağlar, Alabuga'nın mükemmel altyapısı, Rusya ve BDT'nin lojistik üssü olması sebebiyle sağladığı avantaj, hammadde kaynaklarına yakın olması, Rusya Federasyonu Batı sınırına ve dolayısı ile Avrupa'ya yakın coğrafik konumu, Kastamonu Entegre olarak bu bölgede yatırım kararı alınmasında önemli faktörleri oluşturmuştur. Rusya, 145 milyon nüfusu, geniş coğrafyası, doğal kaynakları, ormanları, enerji kaynakları, kaliteli iş gücü ve gelişen ekonomisi ile her iki ülke arasında, tarihi ve konjonktürel olarak dönem dönem sorunlar yaşansa da DDY'lar için bir fırsat sunmaktadır.

¹³ MDF; termomekanik olarak ağaçtan elde edilen liflerin, sentetik yapıştırıcı ilavesiyle belirli bir rutubet derecesine kadar kurutulduktan sonra oluşturulan levha taslağının sıcaklık ve basınç altında preslenmesiyle elde edilen bir ürün.

Kastamonu Entegre bu yatırımları sayesinde doğrudan 500, dolaylı olarak da 2.500 kişiye iş imkanı sağlamış olacaktır. Eğer Tataristan'daki bu DDY tesisleri (MDF, yonga levha, yönlendirilmiş yonga levha-osb¹⁴) planlandığı şekilde tamamlanır ve üretime geçerse, 1,7 milyon m³/yıl toplam üretim kapasitesi ile Rusya'da bulunan bu tesisler dünya'nın en büyük entegre panel üreten yatırım olacaktır. Dolayısı ile bu yatırımlar ahşap sektöründe stratejik bir önem taşımakta ve Türkiye, Balkanları, Ortadoğu'yu ve Karadeniz'i ve Akdeniz havzasını içine alan 850 milyonluk büyük bir pazarı hedeflemektedir.

DDY Kuramsal Çerçevesinde Kastamonu Entegre'nin Uluslararasılaşma ve Rekabet Stratejileri

Beş ve on yıllık stratejik planlar çerçevesinde Hayat Holding bünyesinde diğer yatırımlarla birlikte alınan kararlarla rekabet stratejileri ve uluslararasılaşma faaliyetleri yönlendirilmektedir. Rusya'da yeni yatırımlar, Bulgaristan'a ilave ve Ukrayna'da yeni DDY planları ile, toplu üretin yarısını Türkiye'de, yarısını yurtdışında üretme düşüncesi vardır.

Kastamonu Entegre, 1998 yılında yurtdışı yatırımlara başlanmıştır. Öncelikli hedef odun hammaddesi temini idi. Ancak yıllar itibariyle Türkiye'de pazar payı %35 civarına geldiğinden, artık sürdürülebilir büyüme için, yurtdışı pazarlarda da büyümek gerekliliği ortaya çıkmıştı. Hem odun hammaddesine yakın olmak, hem de bu pazarlarda ilave pazar paylarına sahip olma arayışları firmayı DDY'lara yönlendirmiştir. Uluslararasılaşma ve rekabet stratejisi olarak, Türkiye dışındaki pazarlarda pazar payını artırmak ve kendi sektöründe üretim ve satış coğrafyasını geliştirerek büyüme şeklinde faaliyetler yönlendirilmektedir.

Sonuç

Dunning Eklektik Paradigması kapsamında Kastamonu gerçekleştirmiş olduğu DDY rekabet stratejisi açısından oluşan arayışlar, öncelik sırasına göre:

- (1) Öncelikle doğal kaynak arayan (resource seeking)
- (2) Daha sonra, pazar arayan (market seeking)
- (3) Stratejik aktif arayışı olduğu belirtilebilir.
- (4) Etkinlik arayan (efficiency seeking) bir yönlendirme söz konusudur.

¹⁴ OSB - Yönlendirilmiş Yonga Levha (Oriented Strand Boards) Levhaların dış tabakalarındaki yongalar, levhanın uzun aksı yönünde serilmekte, Orta tabakadaki yongalar, dış tabakadaki yongalara dikey istikamette serilmektedir. Çok katmanlı yonga levha elde edebilmek amacı ile yongalar, birleştirici ünite yardımıyla sıkıştırılmakta ve sonra istenilen boyutlarda paketlenilmektedir.

Ayrıca değer zinciri kapsamında temel faaliyetler (İç Lojistik, İşlemler, Dış Lojistik, Servis) ve destek faaliyetleri (Yönetim, İK, Tedarik, Teknoloji Geliştirme) Kastamonu Integrated Wood Industry, Rusya stratejik kararlar ve yatırımlar, pazarlama ve satış, Kastamonu Entegre ve Hayat Holding bünyesinde gerçekleşmektedir.

Ek-D: Araştırma Anketi Kapak ve Firmalara Gönderilen nyazı

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

İşletme Fakültesi

Cengiz YARDİBİ

Doktora ğrencisi

e-posta : yardibi@ttmail.com; yardibi.cengiz@gmail.com

telefon : 0532 614 4199; 0312 217 5820 Faks:0312 267 0799

posta adresi : Alacaatlı Mah.3412 Sok. Yaşamkent, Yeniatabilge Sitesi; K-1 Blok
D:20; ankaya ANKARA

Konu: Mobilya Sektöründe Uluslararasılaşma ve Rekabet Stratejileri: Türkiye
rneği

2 sayfa tanıtım yazısı ve 7 sayfa anket olmak üzere iki ayrı bölümden oluşan bu
ANKET FORMU:

MS Word formunda otomatik olarak doldurulabilir.

Ayrıca istenirse çıktı alınıp kâğit üzerinde işaretleterek doldurulabilir.

e-posta adresine otomatik doldurulup kayıt edilen dosya ya da kağıt üzerinde
işaretilen Şekli ile taratarak e-posta, faks veya posta yolu ile gönderilebilir.

1 Kasım, 2014

Sayın Firma Yöneticisi,

Uzun yıllar devlette ve özel sektörde çalışıp emekli olduktan sonra edindiğim
bilgi ve deneyimleri daha sonraki nesillere aktarmak amacıyla, 60 yaşıma yakın,
Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde doktora programının son
aşaması olan tez yazma kısmına eriştim. Tez konusu olarak "Mobilya Sektörü ve Dış
Yatırımları" seçme nedenim, mobilya sektöründeki on beş yıllık ve genelde
uluslararası ilişkilerde otuz yıllık deneyimim ve tez danışmanım İzmir Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı İşletme Bölüm Başkanı Sn.
Doç. Dr. Emin Akçaoğlu'nun yönlendirmesidir. Mobilya sektöründe Tepe Mobilya,
Yataş, Lazzoni gibi büyük ve kurumsal firmalarda st düzey yneticilikler yaptım.

Bu çalışma için hazırlanan ve ekte sunulan anketi cevaplayıp geri göndermeniz, doktora tezimin tamamlanabilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Ankette yer alan soruların genellikle stratejik konularla ilişkili oluşu sebebiyle, anketin firmanızın sahibi, ortaklarından biri ya da üst düzey yöneticileri tarafından doldurulması, araştırmanın amaçlarına ulaşılmasına yönelik katkınızı artıracaktır. Doldurduktan sonra anketi, yukarıda verilen adreslere belirtildiği şekilde geri gönderirseniz minnettar kalacağım.

Tezin amacı, dış yatırımı bulunan veya yapmayı planlayan, ya da ihracat yapan Türk mobilya firmalarının ‘uluslararasılaşma süreçlerini’ incelemek ve dış pazarlara ‘yatırımcı’ kimliğiyle hangi aşamada girebildiklerini belirlemektir. Ayrıca, Türk mobilya firmalarının, hangi ülkelerde hangi sebeplerle yatırım yaptıkları, yapmayı planladıkları ve dış pazarlara hangi yöntemlerle girdikleri de belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda “yatırım” kavramı bir yabancı ülkede açılan küçük bir temsilcilik ofisinden, bir fabrikanın kurulmasına ya da satın alınmasına kadar çok geniş bir anlamda tanımlanmaktadır.

2013 yılı dünya mobilya üretimi yaklaşık 437 milyar dolar civarındadır. Dünya mobilya ticareti ise 2009 yılında 94 milyar dolardan 2012 yılında 122 milyar dolara erişmiştir. Eğer yapılan tahminler gerçekleşirse bu değerlerin 2013 yılı için 124 ve 2014 için 128 milyar dolar olarak gerçekleşecektir.

Türk mobilya sektöründe ise 2009 yılında yaklaşık 6,4 milyar liralık (dünya mobilya üretiminde ancak yüzde 1,1’lik bir pay) üretim gerçekleştirilmiştir. Yurtdışında doğrudan dış yatırımı bulunan Türk mobilya firması sayısı 64’tür olarak belirlenmektedir. Türkiye mobilya sektöründe, yaklaşık 60.000 şirket hizmet vermekte ve bu kuruluşlarda 300.000 kişi istihdam edilmektedir. Kayıt dışı çalışanlar, mobilya sektörüne malzeme sağlayan tedarikçiler ve diğer alanlar dâhil edildiğinde bu rakam daha da büyümektedir.

Ülke açısından dış ticaret dengesi pozitif olan, çok daha fazla kapasite kullanım ve istihdam potansiyeli bulunan, sahip olunan yetkeler kapsamında çok daha fazla uluslararası faaliyette bulunma olanağı sağlayabilecek mobilya sektöründe bu araştırmanın sektörün gelişimine ve kurumsallaşmasına sağlayabileceği katkılar bu projenin önemini ortaya koymaktadır.

Anketin “A – Firmanız hakkında”, “B – İhracatınız hakkında” ve “C – Dış Yatırımlarınız hakkında” sorulardan oluşan üç bölümü bulunmaktadır. Firmanızın dış yatırımı olmasa (veya dış yatırım yapma planı olmasa) bile ya da firmanız ihracat yapmıyor olsa bile “sadece” birinci bölümü doldurmanız, bazı karşılaştırmaların yapılabilmesi bakımından çalışmama büyük katkı sağlayacaktır.

Ankete vereceğiniz cevaplar “sadece akademik amaçlarla” kullanılacaktır. Araştırmanın amaçları çerçevesinde tek tek firmaların verdiği cevaplar üzerinde durulmamakta, bunun yerine araştırmaya katılan tüm firmaların ortak eğilim ve özelliklerinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu bakımdan ankette firmanızın adı sorulmamaktadır. Bununla birlikte firmanızın uluslararası faaliyetlerine ilişkin olarak temin edebileceğiniz broşür, rapor ve benzeri her türlü doküman araştırma sonuçlarının zenginleştirilebilmesine eşsiz katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma sonuçlarını isteyen firmalar ve MOSDER, OMSİAD, MUDER, MAKSDER, MOBSAD ve MOSFED gibi kuruluşlarla paylaşmayı planlıyorum. Yukarıda da belirtildiği gibi ulaşılan sonuçlar anketi cevaplayan firmalarca istenilmesi durumunda kendilerine araştırmanın tamamlanmasını takiben bildirilecektir. Eğer sonuçları elde etmek isterseniz, adresinizi lütfen anketin sonundaki boş sayfaya yazınız.

Yardımaınıza şimdiden çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Cengiz Yardibi,

0532 614 4199

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Doktora Öğrencisi, Ankara,

Ek-E: Araştırma Anketi

Tez Konusu:

Mobilya Sektöründe Uluslararasılaşma ve Rekabet Stratejileri: Türkiye Örneği

Tez Araştırma Yapan: Cengiz YARDİBİ

<u>Firma Adı, Anketi Cevaplayan</u>	<u>Anket Doldurma Tarihi</u>	<u>Anket Doldurma Yeri</u>
.....

A. Firmanız Hakkında

1. Yaklaşık olarak kaç yıldır sektörde faaliyette bulunmaktasınız?

.....

2. Halen yönetimde kaçınıcı nesil söz sahibidir. (Aile firması ise)?

.....

3. Hangi Tip Mobilya Üretim/Dağıtım yapmaktasınız?
Birden fazla seçenek işaretlene bilinir.

- Modüler Mobilya/Panel
- Klasik Mobilya
- Sandalye
- Oturma Grubu/Koltuk/Kanepe
- Yatak/Baza
- Ofis/Büro
- Mutfak
- Aksesuar Mobilya
- Projeli İşler
- Çocuk/Bebek Odası
- Diğer, Lütfen belirtiniz.....

4. Aşağıdaki ifadelerden hangisi firmanız için kullanılabilir?
Birden fazla seçenek işaretlene bilinir.

- Kendi markamız altında kendimiz üretim yapmaktayız.
- Kendi markamız altında başka bir firmaya üretim yaptırmaktayız
- Başka markalara bitmiş ürün üretim yapmaktayız.
- Başka markalara yarı-mamul üretim yapmaktayız.
- Diğer, Lütfen belirtiniz.....

5. Firmanızda sürekli statüde kaç kişi çalışıyor?
- 1-10
- 11-50
- 51-150
- 150'den fazla
6. Firmanızın özkaynak tutarı nedir?
.....TL
7. Firmanızın hukuki statüsü nedir?
- Anonim Şirket
- Halka Açık Anonim Şirket
- Ltd. Şirket
- Diğer, Lütfen belirtiniz...(Örnek: Şahıs şirketi, kolutflutflektif şirket, limited şirket, vb.)
8. Firmanızın sermayesinin çoğunluk payı özel sektörün mü yoksa kamu sektörünün mü mülkiyetindedir?
- Özel Sektör
- Kamu Sektörü
9. Firmanız bir holding veya şirketler grubuna bağlı mıdır?
- Evet Hayır
10. Firmanızda yabancı sermaye ortaklığı var mıdır?
- Evet Hayır
11. Firmanızın sahibi ya da en büyük ortağının öğrenim durumu?
- İlkokul/Lise Teknik Okul
- Üniversite Yüksek Lisans/Doktora
12. Firmanızın sahibi ya da en büyük ortağı iyi derecede bir yabancı dil biliyor mu?
- Evet Hayır
13. Firmanızın en büyük ortağı ile kurucusu aynı kişi mi?
- Evet Hayır

14. Anketi dolduran kişinin firma içindeki konumu nedir?
Birden fazla seçenek işaretlene bilir.
- Sahip/Ortak CEO/Genel Md. İhracat Md.
- Diğer, Lütfen belirtiniz.....
15. Bu çalışma ve tez sonucunu görmek ister miydiniz?
- Hayır, teşekkür ederim.
- Evet. E-mail:.....

Birinci Kısım Sonu.

B. İhracatınız Hakkında

16. Firmanız ihracat yapıyor mu?
- Evet Hayır
17. Yaklaşık olarak kaç yıldır ihracat yapıyorsunuz?
..... Yıl
18. İlk ihracat siparişini aldığınız yıl?
.....
19. Sürekli çalışanlar içerisinde yarından fazla zamanını ihracat için kullanan çalışan sayısı kaç kişi?
..... Kişi
20. Firmanızın geçen yılki toplam satışlarının yaklaşık tutarı nedir? (ABD doları cinsinden)
..... USD
21. Firmanızın geçen yılki toplam ihracatın yaklaşık tutarı nedir? (ABD doları cinsinden)
..... USD
22. Aşağıdaki ifadeleri firmanıza uygunluğu bakımından 1'den 6'ya kadar önem sırasına göre puanlayınız. (1=firmamıza hiç uymaz, 6=tam bizim firma için yazılmış).
- Şu anda ihracat firmamız için çok önemli bir hale gelmiştir.
- İhracat önemlidir, fakat iç piyasadan önemli değildir.
- İhracat gelecekte önem kazanacaktır.
- İhracat riskli bir faaliyettir.
- İhracat firmamızın iş yapma şekli ile pek uyuşmamaktadır.
- İhracatı çitası çok yüksek bir model olarak düşünmekteyiz

23. Aşağıda ihracat karşısındaki engel oluşturan ifadelerin firmanıza uyma derecesini sıralayabilir misiniz? (1=firmamıza hiç uymaz, 6=tam bizim firma için yazılmış).

- İhracat yapabilme için ilave finansal kaynaklara başvurmak gerekir
..... Gümrük tarifeleri engel oluşturmaktadır.
..... Ülkeler arası kültür farklılıkları problem oluşturmaktadır.
..... Uzak mesafeler üretim, stok ve lojistik politikalarında sorun yaratmaktadır.
..... İhracat, evrak ve dokümantasyon işlemlerinde artış getirmektedir.
..... Ödeme şekilleri ve ödeme alma, gecikme ve sorunlara neden olmaktadır.

24. Aşağıdaki seçeneklerden firmanız için geçerli olanı işaretleyiniz. Eğer seçeneklerin birden fazlası firmanız için geçerliyse, en öncelikliden en az öncelikliye doğru (1-2-3 biçiminde) sıralayınız.

- Firmamız doğrudan kendisi ihracat yapıyor.
..... Firmamız dış ticaret sermaye şirketleri aracılığıyla ihracat yapıyor.
..... Firmamız sektörel dış ticaret şirketleri aracılığıyla ihracat yapıyor.

25. Hangi ülkelere ihracat yapıyorsunuz? Eğer mümkünse ihracat yaptığınız her bir ülkenin toplam ihracatınız içindeki payını da (%) lütfen belirtiniz.?

Örnek: İngiltere - %50; Azerbaycan - % 25; Bulgaristan - % 25 gibi).

1		%.	4		%.
2		%.	5		%.
3		%.	6		%..

İkinci Kısım Sonu.

C. Dış Yatırımlar.

Eğer firmanızın yurtdışında doğrudan bir yatırımı varsa (doğrudan dış yatırımı, üretim, satış, dağıtım, lojistik olarak) ya da yurtdışında bir yatırım yapmayı planlıyorsa ankete devam ediniz. Eğer yurtdışında birden fazla yatırımınız / ya da yatırım planınız varsa “sermayesi en büyük olan yatırımınızı dikkate alarak” cevap veriniz.

26. Firmanızın yurtdışında doğrudan dış yatırım, üretim, satış, dağıtım, lojistik olarak:

- Halihazırda bir yatırımı vardır.
 Bir yatırım planlamaktadır.

27. Yatırım yaptığınız ya da yapmayı planladığınız ülke ... Hedef Ülke anlamında
- a. Dış yatırım yaptığınız ya da yapmayı planladığınız hedef ülke ya da ülkelerin adlarını lütfen yazınız?

- b. Dış yatırımlarınızı hangi alanlarda yaptığınızı ya da yapmayı planladığınızı lütfen yazınız.

(Örneğin: Kendi alt sektörüm, ofis, mutfak, panel ya da diğer

28. Yaptığınız ya da yapmayı planladığınız dış yatırımınızın türü yandaki seçeneklerden hangilerince en iyi tanımlanabilir. (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)...

- Temsilcilik ofisi/ şube Depo / mağaza Fabrika/atölye vb.
- Bayi Diğer, Lütfen belirtiniz

29. Yurtdışında ilk yatırımınızı hangi yılda ve hangi ülkede yaptınız? (Örneğin: Almanya, 1992 vb.)

30. Firmanızın yaptığı ya da yapmayı planladığı yatırıma konu işletmeyi dikkate alarak aşağıda verilen seçeneklerden geçerli olanı işaretleyiniz. Yaptığınız ya da yapmayı planladığınız dış yatırımınızın türü yandaki seçeneklerden hangilerince en iyi tanımlanabilir. (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)...

- İşletmeyi en baştan biz kurduk / kuracağız.
- Mevcut bir işletmenin tümünü özel sektörden satın aldık / alacağız.
- Mevcut bir işletmenin tümünü devletten satın aldık /alacağız
- Mevcut bir özel sektör işletmesine ortak olduk /olacağız.
- Mevcut bir devlet işletmesine ortak olduk /olacağız.
- Diğer, Lütfen belirtiniz.....

31. Aşağıdaki seçeneklerden firmanız için geçerli olanları işaretleyiniz.

- Dış yatırımımızdan önce hedef ülkeyle ticari ilişkimiz yoktu / yok
- Dış yatırımımızdan önce hedef ülkeye ihracat yapıyorduk / yapıyoruz.
- Dış yatırımımızdan önce hedef ülkeden ithalat yapıyorduk / yapıyoruz.
- Diğer, Lütfen belirtiniz

32. Dış yatırımınızdan önce yatırım yaptığınız hedef ülkeyle ticaret (ihracat ya da ithalat) yapıyordusanız, aşağıdaki seçeneklerden geçerli olanları işaretleyiniz.

- Dış yatırımımızdan sonra hedef ülkeye ihracatımız arttı.
- Dış yatırımımızdan sonra hedef ülkeye ihracatımız azaldı.
- Dış yatırımımızdan sonra hedef ülkeden ithalatımız arttı.
- Dış yatırımımızdan sonra hedef ülkeden ithalatımız azaldı.
- Diğer, Lütfen belirtiniz

33. Aşağıdaki seçeneklerden firmanız için geçerli olanları işaretleyiniz. Eğer seçeneklerin birden fazlası firmanız için geçerliyse, en öncelikliden en az öncelikliye doğru (1-2-3 biçiminde) sıralayınız.

- Hedef ülkenin iç pazarını hedefliyoruz.
- Hedef ülkeden başka ülkelere ihracat yapmayı hedefliyoruz.
- Hedef ülkeden Türkiye'ye ihracat yapmayı hedefliyoruz.
- Diğer. Lütfen Belirtiniz.

34. Dış yatırımınızı nasıl finanse ettiniz / finanse etmeyi planlıyorsunuz? Aşağıdaki seçeneklerden geçerli olanları işaretleyiniz. Eğer seçeneklerin birden fazlası firmanız için geçerliyse, en önemli olandan en az önemli olana doğru (1-2-3 biçiminde) sıralayınız.

- Öz sermaye ile.
- Bir Türk bankasından kredi kullanarak.
- Bir yabancı bankadan kredi kullanarak.
- Diğer, Lütfen belirtiniz.....

35. Dış yatırımınıza konu işletmedeki ortaklık payınız nedir / ne olacak?

- %100 %50'den az %50'den fazla

36. Eğer dış yatırımınızı ortaklık kurarak yaptıysanız / yapmayı planlıyorsanız aşağıdaki seçeneklerden firmanız için geçerli olanları işaretleyiniz.

- Yurtdışındaki yatırımımızı ortaklık kurarak yapmadık.
- Yurtdışındaki firmamızda Türk ortağımız var / olacak.
- Yurtdışındaki firmamızda yatırımın yapıldığı ülke uyruğunda yabancı ortağımız var / olacak.
- Diğer, Lütfen belirtiniz.....

37. Eğer dış yatırımınızı ortaklık kurarak yaptıysanız/yapmayı planlıyorsanız, aşağıda verilen muhtemel sebeplerden her birinin, firmanızın bu yöndeki tercihi üzerinde “ne ölçüde önem taşıdığını” verilen seçeneklerden en uygun olanını işaretleyerek belirtiniz. Ayrıca verilen muhtemel sebepleri, önem sırası sütununda, firmanız için en önemli olandan en az önemli olana doğru (1-2-3... biçiminde) belirtiniz.

Tablo E.1: Anket soruları.

		Önem sırası	Çok önemli	Önemli	Kararsızım	Önemi yok	Hiç önemi yok
			5	4	3	2	1
1	Yetersiz sermaye sorununu aşmak		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İhtiyaç duyulan teknolojiye erişmek		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yerel iş takibi ve yönetimi sürecini kolaylaştırmak		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Üretilen mal ya da hizmete pazar teminini kolaylaştırmak		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Girdi (ham madde vb.) tedarikini kolaylaştırmak		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Yasal ya da fiili zorunluluğun gereğini yerine getirmek		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. Aşağıda verilen muhtemel sebeplerden her birinin, firmanızın bu yöndeki tercihi üzerinde “ne ölçüde etki ettiğini” verilen seçeneklerden en uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.

Tablo E.2: Anket soruları.

		Çok etkili	Etkili	Kararsızım	Az etkili	Hiç etkisi yok
		5	4	3	2	1
1	Yurtdışındaki akraba, bağlantılar, özellikle yurtdışı eğitilmiş ve/veya yurtdışında yaşayan ikinci nesil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Yönetime gelen ekip yurtdışı deneyim ve açılım stratejileri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yönetimde risk almaya eğilimli yeni kadroların varlığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Finansal açıdan belirli bir oranda dövizle satış yapmanın avantajı, dövizle bağlı girdileri karşılama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Prestij, referans ve moral açısından olumlu katkısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kurumsal bir firma olarak geliştirilen vizyon kapsamı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	AB ile gümrük birliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Yurtdışındaki Türk nüfus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. Aşağıdaki seçeneklerden firmanız için geçerli olanları işaretleyiniz.

- Yurtdışındaki işletmemiz yurtiçindeki firmamızdan nihai mamul satın alıyor / alacak.
- Yurtdışındaki işletmemiz yurtiçindeki firmamıza nihai mamul satıyor / satacak.
- Yurtdışındaki işletmemiz yurtiçindeki firmamızdan ham madde/ara mamul satın alıyor / alacak.
- Yurtdışındaki işletmemiz yurtiçindeki firmamıza ham madde / ara mamul satıyor / satacak.
- Yurtdışındaki işletmemiz ve yurtiçindeki firmamız arasında bu tür bir ilişki yok.
- Diğer, Lütfen belirtiniz.....

40. Yurtdışındaki kazancınızı Türkiye'ye transfer ediyormusunuz / etmeyi planlıyor musunuz?

- Evet Hayır
- Diğer, Lütfen belirtiniz...

41. Dış yatırımınızdan sonra Türkiye'deki faaliyetlerinizin çapı daraldı mı / daralacak mı?

- Evet Hayır

42. Aşağıda sıralanan muhtemel sebeplerin, firmanızın dış yatırım yapma kararı bakımından “ne ölçüde önem taşıdığını” verilen seçeneklerden en uygun olanını işaretleyerek belirtiniz. Lütfen tüm önermeler için verilen seçeneklerden birini “mutlaka işaretleyiniz” ve lütfen “hiçbiri soruyu işaretlemeden geçmeyiniz”.

Tablo E.3: Anket soruları.

		Çok önemli	Önemli	Kararsızım	Önemi yok	Hiç önemi yok
		5	4	3	2	1
1	Hedef ülke pazarının büyük bir pazar oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Hedef ülkede kar marjı daha yüksek olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Hedef ülkede işçi ücretlerinin düşük oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Hedef ülkedeki işgücünün nitelikli oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Hedef ülkenin ihtiyaç duyduğumuz doğal kaynaklara sahip oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Hedef ülkenin devleti tarafından verilen yatırım teşvikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Hedef ülkede geçerli vergi oranlarının düşük oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Hedef ülkede bir firmanın değerinin altında bir fiyata satılık oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Hedef ülkenin istikrarlı bir ülke oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Hedef ülkede bulunan yeni teknolojileri öğrenmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Hedef ülkenin AB üyesi oluşu ya da AB'ne tam üye olmasının beklenmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Eski sosyalist ülkelerin pazar ekonomisine geçiş çabalarının yarattığı fırsatlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Hedef ülkenin Türk menşeli ürünlerin ithalatını engellemek için uyguladığı ticari engeller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	İhracat pazarımız olan hedef ülke pazarını kaybetme riski	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	İhracatta navlun giderlerinin yüksekliğini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	İhracat ve yurtdışı pazarlama teşviklerinden yararlanabilmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	İhracat pazarımızdaki alıcıların pazarlık güçlerini kırma zorunluluğu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Hedef ülkedeki bankalarının ve/veya ihracat kredi kurumlarının sundukları finansal imkânlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Müşterimiz olan firmaların faaliyetlerini yurtdışına kaydırmaları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Başka ülkelere Türk firmalarına uygulanan kota engellerini hedef ülkede üretim yoluyla aşmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Yerli rakiplerimizin yurtdışında yatırım yapmaları / yapmayı planlamaları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tablo E.3 (Devam): Anket soruları.

		Çok önemli	Önemli	Kararsızım	Önemi yok	Hiç önemi yok
		5	4	3	2	1
22	Sektörümüzde faaliyette bulunan yabancı firmaların Türkiye’de yatırım, yapmaları /planlamaları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Satın alınma tehdidinden kaçınabilmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	İç piyasadaki rekabetin artışı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Türkiye’nin Avrupa Gümrük Birliği’ne girişi sonucu iç piyasada artan rekabet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Faaliyette bulunulan pazar sayısını artırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Türk ekonomisinin istikrarsız oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Türkiye’de faiz oranlarının yüksek oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Türkiye’de döviz kurlarının istikrarsız oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Türkiye’deki üretim maliyetlerinin artışı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Türkiye’de enerji maliyetlerinin yüksek oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Türkiye’de enerji tedarikinde yaşanan sıkıntılar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Türkiye’de vasıflı işçi ücretlerinin yüksek oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Türkiye’de vasıflı işçi bulmakta karşılaşılan sorunlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Türkiye’de sermayemizin eriyor oluşu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Türkiye’de bürokrasiden kaynaklanan zorluklar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43. Bir önceki soruda sıralanan muhtemel sebeplerden hangisi, firmanızın dış yatırım yapma kararı üzerinde en etkili olan sebeptir? Niçin? Lütfen belirtiniz. (Örneğin: dış pazara erişim, yatırım yapılan ülkedeki düşük ücretler vb.)

.....

D. Eklemek istediğiniz diğer hususları lütfen aşağıdaki boşluğa not ediniz. (Vereceğiniz her türlü ayrıntı araştırmanın daha sağlıklı sonuçlara ulaşmasını kolaylaştıracaktır).

Ek-F: Türkiye'nin Akdettiği Yatırımların Karşılıklı Korunması ve Teşviki Anlaşmaları

Tablo F.1: Türkiye'nin akdettiği yatırımların karşılıklı korunması ve teşviki anlaşmaları.

1	A.B.D.	03.12.1985 3533 sayılı Kanun 1989/14291 sayılı B.K.K.,	13.08.1989 t. ve 20251	S.R.G.
2	Almanya	20.06.1962 303 sayılı Kanun 6/2218 sayılı B.K.K.,	10.8.1963 t. ve 11525	S.R.G.
3	Arjantin	08.05.1992 4076 sayılı Kanun 95/6668 sayılı B.K.K.,	30.3.1995 t. ve 22243	S.R.G.
4	Arnavutluk	01.06.1992 4024 sayılı Kanun 96/8276 sayılı B.K.K.,	27.6.1996 t. ve 22679	S.R.G.
5	Avusturya	16.09.1988 3664 sayılı Kanun 90/1198 sayılı B.K.K.,	10.2.1991 t. ve 20782	S.R.G.
6	Azerbaycan	09.02.1994 4152 sayılı Kanun 97/9296 sayılı B.K.K.,	26.5.1997 t. ve 23000	S.R.G.
7	Bangladeş	12.11.1987 3560 sayılı Kanun 89/14354 sayılı B.K.K.,	13.9.1989 t. ve 20281	S.R.G.
8	Belarus	08.08.1995 4192 sayılı Kanun 96/8925 sayılı B.K.K.,	12.1.1997 t. ve 22875	S.R.G.
9	Belçika	27.08.1986 3535 sayılı Kanun 1989/14329 sayılı B.K.K.,	8.10.1989 t. ve 20306	S.R.G.
10	Bosna Hersek	21.01.1998 4520 sayılı Kanun 2000/423 sayılı B.K.K.,	4.5.2000 t. ve 24039	S.R.G.
11	Bulgaristan	06.07.1994 4193 sayılı Kanun 97/9160 sayılı B.K.K.,	4.5.1997 t. ve 22979	S.R.G.
12	Britanya/K. İrl.	15.03.1993 3881 sayılı Kanun 96/8074 sayılı B.K.K.,	9.5.1996 t. ve 22631	S.R.G.
13	Cezayir	03.06.1998 4985 sayılı Kanun		S.R.G.
14	Çek Cumh.	10.04.1997 4198 sayılı Kanun 97/9383 sayılı B.K.K.,	13.6.1997 t. ve 23018	S.R.G.
15	Çin	13.11.1990 3882 sayılı Kanun 94/5438 sayılı B.K.K.,	1.5.1994 t. ve 21921	S.R.G.
16	Danimarka	07.02.1990 3733 sayılı Kanun 92/2852 sayılı B.K.K.,	27.5.1992 t. ve 21240	S.R.G.
17	Endonezya	25.02.1997 4348 sayılı Kanun 98/10993 sayılı B.K.K.,	10.5.1998 t. ve 23338	S.R.G.
18	Estonya	18.02.1997 4350 sayılı Kanun 99/12298 sayılı B.K.K.,	2.2.1999 t. ve 23559	S.R.G.
19	Fas	08.04.1997 4975 sayılı Kanun		S.R.G.
20	Filipinler	22.02.1999 4976 sayılı Kanun		S.R.G.
21	Güney Kore	14.05.1991 3936 sayılı Kanun 94/5439 sayılı B.K.K.,	2.5.1994 t. ve 21922	S.R.G.
22	Gürcistan	30.07.1992 4097 sayılı Kanun 95/6875 sayılı B.K.K.,	4.6.1995 t. ve 22303	S.R.G.
23	Hindistan	17.09.1998 4831 sayılı Kanun 2003/6066 sayılı B.K.K.,	17.9.2003 t. ve 25232	S.R.G.
24	Hırvatistan	16.07.1994 4347 sayılı Kanun 98/10800 sayılı B.K.K.,	11.4.1998 t. ve 23310	S.R.G.
25	Hollanda	27.03.1986 3536 sayılı Kanun 1989/14363 sayılı B.K.K.,	8.9.1989 t. ve 20276	S.R.G.
26	İspanya	15.02.1995 4267 sayılı Kanun 97/10259 sayılı B.K.K.,	1.12.1997 t. ve 23187	S.R.G.
27	İsrail	14.03.1996 4343 sayılı Kanun 98/11570 sayılı B.K.K.,	2.9.1998 t. ve 23451	S.R.G.
28	İsveç	11.04.1997 4351 sayılı Kanun 98/11349 sayılı B.K.K.,	15.7.1998 t. ve 23403	S.R.G.
29	İsviçre	03.03.1988 3537 sayılı Kanun 1989/14325 sayılı B.K.K.,	6.10.1989 t. ve 20304	S.R.G.
30	İtalya	22.03.1995 4977 sayılı Kanun		S.R.G.
31	Japonya	12.02.1992 3844 sayılı Kanun 92/3723 sayılı B.K.K.,	16.1.1993 t. ve 21467	S.R.G.

Tablo F.1 (Devam): Türkiye'nin akdettiği yatırımların karşılıklı korunması ve teşviki anlaşmaları.

32	Kazakistan	01.05.1992 4023 sayılı Kanun 95/6461 sayılı B.K.K.,	11.2.1995 t. ve 22199	S.R.G.
33	Kırgızistan	28.04.1992 4025 sayılı Kanun 95/6462 sayılı B.K.K.,	12.2.1995 t. ve 22200	S.R.G.
34	Kuveyt	27.10.1988 3663 sayılı Kanun 91/1727 sayılı B.K.K.,	5.7.1991 t. ve 20920	S.R.G.
35	Küba	22.12.1997 4427 sayılı Kanun 99/13268 sayılı B.K.K.,	15.9.1999 t. ve 23817	S.R.G.
36	Letonya	03.06.1997 4349 sayılı Kanun 99/12297 sayılı B.K.K.,	2.2.1999 t. ve 23559	S.R.G.
37	Litvanya	11.07.1994 4197 sayılı Kanun 97/9544 sayılı B.K.K.,	5.7.1997 t. ve 23040	S.R.G.
38	Lüksemburg	27.08.1986 3535 sayılı Kanun 1989/14329 sayılı B.K.K.,	8.10.1989 t. ve 20306	S.R.G.
39	Macaristan	14.01.1992 4032 sayılı Kanun 95/6510 sayılı B.K.K.,	22.2.1995 t. ve 22210	S.R.G.
40	Makedonya	14.07.1995 4246 sayılı Kanun 97/9538 sayılı B.K.K.,	7.7.1997 t. ve 23042	S.R.G.
41	Malezya	25.02.1998 4524 sayılı Kanun 2000/373 sayılı B.K.K.,	10.5.2000 t. ve 24045	S.R.G.
42	Mısır	04.10.1996 4408 sayılı Kanun 2002/4404 sayılı B.K.K.,	26.7.2002 t. ve 24827	S.R.G.
43	Moğolistan	16.03.1998 4406 sayılı Kanun 2000/157 sayılı B.K.K.,	28.2.2000 t. ve 23978	S.R.G.
44	Moldova	14.02.1994 4153 sayılı Kanun 96/8697 sayılı B.K.K.,	12.1.1997 t. ve 22875	S.R.G.
45	Özbekistan	28.04.1992 4026 sayılı Kanun 95/6461 sayılı B.K.K.,	12.2.1995 t. ve 22200	S.R.G.
46	Pakistan	16.03.1995 4196 sayılı Kanun 96/9013 sayılı B.K.K.,	12.2.1997 t. ve 22903	S.R.G.
47	Polonya	21.08.1991 3883 sayılı Kanun		S.R.G.
48	Portekiz	19.02.2001 4979 sayılı Kanun 2003/6382 sayılı B.K.K.,	19.12.2003 t. ve 25321	S.R.G.
49	Romanya	24.01.1991 3935 sayılı Kanun 94/5524 sayılı B.K.K.,	16.7.1994 t. ve 221992	S.R.G.
50	Rusya	15.12.1997 4464 sayılı Kanun 2000/554 sayılı B.K.K.,	16.5.2000 t. ve 24051	S.R.G.
51	Slovakya	09.10.2000 4978 sayılı Kanun 2003/6409 sayılı B.K.K.,	18.12.2003 t. ve 25320	S.R.G.
52	Şili	21.08.1998 4974 sayılı Kanun 2003/6516 sayılı B.K.K.,	3.1.2004 t. ve 25335	S.R.G.
53	Tacikistan	06.05.1996 4299 sayılı Kanun 97/9889 sayılı B.K.K.,	12.9.1997 t. ve 23108	S.R.G.
54	Tunus	29.05.1991 3886 sayılı Kanun 2002/5034 sayılı B.K.K.,	1.3.2002 t. ve 24982	S.R.G.
55	Türkmenistan	02.05.1996 4022 sayılı Kanun 94/6388 sayılı B.K.K.,	15.1.1995 t. ve 22172	S.R.G.
56	Ukrayna	27.11.1996 4337 sayılı Kanun 98/10828 sayılı B.K.K.,	17.4.1998 t. ve 23316	S.R.G.
57	Yemen	07.09.2000 4981 sayılı Kanun 2003/6473 sayılı B.K.K.,	18.12.2003 t. ve 25320	S.R.G.
58	Yugoslavya	02.03.2001 4980 sayılı Kanun 2003/6339 sayılı B.K.K.,	4.11.2003 t. ve 25279	S.R.G.
59	Yunanistan	20.01.2000 4655 sayılı Kanun 2001/2715 sayılı B.K.K.,	1.8.2001 t. ve 24480	S.R.G.

Ek-G: Türkiye'nin 'Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşması' İmzaladığı Ülkeler

Tablo G.1: Türkiye'nin 'çifte vergilendirmeyi önleme anlaşması' imzaladığı ülkeler.

(10.03.2014 tarihi itibarıyla)

	Taraf Devlet	Anlaşmanın İmza Edildiği Tarih	Yayımlandığı Resmi Gazete Tarih-Numara	Yürürlük Tarihi	Vergiler Açısından Uygulanmaya Başlandığı Tarih
1	Avusturya	3.11.1970	01.08.1973 - 14612	24.9.1973	1.1.1974
	Avusturya(Revize)	28.3.2008	26.06.2009 - 27270	1.10.2009	1.1.2010
2	Norveç	16.12.1971	21.12.1975 - 15445	30.1.1976	1.1.1977
	Norveç (Revize)	15.1.2010	28.05.2011 - 27947	15.6.2011	1.1.2012
3	Güney Kore	24.12.1983	02.10.1985 - 18886	25.3.1986	1.1.1987
4	Ürdün	6.6.1985	15.07.1986 - 19165	3.12.1986	1.1.1987
5	Tunus	2.10.1986	30.09.1987 - 19590	28.12.1987	1.1.1988
6	Romanya	1.7.1986	21.08.1988 - 19906	15.9.1988	1.1.1989
7	Hollanda	27.3.1986	22.08.1988 - 19907	30.9.1988	1.1.1989
8	Pakistan	14.11.1985	26.08.1988 - 19911	8.8.1988	1.1.1989
9	İngiltere	19.2.1986	19.10.1988 - 19964	26.10.1988	1.1.1989
10	Finlandiya	9.5.1986	30.11.1988 - 20005	30.12.1988	1.1.1989
	Finlandiya (revize)	6.10.2009	24.03.2012 - 28243	4.5.2012	1.1.2013
11	K.K.T.C.	22.12.1987	26.12.1988 - 20031	30.12.1988	1.1.1989
12	Fransa	18.2.1987	10.04.1989 - 20135	1.7.1989	1.1.1990
13	Almanya (Feshedilen)	16.4.1985	09.07.1986 - 19159	30.12.1989	1.1.1990
	Almanya (Yeni)	19.9.2011	24.01.2012 - 28183	1.8.2012	1.1.2011
14	İsveç	21.1.1988	30.09.1990 - 20651	18.11.1990	1.1.1991
15	Belçika	2.6.1987	15.09.1991 - 20992	8.10.1991	1.1.1992
16	Danimarka	30.5.1991	23.05.1993 - 21589	20.6.1993	1.1.1991
17	İtalya	27.7.1990	09.09.1993 - 21693	1.12.1993	1.1.1994
18	Japonya	8.3.1993	13.11.1994 - 22110	28.12.1994	1.1.1995
19	B.A.E.	29.1.1993	27.12.1994 - 22154	26.12.1994	1.1.1995
20	Macaristan	10.3.1993	25.12.1994 - 22152	9.11.1995	1.1.1993
21	Kazakistan	15.8.1995	08.11.1996 - 22811	18.11.1996	1.1.1997
22	Makedonya	16.6.1995	07.10.1996 - 22780	28.11.1996	1.1.1997
23	Arnavutluk	4.4.1994	05.10.1996 - 22778	26.12.1996	1.1.1997
24	Cezayir	2.8.1994	30.12.1996 - 22863	30.12.1996	1.1.1997
25	Moğolistan	12.9.1995	30.12.1996 - 22863	30.12.1996	1.1.1997

Tablo G.1 (Devam): Türkiye'nin 'çifte vergilendirmeyi önleme anlaşması' imzaladığı ülkeler.

(10.03.2014 tarihi itibarıyla)

	Taraf Devlet	Anlaşmanın İmza Edildiği Tarih	Yayımlandığı Resmi Gazete Tarih-Numara	Yürürlük Tarihi	Vergiler Açısından Uygulanmaya Başladığı Tarih
26	Hindistan	31.1.1995	30.12.1996 - 22863	30.12.1996	1.1.1994
27	Malezya	27.9.1994	30.12.1996 - 22863	31.12.1996	1.1.1997
28	Mısır	25.12.1993	30.12.1996 - 22863	31.12.1996	1.1.1997
29	Çin Halk Cum.	23.5.1995	30.12.1996 - 22863	20.1.1997	1.1.1998
30	Polonya	3.11.1993	30.12.1996 - 22863	1.4.1997	1.1.1998
31	Türkmenistan	17.8.1995	13.06.1997 - 23018	24.6.1997	1.1.1998
32	Azerbaycan	9.2.1994	27.06.1997 - 23032	1.9.1997	1.1.1998
33	Bulgaristan	7.7.1994	15.09.1997 - 23111	17.9.1997	1.1.1998
34	Özbekistan	8.5.1996	07.09.1997 - 23103	30.9.1997	1.1.1997
35	A.B.D.	28.3.1996	31.12.1997 - 23217	19.12.1997	1.1.1998
36	Beyaz Rusya	24.7.1996	22.04.1998 - 23321	29.4.1998	1.1.1999
37	Ukrayna	27.11.1996	22.04.1998 - 23321	29.4.1998	1.1.1999
38	İsrail	14.3.1996	24.05.1998 - 23351	27.5.1998	1.1.1999
39	Slovakya	2.4.1997	03.10.1999 - 23835	2.12.1999	1.1.2000
40	Kuveyt	6.10.1997	28.11.1999 - 23890	13.12.1999	1.1.1997
41	Rusya	15.12.1997	17.12.1999 - 23909	31.12.1999	1.1.2000
42	Endonezya	25.2.1997	15.02.2000 - 23965	6.3.2000	1.1.2001
43	Litvanya	24.11.1998	10.05.2000 - 24045	17.5.2000	1.1.2001
44	Hırvatistan	22.9.1997	10.05.2000 - 24045	18.5.2000	1.1.2001
45	Moldova	25.6.1998	25.07.2000 - 24120	28.7.2000	1.1.2001
46	Singapur	9.7.1999	18.07.2001 - 24466	27.8.2001	1.1.2002
47	Kırgızistan	1.7.1999	12.12.2001 - 24611	20.12.2001	1.1.2002
48	Tacikistan	6.5.1996	24.12.2001 - 24620	26.12.2001	1.1.2002
49	Çek Cumhuriyeti	12.11.1999	15.12.2003 - 25317	16.12.2003	1.1.2004
50	İspanya	5.7.2002	18.12.2003 - 25320	18.12.2003	1.1.2004
51	Bangladeş	31.10.1999	15.12.2003 - 25317	23.12.2003	1.1.2004
52	Letonya	3.6.1999	22.12.2003 - 25324	23.12.2003	1.1.2004
53	Slovenya	19.4.2001	23.12.2003 - 25325	23.12.2003	1.1.2004
54	Yunanistan	2.12.2003	02.03.2004 - 25390	5.3.2004	1.1.2005
55	Suriye	6.1.2004	28.06.2004 - 25506	21.8.2004	1.1.2005
56	Tayland	11.4.2002	08.01.2005 - 25694	13.1.2005	1.1.2006
57	Sudan	26.8.2001	17.09.2003 - 25232	31.1.2005	1.1.2006
58	Lüksemburg	9.6.2003	08.01.2005 - 25694	18.1.2005	1.1.2006
59	Estonya	25.8.2003	04.07.2004 - 25512	21.2.2005	1.1.2006
60	İran	17.6.2002	09.10.2003 - 25254	27.2.2005	1.1.2006
61	Fas	7.4.2004	22.06.2005 - 25853	18.7.2006	1.1.2007
62	Lübnan	12.5.2004	17.08.2006 - 26262	21.8.2006	1.1.2007
63	Güney Afrika Cum.	3.3.2005	20.11.2006 - 26352	6.12.2006	1.1.2007
64	Portekiz	11.5.2005	15.12.2006 - 26377	18.12.2006	1.1.2007

Tablo G.1 (Devam): Türkiye'nin 'çifte vergilendirmeyi önleme anlaşması' imzaladığı ülkeler.

(10.03.2014 tarihi itibarıyla)

	Taraf Devlet	Anlaşmanın İmza Edildiği Tarih	Yayımlandığı Resmi Gazete Tarih-Numara	Yürürlük Tarihi	Vergiler Açısından Uygulanmaya Başlandığı Tarih
65	Sırbistan-Karadağ	12.10.2005	08.08.2007 - 26607	10.8.2007	1.1.2008
66	Etiyopya	2.3.2005	09.08.2007 - 26608	14.8.2007	1.1.2008
67	Bahreyn	14.11.2005	21.08.2007 - 26620	2.9.2007	1.1.2008
68	Katar	25.12.2001	05.02.2008 - 26778	11.2.2008	1.1.2009
69	Bosna-Hersek	16.2.2005	08.04.2007 - 26487	18.9.2008	1.1.2009
70	Suudi Arabistan	9.11.2007	03.02.2009 - 27130	1.4.2009	1.1.2010
71	Gürcistan	21.11.2007	10.02.2010 - 27489	15.2.2010	1.1.2011
72	Umman	31.5.2006	13.03.2010 - 27520	15.3.2010	1.1.2011
73	Yemen	26.10.2005	13.03.2010 - 27520	16.3.2010	1.1.2011
74	İrlanda	24.10.2008	10.08.2010 - 27668	18.8.2010	1.1.2011
75	Yeni Zelanda	22.4.2010	04.07.2011 - 27984	28.7.2011	1.1.2012
76	Kanada	14.7.2009	29.04.2011 - 27919	4.5.2011	1.1.2012
77	İsviçre	18.6.2010	12.01.2012 - 28171	8.2.2012	1.1.2013
78	Brezilya	14.3.2005	12.01.2012 -28171	9.10.2012	1.1.2013
79	Avustralya	28.4.2010	21.05.2013 - 28653	5.6.2013	1.1.2014
80	Malta	14.7.2011	27.04.2013 - 28630	13.6.2013	1.1.2014

Kaynak: Gelirler İdaresi Başkanlığı, Erişim: 21 Mart 2015

http://www.gib.gov.tr/fileadmin/mevzuat/uluslararasi_mevzuat/VERGIANLASMALIST.htm

Ek-H: Tüm Sorular İçin ANOVA Sonuçları

Tablo H.1: Tüm sorular için anova sonuçları (Birinci bölüm)

	FDI ile ilgili 42. soru alt soruları	Dunning	City															
		Motivasyonları		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
F1	ÇEKİCİ-PULL Faktör																	
4	Hedef ülkedeki işgücünün nitelikli oluşu	kaynak/etkinlik arayan	0.70	0.39	0.34	0.70	0.39	0.34	0.70	0.39	0.34	0.70	0.39	0.34	0.70	0.39	0.34	0.70
5	Hedef ülkenin ihtiyaç duyduğumuz doğal kaynaklara sahip oluşu	kaynak arayan	0.34	0.70	0.34	0.70	0.34	0.70	0.34	0.70	0.34	0.70	0.34	0.70	0.34	0.70	0.34	0.70
6	Hedef ülkenin devleti tarafından verilen yatırım teşvikleri	etkinlik arayan	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
7	Hedef ülkede geçerli vergi oranlarının düşük oluşu	etkinlik arayan	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18
8	Hedef ülkede bir firmanın değerinin altında bir fiyata satılık oluşu	stratejik varlık arayan	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22
14	İhracat pazarımız olan hedef ülke pazarını kaybetme riski	Pazar/stratejik aktif arayan	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
18	Hedef ülkedeki bankalarının ve/veya ihracat kredi kurumlarının sundukları finansal imkânlar	kaynak arayan	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86
F2	İTİCİ-PULL Faktör																	
27	Türk ekonomisinin istikrarsız oluşu	etkinlik arayan	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
28	Türkiye'de faiz oranlarının yüksek oluşu	etkinlik arayan	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49
30	Türkiye'deki üretim maliyetlerinin artışı	etkinlik arayan	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67
31	Türkiye'de enerji maliyetlerinin yüksek oluşu	etkinlik arayan	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57
32	Türkiye'de enerji tedarikinde yaşanan sıkıntılar	etkinlik arayan	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48
33	Türkiye'de vasıflı işçi ücretlerinin yüksek oluşu	etkinlik arayan	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61
34	Türkiye'de vasıflı işçi bulmakta karşılaşılan sorunlar	etkinlik arayan	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12
35	Türkiye'de sermayemizin eriyor oluşu	etkinlik arayan	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54
36	Türkiye'de bürokrasiden kaynaklanan zorluklar	etkinlik arayan	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31
F3	İÇ REKABET Faktör																	
19	Müşterimiz olan firmaların faaliyetlerini yurtdışına kaydırmaları	Pazar arayan	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
20	Başka ülkelerece Türk firmalarına uygulanan kota engellerini hedef ülkede üretim yoluyla aşmak	Pazar arayan	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
24	İç piyasadaki rekabetin artışı	Pazar arayan	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
25	Türkiye'nin Avrupa Gümrük Birliği'ne girişi sonucu iç piyasada artan rekabet	Pazar arayan	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
F4	DIŞ REKABET Faktör																	
13	Hedef ülkenin Türk menşeli ürünlerin ithalatını engellemek için uyguladığı ticari engeller	Pazar/etkinlik arayan	0.71	0.71	0.71	0.71	0.71	0.71	0.71	0.71	0.71	0.71	0.71	0.71	0.71	0.71	0.71	0.71
16	İhracat ve yurtdışı pazarlama teşviklerinden yararlanabilmek	etkinlik arayan	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
21	Yerli rakiplerimizin yurtdışında yatırım yapmaları / yapmayı planlamaları	Pazar arayan	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
22	Sektörümüzde faaliyette bulunan yabancı firmaların Türkiye'de yatırım, yapmaları /planlamaları	Pazar/stratejik varlık arayan	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39
23	Satın alma tehdidinden kaçınabilmek	Pazar/stratejik varlık arayan	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
1	Hedef ülke pazarının büyük bir pazar oluşu	Pazar arayan	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39
2	Hedef ülkede kar marjı daha yüksek olması	Pazar/etkinlik arayan	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89
26	Faaliyette bulunan pazar sayısını artırmak	Pazar arayan	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Cengiz YARDİBİ
Uyruğu : TC
Doğum Yeri ve Tarihi : Karabük, 30 Ocak 1956
Medeni Hali : Evli-2
Adres : Alacaatlı mah. 3412 Sok. Yeniatabilge sitesi K-1 Blok D.20 Çankaya
ANKARA
E-Posta Adresi : yardibi@ttmail.com
İletişim (Telefon) : 532-614-4199

EĞİTİM

Lise : Deniz Lisesi-Heybeliada, İSTANBUL; 1973
Lisans : NPGS, Elektronik Müh. ABD, 1980
Yüksek Lisans :
1. NPGS, Elektronik Müh. ABD, 1982
2. Deniz Harp Akademisi, Atatürkçülük ve Uluslararası İlişkiler,
1987
3. University of La Verne, MBA, 1993

MESLEKİ DENEYİM

2010-2012 LAZZONI Mobilya, Ankara; Sektör:Mobilya; Pozisyon:Genel Müdür
2005-2007 YATAS Mobilya, Kayseri-Ankara; Sektör:Mobilya; Pozisyon:İşletmeler
Koordinatörü
2002-2004 TEPE Grubu Ankara; Sektör:Mobilya; Pozisyon:Dış Ticaret Koordinatörü
1999-2001 Kablonet Ankara, İstanbul; Sektör: IT, TV, Altyapı; Pozisyon: Genel Müdür
1995-1997 AXA-OYAK Sigorta Ankara; Sektör:Finans; Pozisyon: İç Anadolu Bölge
Müdürü
1991-1994 NATO AFSOUTH; Napoli İTALYA; Sektör: NATO Altyapı; Pozisyon:Proje
Yöneticisi
1976-1991 Deniz Kuvvetleri, Ankara, İstanbul, Gölçük; Sektör: TSK; Pozisyon: Deniz
Subayı

YABANCI DİL

İngilizce, İtalyanca, Almanca