

Dünya Pazarları ve Çilek Mobilya: Bir Vaka Çalışması



Dr. Irem Eren ERDOĞMUŞ
Marmara Üniversitesi
ireme@marmara.edu.tr

Prof. Dr. F. Zeynep BİLGİN
Marmara Üniversitesi
zbilgin@marmara.edu.tr

Mobilya talebinin bir ülkedeki ekonomik gelişmeler ve bireysel tüketime harcanan gelirle yakından ilişkili olduğunu görülmektedir

Türkiye'deki mobilya üreticileri arasında ilk 15 firma arasında yer almak! Türkiye'nin mobilya sektöründe birinci sırada ihracat yaptığı Almanya pazarı ve hızla büyüyen Rusya pazarı ile ilgilenmek! Hiçbir firmanın tümenden yönelmeyi düşünmediği bir kültür grubuna odaklı çalışmak: Çocuklar ve gençler için üretmek! Bu üç cümlenin düşüncelerinde çağırıştırdığı keyifle, Çilek Mobilya'nın dışpazar sorumlusu olarak Erol Bey daha ne isteyebilirdi. Çilek Mobilya'daki kurumsal iletişim başarısı salt Erol Bey'in değil tüm takım arkadaşlarının kendilerini firmanın ve sektörün bir parçası olarak hissetmelerini ve pozitif enerji ile çalışmalarını sağlıyordu. Ofisinin geniş pencerelerinden İstanbul'un hâlâ güneşli bir sonbahar günündeki renk cümbüşünü izlerken, pazarlama alanında yüksek lisans derecesini geçen aylarda almış olan ve iş başvurusunu yeni kabul ettikleri Esin Hanım'ın önce Türkiye'de ve dünyada mobilya sektörünün yapısını iyice tanıtan ve kurumsal bilgilerle entegre ettikten sonra uluslararası stratejiler üzerinde çalışmaya başlaması gerektiğini düşündü. Sekreterini arayarak "Dünyada ve Türkiye'de Mobilya Endüstrisi" konulu raporu acilen kendisine getirmesini istedi.

Dünyada ve Türkiye'de Mobilya Endüstrisi

Dünyada Mobilya Endüstrisinin Bugünü ve Geleceği

Krizlere rağmen büyüyen ekonomiler, kentlere artan göçler, belli bölgelerde nüfus artışları, inşaat sektöründeki gelişmeler, değişen yaşam biçimleri ve insanların artan harcama düzeyleri, mobilya talebinde artışa, dolayısıyla da mobilyacılık sektörünün tüm dünyada önemli bir endüstri dalı olarak gelişmesine yol açmıştır. Bu gelişme ve değişime paralel olarak da mobilya endüstrisi masa, sandalye, koltuk, kanepeler ya da yatak üretimi ötesinde seçeneklerle tüketicilere geniş bir yelpaze sunmaktadır. Bugün Türkiye'deki mobilya sektörü de geniş bir sunu yelpazesinde işlevselliğin ötesine geçmiştir: Her zevke hitap edebilecek ofis ve çalışma odası mobilyalarından oturma ve yatak odası takımlarına, mutfak, bahçe ve ilgili ek ünitelere, dolayısıyla iç dekorasyon için gerekli her tür eşyanın ve düzenleme elemanının üretimine yer vermektedir. Kısacası, yaşam biçimlerine odaklı üretimler ile kendini sürekli yenileyen bir konumdadır. Çünkü Pellizari ve Finzi'nin (2009) de belirttiği gibi, tüketici açısından bakıldığın-

da beklentiler ve satınalma davranışları farklılıklar yansıtmaktadır.

Günümüzde mobilyalar yaşam biçimlerine uyum sağlarken, hangi amaçla ve nerede kullanılacakları iyice incelenerek üretilmektedir. Küreselleşme ile iletişimin yoğunlaşması, tüketicilerin kendilerine en uygun mobilyayı bulma isteğini, dolayısı ile de üretimde stil zenginliğini artırmaktadır (Dünya Mobilya Sektöründeki Eğilimler, 2009). Bu tasarımların işlevsel ve aynı zamanda dekoratif birer mobilyaya dönüştürülmesinde de ahşap, hasır, plastik ya da metal ötesinde son dönemlerde gümüş alaşımların da aralarında yer aldığı çok çeşitli malzemelerin kullanıldığı görülmektedir. Tüm dünyada en fazla kullanılan malzeme ise yine ahşaptır (Taner 2000). Bir mobilya, kullanıldığı yere (iç ve dış), kullanım farklılığına (bireysel ve toplu), konuşlandırma şekline (sabit ve hareketli) ve üretim malzemesine (ahşap, plastik, metal, mermer, cam, kompozit gibi) göre dört açıdan değerlendirilebilir (Sakarya 2006).

Mobilya endüstrisi, bölgesel merkezî rekabet yapısında kümelenmiş üreticilerin yer aldığı, hem organize hem de organize olmayan, hem vasıflı hem de vasıfsız işçi barındıran bir endüstridir. Bu özelliklere bağlı olarak da el becerilerinin kullanıldığı makinalardan BDT (bilgisayar destekli tasarım-CAD) ve BDÜ (bilgisayar destekli üretim-CAM) sistemlerine kadar çeşitli yöntemlerle üretim ve çizim yapılabildiği gibi, yerel işgücü için de iş olanakları yaratılmaktadır (Koç ve Koç 2009). Küreselleşmeyle hızla çekirdekleşen dünya ekonomisinde hızla büyüyen bu endüstri alanında temelde 60 ülkeyi kapsayan mobilya üretiminin yarattığı değer, 2008 rakamları ile 350 milyar dolar olarak tahmin edilmiştir (Pellizari ve Finzi 2009).

Gelişmiş ekonomilerden ABD, İtalya, Almanya, Japonya, Kanada, İngiltere ve Fransa, dünya mobilya üretiminin maddi değer olarak %46'sını gerçekleştirmektedirler. Diğer gelişmiş ekonomilerin payı ile bu rakam %61'e çıkmaktadır. Öte yandan yükselen pazarların pastadaki payı %39 olup ağırlıklı olarak ihracata dönük üretim için yeni yatırımlarla kendini geliştiren en önemli dört üretici Çin, Polonya, Brezilya ve Vietnam'dır (Tablo 1).

Günümüzde mobilyalar yaşam biçimlerine uyum sağlarken, hangi amaçla ve nerede kullanılacakları iyice incelenerek üretilmektedir

ÜLKELER	ÜRETİM
Gelişmiş Pazarlar	%61
En önemli Gelişmiş Pazarlar ABD %19, İtalya %8, Almanya %7, Japonya %3, Kanada %3, İngiltere %3, Fransa %3	%46
Diğer Gelişmiş Pazarlar	%15
Yükselen Pazarlar	%39
En önemli Yükselen Pazarlar Çin %20, Polonya %3, Brezilya %2, Vietnam %1	%26
Diğer Yükselen Pazarlar	%13

İhracatta bir numara sanıldığı gibi tasarımda lider olan İtalya değil, Çin'dir. Çin'in başarısının altında maliyet liderliğinin etkisi vardır. Mobilyada dünyaya örnek olan İtalya'ya bakıldığında, müthiş bir tarihi ve kültürel altyapı içinde ayakları yere basan ürünleri üreten, ayakları yere basmayan tasarımcılar, bu zanaatkar mobilya üreticisine destek veren devlet ve bir de sektördeki büyük firmalar dikkat çekmektedir (Pellizari ve Finzi 2009, Görgüç 2009). İhracatta önde gelen Çin'i İtalya izlemektedir (Tablo 2). 2008 yılında bir önceki yıla göre 100,25 milyar dolardan 94,05 milyar dolara (%5,7) gerilemiş olan dünya mobilya ihracatında Çin yine 28,03 milyar dolarlık pazar payı ile birinci sıradadır. Çin'i İtalya (%11), Almanya (%10), Polonya (%7) ve ABD (%6) izlemektedirler (Abines 2009).

Dünyadaki mobilya ithalatına bakıldığında birinci sırada ABD yer almaktadır. Toplam ithalatları ABD rakamlarının altında kalsa da Almanya, İngiltere ve Fransa'nın da ithalatta önemli bir yeri olduğu görülmektedir (Tablo 3). Avrupalıların nüfus yapısı itibari ile dışa açık, çok fazla seyahat eden, çokkültürlü insanlar olması mobilya tüketimlerini de etkilemektedir. Tüketim trendlerinde geleneksel mobilyadan modern mobilyaya geçiş, çocuk mobilyalarına artan ilgi, lamina ve kaplamadan masif mobilyaya geçişte kayın, akçağaç ve huş ağacı gibi açık, sıcak ve nostaljik tonlara talep göze çarpmaktadır (Yeniçeri 2009). Burada masif mobilyada oluşabilecek ve malzemenin kaynaklanan hataların mobilyanın rengini bozabileceğinin, bu yüzden de daha zahmetli bir üretim olduğunun altını çizmek gerekir (Budakçı ve Çınar 2005).

Öne çıkan başka bir husus da, var olan mobilya gruplarına uyum sağlayabilen bağımsız mobilya parçalarının takım veya set şeklinde satılan mobilya alımlarına göre pazar payını artırmasıdır (Yeniçeri 2009). Avrupalılar için kalite ve güvenilirlik çok önemlidir. Daima yeni ve daha iyi ürün arayışı içinde olan ve ürünün uluslararası standartlara veya kendi ülke standartlarına uyup uymadığını kontrol eden alıcılar, tanıdıkları ve güvendikleri firmalarla çalışma eğilimindedirler (Sakarya 2006).

ÜLKE ADI	2004	2005	2006	%PAYLARI
Çin	10.437.910	13.911.308	17.666.769	0,17
İtalya	11.055.370	10.739.182	11.136.511	0,11
Almanya	7.368.761	8.345.498	9.530.154	0,09
Polonya	4.785.090	5.388.000	6.044.944	0,06
ABD	4.963.256	5.362.945	5.891.291	0,06
Kanada	5.416.981	5.693.625	5.779.445	0,06
Meksika	4.071.004	4.432.977	4.572.080	0,04
Fransa	2.958.546	3.013.489	3.218.866	0,03
Danimarka	2.586.185	2.569.458	2.641.649	0,03
Vietnam	972.175	1.373.804	2.434.510	0,02
Malezya	1.891.298	2.024.411	2.256.632	0,02
İngiltere	1.812.005	1.834.762	2.047.103	0,02
Belçika	2.046.408	2.022.747	2.046.392	0,02
İsveç	1.703.503	1.773.460	2.005.935	0,02
Çek Cumhuriyeti	1.585.851	1.923.783	1.925.490	0,02

Mobilya talebinin bir ülkedeki ekonomik gelişmeler ve bireysel tüketime harcanan gelirle yakından ilişkili olduğunu görülmektedir. Örneğin Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde tüketiciler, genel ekonomik belirsizlik durumunda mobilya harcamalarını erteleme eğilimi göstermektedirler. 2001 yılında AB ekonomik durgunluktan etkilenince 2001-2003 yılları arasında tüketim %3'ün üzerinde düşmüştür. Böylece kriz dönemlerinde duraklamaya giren talebin canlanması, bir dönemin daha geçmesi ile mümkün olabilmektedir (Sakarya 2006).

ÜLKE ADI	2004	2005	2006	ÜLKE PAYLARI 2006
ABD	29.542.580	32.597.886	34.666.753	0,31
Almanya	8.648.318	9.603.913	10.221.497	0,09
İngiltere	7.174.997	7.169.128	7.629.998	0,07
Fransa	5.907.264	6.414.945	6.774.014	0,06
Kanada	4.026.312	4.497.459	5.171.413	0,05
Japonya	3.928.170	4.200.868	4.369.244	0,04
Belçika	2.619.454	2.920.183	3.069.787	0,03
İspanya	2.274.393	2.586.620	2.823.148	0,03
Hollanda	2.385.518	2.519.154	2.713.591	0,02
İsviçre	2.097.355	2.258.753	2.405.338	0,02
İtalya	1.639.766	1.850.852	2.137.949	0,02
Avusturya	1.955.691	1.939.873	1.912.359	0,02
İsveç	1.516.003	1.574.134	1.799.418	0,02
Avustralya	1.274.807	1.444.498	1.626.864	0,01
Meksika	1.173.810	1.256.161	1.523.631	0,01

Pellizari ve Finzi'nin (2009) raporuna göre, 1999-2007 döneminde ABD'nin ve İngiltere'nin mobilya ithalatında önemli bir yükselme görülmüştür. Fakat 2008'de başlayan krizle beraber özellikle ABD'nin mobilya ithalatı hızlı bir düşüşe girmiştir ve dünya mobilya ithalatının önde gelen ülkesi olması nedeni ile de bu düşüş önemli bir göstere olarak alınmalıdır.

Duraklama dönemlerinde ülkeler kendi üretimleri ile taleplerini karşılamayı tercih ederek dışalımını sınırlayabilirler. Yine de kriz dönemlerinin kısa ya da orta vadede sonuçlanacağı göz önüne alınarak, cazip pazarlara ilişkin talep analizlerini sürdüren firmalar, uzun dönemde pazar fırsatlarını daha hızlı değerlendirerek başarılı olabilmektedirler.

Türkiye'deki Mobilya Endüstrisinin Bugünü ve Geleceği

Sektör Yapısı: Türkiye'deki mobilya endüstrisi ağırlıklı olarak geleneksel yöntemlerle çalışan küçük üreticilerden oluşmaktadır. Bu üreticilerin pazarda hâlâ önemli bir yer tutmalarının arkasında, uzun yıllara dayanan üretim kapasiteleri ve yönetim becerileri ile teknoloji-deki gelişmelere hızla ayak uydurmayı ihmal etmemeleri yatmaktadır. 1970'lerden sonra çok iyi organize olmuş ve modern makinalarla donatılmış üretici sayısında hızlı bir artış gözlenmiş, buna bağlı olarak da mobilya endüstrisi çeşitli bölgelerde önem kazanarak büyümüştür. Bu bölgeler ağırlıklı olarak İstanbul, Ankara, Bursa (İnegöl), Kayseri, İzmir ve Adana olarak sayılabilir (Yeniçeri 2009). Türk mobilya pazarının büyüklüğü perakende fiyatları da hesaba katılırsa 6 milyar dolar civarındadır ve üreticiler ile perakendeciler dahil 60.000 şirketi barındırmaktadır (<http://www.mosder.org.tr/?wapp=hakimizda>, erişim: 10.10.2009). Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlara açılışını ve rekabet üstünlüğünü sağlayan sebeplerden biri atölyeden fabrikasyona geçen, markalı ürünler üreten, üretim ve satış odaklılıktan pazar odaklılığa geçen az sayıdaki işletmenin geliştirdikleri yeni rekabet stratejileridir (Gürpınar ve Barca 2007). Tablo 4'te Türk mobilya sektörünün önde gelen firmaları ve çalışan sayısı bakımından büyüklükleri verilmektedir.

Misyon ve Vizyon: MOSDER "Türk Mobilya Markalarının ve Ürünlerinin Olgunlaşmasını ve Dünyaya Açılışını Sağlamak" vizyonundan yola çıkarak bu uzun soluklu hedefe ulaşmada üreticilere yol gösterecek bir misyon tanımına gitmiştir (<http://www.mosder.org.tr/?wapp=misyonvizyon0>, erişim: 26.10.2009): "Yurtdışında, dünya standartlarına uygun, yeterli kalitede, farklı ve özgün tasarımları ile, aynı zamanda rekabetçi fiyatları olan bir "Türk Mobilyası" vizyonu oluşturmak". Böylesi bir başarı için ilk etapta yurtiçindeki pazar için yapılması gerekenler de "mobilya perakendecisini ve tüketicisini bilinçlendirerek, talebi sektörün markalı mobilya arzına yönlendirmek" olarak belirtilmiştir. Bu noktada yapılması gerekenler de, "Mobilya sektörünün gelişmesi için üreticileri, yan sanayicisi, ithalatçısı ve perakendecileri ile gerekli olan işbirliğini gerçekleştirmek, aynı zamanda sektörün önde gelen dernekleri ile sektör ihtiyaçlarını, çözümlerini kamu yönetimi ile paylaşarak, sağlıklı kararlar alınmasını ve uygulanmasını sağlamak" olarak tanımlamıştır.

İç Pazar: Mobilya sektörünün hitap ettiği iç pazar hızlı kentleşme, artan genç ve çalışan nüfus, hizmet sektöründeki değişimler ve artan kişi başına gelir sonucu yükselen ve gelişen bir talebe sahiptir. Talepte ihtiyaçtan çok modaya ayak uydurma, stil ve tasarım ön

plana çıkmaktadır (Sakarya 2006, Kobifinans Raporu 2009). A.C. Nielsen'in "Müşterilerin Mobilya Tercihleri ve Satın Alma Kararları" isimli araştırmasına göre Türkiye'deki mobilya müşterisinin satın alma kararlarını etkileyen faktörler sırayla ürün kalitesi, marka güvenilirliği, ürün fiyatı, ödeme koşulları, ürünün işlevselliği ve satış sonrası hizmetlerdir. Türkiye'de üst gelir grubu her beş yılda, orta gelir grubu her 10 yılda, düşük gelir grubu ise her onbeş yılda bir mobilyalarını yenilemektedir (<http://www.mosder.org.tr/?wapp=haberdetaytr&did=377843D3-0790-4C8D-837B-4FC569DB4FE1&content=basinbulteni0>, erişim: 10.10.2009). Yurtdışında oluşan talebin büyümesi ve niteliği, Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlara açılışını ve dünya ortalamasının üstünde performans sağlamanın arkasındaki nedenlerin başında gelmektedir (Gürpınar ve Barca 2007).

Tablo 4. Türkiye Mobilya Sektöründeki En Büyük Firmalar (2006)

FİRMA ADI	YER	YABANCI SERMAYE PAYI (%)	İŞÇİ SAYISI	KULUŞ TARİHİ
Istikbal	Kayseri	-	4000	1992
Bellona	Kayseri	-	4000	1995
Yataş	Kayseri	50	1350	1987
Tepe Mobilya	Ankara	-	1224	1993
Kilim	Kayseri	-	1200	1977
İpek Mobilya	Kayseri	-	753	1991
Doğtaş Mobilya	Çanakkale	-	600	1987
Kelebek	Düzce	-	550	1935
Alfemo	İzmir	-	550	1989
İdaş	İstanbul	-	500	1960
Konfor	İzmir	-	475	2003
Çilek	Bursa	-	474	1995
Koleksiyon	Tekirdağ	-	318	1971
Seray	Ankara	-	300	1950
TOPLAM				16.294

Dış Pazar: Bursa (İnegöl) Türkiye için önemli bir ihracat merkezidir. "İhracat odaklı" olan Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda kullandığı strateji "maliyet liderliği" stratejisidir, fakat bu yönetsel bir yetkinlikten ziyade girdi maliyetlerinin ihracat yapılan ülkelere göre daha ucuz olmasından kaynaklanmaktadır (Gürpınar ve Barca 2007). Tablo 5'te de görüldüğü gibi son yıllarda en yüksek miktarda ihracat Almanya'ya gerçekleştirilmiştir. Almanya'yı sırası ile Irak, Fransa ve İran izlerken, en hızlı ihracat artışı Azerbaycan, Irak ve Rusya ile yapılan ticarettedir (Yeniçeri 2009). İtalyan tarzının etkisi altında olduğu varsayılan Türkiye mobilya ihracatında, İtalya'nın güçlü bir giriş yapmadığı çevremizdeki ülkeler ve Türk nüfusunun yoğun yaşadığı Almanya önemli yer tutmaktadır (Görgüç 2009).

Türkiye'deki mobilya müşterisinin satın alma kararlarını etkileyen faktörler sırayla ürün kalitesi, marka güvenilirliği, ürün fiyatı, ödeme koşulları, ürünün işlevselliği ve satış sonrası hizmetlerdir

Tablo 5. Türkiye'nin Mobilya İhracatı Yaptığı Ülkeler (2006-2008; Değer: 000 \$)

ÜLKE ADI	2006	2007	2008	ÜLKE PAYLARI 2006
Almanya	105.741	134.289	155.276	0,12
Irak	58.410	68.070	104.253	0,08
Fransa	47.550	65.116	74.120	0,06
İran	32.654	64.996	73.194	0,05
Yunanistan	38.571	54.939	61.046	0,05
İngiltere	33.211	45.172	58.795	0,04
Hollanda	42.470	51.590	58.359	0,04
Romanya	25.396	42.396	56.453	0,04
Azerbaycan	17.149	29.145	48.744	0,04
Rusya Federasyonu	23.975	31.104	47.387	0,04
Avusturya	17.173	22.435	30.272	0,02
S. Arabistan	16.513	21.594	27.530	0,02
BAE	9.720	12.845	27.292	0,02
Bulgaristan	11.456	18.835	27.008	0,02
KKTC	25.422	26.932	25.635	0,02
Diğerleri	259.215	343.200	456.489	0,34
TOPLAM	764.715	1.032.658	1.331.852	1,00

Mobilya ihracatı 2008 yılına ait tüm ihracatın %1'ini oluşturmaktadır. İhracat rakamlarının 1998 yılındaki 137,5 milyon dolardan 2005 yılında 953 milyon dolara (İTO 2007), 2008 yılında ise 1,332 milyar dolara (Görgüç 2009) çıktığı göz önünde bulundurulursa Türk mobilya endüstrisinin çok iyi geliştiği sonucuna varılabilir. Dahası, dünya mobilya ihracatında 2006 yılında %0,73 olan pazar payı 2007 yılında %1'e çıkmıştır (Yeniçeri 2009, Görgüç 2009).

MOSDER Başkanı'nın açıklamalarına göre Türkiye'nin mobilya ihracatı 2010 yılı itibarı ile 2,5 milyar dolara yükselecektir ve bu beklentiye göre Türkiye 2010'da dünya ihracatında 15.liğe yükselecektir (<http://www.todayszaman.com/tz-web/detaylar.do?load=detay&link=165251>, erişim: 10.10.2009). Bu hedef MOSDER'in vizyonunun bir uzantısı olarak görülmelidir.

Sorunlar: Tüm bu olumlu rakamlara ve beklentilere rağmen sektörde bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu problemler, yetersiz finansman, aile içi istihdamdan kaynaklı nitelikli işgücü eksikliği, hammadde yetersizliği, araştırma geliştirme ve markalaşmanın olmaması, kayıtdışı ticaret, yüksek taşımacılık maliyetleri, yüksek vergiler ve düşük teşvik olarak sıralanabilir (Gürpınar ve Barca 2007, Nemli vd. 2007, Görgüç 2009). Sorunların aşılması ve ihracatın artması için öncelikle devlet desteklerinin bilinirliğinin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, yurtdışı mağazalaşmaya ve markalaşmaya ve ihtisas bölgeleri ile döviz kurlarının ayarlanması konularına önem verilmelidir (Görgüç 2009, Kobifinans Raporu 2009).

Esin Hanım, Erol Bey'in ofisinin kapısını tıklattı. Uzun bir toplantı öncesinin gerginliği ile içeri girip yerini alırken okuduklarını aklından geçirdi: *Devlet desteklerinin bilinirliği denmişti raporda. Ne tür destekler vardı? Almanya pazarı hep en öndeyken Irak pazarı bu*

batı Avrupa pazarını yakında geçebilir miydi? O zaman Rusya pazarı yerine buraya mı odaklanmak gerekirdi? Ama Rusya pazarı Irak pazarından daha hızlı büyümekteydi. Belki de kriz döneminde etkileşimler Rusya pazarının cazibesini ve talep hacminin daha sınırlı olması da pazarın tümüne hâkim olabilme hayallerini körükleyebilirdi. Bu düşüncelerle toplantı notlarını önüne aldığı anda, daha firmanın stratejileri hakkında pek de bilgi sahibi olmadığını ayırdına vardı. Erol Bey ise bu toplantıda bu yeni ve dikkatli elemanın donanımını artırarak stratejik çalışma grubu içinde biran önce yerini almasını amaçlıyordu. Ve anlatmaya başladı. Anlatılarını ara ara raporlar ve barkovizyon ile gösterdiği tablolarla desteklemekteydi.

Çilek Mobilya

Çilek Mobilya, sadece belirli bir yaş grubuna ve bu grubun gereksinimlerine yönelik mobilya tasarlayıp üreten dünyada bir ilkti (<http://www.cilek.com.tr/turkce/kurulus.aspx>, erişim: 10.10.2009). Erol Bey bu ilk olmanın göreceli avantajının keyfini hissederek koltuğunun arkasına yaslandı. Çilek Mobilya'nın kimliği bunun da ötesinde olmalıydı. Çilek, sunduğu yelpazedeki çeşitlilik, özgün tasarımlar ve aksesuarlarla yarattığı fark ile aslında bir mobilya üreticisinden çok "Eşyalı Oda Atmosferi Satıcısı" idi (Görüşme: Erol Çetinkaya, 31.05.2009).

oluşturuyordu ve Çilek Mobilya sadece Türkiye'nin değil, dünyanın %4'lük dilimine göz dikmişti

Belki de bu farkı yaratabilmiş olması, 2005 yılında Türkiye'de Uluslararası Süpermarka ödülünü mobilya sektörüne taşımasını sağlamıştı. Öyle kolay bir iş değildi "süpermarka" seçilmek. Hem de uluslararası. Jüri profesyonel ve saygın kişilerden oluşuyordu ve Türkiye'de yerleşik yerli ve yabancı markalar birçok kritere dayanarak değerlendiriliyor ve bu ödülün sahibi belirleniyordu (<http://www.cilek.com.tr/turkce/basarilar.aspx>, erişim: 10.10.2009). Çilek Mobilya uluslararası alanda da başarısını 17,3 milyon dolarlık ihracatı ile 2007 yılı ihracat şampiyonu olarak göstermişti. Çocuk ve genç mobilyaları Türkiye mobilya sektörünün sadece %4'ünü oluşturuyordu ve Çilek Mobilya sadece Türkiye'nin değil, dünyanın %4'lük dilimine göz dikmişti (<http://www.haberx.com/Ekonomi-Haberleri/Nisan-2008/Mobilya-Ihracatinin-Sampiyonu-Cilek.aspx>, erişim: 10.10.2009). Aynı yıl Çilek Mobilya Türkiye'deki mobilya üreticiler arasında Turquality Destek Programına katılan ilk firma olmuştu. Bu program sayesinde uluslararası pazarlarda devletten finansman, perakendecilik, reklam, eğitim ve danışmanlık konularında destek ve teşvik alma hak kazanıyordu.

Erol Bey birden tüm bu gelişmelerde Çilek Mobilya'nın ilgi ve sevgi ile kurulmuş, sağlıklı bir

gelişme göstermiş bir firma olmasının da etkisi olabileceğini düşündü. Bursa İnegöl'de yaşamakta olan üç erkek kardeşin yine aynı yörede 1995 yılında başlattığı bir girişimcilik öyküsüdür bu. 1 milyon Alman Markı yatırımla kurulmuş olan firmaya ailenin soyadı olan Çilek ismi verilmiş ve üretim 1996 yılında başlatılmıştı (<http://www.attabot.com/haber/muzaffer-cilek-itiraf-ediyorum-ikea-bu-isi-iyi-yapiyor-1037368/>, erişim: 10.10.2009). Bu üç kardeş mobilya sektöründe daha önce faaliyet gösterilmemiş bir alanda kendilerini göstermeyi amaçlayarak araştırmalara başlamışlardı. Vardıkları sonuç, Türkiye'de nüfusun büyük bir kesimini çocukların ve gençlerin oluşturduğu halde bu segmente yönelik mobilya üretim yapan firmanın olmayıştı. Çilek Mobilya bu nedenle "odaklı pazarlama" stratejisi ile hareket ederek 0-24 yaş grubu tüketici segmentini hedef pazar olarak benimseyebilirdi. Öyle de olmuştu.

Erol Bey firmanın bu vizyöner tutumunda ne kadar müşteri odaklı çalıştığını da Esin Hanım'a anlattı: Amaç bu grubun önemsedığı değerleri göz önüne almak ve bu doğrultuda olabildiğince renkli ve farklı desenlerde, modüler, pratik ve yüksek kaliteli mobilyalar sunarak bu yolla rekabet avantajı yaratmaktır. Üstelik rekabet avantajı salt iç pazar ile sınırlı düşünülmemeliydi. Bu nedenle de misyon, "küresel mobilya endüstrisinde özgün ve rakipsiz bir Türk markası yaratma" (http://www.cilek.com.tr/turkce/vizyon_misyon.aspx, erişim: 10.10.2009) olarak belirlenmişti. Az firmanın hizmet sunduğu bir alanda üst düzey kalite güvencesi ve müşteri memnuniyeti düşünerek çalışan Çilek Mobilya'nın uzun dönemde tüm dünya pazarlarında kendisine kalıcı bir yer sağlaması zor değildi. Erol Bey, Çilek Mobilya'nın kimliğinin bir niş pazara hizmet etmenin ötesinde olduğunu bu noktada hissetti: hedef salt Türkiye'deki gençler olmamış, ilk kuruluş yılından itibaren firma için tüm dünya bir pazar olarak nitelenmiş ve ürünlerin her pazarda sunulması amaçlanmıştı (Görüşme: Erkan Aydın, 08.09.2009). Firmanın sektörün betimlediği vizyon ve misyona uyumlu dış pazar stratejileri vardı. Erol Bey, Çilek Mobilya'nın çeşitli dış pazarlardaki faaliyetleri ve pazarlama karmasına yönelik stratejileri ile ilgili raporu toplantının bu aşamasında Esin Hanım'a verdi. Bu teknik bilgileri Esin Hanım özümseydikten sonra bir haftalık bir süreç sonrasında yeniden görüşeceklerdi.

Çilek Mobilya'nın Uluslararası Konumu ve Çalışmaları

Çilek Mobilya yüksek kaliteli ve modern tasarımlarını Almanya, ABD, İsviçre, İngiltere, Rusya, Avustralya, Japonya ve Rusya gibi dünyanın çeşitli bölgelerinden 63 ülkeye ihraç etmektedir. Kuruluş yılından (1995) beri temel amaçlardan biri küresel pazarlarda yer edinmektir ve firma ürünlerini dış pazarlara tanıtılabilmek için uluslararası fuarlara ve sergilere katılmakta-

Çilek Mobilya pazarının şartlarına bağlı olarak iki farklı franchise sistem uygulamaktadır: franchising ve master franchising

dır. İlk yıllarda dünyadaki neredeyse tüm mobilya fuarlarını izlemeye çalışan Çilek Mobilya bu fuarcılık girişimleri ile ilk ihracatı da 1996 yılında İsviçre'ye gerçekleştirilmiştir ve yurtdışı ilk perakende mağaza aynı yıl Malta'da açılmıştır (<http://www.cilek.com.tr/turkce/ihracaat.aspx>, erişim: 10.10.2009). Firma pazar seçiminde özellikle ilk yıllarda serpiştirme yöntemini benimsemiştir. Yöneticiler katıldıkları uluslararası fuarlarda gelen talepler göre hareket etmiş, zamanla dünyayı on büyük bölüme ayırmış ve hedefledikleri pazarlarda açtıkları her mağazayı haritada işletmişlerdir. Hedef ihracattan çok uluslararası perakendecilikte başarılı olmaktır. Marka bilinirliğinin artması ile başta Köln ve Milano olmak üzere takip edilen fuar sayısı artık birkaç tane ile sınırlı tutulmaktadır (Görüşme: Erkan Aydın, 08.09.2009).

Çilek Mobilya için dış pazarlara giriş stratejisinde en uygun sistem "franchising" çatısı altında çalışmaktadır. Böylece birçok ülkede Çilek Mobilya adı altında mağazalar açılması, ürünlerin tanıtılması ve tanınır kılınması olanağı yakalanmaktadır. Franchising sistemi ile çeşitli ülkelerde mağaza açan girişimciler, bu ülkelerde yaşayan ve pazar şartlarını bilen, bölgedeki politik, kültürel, ekonomik ve teknolojik yapısal değişimlerin farkında olan ve bu değişimlere kendilerini hızla uyarlayabilen, dolayısıyla ile dış çevresel faktörlerin risklerini firma açısından azaltabilen kişilerdir. Çilek Mobilya pazarının şartlarına bağlı olarak iki farklı franchise sistem uygulamaktadır: franchising ve master franchising. İlk sistemde, firmaya ait mağazalar belirli bölgelerde bir yetkili merkez ofise bağlı olarak çalışmaktadır. İkinci sistemde ise sorumluluk bir franchisee'a verilmekte ve ülkedeki diğer franchisee'lar bu master franchisee'a bağlı olup onun üzerinden merkez ofis ile iletişim kurmaktadır. Bir çeşit distribütör olan Master-franchisee, ürünlerin ülke içindeki tüm satış noktalarına dağıtımından sorumludur.

Çilek Mobilya franchisee'larını seçerken bu kişilerin ticari geçmişlerine, güçlü bir sermaye yapısına sahip olmalarına, çalıştıkları ülkenin iş yapılış biçimlerini iyi tanımlarına, mobilya sektöründe deneyimlerinin olmasına ve firma ile uyumlu çalışabilecek, müşteri odaklı kişiler olmalarına dikkat etmektedir. Franchisee'lara yer seçimi ve mimari destek başta olmak üzere perakendecilik, ürün sunumu, fiyatlandırma, satış sonrası destek, kalite güvencesi, ücretsiz nakliye gibi birçok konuda destek verilmektedir. Franchising sistemi dışında, mağaza içi mağaza sistemi ile de Çilek Mobilya ürünlerinin çeşitli

perakende mağazalarının bir bölümünde sergilemesini sağlamaktadır. Bazı ülkelerde de dağıtım %100 Çilek Mobilya'ya ait mağazalar ile yapılandırılmıştır (Görüşme: Erkan Aydın, 08.09.2009).

Türkiye'de ve dünyada temelde "franchising" sistemi ile pazara girişi benimsemiş olan Çilek Mobilya'nın Türkiye'de 93, yurtdışında 34 ülkede 82 "showroom"u bulunmaktadır. Bu showroom'lar daha çok Hollanda, Almanya, Macaristan, Avustralya, Belçika, Azerbaycan, İran, Mısır, Birleşik Arap Emirlikleri, Yeni Zelanda, Kazakistan, Fas, Güney Afrika, Slovakya, Kosova, Japonya, ABD, Portekiz, Yunanistan, Ukrayna, Rusya, Küveyt ve Makedonya'da yer almaktadır. Firma Bosna, Selanik, Köln ve Moskova gibi bazı ülkelerde kendi mağazalarını da açmıştır. Özellikle önemli şehirlerde bayrak mağazalarını kendileri açmak istemektedir. Ayrıca Çilek Mobilya'nın ürünlerini satan uluslararası zincirler Möbel Pfister (İsviçre), Kika Leiner (Avusturya), A-Mobler (Norveç), Alghanim (Küveyt), ve Polyform (Iran), Elburg (Rusya) ve Sweet Dreams (İngiltere) olarak sıralanabilir (Görüşme: Erkan Aydın, 08.09.2009). Firmanın amacı, küresel bir marka olarak daha fazla noktada pazara hâkim olmak ve dünyada 4440 noktada varlığını kanıtlamaktır. Halen Türkiye mağazaları da dâhil 440 noktada satış yapılmaktadır. Gelecek için hedefledikleri pazarlar Çin, Hindistan ve Amerika'dır (Görüşme: Erol Çetinkaya, 31.05.2009).

Çilek Mobilya yurtdışı operasyonlarını İstanbul ve Tokyo'daki iki merkez ofisten yürütmektedir. Yüksek teknolojinin beşiği olduğu için ve gelişmiş bir kültür yapısı ile modern tasarım birikimlerini yansıttığı için Japonya Çilek Mobilya için öncü bir ülke olarak örnek alınmıştır (Görüşme: Erkan Aydın, 08.09.2009). Japonya'da fabrikalar gezilmeye başlanıp, Japon üretim felsefesini Çilek Mobilya'ya uyarlamaya başladıktan sonra %20 oranında kalite iyileştirme ve hata azaltma gerçekleşmiştir. 2008 yılında ihracat satışların %40'ını oluştururken, 2009 yılında bu rakam %55'e çıkmıştır. Çilek Mobilya'nın uzun dönemli hedefi ihracatı satışların %90'ı seviyesine çıkartmaktır (Görüşme: Erol Çetinkaya, 31.05.2009). Aslında firmanın asıl istediği tüm dünyada dağıtım franchise sistemi ile oturtmak, bayrak mağazaları ise kendi mağazaları olarak açmaktır.

Uluslararası Ürün Stratejileri

Çilek Mobilya 0-24 yaş arası erkek ve kız genç tüketici grubuna hitap etmektedir. Bu nedenle de ürün hatını dokuz gruba ayırmaktadır: Kız Bebek Odaları, Erkek Bebek Odaları, Kız Çocuk Odaları, Erkek Çocuk

Odaları, Genç kız Odaları, Genç Erkek Çocuk Odaları, Üniversiteli Kız Odaları, Üniversiteli Erkek Odaları ve Dekorasyon Ürünleri. Mobilyaların haricinde tamamlayıcı dekorasyon ürünleri de satılmaktadır (<http://www.cilek.com.tr/turkce/>). Asıl hedef pazar 0-24 yaş grup gibi gelse de, Çilek Mobilya asıl hedef pazarını 4-12 yaş grubu olarak belirlemiştir. Diğer yaş gruplarına üretilen tasarımlar ise anneyi doğumdan itibaren Çilek ile tanıştırmak, ilk andan müşteri olarak kazanmak ve daha sonraki yıllarda da çocukları yalnız bıkmamak içindir (Görüşme: Erkan Aydın, 08.09.2009).

Tüm bu ürünler Gemlik limanı yakınlarında, İnegöl'deki 33.000 metrelik fabrikada üretilmekte ve yeni pazarlara buradan sevkiyatları yapılmaktadır. Bir yılda 150.000 yatak odası takımı yapılabilmektedir. Tasarımlar Türkiye'de yerleşik tasarımcılar tarafından

uluslararası beğeniler göz önünde bulundularak gerçekleştirilmektedir. Tasarım ekibinin haricinde uzman pedagoglar da tasarıma katkıda bulunmaktadır. Çilek Mobilya, ürünlerinde tasarım haricinde, çocuk gü-

hâkim olmak ve dünyada 4440 noktada varlığını kanıtlamaktır

venliği ve sağlığına verdiği önemle dikkat çekmektedir. Sektörde "Geprüfte Sicherheit" Kalite Sertifikası kullanarak üretim yapan tek firmadır (<http://www.cilek.com.tr/turkce/kalite.aspx>, erişim: 10.10.2009). Temelde tasarımlarda değişik pazarlara göre farklılığa gidilmemesi, "Çocuk her yerde çocuktur. Hedef onların hayallerini gerçeğe dönüştürmektir. Tüm çocuklar Ferrari pilotu olmak ister" düşüncesinden geçmektedir. Sadece mobilyaların boyları pazardaki alıcıların ölçüleri ve beklentileri doğrultusunda değiştirilmektedir. Japonya'ya daha ufak boylarda mobilyalar ihraç edilmekte, ABD ve Norveç pazarına ise daha büyük boylarda ürünler yollanmaktadır (Görüşme: Erkan Aydın, 08/09/2009).



Şekil 1. Çilek Marka İsmi ve Logosu ve Yaş Gruplarına Göre Çilek Ürün Yelpazesi
Kaynak: <http://www.cilek.com.tr/turkce/segment.aspx> ; <http://www.cilek.com.tr/turkce/merhaba.aspx>

Çilek Mobilya tüm dünyada aynı marka ismi ve logoyu kullanmaktadır (Şekil 1). Logoda bir çilek resmi olduğu için müşterilerin çilek ile firmayı bağdaştırması kolay olmaktadır. Dış pazarlar için hazırlanan logonun altında bile Çilek adı Ç yerine C harfi ile değil yine Ç ile yazılmakta ve marka isminde bir değişikliğe gidilmemektedir. Marka ismi logonun içinde kullanıldığı için sorun yaratmamaktadır. Görsel olarak çekici olan çilek şeklindeki logo özellikle çocuklar ve gençler arasında sempati yaratmakta, markanın bilinirliğine de olumlu etkilemektedir. Ürünlerin paketleri de “çilek” kavramına uygun olarak kırmızı renktedir. Çoğu zaman mağazalarda Kid’s Room (Çocuk Odası) ismi de logo ve marka ismi ile beraber kullanılmaktadır. Orijinal tasarımlarını taklit eden firmalarla hem ulusal, hem de uluslararası pazarlarda problem yaşamakta olan Çilek Mobilya, ürünlerini 48 ülkede tescil ettirmektedir.

Firma müşterilerine iyi bir satış öncesi ve satış sonrası hizmet vermeyi önemsemektedir: Oda ölçülerini alarak mağazaya gelen önce müşterilere iç mimarlar odaların en doğru nasıl dekore edileceğini üç boyutlu olarak sunmaktadır (<http://www.cilek.com.tr/turkce/hizmetler.aspx>, erişim: 10.10.2009). Kırılma, bozulma ve solmaya karşı sektördeki diğer firmaların ürünlerinden daha uzun süre, beş yıl, garantili olan ürünler (<http://www.cilek.com.tr/turkce/garanti.aspx>, erişim: 10.10.2009) müşterilerin evlerine gönderilmekte ve montajları eğitilmiş elemanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Ürün tanıtım elkitapları ve broşürler her ülkenin diline çevrilmektedir (<http://www.cilek.com.tr/turkce/hizmetler.aspx>, erişim: 10.10.2009).

Uluslararası Fiyatlandırma

Çilek Mobilya toptan satışlarında standardartlaşmaya gitse de, perakende fiyatlarında ülkeler arasında farklılıklar olmaktadır. Bu farklılıklar her ülkenin yerel maliyet farklılıklarına, taşımacılık maliyetine ve gümrük vergilerine göre şekillenmektedir (Görüşme: Erkan Aydın, 08.09.2009). Her ülkede yapılan yatırıma karşı elde edilmesi gereken kâr belirlenir ve fiyat saptanır. Franchise mağazalar müşterilerden elde ettiği bilgilere dayalı olarak fiyat konusunda uyarılma taleplerini merkez ofise bildirir. Genel olarak fiyatlar uluslararası pazarlarda daha yüksektir. Örneğin Yunanistan pazarında fiyatlar Türkiye’nin üç mislidir, oradaki franchise az ama kârlı satmaktadır. Rusya ve Japonya’da da fiyatlar yüksek, satış adetler Türkiye’ye göre düşük sayıdadır (Görüşme: Erkan Aydın, 08.09.2009).

Firma tüm ülkelerde “%50’ye varan indirim” ve “Haftanın Özel Düşük Fiyatlı Ürünü” kampanyalarını uygulamaktadır. Promosyon dönemleri her ülkedeki yasal düzenlemeler, tüketim alışkanlıkları veya ekonomik duruma göre değişebilmektedir. Taksitli satışlar Rus pazarında uygulansa da taksit sayısı daha az tutul-

Her ülkede yapılan yatırıma karşı elde edilmesi gereken kâr belirlenir ve fiyat saptanır. Franchise mağazalar müşterilerden elde ettiği bilgilere dayalı olarak fiyat konusunda uyarılma taleplerini merkez ofise bildirir

maktadır, çünkü taksitli satışlar bu ülkede popüler değildir. Krizden olumsuz etkilenen Ukrayna’da ise yerinde incelemeler yapılmış ve distribütör ile işbirliğine gidilerek Türkiye’de uygulanan bazı kampanyalar uygulanmıştır (Görüşme: Erkan Aydın, 08/09/2009).

Reklam ve Tanıtım

Çilek Mobilya tüm pazarlarda çok katmanlı ve kanallı bir tanıtım stratejisi yürütmektedir. Radyo dışında tüm medya kanallarında reklama önem veren firma, mağaza içi tanıtımlar ve satış promosyon çalışmaları da yapmakta, fuarlara ve fuarlardan bağımsız ticari gösterilere (trade shows) katılarak potansiyel tüketicilerin aklında markayı konumlandırmaktadır. Reklam ve tanıtım stratejilerinden Türkiye’deki “pazarlama departmanı” sorumludur ve bu birim gerek televizyon reklamları, gerekse dergi içi broşürler ile tanıtım ve diğer tüm reklamcılık faaliyetleri için girdikleri her pazarda farklı reklam ajansları ile çalışmalar yürütmektedir. Reklamlarda babalardan çok anneler ve çocuklar hedeflenmekte ve televizyon reklamı mümkünse hedef kitlenin izlediği programların aralarında gösterime girmektedir (televizyon şovları, yemek programları, moda gösterileri gibi). Temel slogan “0-24 yaş için Çilek odaları”dır. Reklamın içeriği aynı olsa da kullanılan dil değişmektedir. Pazar distribütörler ve nihai müşteriler (tüketiciler) olarak iki hedef grubu ayrılmıştır. Çilek Mobilya için en önemli iletişim stratejisi ürünleri sergilemeyi, müşterilerde markaya yönelik “farkındalık” yaratmayı ve franchising sistemi içinde yer almak isteyebilecek girişimcilerle tanışmayı sağlayan ticari gösterilerdir (Görüşme: Erkan Aydın, 08.09.2009).

Mağaza içi tanıtım etkinlikleri tüketicilere çikolata, kahve fincanı, anahtarlık, hatta oda spreyi hediyesi vermek biçiminde olabildiği gibi, dağıtılan broşürlerde de çeşitli ürünlerin fotoğrafları yer almaktadır. Merkezdeki pazarlama departmanı görsel malzemelerin ve tanıtım ürünlerinin tüm dünyadaki mağazalara ulaştırılmasından sorumludur. “Franchise” olarak sistemde yer alan mağazalar, bu tanıtım malzemelerinin maliyetlerini üstlenmektedirler. Çocukların ve anne-babaların uzun bir süre hoşça vakit geçirmesini sağlayacak şekilde dekore edilen mağazalarda erkek ve kadın satış elemanlarının kıyafetleri

“çilek” kavramına uygundur: beyaz gömlek ile kırmızı beyaz renkli kravat veya fular (Görüşme: Erkan Aydın, 08/09/2009).

Çilek Mobilya aktif olarak internet sitesini de çeşitli dillerde (İngilizce, İspanyolca, Almanca, Arapça, Fransızca, Rusca ve Yunanca) tanıtım amaçlı kullanmaktadır. Sitede Çilek Mobilya hakkında bilgiler, ürün fotoğrafları, garanti şartları, hizmet seçenekleri, iletişim bilgileri yanı sıra çocuklar için Çilek Mobilya ile ilgili oyunlarda vardır (<http://www.cilek.com.tr/>).

Dağıtım Kanallarının Seçimi

Çilek Mobilya seçici dağıtım yöntemi ile çalışmaktadır. Bu yöntemde belirli sayıda perakende mağazası ile çalışılmaktadır. Tüketicilere sırası ile “franchising”, “mağaza içi mağaza” sistemleri, kendi mağazaları ve internet üzerinden satış ağı (elektronik satış) yöntemi ile ulaşılmaktadır. Franchisee olanlar ve perakende zincirler yüksek sayıda potansiyel müşterinin toplandığı bölgelerde verimlidir ve bu mağazalarda mobilya ürünlerinin teşhir edilmesi, müşterilere kolayca ulaşmada firma için bir avantaj sağlamaktadır. Lokasyon çok önemli olduğu için mağazaların yerine merkez ofis karar vermekte, hangi caddede, caddenin

köşesinde mi ortasında mı, rekabete göre hangi noktada olacağına çok dikkat edilmektedir (Görüşme: Erkan Aydın, 08.09.2009). Ürünler İnegöl’de kurulmuş olan fabrikadan bir lojistik merkezine gelmekte, oradan satış noktalarına dağıtılmaktadır. Yalnız İran pazarında distribütör aradan çıkartıldığı için ürünler doğrudan mağazaların depolarına gönderilmektedir. Mağazaların büyüklüğü pazarlardaki tüketim alışkanlıklarına göre değişmektedir: Ürünler Almanya’da 500 metrekarelik mağazalarda satılırken, Rusya pazarında 5000-6000 metrekarelik çok büyük özel mobilya mağazalarında mağaza içi mağaza yöntemi ile veya alışveriş merkezlerindeki mağazalarda satılmaktadır.

Çilek Mobilya’nın toplam satışlarının %2-3’ü internet üzerinden ve katalog ile satıştan elde edilmektedir. Avrupa, Rusya ve ABD pazarları için bu yöntem gitgide önem kazanmaktadır. İnternet satışlarında özel elektronik perakendeciler ile anlaşılmaktadır: Almanya’daki müşteriler Çilek Mobilya ürünlerini “ebay.de” üzerinden satın almaktadırlar. İnternet satışlarında fiyat daha düşüktür ama müşteriler nakliye ücretini üstlenmek durumundadırlar (Görüşme: Erkan Aydın, 08/09/2009).

Tüketicilere sırası ile “franchising”, “mağaza içi mağaza” sistemleri, kendi mağazaları ve

Çilek Mobilya İçin Önemli Pazarlar: Almanya ve Rusya

Çilek Mobilya ve Almanya Pazarı

Çilek Mobilya 2005 yılında Almanya pazarına girene dek neredeyse 20’den fazla ülkede uluslararası deneyim kazanmıştı. Diğer ülkelerde başarıyla yürüttüğünü düşündüğü franchising sistemini burada da oturtmayı planlayan Çilek Mobilya, belirlediği misyonu ve vizyonu yerine getirebilecek bir adaya rastlayamamıştır. Bu nedenle Almanya pazarına Köln şehrinde 2005 yılında kendi açtığı bir bayrak mağaza ile girmeyi tercih etmiştir. Bu mağaza halen Almanya’da lojistik merkez olarak kullanılmaktadır. Ürünler tüm merkez bölgelere buradan dağıtılmaktadır. Franchisee sistemini sonraları Almanya’da da oluşturan Çilek Mobilya’nın 2009 itibari ile Stuttgart, Berlin, Hamburg, Hagen ve Karlsruhe’de beş adet franchise mağazası vardır. Almanya pazarında ayrıca Porta gibi bilinen perakendecilerde mağaza içi mağaza (shop-in-shop) sistemi de kullanılmakta, Bader firması üzerinden katalog satışları ve yukarıda belirtildiği gibi e-bay.de üzerinden internet satışları gerçekleştirilmektedir (Görüşme: Erol Çetinkaya, 08.05.2008).

Avrupa’nın en büyük ekonomisi ve ikinci en büyük nüfusuyla Almanya, Avrupa Birliği’nin önemli üyelerinden biridir. Bu pazarda iyi yetişmiş, beceri sahibi, donanımlı eleman bulmakta sorun yaşanmamaktadır

internet üzerinden satış ağı (elektronik satış) yöntemi ile ulaşılmaktadır

çünkü gerek servis, gerek teknik, gerekse yönetim kadrolarında çalışacak elemanlar için belirlenmiş profesyonel standartlar yüksektir (<http://www.invest-in-germany.com/homepage/business-guide-to-germany/incentives/labor-related-incentives/?backlink=0>, erişim: 10.10.2009).

Yüzde 0,033’lük nüfus artışına sahip olan Almanya’nın 2007 yılına ait nüfusu 82 milyon civarındadır. Alman nüfusu yaşlanan bir nüfus olarak tanımlanmaktadır. 0-14 yaş arası grup nüfusun yaklaşık %14’ünü oluşturmaktayken 65 yaş ve üstü nüfusun %20’si civarındadır (<http://globaledge.msu.edu/countries/Germany/>, erişim: 10/10/2009). Ülkede ilk 15 yaş grubunda 11,13 milyon, 15-25 yaş grubunda 9,38 milyon genç yaşamaktadır (Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Insgesamt, A1 Bevölkerung am 31.12.2008 nach Alters und Geburtsjahren).

Ülkeye göç oranı %2,18’tir. Nüfusun %91,5’lik bir kısmını Almanlar oluştururken, %2,4’lük kısmını Türkler oluşturmaktadır (<http://globaledge.msu.edu/countries/Germany/statistics/>, erişim: 10.10.2009). En fazla göç alan şehirlerden biri olan (% 31,4) Köln’deki nüfusun %17,2’si Alman değildir ve göçmenler arasında Türkler (%6,3) en büyük grubu oluşturmaktadırlar. Köln’de

18 yaşın altındaki nüfus şehir nüfusunun %15,5'i kadardır (<http://en.wikipedia.org/wiki/Cologne>, erişim: 10.10.2009). Çilek Mobilya için Türk nüfusu büyük önem taşımaktadır. Pazara girmeden önce bu ülkede yaptırılan bir araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, "Çilek" markasını sadece Türk kökenli azınlık grubun tanıdığını görmüştür. Almanya'daki müşteri portföyünü halen en çok bu grup oluşturduğu gibi franchisee'larının çoğu Türk kökenli insanlardır. Bunun sebepleri arasında Türk insanının yeniliğe, riske açık girişimci ruha sahip olması gösterilmektedir.

Alman halkı sosyal güvenlik sistemi içerisinde yüksek standartlı bir yaşam biçimini ve modern ve açık görüşlü bir yaşam kültürünü benimsemiştir. Temel düşünceler üst düzeyde sağlık önlemleri ve çok iyi bir eğitim sistemi için çalışmaktır. Her Alman vatandaşı kendi evini donatmak için yılda yaklaşık 500 euro harcamaktadır. Bu rakamın yarısını mobilya alımı oluşturmaktadır. Almanya, kişi başına düşen mobilya ve ev aksesuarı tüketiminde dünyada ilk sıradadır (Almanya'da Mobilya Sektörü, <http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011101/16819>, erişim: 26/10/2009). Çilek Mobilya açısından bakıldığında, Almanya pazarındaki engel kültür ve beğenilerle ilgili olup, Alman müşterilerin çok renkli mobilyalara alışkın olmamalarıdır. Ama Çilek Mobilya bu farklılığa bir sorun olarak değil, rekabetçi bir durum olarak bakmaktadır: Sonuçta seçimde tercihleri belirleyenler anneler ya da babalar değil, kullanıcılar yani çocuklar ve gençlerdir (Görüşme: Erol Çetinkaya, 31.05.2009).

Almanya, federal yabancı yatırımcılara açıktır. İstatiksel olarak Almanya ülkede iş yapabilmeye kolaylığı (sıralaması: 25/181) açısından diğer ülkelere kıyasla iyi bir noktadadır (<http://globaledge.msu.edu/countries/Germany/statistics/>, erişim: 10.10.2009). İhracat teşvikleri nedeni ile ithalatçıların özel bir deklarasyon gereksinimleri olmadığı için ihracatçıların müşteri bulmaları da kolaydır. Mayıs 2007'de Alman Hükümeti, daha fazla yatırımcıyı ülkeye çekebilmek amacı ile kurumsal vergilerde reforma gitmiş ve Japonya, ABD, Kanada, İtalya ve Fransa'ya göre oldukça yüksek bir rekabet avantajı elde etmiştir. Güçlü bir yasa zinciri ile "telif ve patent hakları, entelektüel haklar korunmaktadır. Yatırımcılara açık olan bu sistemde Avrupa Birliği üyesi dışındaki ülkelere gelen yatırımcılar için yine de bazı bürokratik engeller mevcuttur. Bu zorlamalara rağmen Almanya, dış pazarlara yayılma amacındaki firmalar için önemli bir ihracat ve yatırım alanı oluşturmaktadır (<http://www.invest-in-germany.com/homepage/germany-at-a-glance/facts-figures/our-way-of-life/>, erişim: 10/10/2009). Almanya'nın Avrupa içinde merkezi bir yerde bulunması ülkeyi nakliye de önemli bir nokta haline getirmektedir. Modern ve sık örgütlü karayolu ve demiryolu ağları ile Avrupa'da lojistikte bir numaralı konumda olan Almanya'da dağıtım zamanında, hızlı ve verimli bir biçimde gerçekleş-

Modern ve sık örgütlü karayolu ve demiryolu ağları ile Avrupa'da lojistikte bir numaralı konumda olan Almanya'da dağıtımın zamanında, hızlı ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır

tirilmesi sağlanmaktadır (<http://www.invest-in-germany.com/homepage/germany-at-a-glance/10-reasons-to-choose-germany/?backlink=0>, erişim: 10/10/2009). Almanya teknolojik olarak en gelişmiş telekomünikasyon sistemlerinden birine sahiptir. Çok iyi bir iletişim ağı mevcuttur. Medya kanalları ile habercilik ve günlük yaşam özellikle büyük şehirlerde çok

hareketlidir (Görüşme: Erol Çetinkaya, 31.05.2009).

Çilek Mobilya ve Rusya Pazarı

Kazakistan ve Azerbaycan pazarlarındaki başarılarından sonra Çilek Mobilya 2005 yılında Almanya pazarı ile beraber Rusya pazarına da girmeye karar vermiştir. Pazara girişten önce Almanya pazarında olduğu gibi ikincil ve birincil veri analizi yapılmış ve bir Rus araştırma firması ülkede Çilek Mobilya'nın bilinirliğine ve ürünlerin başarılı olup olmayacağını anlamaya yönelik bir araştırma uygulanmıştır. Yaz tatillerinde sık sık Türkiye'ye gelen Ruslar Türk markalarına aşina oldukları için Çilek Mobilya'nın bilinirliği yüksek çıkmıştır (Görüşme: Erol Çetinkaya, 31.05.2009). Bunun üzerine Almanya pazarının aksine Rusya pazarına master-franchisee sistemi ile girilmiştir. Rusya'da eğitim ve kültür seviyesi yüksek olduğu için eğitimli eleman bulma olasılığı çok fazladır. Çilek ürünleri Moskova, St. Petersburg, Ekaterinburg, Samara, Smolensk, Omsk, Kazan, Chelyabinsk, Perm ve Ufa gibi büyük şehirlerde 19 franchisee üzerinden satılmaktadır ve Rusya satışları tüm dünyadaki satışlarının %12'sini oluşturmaktadır (Görüşme: Erol Çetinkaya, 31.05.2009).

1991 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin dağılmasından sonra kurulan Rusya Federasyonu, 142 milyonluk nüfusu ve dünyadaki en büyük yüzölçümüne sahip ülkedir. Rusya'da 160'dan fazla etnik grup vardır, fakat %80 çoğunluk Rus kökenlidir ve nüfusun tamamı Rusça konuşabilmektedir. Birçok Slav ülkesinde ve Orta Asya Cumhuriyetleri'nde de kullanılan Rusça, ülkenin resmi dilidir. Çoğu okulda İngilizce zorunlu dildir. Nüfusun %97'si dokuz veya 11 yıllık zorunlu eğitimi tamamlamaktadır (http://www.gks.ru/bgd/regl/b08_12/IssWWW.exe/stg/d01/05-02.htm, erişim: 10/10/2009). Çilek Mobilya dil ve alfabe nedeniyle Rusya'da biraz sıkıntı çekmektedir. Rusya'da Çilek Mobilya'nın hedef pazarı konumundaki 0-14 yaş arası gençler nüfusun yüzde 13'e yakını oluşturmaktadır. Rusya, dünyadaki en büyük ekonomilerden biridir fakat gelir dağılımı incelendiğin-

de eşitsizlik görülmektedir. Ülkede çok zengin oldukları bilinen ve “Yeni Ruslar” olarak tanımlanan bir tabaka ortaya çıkmıştır. Yerel bağları güçlü, bilgili ve para kaynaklarına yakın olan bu üst gelir grubundaki müşteriler kaliteyi ve markayı çok önemsemektedir. Rus müşteriler tüm seçenekleri bir arada görüp, değerlendirmeyi tercih etmektedir. Bu nedenle Çilek Mobilya hipermarketi andıran, 5000-6000 metrekairelik ve salt mobilya satan mağazalardan 55-100 metrekairelik köşeler kiralarak satış yapmaktadır. Bu da firmalar arasında ciddi bir rekabete yol açmıştır. Ürünler ayrıca franchisee mağazalar ve alışveriş merkezlerinde de satılmaktadır (Görüşme: Erol Çetinkaya, 31/05/ 2009).

Rus müşteriler eski komünist dönemden kalma alışkanlıkları nedeniyle paralarını saklamaktan ziyade harcamayı ve hâlâ nakit ödeme yapmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle Çilek Mobilya’nın Rusya’daki taksitli satış oranları Türkiye’deki kadar fazla değildir. Türk ürünleri ve markaları Rusya’da hayli popülerdir; fakat 1990’lardaki “bavul ticaret”i ve kötü kalitede gönderilen ürünler yüzünden Rus müşterilerin bir kısmı Türk menşesine karşı olumsuz bir tutum da sergilemektedir. Yine de, komünist dönemden fazla aşına olmadıkları için reklamın ve satış promosyonlarının inandırıcılığı ve tüketim üzerindeki etkisi hâlâ çok fazladır (Görüşme: Erol Çetinkaya, 31/05/ 2009).

Toplam 89 cumhuriyet ve bölgeden oluşan ülke kurulduğundan beri politik çalkantılar içerisindeydi. Putin ve Medvedev’in iktidara gelmesi ile birlikte politik olarak biraz durulan ülkenin (<http://www.nationsencyclopedia.com/economies/Europe/Russia-INFRASTRUCTURE-POWER-AND-COMMUNICATIONS.html>, erişim: 10.10.2009) Türkiye ile son dönemlerdeki politik ve ticari ilişkisini etkileyen iki önemli olay Nabucco Boru Hattı Projesi ve 2008 yılında Gürcistan ile yaşadığı krizdir. 2010 yılında başlayıp 2013’te tamamlanması planlanan Nabucco Boru Hattı Projesi, Gürcistan ve Azerbaycan’dan gelen doğalgazı Türkiye üzerinden Avrupa’ya taşıdığına Rusya’nın doğalgaz üzerindeki tekeline son verecektir. 2008 yılındaki Gürcistan-Rusya anlaşmazlığında NATO Rusya’ya karşı Gürcistan’ın çıkarlarını korumuştur. Bu iki olay Çilek Mobilya’nın Rusya’daki ticaretini de olumsuz etkilemiştir: Firmanın tırları kimi zaman iki aya yakın gümrüklerde bekletilince bu sürede franchise mağazalarına ürün gidememiştir. Sorunu kısmen çözebilmek için de Çilek Mobilya Rus tırları kullanmaya başlamıştır (Görüşme: Erol Çetinkaya, 31/05/ 2009).

Rusya istatistiksel olarak bakıldığında da ülkede iş yapabilme kolaylığı (sıralaması: 120) ve uluslararası ticaret açısından (sıralaması: 161) Dünya Bankası (www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/doing_business_in_russia.pdf, erişim: 10/10/2009) tarafından iyi puanlandırılmamıştır. Ülkeye bir mal ihraç edebilmek için toplam idari maliyeti 2.150 dolar olan 13 farklı belge gerekmekte ve bir malı ihraç edebilmek ortalama

olarak 36 gün almaktadır. Rusya’da yabancı firmalar için üç değişik şekilde var olabilmektedirler: şube ya da ofis açarak, doğrudan dış yatırım yaparak veya ortak teşebbüste bulunarak. Yasalar “franchising” yöntemine de izin verilmektedir ve bu yöntem 1995 beri kullanılmakta ve gün geçtikçe popülaritesini artırmaktadır (http://eng.rarf.ru/content/document_r_2FB7BB64-3B62-4EF3-B1E0-00A8D1DF9F04.html , erişim: 10.10.2009). Hükümet, 2000’den beri firmaların üzerindeki vergi yükünü hafifleterek ticareti desteklemektedir. Yükselen pazarlardan ithal edilen ürünler üzerinden alınan vergide de %25’lik bir indirim vardır. Türkiye de yükselen pazarlardan biri olduğu için Çilek Mobilya da bu indirimden faydalanabilmektedir. Gene de Çilek Mobilya ürünlerinde son kullanıcılara uygulanan %35,72’lik vergi, Rus mobilyalarında uygulanan %18’lik vergi ile karşılaştırıldığında Çilek Mobilya rekabet açısından zor durumda kalmaktadır (Görüşme: Erol Çetinkaya, 31.05.2009).

Rusya’nın altyapısını oluşturan ve sosyalist dönemden kalma tren ağları, metro ve havayolları işlevselliğini hâlâ gayet iyi korumaktadır. Moskova ve St. Petersburg en iyi altyapıya sahip oldukları için yabancı yatırımcıların göz bebeği konumundadırlar (<http://www.nationsencyclopedia.com/economies/Europe/Russia-INFRASTRUCTURE-POWER-AND-COMMUNICATIONS.html>, erişim: 10.10.2009). Tren yolları ülkenin en temel ulaşım sistemi olmaya devam etmektedir, karayolları ise ülkenin büyüklüğü yüzünden bir türlü yeteri kadar gelişmemiştir. Telefon ve İnternet hizmetleri Rusya’da özelleştirilmiştir ve gitgide iyileştirilmektedir (<http://www.nationsencyclopedia.com/economies/Europe/Russia-INFRASTRUCTURE-POWER-AND-COMMUNICATIONS.html>, erişim: 10/10/2009). Çilek Mobilya’nın Rusya’da Moskova ve St. Petersburg’da franchisee’ler tarafından dağıtım ve stoklama amacıyla kullanılan depoları vardır.

Sonuç

Erol Bey, ikinci hafta sonunda yaptığı toplantıda Esin Hanım’ın hem sektör bilgisine, hem Çilek Mobilya’nın yapısı ve pazardaki konumu hakkında detay bilgiye, hem firmanın uluslararası pazarlardaki genel stratejilerine hâkim olduğunu fark etti. Bunun yanı sıra, Esin Hanım artık kriz döneminde önemle üzerinde durulan Almanya ve Rusya pazarı konusunda da donanımlıydı. Şimdi öncelikli olan, pazarı korumak ve geliştirmek için yapılması gerekenleri listelemekti. Bu doğrultuda geliştirilecek iş planları, gelecek dönemlerin stratejilerini şekillendirecekti. Erol Bey, dış satım grubundaki diğer elemanlarını da bu toplantıya davet etmişti. Çalışma sonrasında yanıtladıkları birçok soru olsa da bazı soruları da düşüncelerinde bir sonraki toplantı için biçimlendirerek bu yapıcı ortamdan ayrıldıklarında İstanbul’un kızıla çalan güneş batışına karışan sonbahar sisi ve grift trafiği onları bekliyordu.

* Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde katkıda bulunan yüksek lisans öğrencilerimiz Selen Savaş, Özge Şığırıcı, Ahmet Öztürk ve Ülgen Yücel'e, Çilek Mobilya'dan Erol Çetinkaya, Erkan Aydın ve Kemal Noyan'a teşekkür ederiz.

Yüzyüze Görüşmeler

Aydın, E., Çilek Mobilya Pazarlama Müdürü, 08.09.2009.

Çetinkaya, E., Çilek Mobilya İhracat Müdürü, 08.05.2008 ve 31.05.2009.

Kaynakça

- Abines, J. (2009), 2008 World Furniture Trade Statistics Now Available in i-Search, http://www.philexportcebu.org/index.php?option=com_content&task=view&id=166&Itemid=135, erişim: 28.11.2009.
- Almanya'da Mobilya Sektörü, <http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011101/16819>, erişim: 26.10.2009.
- Budakçı, M. ve H. Çınar (2004), "Color Effects of Stains on Wood with Knots, Cracks and Rots," *Progress in Organic Coatings*, 51, 1-5.
- Civil Code of Russian Federation, http://eng.rarf.ru/content/document_r_2FB7BB643B624EF3B1E00A8D1DF9F04.html, erişim: 10.10.2009.
- Cologne, <http://en.wikipedia.org/wiki/Cologne>, erişim: 10.10.2009.
- Çilek Mobilye İnternet Sayfası (2009), <http://www.cilek.com.tr/turkce/kurulus.aspx>, <http://www.cilek.com.tr/turkce/basariilar.aspx>, <http://www.cilek.com.tr/turkce/kalite.aspx>, http://www.cilek.com.tr/turkce/vizyon_misyon.aspx, <http://www.cilek.com.tr/turkce/ihracaat.aspx>, http://www.cilek.com.tr/turkce/cilek_saticisiolmak, <http://www.cilek.com.tr/turkce/garanti.aspx>, <http://www.cilek.com.tr/turkce/hizmetler.aspx>, erişim: 10.10.2009.
- Germany Trade and Invest (2009), <http://www.invest-in-germany.com/homepage/business-guide-to-germany/incentives/labor-related-incentives/?backlink=0>, <http://www.invest-in-germany.com/homepage/germany-at-a-glance/facts-figures/our-way-of-life/>, <http://www.invest-in-germany.com/homepage/germany-at-a-glance/10-reasons-to-choose-germany/?backlink=0>, erişim: 10.10.2009
- Global Edge: Countries (2009), <http://globaledge.msu.edu/countries/Germany/>, <http://globaledge.msu.edu/countries/Germany/statistics/>, erişim: 10.10.2009.
- Görgüç, B. (2009), 2008 Yılı Mobilya Sektör Raporu, MOBSAD Mobilya Sanayi ve İşadamları Derneği, İstanbul, <http://www.mobsad.com>, erişim: 21.11.2009
- Gürpınar, K ve M. Barca (2007), "Türkiye Mobilya Sektörünün Uluslar arası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri," *Eskişehir Osman-gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 41-61.
- İTO (2007), "Çin Menşeli Ürünlerin İthalatı Karşısında Yerli Ürünlerin Rekabet Gücünün Arttırılması, Mobilya Sanayi Sektörü", Prive Grafik Matbaacılık.
- Kobifinans Raporu (2009), Dünya Mobilya Sektöründe ki Eğilimler, 2009, Kobifinans, <http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011101/16820>, <http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011102/13133>, <http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011102/13122>, <http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011102/16159>, erişim: 26-27.10.2009.

- Koç, K.H. ve R. Koç (2009), Bilgisayar Destekli Üretim ve Türkiye Mobilya Endüstrisinin Geleceği, www.mobilyadergisi.com.tr, http://www.mobilyasektoru.com/haberler.asp?Haber_No=11, erişim: 26.10.2009
- Mobilya İhracatının Şampiyonu, <http://www.haberx.com/Ekonomi-Haberleri/Nisan-2008/Mobilya-Ihracatinin-Sampiyonu-Cilek.aspx>, erişim: 10.10.2009.
- MOSDER chairman: Turkish furniture industry will weather crisis, <http://www.todayszaman.com/tz-web/detaylar.do?load=detay&link=165251>, erişim: 10/10/2009.
- MOSDER'in Tüketici Araştırması'nın sonuçları açıklandı, <http://www.mosder.org.tr/?wapp=haberdetaytr&did=377843D3-0790-4C8D-837B-4FC569DB4FE1&content=basinbulteni0>, erişim: 10.10.2009.
- Muzaffer Çilek: İtiraf ediyorum IKEA bu işi iyi yapıyor, Zaman, 9 Nisan 2009, <http://www.attabot.com/haber/muzaffer-cilek-itaraf-ediyorum-ikea-bu-isi-iyi-yapiyor-1037368/>, erişim: 10.10.2009.
- Nemli, G., S. Hızıroğlu, H. Serin, K.C. Akyüz ve D. Toksoy (2007), "A Perspective from furniture and cabinet manufacturers in Turkey," *Building and Environment*, 42(4), 1699-1706.
- Sakarya, S. (2006), Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu, Ocak 2006.
- Pellizari, S. ve U.Finzi (2009), World Furniture Outlook 2009/2010, CSIL Center for Industrial Studies Report, <http://www.worldfurnitureonline.com/PDF/press-Outlook-2009.pdf>, erişim: 10.10.2009
- Russia Infrastructure, Power, and Communications, <http://www.nationsencyclopedia.com/economies/Europe/Russia-INFRASTRUCTURE-POWER-AND-COMMUNICATIONS.html>, erişim: 10.10.2009.
- Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Insgesamt, A1 Bevölkerung am 31.12.2008 nach Alters und Geburtsjahren. Eposta ile Alman Devlet İstatistik Enstitüsü'nden temin edilmiştir. Erişim: 17.10.2009
- Taner, F. (2000), *Küçük ve Orta Ölçekli Mobilya Sektörümüz*. KOSGEB Yayınları, Ankara.
- Türkiye Mobilya Sanayicileri Derneği, <http://www.mosder.org.tr/?wapp=hakkimizda0>, erişim: 10/10/2009. <http://www.mosder.org.tr/?wapp=misyonvizyon0>, erişim: 26/10/2009.
- Yeniçeri, B. (2009), Mobilya, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Mobilya Sektör Raporu, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi İGEME Yayınları, Ankara; http://www.igeme.org.tr/Arastirmalar/ulke_sek/sector.cfm?sec=ara, erişim: 10-26.10.2009
- http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/doing_business_in_russia.pdf, erişim: 10.10.2009.
- http://www.gks.ru/bgd/regl/b08_12/IssWWW.exe/stg/d01/05-02.htm, erişim: 10.10.2009
- 2008 Mobilya Sektör Raporu, <http://www.mobsad.com/asp/index.asp?bno=27&dil=Tr&Sayfa=MOBSAD%202008%20MOB%C4%B0LYA%3Cbr%3E%20%20SEKT%C3%96R%20RAPO-RU>, erişim: 10.10.2009.