

Mobilya Sektöründe Benchmarking (Kıyaslama) 8

Tahsin Çetin¹

Nuray Kayatürk²

Özet

Günümüzde işletmeler arasındaki rekabetin giderek yoğunlaşması, rekabet avantajının sürdürülebilmesi için teknolojik gelişmelerin yakından izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, ortaya çıkan her yeniliğin kıyaslama (benchmarking) yöntemiyle analiz edilerek işletmelere uyarlanması büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin daha verimli, esnek ve rekabetçi bir yapıya ulaşabilmeleri için yalnızca kendi sektörlerindeki değil, farklı sektörlerdeki gelişmelerden de yararlanarak yenilikçi ve inovatif stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Küreselleşme ve artan rekabet ortamı, mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri daha verimli, yenilikçi ve müşteri odaklı olmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda kıyaslama, işletmelerin sektör içindeki veya sektör dışındaki başarılı uygulamaları inceleyerek kendi performanslarını geliştirmelerine olanak tanıyan stratejik bir yönetim aracı olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, kıyaslama kavramını açıklamak ve mobilya sektöründe kıyaslama uygulamalarının işletmelere sağladığı katkıları ortaya koymaya çalışmaktır. Çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılmış olup, kıyaslama türleri, uygulama süreçleri ve mobilya sektörüne özgü kriterler ele alınmıştır. Sonuç olarak kıyaslama uygulamalarının, mobilya işletmelerinin rekabet gücünü artırmada önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

1 Arş. Gör. Dr., MSKÜ, Teknoloji Fakültesi, Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği, tahsincetin@mu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7886-981X

2 Dr., Bağımsız Araştırmacı, nuraykayatürk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5965-3415

1. GİRİŞ

Yoğun yaşanan küresel rekabet ve müşterilerden gelen devamlı değişim baskıları işletmeleri performans yükseltmeye, fiyat ve maliyetlerini düşürmeye ve en yeni kaliteli ürünler üretmeye zorlamaktadır. İşletmeler maliyetleri düşürmek, verimlilik ve performanslarını artırmak için üretim süreçlerinde otomasyona giderek daha iyi makine ve ekipman kullanmakta ve teknolojik inovasyondan yararlanmaktadır. Ayrıca işletmeler iş organizasyonlarında da rotasyona giderek işgücünü optimum kullanıp ürün kalitesi ve inovasyonunu artırmayı hedeflemektedirler.

Sosyal ve ekonomik alanda yaşanan hızlı değişimler, işletmelerin faaliyetlerini giderek daha yoğun ve dinamik bir çevrede sürdürmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri, söz konusu değişimlere etkin ve sağlıklı tepkiler verebilmeleri, uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet avantajı elde edip bunu koruyabilmeleri ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarabilmeleri için yenilikleri yakından takip etmeleri ve farklı alanlarda inovasyon faaliyetlerinde bulunmaları kaçınılmaz hâle gelmiştir (Marangoz, 2011).

Mobilya sektörü; tasarım, üretim, pazarlama ve lojistik gibi birçok farklı süreci içinde barındıran rekabetçi bir yapıya sahiptir. Tüketici beklentilerinin hızla değişmesi, teknolojik gelişmeler ve küresel pazarlara açılma zorunluluğu, işletmelerin performanslarını sürekli olarak değerlendirmelerini gerekli kılmaktadır. Bu noktada benchmarking, işletmelerin rakipleriyle veya sektör liderleriyle kendilerini karşılaştırarak gelişim alanlarını belirlemelerine yardımcı olan etkili bir yöntemdir.

2. KIYASLAMA (BENCHMARKING)

Benchmarking, bir işletmenin ürün, hizmet veya süreçlerini en iyi uygulamalarla karşılaştırarak performans farklarını analiz etmesi ve iyileştirme sağlaması süreci olarak tanımlanmaktadır. Başkalarının belirli alanlarda bazı faaliyetleri daha etkin biçimde gerçekleştirebileceğini kabul etmek ve bu yaklaşımı kurumsal bir anlayış hâline getirmek, başarılı bir benchmarking uygulaması için dikkate alınması gereken temel unsurlardan biridir. Bu bakış açısı, benchmarking sürecinin başlangıç noktası olarak da değerlendirilebilir. Değişime açık ve bu olgunluk düzeyine sahip olan işletme ve kurumlar açısından kıyaslama yönteminin uygulanması süreci daha kolay ve etkili bir şekilde yürütülebilmektedir. Aşağıda ki Resim 1’ de bir mobilya fabrikasının üretim sürecinden bir kesit sunulmuştur (Zaim, 2000).



Resim 1. Örnek Bir Mobilya Fabrikası Üretim Süreci

Mobilya Sektöründe Kıyaslama Uygulamaları

Mobilya sektöründe kıyaslama; üretim teknikleri, hammadde kullanımı, tasarım süreçleri, maliyet yönetimi, satış ve pazarlama stratejileri gibi birçok alanda uygulanabilmektedir. Özellikle seri üretim yapan işletmeler için üretim verimliliği ve kalite standartlarının kıyaslama yoluyla geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca e-ticaret ve ihracat faaliyetlerinde başarılı firmaların dijital pazarlama uygulamalarının incelenmesi, sektörde rekabet avantajı sağlamaktadır.

2.1. Kıyaslama (Benchmarking) Türleri

Odaklanılan noktaya göre kıyaslama (benchmarking) türleri; ürüne odaklı, sürece odaklı ve stratejik olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

2.1.1. Ürün Odaklı Kıyaslama

Ürün odaklı kıyaslama, başka bir işletmenin ürününü parçalara ayırmayı veya dikkatlice incelemeyi içeren eski bir uygulamadır. Ürünü kıyaslayan işletme, doğrudan rakip olabilmektedir. Buna ek olarak, aynı müşteriyi tatmin etmeye yönelik veya benzer teknolojileri kullanan rakipler dışındaki bir işletme de ürünü kıyaslayabilir. Ürüne odaklı kıyaslama, örgütün kendi bünyesindeki bölümleri arasında da gerçekleştirilebilir. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren bölümlerin veya stratejik işletme birimlerinin; bölgeler, kültür ve örgüt yapısı içinde farklılık gösterebilmesinden dolayı işletmeler birbirleri arasında benchmarking yoluna gidebilirler (Çatı vd., 2008).

Örneğin ülkemizde bulunan mobilya işletmeleri, sahip oldukları yapısal özelliklerinden kaynaklı olarak, ürüne odaklı kıyaslamayı hizmete odaklı bir şekilde ele alarak, bu tür kıyaslama uygulamasına gidebilirler.

2.1.2. Süreç Odaklı Kıyaslama

Süreç odaklı kıyaslama, belirli bir süreçte mükemmeliyet düzeyiyle öne çıkan bir işletmenin söz konusu süreci nasıl yürüttüğünün incelenmesini ve elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçlarla birlikte uyarlamaların yapılmasını kapsamaktadır. Bu yaklaşımda, işletme içi faaliyetlerin daha etkin ve verimli hâle getirilebilmesi amacıyla süreçler bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmalı ve sistematik olarak değerlendirilmelidir. Süreç odaklı kıyaslama; üretim, pazarlama, eğitim ve insan kaynakları gibi farklı fonksiyonel alanlara uygulanabilmektedir (Saraç, 2005). Ancak bu tür bir kıyaslama çalışmasına başlamadan önce işletmelerin vizyon, misyon ve temel amaçlarını net bir şekilde tanımlamaları gerekmektedir (Çatı vd., 2007).

2.1.3. Stratejik Kıyaslama

Stratejik kıyaslama, başarılı işletmeler tarafından benimsenen stratejilerin ve bu stratejiler kapsamında yer alan temel unsurların analiz edilerek karşılaştırılmasını ifade etmektedir (Koçel, 2003). Bu kıyaslama türü; yeni ürün tedariki, yeni pazarlara giriş, ürün geliştirme, teknoloji değişimi gibi stratejik karar alanlarında farklı seçeneklerin değerlendirilmesine olanak tanımakta, kıyaslama ortağının başarılı uygulamalarının öğrenilerek işletmeye uyarlanmasını ve bu sayede gelişim sağlanmasını amaçlamaktadır. Stratejik kıyaslama, uzun vadede sürdürülebilir başarı elde etmeyi hedefleyen işletmeler tarafından tercih edilen bir yöntemdir. Birçok çalışmaya göre işletmelerin farklı sektördeki organizasyonları ile etkileşimi ve bağlantısı firmanın özümseme kapasitesini teknoloji transfer verimliliğini artırmaktadır. Ar-Ge ve Ür-Ge bölümüne sahip ve ürün inovasyonu çalışması yapan işletmeler yüksek seviyede bilgi ve teknoloji alışverişi yaparak rekabet gücünü artırmaktadırlar.

3. Müşteri Odaklılıkta Kıyaslama

İşletme kararlarının alınmasında karar vericilerin müşterilerin istek ve gereksinimlerinin ne olacağı konusunda düşünceleri değil müşterilerin gerçek istek ve gereksinimleri önemlidir ve bu nedenle müşteriler hakkında sürekli bir bilgi akışı sağlanarak, bilgiler güncellenmelidir. Bu doğrultuda, karar alma süreçlerinde odak noktası müşteriler olmaktadır. İşletmelerin müşteri istek ve gereksinimlerini esas alarak işletme içi politikalarını belirlemesi, pazarda rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlar. Kıyaslama

(benchmarking) yaklaşımı ise bu süreçte, başarılı uygulamaların analiz edilerek işletmeye uyarlanmasına olanak tanıyarak müşteri odaklılığın güçlenmesine katkıda bulunur. Ancak günümüzün hızlı değişen ve gelişen koşullarında, teknolojik yenilikler gelecekteki müşteri beklentilerinin öngörülmesini giderek zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, pazarda uygulanacak tekniklerin belirlenmesi sürecine müşteriyle doğrudan temas halinde olan personelin de dahil edilmesi, hem kıyaslama sonuçlarının daha doğru değerlendirilmesini hem de alınan kararların daha etkili ve başarılı olmasını sağlamaktadır (Costin, 1999).

Küresel rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek isteyen işletmelerin, teknolojik gelişmelerin etkisiyle değişen müşteri talepleri ve beklentilerine karşı duyarlı olmaları önem taşımaktadır. Bununla birlikte, yoğun rekabet koşullarında yalnızca mevcut müşteri gereksinimlerine uygun ürün ve hizmet sunmak yeterli görülmemekte; rekabet stratejilerinin oluşturulmasında müşteriyi bilinçlendiren, yönlendiren ve taleplerini şekillendiren bir yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir (Örücü vd., 2011).

KOBİ'ler, sahip oldukları esnek yapı ve ölçek avantajları sayesinde değişen müşteri taleplerine daha hızlı uyum sağlayabilmekte ve bu durum onlara önemli bir rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Müşterilerin değişen istek, ihtiyaç ve beklentilerini erken aşamada tespit edebilen ve bu doğrultuda uygun ürün ve hizmetler sunabilen KOBİ'ler, müşteri memnuniyetini artırarak uzun vadeli müşteri bağlılığı oluşturabilmektedir. İşletmeye bağlılık geliştiren müşterilerin tekrar eden tercihlerinin aynı işletmeden yana olması, satış hacminin artmasına; buna bağlı olarak kârlılığın ve genel işletme performansının yükselmesine katkı sağlamaktadır (Koçyiğit, 2011).

4. Mobilya İşletmelerinde Stratejik Plan

Strateji işletmelerin geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlama şeklidir. İşletmelerin uzun dönemli planlı programlı olarak yaşamını devam ettirmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine olanak tanıyan veri toplama, analiz, seçim, değerlendirme ve planlı kararların tümü olarak tanımlanabilir. Stratejik plan bir organizasyonda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların hepsini ifade eder. Bu anlamda mobilya sektöründeki paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, yönetici ve plan yapımcıların kurumun misyonunu, hedeflerini ve varılması gereken işletme performansını en iyi şekilde temsil etmesini zorunlu kılar.

Mobilya sektöründe stratejik plan yönetimi, bir işletme organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan

bir yönetsel planlama tekniğidir (Bryson, 1988). Stratejik planlamanın asıl amacı hedeflenen belirlenen oluşturulan stratejileri uygulamak, uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir.

Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte ulaşmayı hedeflediği amaçları ve bu amaçlara hangi yollarla ulaşacağını sistematik bir biçimde analiz eden ve planlayan bir süreçtir. Stratejik planlamanın temel amacı; organizasyonun gelecekteki rekabet gücünü artırmak, kârlılık, verimlilik ve kalite düzeylerini yükseltmektir. Bu kapsamda stratejik planlama, geleceğe yönelik vizyon ve misyonun oluşturulmasını hedeflemektedir. İşletmenin vizyonu belirlendikten sonra, bu vizyonun hayata geçirilebilmesi için uygun misyonlar tanımlanır. Vizyon ve misyonun organizasyon genelinde benimsenmesi ve ortak hedefler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Ancak yalnızca vizyon ve misyonun belirlenmesi inovasyon başarısı açısından yeterli değildir; hedeflere ulaşabilmek için stratejik kararların alınması ve rekabet planlarının oluşturulması da gerekmektedir (Barry, 1986).

Stratejik planlama, işletme organizasyonunun iç ve dış çevresini analiz etmeye imkan tanıyan bir planlama sürecidir. Stratejik plan, organizasyonun kendi iç yapısında ki güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesine olanak sağladığı gibi organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye de olanak sağlamaktadır. Organizasyonun fırsatlar ve tehditler/tehlikeleri belirlenirken daha iyi rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için stratejiler oluşturulur. Kısaca stratejik planlama ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilerek organizasyonun gelecekle ilgili faaliyet planlamasıdır.

5. Mobilya Sektöründe Teknoloji Yönetimi ve Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge)

Teknoloji, işletmeler açısından inovasyonu zorunlu hale getiren temel bir unsur niteliğindedir. İşletmelerin yeni teknolojileri edinmesi ve bu teknolojileri uygulamaya koyması, örgütsel düzeyde inovatif değişimleri kaçınılmaz kılmaktadır. Bu bağlamda, beklenen verimliliğin sağlanabilmesi için teknolojik dönüşümün yalnızca süreçlerle sınırlı kalmayıp, yapısal ve fiziksel donanımlarda gerçekleştirilecek inovasyonlarla desteklenmesi gerekmektedir (Deniz, 2011). Öte yandan, teknoloji odaklı faaliyetler yürüten işletmeler; çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilmeleri ve örgütsel performansı artıracak yetkinlikleri daha kolay geliştirebilmeleri sayesinde, inovasyon çalışmalarına daha fazla ağırlık vermektedir (Kayabaşı ve diğ., 2009).

Baldwin ve Hanel'e (2003) göre, yenilikçi organizasyonlar ile yenilikçi olmayan organizasyonlar arasındaki temel farklılıklar; Ar-Ge faaliyetlerinin düzeyi, yeni teknolojiler geliştirebilme yetkinliği ve yenilikçilik amacıyla yapılan yatırımların büyüklüğünde ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, yeniliğe ayrılan mali kaynaklar organizasyonların inovasyon kapasitesini belirleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle bilgi çağında, organizasyonların teknolojik altyapılarını geliştirmeye yönelik yaptıkları yatırımlar; verimliliğin artırılmasında ve yenilik stratejilerinin oluşturulmasında kritik bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte teknoloji, yeniliğin yalnızca bir boyutunu oluşturmakta olup, firmalar tarafından çoğunlukla üretim süreçlerinin iyileştirilmesi ve yeni ürünlerin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Gürel, 2010).

Teknolojilerin etkin ve sürdürülebilir biçimde yönetilebilmesi, teknoloji yönetimi araç ve tekniklerinin kullanımını gerektiren belirli bilgi ve yetkinliklerin varlığını zorunlu kılmaktadır. Teknoloji yönetimi, sürekli değişen teknolojik kapasitelerin geliştirilmesi ve bu kapasitelerin etkin biçimde kullanılmasını kapsayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu kapasiteler, dinamik ya da operasyonel nitelikte olabilmekte ve teknolojinin yönetilmesine yönelik görevlerin yerine getirilmesini sağlayan araç ve faaliyetlerin bütünüdür. Firmaların hangi teknoloji yönetimi araç ve tekniklerini uyguladıkları, teknoloji yönetimi yetkinliklerinin ölçülmesinde önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Ansal vd., 2009).

Araştırma ve deneysel geliştirme (Ar-Ge), insan, kültür ve toplumun bilgi birikimini artırmak ve bu birikimi yeni uygulamalar geliştirmek amacıyla kullanmak üzere sistematik biçimde yürütülen keşfedici ve yenilikçi çalışmaları kapsamaktadır (OECD, 2002). Bir başka tanıma göre Ar-Ge; yeni ürünlerin ortaya çıkarılması, ürün kalitesini ve standartlarını yükselten ya da maliyetleri düşüren tekniklerin uygulanması, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi ve teknolojilerin yaygınlaştırılmasına yönelik bilimsel temellere dayalı faaliyetler bütünüdür (Öğüt vd., 2007).

Rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan ve süreklilik arz eden stratejiler izleyen firmalar için yalnızca güçlü bir Ar-Ge birimine sahip olmak yeterli değildir. Bu firmaların aynı zamanda sağlam bir bilgi altyapısına sahip olmaları, çalışanların ve üst yönetimin yeniliklere ve risk almaya açık bir anlayışı benimsemeleri, kurum içi iletişim ve iş birliği düzeyinin yüksek olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, gerek firma içi çalışanlar arasında gerekse müşteriler ve tedarikçilerle bilgi paylaşımının hızlı ve etkin biçimde sağlanması, bilgi teknolojilerinin verimli kullanımı açısından büyük önem

taşımaktadır (Gürel, 2010). İşletmelerde Ar-Ge faaliyetlerine verilen önem, organizasyonun inovasyona bakış açısını ortaya koyan temel göstergelerden biridir. İnovatif işletmelerde Ar-Ge biriminin varlığı ve aktif olarak faaliyet göstermesi, yeni ürün geliştirme sürecine önemli katkılar sağlamaktadır.

Firmalar, pazarda yeni ürün veya süreçler geliştirebilmek ve üretime dönüştürebilmek için Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yapmak zorundadır. Bu nedenle Ar-Ge çalışmaları, yenilik sürecinin temel girdilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Ancak her Ar-Ge faaliyetinin mutlaka yeni bir ürün ya da süreçle sonuçlanmadığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda, organizasyonların Ar-Ge eğilimlerinin belirlenmesi, yenilikçilik düzeyinin ölçülmesinde önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Günümüzün yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için inovasyona verilen önem, işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Ar-Ge çalışmalarına ayrılan kaynaklar ve yapılan yatırımlar, rekabetin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak, her Ar-Ge faaliyeti inovasyonla sonuçlanmayabileceği gibi her inovasyon faaliyeti de mutlaka Ar-Ge süreçleri kapsamında gerçekleştirilmemektedir (İrmiş ve Özdemir, 2011). Bu nedenle inovasyonun yalnızca Ar-Ge faaliyetleriyle sınırlı olduğu düşüncesinden kaçınılmalı; üretim, ürün, pazarlama ve organizasyonel alanlarda da yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesine yönelik çabalar artırılmalıdır (Şengel, 2009).

6. Kıyaslamanın Stratejik Avantajları

Kıyaslama uygulamaları, mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelere çeşitli stratejik avantajlar sağlamaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

- **Maliyet Azaltma:** Üretim süreçlerinde oluşan fire, zaman kaybı ve verimsizliklerin azaltılması yoluyla kârlılığın doğrudan artırılmasını sağlar.
- **Verimlilik Artışı:** Aynı girdi miktarıyla daha fazla ve daha kaliteli ürün elde edilmesine olanak tanır.
- **Pazar Liderliği:** Yeni teknolojilerin ve yenilikçi süreçlerin erken benimsenmesi sayesinde işletmelerin rakiplerine kıyasla avantaj elde etmesini sağlar.
- **Kalite İyileştirme:** Sektörde lider firmaların dayanıklılık standartları ve düşük hata oranları örnek alınarak marka itibarı güçlendirilir.

7. Kıyaslama Sonuçlarının İşletme Kültürüne Entegrasyonu

Benchmarking sonucunda elde edilen bulguların sürdürülebilir başarıya dönüşebilmesi için kurum kültürüne entegre edilmesi gerekmektedir. Bu sonuçların başlıca uygulama alanları şunlardır:

- Operasyonel zayıf noktaların nesnel verilerle belirlenmesi
- Başarılı bir fabrikanın uygulamalarının diğer tesislere standart olarak aktarılması
- Gerçek ihtiyaçlara ve performans verilerine dayalı eğitim programlarının oluşturulması
- Tüm tesislerde geçerli olacak standart iş akışlarının geliştirilmesi

SONUÇ

Mobilya sektöründe kıyaslama, işletmelerin rekabet gücünü artıran ve sürekli iyileştirmeyi destekleyen stratejik bir araçtır. Sektördeki başarılı uygulamaların sistematik olarak incelenmesi, işletmelerin hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda daha güçlü bir konuma gelmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle kıyaslama yaklaşımının mobilya sektöründe yaygınlaştırılması önerilmektedir.

Mobilya sektörü, hem yerel hem de uluslararası pazarlarda giderek artan rekabet baskısı altında faaliyet göstermektedir. Küresel ölçekte üretici sayısının artması ve ürün çeşitliliğinin genişlemesi, işletmelerin mevcut pazar paylarını korumalarını zorlaştırmaktadır. Özellikle ihracata yönelik faaliyet gösteren firmalar için fiyat, kalite ve teslim süresi gibi unsurlar rekabetin temel belirleyicileri hâline gelmiştir.

Bununla birlikte, hammadde maliyetlerinde yaşanan dalgalanmalar sektör üzerinde ciddi bir maliyet baskısı oluşturmaktadır. Kereste, MDF ve kumaş gibi temel girdilerin fiyatlarındaki artışlar ile enerji maliyetlerindeki yükseliş, işletmelerin kâr marjlarını olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda tüketici beklentilerinin değişmesi, mobilya işletmelerini yalnızca estetik ve tasarım odaklı değil; kalite, hız ve sürdürülebilirlik ekseninde de kendilerini geliştirmeye zorlamaktadır.

İşletmelerin ana amacı kar elde etmek ve buna ulaşabilmek için faaliyet gösterdikleri sektörlerde yer alan diğer rakip işletmelerle rekabet etmek ve bazı faaliyet alanlarında kıyaslama yapmak zorundadırlar. Günümüzde değişken müşteri beklentilerini karşılamak giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle işletmelerin, kaliteyi özgün ve farklılaştırıcı özelliklerle birleştiren inovatif ürünler geliştirmeye odaklanmaları önerilmektedir. Pazarda rakip

ürünlerden ayrışabilen ve müşterinin dikkatini çekebilen yenilikçi ürünlerin, tercih edilme oranını artırmada önemli bir avantaj sağladığı görülmektedir ve bunu yapabilecek en kısa kolay yollardan bir yöntemde kıyaslama yönteminin işletmenin her birimine uyarlanmaya çalışmasıdır.

Kaynakça

- Akat, İ., & Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi*. Barış Yayınları.
- Ansal, H., Aygören, H., Beyhan, B., Çetindamar, D., Ekmekçi, U., & Wasti, S. N. (2009). *Türkiye’de teknoloji yönetiminin analizi ve gelişmesi için öneriler* (s. 33). TÜSİAD–Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu.
- Baldwin, J., & Hanel, P. (2003). *Innovation and knowledge creation in an open economy* (s. 121). Cambridge University Press.
- Barry, B. W. (1986). *Strategic planning workbook for public and nonprofit organizations* (s. 10). Amherst Wilder Foundation.
- Bedük, A. (2002). *Benchmarking*. Nobel Yayınları.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass.
- Çatı, K., & Koçoğlu, C. M. (2008). Müşteri ilişkileri yönetimi. İçinde İ. Varinli & K. Çatı (Ed.), *Güncel pazarlama yaklaşımlarından seçmeler*. Detay Yayıncılık.
- Deniz, M. (2011). KOBİ’lerde yenilik, yenilik stratejileri ve bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (22), 141–175.
- Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi* (s. 229). Nobel Yayınları.
- Gürel, M. M. (2010). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi şirketlerinde inovasyon algısı üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İrmiş, A., & Özdemir, L. (2011). Girişimcilik ve yenilik ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 135–161.
- Kayabaşı, A., Cengiz, D., & Çetindere, A. (2009). KOBİ’lerde yeniliği teşvik eden unsurlar ve yenilik performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. 6. *KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 449–459). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Koçyiğit, M., Duran, Y., & Koçyiğit, Ö. (2011). KOBİ’lerde toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri: İzmir ili restoran işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 539–561.
- Marangoz, M. (2011). Öğrenme yönlülük ve inovasyon yönlülüğünün müşteri yönlülük açısından önemi. *ASOMEDYA Dergisi*, 38–48.
- OECD. (2002). *Frascati manual: Proposed standard practice for surveys on research and experimental development*. OECD Publications.

- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E., & Kocabacak, A. (2007). İşletmelerde yenilik stratejileri ve buluş yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 413–425.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Savaş, A. (2011). KOBİ’lerde inovasyon stratejileri ve inovasyonu etkileyen faktörler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58–73.
- Şengel, S. (2009). KOBİ’lerin gelişim sürecinde inovatif iş fikirlerinin önemi. *6. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 495–504). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Zaim, S. (2000). Kıyaslama (benchmarking) yolu ile daha iyiye ulaşmanın öğrenilmesi. İçinde *Prof. Dr. Nusret Ekin’e armağan* (ss. 969–1002). Tuhis Yayınları.