



**KAYSERİ**  
MOBİLYA SEKTÖRÜ

STRATEJİK  
EYLEM PLANI

2017

2023

## KAYSERİ MOBİLYA SEKTÖRÜ STRATEJİK EYLEM PLANININ HAZIRLANMASI ÖZET

Mobilya, günlük yaşamın her alanında kullanılan bir üründür. Dünyada ve Türkiye’de gelir düzeyi ve yaşam koşullarındaki iyileşmeler mobilya sektörünün gelişiminde en belirleyici unsurlardır. 2013 yılı verilerine göre Dünya Mobilya Sektörünün büyüklüğü 446 Milyar ABD dolarını bulmaktadır. Türkiye sektörde üretimin % 1,6’sını yapmaktadır. Kayseri ise Türkiye üretiminin % 20 si seviyesinde üretim yapmaktadır. Sektör 2001 den itibaren net ihracatçı pozisyonundadır.

Mobilya sektöründeki teknolojik üretim yatırımları ile ülkenin en büyük üreticileri ve markalarını taşıyan Kayseri, Türkiye’nin lokomotif üretici ve ihracatçısı konumundadır. Bünyesinde barındırdığı irili ufaklı firmaları ile hem üretimde hem de ihracatta sektör için en önemli illerden birisi konumundadır. İlde kayıtlı çalışan firma sayısı 3.500 civarındadır. Bu firmaların yaklaşık 400’ü ihracatçı konumunda olan fabrikasyon üretim yapan firmalardır.

Türkiye 2023 vizyonu kapsamında Kayseri Mobilya Sektörü Türkiye mobilya üretiminin % 30’unu yaparak ortalama 6,6 Milyar ABD doları üretim cirosuna ulaşmayı hedeflemektedir. Benzer bir şekilde ihracat rakamlarını da 2 Milyar ABD doları seviyesine ulaştırarak ihracat pazarının % 25’ini yapmayı hedeflemektedir.

“Kayseri Mobilyası imajını tüm Dünya’da duyurmak” vizyonu taşıyan sektör temsilcileri hedeflerine ulaşmak için sektöre katma değer katacak marka ve tasarım konularına daha fazla önem vermeyi, inovasyon, AR-GE, pazarlama iletişimi, müşteri memnuniyeti konularında gösterilen hassasiyetlerini sürdürmeyi düşünmektedir. Sektörün kurumsallaşma süreçlerini hızlı bir şekilde tamamlaması gerektiği konusunda da mutabakata varılarak teknik ve mesleki eğitimler ve kurumsal eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması, kümelenme, UR-GE projeleri ve devlet desteklerinden daha fazla faydalanması konusunda stratejik hedefler belirlenmiştir.

Yapılan çalışmalar sonucunda “Kayseri Mobilya Sektörü Stratejik Eylem Planı” (2017-2023) yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kayseri Mobilya Sektörü, Stratejik Eylem Planı.

## İÇİNDEKİLER

### KAYSERİ MOBİLYA SEKTÖRÜ STRATEJİK EYLEM PLANININ HAZIRLANMASI

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

#### 1. BÖLÜM:

#### MOBİLYA SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

1.1. Dünya Mobilya Sektörü.....	5
1.1.1. Dünya Mobilya İhracatı.....	8
1.1.2. Dünya Mobilya İthalatı.....	8
1.2. Türkiye Mobilya Sektörü.....	9
1.3. Kayseri Mobilya Sektörünün Mevcut Durumu.....	12

#### 2. BÖLÜM:

#### KAYSERİ MOBİLYA SEKTÖRÜ ANALİZİ

2.1. Proje Hakkında Genel Bilgi.....	18
2.2. Sektörün Analizi İçin Anketlerin Oluşturulması Safhası.....	19

2.3.	Sektör SWOT (GZFT) Analizi.....	21
2.4.	Çevre Analizi (PESTLE Analizi) Yapılması .....	21
2.4.1.	Ekonomik Açından İnceleme.....	22
2.4.2.	Sosyal Açından İnceleme.....	23
2.4.3.	Teknolojik Açından İnceleme.....	23
2.4.4.	Yasal Açından İnceleme .....	24
2.4.5.	Çevresel Açından İnceleme .....	24
2.5.	Mobilya Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri .....	25
2.5.1.	Tasarım ve AR-GE .....	25
2.5.2.	Markalaşma.....	26
2.5.3.	Sermaye Yetersizliği .....	26
2.5.4.	Devlet İhaleleri .....	26
2.5.5.	Uzman Çalıştırma .....	26
2.5.6.	Deneyim Eksikliği .....	27
2.5.7.	Fiziki Yetersizlik.....	27
2.5.8.	Kayıt Dışılık.....	28
2.5.9.	İhracatın Artırılması.....	28
2.5.10.	Vergiler ve Teşvikler.....	28
2.5.11.	SGK Primleri.....	29
2.5.12.	Uluslararası Finansman İmkânları .....	29
2.5.13.	Enerji Fiyatları .....	29
2.5.14.	Pazarlama .....	29
2.5.15.	İletişim.....	30
2.5.16.	Fason İmalat .....	30
2.5.17.	Üretim Teknolojileri.....	30
2.5.18.	Bürokrasi ve Mevzuat .....	31
2.5.19.	Uluslararası Standartlar ve Kalite .....	31
2.5.20.	Test Laboratuvarı Eksikliği.....	31
2.5.21.	Müşteri Memnuniyeti.....	32
2.5.22.	Örgütlenme.....	32
2.5.23.	Eğitim .....	32
2.5.24.	Nakliye ve Ambalaj.....	33

**3. BÖLÜM:****(2017-2023) STRATEJİK EYLEM PLANININ HAZIRLANMASI**

3.1.	Türkiye Cumhuriyeti'nin 2023 Vizyonu.....	35
3.2.	Kayseri 2023 Vizyonu.....	35
3.3.	Sektörün Kurumsal Vizyon, Misyon ve Değerlerinin Oluşturulması.....	36
3.4.	Stratejik Amaç ve Hedeflerin Oluşturulması .....	36

**2023 VİZYONU İÇİN****KAYSERİ MOBİLYA SEKTÖRÜ STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLERİ**

KRİTİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ (AMAÇ 1).....	39
KRİTİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ (AMAÇ 2).....	40
KİRİTİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ (AMAÇ 3) .....	41
KRİTİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ (AMAÇ 4).....	42
SONUÇ.....	43
EK 1. Kayseri Mobilya Sektörü Stratejik Eylem Planının Hazırlanması ile İlgili Anket.....	45
EK 2. Kayseri Mobilya Sektörü Stratejik Eylem Planının Hazırlanması ile İlgili Anket Analiz Sonuçları.....	54
EK 3. Odak Grup Çalışmaları ve Çalıştaylardan Fotoğraflar .....	109

## KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	Araştırma Geliştirme
CSIL	Centre for Industrial Studies (Endüstriyel Araştırmalar Merkezi)
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
GTİP	Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon
İGEME	İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi
KAYMOS	Kayseri Mobilya Sanayicileri Derneği
KDV	Katma Değer Vergisi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSB	Kayseri Organize Sanayi Bölgesi
OHAL	Olađanüstü Hâl
ORAN	Orta Anadolu Kalkınma Ajansı
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TCMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UR-GE	Uluslararası Rekabetçiliđin Geliştirilmesi
ÜR-GE	Üretim Geliştirme

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.Mobilya Sektöründe İşyeri Sayısı ve İstihdam.....	10
Tablo 2.İşyeri Sayısı ve İstihdam .....	11
Tablo 3.Mobilya Sektöründe Yoğunlaşma .....	11
Tablo 4.Stratejik Planlama Süreci Metodoloji.....	18
Tablo 5.Faaliyet Planı .....	19
Tablo 6.Kayseri Mobilya Sektörü SWOT (GZFT) Analizi .....	21
Tablo 7.Türkiye Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (GSYH) Büyüme Oranları .....	22
Tablo 8.Yıllara göre Türkiye Dış Ticaret Verileri.....	22
Tablo 9.Yıllara göre Mobilya Sektörü Dış Ticaret Verileri.....	23
Tablo 10. 2023 Vizyonu İçin Kayseri Mobilya Sektörü Stratejik Amaç ve Hedefleri ...	38
Tablo 11.İhracatı Artırmak Amacına Yönelik Kritik Performans Göstergeleri .....	39
Tablo 12.Katma Değeri Artırmak Amacına Yönelik Kritik Performans Göstergeleri...	40
Tablo 13.Rekabetçiliği Artırmak Amacına Yönelik Kritik Performans Göstergeleri ....	41
Tablo 14.Kurumsallaşma İçin Eğitim ve Danışmanlık Hizmetini Arttırmak Amacına Yönelik Kritik Performans Göstergeleri .....	42

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dünya Genelindeki En Büyük 200 Mobilya Üreticisinin Şirket Merkezlerinin Bulunduğu Yerler .....	7
Şekil 2. Dünya Mobilya İhracatı.....	8
Şekil 3. Dünya Mobilya İthalatı.....	8
Şekil 4. İşletme Sayısına Göre Mobilya Sektöründe Bölgesel Yoğunlaşma .....	12
Şekil 5. Kayseri Mobilya Sektöründeki Firmaların Faaliyet Alanları Dağılımı .....	15
Şekil 6. Kayseri Mobilya Sektöründeki Firmaların Çalışan Sayısı Dağılımları .....	15
Şekil 7. Kayseri Mobilya Sektöründeki Firmaların Cirolarına Göre Dağılımları .....	16
Şekil 8. Kayseri Mobilya Sektöründeki Firmaların Yeni Girdikleri Yurt Dışı Pazarlar	16
Şekil 9. Kayseri Mobilya Sektöründeki Firmaların Yeni Girmek İstedikleri Yurt Dışı Pazarlar .....	17



## GİRİŞ

Mobilya, günlük yaşamın her alanında kullanılan bir ürün olmakla beraber zaman içinde refah düzeyinin bir göstergesi olarak da kabul edilmeye başlanmıştır. Bu çerçevede, gelir düzeyi ve yaşam koşullarındaki iyileşmeler mobilya sektörünün gelişiminde en belirleyici unsurlar haline gelmiştir.

2013 yılında dünya mobilya pazarının büyüklüğü yaklaşık 450 milyar ABD doları düzeyinde hesaplanmaktadır. Çin, hem üretimde hem de ihracatta küresel ölçekte lider konumdadır. Emek yoğun sektör olarak değerlendirilmesine karşın son yıllarda mobilya sanayiinin kullanımına sunulan programlanabilir makineler işgücü ihtiyacını azaltırken, verimliliğin artmasına neden olmuştur. Gerek makineleşme gerekse markalaşma bakımından mobilya sektöründe söz sahibi ülkelere Almanya ve İtalya ihracat hacminde de ilk üç ülke arasında yer almaktadır.

2001 öncesinde net ithalatçı konumunda olan Türkiye mobilya sektörü, izleyen dönemde üretimini önemli ölçüde artırarak net ihracatçı durumuna geçmiştir. Sektör 2000-2014 yılları arasında yıllık ortalama %8,7 büyüme kaydetmiştir. Söz konusu dönemde artan kentleşme oranı, konut sayısında yaşanan artış, ofis alanlarının çoğalması ve hane halkı harcanabilir gelirinin önemli ölçüde artması sektörün büyümesine önemli katkılar sağlamıştır.

Sektörün ihracat performansını küresel kriz öncesi ve sonrası dönem olmak üzere ikiye ayırmak gerekmektedir. Kriz öncesi dönemde talebin canlı seyrettiği AB ülkeleri sektörün toplam ihracatından önemli pay alırken, kriz ile birlikte sektör pazar çeşitlendirmesi yoluna gitmiş ve Orta Doğu ülkeleri başta olmak üzere yakın coğrafyaya odaklanmıştır. Bu dönemde yeniden inşa sürecine giren Irak sektörün en önemli ihraç pazarı konumuna yükselirken, Libya, Azerbaycan ve Türkmenistan gibi ülkeler Türkiye'nin mobilya ihracatında üst sıralarda yer almıştır.

Sektörün üretim maliyetlerinin %91'ini hammadde oluştururken, enerji ihtiyacı bakımından sektör imalat sektörleri içinde en alt sırada yer almaktadır. Sektörde ara malı olarak kullanılan birçok girdi yurt içinde üretilmesine karşın, söz konusu ara mallarının üretimi için hammadde gereksiniminin bir kısmı ithalat yoluyla karşılanmaktadır. Buna ek olarak düşük maliyeti nedeniyle 2005 sonrası dönemde artış kaydeden modüler mobilya ithalatı sektörde faaliyet gösteren firmaları zor durumda

bırakmıştır. Yerli üreticinin korunması amacıyla 23 Mayıs 2015 tarihinde ithalata ek gümrük vergisi uygulanmaya başlanmıştır. Sektörde korumacı politikaların önümüzdeki dönemde de süreceği politika yapıcılar tarafından ifade edilmektedir.

İstikrarlı üretim artışı ve ihracat pazarlarının çeşitliliği sektör açısından olumlu gelişmeler olarak öne çıkarken, kayıt dışılık ve verimsiz üretim sektörün zayıf tarafları olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı “Türkiye 2023 Vizyonu” çerçevesinde “Kayseri Mobilya Sektörü için Stratejik Eylem Planı”nın oluşturulmasıdır.

Çalışmanın ilk bölümünde mobilya sektörü hakkında genel bilgiler verilmesi amaçlanmıştır. “Dünya Mobilya Sektörü”, “Türkiye Mobilya Sektörü” ve “Kayseri Mobilya Sektörü” hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise Kayseri Mobilya Sektörünün detaylı analiz edilmesi amacı ile 205 üretici firmaya anket yapılmış, eş zamanlı olarak odak grup çalışmaları eşliğinde sektörün “SWOT (GZFT) Analizi”<sup>1</sup> yapılmıştır. Bu çalışmaya “Çevre (PESTLE<sup>2</sup>) Analizi” de eklenmiş ve sektörün durumu hakkında bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde sektör temsilcileri ile yapılan odak grup toplantılarında, stratejik planlama sürecinde, “neredeyiz?”, “nereye varmak istiyoruz?”, “oraya nasıl ulaşacağız?” ve “başarımızı nasıl değerlendireceğiz?” sorularına yanıt aranmıştır.

Öncelikle Kayseri mobilya sektörü için vizyon, misyon ve değerler tespit edilmiş, devamında 2023 yılı için somut amaç ve hedefler tespit edilmiştir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için “Stratejik Eylem Planı” adımları ve “Kritik Performans Göstergeleri” oluşturulmuştur.

---

<sup>1</sup> SWOT (GZFT) Analizi, bir projede ya da bir ticari girişimde kurumun, tekniğin, sürecin, durumun veya kişinin güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknesses) yönlerini belirlemekte, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat (Opportunities) ve tehditleri (Threats) saptamak için kullanılan stratejik bir tekniktir.

<sup>2</sup> Çevre (PESTLE) Analizinde, İngilizce politik (political), ekonomik (economic), sosyolojik (sociological), teknolojik (technological), yasal (legal), çevresel (environmental) kelimelerinin baş harflerinden oluşan PESTLE analizi temel olarak kullanılan yaklaşımdır.

## 1. BÖLÜM: MOBİLYA SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

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

İnsan gereksinimlerini gidermeye yönelik kullanım eşyası olması nedeniyle mobilyalar, fonksiyonel eşyalardır. Mobilyalar, iç ya da dış mekânlarda yonga levha, lif levha, MDF, sunta lam, kontrplak gibi yapım öğelerinden herhangi biriyle ya da bir kaçının bir arada kullanılmasıyla üretilmektedir. Ağaç malzeme kökenli yan ürünlerin yanında metal, plastik, mermer ve cam gibi ağaç malzeme dışındaki diğer doğal ya da yapay malzemelerden de oluşabilirler.

Bireylerin bir mobilyadan beklentisi, fonksiyonellik, kullanım rahatlığı, dayanım, estetik ve sağlık gibi temel etmenlerin birleşimi olarak söylenebilir. İdeal bir mobilyada aranan bu unsurları sağlamak için, üretilmesi düşünülen mobilyanın son ürüne dönüştürme öncesinde, kullanım gereksinimlerine yeterli ölçüde karşılık verebilecek ve beklenen bütün işlevleri eksiksiz yerine getirebilecek nitelikte tasarlanmış olması gerekmektedir.

Mobilya, günlük yaşamın her alanında kullanılan bir ürün olmakla beraber zaman içinde refah düzeyinin bir göstergesi olarak da kabul edilmeye başlanmıştır. Bu çerçevede, gelir düzeyi ve yaşam koşullarındaki iyileşmeler mobilya sektörünün gelişiminde en belirleyici unsurlar haline gelmiştir. Tüm bunlar göz önüne alındığında; mobilyaların sınıflandırılmasında, kullanım alanları ve kullanıcı birey yapısı büyük önem taşımaktadır. Örneğin, yüksek gelir grubu bireyler güncel yaşamlarını daha konforlu şekle dönüştürmek için kişisel zevkleri doğrultusunda mobilya seçiminde bulunmakta ve kendileri için en uygun değerli kullanımlı alanlar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Oysa orta gelir grubu bireyler daha uzun süreli kullanıma yönelik ve aynı anda birkaç farklı işlevi yerine getirebilecek kapsamda ve yüksek dayanımlı mobilyaları seçmektedirler<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Orta Anadolu İhracatçılar Birliği, Mobilya Sektör Raporu, 2016.

Mobilya endüstrisi, gelişmişlik düzeyine bakılmaksızın her segmentte ülkede pazarı olan, farklılığın ürün tasarım ve estetik ile gerçekleştiği bir sektördür. Dünya nüfusunun artışı, yaşam standartlarının değişmesi, demografik dağılım, iklim, sosyo-kültürel yapıda değişiklikler gibi unsurlar sektörün uzun vadede standartlarını etkileyen ana unsurlardır. Bunun yanında mobilya sektörünün avantajı değişime rağmen büyümenin sürdürülebilir oluşu ve dünya pazarında kriz dönemleri de dâhil büyüme eğiliminin sürekli devam etmesidir.

Mobilya sektörü, geleneksel olarak emek yoğun bir endüstridir. Sadece Türkiye’de değil, Dünyada da küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından güçlendirilen bir sektördür. Mobilya sektörünün değer zinciri gözden geçirildiğinde oldukça karmaşık ve çoğunlukla da dış kaynaklardan temin edildiği görülmektedir. Mobilya zincirinde değer zincirinin yapısı, ülkelerin mobilya sektöründeki rekabet avantajlarının kritik unsurlarından biridir.

Estetik ve görselliğin ürün haline dönüşmüş yansıması olan mobilyalar, yaşamın her anını dolduran, hayat kalitesini etkilediği kadar günlük faaliyetlerin yerine getirilmesine de destek olan unsurlardır. Farklı kullanım amaçları için (okul, mutfak, ofis, dış mekân, özel amaçlı, vb.) farklı tiplerde (sandalye, gardırop, raf, dolap, masa, vb.) üretilen mobilyalara kendi kendine ayakta durabilen veya saklama, oturma, çalışma, yemek yeme gibi amaçlarla kullanılabilen ankastre ürünler de dâhildir. Mobilya ürünleri denildiğinde inşaat malzemeleri (merdivenler, kalıplar, paneller gibi), temizlik donanımları, halı-kilim, ofis malzemeleri gibi temel fonksiyonu mobilya olmayan ürünler dâhil edilmez.

Mobilya ürünlerinin sınıflandırmasına ilişkin çeşitli sistemler bulunmaktadır. Mobilyalar görevleri, kullanım alanları, yapıları, amacı, tarzları, malzemesi ve üst yüzey işlemlerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilirler:

- İç mekân veya dış mekân mobilyaları,
- Bireysel (kişisel mobilyalar) veya toplu kullanıma yönelik mobilyalar (kentsel mobilyalar, endüstriyel mobilyalar),
- Modüler mobilya,
- İngiliz, İtalyan, İskandinav mobilyası,
- Fonksiyonel mobilya,
- Klasik veya modern mobilya,

- De monte veya monteli mobilya,
- Sabit veya hareketli mobilya,
- Mutfak, salon, yatak odası mobilyaları, ofis mobilyaları,
- Ahşap, panel, hasır vb. mobilya

Mobilya sektöründe uluslararası sınıflandırma “Gümrük Tarife İstatistiki Pozisyon (GTİP)”larına göre 4 ana gruptan oluşmaktadır.

- **9401** Oturmaya mahsus mobilyalar
- **9402** Tıpta, cerrahide, diş hekimliğinde ve veterinerlikte kullanılan mobilyalar
- **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

### 1.1. Dünya Mobilya Sektörü

Mobilya, Dünyada belli başlı ekonomik sektörlerden biridir ve sektör hem ana unsurları hem de yardımcı ve yan unsurları ile birlikte yıllık ortalama 450 milyar dolarlık bir değer üretmektedir.

Dünya mobilya üretimi son on yılda değerini iki katına çıkartmış, 2004 yılında yaklaşık 220 milyar ABD doları değerinde iken 2013 yılında 437 milyar dolara kadar ulaşmıştır. Dünya mobilya üretiminin 150 milyar dolarlık bölümü üretici ülkelerde tüketiciye sunulurken, 70 milyar doları aşan bölümü uluslararası ticarete konu olmuştur. 2050 yılında mobilya pazarının 1 trilyon ABD dolarını geçeceği tahmin edilmektedir.

Geçmişte, dünya mobilya üretiminde Avrupa üretimin merkezi iken, son 18-20 yılda mobilya üretim ağırlığının Çin merkezli olmak üzere doğuya kaydığı görülmektedir. Ancak, Almanya, İtalya ve Polonya gibi ülkeler mobilya sektörü açısından hala önemini devam ettiren ülkelerdir. Mobilya üretiminde Çin açık ara önde olup, ABD, İtalya, Almanya Dünya mobilya üretiminin yarısından fazlasını gerçekleştirmektedir. Diğer üreticiler olarak Japonya, Fransa, Kanada, İspanya ve Polonya'nın Dünya mobilya üretiminde önemli rol oynadığı dikkat çekmektedir<sup>4</sup>.

Çin'in mobilya sektöründeki hâkimiyeti, başta işçilik maliyetleri avantajı olmak üzere birkaç husus üzerine şekillenmiştir. Çin, İtalya ve Almanya gibi kalite ve yüksek

<sup>4</sup> Orta Anadolu İhracatçılar Birliği, Mobilya Sektör Raporu, 2016.

fiyat stratejisi uygulayan rakiplerle aynı segmentte değildir. Çin, Türkiye'nin de içinde bulunduğu ve Polonya ve Vietnam'ın başı çektiği, rekabetin yoğun olduğu bir gruptadır.

Çin'in yansıra Almanya, İtalya, İngiltere ve ABD en önemli mobilya pazarlarıdır. Küresel ölçekte büyümeler değerlendirildiğinde ise özellikle Tanzanya (%21,6), Kenya (%16,5), Bangladeş (%14,4), Bolivya (%13,7) ve Etiyopya (%11,7) büyüme ile öne çıkmaktadır. 2003-2013 arası sürekli büyüme gösteren Çin üretimi, diğer sektörlerde 2008-2009 yıllarında gözlemlenen küçülmeden etkilenmemiştir. Çin'in dışındaki büyük üreticilerin tamamına yakını 2009 ve sonrasında önemli düşüşler yaşamıştır. CSIL<sup>5</sup> verilerine göre 2009 yılında sektörde %20'lik bir düşüş yaşanmıştır. 2010'dan itibaren düzelme eğilimine giren sektör özellikle gelişmiş ülkelerin hâkimiyetindedir<sup>6</sup>.

Dünyada en fazla mobilya ithal eden ülkeler, finansal krizler esnasında mobilya ithalatını azaltmıştır. 2013 yılına gelindiğinde, Avrupa'da yavaş bir gelişme olurken, ABD ve Kanada ekonomik kriz öncesindeki düzeyine ulaşmış hatta aşmışlardır. Dünya mobilya sektörü oluşturduğu istihdama göre dikkate değer bir sayıya sahiptir. Bütün Dünyada üretilen mobilya ile birlikte 260.000 kişilik istihdamla sektör her geçen gün alanını genişletmektedir.

Mobilya sektörünü daha gelişkin hale getirmek açısından çeşitli ülkelerde çok sayıda fuarlar düzenlenmektedir. Yapılan bu fuarlarla birlikte hem üretilen mobilyalar tasarım, çeşitlilik vs. bağlamında değerlendirilmekte hem de sektörün durumuna ilişkin birinci elden, üreticilerden doğrudan haberdar olunmaktadır. Her yıl dünya genelinde düzenlenen ortalama 60 uluslararası fuar olmaktadır. İtalya bu fuarların 10 unu yaparak ilk sırada yer almaktadır. İtalya'nın ardından her yıl 9 fuar düzenleyen Çin ve 6 fuar düzenleyen Almanya gelmektedir. Ayrıca Türkiye'de her yıl düzenlediği fuarla bu sektördeki faaliyetlerini etkinleştirmeye çalışmaktadır.

Avrupa Birliği (AB) ülkeleri bağlamında mobilya üretimi ve ticareti konusu dünyanın pek çok bölgesine kıyasla son derece gelişmiş durumdadır. AB'nin sektördeki uzmanlığı dünyanın diğer ülkelerinden çok daha fazla olmakla birlikte özellikle mutfak mobilyaları ve döşenmiş mobilya konusunda liderliği ellerinde tutmaktadırlar. Bilhassa

<sup>5</sup> CSIL Endüstriyel Araştırmalar Merkezi (Centre for Industrial Studies), Milano, İtalya, 2014.

<sup>6</sup> Kayseri Mobilya Sanayicileri Derneği, Ur-Ge Projesi İhtiyaç Analizi Raporu, 2016.

Almanya ve İtalya, hem üretim hem ithalat ve hem de tüketim konusunda diğer Avrupa ülkelerine kıyasla daha ön planda bulunmaktadır<sup>7</sup>.

Çin'i ayrı tutar isek Almanya, İtalya ve Polonya dünyanın ve AB'nin öne çıkan mobilya üreticileridir. İthalat büyüklükleri değerlendirildiğinde ise, ABD'yi ayrı tutarsak, AB ülkelerinin sektör için önemli bir pazar oluşturduğu ortaya çıkmaktadır.

Özellikle lüks mobilya konusunda en yüksek gelir Avrupalı üreticilere aittir. Bu segmentin 2020 yılı projeksiyonlarında da Avrupa'nın en yüksek gelir üreten coğrafya olacağı öngörülmektedir. Özellikle ev kullanımı için üretilen lüks mobilyaların günümüzde olduğu gibi 2020 yılında da en fazla talep edilen ürün grubu olacağı beklenmektedir.

Avrupa pazarı özellikle değerlendirildiğinde 2009-2013 yılları arası mobilya sektöründe, orta ve büyük ölçekli işletmelerde %12,8'in üzerinde bir ciro artışı gözlemlenmiştir. İspanya ve İtalya kökenli mobilya işletmelerinin büyüme eğilimini sürdüremedikleri, özellikle 2009 krizinden sonraki dönemde CSIL verilerine göre bu işletmelerin neredeyse yarısının 2009 cirosunun da altında kaldığı raporlanmaktadır. Karlılık açısından değerlendirme yapıldığında Fransa'nın da ortalama karlılığının düştüğü görülmektedir. Doğu Avrupa'nın kriz sonrası karlılığı arttığı, özellikle Polonya'nın yükselişinin altını çizmektedir<sup>8</sup>.



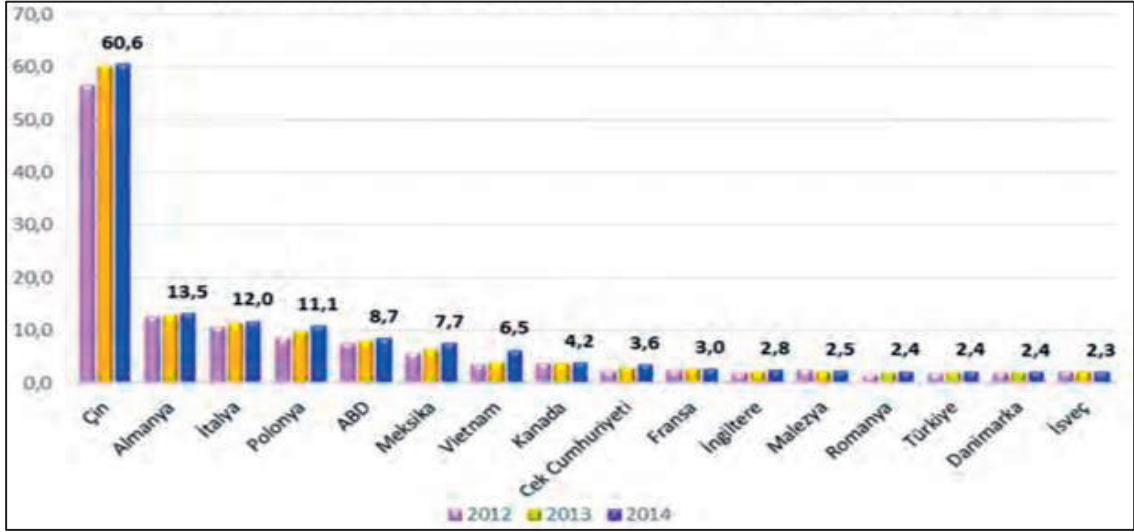
Şekil 1- Dünya Genelindeki En Büyük 200 Mobilya Üreticisinin Şirket Merkezlerinin Bulunduğu Yerler, CSIL,2016.

<sup>7</sup> Orta Anadolu İhracatçılar Birliği, Mobilya Sektör Raporu, 2016.

<sup>8</sup> Kayseri Mobilya Sanayicileri Derneği, Ur-Ge Projesi İhtiyaç Analizi Raporu,2016.

### 1.1.1. Dünya Mobilya İhracatı

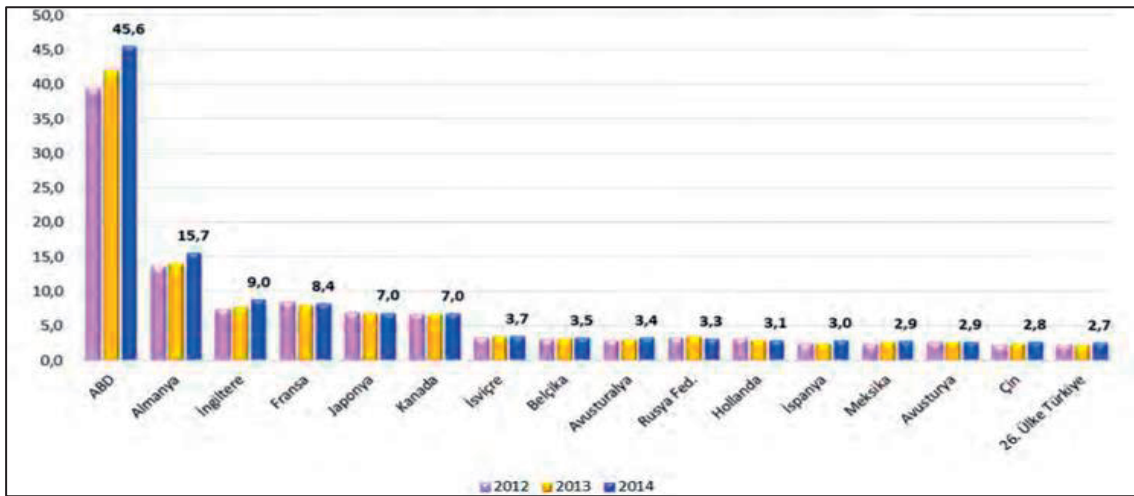
Dünya mobilya ihracatı 2011 yılında 149,1 milyar ABD doları düzeyinde iken 2014 yılında 177,5 milyar ABD dolarına yükselmiştir. Dünyanın en büyük mobilya ihracatçıları Çin, Almanya, İtalya, Polonya ve ABD'dir. Türkiye ise 21. sıradadır<sup>9</sup>.



Şekil 2- Dünya Mobilya İhracatı, Trademap.

### 1.1.2. Dünya Mobilya İthalatı

Dünya mobilya ithalatı 2011 yılında 148,2 milyar ABD dolarına değerinde iken 2014 yılında 170,7 milyar ABD dolarına çıkmıştır. 2014 yılında dünyanın en büyük mobilya ithalatçısı ABD olmuştur. Dünya mobilya ithalatının %26,7'sini yapan ABD'yi sırasıyla Almanya, İngiltere ve Fransa takip etmiştir<sup>10</sup>.



Şekil 3- Dünya Mobilya İthalatı, Trademap.

<sup>9</sup> Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN), Mobilya Sektör Raporu,2016.

<sup>10</sup> Orta Anadolu İhracatçılar Birliği, Mobilya Sektör Raporu, 2016.



## 1.2. Türkiye Mobilya Sektörü

Türkiye mobilya endüstrisi çoğunluğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli işletmelerle birlikte 1990'larda orta ve büyük ölçekli işletmelerin katılımları ile bilgi ve sermaye ağırlıklı imalat kolu olmuş son 10 yılda dış ticaret açığı vermeyen nadir sektörlerden birisi haline gelmiştir. Hızlı gelişim ve değişim sürecinde olan sektör, markası, kalitesi, sektördeki küçük–büyük ölçekli işletmeleri, coğrafi konumu, ülkenin genel büyüme yönlü politikası, genç nüfusu, kişi başına düşen milli gelirin iyileşmesi gibi faktörler doğrultusunda iç ve dış pazarlarda potansiyel arz etmesine neden olmaktadır. Sektördeki ulusal örgütlenme iki binli yılların başlarında ortaya çıkmıştır<sup>11</sup>.

Türkiye’de mobilya sektörü, pazarın yoğunlaştığı ve/veya orman ürünlerinin yoğun olduğu belirli bölgelerde toplanmıştır. 2014 yılı SGK verilerine göre mobilya sektörü imalat sanayi içinde 20.867 işletme ile dördüncü, yarattığı 165.118 kişilik istihdam ile yedinci sırada yer almaktadır. Mobilya sektörünün Türkiye’de yoğunlaştığı iller incelendiğinde; en fazla İstanbul, Kayseri, Bursa, Ankara ve İzmir’de mobilya üretiminin yapıldığı dikkat çekmektedir. Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN), Mobilya Sektörü Raporu (2016) verilerine göre bulgular aşağıdadır:

- Mobilya sektöründe istihdamın en yoğun olduğu ilk 10 il sırasıyla İstanbul, Bursa, Kayseri, Ankara, İzmir, Kocaeli, Antalya, Düzce, Sakarya ve Mersin olarak sıralanırken, istihdamın en düşük olduğu iller; Ardahan, Bayburt, Tunceli, Gümüşhane, Ağrı, Hakkâri, Edirne, Iğdır, Kilis ve Van’dır.
- Sektörde işletme başına düşen istihdam % 4,07 iken sıralamada ilk onda bulunan illerin ortalaması %7,3’tür. Her iki ortalama da % 9,2 olan ülke imalat istihdam ortalamasının oldukça altındadır.
- İllere göre, işletme sayısına düşen istihdam oranlarında en yüksek il %21 ile Düzce olup Kayseri %17, Bursa ve Kocaeli %10,9, Sakarya %8 ile takip etmektedir. En düşük illerden Ardahan’da hiç mobilya üreticisinin olmaması dikkat çekerken, diğer 9 ilde mobilya üreticisi ve istihdamının son derece düşük olduğu belirtilmektedir.

Bu çerçevede; 2012 yılında yaklaşık 16,3 milyar ABD doları değerinde mobilya üreten Türkiye’nin toplam 12,3 milyar ABD doları değerinde tüketim yaptığı tahmin

<sup>11</sup> Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Mobilya Sektör Raporu, 2013.

edilmektedir. Türkiye nüfusunun genç olması, yeni evlilikler, kişi başına düşen milli gelirin iyileşmesi yanında sektörün iç piyasaya yönelik olması dikkate alındığında geçmişte olduğu gibi gelecekte de yurt içinden gelen talebin devam edeceği beklenmektedir.

Üretim miktarı ölçümlerinde net resmi bir rakam olmamakla birlikte üretici firma sayısı, üretim miktarları, satış fiyatları, ihracat rakamları ile birlikte değerlendirildiğinde inşaat sektörünün büyüklüğü ve sektördeki kayıt dışılık dikkate alındığında yıllar itibarıyla mobilya sektöründe üretim kademeli olarak artış eğilimi sergilemiştir. 2014 yılında %7 artan sanayi üretimi 2015 yılında %8 artış kaydetmiştir. Artan üretime karşın kapasite kullanımının son yıllarda nispeten yatay seyrettiği görülmektedir. 2013 yılında %71,4 olan kapasite kullanımı oranı, 2014 yılında %71,8 olarak kaydedilmiştir. 2015 itibarıyla ise kapasite kullanımı oranı %72,3 seviyesinde gerçekleşmiştir. Önceki yıllarda sektörün kapasite kullanımında görülen mevsimselliğin son yıllarda oldukça azaldığı dikkat çekmekte, buna bağlı olarak sektörde mevsimsel istihdamın oldukça azaldığı görülmektedir<sup>12</sup>.

2012 TÜİK verilerine göre, mobilya sektöründe bulunan işyeri sayısı ve istihdam Tablo 1’de verilmiştir.

Değerler	2011/kişi
Girişim sayısı	31.089
Yerel birim sayısı	33.924
Çalışanlar sayısı	151.904
Ücretli çalışanlar sayısı	121.080

Tablo 1. Mobilya Sektöründe İşyeri Sayısı ve İstihdam (TÜİK, 2012).

2012 Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) verilerine göre illere bağlı işyeri sayısı ve istihdam rakamları Tablo 2’de verilmiştir.

İşletme sayısı bakımından illerdeki yoğunlaşma incelendiğinde Kayseri, Ankara, Bursa, Adana illeri çıkarken, net satış rakamları dikkate alındığında ise İstanbul, Kayseri, Bursa, Ankara ve İzmir ilk sıralarda yer almaktadır.

<sup>12</sup> Orta Anadolu İhracatçılar Birliği, Mobilya Sektör Raporu, 2016.

İstihdamı en çok olan iller				İstihdamı en az olan iller			
Sıra no	İller	İşyeri sayısı	Sigortalı sayısı	Sıra no	İller	İşyeri sayısı	Sigortalı sayısı
1	İstanbul	4.353	24.812	1	Ardahan	0	0
2	Bursa	1.549	17.031	2	Bayburt	3	4
3	Kayseri	760	13.432	3	Tunceli	3	4
4	Ankara	2.156	11.741	4	Gümüşhane	4	5
5	İzmir	1.642	9.916	5	Ağrı	4	8
6	Kocaeli	315	3.442	6	Hakkâri	4	14
7	Antalya	636	2.990	7	Edirne	9	15
8	Düzce	92	1.989	8	İğdır	4	17
9	Sakarya	221	1.795	9	Kilis	3	28
10	Mersin	344	1.529	10	Van	9	42
Liste toplam		12.068	88.667	Liste toplam		43	137
<b>Ülke genel toplam</b>							
İşyeri sayısı 16.915							
Sigortalı sayısı 116.860							

Tablo 2. İşyeri Sayısı ve İstihdam (SGK, 2012).

Mobilya sektörü Kayseri ili için oldukça önemli konumdadır. Türkiye mobilya sektörü cirosunun %19'a yakını Kayseri ili gerçekleştirmektedir. Kayseri içi değerlendirmede ise, mobilya sektörünün il toplam cirosu içindeki payı %22 düzeyindedir. Sektörün en büyük firmalarının yer aldığı Kayseri'de imalat sanayi istihdamının %30'u mobilya sektöründe yer almaktadır.

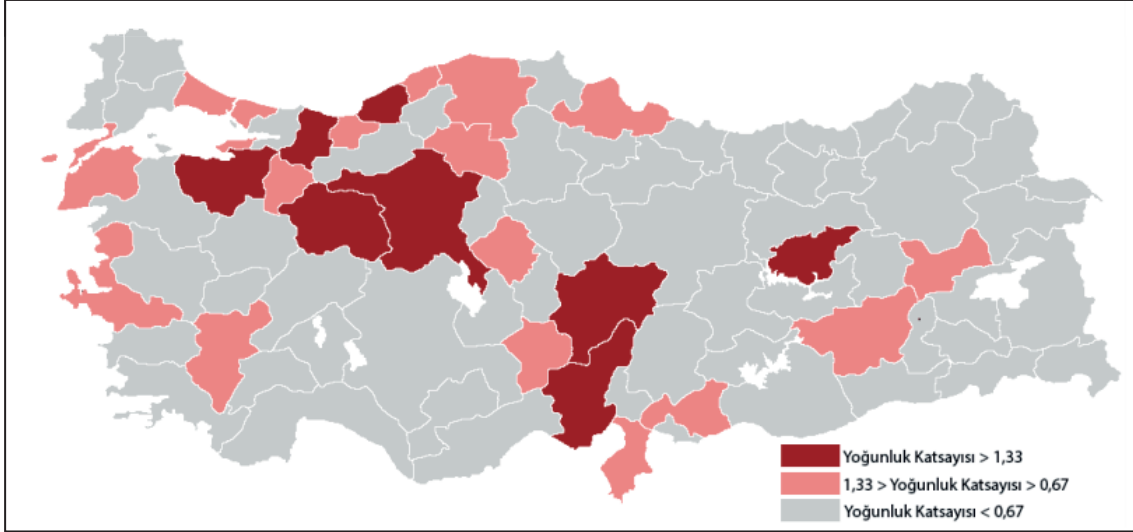
MOBİLYA SEKTÖRÜNDE YOĞUNLAŞMA			
SIRA	BÜYÜKLÜK <sup>13</sup>	SIRA	BAŞATLIK <sup>14</sup>
1 İstanbul	% 20,9	1 Kayseri	% 22,1
2 Kayseri	% 18,9	2 Antalya	% 7,0
3 Bursa	%12,4	3 Sivas	% 5,4
4 Ankara	% 8,6	4 Şanlıurfa	% 5,2
5 İzmir	% 6,6	5 Elazığ	% 5,2
6 Kocaeli	% 4,2	6 Düzce	% 4,7
7 Antalya	% 2,9	7 Diyarbakır	% 4,1
8 Sakarya	% 2,0	8 Kars	% 4,0
9 Adana	% 1,9	9 Amasya	% 3,8
10 Gaziantep	%1,8	10 Çanakkale	% 3,8

Tablo 3. Mobilya Sektöründe Yoğunlaşma

Kaynak: TOBB, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Girişimci Bilgi Sistemi

<sup>13</sup> Büyüklük, yüzdesel olarak bir sektörün ne kadarının seçilen bir ilde olduğunu göstermektedir

<sup>14</sup> Başatlık bir ildeki değer yüzdesel olarak ne kadarının seçilen bir sektörde olduğunu göstermektedir



Şekil 4. İşletme Sayısına Göre Mobilya Sektöründe Bölgesel Yoğunlaşma<sup>15</sup>

### 1.3. Kayseri Mobilya Sektörünün Mevcut Durumu

Kayseri, mobilya sektörünün iki önemli hammaddesi konumunda bulunan ağaç ve kumaş için gerekli doğal kaynaklara uzaktır. Buna rağmen ilde mobilya üretiminin hızla gelişmesi ildeki etkin girişimcilik potansiyelini göstermektedir.

Kayseri Marangozlar, Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası verilerine göre ilde mobilya sektöründe vergi kaydı olan ve faaliyet gösteren 3.500’ü aşkın firmanın yaklaşık 400 tanesi fabrikasyon üretim yapabilen ve ihracata dönük çalışan firmalardır.

Soft grup üretimi (kanepe, koltuk ve yatak) ile başlayan mobilya sektörünün yükselişi teknoloji kullanımının artması ve yeni yatırımlar ile bugün sektörde öncü firmalara sahip ve her alanda üretim yapan bir sanayiye dönüşmüştür. TÜİK ihracat rakamları ve TOBB verilerine göre Kayseri mobilya ihracat rakamları bakımından ülkenin bir numaralı bölgesidir. Kayseri Bölgesi işletme başına 17,7 kişi istihdam sağlayarak Türkiye genel imalat istihdam ortalamasının yaklaşık iki katıdır<sup>16</sup>.

Mobilya sektörü, hammadde üreten şirketler ve nihai mamul üreticileri olarak iki grupta incelenebilir. İlk grup olan yonga levha, kereste, kaplama gibi mobilya hammaddesi üreten firmalar belli büyüklüğe erişmiş ve kurumsallaşmış firmalardır. İkinci grup ise çok amaçlı makine parkı ve insan gücüne bağımlı olarak mobilya üretiminin büyük bir kısmını gerçekleştirebilen küçük atölyelerdir. Mobilya sektörünün

<sup>15</sup> Katsayının 1,33’ten büyük olması sektörün o ilde Türkiye genelinden daha yoğun olduğunu, 0,67 ile 1,33 arasında olması sektörün o ilde Türkiye geneliyle benzer özellik gösterdiğini, 0,67’den küçük olması ise sektörün o ilde Türkiye genelinden daha az yoğun olduğunu ifade etmektedir.

<sup>16</sup> Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN), Mobilya Sektör Raporu,2016.

hitap ettiği iç pazar, yüksek ve gelişen talep yapısına sahiptir. Konut sektöründe küçülen mekânlar daha esnek ve fonksiyonel kullanım ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve mobilya talebini sürekli canlı tutmaktadır. Yapılan anketler ve saha çalışmaları sırasında bu unsur öne çıkmıştır.

Mobilya üretiminde renk, biçim, desen, ambalaj farklılığı gibi tasarım unsurları yeni talep yaratılmasında rol oynamaktadır. Ayrıca, üretici tarafından sağlanan montaj, tamir, bakım, yedek parça, satış sonrası hizmet, ödeme kolaylıkları gibi ek ve psikolojik fayda sağlayan unsurlar da talep yapısını etkilemektedir. Tüketicinin giderek bilinçlenmesi, beğenilerinin ve beklentilerinin hızla gelişmesi, mobilya sektörünün değişimini kaçınılmaz kılmıştır. Tüketicinin bilinci arttıkça, üretilen üründe aranan özellikler de buna paralel olarak artmaktadır. Yapılan saha çalışmasında üreticilerin de bu değişimler doğrultusunda hareket ettikleri ve markalaşma yolunda önemli mesafe kaydettikleri tespit edilmiştir.

Kayseri Organize Sanayi Bölgesi (KOSB) Türkiye'nin en büyük organize sanayi bölgesidir. KOSB'nde kurulu fabrikaların %60'ı mobilya sektörüne yönelik imalat yapmakta iken, kapalı alan miktarı ile de mobilya sektöründeki fabrikalar KOSB'nin %70'ni oluşturmaktadırlar. Buna ilaveten yaklaşık 1000 işletmenin bulunduğu "Ağaç İşleri Sanayi Sitesi", yaklaşık 450 işletmenin bulunduğu "Doğu Sanayi Sitesi", mobilya satış mağazalarının ve bir kısım imalatçıların bulunduğu yaklaşık 800 işletme olan "Eski Sanayi Bölgesi" ve ilin muhtelif yerlerine dağılmış 6 küçük sanayi sitesinde faaliyetlerine devam etmektedirler.

Kayseri Marangozlar, Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası verilerine göre, Kayseri'de günlük en az 20 bin kanepa, 8 bin takım koltuk, 25 bin yatak, 20 bin baza üretebilecek kapasiteye sahiptir. Mobilya sektöründeki istihdam ise 40 bin kişiye yaklaşmaktadır. TOBB'un kapasite kullanım raporlarına dayalı sanayi veri tabanına göre Kayseri'de mobilya-döşeme ve ağaç mobilya sektörlerinde toplam çalışan sayısı 45.250 kişiyi aşmaktadır.

Panel mobilyalar yatak odası, yemek odası, genç odası olarak paket sisteminde de monte bir şekilde üretilmektedir. Panel mobilya üretim adetlerine ilişkin sağlıklı rakamlar olmamasına rağmen yine bu alanda da en büyük üretim değerleri Kayseri'dedir.

Kayseri mobilya sektörü, mobilya üretimiyle ilgili yaratılan değerlerin tüm

aktörlerini kapsamaktadır. Dolayısıyla ofis mobilyası üreticileri, çelik kapı üreticileri, sunta, MDF, kaplama vs. gibi hammadde üreticileri, makine üreticileri, mimarlar, dekoratörler, metal, plastik, ahşap aksesuar üreticileri, yapıştırıcı, tutkal, boya, polyester, cila, sünger vs. gibi kimyasalların imalatçıları, döşemelik deri ve tekstil üreticileri de mobilya sektörünün yan aktörleri arasındadır.

Türk mobilya sektörü iki bin yılına kadar ihracatta istenilen değerlere ulaşamamıştır, çünkü üretim ancak yurt içindeki talebi karşılamıştır. İki bin yılından sonra yurtdışındaki fuarlara katılımın önemini fark eden işletmeler bu fuarlarda ziyaretçi olarak değil, katılımcı olarak yer almışlardır. 2007 yılına gelindiğinde ise Türkiye'nin toplam mobilya ihracatı 1.076.000.000 (Bir milyar yetmiş altı milyon) ABD dolarını bulmuştur. Toplam mobilya ihracatının yaklaşık %60'ı Kayseri firmaları tarafından gerçekleştirilmiştir.

Son yıllarda Avrupa'da açılan Almanya/Köln, Fransa/Paris, İtalya/Milano ve Yunanistan/Selanik fuarları ile Dubai fuarlarda Kayseri firmaları ön plana çıkmış, markalaşma ve dünya ülkelerine açılma konusunda da ciddi adımlar atmışlardır. Yurt dışındaki fuarlara katılmanın zorlukları ve maliyetlerin yüksekliği nedeniyle, yurt içinde ihracata yönelik fuarların eksikliğini hissedenden Kayseri mobilya sektörü temsilcileri, ilk olarak 2004 yılında "Furniture Türkiye" adıyla uluslararası mobilya ihracat fuarını düzenlemiştir.

TÜİK verilerine göre, firma başına düşen 11,5 kişilik istihdam düzeyi ile bölgede Türkiye ortalamasının çok üzerinde bir oranla eleman istihdam edilmektedir. Firma başına düşen eleman sayısının yüksekliği de göstermektedir ki Kayseri büyük ölçekli, fabrikasyon tarzda üretim yapan, firmaların yoğunlaştığı bir ildir. Türkiye'nin ev ve ofis mobilyası ihracatının %33,2'sini tek başına yapmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve yeni yatırımlarla bugün mobilyanın her dalında üretim yapan firmaları ile Kayseri, Türkiye'nin önemli bir mobilya merkezi haline gelmiştir<sup>17</sup>.

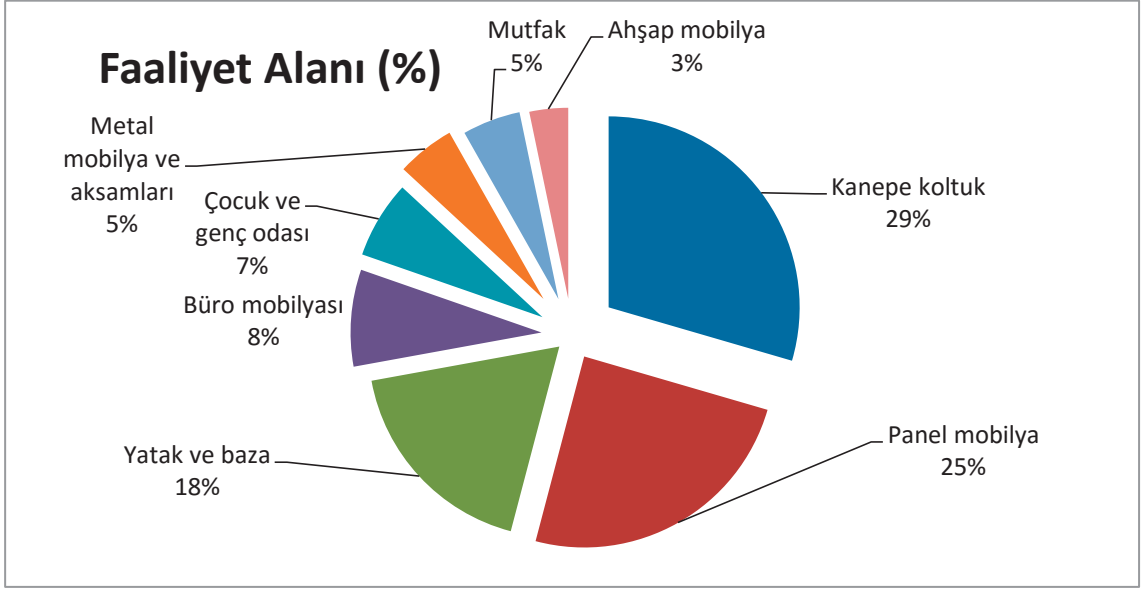
Tasarım açısından bakıldığında, Orta Anadolu Kalkınma Ajansı Bölgesel Yenilik Stratejisi (2014) verilerine göre, en çok endüstriyel tasarım başvurusu yapılan ürünler sırasıyla mobilya, ulaşım araçları ve ev donanımlarından oluşmaktadır.

Kayseri özelinde farklı ölçeklerde sektörde faaliyet gösteren 1600 civarı firma

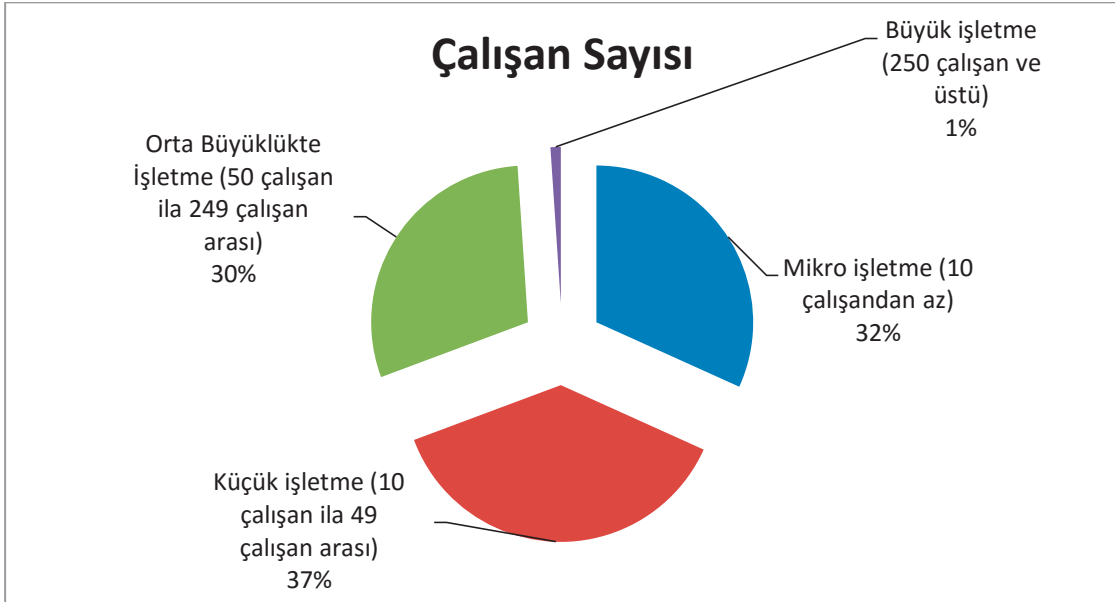
---

<sup>17</sup> Kayseri Marangozlar, Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası, Türkiye'de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi Kayseri Mobilya İş Kümesi Analizi,2009.

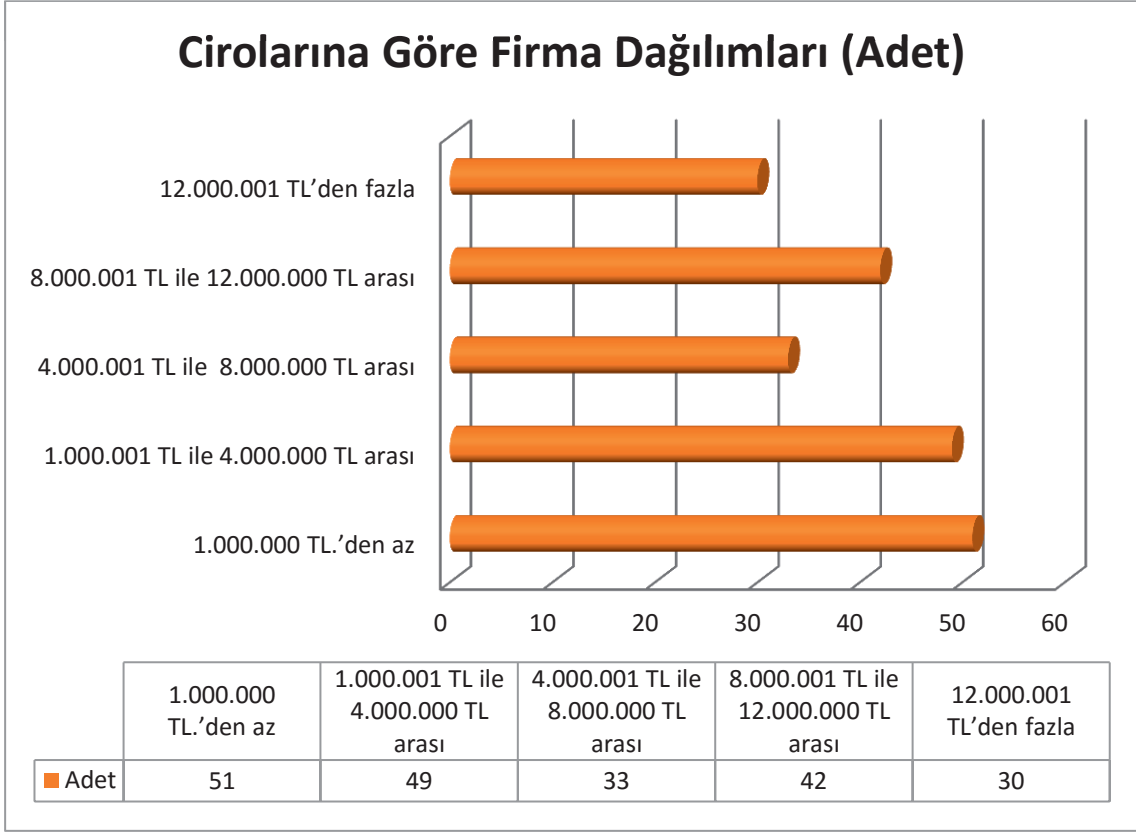
bulunmaktadır. Proje kapsamında 200 firma ile anket ve çalıştay yapılması hedeflenmiş ve 205 firmaya uygulanmıştır. Yapılan çalışma ile sektörle ilgili güncel analizler detaylı olarak yapılmıştır. Ek 2' deki analizler detaylı olarak sunulmaktadır. Aşağıdaki şekillerde bunlardan bazıları sunulmaktadır.



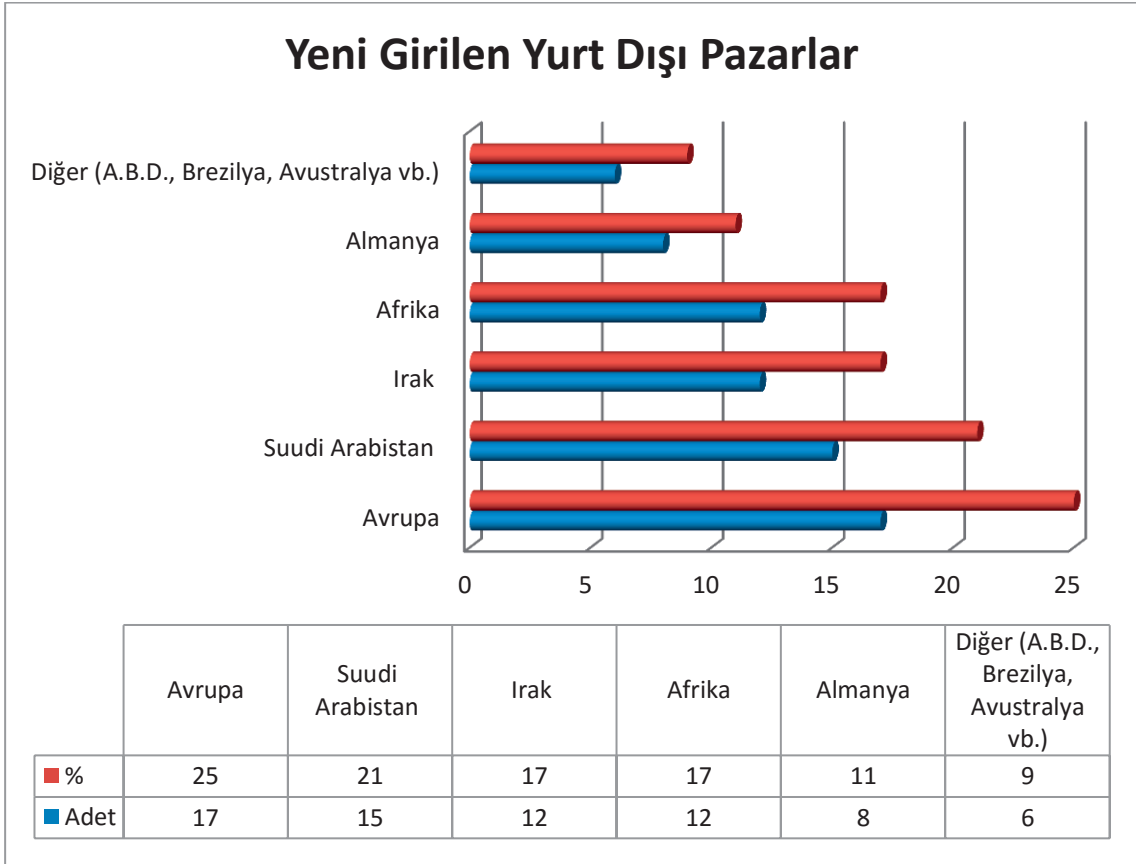
Şekil 5. Kayseri Mobilya Sektöründeki Firmaların Faaliyet Alanları Dağılımı



Şekil 6. Kayseri Mobilya Sektöründeki Firmaların Çalışan Sayısı Dağılımları

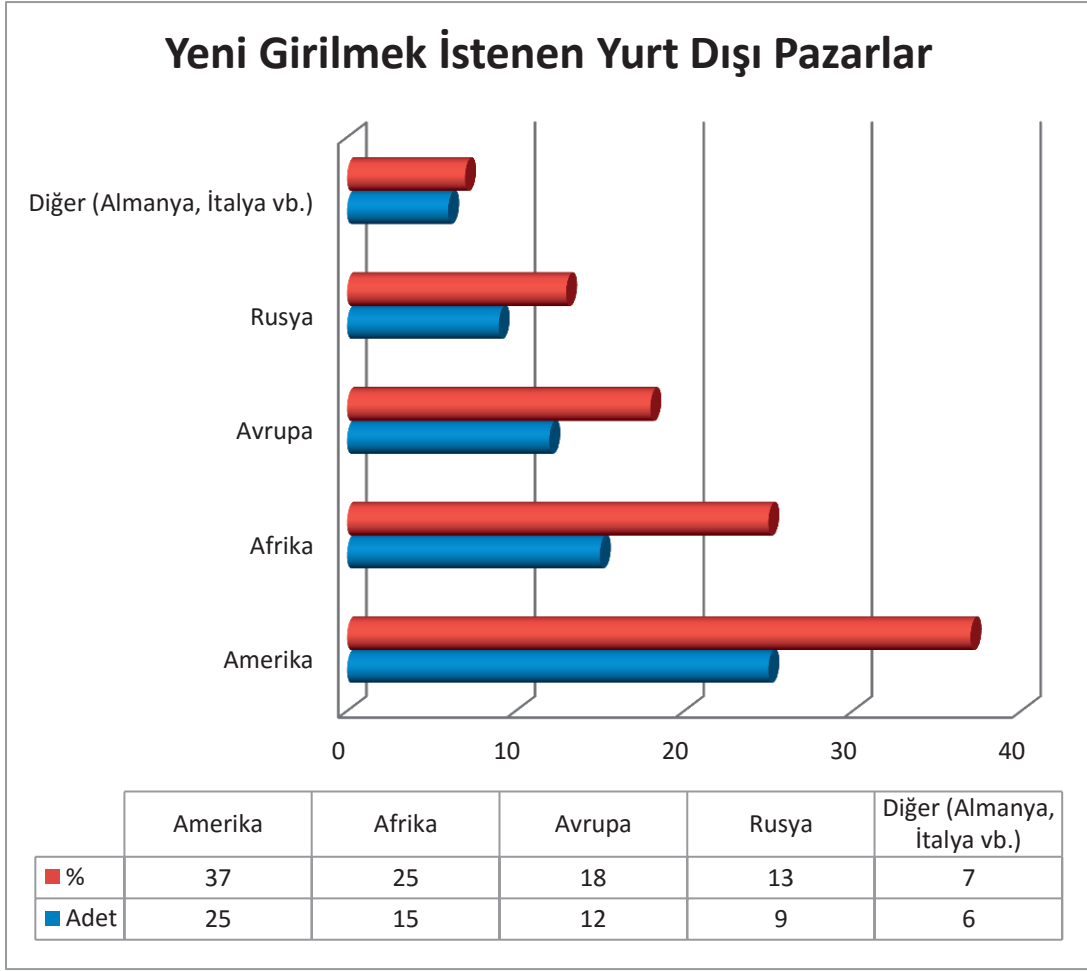


Şekil 7. Kayseri Mobilya Sektöründeki Firmaların Cirolarına Göre Dağılımları



Şekil 8. Kayseri Mobilya Sektöründeki Firmaların Yeni Girdikleri Yurt Dışı Pazarlar





Şekil 9. Kayseri Mobilya Sektöründeki Firmaların Yeni Girmek İstedikleri Yurt Dışı Pazarlar

## 2. BÖLÜM:

### KAYSERİ MOBİLYA SEKTÖRÜ ANALİZİ

#### 2.1. Proje Hakkında Genel Bilgi

Projenin genel amacı, Kayseri ili mobilya sektörünün ulusal ve uluslararası pazarda rekabet gücünün ve pazardaki yerinin artırılması sonucu ülkemizin mobilya ihracatının artırılmasına katkıda bulunmaktır.

Projemizin özel amacı ise Kayseri mobilya sektörünün tehdit ve risklerinin belirlenerek sektör eylem planının oluşturulması şeklindedir.

Yapılan çalışma kapsamında “Kayseri Mobilya Sektörü” için 2017-2023 yıllarını kapsayacak stratejik eylem planının oluşturulması amaçlanmaktadır. Projenin sahibi “Kayseri Mobilya Sanayicileri Derneği (KAYMOS)” dir. Proje ortakları ise, “Kayseri Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü” ve “Kayseri Marangozlar, Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası” dır. Proje kapsamında, proje sahibi ve ortaklarının üyesi olan en az 180 üretici firma temsilcisi ile proje yürütücüsü ve ortaklarına üye olmayıp ağaç mamulleri ve orman ürünleri sektöründe faaliyet gösteren en az 20 üretici firmaya sektörün analizini yapmaya yönelik detaylı anket çalışması yapılması hedeflenmiş ve 205 firmaya anket çalışması yapılmıştır. Anketlerin çıktıları değerlendirilmiş, odak grup toplantıları yapılarak sektörün “SWOT (GZFT) Analizi” ve “Çevre (PESTLE) Analizi” çıkarılmış, devamında ise sektörle alakalı “Stratejik Eylem Planı” oluşturulmuştur. Uygulan metodoloji, aşağıda Tablo 4’de özetlenmektedir.

KAVRAM	YÖNTEM	AÇIKLAMA
MEVCUT DURUM ANALİZİ	SWOT Analizi Paydaş Analizi (Anketler) PESTLE ANALİZİ	NEREDEYİZ?
STRATEJİK AMAÇLAR, STRATEJİK HEDEFLER	Varoluş gerekçesi Arzu edilen gelecek Orta-Uzun Vadeli Amaçlar (2017-2023)	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
STRATEJİLER, TAKTİKLER, EYLEM PLANLARI	Amaçlara ulaşmak için uygulanacak Hedef ve Stratejilerin Yöntemleri İş Planları	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞIRIZ?
İZLEME ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Raporlama Performans Göstergeleri Performans Yönetimi	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDERİZ VE DEĞERLENDİRİRİZ?

Tablo 4. Stratejik Planlama Süreci Metodoloji

Proje kapsamında yapılacak işlemlerle ilgili olarak hazırlanan faaliyet planı Tablo 5’de sunulmaktadır.

FAALİYET PLANI/ AY	Şubat.17			
	1	2	3	4
<b>HAFTA</b>				
<b>1. AŞAMA: MEVCUT DURUM ANALİZİ</b>				
1.1.Teşhis ve Planlama, derinlemesine görüşme	X			
1.2.Üreticilere yapılacak anketlerin hazırlanması ve sözleşme makamı ile anketler konusunda mutabakat	X			
1.3. Sektörde faaliyet gösteren 200 mobilya üreticisine detaylı anket çalışması	X	X		
1.4.Mevcut durum analizinin paydaşlarla birlikte yapılacak ortak akıl çalışması ile tespiti (SWOT, PESTLE Analizleri)paylaşılması		X		
1.5.Anket çalışmasının frekans, çok değişkenli analizler (ki-kare,varyans, çok boyutlu ölçekleme) teknikleri ile değerlendirmesi (SPSS Programı) ve anket sonuç raporu hazırlanarak rapor sunumu		X		
<b>2. AŞAMA: STRATEJİK AMAÇLAR, STRATEJİK HEDEFLER</b>				
2.1. - Paydaşların da katılımı ile yapılacak ortak akıl çalışması ile “Varoluş Sebebi”, “Arzu Edilen Gelecek” ve “Orta Uzun Vadeli (2017-2023) Stratejik Amaç ve Hedefler” in belirlenmesi		X		
<b>3.AŞAMA: STRATEJİLER TAKTİKLER EYLEM PLANLARI</b>				
3.1.- Paydaşların da katılımı ile birlikte yapılacak ortak akıl çalışması ile (2017-2023) yılları arası için “Stratejik Eylem Planı” nın oluşturulması			X	
<b>4.AŞAMA: DEĞERLENDİRME, PAYDAŞLARLA MUTABAKAT VE RAPORLARIN SUNUMU</b>				
4.1. - Sonuç Raporunun Hazırlanması			X	
4.2.- Sonuç Raporlarının Paydaşlara sunularak mutabakata varılması				X
4.3.- Sonuç Raporlarının çıkarılarak sunulması				X
<b>Gözden Geçirme Toplantıları</b>		X		X

Tablo 5. Faaliyet Planı

## 2.2. Sektörün Analizi İçin Anketlerin Oluşturulması Safhası

Projenin yürütücülüğünü üstlenen “Kayseri Mobilya Sanayicileri Derneği” ve proje ortakları konumundaki “Kayseri Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü” ile “Kayseri Marangozlar, Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası” üyeleri sektörün analiz edilmesi amacı ile proje yürütücüsü gözetiminde “Anket” oluşturulması için ortak toplantı düzenlenmiştir. Sonrasında düzenlenen toplantıdan çıkan “Taslak Anket” projenin

finansörü ve onay mercii olan “Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN)” yetkileri ile paylaşılmış ve sonuçta anket nihai halini almıştır. Devamında yapılan toplantılar ve/veya bireysel ziyaretlerle proje içeriği ve anket konusunda sektör temsilcilerine bilgilendirmeler yapılmış ve sonucunda 205 üretici konumundaki firmaya anket yaptırılmıştır. Onaylı anket ve ankete ilişkin değerlendirmeler ekler bölümünde Ek.1 ve Ek.2’de sunulmaktadır.

Genel hatları ile anket 5 bölümden oluşmaktadır;

1. Bölümde “Firma Bilgileri”
2. Bölümde “Yönetim ve Finans” ile ilgili bilgiler
3. Bölümde “İnovasyon (Yenilikçilik)” ile ilgili bilgiler
4. Bölümde “Pazarlama” ile ilgili bilgiler
5. Bölümde “Rekabet Edebilirlik” ile ilgili bilgiler



**Odak Grup Toplantıları – Kayseri Mobilya Sanayicileri Derneği**

### 2.3. Sektör SWOT (GZFT) Analizi

Odak grup toplantılarında sektörün SWOT Analizi çıkarılmıştır. İlk önce sektörün iç faktörlerini oluşturan güçlü ve zayıf yönlerin analizi yapılmış ve devamında dış faktörlerinden kaynaklanan fırsatlar ve tehditlerin analizi yapılmıştır. Yapılan analizler Tablo 6’ da sunulmaktadır.

<b>KAYSERİ MOBİLYA SEKTÖRÜ SWOT (GZFT) ANALİZİ</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Köklü firmalar</li> <li>• İhracat potansiyeli olan küçük ve orta boyutlu firmalar</li> <li>• Yüksek işgücü potansiyeli</li> <li>• Malzeme/ürün çeşitliliği</li> <li>• Mobilya üretim ağı/potansiyeli</li> <li>• Esnek üretim kapasitesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsallaşma yetersizliği (KOBİ’ler)</li> <li>• Aile şirketlerinin yoğunluğu</li> <li>• Organizasyon eksikliği (KOBİ’ler)</li> <li>• Yönlendirme/devlet desteği yetersizliği</li> <li>• İşletme Sermayesi yetersizliği</li> <li>• Finans bilgisi yetersizliği</li> <li>• Kalifiye eleman yetersizliği</li> <li>• Mesleki eğitim yetersizliği</li> <li>• Tasarım eksikliği ve korunması</li> <li>• Yüksek hammadde maliyetleri</li> <li>• İnovasyon (Yenilik) yaklaşımı azlığı</li> <li>• Dış Ticaret İşlemlerinde bilgi yetersizliği</li> <li>• Uluslararası standartlara uygunluk eksikliği</li> <li>• Lojistik ve Servis hizmetleri yetersizliği</li> </ul>
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Türkiye’nin stratejik konumu</li> <li>• Dünyadaki yeniden oluşum</li> <li>• Globalleşme</li> <li>• Yeni pazar arayışları/genişleme</li> <li>• Fason üretim arayışları</li> <li>• Avrupa’daki tüketim nüfusu</li> <li>• Bilgi teknolojisi ve elektronik ağ yapıları</li> <li>• Üretimdeki artış/gelişme</li> <li>• Tasarımın kullanımı ve artırılması</li> <li>• Markalı/kimlikli ürünler</li> <li>• Tanıtım/Reklam</li> <li>• Etkili iletişimin oluşumu/kullanımı</li> <li>• E-Ticaret</li> <li>• Mobilya ve moda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üçüncü dünya ülkelerinde yapılan çok düşük maliyetlerle üretim</li> <li>• Çin tehdidi</li> <li>• Düşük standartlar, sosyal yapı</li> <li>• Yavaş değişim ve yenilenme</li> <li>• AB’ye ihracatta yüksek/düşük maliyet</li> <li>• AB pazarındaki doyumluluk</li> <li>• Tasarım eksikliği (kopyalama)</li> <li>• Vasıflı eleman çalıştırmama</li> <li>• Büyük ölçekli firmalar</li> </ul>

Tablo 6. Kayseri Mobilya Sektörü SWOT (GZFT) Analizi

### 2.4. Çevre Analizi (PESTLE Analizi) Yapılması

Yapılan analizlerde Türkiye ve Kayseri özelinde değerlendirmeler ve sektörün içinde bulunduğu ortam dikkate alınmıştır.

### 2.4.1. Ekonomik Açından İnceleme

Ekonomik açıdan inceleme yaparsak, 2010-2011 yıllarında Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (GSYH) büyüme oranlarında gördüğümüz yüksek büyüme oranları 2012 yılından itibaren dünyada yaşanan ekonomik kırılmalar ve bölgemiz ve komşu ülkelerde yaşanan siyasi ve ekonomik belirsizlikler ve yaşanan yüksek cari açık dolayısıyla da istikrarsız bir havaya girmiştir. 2016 büyüme oranları ülkemizde düşük bir seviye olan % 2,9 olmuştur. Yıl bazında dalgalanma devam etmektedir.

Yıllar	GSYH Değişim (%)
2012	2,1
2013	4,1
2014	2,9
2015	4,0
2016	2,9

Tablo 7. Türkiye Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (GSYH) Büyüme Oranları, TÜİK

Türkiye cari işlemler dengesi 2002 yılı sonrasında her yıl ciddi açık pozisyon taşıyarak geldi. 2013 sonrasında hükümet politikası olarak ciddi şekilde önlemler alınmaya çalışıldı. Ülkemiz açısından en büyük etkenlerden olan petrol fiyatlarının ABD doları bazında geriye gelmesi ile 2013-2016 yılı arasında cari açık dengesinde olumlu yönde ciddi miktarda (yaklaşık 62,3 Milyar ABD doları) gerileme oldu. Tüm bunlara rağmen halen ülkemiz cari açığı yüksektir. ABD Doları/Türk Lirası (\$/TL) kurunda yaşanan yukarı yönlü hareketler ülkemiz ekonomisi ve özellikle döviz borçlanmasının yüksek olduğu firmaları olumsuz yönde etkilemektedir.

YILLARA GÖRE TÜRKİYE DIŞ TİCARET VERİLERİ (2010-2016)							
Yıllar	İhracat		İthalat		Dış ticaret dengesi	Dış ticaret hacmi	İhracatın İthalatı Karşılama Oranı (%)
	Değer	Değişim (%)	Değer	Değişim (%)			
2010	113 883 219	11,5	185 544 332	31,7	- 71 661 113	299 427 551	61,4
2011	134 906 869	18,5	240 841 676	29,8	- 105 934 807	375 748 545	56,0
2012	152 461 737	13,0	236 545 141	-1,8	- 84 083 404	389 006 877	64,5
2013	151 802 637	-0,4	251 661 250	6,4	- 99 858 613	403 463 887	60,3
2014	157 610 158	3,8	242 177 117	-3,8	- 84 566 959	399 787 275	65,1
2015	143 838 871	-8,7	207 234 359	-14,4	- 63 395 487	351 073 230	69,4
2016*	142 557 355	-0,9	198 610 256	-4,2	- 56 052 902	341 167 611	71,8

TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, Ocak 2017 \* 2016 yılı verileri geçicidir.

Tablo 8. Yıllara göre Türkiye Dış Ticaret Verileri, TÜİK

Sektör açısından konuyu değerlendirirsek, ihracat ithalatı karşılamaktadır ve sektör yıl bazında rakamsal olarak karşılama oranını arttırmaktadır. İhracatı kendi

içerisinde değerlendirecek olursak 2015 yılına kadar yıllık ihracatın toplam ihracat içerisindeki payı artış göstermiş ve 2015 yılında % 1,91 olmuştur. 2016 yılında ise oran Suriye’ de ki savaşın da etkisi ile % 1,86 ya gerilemiştir. Kayseri için değerlendirme yapar isek Kayseri toplam mobilya ihracatının % 50 si seviyesini karşılamaktadır. Büyük üreticilerin (Boydak, Yataş, Kilim, Gürkan Büro, İpek Kanepe, vs.) bu oranda payı yüksektir.

Yıl	İhracat		İthalat		İthalat İhracat Dengesi
	Fasıllar	Toplam	Fasıllar	Toplam	
2016	Mobilya İhracatı	2 658 669	Mobilya İthalatı	1 007 002	1 651 667
	Yüzdesel Dağılım	1,86%	Yüzdesel Dağılım	0,51%	1,36%
2015	Mobilya İhracatı	2 753 297	Mobilya İthalatı	1 376 397	1 376 900
	Yüzdesel Dağılım	1,91%	Yüzdesel Dağılım	0,66%	1,25%
2014	Mobilya İhracatı	2 970 948	Mobilya İthalatı	1 588 941	1 382 007
	Yüzdesel Dağılım	1,88%	Yüzdesel Dağılım	0,66%	1,23%
2013	Mobilya İhracatı	2 830 674	Mobilya İthalatı	1 492 689	1 337 986
	Yüzdesel Dağılım	1,86%	Yüzdesel Dağılım	0,59%	1,27%
2012	Mobilya İhracatı	2 420 661	Mobilya İthalatı	1 204 663	1 215 998
	Yüzdesel Dağılım	1,59%	Yüzdesel Dağılım	0,51%	1,08%
2011	Mobilya İhracatı	2 110 174	Mobilya İthalatı	1 389 296	720 878
	Yüzdesel Dağılım	1,56%	Yüzdesel Dağılım	0,58%	0,99%

Tablo 9. Yıllara Göre Mobilya Sektörü Dış Ticaret Verileri, TÜİK

#### 2.4.2. Sosyal Açından İnceleme

Türkiye sosyal açıdan değerlendirildiğinde doğusu ve batısı açısından birbirine oldukça uzak bir sosyal yapıya sahiptir. Batı ve özellikle İstanbul, İzmir, Bursa illeri Avrupa ülkeleri ile eşdeğer sosyal kimliğe sahipken bununla taban tabana zıt bir şekilde doğu illerinden ekonomik anlamda da oldukça geri illerimiz sosyal açıdan da oldukça geri durumdadır.

Kayseri gerek ticari açıdan gerek ise sosyal açıdan gelişmiş bir il durumundadır. Bu yapı sektörü olumlu etkilemektedir. Özellikle yönetim ve mavi yakalı çalışanların birbirleri ile olan iletişim ve ilişkilerinde ciddi farklılıklar yoktur ve uyum söz konusudur. Bu uyumun sektör için olumlu yönde etkileri gözlemlenmektedir.

#### 2.4.3. Teknolojik Açından İnceleme

Sanayi üretimi açısından incelendiğinde ülkemiz henüz teknolojik üretim konusunda istenen seviyelerde değildir. Birçok sektörde emek yoğun üretim söz konusudur. Teknolojik ürünlerin üretimi ve know-how konusunda istenen seviyelerde değildir.

Mobilya sektörü incelendiğinde durum ülkemiz geneline göre büyük üreticiler açısından daha iyi konumdadır. Sektörün önde olan firmaları ve Kayseri özelinde sektörde modüler üretim yapan büyük firmaların Kayseri’de olması dolayısı ile

teknoloji kullanımını iyi durumdadır. Anket konusu firmalar çoğunlukla küçük ve orta boyutlu firmalar olması dolayısı ile teknolojiyi daha az kullanmaktadırlar. AR-GE var ise ÜR-GE bölümleri çoğunlukla aynıdır. Ve firmaların büyük çoğunluğu AR-GE bölümünde çalışan kişileri farklı alanlarda da değerlendirmektedir.

#### **2.4.4. Yasal Açıdan İnceleme**

Türkiye demokratik bir ülkedir ve Yasama-Yürütme-Yargı faaliyetleri birbirinden bağımsızdır. Son dönemlerde kuvvetler ayrılığı ilkesi konusunda ülkede ciddi tartışmalar yaşanmaktadır. Gelişmiş batı ülkelerinin ülkemize bakışı ve yapılan değerlendirmeler konusunda zaman zaman olumsuz değerlendirmeler yapılmaktadır.

Tüm bu olumsuzluklara rağmen Türkiye'nin Avrupa Birliğine tam üyeliği konusunda müzakere süreci devam etmektedir. Türkiye'nin birçok kurum ve irili ufaklı firmasında uyum sürecinin sorunsuz şekilde aşılması için çeşitli projeler yürütmektedir.

Sektör özelinde değerlendirmeyi üretim ve faaliyet açısından yapabiliriz. Firmaların üretim ve satışını gerçekleştirdiği ürünler konusunda yasal mevzuat açısından herhangi bir kısıtlama yoktur. Firmaların çoğunluğu üretim aşamasında alması gereken yasal belgelerin tamamı almış ve gerek yurt içi satış ve gerekse yurtdışı satışı destekleyen yasal belgeleri kullanmaktadır.

#### **2.4.5. Çevresel Açıdan İnceleme**

Çevresel açıdan inceleme yaptığımızda sektörün ana faaliyet konusu olan mobilya üretimi ile ilgili Organize Sanayi Bölgesi (OSB)'de faaliyet gösteren firmalarda çevresel yaptırımlar firmaları zorlamaktadır. Üretim aşamasında ağaç kullanılması ve çıkan tozlar ve metal mobilya üretiminde polisaj ve nikelaj safhalarında üretimin çok tehlikeli sınıfa giriyor olmasından dolayı mevzuat gereği çevresel yaptırımlar firmaların 24 saat esaslı çalışmasında sıkıntılar yaratmaktadır. Büyük boyutlu üreticiler sektörde marka bilinirliği ve üretim kalitesi açısından kendisini kanıtlamış durumdadır, ancak küçük ve orta boyutlu firmalarda çevresel açıdan sıkıntılı süreçler yaşanmaktadır.

İlimiz genelinde üretimin % 90'ı üzeri organize sanayi bölgelerinde yapılmaktadır. Çevre Bakanlığı tarafından yürürlükte olan ÇED Raporu ve Atık Mevzuatı mevcut üreticilerimize maddi yük ve yasal mevzuat zorluğu sunmaktadır. Rekabet içerisinde olduğumuz ülkeler ve Kayseri özelinde diğer iller ve ilçeler atölye ve



küçük işletme mantığında bu zorluklar ve giderlerle karşılaşmamaktadır. Şartların iyileştirilerek çevre duyarlılığının artırılması ve bu uygulamanın diğer il ve ilçelerde yapılarak rekabetin eşit şartlara getirilmesi sağlanmalıdır.

## 2.5. Mobilya Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri

### 2.5.1. Tasarım ve AR-GE

Yıllardır kalite ve tasarım üstünlüğü yerine ucuz fiyatla çeşitli pazarlarda tutunmaya çalışılmasından hareketle, mobilya sektöründe aranılır markalar olabilmek ve Türk mobilya sektörünün hak ettiği şekilde diğer ülke pazarlarından pay alabilmesi için tasarıma ağırlık verilmesi gerekmektedir. Dünya pazarında ülkelerin rekabet gücünde en etkili rol modern tasarıma verilen önemdir.

Türkiye’de mobilya üretimi, ihracat rakamları bağlamında arzu edilen konumda değildir. Bunun başlıca nedenleri arasında modern ve özgün tasarımlı mobilyaların üretilmemesi gelmektedir. Tasarım, bireysel beklentilerden sosyal beklentilere, milli beklentilerden uluslararası beklentilere, pazarlamacılar üreticilere ve daha önemlisi çevresel beklentilere kadar sayılabilecek her alana cevap veren ve aynı zamanda sosyal, kültürel, siyasi etkinliği olan bir güçtür. Tasarımın, gelişmiş ülkelerdeki anlamlı önemine karşın, Türkiye’de imalat sanayiinde rol ve öneminin etkin olmadığı söylenebilir. Ancak iki binli yıllardan itibaren sektöre aktif şekilde katılan büyük ölçekli firmaların tasarımı kullanmaları ve yönetmeleri markalaşmalarına yardımcı olmuştur. Türkiye’nin endüstriyel tasarıma önem vermesi ve ürünlerin hukuksal boyutta korunmasına yönelik önlemler alması gerektiği her fırsatta vurgulanmalıdır. Diğer taraftan, tasarımın geliştirilmesine ve tasarımın sektör için önemine dikkat çekmeye yönelik faaliyetlerin tüm kurum ve kuruluşlarca desteklenmesi sektörün gelişimi ve hak ettiği yere ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır.

Kayseri Mobilya Sektörü ’nün tasarım konusunda kendisini geliştirmesi son derece önemlidir. Bu konuda KOSB öncülüğünde “Endüstriyel Tasarım Merkezi” nin kurulmuş olmasına rağmen yeterince yeni tasarım başvurusu yapılmamaktadır. Direkt olarak mobilya ya özgü tasarım merkezlerinin kurulması, uluslararası tasarım fuarlarına katılım, konunun öneminin vurgu yapılacağı seminer ve yarışmaların düzenlenmesi gerektiği düşünülmektedir.

### **2.5.2. Markalaşma**

Her ülke sahip olduğu markalar kadar güçlü ve her sektör tasarım yeteneği kadar rekabetçidir. Sektörün öne çıkan üreticilerinin marka olgusuna verdiği önemi ve yaptıkları yatırımı orta ve küçük ölçekli firmaların da yapmaları gerekmektedir. Türkiye mobilya sanayicilerinin temel misyonu, Türk mobilya marka ve ürünlerinin olgunlaşmasını sağlamak ve dünya standartlarına uygun, kaliteli ve özgün tasarımlı mobilyalar ile rekabetçi fiyatlara sahip olan “Türk Mobilyası Kimliği” ile marka oluşturmak olmalıdır. Marka oluşumu firmalar ve devlet tarafından teşvik edilmeli, markalaşma ödüllendirilmelidir.

“Kayseri Mobilyası” imajını tüm dünyada duyurmak ve uluslararası rekabet için markalaşmış ve özellikle yurt dışı marka tescillerini yaptırmış firmaların sayısını arttırmak önemlidir.

### **2.5.3. Sermaye Yetersizliği**

Türkiye’de mobilya imalat sektörünün büyük bölümü KOBİ’lerden oluşmaktadır. Sektörün temel sorunu, sermaye yetersizliği ve kredi maliyetinin yüksekliğidir. İşletmeler para piyasalarından, özellikle ticari bankalardan uygun koşullarda kredi temininde zorlandıklarından, faaliyetlerini genellikle öz kaynaklarından finanse etmektedirler. Bunun bir sonucu olarak, sürekli işletme sermayesi sıkıntısı yaşanmaktadır. Türkiye’de KOBİ’lere kaynak sağlayan yeni finans kuruluşları ile kredi miktarlarının artırılması sektöre önemli katkılarda bulunabilir. Türkiye’de kamu kesimi genel dengesi içinde yer alan küçük ve orta ölçekli sanayi geliştirme ve destekleme fonu kaynakları artırılmalıdır.

### **2.5.4. Devlet İhaleleri**

Devlet ihaleleri KOBİ’lerin gelişmesinde önemli kaynaklar sağlayabilir. Ancak, bunların genelde büyük ihaleler olması küçük ve orta büyüklükteki sanayi işletmelerinin bu ihalelere girmesini zorlaştırmaktadır. Bu bakımdan büyük ihalelerin parçalanması ve KOBİ’lere pay aktarılması sektörün gelişmesine yardımcı olabilir. Buna ilaveten, KOBİ’lerin ortak alım ve satım şirketleri kurmaları, ortak hareket etmeleri ve güç birliği içine girmeleri özendirilebilir.

### **2.5.5. Uzman Çalıştırma**

Büyük oranda KOBİ’lerden oluşan Kayseri mobilya sektörü aile şirketi biçiminde çalışan ve aile üyelerince yönetilen bir yapıya sahiptir. İşletmelerde,

profesyonel yönetici ve kalifiye iş gücü oranı düşüktür. İşletmelerin gerek muhasebe gerekse girdi, çıktı ve satış kayıtları sağlıklı tutulmadığından durum analizi ve stratejik planlama yapılamamaktadır. Bu bakımdan, işletme sahiplerine ve ortaklarına yönetim, finans, pazarlama vb. konularda eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin önemi hatırlatılmalıdır. Sektörde faaliyet gösteren firmaların tasarım ve üretim konularında uzman kişiler çalışmalarını önerilebilir.

#### **2.5.6. Deneyim Eksikliği**

Türkiye’de mobilya endüstrisi büyük ölçüde iç pazara yönelik çalıştığından dış piyasalar hakkında yeterli deneyim ve bilgiye sahip değildir. Geleneksel işletme yöntemleriyle çalışan bu işletmeler, uluslararası pazarlara açılmaktan ve rekabet etmekten kaygı duyduklarından gelişme gösterememektedirler. Bu nedenle, işletmelere dış pazarlara ait bilgilerin ulaştırılması, bu pazarların tanıtılması, uluslararası sergi ve fuarlara katılmalarının teşvik edilmesi gerekmektedir.

Kayseri ili Türkiye mobilya ihracatında önemli pay alıyor olmasına rağmen, yapılan ihracatın önemli bölümü büyük ölçekli firmalar tarafından yapılmaktadır. Küçük ve mikro ölçekli diye tabir edilen firmalarda durum Türkiye genelindeki duruma benzemektedir. Sektör temsilcileri konuyla ilgili eğitim ve danışmanlık hizmetlerini teşvik edecek fırsatlar oluşturmalıdır.

#### **2.5.7. Fiziki Yetersizlik**

Şehir içlerinde düzensiz, dağınık ve uygun olmayan mekânlarda imalat yapan firmalar bu bakımdan sıkıntı içindedir. Uygun fiziki şartların sağlanması için planlı proje ve altyapısı tamamlanmış küçük sanayi siteleri ve organize sanayi bölgeleri oluşturulması sektörün gelişimine fayda sağlayacaktır. Bu gibi faaliyetlerin yaygınlaştırılması, mobilya üreticilerinin bir arada bulunmalarını sağlayarak; eğitim, know-how paylaşımı, kalite geliştirme vb. programlarından yararlanmaya imkân vermesi açısından önem taşımakta ve uzmanlaşmaya yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda yapılan anketlerde firmaların birçoğunun kiralık fabrikalarda üretimlerini gerçekleştirdiği ortaya çıkmıştır. Mobilya İhtisas Organize Sanayi Bölgesi kurulması ve sektörde faaliyet gösteren firmaların rekabet güçlerinin artırılması için gerekli olan lobi faaliyetlerinin sürdürülmesi önemlidir.

### **2.5.8. Kayıt Dışılık**

1980'lerden sonra Türkiye'deki ekonomik ve sosyal gelişmeler özellikle büyük şehirlerde kaliteli, fonksiyonel, çağdaş konfor anlayışına uygun mobilya taleplerini artırmış ve sektöre ivme kazandırmıştır. Türkiye'de çoğu küçük atölyelerden oluşan 65 bin civarında mobilya imalat ve satış noktası olduğu kabul edilmekte, ancak kayıt dışılık nedeniyle sayı tam olarak bilinmemektedir. Kayıt dışılık oranının %50-60 kadar olabileceği tahmin edilmektedir. Bu nedenle, sektörde garanti belgesi, fatura vb. denetimler yeterince yapılamamakta, kapasite kullanımı ve imalat envanterleri çıkarılamamaktadır. Sektörde kayıt dışı ticareti önleyici tedbirler öncelikle alınmalı ve denetimler sıklaştırılmalıdır. Kayıt dışı ticaret, kurallara uygun çalışan firmaların gelişimini ve rekabeti olumsuz etkilemektedir. Kayseri de durum Türkiye geneline benzemekle birlikte daha iyi konumdadır.

### **2.5.9. İhracatın Artırılması**

Türkiye'nin dünya mobilya pazarından aldığı payı artırması için sektörün ve ürünlerinin tanıtılmasına yönelik faaliyetler yapılmalı ve sektörün gerçek potansiyeli ihracata yansıtılmalıdır. Bu bağlamda şirketlerin birincil sorunu dış pazarlara yabancılık, ikincisi ise finansal yetersizliktir. Bu maksatla, yurt dışı pazarlarda ajanslar kurulması, ihracata ilişkin teşvikler, üretim ve pazarlama aşamalarında, İhracatçı Birlikleri, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME), Halk Bankası, Eximbank ve KOSGEB vb. kurumlarca uluslararası pazarlarda karşılaşılan sorunların giderilmesi ve rekabet gücü kazanmalarına destek sağlanmalıdır. Ayrıca, Eximbank kredilerinin uzun vadeliye dönüştürülmesi, ürün dönüşüm sürecinde sektörün gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kayseri ihracat payını daha da üst seviyelere getirebilecek potansiyele sahiptir.

### **2.5.10. Vergiler ve Teşvikler**

İhracatta sağlanan başarılı sürecin gelişerek devam ettirilebilmesi önemlidir. Firmaların yatırım ve ihracat teşviklerinden yaygın olarak yararlanmaları için finansmana erişimin kolaylaştırılarak üretim ve ihracat kapasitelerinin artırılması gereklidir. Bu bağlamda; AB ile müzakere sürecinde artarak sürmesi beklenen KOBİ'lere dönük; işe başlangıç desteği, KOBİ teminat programı, çekirdek sermayesi programı, bölgesel kalkınma programları vb. ile yenilikçilik ve AR-GE'ye yönelik

çalışmaların desteklendiği teşviklerden yararlanmasını sağlayacak bilgilendirme programları, sektörel örgütler ve ilgili kamu kurumlarınca yaygınlaştırılmalıdır.

Mobilya sektöründe uygulanan yüksek vergi oranlarının Avrupa ülkeleri seviyelerine getirilmesi dış pazarlarla rekabet için önem taşımaktadır. Nisan 2017 sonuna kadar geçici uygulanacak olan KDV oranlarındaki % 8 'lik ( KDV Oranı % 10) indirimin devamlı hale getirilerek KDV oranının % 8 e düşürülmesi sektörde faaliyet gösteren firmaların talebidir. Böylece, vergi kaçırma ve kayıt dışı ticaret engelleneceğinden sektör analizlerinin sağlıklı bir şekilde yapılması mümkün olabilecektir.

#### **2.5.11. SGK Primleri**

Türkiye’de SGK Primlerinin yüksek oluşu rekabeti olumsuz etkileyen diğer bir faktördür. Bu uygulama kayıt dışılığı artırmaktadır. Bu nedenle, SGK primleri uluslararası uygulamalar ve ülke gerçekleri dikkate alınarak yeniden düzenlenmelidir.

#### **2.5.12. Uluslararası Finansman İmkânları**

Türkiye mobilya ihracatçılarının rekabet gücünü desteklemek için uluslararası finansman imkânlarından yararlandırılmaları gerekmektedir. Bu maksatla, Türk Eximbank’ın ülke bazında ve proje bazında kredi vermesi sağlanabilir. Eximbank’ın dış kaynaklı kredilerinde vadelerin uzun tutulması ve faiz oranlarının AB ülkeleri seviyelerine çekilmesi, sektörün üretim-satış döngüsüne uyum sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Dış ticaretin finansmanı için uluslararası finans kuruluşları, kalkınma ve yatırım bankaları ile ortak çalışmalar yapılması fayda sağlayacaktır.

#### **2.5.13. Enerji Fiyatları**

Türkiye’de enerji fiyatları sektördeki rakip ülkelere göre yüksektir. Üretimi ve ihracatı teşvik etmek bakımından enerji fiyatlarıyla ilgili düzenlemeler yapılması zorunlu görülmektedir. Mevcut şartlarda sektörün rekabet gücü kırılmaktadır.

#### **2.5.14. Pazarlama**

Mobilya sektöründe pazarlama ve iletişim konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Sektörün ağırlıklı olarak KOBİ’lerden oluşması nedeniyle mevcut imkânlarla yürütülmeye çalışılan pazarlama faaliyetleri dış piyasalarda yetersiz kalmaktadır. Bu durum üreticilerin rekabet şansını azaltmaktadır. Mobilya sektöründe pazarlama kanallarının uygun olmaması sorun teşkil etmektedir. Türkiye’de, modern pazarlama

anlayışının bir göstergesi olan, pazarlama organizasyonu, tüketicinin korunması, pazarlama ahlakı, pazar bulmadan imalat, teknik koşulların saptanması vb. konuları yeterli düzeyde gelişmemiş ve yaygınlık kazanamamıştır. Bu maksatla eğitim ve bilgilendirme çalışmalarının artırılmasına dönük çalışmaların, uzman kişilerle profesyonelce yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

#### **2.5.15. İletişim**

Bilgi çağında en önemli faktör bilgi ve iletişimdir. İnternet kullanımının tüm dünyada büyük bir hızla yaygınlaşması, son yıllarda elektronik ticaretin önem kazanmasına yol açmıştır. Özellikle, ticaret ve destek hizmetlerinin yetersizliği nedeniyle yurtdışına açılma imkânları kısıtlı kalmaktadır. Bu bağlamda etkili iletişim ağlarının kurulması önem taşımaktadır.

#### **2.5.16. Fason İmalat**

Fason üretim kısa vadede, gelişmiş ülke üretim metot ve tecrübeleri, teknoloji transferi, dış pazarı tanıma, tecrübe kazanma, kaliteyi yükseltme bakımından yararlı olabilir. Ancak sektörün asıl amacının; dünya mobilya pazarına Türkiye'nin kendi markalarıyla girmesi, kendi üretim stratejilerini oluşturması ve kendi ürünlerini pazarlaması olarak düşünüldüğünde fason imalatın verdiği zarar net olarak ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen büyük işletmelerin tedarikçisi konumundaki fason üretim yapan küçük işletmeler, büyük işletmelerin seri imalatını desteklemekte ve üretim maliyetlerini de aşağı çekmektedir. Bu durum sektörün sorunlarından olan branşlaşma konusunda da olumlu katkılar sağlamaktadır.

#### **2.5.17. Üretim Teknolojileri**

Türkiye mobilya sektörünün genelde küçük ölçekli firmalardan oluşması ve zanaat geleneğini devam ettirmesi fark yaratan bir üstünlük olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, zanaatkarların bilgi ve tecrübelerini gelecek kuşaklara aktarmaları sağlanmalıdır. Bununla birlikte, seri üretim/otomasyon teknolojilerine de önem verilmeli, seri üretim yapan firmaların belli konularda uzmanlaşmaları sağlanmalı ve yeni üretim teknolojileri kullanmaları teşvik edilmelidir. Kalifiye iş gücü oluşumu bakımından meslek okullarına görev ve sorumluluklar verilmelidir. Ayrıca, üretim teknolojilerinin geliştirilmesi için sanayi kuruluşlarının çağdaş yeni ürünler üretilmesi, standardın yükseltilmesi, maliyet düşürücü ve kalite yükseltici yeni tekniklerin uygulanması, yeni teknolojilerin geliştirilmesi veya yeni teknolojilerin ülke koşullarına

uydurulması konularında AR-GE faaliyetlerine önem ve öncelik vermesi son derece önemlidir.

#### **2.5.18. Bürokrasi ve Mevzuat**

Avrupa Birliği uygulamaları dikkate alınarak bürokrasi ve mevzuat basitleştirilmeli, vergilendirme ve sosyal güvenlik mevzuatında iş kurma ve istihdam yaratmayı özendirici tedbirler alınmalıdır. İşletmelerin yurt dışı fuar ve sergilere katılımlarında bürokrasinin kolaylaştırılması sektörün, gelişimi, tanıtımı, iletişimi ve rekabeti bakımından önemli görülmektedir.

#### **2.5.19. Uluslararası Standartlar ve Kalite**

Gelişmiş ülke pazarlarına açılımda, birinci koşul ürünlerin istenilen kalite ve standartlara uygunluğudur. Bunlara ilişkin belge ya da sertifikaların ihracatçı firmalarca edinimi artan dış ticaret rakamları ile aynı hızda yapılamamaktadır. Bunlara ilişkin eksikliklerin giderilmesi için ihracatçı firmaların “İhracatçı Birlikleri” vb. kurumlar tarafından bilgilendirilmesi hizmetleri yaygınlaştırılmalıdır. Bu kapsamda, mobilya sektörü için kaliteyi artırmaya yönelik uluslararası standartlar incelenerek, mevcut olanlar güncellenmelidir. Firmaların “Türk Standartları Enstitüsü” (TSE) belgesi almalarının teşvik edilmesi, uluslararası kalite belgeleri ile ilgili birimler kurulması, toplam kalite yönetimi konusunda seminerler verilmesi gerekmektedir. Ancak, TSE'nin mobilya kalite testlerinde yeterli donanım ve uzman kadroya sahip olmaması üreticiler için olumsuzluk yaratmaktadır. Bu kapsamda, mobilya kalite testlerinin standartlara uygun olarak yapılabileceği test laboratuvarı kurulması veya mobilya eğitimi veren fakültelerdeki laboratuvarlardan bu konuda destek alınması faydalı olacaktır. Mobilyalarda kalite güvence sistemleri ve insan sağlığı ile ilgili faktörler dikkate alınmak zorundadır. Bu maksatla çağdaş ülkelerde üretimde kullanılan malzemeler ile ilgili uluslararası standartlara uyum sağlanmalıdır. Günümüz küresel ticaret mekanizmasının önemli unsurları haline gelmiş olan ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri, ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri, OHSAS 18000 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi Sistemi ile ilgili kurallara uyum tam olarak sağlanmalıdır.

#### **2.5.20. Test Laboratuvarı Eksikliği**

Avrupa Birliği, Rusya Federasyonu gibi birçok ülke, mobilya sektöründe aldığı ürünlerde yangın ve akustik gibi bazı sertifikalar, testler ve bu testlerin akredite edilmiş olmasını istemektedir. Ancak Türkiye’de söz konusu testleri yaptıracak laboratuvarlar

bulunmamakta veya firmalarımızın üniversitelerde yaptırabildikleri bazı test sonuçları, bu kurumların akreditasyonu olmadığı için yurt dışında geçerli olamamaktadır. Ayrıca firmaların test süreçlerini izlemeleri ve sorunları anında tespit ederek, düzeltme yapmaları ve yeniden aynı testin tekrarını yaptırmaları gerekmektedir. Dolayısıyla, anılan sertifikaları talep eden ülkelere ihracat yapan firmalarımız, ürünlerini test ettirmek için önce yurt dışındaki test laboratuvarlarına göndererek testlerini yaptırmakta ve kabul gören bir sertifika alınabilmesi için hem zaman hem de maddi kayba uğramaktadır. Kabul gören akredite bir yerden alınması gereken söz konusu evrakların ve yapılması gereken testlerin Türkiye’de de yapılabilmesinin sağlanması için ilgili test laboratuvarları kurulması, söz konusu girişimin TSE ve üniversitelerin ortak girişimiyle hayata geçirilmesi veya özel sektörün devlet eliyle bu konuda teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu konudaki eksikliğin giderilmesi ihraç edilebilecek ürün kalitesini de artıracaktır. Bu bağlamda üretim ve ihracat alanında önemli konumda bulunan Kayseri’de bu eksikliğin giderilmesi öncelikli olmalıdır.

#### **2.5.21. Müşteri Memnuniyeti**

Mobilya yaşam döngüsünde, mobilyayı kullanan iki kullanıcı vardır; bunlardan birincisi ihtiyacına cevap arayan “kimse”, ikincisi ise doğal kaynaklarından faydalanılan “Dünya”dır. Ürün yaşam döngüsü süreçlerinde her iki kullanıcıyı da memnun edecek özelliklerde mobilyaların üretilmesi önemlidir. Bu nedenle, ürün oluşumunun ilk süreçlerinden son kullanım alanlarına ve geri dönüşüm süreçlerine kadar etkili ürün oluşum sentez ve analizlerinin iyi yapılması gerekmektedir. Devamında “Müşteri Memnuniyet Anketleri” düzenlenmeli ve modern yöntemlerle ölçümlenmeler yapılarak gerekli iyileştirmelerin sağlanması için düzenlemeler yapılmalıdır.

#### **2.5.22. Örgütlenme**

Sektörü alt sektörler bazında temsil eden ev, ofis, mutfak mobilyaları gibi dernekler ve odalar bulunmaktadır. Ancak, sektörün tamamını tek bir kuruluşta temsil eden bir yapılanma maalesef mevcut değildir. Dolayısıyla, Türkiye’deki mobilya sektörünün bahsedilen kuruluşların üzerinde yeni ve etkin bir yapılanmaya ihtiyaç vardır.

#### **2.5.23. Eğitim**

Küreselleşmenin getirdiği liberalleşme eğilimlerinin hız kazanması, sermayenin serbest dolaşımındaki artış, ticaretin serbestleşmesi, ürün niteliklerinde uluslararası



standart aranması sonucu; üretim ve hizmet sektöründeki çeşitlenmeler, sanayinin ihtiyaç duyduğu kalifiye teknik insan gücü niteliğindeki gelişme ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Türkiye mobilya sektöründe ağırlıklı olarak yer alan küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunluğu teknolojik düzey ve kalifiye teknik eleman yetersizliği sorunu yaşamaktadırlar. “Mobilya ve Dekorasyon Eğitimi” veren okullarda teknoloji eğitiminin güncelleştirilerek kalitesinin artırılması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Bunlara ilaveten mobilya endüstrisinin yoğunlaştığı bölgelerde “Modern Tasarım” eğitimi veren okulların açılması sektörün gelişimi için hayati önem taşımaktadır. Sektörde üniversite - sanayi işbirliğini sağlayacak mekanizmaların oluşturulması, bu kapsamda yapılması önem taşıyan etkinliklerden biri olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca, hizmet içi eğitim programları ile gelişen teknolojiyi takip etme konuları gündemde yer almalıdır.

#### **2.5.24. Nakliye ve Ambalaj**

Satılan mobilyalar alıcıya sağlam ve eksiksiz olarak ulaştırılmalıdır. De-monte paket mobilya üreten firmalar haricindekiler (özellikle ihracat yapanlar), ürünlerinin farklı ölçülerde olması ve ihraç edilecek ürün adedinin az olması nedeniyle gerektiği gibi ambalajlama yapamamakta, dolayısıyla ambalajları oluklu karton ve havallı naylon ile sınırlı kalmaktadır. Mobilyaların alıcıya sağlam ulaşması için kullanılan kolileme sistemi, koli adet/birim fiyat oranı göze alındığında, seri üretim yapan firmalar haricinde uygulanmamaktadır. Markalaşmanın gerektirdiği ürün paket tasarımı disiplini ambalajlamanın yapılması sektörün rekabeti ve güvenilirliği için önem taşımaktadır.

Kaba yük taşımaya alışmış nakliyatçılar, hazır mobilya gibi yükleri taşırken gerekli özeni göstermemekte, bazı firmalar ise mobilyayı alıcıya teslim etmeden önce aktarma yapmakta, özen gösterilmeden yapılan nakliye ve aktarma işleri mobilyalarda hasara sebep olmaktadır. Bu olumsuzluğu giderecek iyi organize edilmiş bir dağıtım sistemine ihtiyaç vardır. Ayrıca, ihracat sırasında, gümrüklerde de sorunlar yaşanmakta, ambalajlar bozulmaktadır. Mobilya fiyatlarının doğal olarak farklılığı, gümrük çalışanlarında kararsızlığa neden olduğundan gümrükçüler ürünlerden birer adet numune alıkoymaktadır. Bu nedenle gümrüklerde görevli muayene memurlarını mobilya konusunda eğitmek ya da ihtisas gümrükleri oluşturmak yararlı olacaktır.

Diğer taraftan, sektörde ulaşım, ağırlıklı olarak karayolu ile yapılmaktadır. Ancak, mobilya ürün özelliği nedeniyle maliyetlerden birçok ürüne kıyasla daha çok

etkilenmektedir. Alternatif taşıma yöntemlerinin araştırılması ve gerekirse mobilya sektörüne ayrıcalık tanınarak ihracatta destek verilmesi sağlanmalıdır.

### 3. BÖLÜM:

#### (2017-2023) STRATEJİK EYLEM PLANININ HAZIRLANMASI

##### 3.1. Türkiye Cumhuriyeti'nin 2023 Vizyonu

Türkiye, Vizyon 2023 projesiyle Cumhuriyet'in 100.yılına hazırlanıyor. Projenin ana temasını, 100.yılda Atatürk'ün işaret ettiği muasır medeniyet seviyesine ulaşma hedefi doğrultusunda bilim ve teknolojiye hâkim, teknolojiyi bilinçli kullanan ve yeni teknolojiler üretebilen, teknolojik gelişmeleri toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme yeteneği kazanmış bir “refah toplumu” yaratmak oluşmaktadır. Daha somut bir ifadeyle Türkiye, 2023 yılında 500 milyar ABD dolarlık ihracat, kişi başına 20-25 bin ABD doları milli gelir ve 2 trilyon ABD dolarlık ekonomisiyle dünyanın en büyük 10 ekonomisinden biri olmayı hedeflemektedir<sup>18</sup>.

Türkiye'yi 2 trilyon ABD doları Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (GSYİH)'ya ulaştırarak dünyanın 10. büyük ekonomisi haline getirmek Türkiye Cumhuriyeti'nin en önemli hedeflerindedir. Bununla beraber AR-GE, üretim ve ihracat hedefleri belirlenmiştir. Bu hedeflere ulaşmak için devlet kuruluşları, sektör kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları stratejik planlama çalışmaları yapmaktadır. Hükümetin ana hedefleri aşağıdaki gibidir:

- 2023'te Gayri Safi Yurtiçi Hâsılayı (GSYH) 2 trilyon ABD doları seviyesine çıkarmak
- Türkiye'nin toplam ihracatını 500 milyar ABD dolarına çıkarmak
- Toplam AR-GE harcamalarını GSYH'nin %3 seviyesine çıkarmak

##### 3.2. Kayseri 2023 Vizyonu

KOBİ'lerinin başarılı girişimleri ile son yıllarda Türkiye'nin en hızlı gelişen illeri arasında yer alan Kayseri yıllık 1,7 Milyar ABD doları ihracat yapmakta ve dış ticaret hacmi ise 3,5 Milyar ABD doları seviyesindedir. Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluş listesinde 13 firması bulunmaktadır. Kayseri Ticaret Odasının yaptığı 2015 yılı çalışmasında 2023 vizyonunda istihdamın 300 bine, ihracatın 7 Milyar ABD dolarına ve kişi başı milli gelirinin ise 25 bin ABD dolarına ulaşması hedeflenmektedir.

<sup>18</sup> 81 ilin Karnesi, Dünya Gazetesi, Kasım 2014.

### 3.3. Sektörün Kurumsal Vizyon, Misyon ve Değerlerinin Oluşturulması

➤ **Vizyon:**

“Kayseri Mobilyası” imajını tüm Dünya’da en üst seviyede duyurmak

➤ **Misyon:**

Dünya mobilya pazarını sürekli yakından takip edip, pazara yön verecek ürün ve hizmet kalitesini sürekli iyileştirip, tedarikçilerimizi, çalışanlarımızı ve nihai tüketicilerimizi en üst seviyede memnun ederek firmalarımızı kurumsallaşma yönünde sürekli olarak geliştireceğiz.

➤ **Değerler:**

- ✓ Kurumsallaşma
- ✓ İnovasyon (Yenilikçilik)
- ✓ Kaliteli Üretim
- ✓ Markalaşma
- ✓ Tasarım
- ✓ İletişim ve Pazarlama
- ✓ Müşteri Memnuniyeti
- ✓ Sürekli iyileştirme için Eğitim ve Danışmanlık

### 3.4. Stratejik Amaç ve Hedeflerin Oluşturulması

Yapılan “Odak Grup Çalışmaları” ile sektör temsilcileri Kayseri Mobilya Sektörüne yönelik (2017-2023) dönemi ile alakalı dört “Stratejik Amaç” belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

#### 1. İhracatı Arttırmak

Türkiye Mobilya Sektörü ihracat rakamları 2016 yılsonu itibari ile 2,6 Milyar ABD doları seviyesindedir. 2023 yılı Türkiye vizyon bildirgesinde “Mobilya, Mobilya Yan Sanayi ve Orman Ürünleri Sektörü” faslında ihracat rakamlarımızı 16 Milyar ABD doları seviyesine çıkarma ve sadece mobilya ürünleri ihracatını ise 8,6 Milyar ABD dolarına çıkarmayı hedeflemektedir. 2016 yılında Kayseri, Türkiye mobilya ihracatının yaklaşık 400 Milyon ABD dolarını gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda Türkiye Mobilya ihracatının % 20-25 ini yapmak ve 2023 yılında Kayseri mobilya ihracatını 2 Milyar ABD doları seviyesine ulaştırmak hedeflenmektedir.

## 2. Katma Değeri Arttırmak

Türkiye'nin 2023 vizyonunda 22,1 Milyar ABD doları karşılığı mobilya üretimi yapmak gibi bir hedefi söz konusudur. Şüphesiz bu hedefe ulaşmak için yapılması gereken en önemli amaç katma değeri arttırmakla olacak. Bu kapsamda Kayseri mobilya sektörü olarak, üretilen ürünün değerini arttırmakla ilgili çalışmalar yapılacaktır. Ürüne değer katmak için yapılması gerekenler kısaca, kaliteli üretim, tasarım, markalaşma ve satış sonrası hizmetlere verilen önemi arttırmak olarak sıralanabilir. Bu kasamda Kayseri mobilya sektörü olarak 2023 yılında toplam Türkiye üretim cirosunun % 30 unu gerçekleştirerek 6,6 Milyar ABD doları üretim cirosuna ulaşmayı hedef olarak belirlenmiştir.

## 3. Rekabetçiliği Arttırmak

Kayseri mobilya sektörü, Dünya mobilya sektöründe “*Kayseri Mobilyası*” imajını oluşturmak vizyonu ile tüm Dünya pazarlarında rekabetçi olmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda kamuda sektörü rekabetçi hale getirecek lobi faaliyetlerinin yürütülmesi, ihracatçı birlikleri vb. örgütlerin ilde kurulması, işletmelerin 24 saat esaslı çalışmasına yönelik düzenlemelerin sağlanması, e-ticaret vb. teknolojik satış ve müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik enstrümanların yoğun olarak kullanılması konusunda faaliyetlerin yapılması hedeflenmektedir.

## 4. Kurumsallaşma için Eğitim ve Danışmanlık Hizmetlerini Arttırmak

Firmaların birçoğunda henüz oluşmayan kurumsal yönetim prensiplerini sağlayabilecek iradenin gösterilmesi için sektör temsilcileri konumundaki derneklere önemli görevler düşüyor. Gerek bireysel ve gerekse toplu eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin alınması konusunda özendirici olmak ve bu faaliyetlerin sağlanması ile ilgili destek ve teşviklerin sektörde faaliyet gösteren firmalara ulaşması ile ilgili bilinçlendirme ve lobi faaliyetlerinde bulunmak, Kayseri mobilyası için ortak marka oluşturma, ortak tanıtım ve yapılandırma faaliyetlerinde bulunmak hedeflenmektedir.

Kayseri Mobilya Sektörünün 2023 Türkiye Vizyonuna ulaşmasına yönelik hazırlanan stratejik amaç ve hedefleri Tablo10'da sunulmaktadır.

2023 VİZYONU İÇİN KAYSERİ MOBİLYA SEKTÖRÜ STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLERİ		
Amaç 1	Hedef No	Hedef
İHRACATI ARTIRMAK	H1	Pazar araştırması amaçlı uluslararası ziyaretleri artırmak
	H2	Uluslararası fuarlara stant açarak katılımcı olan firma sayısını artırmak
	H3	Uluslararası ticaret konusunda firmaların bilgi ve deneyimlerini artırmak
	H4	"Kümelenme Projeleri" gibi etkinliklerle birlikte hareket etmek
Amaç 2	Hedef No	Hedef
KATMA DEĞERİ ARTIRMAK	H1	Kaliteli üretimi artırmak
	H2	Tasarıma verilen önemi artırmak
	H3	Markalaşmaya verilen önemi artırmak
	H4	Satış sonrası hizmet ağını artırmak
Amaç 3	Hedef No	Hedef
REKABETÇİLİĞİ ARTIRMAK	H1	İhtisas organize sanayi bölgesi kurulması ve/veya ihtisas organize sanayi bölge avantajlarının ilimiz firmalarına kullandırılması
	H2	"İhracatçı Birliği"nin kurulması
	H3	İşletmelerin 24 saat esaslı çalışmasının yasal alt yapısının oluşturulması
	H4	Yasal mevzuatların ve/veya yaptırımların güncel ihtiyaçlara göre yeniden düzenlenmesi için girişimlerde bulunmak
	H5	E-Ticaret vb. "Teknolojik Satış" ve "Müşteri Memnuniyeti" enstrümanlarının kullanımının artırılması
Amaç 4	Hedef No	Hedef
KURUMSALLAŞMA İÇİN EĞİTİM VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİNİ ARTIRMAK	H1	Kurumsallaşmaya yönelik "Danışmanlık Hizmeti" alan firma sayısını arttırılmak
	H2	Kurumsallaşmaya yönelik "Devlet Destekleri"nden faydalanan firma sayısını arttırmak
	H3	Kurumsallaşmaya yönelik "Eğitim-Seminer" alan firma sayısını arttırmak
	H4	"Kurumsallaşmış Firma" sayısını arttırmak

Tablo 10. 2023 Vizyonu İçin Kayseri Mobilya Sektörü Stratejik Amaç ve Hedefleri

KRİTİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ (AMAÇ 1)											
A1-H1	Pazar araştırması amaçlı uluslararası ziyaretleri artırmak	Performans Göstergeleri	Hedef Yıllar								
			2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
S1		Sorumlu/Birim	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
S1	Sektör temsilcilerinin yıllık en az 2 "Alım Heyeti" organizasyonu düzenlenmesi (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	2	2	2	2	2	2	2	2	2
S2	Sektör temsilcilerinin yıllık en az 2 "Pazar Araştırması" amaçlı yurt dışı ziyaret organizasyonu düzenlenmesi (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	2	2	2	2	2	2	2	2	2
S3	Sektör temsilcilerinin yıllık en az 2 "Sektörel Fuar Ziyareti" organizasyonu düzenlenmesi (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	2	2	2	2	2	2	2	2	2
A1-H2	Uluslararası fuarlara stand açarak katılımcı olan firma sayısını artırmak	Performans Göstergeleri	Hedef Yıllar								
S1		Sorumlu/Birim	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
S1	Sektör temsilcilerinin organizasyonunda yıllık en az bir fuara toplu katılım katılımlı sağlamak (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
S2	Sektör temsilcilerinin "Milli Katılım" ile fuarlara katılımı teşvik etmeye yönelik olarak yıllık en az bir defa organizasyon düzenlenmesi (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A1-H3	Uluslararası ticaret konusunda firmaların bilgi ve deneyimlerini artırmak	Performans Göstergeleri	Hedef Yıllar								
S1		Sorumlu/Birim	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
S1	Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa olarak yılda en az bir kez "Uygulamalı Dış Ticaret Eğitimi" (En az 30 saat) düzenlenmesi (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
S2	Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa olarak yılda en az bir kez "Dış Ticaret Mevzuatı ve Destekler" konusunda ilgili devlet birimleri tarafından seminer düzenlenmesini sağlaması (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
S3	Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa olarak yılda en az bir kez "Dış Ticaret İşlemleri" konusunda ticari bankaların ilgili birimleri tarafından seminer düzenlenmesini sağlaması (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A1-H4	"Kümelenme Projeleri" gibi etkinliklerle birlikte hareket etmek	Performans Göstergeleri	Hedef Yıllar								
S1		Sorumlu/Birim	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
S1	Sektör temsilcilerinin 2018 den başlayarak her yıl bir yeni "UR-GE Projesi" başlatması (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
S2											

Tablo 11. "İhracatı Artırmak" Amacına Yönelik Kritik Performans Göstergeleri

KRİTİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ (AMAÇ 2)												
A2-H1	Kaliteli üretimi artırmak	Performans Göstergeleri	Sorumlu/Birim	Hedef Yıllar								
				2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
S1	Sektör temsilcilerinin "Kalifiye İşgücü"nü artırmak amacı ile her yıl en az bir seminer düzenlenmesi organizasyonu yapması (Adet)		KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	
S2	Sektör temsilcilerinin "Üretim Standardı"nı artırmak amacı ile her yıl en az bir seminer düzenlenmesi organizasyonu yapması (Adet)		KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	
S3	Sektör temsilcilerinin her yıl MEB bünyesinde faaliyet gösteren ilgili Meslek Lisesi ve/veya Üniversitelerin ilgili fakülte-bölgümleriyle işbirliği yapıp protokol imzalaması ve öğrencilerin işbaşı stajı konusunda destek ve teşvik etmesi ( Protokol Adet)		KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	
A2-H2	Tasarıma verilen önemi artırmak	Performans Göstergeleri	Sorumlu/Birim	Hedef Yıllar								
S1	Sektör temsilcilerinin Üniversitelerimizin Grafik Tasarım ve Endüstriyel Tasarım bölümleri ile protokoller imzalayarak her yıl en az bir kez "Mobilya Tasarımı" konulu seminer düzenlenmesi (Adet)		KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	
S2	Sektör temsilcilerinin her yıl en az bir kez "Mobilya Tasarımı" na yönelik ulusal ve/veya uluslararası boyutta tasarım yarışması düzenlenmesi (Adet)		KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	
S3	Sektör temsilcilerinin ulusal ve/veya uluslararası "Tasarım Alımları" yapmaya üyelerini teşvik etmesi ve yapılacak fuar seyahatlerinde bölgede konuyla ilgili tasarım merkezlerini ziyaret etmesi (Adet)		KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	
S4	Sektör temsilcilerinin en geç 2018 yılına kadar ortaklaşa ve/veya bağımsız olarak sadece mobilya ürünlerine yönelik tasarım merkezi kuracaktır.		KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	
A2-H3	Markalaşmaya verilen önemi artırmak	Performans Göstergeleri	Sorumlu/Birim	Hedef Yıllar								
S1	Sektör temsilcilerinin ilim sektörel markalaşmasına yönelik olarak Kayseri'de bölgesel yapılacak fuara üyelerinin katılımını özendirilmesi ve "Mobilya Şehri Kayseri" veya benzeri bir sloganla ortak tanıtım kampanyası düzenlenmesi (Adet)		KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	
S2	Sektör temsilcilerinin "Ulusal düzeyde markalaşmış firma sayısını artırmak" için üyelerini teşvik ederek her yıl en az 5 üyesinin bu seviyeye gelmesini sağlamak (Adet)		KAYMOS-KOSB-KMMDO	5	5	5	5	5	5	5	5	
S3	Sektör temsilcilerinin "Global düzeyde markalaşmış firma sayısını artırmak" için üyelerini teşvik ederek her yıl en az 1 üyesinin bu seviyeye gelmesini sağlamak (Adet)		KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	
A2-H4	Satış sonrası hizmet ağı artırmak	Performans Göstergeleri	Sorumlu/Birim	Hedef Yıllar								
S1	Sektör temsilcileri 2018 yılı sonuna kadar bireysel ve/veya ortaklaşa olarak "Sektörel Taşıma Kooperatifi/leri" kurulmasını sağlayacaktır		KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	
S2	Sektör temsilcilerinin en geç 2018 sonuna kadar bireysel ve/veya ortaklaşa olarak "Yurtiçi Lojistik Depo/ lar ve Teknik Servis Birimi/leri" kurulmasını sağlayacaktır		KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	
S3	Sektör temsilcilerinin en geç 2019 sonuna kadar bireysel ve/veya ortaklaşa olarak "Yurtdışı Lojistik Depo/ lar ve Teknik Servis Birimi/leri" kurulmasını sağlayacaktır		KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1	1	

Tablo 12. " Katma Değeri Artırmak" Amacına Yönelik Kritik Performans Göstergeleri



KİRİTİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ (AMAÇ 3)											
A3-H1	İhtisas organize sanayi bölgesi kurulması ve/veya ihtisas organize sanayi bölge avantajlarının ilimiz firmalarına kullandırılması	Sorumlu/Birim	Hedef Yıllar								
			2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
<b>Performans Göstergeleri</b>											
S1	Sektör temsilcileri bireysel ve/veya ortaklaşa oluşturulacak temsilcilerle Kayseri'de konunun muhtabı konumundaki ilgili birim ve mercilere konuyla ilgili olarak sunum hazırlayıp ilgili hedefe ulaşılncaya kadar her yıl en az 6 ziyaret/ler yapacaktır. (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	6	6	6	6	6	6	6	6	6
S2	Sektör temsilcileri ilgili yerel yöneticilerinde katılımı ile gerekli olan Bakanlık birimlerinde ilgili mercilerle ilgili olarak sunum hazırlayıp ilgili hedefe ulaşılncaya kadar her yıl en az 3 ziyaret/ler yapacaktır. (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>"İhracatçı Birliği"nin kurulması</b>											
<b>Performans Göstergeleri</b>											
S1	Sektör temsilcileri bireysel ve/veya ortaklaşa oluşturulacak temsilcilerle Kayseri'de konunun muhtabı konumundaki ilgili birim ve mercilere konuyla ilgili olarak sunum hazırlayıp ilgili hedefe ulaşılncaya kadar her yıl en az 6 ziyaret/ler yapacaktır. (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	6	6	6	6	6	6	6	6	6
S2	Sektör temsilcileri ilgili yerel yöneticilerinde katılımı ile gerekli olan Bakanlık birimlerinde ilgili mercilerle konuyla ilgili olarak sunum hazırlayıp ilgili hedefe ulaşılncaya kadar her yıl en az 3 ziyaret/ler yapacaktır. (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>A3-H3 İşletmelerin 24 saat esaslı çalışmasının yasal alt yapısının oluşturulması</b>											
<b>Performans Göstergeleri</b>											
S1	Sektör temsilcileri bireysel ve/veya ortaklaşa oluşturulacak temsilcilerle Kayseri'de konunun muhtabı konumundaki ilgili birim ve mercilere konuyla ilgili olarak sunum hazırlayıp ilgili hedefe ulaşılncaya kadar her yıl en az 6 ziyaret/ler yapacaktır. (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	6	6	6	6	6	6	6	6	6
S2	Sektör temsilcileri ilgili yerel yöneticilerinde katılımı ile gerekli olan Bakanlık birimlerinde ilgili mercilerle konuyla ilgili olarak sunum hazırlayıp ilgili hedefe ulaşılncaya kadar her yıl en az 3 ziyaret/ler yapacaktır. (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>A3-H4 Yasal mevzuatların ve/veya yaptırımların güncel ihtiyaçlara göre yeniden düzenlenmesi için girişimlerde bulunmak</b>											
<b>Performans Göstergeleri</b>											
S1	Katma Değer Vergisi (KDV) oranının %8'e düşürülmesi için sektör temsilcileri ilgili birim ve mercilere konuyla ilgili olarak sunum hazırlayıp ilgili hedefe ulaşılncaya kadar her yıl en az 6 ziyaret/ler yapacaktır. (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	6	6	6	6	6	6	6	6	6
S2	"İçti Tazminat Yükleri" nin çözüme ulaştırılması için sektör temsilcileri ilgili birim ve mercilere konuyla ilgili olarak sunum hazırlayıp ilgili hedefe ulaşılncaya kadar her yıl en az 6 ziyaret/ler yapacaktır. (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	6	6	6	6	6	6	6	6	6
S3	"İşveren Vergi Yükleri"nin azaltılması için sektör temsilcileri ilgili birim ve mercilere konuyla ilgili olarak sunum hazırlayıp ilgili hedefe ulaşılncaya kadar her yıl en az 6 ziyaret/ler yapacaktır. (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	6	6	6	6	6	6	6	6	6
S4	"İhracat Desteklerinin Artırılması" için sektör temsilcileri ilgili birim ve mercilere konuyla ilgili olarak sunum hazırlayıp ilgili hedefe ulaşılncaya kadar her yıl en az 6 ziyaret/ler yapacaktır. (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	6	6	6	6	6	6	6	6	6
S5	"Çevrenin Korunması ile İlgili Yasal Yaptırımlar"ın iyileştirilmesi için sektör temsilcileri ilgili birim ve mercilere konuyla ilgili olarak sunum hazırlayıp ilgili hedefe ulaşılncaya kadar her yıl en az 6 ziyaret/ler yapacaktır. (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>A3-H5 E Ticaret vb. "Teknolojik Satış" ve "Müşteri Memnuniyeti" enstrümanlarının kullanımının artırılması</b>											
<b>Performans Göstergeleri</b>											
S1	Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa olarak mobilya sektörüne yönelik olarak "E-Ticaret" sitesinin kurulması maksimum 2018 yılı sonuna kadar kurulması	KAYMOS-KOSB-KMMDO									
S2	Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa olarak mevcutta ulusal ve/veya uluslararası düzeyde faaliyet gösteren "E-Ticaret Şirketleri" ile işbirliği görüşmeleri yaparak 2018 yılı sonuna kadar en az 1 ulusal ve/veya uluslararası işbirliği protokolü imzalaması	KAYMOS-KOSB-KMMDO									
S3	Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa olarak Kayseri Mobilya Sektörüne yönelik olarak 2018 yılı sonuna kadar "Müşteri Memnuniyeti" sitesini kurması	KAYMOS-KOSB-KMMDO									

Tablo 13. " Rekabetçiliği Artırmak" Amacına Yönelik Kritik Performans Göstergeleri

KRİTİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ (AMAÇ 4)										
A4-H1	Kurumsallaşmaya yönelik "Danışmanlık Hizmeti" alan firma sayısını arttırmak	Performans Göstergeleri	Sorumlu/Birim	Hedef Yıllar						
				2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
S1		Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa yaptığı organizasyonlarla "Yönetim Danışmanlığı" alan firma sayısını arttırmak için her yıl en az 1 organizasyon yapması ve konunun profesyonellerini konuşmacı olarak davet etmesi (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1
S2		Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa yaptığı organizasyonlarla "Finansal Danışmanlık" alan firma sayısını arttırmak için her yıl en az 1 organizasyon yapması ve konunun profesyonellerini konuşmacı olarak davet etmesi (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1
S3		Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa yaptığı organizasyonlarla "Teknik Danışmanlık" alan firma sayısını arttırmak için her yıl en az 1 organizasyon yapması ve konunun profesyonellerini konuşmacı olarak davet etmesi (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	1	1	1	1	1	1	1
A4-H2	Kurumsallaşmaya yönelik "Devlet Destekleri"nden faydalanan firma sayısını arttırmak	Performans Göstergeleri	Sorumlu/Birim	Hedef Yıllar						
S1		Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa yaptığı organizasyonlarla "Devlet Destekleri"nden yararlanan firma sayısını arttırmak için her yıl en az 4 organizasyon yapması ve konunun profesyonellerini konuşmacı olarak davet etmesi (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	4	4	4	4	4	4	4
A4-H3	Kurumsallaşmaya yönelik "Eğitim-Seminer" alan firma sayısını arttırmak	Performans Göstergeleri	Sorumlu/Birim	Hedef Yıllar						
1		Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa yaptığı organizasyonlarla Kurumsallaşmaya yönelik "Eğitim-Seminer" alan firma sayısını arttırmak için her yıl en az 4 organizasyon yapması ve konunun profesyonellerini konuşmacı olarak davet etmesi (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	4	4	4	4	4	4	4
2		Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa yaptığı organizasyonlarla Kurumsallaşmaya yönelik olarak her yıl kendi kaynaklarından en az 4 "Eğitim-Seminer" düzenlenmesi (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	4	4	4	4	4	4	4
A4-H4	"Kurumsallaşmış Firma" sayısını arttırmak	Performans Göstergeleri	Sorumlu/Birim	Hedef Yıllar						
1		Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa yaptığı organizasyonlarla "Aile ve Şirket Anayasası Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti" alan firma sayısını arttırmak için her yıl en az 2 organizasyon yapması ve konunun profesyonellerini konuşmacı olarak davet etmesi (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	2	2	2	2	2	2	2
2		Sektör temsilcilerinin bireysel ve/veya ortaklaşa yaptığı organizasyonlarla "Kurumsallaşma-Markalaşma-Finans Yönetimi, vs. alanlarında Eğitim ve Danışmanlık" alan firma sayısını arttırmak için her yıl en az 4 organizasyon yapması ve konunun profesyonellerini konuşmacı olarak davet etmesi (Adet)	KAYMOS-KOSB-KMMDO	4	4	4	4	4	4	4

Tablo 14. "Kurumsallaşma İçin Eğitim ve Danışmanlık Hizmetini Arttırmak" Amacına Yönelik Kritik Performans Göstergeleri

## SONUÇ

Yapılan çalışma sonucunda “*Kayseri Mobilyası imajını tüm Dünya’da duyurmak*” şeklinde vizyon belirlenmiştir. Bu vizyona ulaşmak için belirlenen misyon bildirgesi “*Dünya Mobilya Pazarı’nı sürekli yakından takip edip, pazara yön verecek ürün ve hizmet kalitesini sürekli iyileştirip, tedarikçilerimizi, çalışanlarımızı ve nihai tüketicilerimizi en üst seviyede memnun ederek firmalarımızı kurumsallaşma yönünde sürekli olarak geliştireceğiz.*” şeklindedir.

İstihdam yaratma kapasitesi açısından Türkiye’nin en önemli sektörlerinden olan mobilya sektörü yurt genelinde faaliyet göstermekle birlikte, bölgesel kümelenmenin en fazla yaşandığı sektörlerden biridir. Mobilya üretimi yıllar içinde Kayseri, Ankara ve İstanbul’da yoğunlaşmış, buna bağlı olarak da sektöre girdi sağlayan mobilya yan sanayii de bu şehirlerde yatırımlarda bulunmuştur. Teknoloji ve sermaye kullanımının düşük olduğu sektörde son yıllarda tasarım ürünlerine olan talebin artması yüksek teknoloji makinelemlerin sektörde kullanılmaya başlamasına neden olmuştur. Önümüzdeki yıllarda tasarım ürünlerine ve fonksiyonel ürünlere olan talebin artacağı düşünülmektedir. Yapılan çalışma da ana amaçlardan “Katma Değeri Arttırmak” dır. Katma değerli ürün üretmenin önceliklerinden olan tasarım ve markalaşma konusu sektörün en fazla önem vermesi gereken konulardandır. Yapılan anketlerde özellikle tasarım konusunda hali hazırda gerekli çalışmaların da yeterince yapılmadığı gözlenmektedir.

2001 ve sonrasında ekonomik ve sosyal alanda yaşanan iyileşmeler, konut sektöründeki ve konut projelerindeki hızlı artış, ofis kullanımının yaygınlaşması sadece mobilyaya olan talebi artırmamış, aynı zamanda da modern ve fonksiyonel mobilyaya olan talebin de gelişmesine yardımcı olmuştur. Bununla birlikte 2001 sonrasında sektör devamlı olarak net ihracat fazlası vermektedir. Kayseri fabrikasyon üretime geçmiş köklü firmaları ile ihracata önemli ölçüde destek vermektedir. 2023 vizyonunda ilin birinci amacı olan “*İhracatı Arttırmak*” konusunda yapılacak şüphesiz çok şey vardır. Bunlardan en önemlisi uluslararası fuarlara stant açarak katılan firma sayısını arttırmak ve sektör temsilcilerinin dış ticaret bilgi düzeylerini arttırmasından geçecektir. Bu amaç kapsamında sektör temsilcileri, toplam mobilya ihracatını yaklaşık 5 kat artırarak iki Milyar ABD dolarına ulaştırmayı hedeflemektedir.

Dünya mobilya sektöründe “*Rekabetçiliği Arttırmak*” sektör temsilcilerinin belirlediği üçüncü amaç konumundadır. Bu amaca yönelik olarak yapılacak eylemler Tablo 13’de detaylı olarak aktarılmıştır. Özellikle “*İhtisas Organize Sanayi Bölgesi*” kurulması, “*İhracatçı Birliği*” kurulması ana hedeflerdendir. Bunlar dışında “24 Saat Çalışma”, e-ticaret ve benzeri maliyetleri aşağıya düşürecek pazarlama tekniklerinin kullanımının yoğun şekilde kullanılması önemlidir.

Dördüncü amaç “*Kurumsallaşma İçin Eğitim ve Danışmanlık Hizmetlerini Arttırmak*” olarak gözüke de aslında bu amaç ilk üç amacı ve yazılmayan diğer amaçları da besler konumdadır. Konuyla alakalı olarak gerek devlet teşvik ve destekleri ve gerekse sektör temsilcileri konuyu devamlı olarak gündemde tutmalı ve alınacak hizmetlerin kalitesini ve sıklığını artırması son derece önemlidir.

Dört ana amaç, alt hedefler ve stratejilerin oluşturulması ile sektörün “Stratejik Eylem Planı” oluşturulmuştur. Belirlenen Amaç-Hedefler ile ilgili belirlenen “*Kritik Performans Göstergeleri*” nde stratejiler, sorumlular ve yıllık somut alt faaliyetler somut olarak belirlenmiştir. Öncelikli olarak bu stratejilerin somut çıktılarının takip edilmesi sektör sorumluları tarafından yapılacak dönemsel takiplerle gerçekleştirilmelidir.

Dünyadaki hızlı değişime ayak uydurmak da her zaman için öncelikli olmalı ve gerekli görülmesi durumunda değişime ayak uydurup stratejilerin değiştirilmesi konusunda da hızlı aksiyon alınmasının önemi unutulmamalıdır.

Köklü firmalardaki tecrübeli yöneticilerin yanına artık ikinci kuşak iyi eğitim almış kuşak da firmalarda görevler almaya başlamıştır. Kurumsallaşma süreçlerini firmaların uygulayarak gelişim süreçlerini tüm firma profesyonel çalışanlarına da yansıtması ve onların gelişimini de desteklemesi gerekiyor. Aile şirketlerinin sayısı tüm Dünya da olduğu gibi Türkiye ve Kayseri de de oldukça fazladır. Bu firmaların bölünüp sermayesini küçültmesinin ve birbirlerine rakip olmasının engellenmesi için gerekli çalışmaların yapılması önemlidir. UR-GE ve benzeri kümelenme projeleri ile sektörde ortak iş yapma kültürünün oluşması ve atıl kapasitelerin en verimli şekilde kullanılması da bir diğer önemli konudur. Kayseri Mobilya Sektörü ’nün amaçladığı hedeflere ulaşmak için, plana uyacak proaktif yöneticilerinin varlığı çalışma sırasında yakinen gözlemlenmiştir. Bu kapsamda sektörün hedeflediği sonuçlara ulaşacağı kanaatini taşıyoruz.

## EK 1. Kayseri Mobilya Sektörü Stratejik Eylem Planının Hazırlanması ile İlgili Anket

*Sayın Katılımcı;*

*Bu anket çalışması, Kayseri Mobilya Sektörü Stratejik Eylem Planının hazırlanması amacıyla yapılmaktadır. Soru formundaki ifadelerin yanında bulunan seçeneklerden, sizin için en uygun olanı işaretleyiniz. Objektif davranmanız çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır. İlgili ve katılımlarınız için teşekkür ederiz.*

### **BÖLÜM 1: FİRMA BİLGİLERİ**

1. Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız (Cevaplamak zorunlu değildir)

**Firma Adı:**.....

**Adres:**...../.....

**İletişim Bilgileri: Telefon:**.....

**E-mail:**.....@.....

2. Lütfen işletmenizle ilgili aşağıdaki bilgileri doldurunuz.

**Kuruluş Yılı:**.....

**Faaliyet Alanı:**.....

**NACE Kodunuz:** .....

**Çalışan Sayınız:**.....

**Yönetici (Beyaz Yakalı) Sayınız:**.....

**Firmada Çalışan Mühendis Sayısı:** .....

**Firmada Çalışan Lisans Mezunu Sayısı:** .....

**Firmada Çalışan Meslek Lisesi Mezunu Sayısı:** .....

**İŞKUR İstihdam Desteğinden Faydalanan Çalışan Sayısı:** .....

**Yıllık Satış Miktarınız:**.....

**Mobilya Kısımındaki CNC Makine Sayısı:** .....

**Metal Kısımındaki CNC Makine Sayısı:** .....

**Kumaş Kısımındaki CNC Makine Sayısı:** .....

3. Firmanız bir aile şirketi midir?

Evet  Hayır (7.soruya geçiniz)

4. Aile şirketi olmaktan memnun musunuz?

Evet  Hayır (6.soruya geçiniz)

5. Memnuniyet nedenlerinizden ilk üçünü yazınız.

.....

.....

.....

6. Memnun olmama nedenlerinizden ilk üçünü yazınız.

.....

.....

.....

7. Firmanız çok ortaklı bir şirket midir?

Evet  Hayır (9. soruya geçiniz)

8. Ortak sayısını yazınız:.....

9. Firmanızın hukuki çeşidi aşağıdakilerden hangisidir?

- Limited Şirket  
 Anonim Şirket  
 Kollektif Şirket  
 Komandit Şirket  
 Diğer (Lütfen yazınız).....

10. İşyerinizde hangi faaliyette bulunmaktasınız? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- Üretim  
 Teşhir Salonu  
 Hammadde

11. Fabrika yeriniz kendinize/firmanıza mı aittir?

- Evet  Hayır

## ***BÖLÜM 2: YÖNETİM İLE İLGİLİ BİLGİLER***

1. Firmanın idari kadrosunun yazılı görev tanımı var mıdır?

- Evet  Hayır (3. soruya geçiniz)

2. Bu görev tanımını ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile mi tanımlanmıştır?

- Evet  Hayır (4. soruya geçiniz)

3. Aşağıdaki departmanlarda çalışan yönetim ekibinizin sorumluluk alanlarını yazınız.

Üretim:.....

Pazarlama: .....

Finans: .....

İnsan Kaynakları: .....

Satın Alma: .....

4. Firmanızda çalışanların resmi bir mesleki yeterlilik belgesi (meslek lisesi diploması, meslek yüksek okulu diploması, üniversite diploması, İŞKUR kursu, mesleki eğitim merkezi sertifikası vb.) var mıdır?

- Evet  Hayır (6. soruya geçiniz)

5. Bu belgelerin türünü yazınız?

.....  
.....  
.....

6. Yönetim ekibi içinde resmi bir mesleki yeterlilik belgesi (meslek lisesi diploması, meslek yüksek okulu diploması, üniversite diploması, İŞKUR kursu, mesleki eğitim merkezi sertifikası vb.) var mıdır?

- Evet  Hayır (8. soruya geçiniz)

7. Bu belgelerin türünü yazınız?

.....  
.....

**8. Firmanızın yazılı bir iş planı (hedef plan ya da genel plan) var mıdır?**

- Evet  Hayır (10. soruya geçiniz)

**9. Yazılı iş planınız (hedef plan ya da genel plan) en son ne zaman güncellendi?**

- Bir yıl içinde  
 Bir yıldan daha fazla

**10. Firmanızda yöneticilik eğitimi verilmekte midir?**

- Evet  Hayır (12. soruya geçiniz)

**11. Lütfen son üç yıl içinde verilen eğitimleri yazınız.**

.....  
.....  
.....  
.....

**12. Firmanızın bir senelik nakit akışını (yasal yükümlülükler, bankalar, piyasalara borçlar ve piyasadan alacaklar, bunların tahsilat ve ödeme zamanları vb.) görebiliyor musunuz?**

- Evet  Hayır

**13. Firmanızda kullanılan bir finans programı var mı?**

- Evet  Hayır (15. soruya geçiniz)

**14. Bu programlar nelerdir?**

- Excel  
 Ticari Programlar (LKS/TIGER/NETSIS/DATASOFT gibi)  
 Diğer (Lütfen ismini yazınız).....

**15. Stratejik planlama ile ilgili belgeniz var mı?**

- Evet  Hayır

**16. Firmanızda iç denetim yapılmakta mıdır?**

- Evet  Hayır

**17. Firmanızda aile şirket üyeleri dışında bir genel müdür ya da CEO var mı?**

- Evet  Hayır

### ***BÖLÜM 3: İNOVASYON (YENİLİKÇİLİK) İLE İLGİLİ BİLGİLER***

**1. Firmanızın sahip olduğu patent/patentler var mı?**

- Evet  Hayır (3. soruya geçiniz)

**2. Patent/Patentlerinizi yazınız.**

.....  
.....  
.....  
.....

**3. Firmanız Araştırma ve Geliştirme çalışmaları yapıyor mu?**

- Evet  Hayır (11. soruya geçiniz)

4. Araştırma ve Geliştirme bölümünüz Ürün Geliştirme bölümünden ayrı mıdır?  
 Evet  Hayır
5. Araştırma ve Geliştirme bölümünde çalışan uzmanlarınız, tam zamanlı araştırma mı yapmaktadırlar?  
 Evet (7. soruya geçiniz)  Hayır
6. Araştırma ve Geliştirme bölümünde çalışan uzmanlarınız çalıştıkları diğer bölümler hangileridir? Lütfen yazınız  
.....  
.....
7. Firmanız geçen yıl Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerine yaklaşık ne kadar harcama yaptı?  
 250 bin TL.'den az  
 251 bin ila 499 bin TL. arası  
 500 bin ila 999 bin TL. arası  
 1 milyon ila 4.999 TL. arası  
 5 milyon TL.'den fazla
8. Firmanız Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerinde üniversite/üniversitelerle işbirliği yapıyor mu?  
 Evet  Hayır
9. TÜBİTAK, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, KOSGEB gibi kuruluşlarla Araştırma ve Geliştirme projesi yaptınız mı?  
 Evet  Hayır
10. Projenizin adını yazınız.....
11. Firmanız son üç yıl içinde yeni bir ürün çıkardı mı?  
 Evet  Hayır
12. Ürünlerinizin tasarımını kim yapıyor?  
 Uzman  
 Mühendis  
 Firma sahibi  
 Ustabaşı  
 Diğer (Lütfen yazınız).....
13. Firmanız geçtiğimiz üç yıl içinde herhangi bir danışmanlık hizmeti aldı mı?  
 Evet  Hayır (15. soruya geçiniz)
14. Firmanızın danışmanlık aldığı hizmet/hizmetler aşağıdakilerden hangisidir? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)  
 Yönetim  
 Pazarlama



- Finans
- Teknik
- Diğer (Lütfen yazınız).....

**15.** Firmanızın geçtiğimiz üç yıl içinde yaptığı yeni makine yatırımlarının tutarı aşağıdakilerden hangisidir?

- 250 bin TL.'den az
- 251 bin ila 499 bin TL. arası
- 500 bin ila 999 bin TL. arası
- 1 milyon ila 4.999 TL. arası
- 5 milyon TL.'den fazla

**16.** Firmanızda iş gücü becerilerini geliştirmek için herhangi bir faaliyet yapıyor mu?

- Evet
- Hayır (18. soruya geçiniz)

**17.** Bu faaliyetlerin adlarını yazınız

.....

**18.** Tasarım şirketlerinden model satın alıyor musunuz?

- Evet
- Hayır

#### ***BÖLÜM 4: PAZARLAMA İLE İLGİLİ BİLGİLER***

**1.** Firmanız ihracat yapıyor mu?

- Evet
- Hayır

**2.** Firmanızın yurtdışı pazarlarda temsilci/temsilcileri var mı?

- Evet
- Hayır

**3.** Firmanızın dış ticaret departmanı var mı?

- Evet
- Hayır (5. soruya geçiniz)

**4.** Dış ticaret departmanında çalışan sayısını yazınız.....

**5.** Firmanız son üç yıl içinde yeni yurtdışı pazarlara giriş yaptı mı?

- Evet
- Hayır (7. soruya geçiniz)

**6.** Bu yurtdışı pazarlar hangileridir? Lütfen bu pazarların adlarını yazınız.

.....

.....

.....

.....

**7.** Yurtdışında girmek istediğiniz pazarlar hangileridir? Lütfen bu pazarların adlarını yazınız.

.....

.....

.....

.....

**8. Firmanız e-ticaret yapıyor mu?**

- Evet       Hayır

**9. Firmanızın kurumsal adını taşıyan mail adresiniz var mı?**

- Evet       Hayır

**10. Firmanızda pazar araştırması yapıyor mu?**

- Evet       Hayır

**11. Firmanız bilgi kaynağı olarak interneti kullanıyor mu?**

- Evet       Hayır

**12. Firmanız ulusal (yurtiçi) ticari fuarlara katılır mı?**

- Evet       Hayır (16. soruya geçiniz)

**13. Ulusal fuarlara stand açarak mı katılıyorsunuz?**

- Evet       Hayır (15. soruya geçiniz)

**14. Firmanızın stand açarak katıldığı ulusal fuarları aşağıya yazınız.**

.....  
.....  
.....

**15. Firmanızın ziyaretçi olarak katıldığı ulusal fuarları aşağıya yazınız.**

.....  
.....  
.....

**16. Firmanız uluslararası (yurtdışı) ticari fuarlara katılır mı?**

- Evet       Hayır (20. soruya geçiniz)

**17. Uluslararası (yurtdışı) ticari fuarlara stand açarak mı katılıyorsunuz?**

- Evet       Hayır (19. soruya geçiniz)

**18. Firmanızın stand açarak katıldığı uluslararası (yurtdışı) ticari fuarları aşağıya yazınız.**

.....  
.....  
.....

**19. Firmanızın ziyaretçi olarak katıldığı uluslararası (yurtdışı) ticari fuarları aşağıya yazınız.**

.....  
.....  
.....

**20. Bir yıl içinde ne sıklıkla uluslararası (yurtdışı) ticari fuarlara katılırsınız? Aşağıdaki boşluğa katıldığınız bu fuarların sayısını yazınız.**

Katılımcı olarak .....  
Stand açarak .....

21. Katıldığınız fuarlarda, ürün modellerinden ilham alıyor musunuz?

- Evet  Hayır

22. Firmanız pazarlama yaparken aracı firma kullanıyor mu?

- Evet  Hayır

23. Ürünlerin pazarlamasını kim yapmaktadır?

- Firma sahibi  
 Firmanın satış elemanı  
 Dış ticaret elemanı  
 Diğer (Lütfen yazınız).....

24. Ürünün fiyatının belirlenmesinde kullanılan yöntem hangisidir?

- Maliyete belirli bir yüzde eklenir  
 Rakiplerin fiyatı baz alınır  
 Pazarlık yapılarak belirlenir  
 Firma sahibi belirler  
 Katalog fiyatı temeldir  
 Diğer (Lütfen yazınız).....

25. Ürünün fiyatını etkileyen en etkili faktör hangisidir?

- Maliyet  
 Ürünün modeli  
 Ürünün tasarımı  
 Rekabet  
 Kalite  
 Diğer (Lütfen yazınız).....

26. Firmanın genel giderleri, birim maliyete eklenmekte midir?

- Evet  Hayır

27. Firmanın yaptığı reklam harcamaları, birim maliyete eklenmekte midir?

- Evet  Hayır

28. Firmanızın ürün sattığı pazarları aşağıya yazınız.

.....  
 .....  
 .....

## **BÖLÜM 5: REKABET EDEBİLİRLİK İLE İLGİLİ BİLGİLER**

1. Firmanızda kullandığınız bir kalite kontrol sistemi var mıdır?

- Evet  Hayır (3. soruya geçiniz)

2. Bu kalite kontrol sisteminde aşağıdakilerden hangisinde yapmaktasınız? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- Nihai Ürün  
 Girdi  
 Diğer (Lütfen yazınız).....

3. Firmanızda kalite belgesi/belgeleri var mıdır?

- Evet  Hayır (5. soruya geçiniz)

4. Firmanızda aşağıdaki belgelerden hangileri bulunmaktadır?

- ISO
- CE İşareti
- TSE
- Diğer (Lütfen yazınız).....

5. Firmanızın tescil edilmiş bir markası var mıdır?

- Evet
- Hayır (7. soruya geçiniz)

6. Bu markanın tescili nerede yapılmıştır?

- Yurtiçi
- Yurtdışı

7. Firmanızda kullanılan bir stok kontrol sistemi var mıdır?

- Evet
- Hayır

8. Firmanızda maliyetleme için bilgisayar programı kullanıyor musunuz?

- Evet
- Hayır

9. Firmanız bir sanayi kümesine dahil midir?

- Evet
- Hayır (11. soruya geçiniz)

10. Dahil olduğunuz sanayi kümesinin adını yazınız

.....

11. Firmanız ticari bir derneğe üye midir?

- Evet
- Hayır (13. soruya geçiniz)

12. Üye olduğunuz derneğin adını yazınız

.....

13. Yönetim ekibiniz yabancı dil biliyor mu?

- Evet
- Hayır (15. soruya geçiniz)

14. Yönetim ekibinizin bildiği dilleri işaretleyiniz.

- İngilizce
- Fransızca
- Almanca
- Arapça
- İspanyolca
- Diğer (Lütfen yazınız).....

15. Sektörünüz için bölgede bir akredite laboratuvarı kurulmasını ister misiniz?

- Evet
- Hayır (17. soruya geçiniz)

16. Sizce bu laboratuvar ne üzerine olmalıdır? Lütfen yazınız

.....

17. Bir kurum bünyesinde ortak makine parkuru kurulsa kullanmak ister misiniz?

- Evet
- Hayır (19. soruya geçiniz)

18. Ücretini ödemek şartıyla bu ortak makine parkurunda işletmenizde olmayan hangi

makinelere ihtiyacı istersiniz? Lütfen yazınız

.....  
 .....

**19.** Birkaç işletmeyle bir araya gelerek büyük hacimlerde iş alma ve bu işi iş ortaklığı, birlikteliği şeklinde üretim yapmak ister misiniz?

Evet  Hayır

**20.** İşletmeniz bünyesinde üretimini yapabilme yeteneğinizin olduğu ancak talep olmadığı için üretmediğiniz ürünleriniz var mıdır?

Evet  Hayır (22. soruya geçiniz)

**21.** Bu ürünlerin adını yazınız.

.....

**22.** Sizce sektörün en önemli üç sorunu hangisidir? Aşağıya kısaca yazınız

-.....  
 -.....  
 -.....

**23.** Sizce KDV oranlarının yüksekliği sektörü olumsuz etkiliyor mu?

Evet  Hayır

**24.** Ürünün fiyatı, rekabet ortamından etkilenmekte midir?

Evet  Hayır

**25.** Ürünün özellikli olması (tasarım, uluslararası marka olması gibi), ürünün pazardaki diğer ürünlere göre fiyatının da yüksek olmasına neden olur mu?

Evet  Hayır

**26.** Kira giderlerinin üretim maliyetleri içerisindeki payının yüksek olması, rekabetedilebilirliği olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?

Evet  Hayır

***ANKET BİTMİŞTİR. KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...***

## EK 2. Kayseri Mobilya Sektörü Stratejik Eylem Planının Hazırlanması ile İlgili Anket Analiz Sonuçları

Kayseri mobilya sektörünün stratejik eylem planının hazırlanması amacıyla yapılan bu çalışmada sektörün mevcut durum analizini ortaya çıkarmak için anket uygulaması yapılmıştır.

Anket uygulamasının Kayseri Mobilya Sanayicileri Derneği, Kayseri Marangozlar Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası ve Kayseri Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü üyesi en az 180 işletme yetkilisi ve bahsedilen dernek, oda ve kuruma üye olmayıp ağaç mamulleri ve orman ürünleri sektöründe faaliyet gösteren en az 20 işletme yetkilisine yapılmasına karar verilmiştir. Bu amaçla kahvaltılı toplantılar, firma ziyaretleri, dernek ve odaların organizasyonunda toplu anket uygulamaları ile 205 anket yapılması sağlanmıştır.

Anket formu, beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, işletmelerin yapılarını belirlemek amacıyla kendileriyle ilgili bilgilerini içermektedir. İkinci bölüm, yönetim ile ilgili bilgiler, üçüncü bölüm inovasyon (yenilikçilik) ile ilgili bilgiler, dördüncü bölüm, pazarlama ile ilgili bilgiler ve son bölüm rekabet edebilirlik ile ilgili bilgilerden oluşmaktadır. Her bölümle ilgili sorular, kendi içinde değerlendirilmiştir. Daha sonrasında bölüm değerlendirmesi yapılmıştır.

### BÖLÜM 1: FİRMA BİLGİLERİ

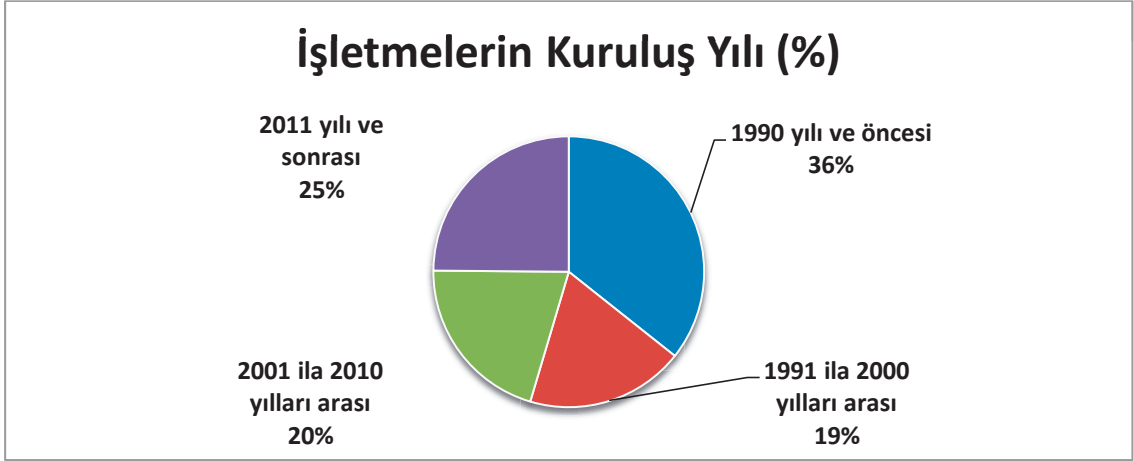
#### İşletmelerin Kuruluş Yılı

Bu soruda Kayseri’de mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kuruluş yılları belirlenmeye çalışılmıştır. Verilen cevaplar, Tablo 1’dedir.

Tablo 1: İşletmelerin Kuruluş Yılına Göre Dağılımı

Kuruluş yılı	Frekans	%
1990 yılı ve öncesi	66	.36
1991 ila 2000 yılları arası	35	.19
2001 ila 2010 yılları arası	38	.20
2011 yılı ve sonrası	46	.25
<b>TOPLAM</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

Görüleceği gibi, bu soruya cevap veren 185 işletmenin % 36’sı 1990 yılı ve daha öncesinde kurulmuştur. Tabloya dikkat edilirse Kayseri’de mobilya sektöründeki işletmelerin büyük çoğunluğu yirmi yıldan daha fazladır faaliyet göstermektedir. Ancak işletmelerin % 39’u 1991 ila 2010 arasında kurulurken 2011 sonrası kurulan % 25 işletme vardır.



*Demek ki, mobilya sektöründe köklü işletmelerin yanı sıra yeni kurulan işletmeler de yer almaktadır.*

### **Faaliyet Alanı**

Mobilya ile ilgili birbirinden farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır:

Mobilya, Standart Uluslararası Ticari Sınıflandırmaya (SITC) göre 821. ve 872. bölümlerde sınıflandırılmıştır. Mobilyanın SITC-Standart Uluslararası Ticari Sınıflandırılması aşağıda verilmektedir:

- 821.1 – Oturmaya mahsus mobilyalar (yatak haline getirilebilen türden olsun olmasın bunların aksam ve parçaları),
- 821.2 – Yatak takımı eşyası ve benzeri eşya
- 821.3 – Metalden mobilyalar (başka yerde sınıflandırılmayan)
- 821.5 – Ahşap mobilyalar (başka yerde sınıflandırılmayan)
- 821.7 – Diğer maddelerden mobilyalar (başka yerde sınıflandırılmayan)
- 821.8 – 821.3, 821.5 ve 821.7 grubundaki mobilyaların aksam ve parçaları
- 872.8 – Tıpta, cerrahide, diş hekimliğinde ve veterinerlikte kullanılan mobilyalar, bunların aksam ve parçaları

Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon Kodları (G.T.İ.P.) esas alınarak oluşturulan mobilya ürün tanımları şunlardır:

- 9401 - Oturmaya mahsus mobilyalar, bunların aksam ve parçaları
- 9402 - Tıpta, cerrahide, diş hekimliğinde ve veterinerlikte kullanılan mobilyalar, bunların aksam ve parçaları
- 9403 - Diğer mobilyalar, bunların aksam ve parçaları
- 9404 - Somyalar, yatak takımı eşyası ve benzeri eşya

Kullanıldığı yere göre mobilya sınıflandırılması ise şöyledir:

- İç mekân mobilyaları
- Dış mekân mobilyaları

Yer düzlemindeki konuşlandırma şekline göre mobilyalar aşağıdadır:

- Hareketli mobilyalar
- Sabit mobilyalar

Üretimi için kullanılan yapım malzemesinin türüne göre ise şöyledir:

- Ahşap mobilyalar
- Metal mobilyalar
- Plastik mobilyalar
- Mermer (veya Taş) mobilyalar
- Cam mobilyalar
- Kompozit mobilyalar

Mobilyaların amaca ve ihtiyaca yönelik olması gerekliliğine dayanılarak kullanımlarına göre de sınıflandırılması mümkündür;

- Bireysel kullanıma yönelik mobilyalar: Bunlar konut içinde bireylerin kullandıkları kişisel mobilyalardır.
- Toplu kullanıma yönelik mobilyalar: Tüm toplumun kullanımına yönelik mobilyalardır. Kendi içinde ikiye ayrılırlar: Kentsel Mobilyalar: İç Mekân Mobilyaları (bürolarda ve işyerlerinde kullanılan mobilyalardır), Dış Mekân Mobilyaları (dış mekânlarda topluma hizmet veren yerlerde bulunan mobilyalardır). Endüstriyel Mobilyalar ise endüstriyel mallar üreten yerlerde bu amaçla kullanılan mobilyalardır.

Mobilyalar görevlerine, yapılarına, amacına, tarzlarına, malzemesine ve üst yüzey işlemlerine göre şu şekilde sınıflandırılabilirler:

- Mobilya üniteleri yan yana, üst üste uyumlu ve bağımlı olarak geçişi sağlayarak biçimleniyorsa modüler mobilya,
- Biçimlendiği coğrafi bölge tarzına göre İngiliz, İtalyan, İskandinav mobilya,
- Laminasyon tekniğine göre yapılmışsa lamina mobilya,
- Birçok amaca hizmet verecek şekilde yapılmışsa fonksiyonel mobilya,
- Endüstri dönemi öncesi ve sonrası tarza göre üretilmişse klasik ya da modern mobilya,
- Montaj durumuna göre de-monte ya da monteli mobilya,

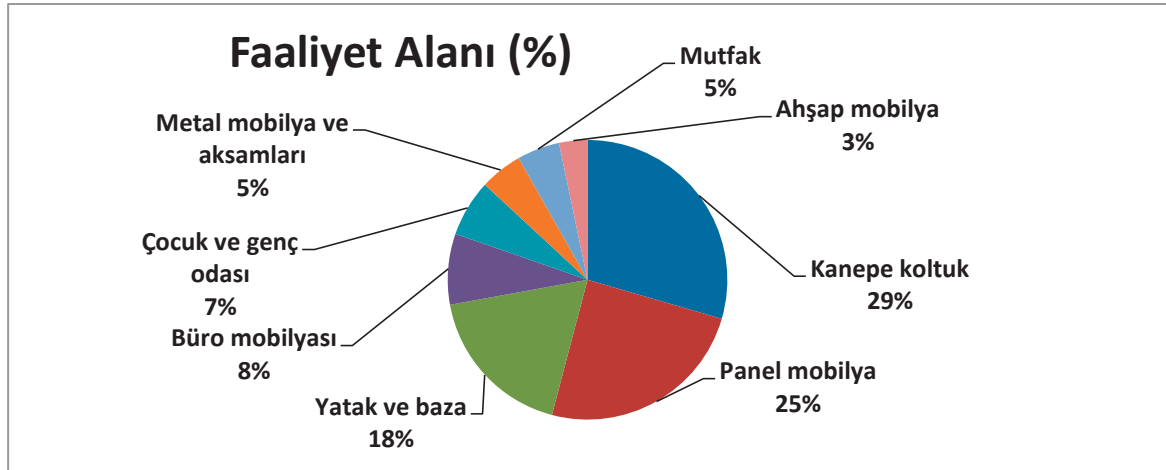


Bu anketi cevaplayanların kendilerinin faaliyet alanlarının ne olduğu açık bir soru ile sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 2’dedir.

Tablo 2: İşletmelerin Faaliyet Alanına Göre Dağılımı

Faaliyet Alanı	Frekans	%
Kanepeler	18	.29
Panel mobilya	15	.25
Yatak ve baza	11	.19
Büro mobilyası	5	.8
Çocuk ve genç odası	4	.6
Metal mobilya ve aksesuarları	3	5
Mutfak	3	5
Ahşap mobilya	2	.3
<b>TOPLAM</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Tablo 2’de, faaliyet alanı ile ilgili cevap veren 61 kişinin % 29’u kanepeler ürettiklerini beyan etmişlerdir. Yine cevap verenlerin % 25’i panel mobilya, % 19’u yatak ve baza üreticisidir.



Görüldüğü gibi işletmelerin kendi faaliyet alanlarını belirlemeleri yapılan sınıflandırmalardan farklıdır.

### NACE Kodu

Ankete katılan üç işletme NACE kodunu belirtmiştir. Bu işletmelerden ikisi, 310902 kodunu (sandalyelerin, koltukların vb. döşenmesi gibi tamamlayıcı işlerin yapılması (büro ve ev mobilyalarının yeniden kaplanması hariç) faaliyet konuları için) ve bir işletme de 310101 kodunu (büro, okul, ibadethane, otel, lokanta, sinema, tiyatro vb. kapalı alanlar için mobilya imalatı (taş, beton, seramikten olanlar hariç) (vestiyer, dosya dolapları, mihraplar, minberler, kürsüler, öğrenci sıraları, büro tipi sandalye ve koltuklar, vb.) faaliyet konuları için) beyan etmiştir.

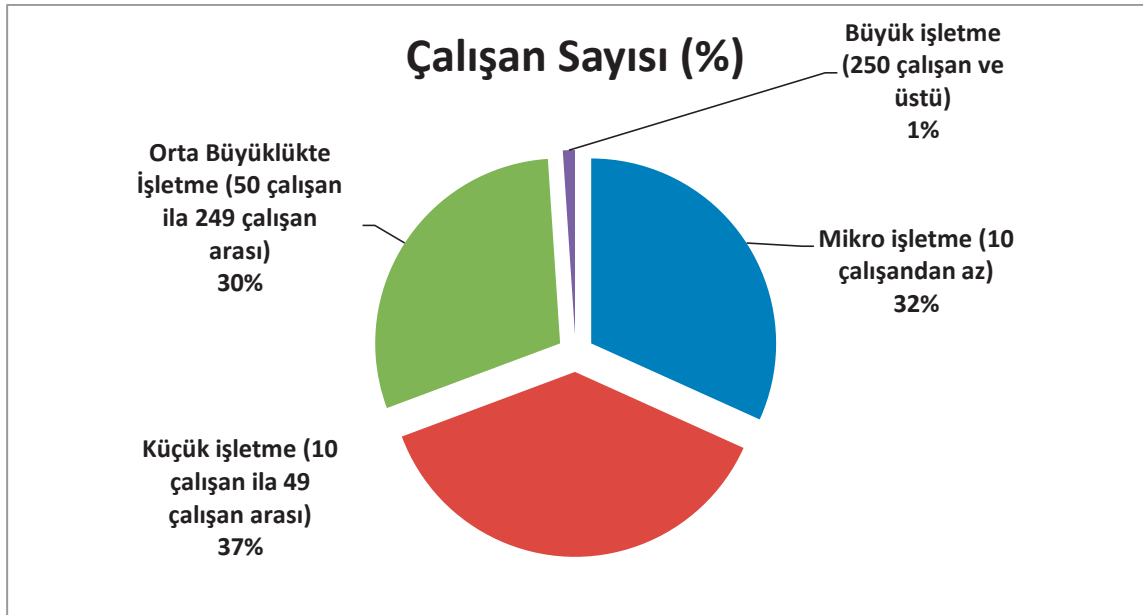
## Çalışan Sayısı

Ankete cevap verenlere işletmelerinde hali hazırda çalışan sayılarının ne olduğu sorulmuştur. Aşağıdaki tabloda cevaplar sınıflandırılmıştır. Bu tablo hazırlanırken 18/11/2005 tarihte yayınlanan 25997 nolu Resmi Gazete 'de yayınlanan yeni KOBİ tanımında geçen çalışan sayısı dikkate alınmıştır.

Tablo 3: İşletmelerde Çalışan Sayısına Göre Dağılım

Çalışan sayısı	Frekans	%
Mikro işletme (10 çalışandan az)	60	.32
Küçük işletme (10 çalışan ila 49 çalışan arası)	71	.38
Orta Büyüklükte İşletme (50 çalışan ila 249 çalışan arası)	56	.29
Büyük işletme (250 çalışan ve üstü)	2	.1
<b>TOPLAM</b>	<b>189</b>	<b>100</b>

Tablo 3 incelendiğinde anket formunda bu soruya cevap veren 189 işletmenin % 32'sinin 10 çalışandan az istihdamda bulunan mikro işletme oldukları görülmektedir. % 38'inin 10 ila 49 çalışanı olan küçük işletme; % 29'unun 50 ila 249 çalışanı olan orta büyüklükte işletme oldukları saptanmaktadır. Sadece 2 işletme 250 ve üstünde çalışanı olan büyük işletmedir. Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun küçük işletme olduğu ortaya çıkmaktadır. Yine tablodan ankete cevap verenlerin % 70'inin mikro ve küçük işletme olduğu görülmektedir.



*Yapılan analizlerin hemen hemen homojen bir kitleye yapıyor olması sektörü analiz açısından olumlu olacaktır.*

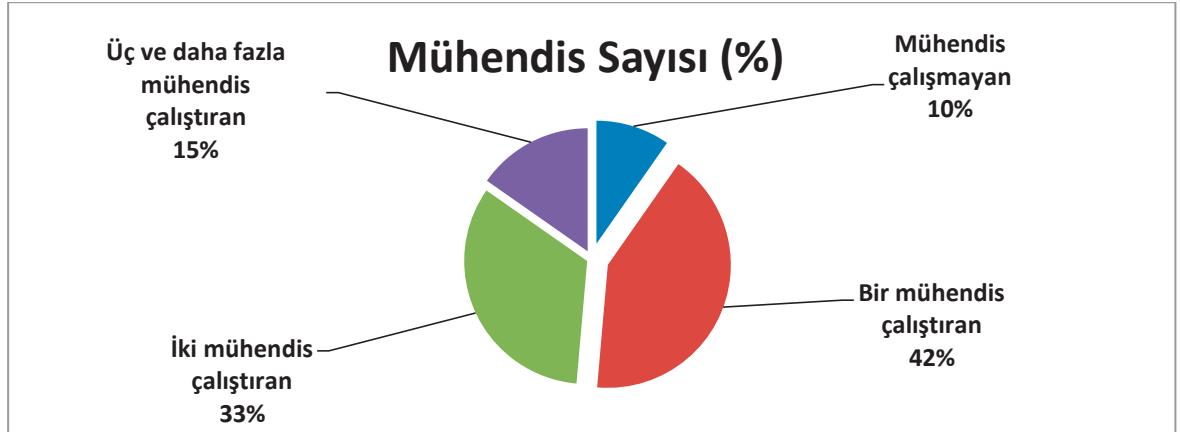
### İşletmede Çalışan Mühendis Sayısı

İşletmede kaç mühendis çalıştırıldığı ile ilgili açık soruya 72 kişi cevap vermiştir. Verilen cevaplar, Tablo 4 de yer almaktadır.

Tablo 4: İşletmelerde Çalışan Mühendis Sayısına Göre Dağılım

Mühendis sayısı	Frekans	%
Mühendis çalışmayan	7	.10
Bir mühendis çalıştıran	30	.42
İki mühendis çalıştıran	24	.33
Üç ve daha fazla mühendis çalıştıran	11	.15
<b>TOPLAM</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Ankete cevap verenlerin % 42'si işletmelerinde bir mühendis çalıştırmaktadır. Anket uygulamasına katılanların % 33'ünde ise iki mühendis bulunmaktadır. Ancak işletmelerin % 10'unda hiç mühendis bulunmamaktadır.



Mikro işletme sayısının fazla olduğu düşünüldüğünde bu sonuç beklenen bir sonuçtur.

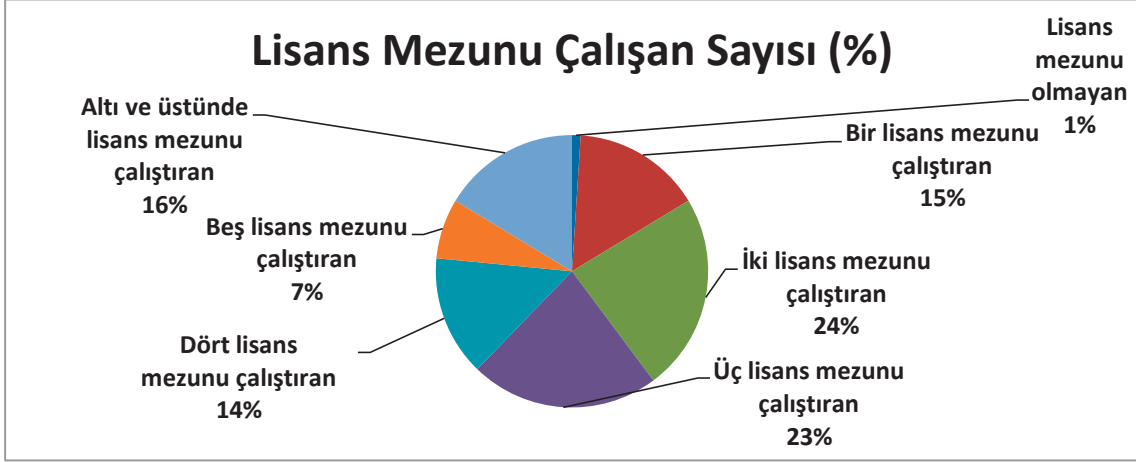
### İşletmede Çalışan Lisans Mezunu Sayısı

İşletmede çalışan lisans mezunlarının sayısını belirlemek amacıyla sorulan soruya toplam 98 kişi cevap vermiştir (Tablo 5).

Tablo 5: İşletmelerde Çalışan Lisans Mezunu Sayısına Göre Dağılım

Lisans mezunu sayısı	Frekans	%
Lisans mezunu çalışmayan	1	.1
Bir lisans mezunu çalıştıran	15	.16
İki lisans mezunu çalıştıran	23	.23
Üç lisans mezunu çalıştıran	22	.22
Dört lisans mezunu çalıştıran	14	.14
Beş lisans mezunu çalıştıran	7	.7
Altı ve üstünde lisans mezunu çalıştıran	16	.16
<b>TOPLAM</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

Toplam 98 işletme yetkilisi cevap vermiştir. Bunlardan % 23'ü işletmelerinde iki lisans mezunu çalıştırmaktadır. İşletmelerin % 99'unda dört yıllık eğitim görmüş üniversite mezunu bulunmaktadır. Hatta % 16'sında altı ve daha fazla sayıda lisans mezunu vardır.



Bu durum işletmelerin dört yıl ve üzerinde üniversite okuyan patron, yönetici ve çalışanın olduğunu göstermektedir.

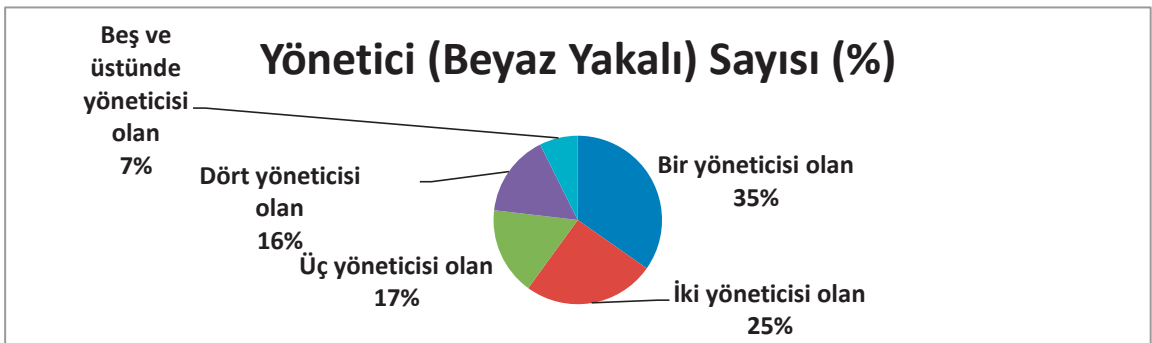
### Yönetici (Beyaz Yakalı) Sayısı

İşletmede yönetici kadrosunda çalışan sayısını belirlemek amacıyla sorulan soruya cevap veren 95 kişinin verdikleri cevaplarla ilgili dağılım Tablo 6'dadır.

Tablo 6: İşletmelerdeki Yönetici (Beyaz Yakalı) Sayısına Göre Dağılım

Yönetici (beyaz yakalı) sayısı	Frekans	%
Bir yöneticisi olan	33	.35
İki yöneticisi olan	24	.25
Üç yöneticisi olan	16	.17
Dört yöneticisi olan	15	.16
Beş ve üstünde yöneticisi olan	7	.7
<b>TOPLAM</b>	<b>95</b>	<b>100</b>

Tablo 6'daki sonuçlara göre ankete cevap verenlerin % 35'inde bir beyaz yakalı; % 25'inde iki beyaz yakalı; % 17'sinde üç beyaz yakalı; % 16'sında dört beyaz yakalı ve % 7'sinde beş ve üstünde yönetici bulunmaktadır.



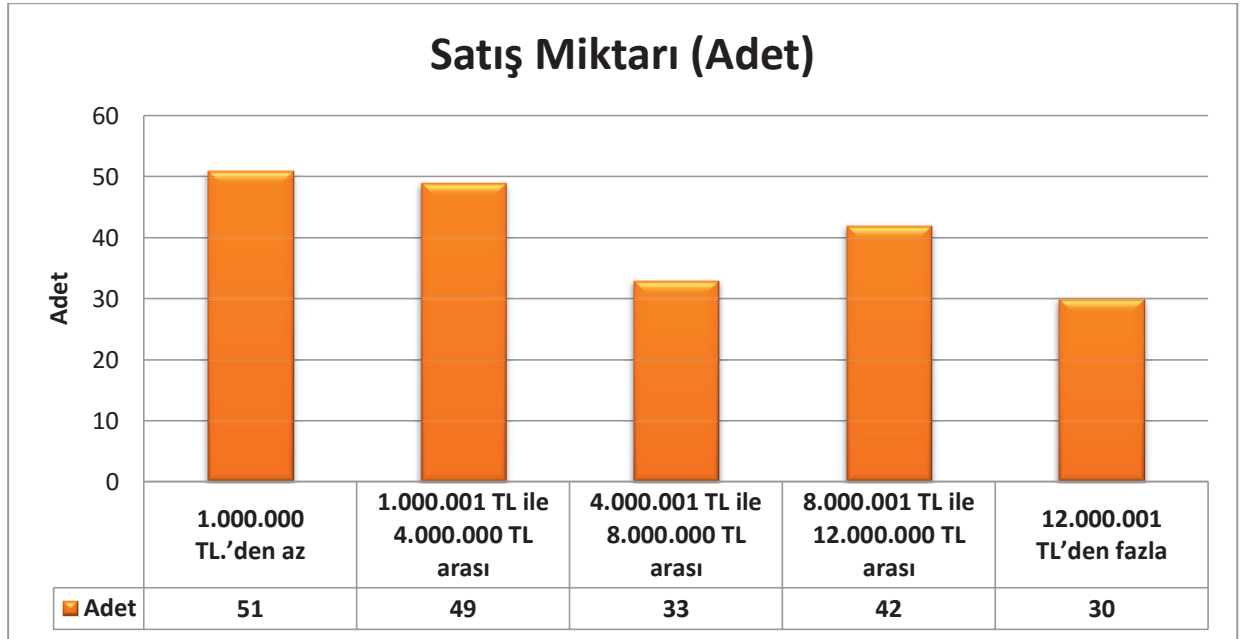
*Büyük çoğunluğu mikro ve küçük işletme olan işletmelerin bir yönetici ile çalışmaları beklenebilir bir sonuçtur.*

### Yıllık Satış Miktarı

Yıllık satış miktarını beyan eden 205 işletme yetkilisi 51 (% 25)'i bir milyondan daha az satış yaptığını söylemektedirler. Bununla birlikte 49 (% 24) yetkili 1.000.001 ila 4.000.000 arasında; 42 (% 21) yetkili ise 8.000.001 ila 12.000.000 arasında satış yapmaktadırlar.

Tablo 7: İşletmelerdeki Satış Miktarına Göre Dağılım

Satış miktarı	Frekans	%
1.000.000'dan az	51	.25
1.000.001 ila 4.000.000 arası	49	.24
4.000.001 ila 8.000.000 arası	33	.16
8.000.001 ila 12.000.000 arası	42	.21
12.000.001'den fazla	30	.14
<b>TOPLAM</b>	<b>205</b>	<b>100</b>

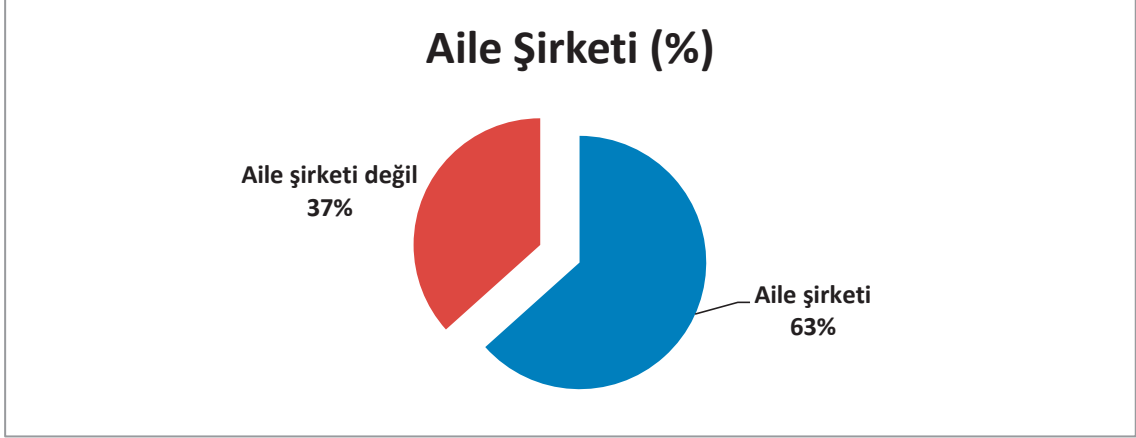


### Aile Şirketi

İşletmelerin yapısını belirlemek amacıyla aile şirketi olup olmadıkları sorulmuştur. Tablo 8'de görüleceği gibi, cevap veren 202 işletme yetkilisinden 128 (% 63)'ü aile şirketi; 74 (% 37)'ü aile şirketi olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 8: Aile Şirketi Durumuna Göre Dağılım

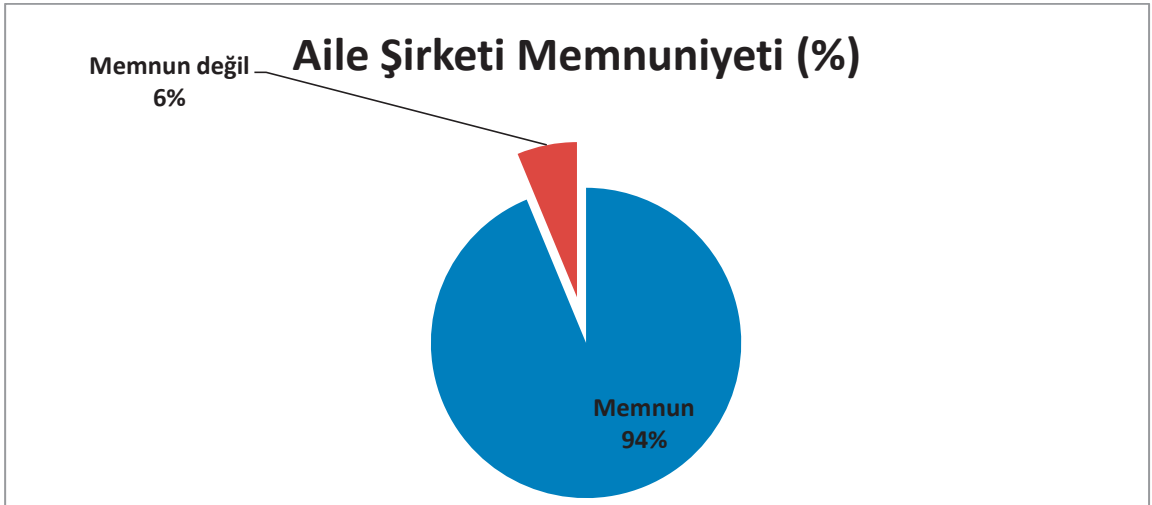
Aile Şirketi	Frekans	%
Aile şirketi	128	.63
Aile şirketi değil	74	.37
<b>TOPLAM</b>	<b>202</b>	<b>100</b>



Aile şirketi olmaktan memnun olanlara bu durumdan memnun olup olmadıkları sorulmuştur. Aile şirketi olan 128 işletme yetkilisinden 120 (% 94)'si memnun olduklarını ifade etmişlerdir (Tablo 9).

Tablo 9: Aile Şirketi Durumuna Göre Dağılım

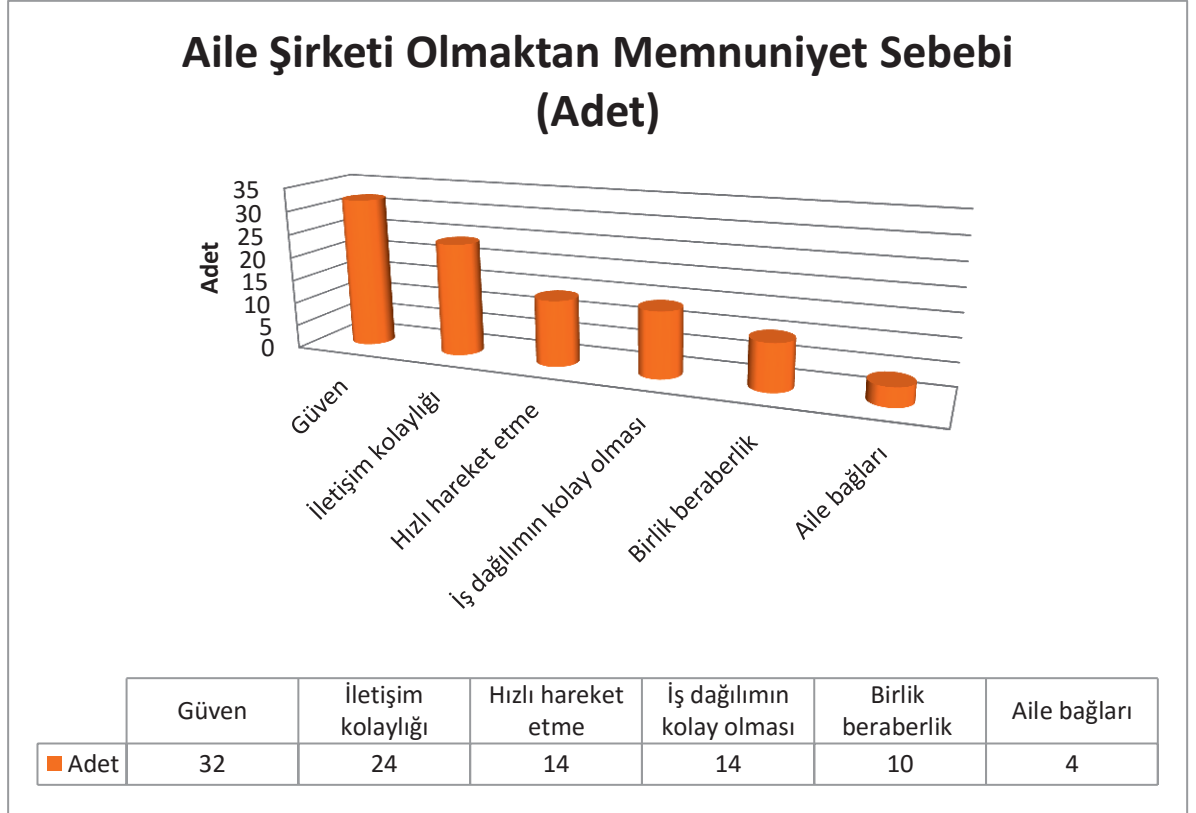
Aile Şirketi Memnuniyeti	Frekans	%
Memnun	120	.94
Memnun değil	8	.6
<b>TOPLAM</b>	<b>128</b>	<b>100</b>



Aile şirketi olmaktan memnun olan yetkililerin memnuniyet nedenleri sırasıyla güven (% 33), iletişim kolaylığı (% 25), hızlı hareket etme (% 14), iş dağılımının kolay olması (% 14), birlik ve beraberlik (% 10) ve aile bağları (% 4) olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 10: Aile Şirketinden Memnun Olanların Memnuniyet Nedenleriyle İlgili Dağılım

Neden	Frekans	%
Güven	32	.33
İletişim kolaylığı	24	.25
Hızlı hareket etme	14	.14
İş dağılımının kolay olması	14	.14
Birlik beraberlik	10	.10
Aile bağları	4	.4
<b>TOPLAM</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

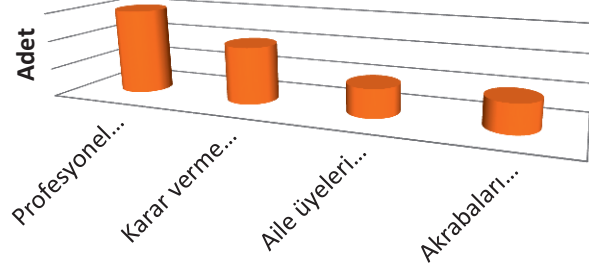


Tablo 11'e göre aile şirketi olmaktan memnun olmayanlar ise profesyonel olmama (% 43), karar verme zorluğu (% 29), aile üyeleri arasındaki ilişkinin olumsuzluğu (% 14) ve akrabaları kayırma (% 14) olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 11: Aile Şirketinden Memnun Olmayanların Memnuniyetsizlik Nedenleriyle İlgili Dağılım

Neden	Frekans	%
Profesyonel olmama	3	.43
Karar verme zorluğu	2	.29
Aile üyeleri arasındaki ilişkinin olumsuzluğu	1	.14
Akrabaları kayırma	1	.14
<b>TOPLAM</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

## Aile Şirketi Olmaktan Memnuniyetsizlik Sebebi



	Profesyonel olmama	Karar verme zorluğu	Aile üyeleri arasındaki ilişkinin olumsuzluğu	Akrabaları kayırma
Adet	3	2	1	1

### Çok Ortaklı Şirket

İşletmenin çok ortaklı olup olmadığını belirlemek amacıyla “Firmanız çok ortaklı bir şirket midir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar, aşağıdaki tablodadır.

Tablo 12: Çok Ortaklı Şirket Olma Durumu İle İlgili Dağılım

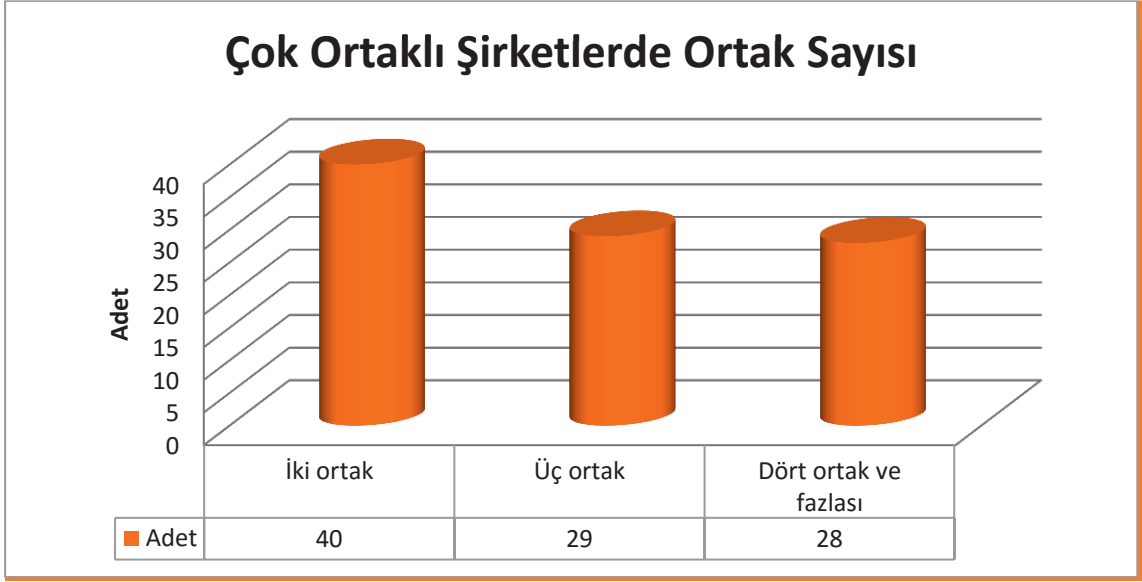
Çok ortaklı şirket durumu	Frekans	%
Çok ortaklı	98	.53
Ortağı yok	86	.47
<b>TOPLAM</b>	<b>184</b>	<b>100</b>

Tablo 12’ye göre bu soruya cevap veren 184 işletme yetkilisinin 98 (% 53)’i çok ortaklı şirket iken 86 (% 47)’sının ortağı bulunmamaktadır. Çok ortaklı işletmelerin % 41’i iki ortaklı; % 30’u üç ortaklı ve % 29’u dört ve daha fazla ortaklıdır (Tablo 13).

Tablo 13: Çok Ortaklı Şirket Olma Durumu İle İlgili Dağılım

Ortak sayısı	Frekans	%
İki ortak	40	.41
Üç ortak	29	.30
Dört ortak ve fazlası	28	.29
<b>TOPLAM</b>	<b>97</b>	<b>100</b>



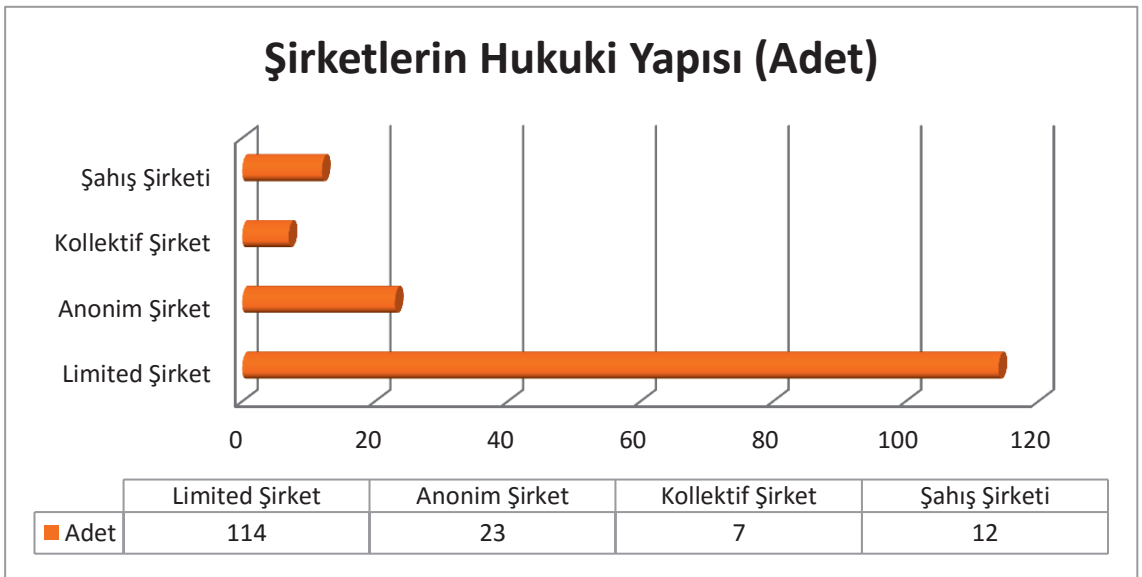


### İşletmelerin Hukuki Yapısı

Ankete cevap veren işletmelerin hukuki yapılarını öğrenmek için sorulan çoktan seçmeli soruya verilen cevaplar Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Çok Ortaklı Şirket Olma Durumu İle İlgili Dağılım

Hukuki yapı	Frekans	%
Limited Şirket	114	.73
Anonim Şirket	23	.15
Kollektif Şirket	7	.4
Şahıs Şirketi	12	.8
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>



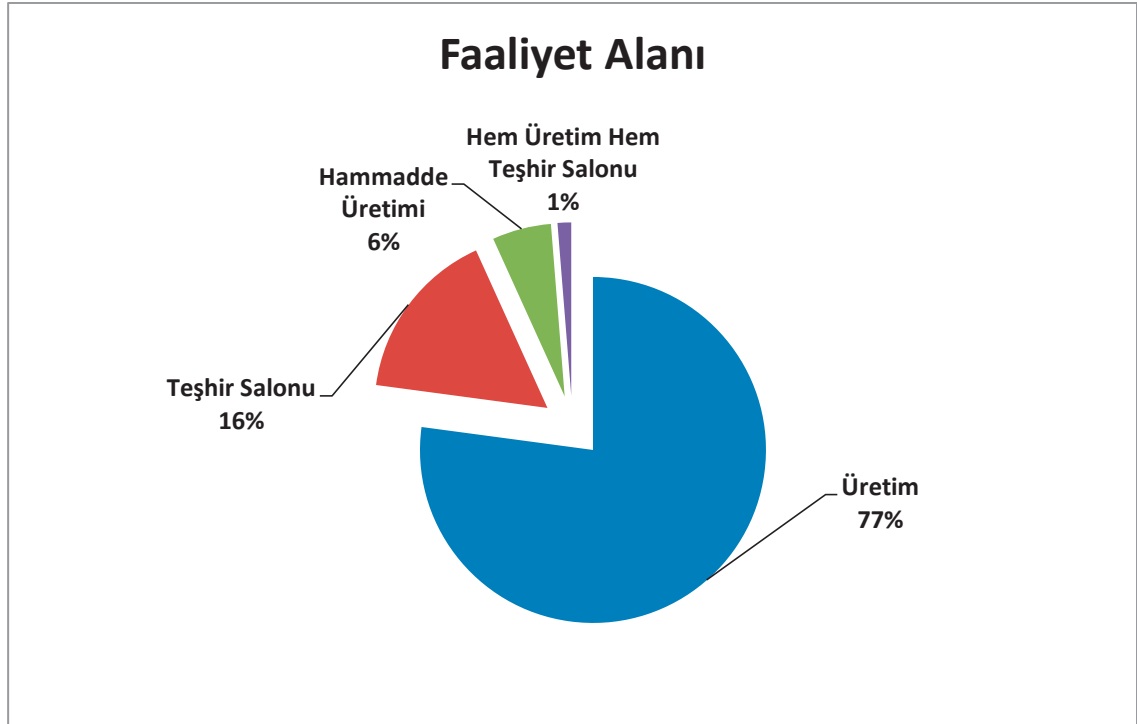
Bu soruya cevap veren 146 işletme yetkilisidir. Cevap verenlerden 114 (% 73)'i limited şirket iken 23 (% 15)'ü anonim şirkettir. 7 (% 5)'si kollektif şirkettir. Cevaplayanlardan 12 (% 8)'si ise şahıs şirketi olduğunu beyan etmişlerdir. Tablodaki sonuçlara bakıldığında işletmelerin büyük çoğunluğunun limited şirket olduğu görülmektedir. Seçenekler arasında olan komandit şirket seçeneği de bulunmaktaydı. Ancak anketi cevaplayan şirketlerden hiçbiri, komandit şirket seçeneğini işaretlememiştir.

### Yapılan Faaliyet

“İşyerinizde hangi faaliyette bulunmaktasınız?” sorusuna verilen Tablo 15’ te verilmiştir. Birden fazla işaretlenebileceğinin söylendiği bu soruda, işletme yetkililerininin 182’si üretim yaptığını; 38’i teşhir salonlarının olduğunu; % 13’ü hammadde üreticisi olduğunu ve 3’ü hem üretim hem de teşhir salonu olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 15: Yapılan Faaliyet İle İlgili Dağılım

Faaliyet	Frekans
Üretim	182
Teşhir Salonu	38
Hammadde	13
Hem Üretim Hem Teşhir Salonu	3

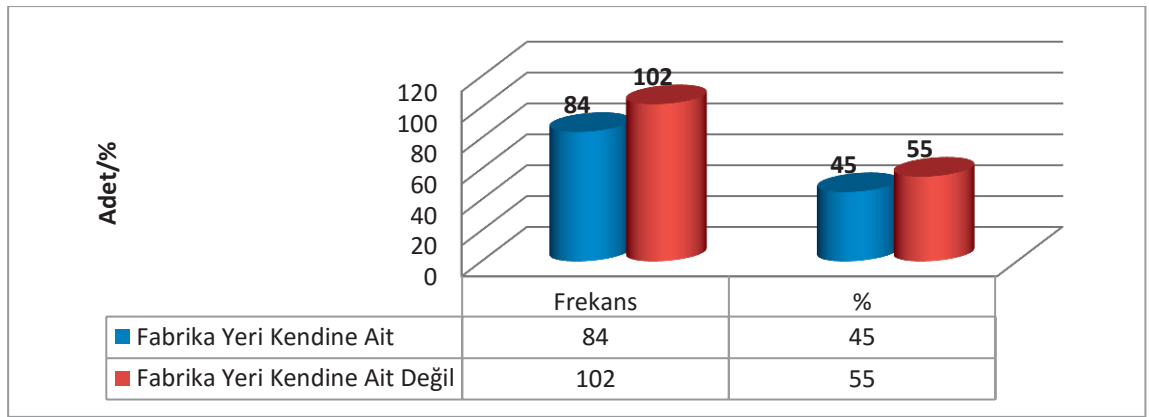


## Fabrika Yeri

İşletmelerin firma bilgileriyle ilgili son soru, işletme yerinin işletmeye ait olup olmadığı ile alakalıdır. Tablo 16’da alınan cevaplarla ilgili frekans ve yüzdeleri yer almaktadır.

Tablo 16: İşletme Yeri İle İlgili Dağılım

Fabrika yeri	Frekans	%
Kendine ait	84	.45
Ait değil	102	.55
<b>TOPLAM</b>	<b>186</b>	<b>100</b>



Tabloya göre bu soruya cevap veren 186 cevaplayıcının 102 (% 55)’si fabrika yerinin kendine ait olmadığını söylemektedirler. Fabrika yerinin kendine ait olduğunu ifade edenler ise 84 (% 45)’dir.

*Genel hatları ile 1.Bölüme verilen “İşletme Bilgileri” ile ilgili cevaplar incelendiğinde işletmelerin çoğunun, yaklaşık yirmi yıllık deneyimine rağmen yapılanmalarında sıkıntı olduğunu düşündürmektedir. Özellikle işletmelerin birçoğunun hala aile şirketi olarak yoluna devam etmesi, çok ortaklı demekle birlikte ortakların aile içinde kalması ayrıca işletmelerin çoğunluğunun limited şirket olması bu düşüncüyü desteklemektedir. İşletmelerin çoğunluğunun mikro ve küçük işletme olması sektörün gelişmesi açısından da sıkıntılar olduğunu göstermektedir. Çünkü on yıllık birçok işletmenin orta ve büyük işletme konumuna geçmesi beklenirken mobilya sektöründeki çoğu işletmenin aile içinde kalarak büyümeyi çok amaçlamadıkları böyle yoluna devam ettikleri ve bu nedenle artık kabuklarını kırarak büyümede atılım yapması hedeflenmelidir.*

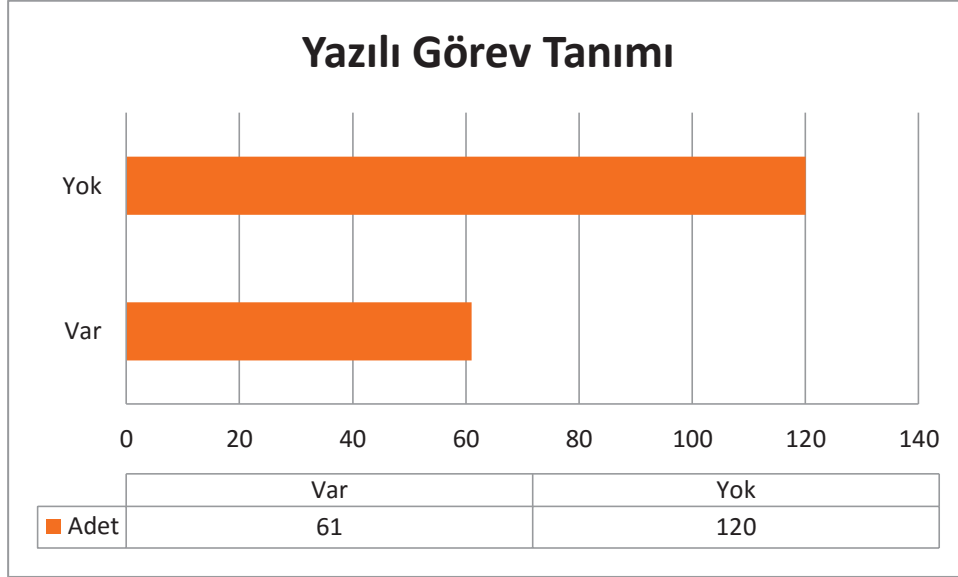
## BÖLÜM 2: YÖNETİM İLE İLGİLİ BİLGİLER

### İdari Kadrosunun Yazılı Görev Tanımının Bulunurluğu

Ankete katılanlara “firmanın idari kadrosunun yazılı görev tanımı var mıdır?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya cevap veren 181 işletme yetkilisinden 61 (%34)’i idari kadronun yani işletmelerin yönetim kısmının bir yazılı tanımı olduğunu ve buna uygun yönetim fonksiyonlarını yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. Ne yazıkki, 120 (% 66)’si halihazırda yazılı bir görev tanımlarının olmadığını beyan etmişlerdir.

Tablo 17: İdari Kadronun Yazılı Görev Tanımı İle İlgili Dağılım

Yazılı görev tanımı	Frekans	%
Var	61	.34
Yok	120	.66
<b>TOPLAM</b>	<b>181</b>	<b>100</b>



İdari kadronun yazılı görev tanımında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile mi tanımlanıp tanımlanmadığını belirlemek amacıyla sorulan soruya verilen cevaplar, Tablo 18’dedir.

Tablo 18: İdari Kadronun Yazılı Görev Tanımının ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemiyle Tanımlanmasıyla İlgili Dağılım

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi	Frekans	%
Var	30	.25
Yok	90	.75
<b>TOPLAM</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Tablo incelendiğinde görev tanımı olan 30 (% 75) yetkili bu görev tanımlarının ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemine göre hazırlandığını ancak 90 (% 75) yetkili ise bu sisteme göre tanımlanmadığını ifade etmişlerdir.

### Departmanlarda Çalışan Yönetim Ekibinin Sorumluluk Alanlarının Tanımlanması

İşletme departmanlarının yöneticilerinin sorumluluk alanlarının iş tanımlarını belirlemek amacıyla her departmanla ilgili görev tanımlarının yazılması istenmiştir. Verilen cevaplar, Tablo 19’da sınıflandırılmıştır.

Tablo 19: Departmanlarda Çalışan Yönetici Ekibinin Sorumluluk Alanlarıyla İlgili Yapılan Tanımlama

Üretimin tanımı	Adet	%	Pazarlamanın tanımı	Adet	%
Gelen siparişi karşılamak	61	.53	Malların satışı	28	.74
Üretim, hammadde ve üretim yönetimi	42	.36	Müşteri ilişkileri	6	.16
Ar-Ge ve ürün geliştirme	13	.11	Dış ticaret	4	.10
<b>TOPLAM</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>
Finansmanın tanımı	Adet	%	Satın alma tanımı	Adet	%
Tahsilat ve ödeme	20	.49	Hammaddenin alımı	22	.55
Muhasebe	11	.27	Mal alımı	18	.45
Para	10	.24	<b>TOPLAM</b>	<b>40</b>	<b>100</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>41</b>	<b>100</b>			
İnsan Kaynakları tanımı	Adet				
Personelle ilgili işlemler	13	1.00			
<b>TOPLAM</b>	<b>13</b>	<b>100</b>			

Tablodaki görev tanımlarına bakıldığında üretimin gelen siparişleri karşılamak (% 53); pazarlamanın malların satışı (%74); finansmanın tahsilat ve ödeme (% 49), satın almanın hammadde alımı (% 55) ve insan kaynaklarının personelle ilgili işlemler (% 100) olarak ifade edilmiştir.

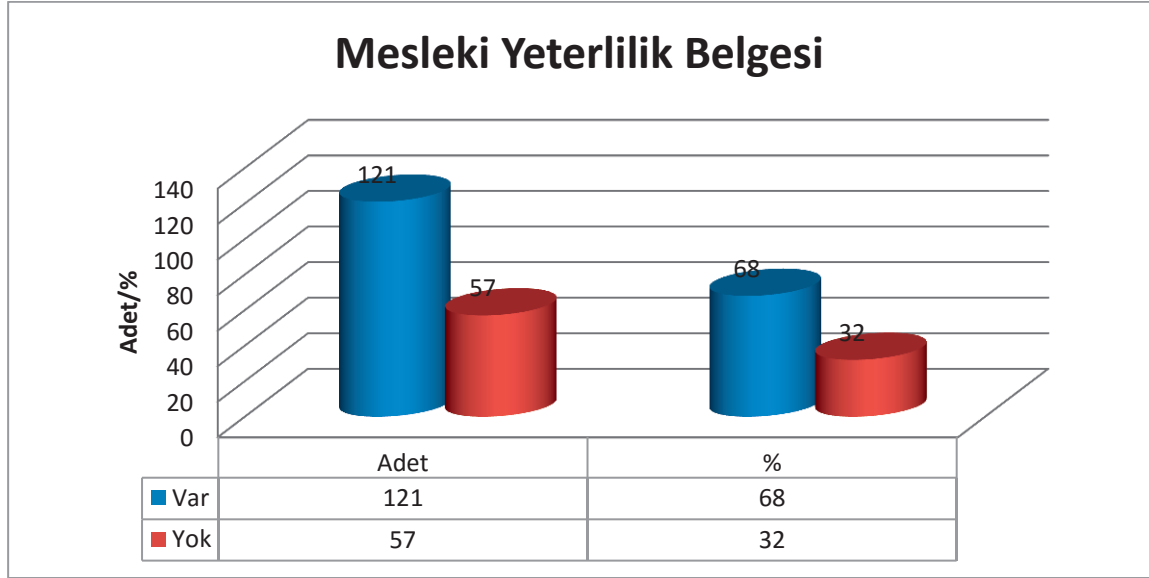
*Görüldüğü gibi yönetimin departmanlarla ilgili görev tanımları oldukça eksiktir.*

### Resmi Bir Mesleki Yeterlilik Belgesi

İşletme yetkililerine işletmede çalışanların meslek lisesi diploması, meslek yüksek okulu diploması, üniversite diploması, İŞKUR kursu, mesleki eğitim merkezi sertifikası gibi resmi bir mesleki yeterlilik belgesi olup olmadığı sorulmuştur. Tablo 20’de sonuçlar verilmiştir.

Tablo 20: Resmi Mesleki Yeterlilik Belgesiyle İlgili Dağılım

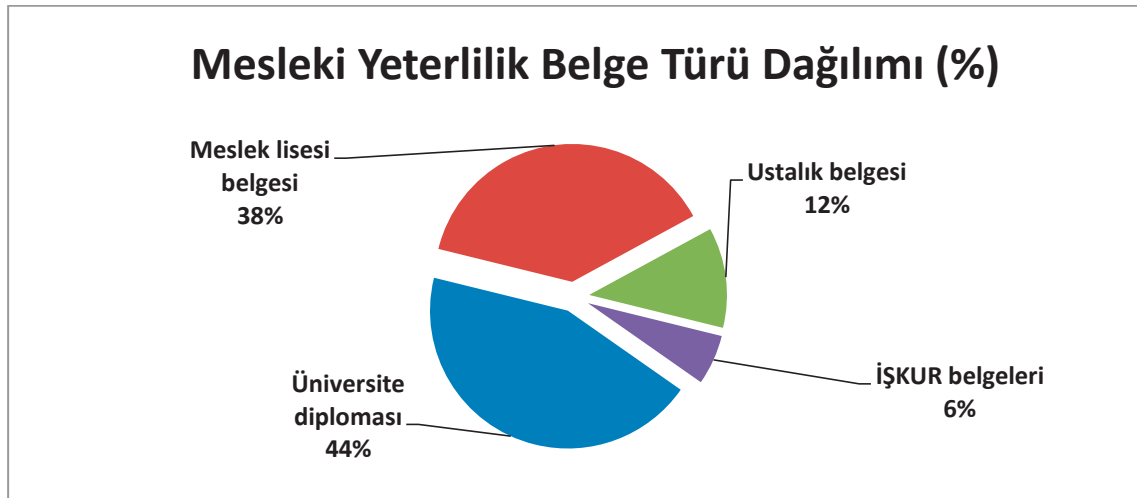
Mesleki yeterlilik belgesi	Adet	%
Var	121	.68
Yok	57	.32
<b>TOPLAM</b>	<b>178</b>	<b>100</b>



Bu soruya 178 yetkili cevap vermiştir. Ankete cevap verenlerin % 68'i işletmelerinde bahsi geçen belgelerin olduğunu söylemektedirler. Mesleki yeterliliğin olduğunu söyleyenlerin 102'si, bu belge türlerini aşağıdaki tablodaki gibi açıklamışlardır.

Tablo 21: Resmi Mesleki Yeterlilik Belge Türü İle İlgili Dağılım

Belge Türü	Frekans	%
Üniversite diploması	45	.45
Meslek lisesi belgesi	39	.39
Ustalık belgesi	12	.11
İŞKUR belgeleri	6	.5
<b>TOPLAM</b>	<b>102</b>	<b>100</b>



Bu soruya cevap verenlerin % 45'i üniversite diploması, % 39'unun ise meslek lisesi belgesi vardır. Yine yönetim ekibi içinde resmi bir mesleki yeterlilik belgesi olup olmadığı ile ilgili sorulan sorunun cevapları, Tablo 22'dedir.

Tablo 22: Yönetimin Resmi Mesleki Yeterlilik Belgesiyle İlgili Dağılım

Yönetim ekibi mesleki yeterlilik belgesi	Frekans	%
Var	104	.62
Yok	63	.38
<b>TOPLAM</b>	<b>178</b>	<b>100</b>

Yönetim ekibinin de mesleki yeterlilik belgesi bulunmaktadır (Tablo 22). Bu belgelerin türü ise Tablo 23'dedir.

Tablo 23: Yönetimin Resmi Mesleki Yeterlilik Belge Türü İle İlgili Dağılım

Belge Türü	Frekans	%
Üniversite diploması	61	.67
Meslek lisesi belgesi	14	.15
Ustalık belgesi	11	.12
İŞKUR belgeleri	6	.6
<b>TOPLAM</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

Görüldüğü gibi, yönetimin de sahip olduğu resmi yeterlilik belgesi üniversite belgesidir (% 67). Çalışanların % 45'si diplomaya sahipken yönetimin de % 67'si aynı belgeye sahiptir. *Çalışanlar içinde yönetim ekibinin de olması aslında tüm çalışanların oranını yükseltmiş olabilir. Bu nedenle üniversite diploması genellikle yönetici ekibindedir denilebilir.*

### Yazılı Bir İş Planı

Yazılı bir iş planı (hedef plan ya da genel plan) olup olmadığı ile ilgili soruya 181 yetkili cevap vermiştir.

Tablo 24: Yazılı İş Planının Olup Olmadığıyla İlgili Dağılım

Yazılı iş planı	Frekans	%
Var	72	.40
Yok	109	.60
<b>TOPLAM</b>	<b>181</b>	<b>100</b>

Ankete katılan 181 yetkilinin verdiği cevaplara göre % 60'ının yazılı bir iş planı bulunmamaktadır. Yazılı iş planı bulunan işletme oranı ise % 40'dır. Bu planın en son ne zaman güncellendiği ile ilgili soruya cevap veren 83 yetkiliden % 74'ü bir yıl içinde

güncelleme yaptıklarını ancak % 26'sı bir yıldan daha fazla sürede güncelleme yapmadıklarını söylemişlerdir.

Tablo 25: Yazılı İş Planının Güncellenmesiyle İlgili Dağılım

Yazılı iş planı güncelleme	Frekans	%
Bir yıl içinde	61	.74
Bir yıldan daha fazla	22	.26
<b>TOPLAM</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

### Yöneticilik Eğitimi

İşletmelerde yöneticilikle ilgili eğitim verilip verilmediği ile ilgili soruya cevap veren 185 yetkiliden % 82'si eğitim verilmediğini ifade etmişlerdir ( Tablo 26). Bir sonraki soruda, son üç yıl içinde verilen eğitimlerin adını yazmaları istenmiştir. Ancak bu soruya cevap verilmemiştir. *Bu sonuçlar gözönüne alınarak işletmelerin hizmet içi eğitimle ilgili çalışma yapmaları önerilmektedir.*

Tablo 26: Yöneticilik Eğitimi Verilmesiyle İlgili Dağılım

Yöneticilik eğitimi	Frekans	%
Verildi	22	.11
Verilmedi	163	.82
<b>TOPLAM</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

### Nakit Akışını Görebilme

İşletmelere bir senelik nakit akışını (yasal yükümlülükler, bankalar, piyasalara borçlar ve piyasadan alacaklar, bunların tahsilat ve ödeme zamanları vb.) görüp görmedikleri sorulmuştur. 138 (% 75) işletme yetkilisi nakit akışlarını istedikleri zaman görebildiklerini ancak 46 (% 25) işletme bunu yapamadıklarını beyan etmişlerdir. *Bilgisayar ve haberleşme imkanlarının geliştiği günümüzde nakit akışını göremeyen bir işletmenin olması dikkat çekicidir.*

Tablo 27: Nakit Akışı İle İlgili Dağılım

Nakit akışı görme	Frekans	%
Görme	138	.75
Görmeme	46	.25
<b>TOPLAM</b>	<b>184</b>	<b>100</b>

### Kullanılan Bir Finans Programı

İşletmelerde herhangi bir finans programının kullanılıp kullanılmadığı ile ilgili soruya cevap veren 189 işletme yetkilisi bulunmaktadır. Bu soruya cevap verenlerin % 64'ünün bir finans programı bulunmaktadır.



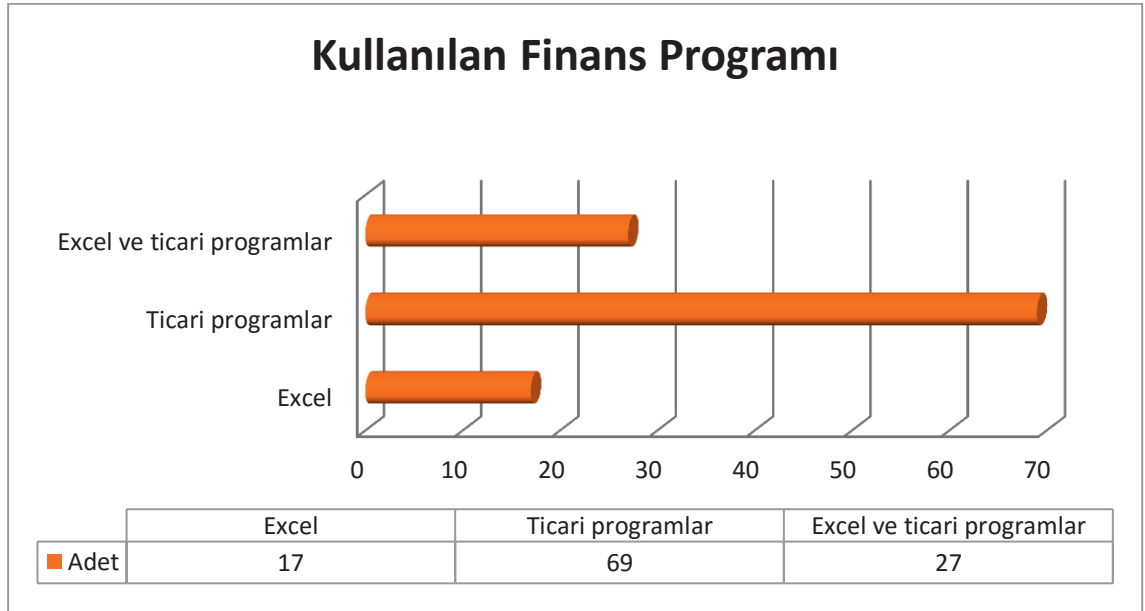
Tablo 27: Finans Programının Bulunurluluğu İle İlgili Dağılım

Finans programı	Frekans	%
Var	120	.64
Yok	69	.36
<b>TOPLAM</b>	<b>189</b>	<b>100</b>

İşletmelerde kullanılan finans programı adları, Tablo 28’de özetlenmiştir.

Tablo 28: Finans Programının Türü İle İlgili Dağılım

Finans programı adı	Frekans
Excel	17
Ticari programlar	69
Excel ve ticari programlar	27
<b>TOPLAM</b>	<b>114</b>



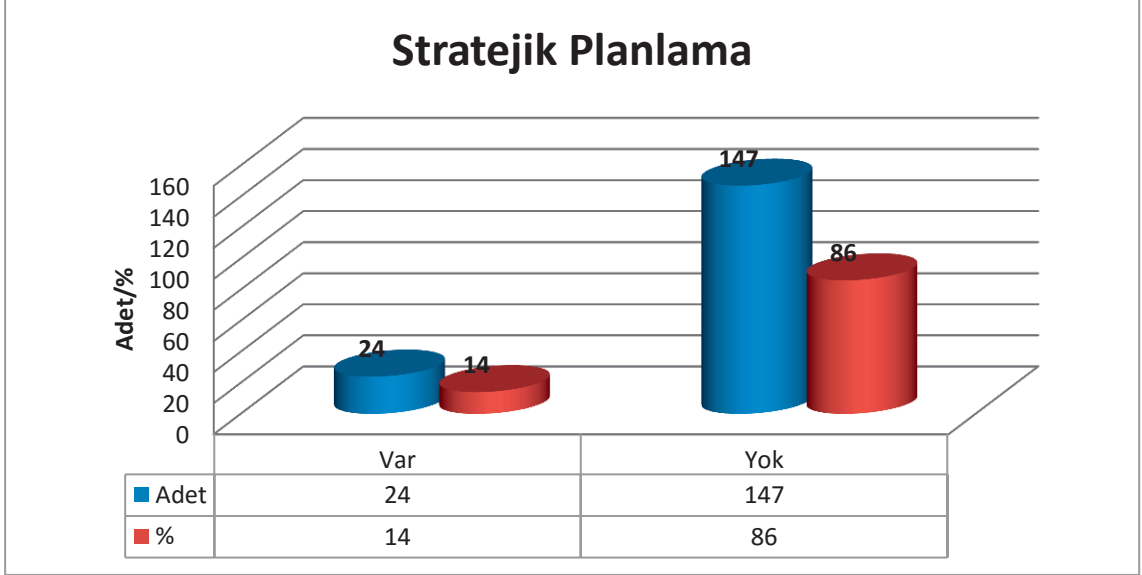
Bu soruya cevap veren 114 yetkiliden 17’si excel, 69’u Ticari Programlar (LKSTIGER/NETSSIS/DATASOFT, vb.) kullandıklarını beyan etmişlerdir.

### Stratejik Planlama İle İlgili Belge

İşletmelerin stratejik planlama yapıp yapmadıklarını belirlemek amacıyla sorulan soruya 171 cevap verilmiştir. Bu cevaba göre 147 (% 86) şirket yetkilisi stratejik planlama yapmadıklarını söylemişlerdir. Sadece 24 (% 14) şirket stratejik planlama ile ilgili bir belgelerinin bulunduğunu söylemişlerdir.

Tablo 29: Stratejik Planlama İle İlgili Dağılım

Stratejik Planlama	Frekans	%
Var	24	.14
Yok	147	.86
<b>TOPLAM</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

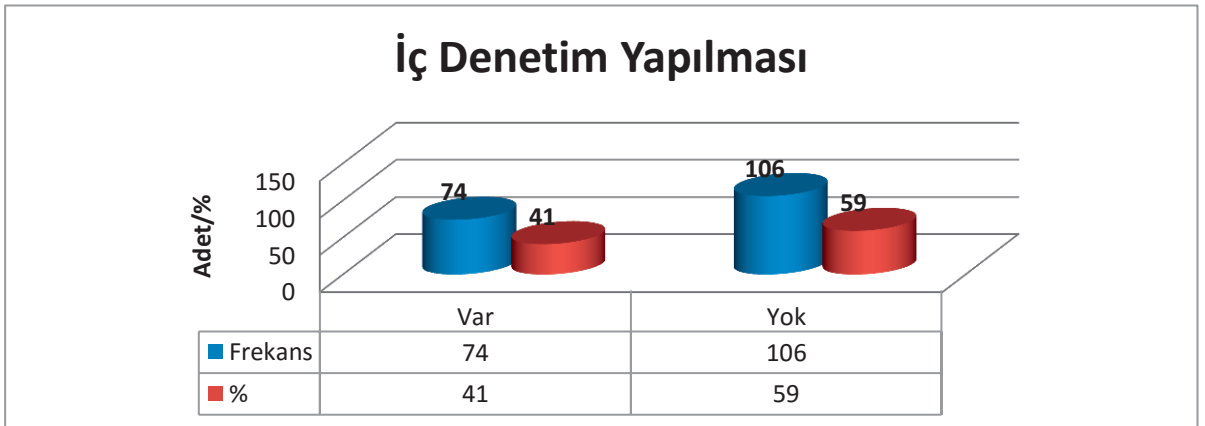


### İç Denetim

İşletmelerin kendi iç denetimlerini yapıp yapmadıkları sorulduğunda 106 (% 59)'sı herhangi bir iç denetim yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Aslında üstteki soruda yer alan stratejik planlamanın yapılmaması iç denetimin de yapılmaması beklentisini doğurmaktadır.

Tablo 30: İç Denetim İle İlgili Dağılım

İç denetim yapılması	Frekans	%
Var	74	.41
Yok	106	.59
<b>TOPLAM</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

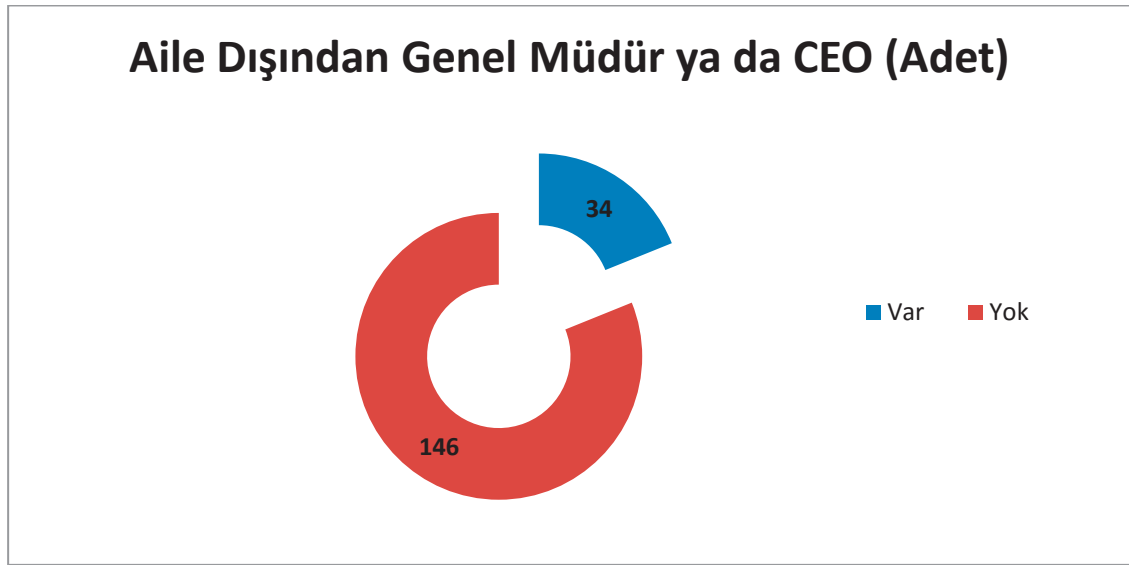


### Aile Dışında Bir Genel Müdür ya da CEO'nun Bulunması

Yönetim ile ilgili son soru, yöneticinin profesyonel birisi tarafından yapıp yapılmadığıdır. Tablo 31'de de görüleceği gibi, aile dışından yönetici bulunmamaktadır (% 81).

Tablo 31: Aile Dışında Profesyonel Yöneticilik İle İlgili Dağılım

Aile dışında Genel Müdür ya da CEO	Frekans	%
Var	34	.19
Yok	146	.81
<b>TOPLAM</b>	<b>180</b>	<b>100</b>



2.Bölüm olan “**Yönetimle İlgili Bilgiler**” kısmına verilen cevaplar dikkate alındığında bir çok işletmenin “Kurumsallaşma” süreçlerine henüz başlatılmadığı ve/veya eksik olduğu tespit edilmektedir. Çünkü işletmelerin iş tanımları çok detaylı yapılmamış, yazılı iş tanımı bulunmamakta, iç denetimi bulunmamakta, stratejik iş planları bulunmamaktadır. Bunlar işletmenin yönetimin fonksiyonlarının yeterince yapılamadığını göstergesidir. İşletmelerin stratejik planlarının olmaması ve sonucunda yönetim ile ilgili sorunlar olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin uzun vadede ayakta kalmaları ve rekabet şartlarına uyum sağlayabilmeleri için profesyonel yöneticilik ya da dışarıdan yönetici ile çalışmaya yönelmeleri ve/veya profesyonel danışmanlık hizmetlerine önem vererek işletmelerini geliştirmeleri önerilmektedir.

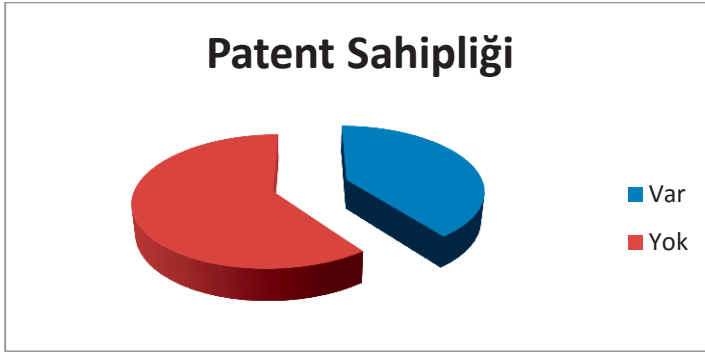
## BÖLÜM 3: İNOVASYON (YENİLİKÇİLİK) İLE İLGİLİ BİLGİLER

### Sahip olunan patent/patentler

Ankete katılan işletmelerin patent sahipliği sorgulanmıştır. Bu amaçla hazırlanan soru şudur: “Firmanızın sahip olduğu patent/patentler var mı?” Bu soruyu cevaplayan 181 yetkiliden 109’u patent sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. Başka bir ifadeyle cevaplayıcıların % 60’ının herhangi bir patenti yoktur (Tablo 32) .

Tablo 32: Patent Bulunurluğu İle İlgili Dağılım

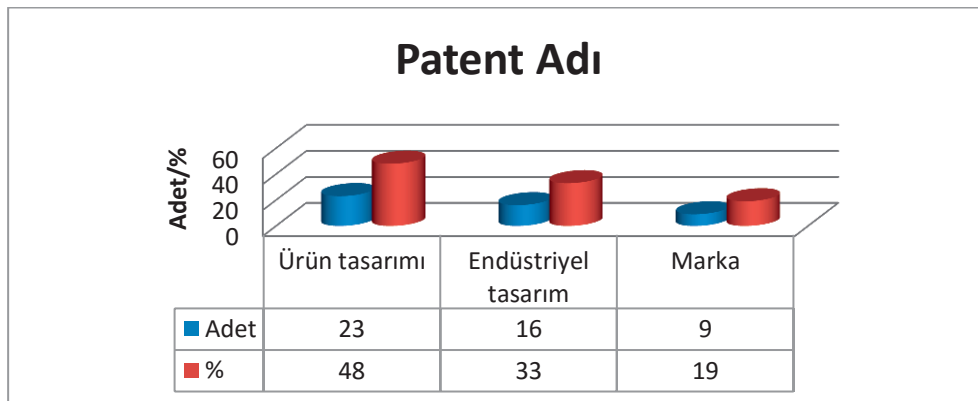
Patent sahipliği	Frekans	%
Var	72	.40
Yok	109	.60
<b>TOPLAM</b>	<b>181</b>	<b>100</b>



Patenti olan 72 (% 40)’sine sahip oldukları patentlerin adı sorulmuştur. Cevaplar, aşağıdaki tablodadır.

Tablo 33: Patent Adı İle İlgili Dağılım

Patent adı	Frekans	%
Ürün tasarımı	23	.48
Endüstriyel tasarım	16	.33
Marka	9	.19
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100</b>



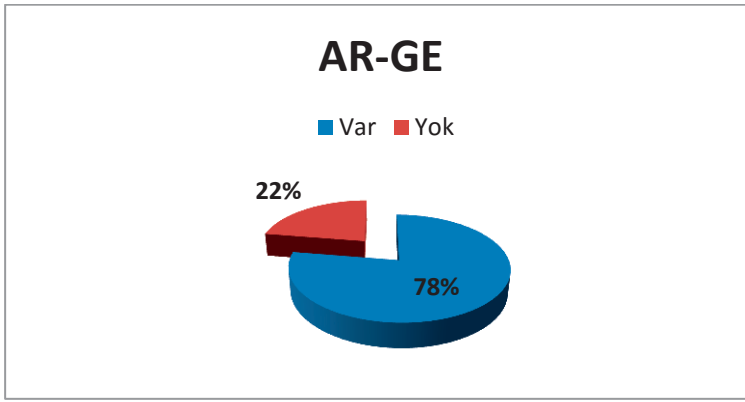
Tabloya göre cevaplayıcıların % 48'i ürün tasarım patenti, % 33'ü endüstriyel tasarım patenti ve % 19'u marka tescili aldıklarını ifade etmişlerdir.

### Araştırma ve Geliştirme Çalışmaları

İşletmelerin araştırma ve geliştirme durumlarını belirleyebilmek amacıyla sorulan ilk soru, işletmede araştırma-geliştirme bölümünün var olup olmadığıdır.

Tablo 34: Araştırma ve Geliştirme Durumu İle İlgili Dağılım

Ar-Ge	Frekans	%
Var	145	.78
Yok	42	.22
<b>TOPLAM</b>	<b>187</b>	<b>100</b>

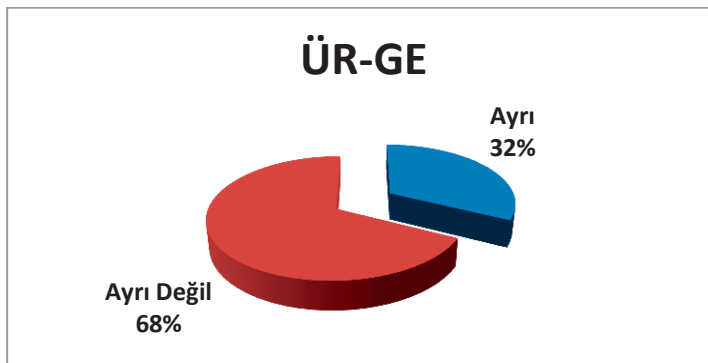


Tablo 34 incelendiğinde soruya cevap veren 187 yetkilinin 145 (% 78)'i araştırma ve geliştirme bölümünün olduğunu söylemektedirler. Araştırma ve Geliştirme bölümü olan işletmelerde ayrı ürün geliştirme bölümü olup olmadığı da öğrenilmek istenmiştir.

Verilen cevaplar, aşağıdadır.

Tablo 35: Ürün Geliştirme Bulunurluluğu İle İlgili Dağılım

Ürün Geliştirme	Frekans	%
Ayrı	47	.32
Ayrı Değil	98	.68
<b>TOPLAM</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

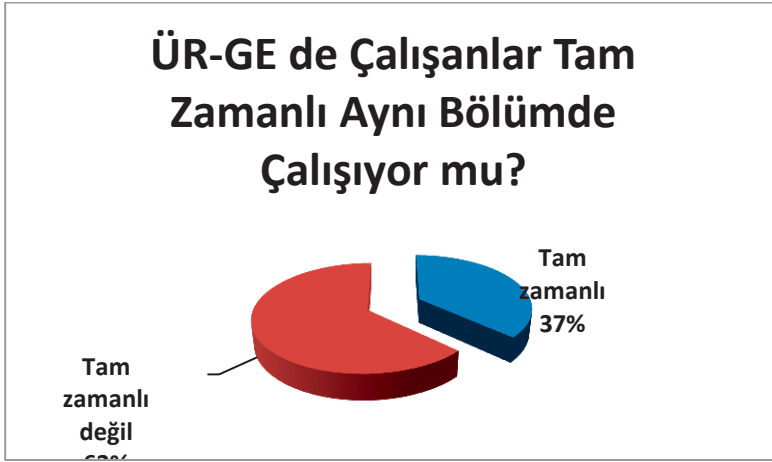


“Araştırma ve Geliştirme bölümünüz Ürün Geliştirme bölümünden ayrı mıdır?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde iki bölümün ayrı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (% 68).

Araştırma ve Geliştirme bölümünde çalışan uzmanların, tam zamanlı araştırma yapıp yapmadıklarını sorulmuştur. 152 cevap verilmiştir. Buna göre araştırma geliştirme bölümünde çalışanların % 63’ü bu bölüm dışında çalışmaktadırlar.

Tablo 36: Tam Zamanlı Çalışma Durumu İle İlgili Dağılım

Tam zamanlı durumu	Frekans	%
Tam zamanlı	56	.37
Tam zamanlı değil	96	.63
<b>TOPLAM</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

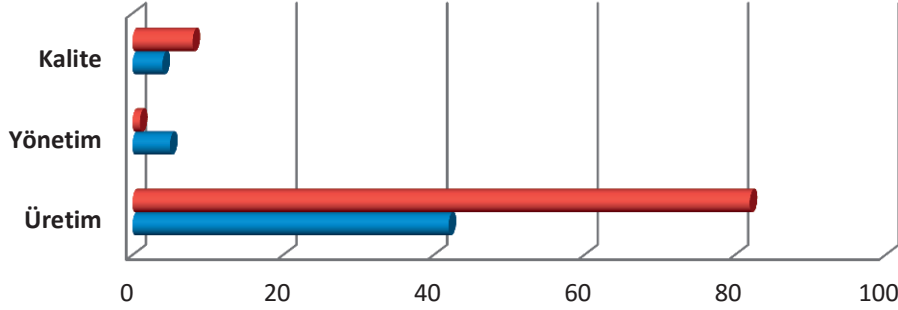


Tam zamanlı araştırma ve geliştirme bölümünde çalışmayanların çalıştıkları bölümler, Tablo 37’dedir. Görüleceği gibi bu bölümde çalışanlar aynı zamanda üretim (% 82), yönetim (% 10) ve kalite (% 8) bölümlerinde de çalışmaktadırlar.

Tablo 37: Tam Zamanlı Çalışmayanların Çalıştıkları Diğer Bölümlerle İlgili Dağılım

Tam zamanlı çalışmayan durumu	Frekans	%
Üretim	42	.82
Yönetim	5	.10
Kalite	4	.8
<b>TOPLAM</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

## ÜR-GE'de Tam Zamanlı Çalışmayanların Çalıştığı Diğer Bölümler



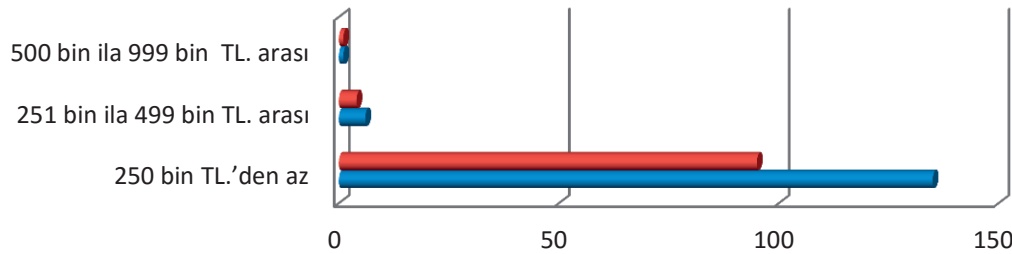
	Üretim	Yönetim	Kalite
%	82	1	8
Adet	42	5	4

İşletmelerin geçen yıl araştırma ve geliştirme faaliyetlerine harcadıkları miktar, aşağıdaki tablodadır. Bu tabloya göre firmaların geçen yıl bu faaliyete ayırdıkları bütçe, 250 bin TL.'den azdır (% 95). *Rekabetin şiddetli olduğu bir sektör olduğu dikkate alındığında bu miktarın az olduğu sonucuna varılabilir.*

Tablo 38: Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerine Harcanan Miktar İle İlgili Dağılım

Ar-Ge harcama miktarı (TL)	Frekans	%
250 bin TL.'den az	135	.95
251 bin ila 499 bin TL. arası	6	.4
500 bin ila 999 bin TL. arası	1	.1
<b>TOPLAM</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

## AR-GE Harcamaları Miktarı Dağılımı



	250 bin TL.'den az	251 bin ila 499 bin TL. arası	500 bin ila 999 bin TL. arası
%	95	4	1
Adet	135	6	1

İşletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde üniversite ya da üniversitelerle işbirliği yapıp yapmadıkları ile ilgili bilgiler Tablo 39'dadır. Tablo dikkate alındığında

bu sektörün araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle üniversiteler arasında işbirliği çok azdır (% 90).

Tablo 39: Üniversitelerle İşbirliği İle İlgili Dağılım

Üniversite işbirliği	Frekans	%
Var	16	.10
Yok	146	.90
<b>TOPLAM</b>	<b>162</b>	<b>100</b>

İşletmelere üniversiteler dışındaki TÜBİTAK, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, KOSGEB gibi kuruluşlarla araştırma ve geliştirme projesi yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Verilen cevaplara göre sadece 24 (% 15) proje yapılmıştır. 137 (% 85) işletme yetkilisi herhangi bir proje yapmamışlardır.

*Görüldüğü gibi, sektör hem üniversite hem de diğer kuruluşlarla araştırma ve geliştirme faaliyetleri çok az yapmaktadır.*

Tablo 40: Diğer Kuruluşlarla İlgili Araştırma ve Geliştirme Projesi İle İlgili Dağılım

Proje	Frekans	%
Var	24	.15
Yok	137	.85
<b>Toplam</b>	<b>161</b>	<b>100</b>

Ankete katılan işletme yetkililerine diğer kuruluşlarla ilgili yaptıkları projenin adı sorulmuş ancak cevap verilmemiştir.

### Yeni Bir Ürün

İşletmelere son üç yıl içinde yeni ürünleri olup olmadığı sorulmuştur. 179 yetkilinin cevap verdiği bu soruya göre 141 (% 69) yetkili yeni ürünleri olduğunu 38 (% 31) yetkili ise son üç yıl içinde yeni ürünleri olmadığını söylemişlerdir.

Tablo 41: Yeni Ürün İle İlgili Dağılım

Yeni ürün	Frekans	%
Var	141	.69
Yok	38	.31
<b>TOPLAM</b>	<b>179</b>	<b>100</b>

### Ürün Tasarımı

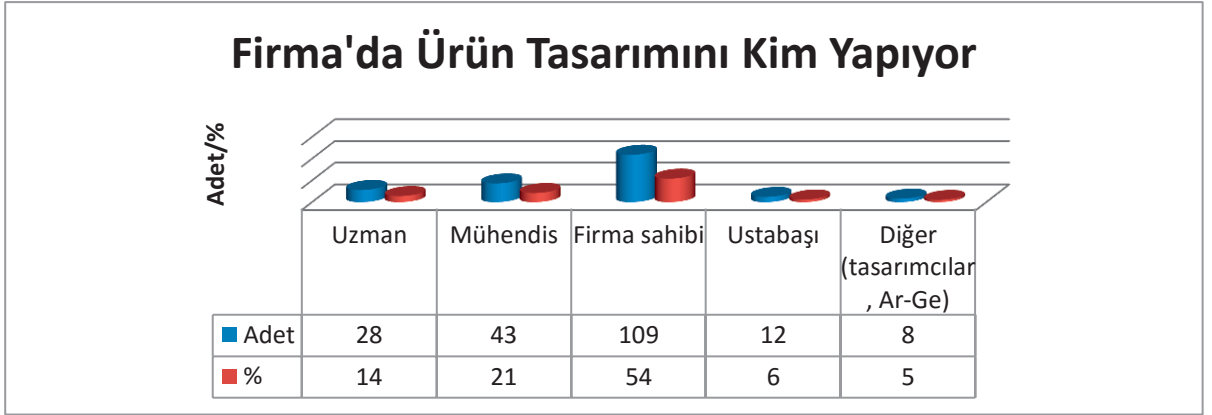
Ürün tasarımını kimin yaptığı ile ilgili soruya verilen cevaplar aşağıdadır. Bu soru, 200 katılımcı tarafından cevaplanmıştır. Tabloya göre tasarımı sırasıyla firma sahipleri (% 54), mühendisler (% 21), uzmanlar (% 14), ustabaşı (% 6) ve diğer (tasarımcı, AR-GE)



yapmaktadır. Aslında ürün tasarımını yapması beklenen tasarımcı ile araştırma ve geliştirme bölümünün çok düşük orana sahip olması düşündürücüdür.

Tablo 42: Tasarımı Yapanlarla İlgili Dağılım

Tasarımı yapan	Frekans	%
Uzman	28	.14
Mühendis	43	.21
Firma sahibi	109	.54
Ustabaşı	12	.6
Diğer (tasarımcılar, Ar-Ge)	8	.5
<b>TOPLAM</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

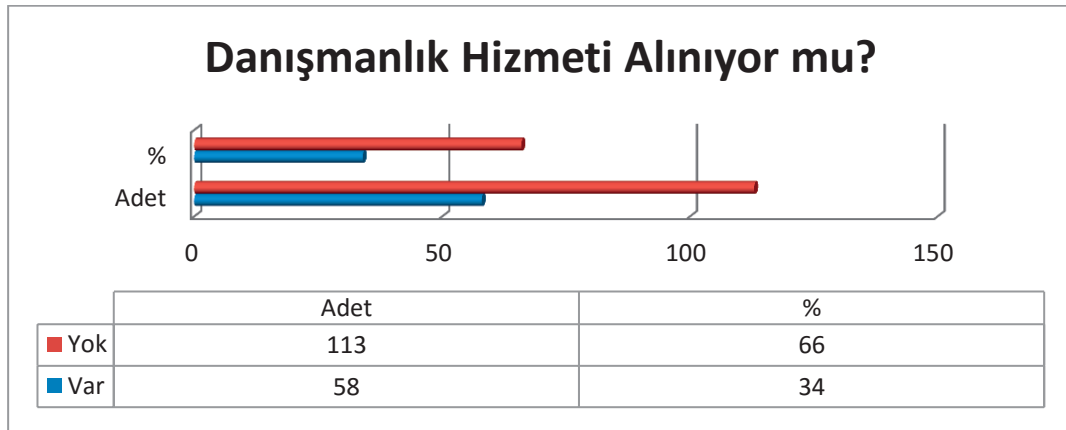


### Danışmanlık Hizmeti

“Firmanız geçtiğimiz üç yıl içinde herhangi bir danışmanlık hizmeti aldı mı?” sorusunun cevabına göre işletmelerin % 66’sı danışmanlık hizmeti almamaktadır.

Tablo 43: Danışmanlık Hizmeti Alma İle İlgili Dağılım

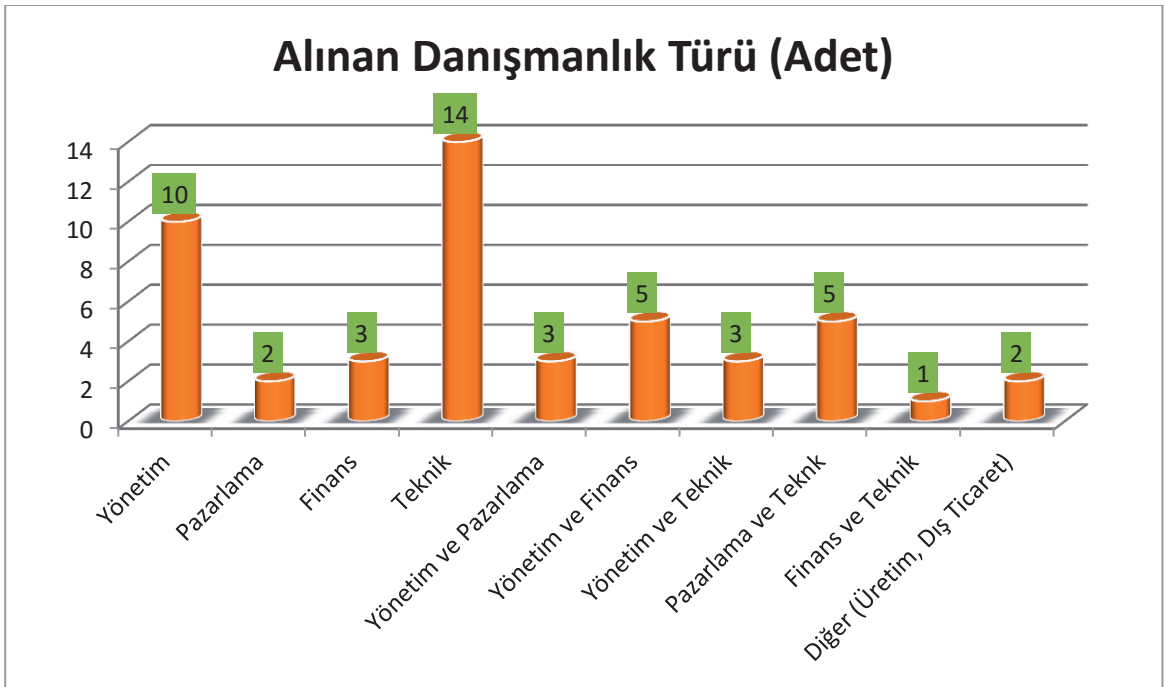
Danışmanlık hizmeti	Frekans	%
Var	58	.34
Yok	113	.66
<b>TOPLAM</b>	<b>171</b>	<b>100</b>



Danışmanlık aldığını ifade eden işletmelerden 48’i farklı alanlarda bu hizmeti almaktadırlar (Tablo 44). *İşletmeler teknik ve yönetim için danışmanlık talep etmektedirler.*

Tablo 44: Alınan Danışmanlık Hizmetleri İle İlgili Dağılım

Alınan danışmanlık türü	Frekans
Yönetim	10
Pazarlama	2
Finans	3
Teknik	14
Yönetim ve Pazarlama	3
Yönetim ve Finans	5
Yönetim ve Teknik	3
Pazarlama ve Teknk	5
Finans ve Teknik	1
Diğer (Üretim, Dış Ticaret)	2
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>

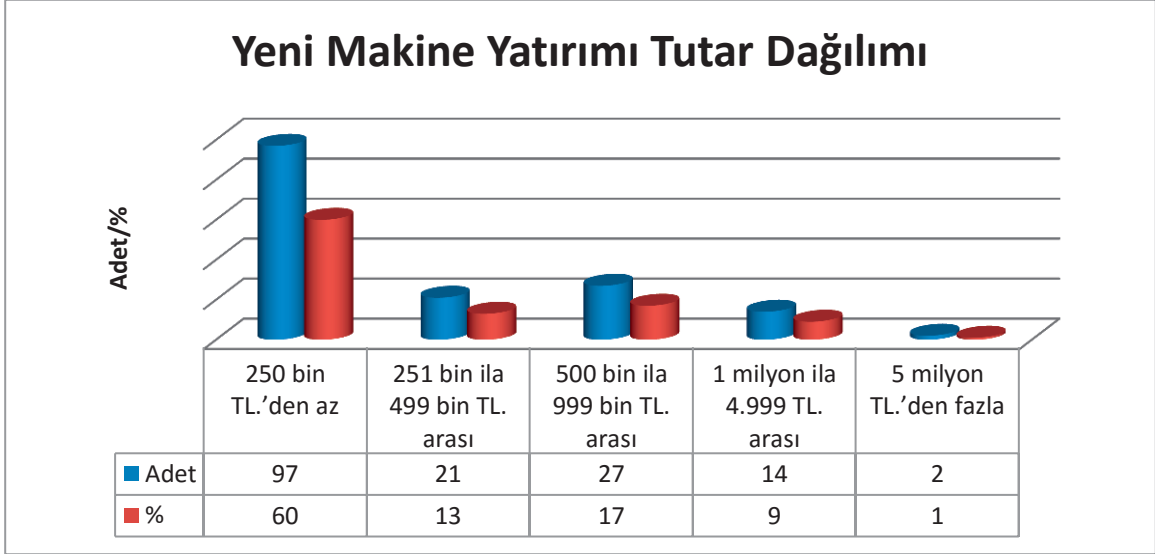


### Yeni Makine Yatırım Tutarı

İşletmelerin son üç yılda yeni makine yatırımlarına ayırdığı tutarla ilgili dağılım Tablo 45’de yer almaktadır. Son üç yılda yeni makinalara ayrılan bütçe, 250 bin TL.’den azdır (% 60).

Tablo 45: Geçtiğimiz Üç Yıl İçinde Yaptığı Yeni Makine Yatırımlarının Tutarı İle İlgili Dağılım

Yeni Makine Tutarı	Frekans	%
250 bin TL.'den az	97	.60
251 bin ila 499 bin TL. arası	21	.13
500 bin ila 999 bin TL. arası	27	.17
1 milyon ila 4.999 TL. arası	14	.9
5 milyon TL.'den fazla	2	.1
<b>TOPLAM</b>	<b>161</b>	<b>100</b>



### İş Gücü Becerileri

İşletmelerin işgücü becerilerini geliştirmek için herhangi bir faaliyet yapıyor musunuz sorusunu 162 yetkili cevaplamıştır. Buna göre 162 işletme yetkilisinden 111 (% 68)'i herhangi bir faaliyette bulunmadıklarını beyan etmişlerdir.

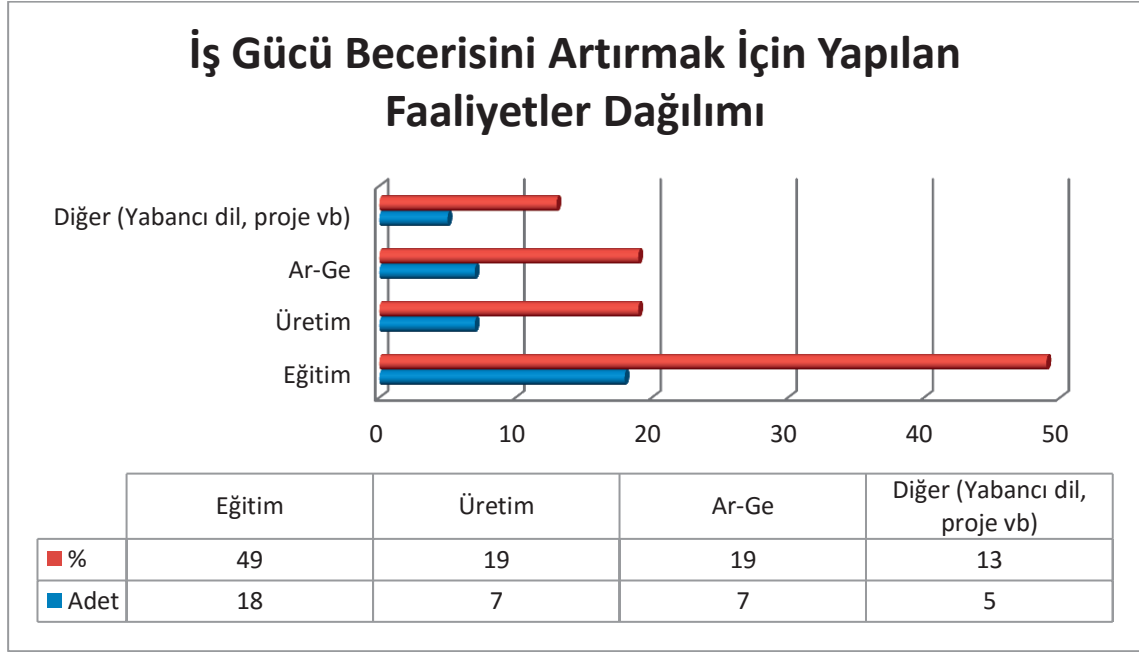
Tablo 46: İşgücü Becerilerini Geliştirmek İçin Yapılan Faaliyetlerle İlgili Dağılım

İşgücü becerisi	Frekans	%
Var	51	.32
Yok	111	.68
<b>TOPLAM</b>	<b>162</b>	<b>100</b>

İşgücü becerilerini geliştirmek için faaliyette bulunduğunu ifade eden 51 işletmeden 37'si bu faaliyetlerin adlarını yazmışlardır. Buna göre işletmelerin % 49'u eğitim; % 19'u üretim, % 19'u Araştırma ve Geliştirme ve % 5'i yabancı dil, proje gibi diğer faaliyetleri yaptıklarını söylemişlerdir.

Tablo 47: İşgücü Becerilerini Geliştirmek İçin Yapılan Farklı Faaliyetlerle İlgili Dağılım

Faaliyet Adı	Frekans	%
Eğitim	18	.49
Üretim	7	.19
Ar-Ge	7	.19
Diğer (Yabancı dil, proje vb)	5	.13
<b>TOPLAM</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

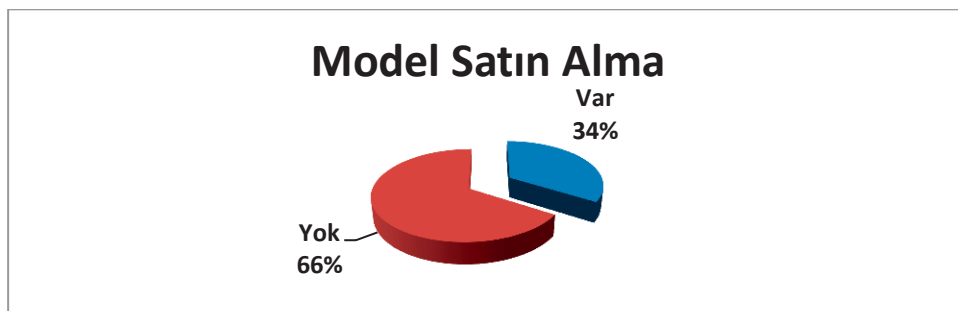


### Model Satın Alma

Mobilya işletmelerine tasarım şirketlerinden model satın alma ile ilgili soru yöneltilmiştir. Sonuçlar, Tablo 48’de yer almaktadır.

Tablo 48: Tasarım Şirketlerinden Model Satın Alma İle İlgili Dağılım

Model Satın Alma	Frekans	%
Var	56	.34
Yok	109	.66
<b>TOPLAM</b>	<b>165</b>	<b>100</b>



Ankete katılanlar, tasarım şirketlerinden model satın almadıklarını belirtmektedirler (% 66). Demekki mobilya sektörünün büyük çoğunluğu şirket içinde tasarım yapmaktadırlar.

3. Bölüm olan “**İnovasyon (Yenilikçilik)**” ile ilgili anket cevapları değerlendirildiğinde işletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin öneminin farkında oldukları ve bu bölümü işletmelerinde bulundurdıkları ancak bu bölümüm diğer bölümlerle birlikte yürütüldüğü ve gözlenmektedir.

Ürün tasarımı çoğunlukla firma sahipleri tarafından yapılmakta ve tasarımla ilgili uzman görüşleri ve desteği alınmamaktadır.

Danışmanlık olarak yoğunlukla teknik danışmanlık ve/veya proje danışmanlığı alınmakta olduğu anket çalışmalarından anlaşılmaktadır. Özellikle KOBİ boyutundaki firmaların kendilerini geliştirebilmesi için her bölümde uzmanlığı olan personel istihdam etmeleri güçtür. Çoğunlukla firma sahibi/hissedarları bir çok işi kendisi yapmaya çalışmakta ve firmaların büyümesi ile uzmanlık gereksinimi artan konuların altından kalkmakta zorlanmaktadır. Firmaların bu süreçleri konuyla ilgili (Yönetim, Finans, Dış Ticaret,vs.) danışmanlık hizmeti alarak çözmesi önerilir.

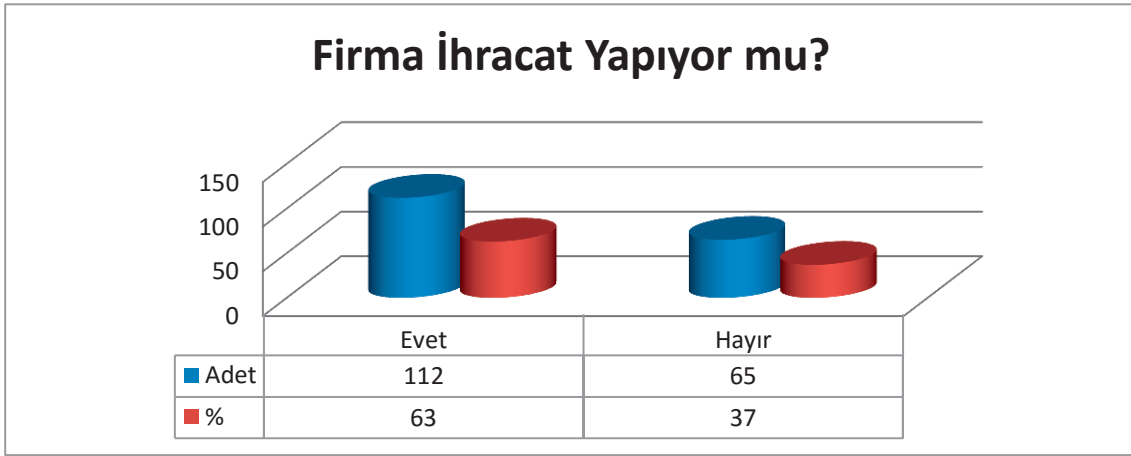
## BÖLÜM 4: PAZARLAMA İLE İLGİLİ BİLGİLER

### İhracat Yapma

İşletmelere ihracat yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Bu soruya 165 işletme yetkilisinin cevap verdiği görülmektedir (Tablo 49). Soruyu cevaplayanların % 63'ü ihracat yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 49: İhracat Yapma İle İlgili Dağılım

İhracat	Frekans	%
Var	112	.63
Yok	65	.37
<b>TOPLAM</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

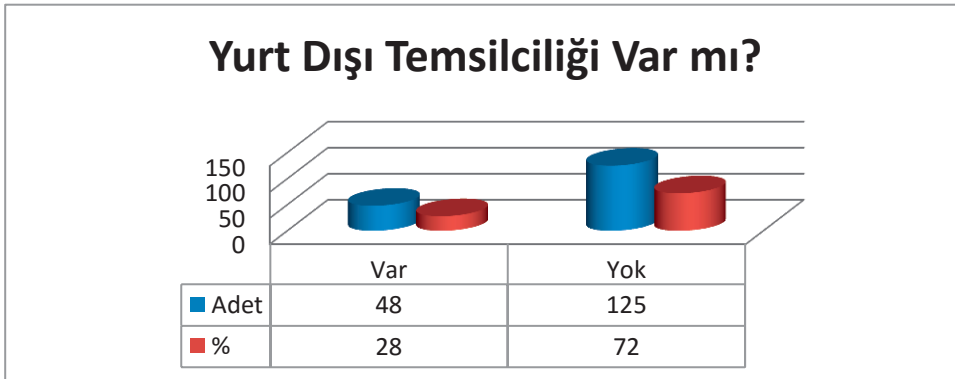


### Yurtdışı Temsilcilik

“Firmanızın yurtdışı pazarlarda temsilci/temsilcileri var mı?” sorusuna 173 yetkili cevaplandırmıştır. Bunların % 72’si yurtdışında temsilcilikleri olmadığını söylemişlerdir.

Tablo 50: Yurtdışı Temsilcilik Varlığı İle İlgili Dağılım

Yurtdışı Temsilcilik	Frekans	%
Var	48	.28
Yok	125	.72
<b>TOPLAM</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

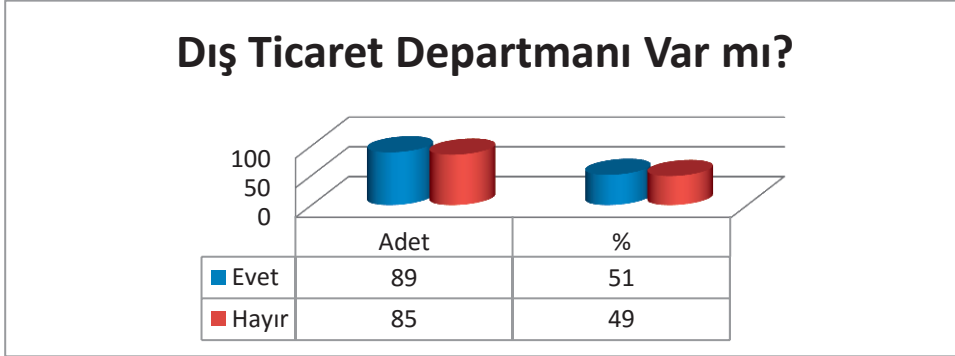


## Dış Ticaret Departmanı

İşletmenin örgüt yapısında dış ticaret departmanının olup olmadığıyla ilgili sorunun cevabı, Tablo 51'dedir.

Tablo 51: Dış Ticaret Departmanının Bulunması İle İlgili Dağılım

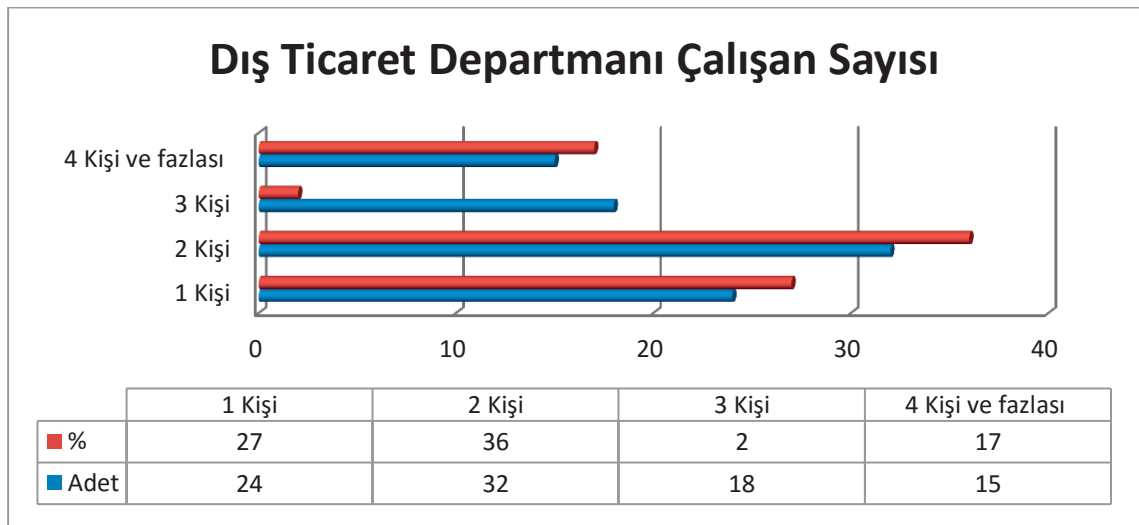
Dış Ticaret Departmanı	Frekans	%
Var	89	.51
Yok	85	.49
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>



Görüleceği gibi, işletmelerin % 51'inde dış ticaret departmanı varken % 49'unda bu bölüm bulunmamaktadır. Bu departmanda çalışan sayısını öğrenmek için sorulan sorunun cevapları aşağıdadır.

Tablo 52: Dış Ticaret Departmanında Çalışan Sayısıyla İlgili Dağılım

Çalışan sayısı	Frekans	%
1	24	.27
2	32	.36
3	18	.20
4 ve fazla	15	.17
<b>TOPLAM</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



## Son Üç Yıl İçinde Yeni Yurtdışı Pazarlara Giriş

“Firmanız son üç yıl içinde yeni yurtdışı pazarlara giriş yaptı mı?” sorusuyla ilgili bilgiler aşağıdadır. Buna göre cevap veren 165 yetkiliden % 56’sı son üç yıl içinde yeni bir yurtdışı pazara giriş yapmıştır. Ancak cevaplayıcıların % 44’ü üç yıl içinde yurtdışındaki herhangi bir pazara ürün satmamıştır.

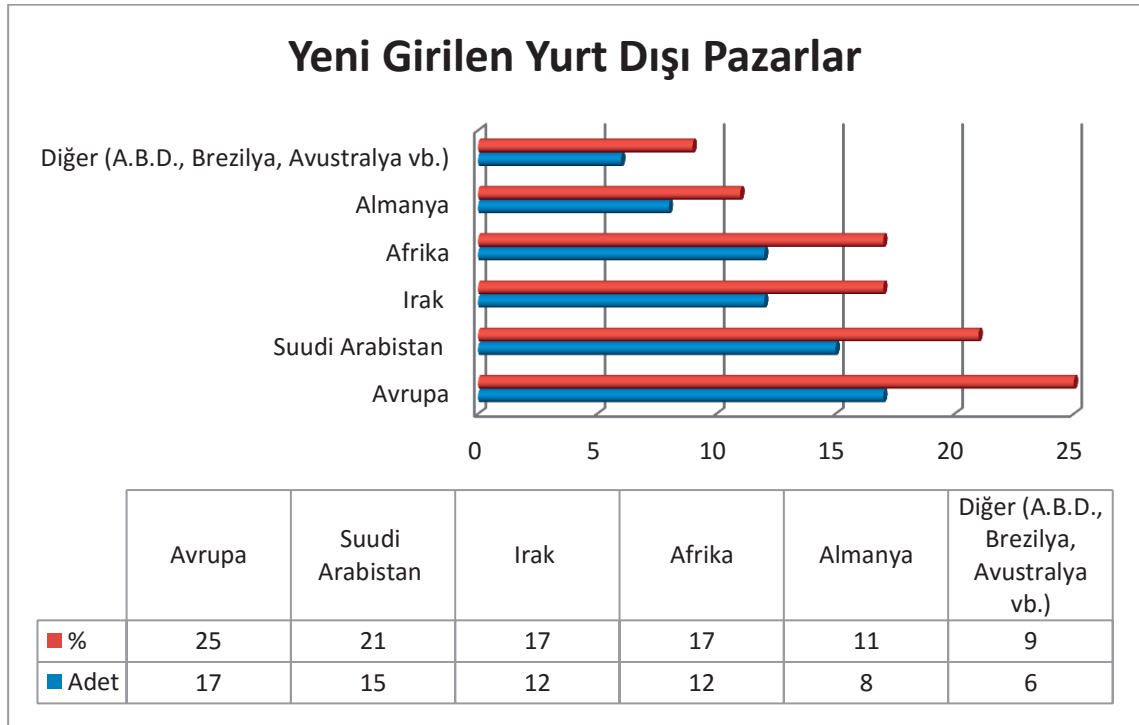
Tablo 53: Yeni Yurtdışı Pazarlara Giriş İle İlgili Dağılım

Yeni yurtdışı pazar varlığı	Frekans	%
Var	92	.56
Yok	73	.44
<b>TOPLAM</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Son üç yılda yeni pazara girdiğini ifade edenlere bu pazarların hangileri olduğu sorulmuştur. Verilen cevaplar Tablo 54’te toparlanmıştır.

Tablo 54: Girilen Yeni Yurtdışı Pazarlar İle İlgili Dağılım

Girilen Yurtdışı Pazarlar	Frekans	%
Avrupa	17	.25
Suudi Arabistan	15	.21
Irak	12	.17
Afrika	12	.17
Almanya	8	.11
Diğer (A.B.D., Brezilya, Avustralya vb.)	6	.9
<b>TOPLAM</b>	<b>70</b>	<b>100</b>



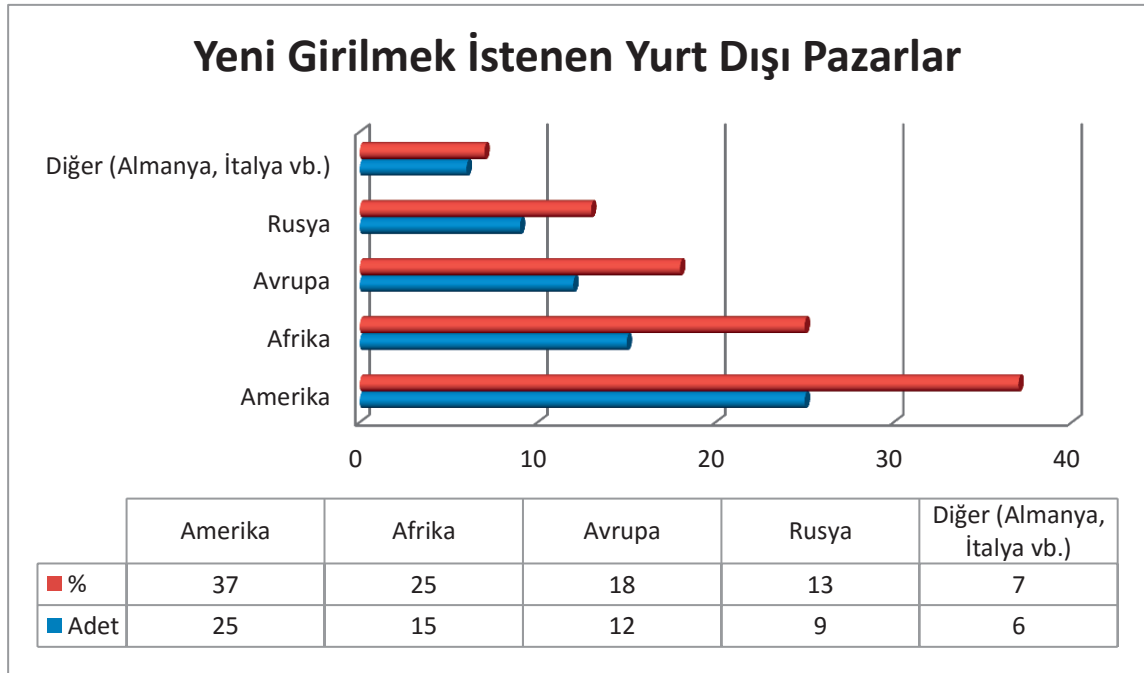


Tablodaki bilgiler incelendiğinde mobilya sektöründeki işletmelerden ankete katılanların % 25'i Avrupa pazarına girdiklerini ifade etmişlerdir. Daha sonra Suudi Arabistan (% 21), Irak (% 17), Afrika (% 17), Almanya (% 11) ve Diğer pazarlar (A.B.D., Brezilya, Avustralya vb.) (% 9) sıralanmaktadır.

Son üç yıldır yeni pazara girmeyen işletmelere “Yurtdışında girmek istediğiniz pazarlar hangileridir? Lütfen bu pazarların adlarını yazınız” şeklinde soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar aşağıdadır.

Tablo 55: Girilmek İstenen Yurtdışı Pazarlar İle İlgili Dağılım

Girilmek istenen yurtdışı pazarlar	Frekans	%
Amerika	25	.37
Afrika	15	.25
Avrupa	12	.18
Rusya	9	.13
Diğer (Almanya, İtalya vb.)	6	.7
<b>TOPLAM</b>	<b>67</b>	<b>100</b>



### E-Ticaret Yapma

İşletmeler e-ticaret yapıp yapmadıklarıyla ilgili soruya verdikleri cevaplar tablodadır.

Tablo 56 incelendiğinde e-ticaret yapmadıkları görülmektedir (% 79).

Tablo 56: E-ticaret Yapma İle İlgili Dağılım

E-ticaret yapma	Frekans	%
Yapıyor	36	.21
Yapmıyor	139	.79
<b>TOPLAM</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

İşletmelere kurumsal adlarını taşıyan mail adresi var mı? sorusu yöneltilmiştir. Buna göre işletmelerin % 75’inin kurumsal bir e-mail adresi bulunmaktadır.

Tablo 57: E-mail Adresi Olması İle İlgili Dağılım

E-mail adresi	Frekans	%
Var	131	.75
Yok	43	.25
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>

### Pazar Araştırması

“Firmanızda pazar araştırması yapılıyor mu?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdadır (Tablo 58).

Tablo 58: Pazar Araştırması Yapılmasıyla İlgili Dağılım

Pazar araştırması	Frekans	%
Var	132	.75
Yok	44	.25
<b>TOPLAM</b>	<b>176</b>	<b>100</b>

Tablo incelendiğinde bu soruya cevap veren 176 yetkiliden 132 (% 75)’si işletmelerinde pazar araştırması yapıldığını ancak 44 (% 25)’ü yapılmadığını beyan etmişlerdir.

### Bilgi Kaynağı Olarak İnternet

Bilgi kaynağı olarak interneti kullanan işletmelerin sayısı 163 (% 93), kullanmayanların sayısı ise 12 (% 7) olarak belirlenmiştir. Bu soruya 175 yetkili cevap vermiştir (Tablo 59).

Tablo 59: Bilgi Kaynağı Olarak İnterneti Kullanma İle İlgili Dağılım

İnternet Kullanma	Frekans	%
Kullanıyor	163	.93
Kullanmıyor	12	.7
<b>TOPLAM</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

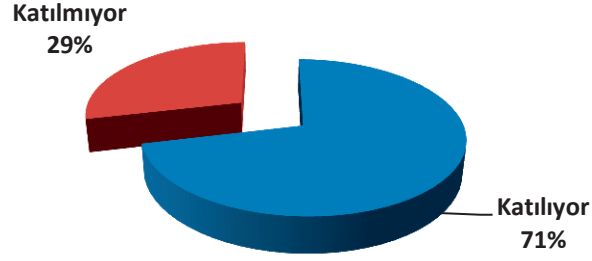
### Ticari Fuarlar

“Firmanız ulusal (yurtiçi) ticari fuarlara katılır mı?” sorusuna cevap veren 178 yetkiliden 127 (%71)’si bu tür fuarlara katıldıklarını ifade etmişlerdir (Tablo 60).

Tablo 60: Ulusal Ticari Fuarlara Katılım İle İlgili Dağılım

Ulusal ticari fuarlara katılım	Frekans	%
Katılıyor	127	.71
Katılmıyor	51	.29
<b>TOPLAM</b>	<b>178</b>	<b>100</b>

## Ulusal Ticari Fuarlara Ziyaretçi Olarak Katılım

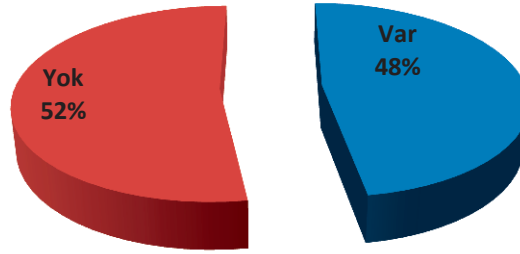


Yine işletmelere ulusal fuarlarda stand açıp açmadıkları sorulmuştur. Bu soruya 162 kişi cevap vermiştir. Tablo 61’de yer alan cevaplara göre 85 (% 53) kişi ulusal fuarlarda stand açmışlardır.

Tablo 61: Ulusal Ticari Fuarlarda Stand Açma İle İlgili Dağılım

Ulusal fuarlarda stand açma	Frekans	%
Var	77	.47
Yok	85	.53
<b>TOPLAM</b>	<b>162</b>	<b>100</b>

## Ulusal Ticari Fuarlara Stand Açarak Katılım



“Firmanız uluslararası (yurtdışı) ticari fuarlara katılır mı?” sorusuna cevap veren 167 yetkilidir. Bunlardan 93 (% 56)’ü katılmadıklarını ifade etmişlerdir (Tablo 62).

Tablo 62: Uluslararası Ticari Fuarlara Katılım İle İlgili Dağılım

Uluslararası ticari fuarlara katılım	Frekans	%
Katılıyor	74	.44
Katılmıyor	93	.56
<b>TOPLAM</b>	<b>167</b>	<b>100</b>

## Uluslararası Ticari Fuarlara Ziyaretçi Olarak Katılım

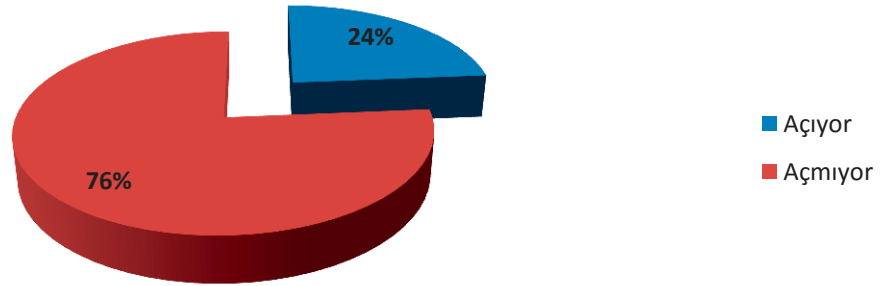


İşletmelere uluslararası (yurtdışı) ticari fuarlara stand açarak mı katıldıkları sorulmuştur. Bu soruya 131 yetkili cevap vermiştir. Tablo 63’de yer alan cevaplara göre 100 (% 76) kişi uluslararası fuarlarda stand açmamışlardır. Sadece 31 (% 24)’ü uluslararası ticari fuarlarda stand açtıklarını söylemişlerdir.

Tablo 63: Uluslararası Ticari Fuarlarda Stand Açma İle İlgili Dağılım

Uluslararası ticari fuarlarda stand açma	Frekans	%
Açıyor	31	.24
Açmıyor	100	.76
<b>TOPLAM</b>	<b>131</b>	<b>100</b>

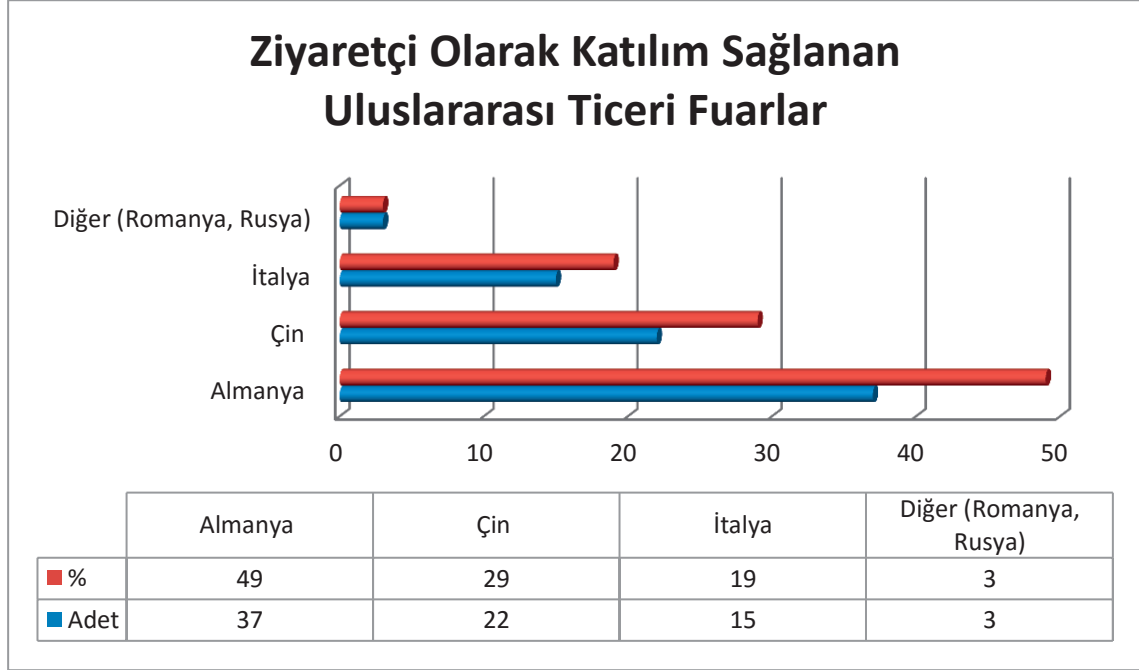
## Uluslararası Ticari Fuarlara Stand Açarak Katılım



İşletmelerin stand açarak katıldıkları yerler, Suudi Arabistan, Almanya ve İtalya’dır. İşletmelere ziyaretçi olarak katıldıkları uluslararası (yurtdışı) ticari fuarlar sorulmuştur. Tablo 64’de sınıflandırılarak verilen bu verilere göre işletmelerin ziyaretçi olarak katıldıkları fuarlar sırasıyla Almanya, Çin, İtalya ve diğer fuarlardır. 77 işletme Almanya’ya % 49; Çin’e % 29; İtalya’ya 19 ve diğer (Romanya, Rusya) fuarlara % 3 olarak katılmışlardır.

Tablo 64: Ziyaretçi Olarak Katıldıkları Uluslararası Ticari Fuarlarla İlgili Dağılım

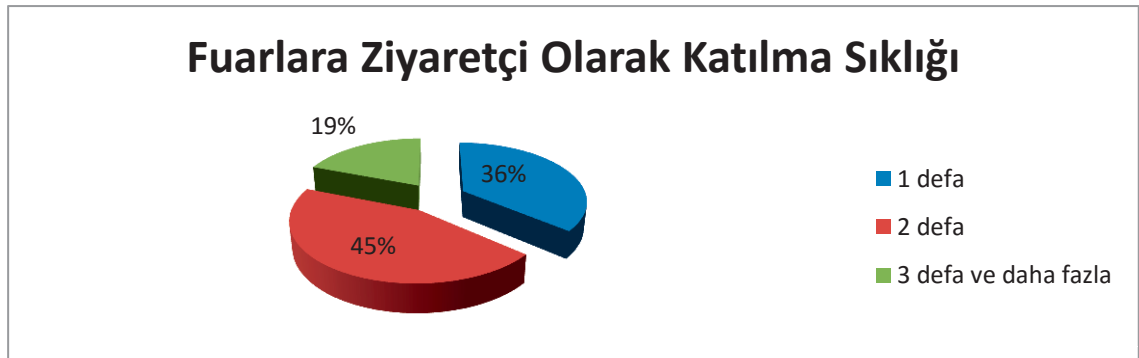
Ziyaretçi Olarak Katıldıkları Uluslararası Ticari Fuarlarla	Frekans	%
<i>Almanya</i>	37	.49
Çin	22	.29
İtalya	15	.19
Diğer (Romanya, Rusya)	3	.3
<b>TOPLAM</b>	<b>77</b>	<b>100</b>



İşletmelere bir yıl içinde ne sıklıkla katılımcı olarak uluslararası (yurtdışı) ticari fuarlara katılırsınız sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde toplam 47 cevap verildiği görülmektedir. Cevaplayanlara göre % 45 yılda iki defa fuarlara katılmaktadırlar (Tablo 65).

Tablo 65: Ziyaretçi Olarak Uluslararası Ticari Fuarlara Katılımla İlgili Dağılım

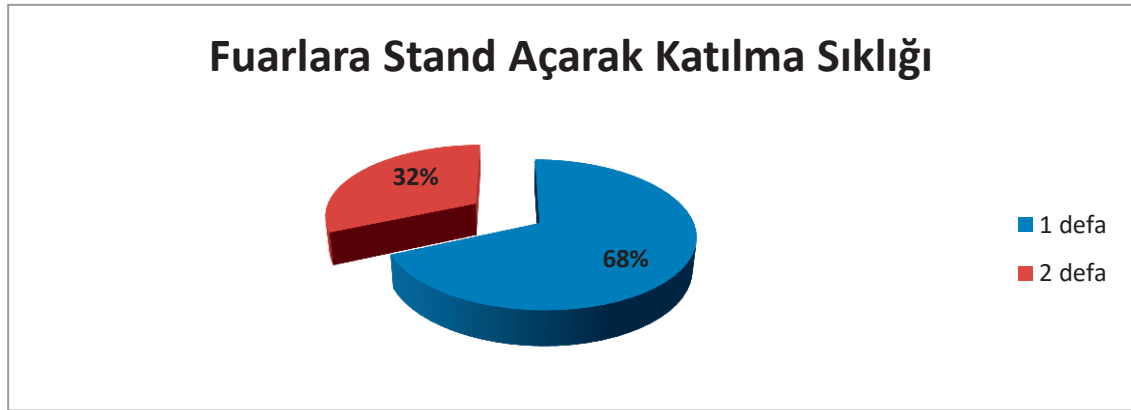
Fuara katılma sıklığı (ziyaretçi)	Frekans	%
1 defa	17	.36
2 defa	21	.45
3 defa ve daha fazla	9	.19
<b>TOPLAM</b>	<b>47</b>	<b>100</b>



Bu sefer işletmelere bir yıl içinde ne sıklıkla stand açarak uluslararası (yurtdışı) ticari fuarlara katılırsınız sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya toplam 19 cevap verilmiştir. 13 işletme (% 68) bir defa katıldıklarını 6 işletme (% 32) ise iki defa katıldıklarını beyan etmişlerdir (Tablo 66).

Tablo 66: Stand Açarak Uluslararası Ticari Fuarlara Katılımla İlgili Dağılım

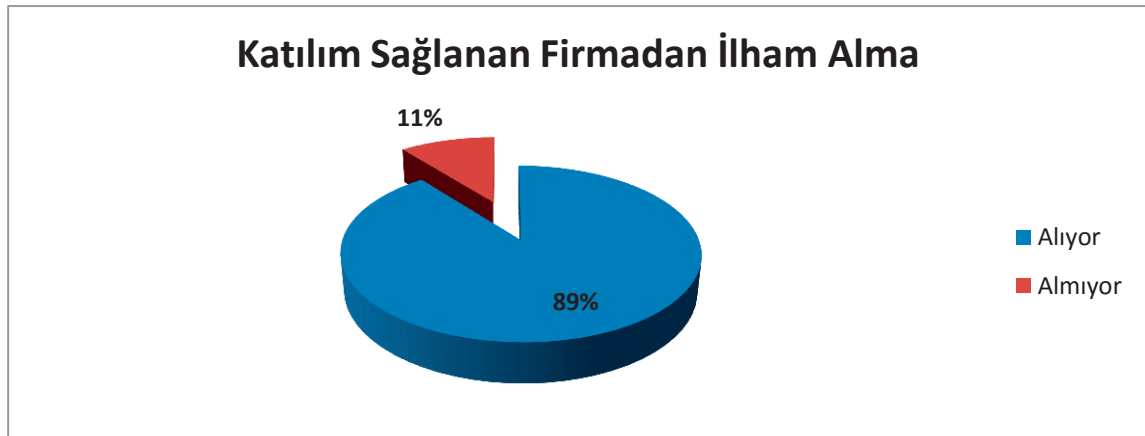
Fuara katılma sıklığı (stant açarak)	Frekans	%
1 defa	13	.68
2 defa	6	.32
<b>TOPLAM</b>	<b>19</b>	<b>100</b>



Fuarlarla ilgili diğer soru, katılınan fuarlarda, ürün modellerinden ilham alıyorsunuz? şeklindeydi.

Tablo 67: Fuarlarda İlham Alma İle İlgili Dağılım

İlham Alma	Frekans	%
Alıyor	144	.89
Almıyor	17	.11
<b>TOPLAM</b>	<b>161</b>	<b>100</b>



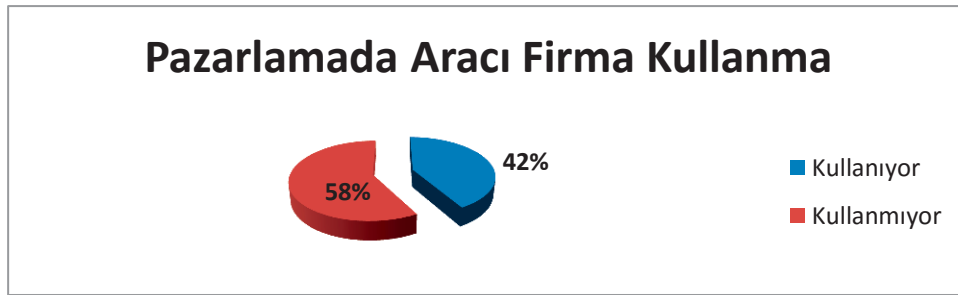
Tablo 67'ye göre anketi cevaplayan 161 işletme yetkilisinden 144 (% 89)'ü ilham aldıklarını ifade etmektedirler.

## Pazarlama

Ankette pazarlama ile ilgili yer alan ilk soru ‘‘Firmanız pazarlama yaparken aracı firma kullanıyor mu?’’ sorusudur. Bu soruya cevap veren 165 kişidir. Cevap verenlerin % 58’i pazarlama yaparken herhangi bir aracı firma kullanmadıklarını pazarlamayı doğrudan kendilerinin yaptıklarını ifade etmişlerdir (Tablo 68).

Tablo 68: Aracı Firma Kullanma İle İlgili Dağılım

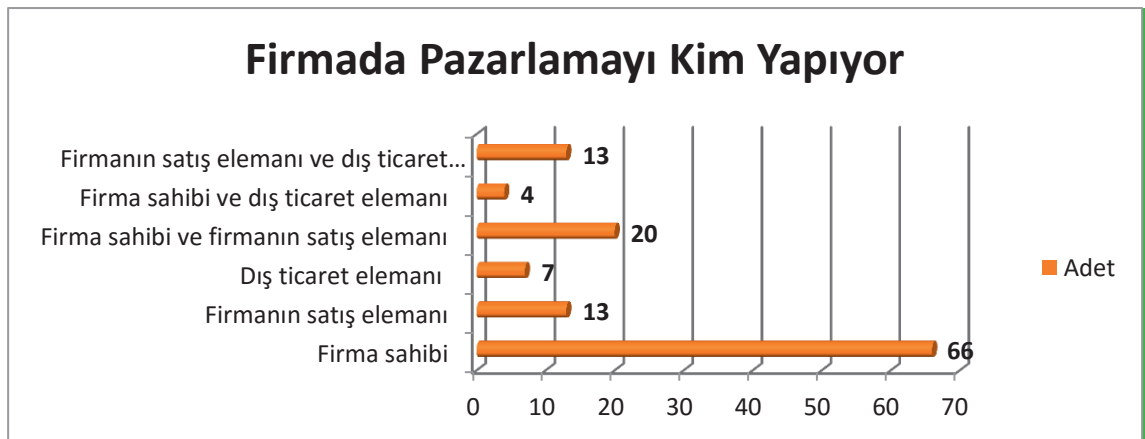
Aracı firma kullanma	Frekans	%
Kullanıyor	69	.42
Kullanmıyor	96	.58
<b>TOPLAM</b>	<b>165</b>	<b>100</b>



Ürünlerin pazarlamasını kimin yaptığı ile ilgili soruya verilen cevaplar Tablo 69’dadır. Birden fazla seçenek işaretlenmiştir. Seçeneklere bakıldığında ürünlerin pazarlamasının firma sahibi tarafından yapıldığı görülmektedir.

Tablo 69: Pazarlama Yapanın Kimliği İle İlgili Dağılım

Pazarlama Yapanın Kimliği	Frekans
Firma sahibi	66
Firmanın satış elemanı	13
Dış ticaret elemanı	7
Firma sahibi ve firmanın satış elemanı	20
Firma sahibi ve dış ticaret elemanı	4
Firmanın satış elemanı ve dış ticaret elemanı	13
<b>TOPLAM</b>	<b>123</b>

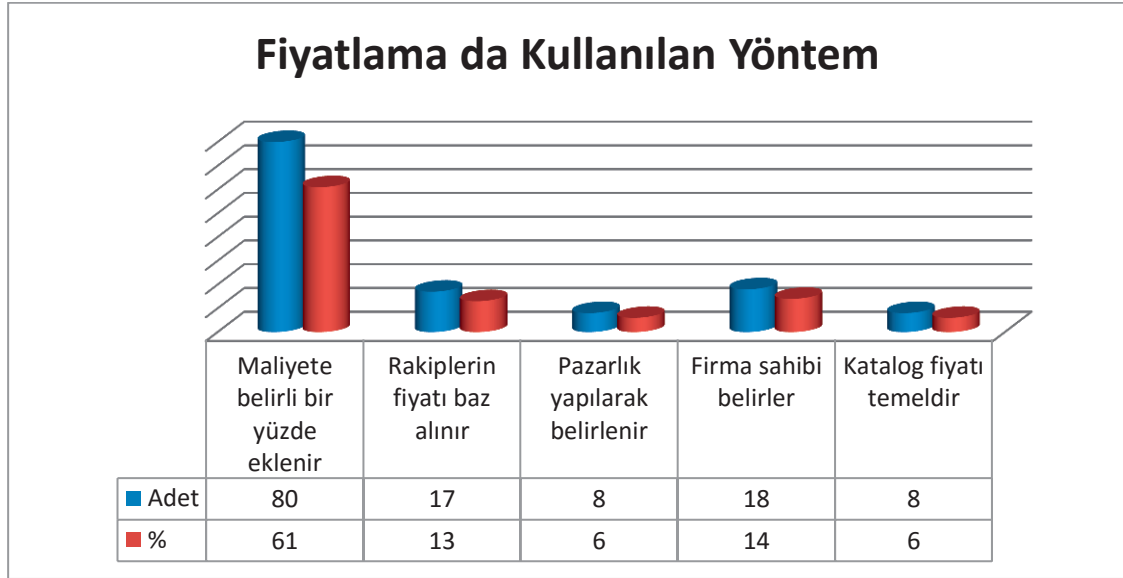


## Fiyat

Fiyatla ilgili ilk soru ürünün fiyatının belirlenmesi için kullanılan yöntemin sorgulanmasıyla amacıyla sorulan sorunun cevapları aşağıdadır. Çoktan seçmeli olarak sorulan bu soruda toplam 131 cevap verilmiştir. 131 cevabın % 61'i maliyete belirli bir yüzde eklenir şeklindedir. İşletmeler maliyete göre fiyatlama yapmaktadır.

Tablo 70: Fiyat Belirleme Yöntemiyle İlgili Dağılım

Fiyat yöntemi	Frekans	%
Maliyete belirli bir yüzde eklenir	80	.61
Rakiplerin fiyatı baz alınır	17	.13
Pazarlık yapılarak belirlenir	8	.06
Firma sahibi belirler	18	.14
Katalog fiyatı temeldir	8	.06
<b>TOPLAM</b>	<b>131</b>	<b>100</b>



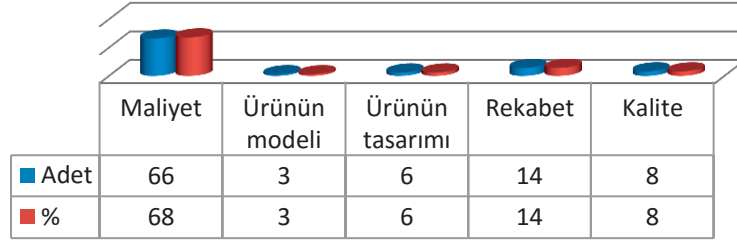
Ürünün fiyatını etkileyen en etkili faktörün ne olduğunun sorulduğu soruya 97 yetkili cevap vermiştir. Çoktan seçmeli olarak sorulan bu soruda % 68 maliyet olarak cevap vermiştir (Tablo 71). Demekki, mobilyanın fiyatını belirleyen en etkin faktör maliyettir.

Tablo 71: Fiyat Belirleme Yöntemiyle İlgili Dağılım

Fiyat belirlemedeki faktörler	Frekans	%
Maliyet	66	.68
Ürünün modeli	3	.03
Ürünün tasarımı	6	.06
Rekabet	14	.15
Kalite	8	.08
<b>TOPLAM</b>	<b>97</b>	<b>100</b>



## Fiyatı Belirlemede Faktörler



“Firmanın genel giderleri, birim maliyete eklenmekte midir?” sorusuna toplam 168 yetkili cevap vermiştir. İşletmelerin % 90’ı genel giderleri birim maliyete eklemektedirler (Tablo 72).

Tablo 72: Birim Maliyete Genel Giderlerin Eklenmesiyle İlgili Dağılım

Genel giderlerin birim maliyetine eklenmesi	Frekans	%
Ekleniyor	151	.90
Eklenmiyor	17	.10
<b>TOPLAM</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

Firmanın yaptığı reklam harcamaları, birim maliyete eklenmekte midir sorusuna cevap veren sayısı 164’tür. % 71 yetkili, reklam harcamalarını birim maliyete eklendiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 73: Birim Maliyete Reklam Harcamalarının Eklenmesiyle İlgili Dağılım

Reklam harcamalarının birim maliyete eklenmesi	Frekans	%
Ekleniyor	117	.71
Eklenmiyor	47	.29
<b>TOPLAM</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

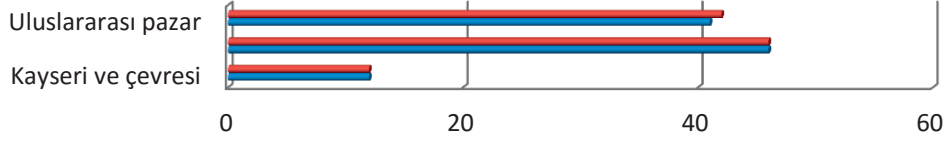
### Pazar

İşletmenin ürün sattığı pazarlar Tablo 74’te yer verilmiştir. 99 cevap verilmiştir. Cevaplayıcıların % 46’sı ulusal pazara, % 42’si uluslararası pazar ve % 12’si Kayseri ve çevresi yani yerel pazara ürün satmaktadırlar.

Tablo 74: İşletmelerin Ürün Sattığı Pazarlarla İlgili Dağılım

Pazar	Frekans	%
Kayseri ve çevresi	12	.12
Ulusal pazar	46	.46
Uluslararası pazar	41	.42
<b>TOPLAM</b>	<b>99</b>	<b>100</b>

## İşletmelerin Ürün Sattığı Pazarlar



	Kayseri ve çevresi	Ulusal pazar	Uluslararası pazar
■ %	12	46	42
■ Adet	12	46	41

4. Bölüm olan “**Pazarlama**” ile ilgili yapılan anketlerin değerlendirmesinden öncelikle işletmelerin örgüt şemalarında ayrı bir pazarlama bölümü kurarak profesyonel bir yönetici ile çalışmalarının gerekliliği tespit edilmiştir. Çünkü pazarlama genellikle şirket sahip ya da ortaklarıyla yapılmaktadır. Özellikle dış ticaretin pazarlama dışında yapılandırılması ve profesyonel elemanlarla çalışılması gerekmektedir. E-Ticaret kullanımı son derece zayıftır. Pazar araştırması yapıyor mu sorusuna yoğun şekilde evet cevabı verilmiş olması firmalar açısından umut vericidir. İşletmelerin fuarlara ziyaretçi ve/veya katılımcı olarak katılıyor olması sektör açısından olumlu bir yönelimdir. Ancak özellikle yurt dışı fuarlara stand açarak katılım oranının sektörün ihracatını artırmasının önemi açısından artırılması konusunda çeşitli URGE projelerinin sayısının çoğaltılması olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Fuarların etkin kullanılarak yeni müşterilerin bulunması ve iş anlaşmaların yapılması için de profesyonel çalışanları istihdam etmek gerekmektedir. Satış büyük oranda firma sahipleri tarafından yapılıyor gözükmektedir. Bu tablonunda değişmesi ve konusunda uzman kalifiye personelin yetiştirilmesi ile ilgili nitelikli eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin hem firma sahipleri ve hemde profesyonel çalışanlar nezdinde yapılması gerekmektedir. Maliyet hesaplamalarında tasarım, kaliteli üretim ve modelin ürün maliyetlerine eklenmesi oranlarında ki yüzdeler azdır. Bu durum firmaların özellikle tasarım konusunda gerekli özeni göstermediğini ve çoğunlukla tasarım konusunun firma sahipleri, çalışanları vs. ekip tarafından yapıldığı ve sektör için önemli bir sorun olduğu düşünülen çoğunlukla kopyalama şeklinde olduğu düşüncesini desteklemektedir. Ürüne değer katmak özellikle tasarım ve markalı ürünlerle olacaktır. Sektör temsilcilerinin bu bilince ulaşmasını sağlamakla ilgili çeşitli faaliyetlerin yapılması önerilmektedir.

## BÖLÜM 5: REKABET EDEBİLİRLİK İLE İLGİLİ BİLGİLER

### Kalite Kontrol

Firmanızda kullandığınız bir kalite kontrol sistemi var mıdır? sorusuna cevap veren 173 işletme yetkilisi, 88 (% 51)'i kalite kontrol sisteminin olmadığını ve 85 (% 49)'i bu sistemin olduğunu ifade etmektedirler. Tablo 75'de sonuçlar görülmektedir.

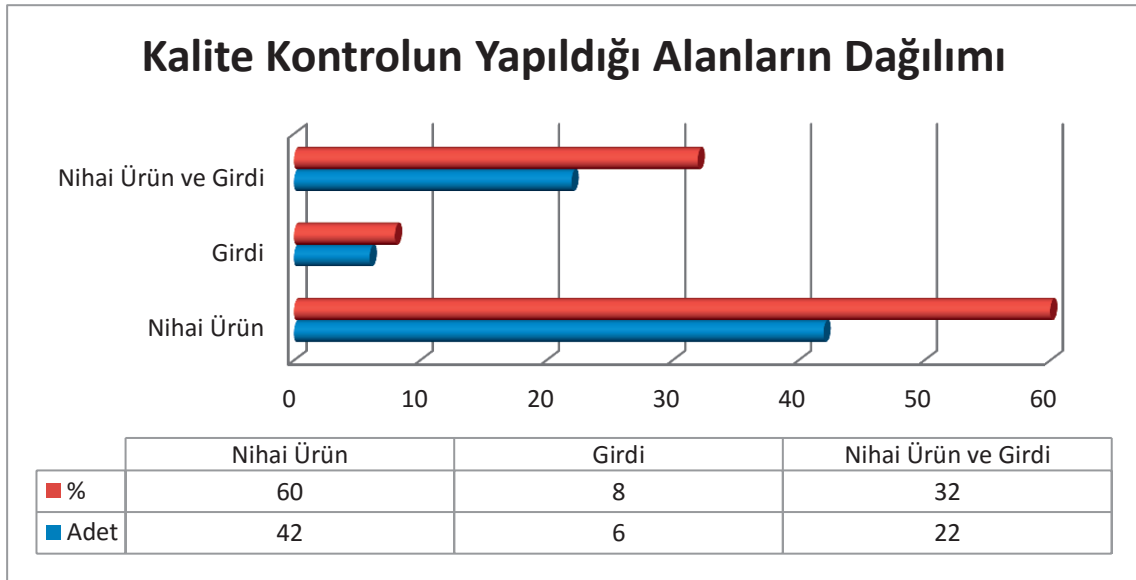
Tablo 75: Kalite Kontrol İle İlgili Dağılım

Kalite kontrol sistemi	Frekans	%
Var	85	.49
Yok	88	.51
<b>TOPLAM</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

Kalite kontrol sisteminin kullanıldığı alanları belirlemek amacıyla sorulan soruya 70 yetkili cevap vermiştir. Verilen cevaplar incelendiğinde işletmelerin % 60'sı nihai üründe kalite kontrol yaptıkları görülmektedir (Tablo 76).

Tablo 76: Kalite Kontrolün Yapıldığı Alanlarla İlgili Dağılım

Kalite kontrol alanları	Frekans	%
Nihai Ürün	42	.60
Girdi	6	.8
Nihai Ürün ve Girdi	22	.32
<b>TOPLAM</b>	<b>70</b>	<b>100</b>



Firmanızda kalite belgesi/belgeleri var mıdır? sorusuna cevap veren 165 kişidir. Cevap verenlerin % 53'ü kalite belgesinin olmadığını % 47'si ise kalite belgelerinin olduğunu beyan etmişlerdir.

Tablo 77: Kalite Belgesinin Bulunurluluğu İle İlgili Dağılım

Kalite belgesi	Frekans	%
Var	77	.47
Yok	88	.53
<b>TOPLAM</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Kalite belgesi olduğunu ifade eden işletme yetkililerine kalite belgesinin türü sorulmuştur. Verilen cevaplar, Tablo 78’dedir.

Tablo 78: Kalite Belgesinin Türü İle İlgili Dağılım

Kalite Belgesi Türü	Frekans	%
ISO	30	.46
CE işareti	34	.52
TSE	2	.2
<b>TOPLAM</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

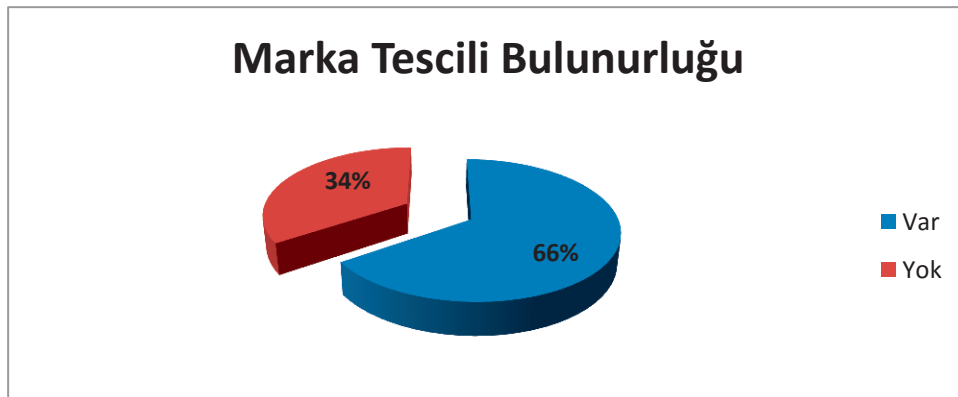
66 cevaplayıcıdan 30 (% 46)’u ISO; 34 (% 52)’si CE işareti ve 2 (% 2)’si TSE belgesinin bulunduğunu söylemişlerdir.

### Tescil Edilmiş Marka

İşletmenin tescil edilmiş bir markası olup olmadığına 174 cevap verilmiştir. 174 cevabın 114 (% 66)’ü tescilli markalarının olduğu yönündedir (Tablo 79).

Tablo 79: Tescil Edilmiş Markanın Bulunurluluğu İle İlgili Dağılım

Marka Tescilinin Bulunurluğu	Frekans	%
Var	114	.66
Yok	60	.34
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>



Markanın nerede tescil edildiği ile ilgili sonuçlar Tablo 80’de verilmiştir. Cevap verenlerin % 94’ü yurtiçinde markayı tescil ettirmişlerdir.

Tablo 80: Markanın Tescil Edilme Yeri İle İlgili Dağılım

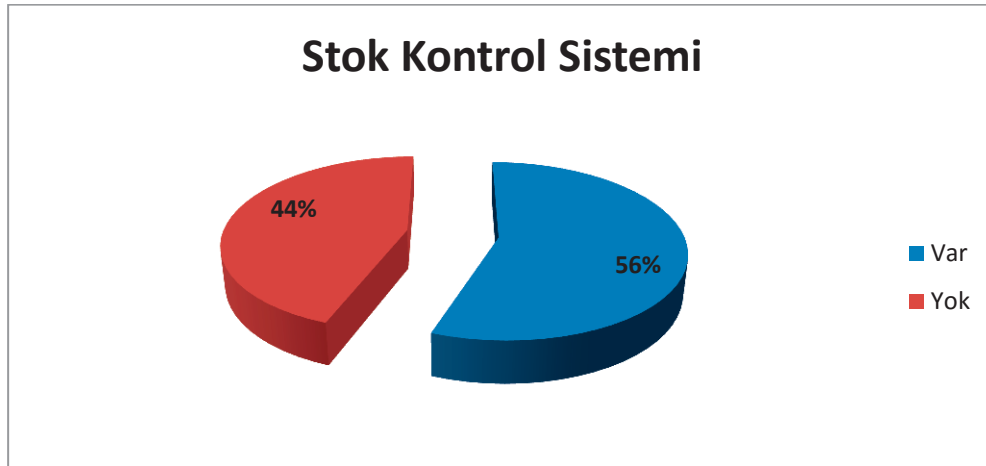
Tescil Yeri	Frekans	%
Yurtiçi	94	.94
Yurtdışı	6	.6
<b>TOPLAM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### Stok Kontrol Sistemi

“Firmanızda kullanılan bir stok kontrol sistemi var mıdır?” sorusuna cevap veren 169 kişidir. Cevaplayıcıların % 56’sı stok kontrol sisteminin olduğunu ifade etmektedirler.

Tablo 81: Stok Kontrol Sisteminin Bulunurluluğu İle İlgili Dağılım

Stok Kontrol Sistemi	Frekans	%
Var	94	.56
Yok	75	.44
<b>TOPLAM</b>	<b>169</b>	<b>100</b>



### Bilgisayar Programı

“Firmanızda maliyetleme için bilgisayar programı kullanıyor mu” sorusuna verilen cevap sayısı, 176’dır. 117 (% 67) maliyetleme için bilgisayar programı kullandığını beyan etmiştir (Tablo 82).

Tablo 82: Bilgisayar Programı Bulunurluluğu İle İlgili Dağılım

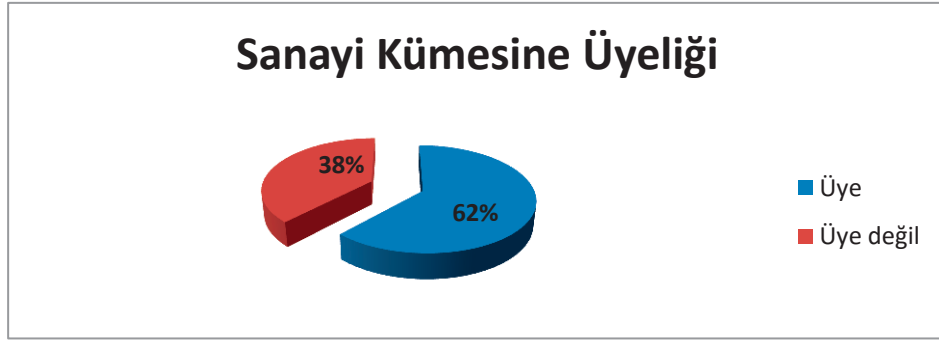
Maliyetleme İçin Bilgisayar Programı	Frekans	%
Var	117	.67
Yok	59	.33
<b>TOPLAM</b>	<b>176</b>	<b>100</b>

## Üyelik

İşletmelerin bir sanayi kümesine dahil olup olmadığını belirlemek amacıyla sorulan soruya 171 işletme yetkilisi cevap vermiştir. İşletmelerin % 62'si bir sanayi kümesine üyedir.

Tablo 83: Sanayi Kümesine Dahil Olma İle İlgili Dağılım

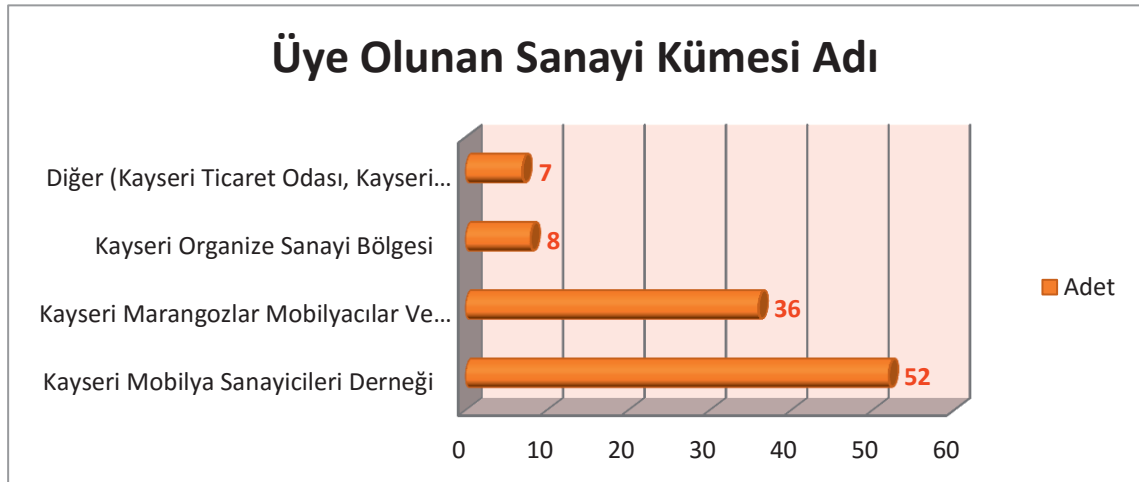
Sanayi Kümesi	Frekans	%
Üye	106	.62
Üye değil	65	.38
<b>TOPLAM</b>	<b>171</b>	<b>100</b>



Sanayi kümesine üye olan işletmelere bu kümenin adı sorulmuştur. Tablo 84'te bu kümelerin adları bulunmaktadır.

Tablo 84: Sanayi Kümesinin Adıyla İlgili Dağılım

Sanayi Kümesinin Adı	Frekans	%
<i>Kayseri Mobilya Sanayicileri Derneği</i>	52	.50
Kayseri Marangozlar Mobilyacılar Ve Döşemeciler Odası	36	.35
Kayseri Organize Sanayi Bölgesi	8	.8
Diğer (Kayseri Ticaret Odası, Kayseri Sanayi Odası, Esnaf Ve Sanatkarlar Odası, kafder esnaf sanatkar	7	.7
<b>TOPLAM</b>	<b>103</b>	<b>100</b>



Görüldüğü gibi işletmelerin % 50'si KAYMOS üyesidir. “Firmanız ticari bir derneğe üye midir?” sorusunu cevaplayan 170 işletmeden % 60'ı ticari bir derneğe üye olduğunu beyan etmiştir.

Tablo 85: Ticari Derneğe Üyelik İle İlgili Dağılım

Ticari dernek	Frekans	%
Üye	102	.60
Üye değil	68	.40
<b>TOPLAM</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Üye olunan derneğin adı ile ilgili bilgiler Tablo 86'da belirtilmiştir.

Tablo 86: Sanayi Kümesinin Adıyla İlgili Dağılım

Sanayi Kümesinin Adı	Frekans	%
Kayseri Mobilya Sanayicileri Derneği	91	.92
Kayseri Marangozlar Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası	7	.8
<b>TOPLAM</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

Görüldüğü üzere 98 cevaplayıcının % 92'si Kayseri Mobilya Sanayicileri Derneği'ne üyedir.

### Yabancı Dil

Sektörde rekabeti etkileyen en önemli faktörlerden biri olan yabancı dille ilgili sorulan soru, yönetim ekibinin yabancı dil bilmesiyle ilgiliydi. Cevap veren 176 kişiden % 57'si yönetim ekibinin yabancı dil bildiğini ifade etmişlerdi.

Tablo 87: Yabancı Dil Bilme İle İlgili Dağılım

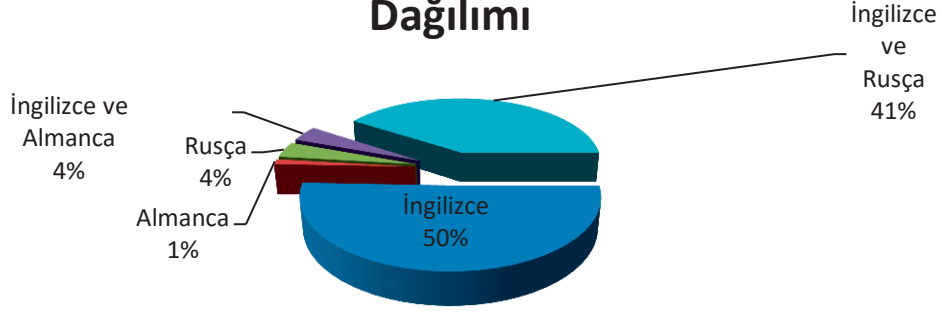
Yabancı Dil Bilme	Frekans	%
Biliyor	100	.57
Bilmiyor	76	.43
<b>TOPLAM</b>	<b>176</b>	<b>100</b>

Bilinen bu dilleri belirlemek amacıyla sorulan soruya verilen cevaplar, Tablo 88'dedir. Yönetim ekibi, 41'i İngilizce; 33'ü hem İngilizce hem de Rusça, 3'ü Rusça; 3'ü hem İngilizce hem de Almanca ve 1'i sadece Almanca bilmektedir.

Tablo 88: Yönetim Ekibinin Bildiği Diller İle İlgili Dağılım

Yabancı Dil	Frekans
İngilizce	41
Almanca	1
Rusça	3
İngilizce ve Almanca	3
İngilizce ve Rusça	33
<b>TOPLAM</b>	<b>81</b>

## Yönetim Ekibinin Bildiği Yabancı Diller Dağılımı



### Akredite Laboratuvarı

“Sektörünüz için bölgede bir akredite laboratuvarı kurulmasını ister misiniz?” sorusuna 161 yetkili cevap vermiştir. 88 (% 55)’i bu laboratuvarın kurulmasını istemektedir (Tablo 89).

Tablo 89: Akredite Laboratuvarının Kurulması İle İlgili Dağılım

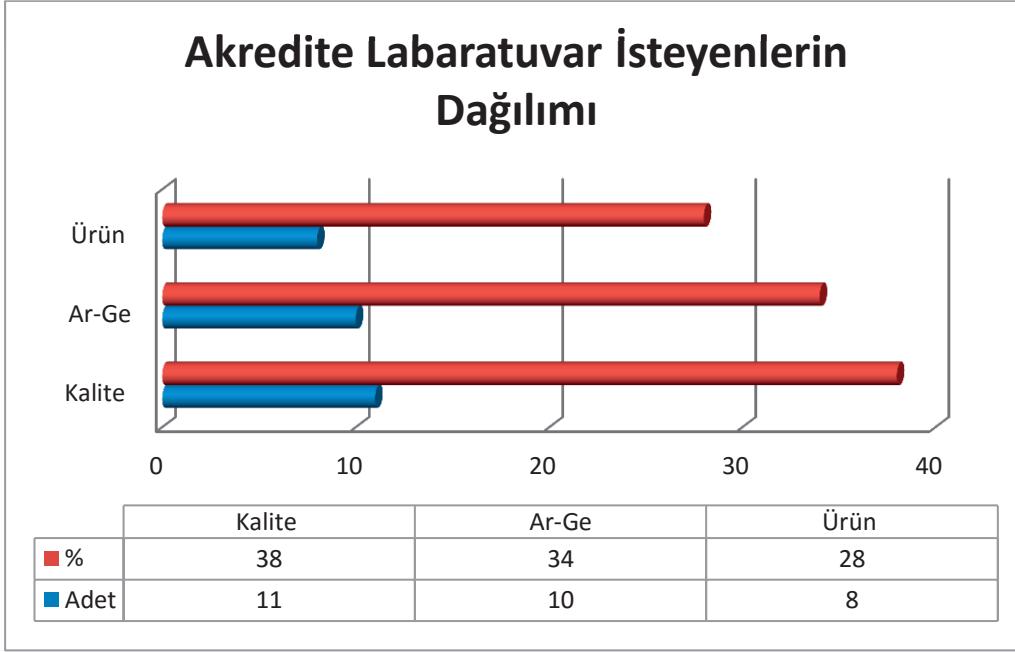
Akredite Laboratuvarının Kurulması	Frekans	%
İstiyor	88	.55
İstemiyor	73	.45
<b>TOPLAM</b>	<b>161</b>	<b>100</b>

Bu laboratuvarının kurulmasını 88 kişi isterken 73 kişi buna karşı çıkmaktadır. Bu durumda neden karşı çıktıkları da sorgulanmalıdır. Akredite laboratuvarının kurulmasını isteyenlere bu laboratuvarın ne üzerine olması gerektiği sorulmuştur. Tablo 90’da da görüldüğü gibi cevaplayıcıların % 38’i kalite; % 34’ü Ar-Ge ve % 28’i ürün ile ilgili olması gerektiğini düşünmektedirler.

Tablo 90: Akredite Laboratuvarının Türü İle İlgili Dağılım

Akredite Laboratuvarının Türü	Frekans	%
Kalite	11	.38
Ar-Ge	10	.34
Ürün	8	.28
<b>TOPLAM</b>	<b>29</b>	<b>100</b>





### Makine Parkuru

Rekabet üstünlüğü sağlayacak bir diğer konu makine parkurudur. Bu parkur ile ilgili “Bir kurum bünyesinde ortak makine parkuru kurulsa kullanmak ister misiniz?” sorusu sorulmuştur. 166 kişinin cevapladığı bu soruya olumlu cevap verenler % 56; olumsuz cevap verenler ise % 44’tür.

Tablo 91: Makine Parkuru İstenmesi İle İlgili Dağılım

Makine Parkuru	Frekans	%
İstiyor	93	.56
İstemiyor	73	.44
<b>TOPLAM</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

“Ücretini ödemek şartıyla bu ortak makine parkurunda işletmenizde olmayan hangi makinelerin olmasını istersiniz? Lütfen yazınız” şeklinde açık sorulara verilen cevaplar, Tablo 92’de bulunmaktadır.

Tablo 92: Makine Parkurunda Yer Alması İstenen Makine Çeşitleri İle İlgili Dağılım

Makine Çeşidi	Frekans	%
CNC	38	.66
Boya Hattı	8	.14
Lazer Kesim	7	.12
Diğer (Sünger ebatlama, ağaç işleme vb.)	5	.8
<b>TOPLAM</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Tablo 92 incelendiğinde soruyu cevaplayan 58 kişiden 38 (% 66)’in CNC istedikleri ortaya çıkmıştır.

## İş Ortaklığı

“Birkaç işletmeyle bir araya gelerek büyük hacimlerde iş alma ve bu işi iş ortaklığı, birlikteliği şeklinde üretim yapmak ister misiniz?” sorusuna verilen cevaplar, Tablo 93’dedir.

Tablo 93: İş Ortaklığı Oluşturulmasını İsteme İle İlgili Dağılım

İş Ortaklığı	Frekans	%
İstiyor	100	.61
İstemiyor	64	.39
<b>TOPLAM</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Tablo incelendiğinde bu soruya cevap veren 164 kişiden 100 (% 61)’ü iş ortaklığı, birlikteliği şeklinde bir üretim yapmak istediği ortaya çıkmaktadır. Ancak 64 (% 39)’ü böyle bir ortaklığı onaylamamaktadır.

## Üretilmeyen Ürün

“İşletmeniz bünyesinde üretimini yapabilme yeteneğinizin olduğu ancak talep olmadığı için üretilmediğiniz ürünleriniz var mıdır?” sorusuna 150 işletme yetkilisi cevap vermiştir. Cevaplayıcıların % 69’u üretimini yapabilme yeteneğinin olduğu ancak talep olmadığı için üretilmediği ürünün olmadığını belirtmiştir (Tablo 94).

Tablo 94: Üretilmeyen Ürün İsteme İle İlgili Dağılım

Üretilmeyen Ürün	Frekans	%
Var	46	.31
Yok	104	.69
<b>TOPLAM</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

## Katma Değer Vergisi (KDV)

KDV oranlarının yüksekliği sektörü olumsuz etkiliyor mu? sorusuna verilen cevaplar, Tablo 95’dedir. Bu sonuçlar incelendiğinde 174 yetkili bu soruya cevap vermiştir. 158 (% 91)’i KDV oranlarının yüksekliği mobilya sektörünü olumsuz etkilediğini düşünmektedir.

Tablo 95: KDV Oranlarının Yüksekliği İle İlgili Dağılım

KDV yüksekliği	Frekans	%
Olumsuz	158	.91
Olumlu	16	.9
<b>TOPLAM</b>	<b>174</b>	<b>100</b>

### Fiyat Rekabet

“Ürünün fiyatı, rekabet ortamından etkilenmekte midir?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 171 bireyin cevap verdiği görülmektedir. Bunların % 96’sı ürünün fiyatının rekabet ortamından etkilendiğini ifade etmektedir. Bu oran oldukça yüksektir.

Tablo 95: Ürünün Fiyatının Rekabet Ortamından Etkilenmesiyle İlgili Dağılım

Ürünün fiyatı rekabet ortamı	Frekans	%
Etkiliyor	164	.96
Etkilemiyor	7	.4
<b>TOPLAM</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

### Özellikli ürün

“Ürünün özellikli olması (tasarım, uluslararası marka olması gibi), ürünün pazardaki diğer ürünlere göre fiyatının da yüksek olmasına neden olur mu?” sorusuna cevap veren 164 yetkilidir. Bunlardan % 86’sı özelliğin olmasının ürünün fiyatını arttırdığını düşünmektedirler (Tablo 96).

Tablo 96: Ürünün Özellikli Olmasının Fiyatını Artırmasıyla İlgili Dağılım

Özellikli ürün fiyat	Frekans	%
Yüksek	141	.86
Düşük	23	.14
<b>TOPLAM</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

### Kira giderleri

“Kira giderlerinin üretim maliyetleri içerisindeki payının yüksek olması, rekabetedilebilirliği olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 97’dedir.

Tablo 97: Kira giderlerinin Yüksek Olmasıyla İlgili Dağılım

Kira Gideri	Frekans	%
Olumsuz etkiliyor	154	.93
Olumsuz etkilemiyor	11	.7
<b>TOPLAM</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Tabloya göre cevap veren 165 işletme yetkilisinden 154 (% 93)’ü kira giderlerinin üretim maliyetleri içerisindeki payının yüksek olması, rekabetedilebilirliği olumsuz etkilediğini düşünmektedir.

5.Bölüm olan “İşletmelerin Rekabet Edebilirliği” ile ilgili değerlendirilmelerine bakıldığında kalite kontrol sisteminin varlığı, kalite sisteminin olması, marka tescilinin olması, yönetim ekibinin yabancı dil bilmesi, stok kontrol sisteminin var olması gibi birçok faktörün yapıldığı görülmektedir.

İşletmelerin çoğunun oda, dernek ya da sanayi kümesine üye olmaları da olumludur. Ancak sadece üye olmak değil bu kuruluşların işletmelere artı değer ekleyecek (makine parkuru, dış ticaret şirketi, akredite test laboratuvarı, pazarlama şirketi gibi) destekleri de vermesi, işletmeleri ve sektörü olumlu etkileyecektir.

### EK 3. Odak Grup Çalışmaları ve Çalıştaylardan Fotoğraflar



## SEKTÖREL AMAÇLAR

- ① İhracı artırmak
- ② Branşlaşmak  
Katma Değeri Artırmak
- ③ Kümeleşme projelerini artırmak
- ④ Fuarlara katılımı artırmak
- ⑤ Müşteri Değeri → Misun Hocam
- ⑥ Servis Satış sonrası hizmetler (Müşteri)  
(Ortak Servis Ağları)
- ⑦ Ortak Lojistik Hizmetleri
- ⑧ Kaliteli üretim (Süreklili)
- ⑨ Sürekli fuar ziyareti (Pazar Araştırması)
- ⑩ Uluslararası ticarete hakim değiliz
- ⑪ Ortak Hukuk destekleri
- ⑫ Markalaşma
- ⑬ Devlet destekleri (Nakul + Hizmetler)
- ⑭ Tanıtım









