

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MOBİLYA SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ
VE BİR UYGULAMA**

ABDULLAH CEYLAN
04713013

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. İSMAİL DUYMAZ

İSTANBUL
2009

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MOBİLYA SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ
VE BİR UYGULAMA**

ABDULLAH CEYLAN

04713013

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 26.01.2009

Tezin Savunulduğu Tarih: 02.02.2009

Tez Oy birliği ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı :	Unvan Ad Soyad
Jüri Üyeleri :	Prof. Dr. İsmail DUYMAZ
	Yrd. Doç. Dr. Ebru ENGİNKAYA
	Yrd. Doç. Dr. Ceren ERGİN GÜNDOĞDU



Ceren

İSTANBUL

02.2009

ÖZ
MOBİLYA SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE BİR
UYGULAMA
Abdullah CEYLAN
Ocak 2009

Mobilya insanoğlunun iç içe yaşadığı ve yaşamının her aşamasında kullandığı temel tüketim malları arasında yer almaktadır. Mobilyanın insanlar için; ekonomik, kullanışlı, ulaşılabilir ve sağlıklı olması önemli kriterlerdir. Tedarik zinciri yönetimi mobilya sektöründe henüz bilinçli ve ölçülebilir bir uygulama bulmamakla birlikte, önemi yeni kavranmaktadır. Mobilya sektörünün tek tip hammadde ve yarımamül kullanmaması karmaşık bir tedarik zincirine sahip olmasına neden olmaktadır. Mobilya sektöründeki tedarik zinciri yönetimi yaklaşımının hangi aşamada olduğunu ve neler yapılabileceğini araştırmayı amaçlamaktadır.

Mobilya sektöründe tedarik zinciri yönetimi; tasarım ve Ar-Ge süreci, tedarik süreci, yatırım ve üretim süreci, dağıtım süreci, pazarlama ve satış süreci ve müşteri hizmetleri süreci olmak üzere tüm aşamaları incelenmiştir. Mobilya sektörü ile ilgili birçok çalışma yapılmasına rağmen, tedarik zinciri yönetiminin mobilya sektöründeki etkilerini değerlendiren çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu doğrultuda teorik bir çerçevenin oluşturulması ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların, tedarik zinciri yönetiminde hangi aşamada olduklarını ölçmeye yönelik bir anket çalışması uygulanmıştır. Anket sonuçları, SPSS (Statistik Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) programıyla değerlendirilerek, bulgular hakkında yorumlar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobilya Sektörü, Tedarik Zinciri Yönetimi, Lojistik Yönetimi

ABSTRACT

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN FURNITURE SECTOR AND AN APPLICATION

Abdullah CEYLAN

January 2009

Furniture is one of the basic consumption goods in man lives inseparably with and uses in every phase of his life. In furniture, economically, functionality, reach ability and soundness are important criteria for man. Although not yet finding a conscious and measurable application area in furniture sector, the significance of supply chain management is newly recognized. Since the furniture sector doesn't use a standard raw material and intermediate product, it has a complicated supply chain. This study aims at investigating the phase where supply chain management approach positions in furniture sector and what to be done in the future.

All phases of supply chain management in furniture sector, including design and Research & Development (R&D) process, supply process, investment and production process, delivery process, marketing and sale process, and customer services process, are scrutinized. In spite of many studies about furniture sector, those considering the effects of supply chain management in furniture sector are rarely exist. Parallel to this fact, a theoretical context was set up and a questionnaire measuring the stage where the firms which are active in furniture sector in supply chain management was applied. After evaluating the findings of the questionnaire in SPSS (Statistik Package for Social Sciences) program, some crucial conclusions were reached.

Key Words: Furniture Sector, Supply Chain Management, Logistical Management

ÖNSÖZ

Tez Danışmanım olan Sayın Prof Dr. İsmail DUYMAZ ve Arş. Gör. Arzu KARAMAN hocalarıma araştırma boyu gösterdikleri, rehberlik, anlayış ve katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca SPSS çözümlemeleri konusunda desteklerini esirgemeyen arkadaşım İbrahim YILDIRIM'a teşekkür ederim. Tez çalışması uygulama anketinde destekleyen MOSDER (Mobilya Sanayicileri Derneği) yöneticileri ve üyelerine teşekkürlerimi sunarım.

Bu tezin hazırlanması sürecinde anlayış ve desteklerini esirgemeyen aileme ve özellikle eğitim hayatım boyunca sonsuz desteklerini esirgemeyen babama teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul-01.2009

Abdullah CEYLAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii

1. GİRİŞ 1

2. LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI VE GELİŞİMİ .. 2

2.1. Lojistik Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Kavramları	2
2.1.1. Lojistik Tanımı	2
2.1.2. Lojistik Yönetiminin Gelişimi	3
2.1.3. Türkiye’de Lojistik Yönetimi	5
2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	7
2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı	7
2.2.2. Tedarik Zincirini Oluşturan Elemanlar	9
2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amacı	10
2.2.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları	11
2.2.4.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Müşterilere Olan Faydaları.....	11
2.2.4.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeye Olan Faydaları	12
2.2.4.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tedarikçilere Olan Faydaları.....	13
2.2.4.4. Tedarik Zinciri Yönetiminde Yeni Trendler.....	13
2.3. Değer Zinciri.....	14
2.3.1. Değer Zinciri ile Tedarik Zinciri Arasındaki Fark	16
2.3.2. Mobilya Sektöründe Değer Zinciri Yönetimi.....	17

3. MOBİLYA SEKTÖRÜNDE LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ 19

3.1. Mobilya Tanımı ve Sınıflandırması	19
3.1.1. Fonksiyonel Yaklaşım Açısından Mobilya.....	19
3.1.2. Fonksiyonel-Estetik Faktörlerin Ağırlığına Göre Mobilya	20
3.1.3. Estetik Tanımlama Açısından Mobilya.....	21
3.1.4. Mühendislik Değerlendirmelerine Göre Mobilya	21
3.1.5. Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon Numaralarına Göre Mobilya Türleri	22
3.1.6. Türk Standartları Enstitüsü’ne Göre Mobilya Sınıflandırması.....	23
3.2 Mobilya Sektörünün Dünya da ve Avrupa Ülkelerindeki Durumu	25
3.2.1 Türk Mobilya Sektörü	25
3.2.1.1. Türk Mobilya Sektörünün Ticari Durumu	26
3.2.1.2. Türk Mobilya Sektörünün İstihdam Durumu.....	29
3.2.2. Dünya Mobilya Sektörü	31

3.3. Mobilya Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi ve İşleyişi.....	35
3.3.1. Mobilya Sektöründe Tasarım ve AR-GE Süreci.....	38
3.3.2. Mobilya Sektöründe Tedarik Süreci.....	42
3.3.2.1. Ahşap Hammaddelerin Tedarik Süreci	42
3.3.2.2. İşlenmiş Ahşaplarda Tedarik Süreci	44
3.3.2.3. Aksesuarlarda Tedarik Süreci	46
3.3.2.4. Yardımcı Malzemelerde Tedarik Süreci	46
3.3.3. Mobilya Sektöründe Yatırım ve Üretim Süreci	48
3.3.3.1. Mobilya Sektöründe Yatırım Süreci ve CNC Makinelerin Önemi.	48
3.3.3.2. Mobilya Sektöründe Üretim Süreci ve Üretim Sistemleri.....	50
3.3.4. Mobilya Sektöründe Dağıtım Süreci	52
3.3.4.1. Mobilya Sektöründe Üçüncü Parti Lojistik (3PL)	53
3.3.5. Mobilya Sektöründe Pazarlama ve Satış Süreci	54
3.3.6. Mobilya Sektöründe Müşteri Hizmetleri Süreci	55
3.3.7. Mobilya Sektöründe Tersine Lojistik.....	56
3.3.8. Mobilya Sektöründe Bilgi ve Enformasyon Akışı	56
3.4. Mobilya Sektörünün Elmas Modeli İle İncelenmesi.....	57
3.4.1. Elmas Modeli	57
3.4.2. Mobilya Sektöründe Elmas Modeli	58
3.4.2.1. Faktör (Girdi) Koşulları	59
3.4.2.2. Talep Koşulları	61
3.4.2.3. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı	62
3.4.2.4. İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar.....	66
3.4.2.5. Devlet Faktörü	67

4. MOBİLYA SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

UYGULAMALARI.....	70
4.1. Mobilya Sektörü.....	70
4.2. Araştırmanın Amacı	71
4.2.1. Araştırmanın Kapsamı	71
4.2.2. Araştırmanın Yöntemi	71
4.3. Araştırma Verileirinin Analizi	72
4.3.1. Firmaların Mobilya Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Değerlendirmesi.....	72
4.3.2. Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Değerlendirilmesi	73
4.3.3. Firmaların Üretim, Satış ve Diğer Hizmetler ile İlgili Faaliyet Alanları.....	74
4.3.4. Firmaların Üretim Kalemlerine Göre Değerlendirilmesi.....	75
4.3.5. Firmaların Sistemli Bir TZY’ ne Geçişini Etkileyen Faktörler	76
4.3.6. Firmaların TZY ile İlgili Olarak Aldığı Eğitim veya Danışmanlık Hizmetleri ..	77
4.3.7. Firmaların Kullanmış Olduğu Rekabet Gücü	78
4.3.8. Rekabet Gücü Üzerine Etkili Olan Firma İçi Faktörler.....	79
4.3.9. Rekabet Gücü Üzerine Etkili Olan Dış Faktörler.....	80
4.3.10. Uluslararası Rekabet Avantajı Yaratmayı Etkileyen Faktörlerin Firma Açısından Önemi.....	81
4.3.11. Firmanızın Ulusal ve Uluslararası Rekabet Gücü Elde Edebilmesi İçin İzlediği Strateji.....	82
4.3.12. Firmaların TZY’ ne Geçiş Nedenleri	83
4.3.13. Firmaların Tedarik Zinciri Yönetimindeki Konumu	84
4.3.14. TZY Üzerine Profesyonel Yazılım Programı Kullanımı	85
4.3.15. Firmaların Sistematik Tedarik Zinciri Yapılanmasına Geçiş Süreleri	86
4.3.16. Firmalarda Kullanılan Profesyonel Yazılım Programının TZY Süreçlerinde	

Ne Düzeyde Etkin Olarak Kullanıldığı	87
4.3.17. TZY’ de Mal ve Bilgi Akış Süreçlerinde Kontrat (3PL) Lojistiği Kullanım Alanları	88
4.3.18. Tedarikçi Seçiminde Önem Verilen Kriterler	89
4.3.19. Tedarikçiler ile Uzun Süreli Çalışmanın Önemi	90
4.3.20. Problem Çözümünde Tedarikçi ile Görüşüp Ortaklaşa Çözüm Aramak	91
4.3.21. Firmaların Ana Tedarikçilere Bakış Açısı	92
4.3.22. Tedarikçiler ile Yaşanan Başlıca Sorunlar	93
4.3.23. Mobilya Sektöründe Lojistik Faaliyetlerinin Maliyetteki Payı ve Önemi	94
4.3.24. Firmalarda Müşteri ve Tedarikçi İhtiyaçları Dikkate Alınma Düzeyleri	95
4.3.25. Firmalarda Lokasyon (Kuruluş Yeri) Seçimini Etkileyen Faktörler	96
4.3.26. Firmaların Kullandıkları Malzeme ve Ekipmanları Tedarik Yerleri	97
4.3.27. Firmaların Rakibi Olan İşletmelerin Yerleri	97
4.3.28. Yeni Yatırım Yapmayı Düşünen Firmalar	98
4.3.29. Firmalarda TZY Hedeflerine Ulaşma Düzeyleri	99
5. SONUÇ	100
KAYNAKÇA	103
EKLER	108
Ek 1: Uygulama Anketi.....	108
ÖZGEÇMİŞ.....	114

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1:	Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeye Olan Faydaları.....	13
Tablo 2:	Mobilya Sektöründe Kullanılan GTİP Numaraları.....	23
Tablo 3:	Mobilya Sektöründe Kullanılan TSE Standartları.....	24
Tablo 4:	Büyük Ölçekli İşletmelerin Ortalama Üretim Girdi Oranları	26
Tablo 5:	Mobilya Sektörünün Ülke İhracatındaki Payı	27
Tablo 6:	Mobilya Sektörünün Ülke İthalatındaki Payı.....	28
Tablo 7:	Mobilya Sektörü Dış Ticaret Dengesi.....	29
Tablo 8:	Mobilya Sektöründe Çalışan Sayısı ve İllere Göre Dağılımı	30
Tablo 9:	Mobilya Üretim Sektöründe Önemli Kuruluşlar	31
Tablo 10:	Dünya Mobilya Üretiminde Ülkelerin Aldığı Paylar.....	32
Tablo 11:	Dünya Mobilya Tüketiminde Ülkelerin Aldığı Paylar	35
Tablo 12:	Fabrikada Bulunan Makinalar	50
Tablo 13:	Üretim Sitemlerinin Karşılaştırılması	51
Tablo 14:	Firmaların Mobilya Sektöründe Çalışma Süreleri	72
Tablo 15:	Firmalarda Çalışan Sayıları Dağılımı	73
Tablo 16:	Firmalarda Çalışan Sayıları ve Çalışma Süreleri Dağılımı	73
Tablo 17:	Firmaların Üretim ve Satış-hizmetler ile İlgili Ana Faaliyet Alanları	74
Tablo 18:	Firmaların Üretim Kalemlerine Göre Dağılımı	75
Tablo 19:	Firmaların Sistemli Bir TZY' ne Geçişini Etkileyen Faktörlerin Önemi	76
Tablo 20:	Uygulamaya Katılan Firmalardan Eğitim ve Danışmanlık Alması	77
Tablo 21:	TZY Konusunda Eğitim ve Danışmanlık Alan Firmaların Büyüklükleri Arasındaki İlişki	77
Tablo 22:	Firmaların Kullandıkları Rekabet Güçleri	78
Tablo 23:	Rekabet Gücü Üzerine Etkili Olan Firma İçi Faktörler	79
Tablo 24:	Rekabet Gücü Üzerine Etkili Olan Dış Faktörler	80
Tablo 25:	Uluslar arası Rekabet Avantajı Yaratmayı Etkileyen Faktörlerin Önemi	81
Tablo 26:	Firmanızın Ulusal ve Uluslar arası Rekabet Gücü Elde Edebilmesi İçin İzlediği Strateji	82
Tablo 27:	Firmaların TZY' ne Geçiş Nedenleri.....	83
Tablo 28:	Firmaların Tedarik Zinciri Yönetimindeki Konumları	84
Tablo 29:	TZY Üzerine Profesyonel Yazılım Programı Kullanımı ve Firma Büyüklüğü	85
Tablo 30:	Sistematik Tedarik Zinciri Yapılanmasına Geçiş Süreleri	86
Tablo 31:	Firmalarda Kullanılan Profesyonel Yazılım Programının TZY Süreçlerinde Ne Düzeyde Etkin Kullanıldığı.....	87
Tablo 32:	TZY' de Mal ve Bilgi Akış Süreçlerinde Kontrat (3PL) Lojistiği Kullanım Alanları	88
Tablo 33:	Tedarikçi Seçiminde Önem Verilen Kriterlerin Dağılımı	89
Tablo 34:	Tedarikçiler ile Uzun Süreli Çalışmanın Önemi	90
Tablo 35:	Problem Çözümünde Tedarikçi ile Görüşüp Ortaklaşa Çözüm Aramak	91
Tablo 36:	Firmaların Ana Tedarikçilere Bakış Açısı	92
Tablo 37:	Tedarikçiler ile Yaşanan Başlıca Sorunlar	93
Tablo 38:	Mobilya Sektöründe Lojistik Faaliyetlerinin Maliyetteki Payı ve Önemi	94
Tablo 39:	Firmalarda Müşteri ve Tedarikçi İhtiyaçları Dikkate Alınma Düzeyleri	95
Tablo 40:	Firmalarda Lokasyon (Kuruluş Yeri) Seçimini Etkileyen Faktörler	96
Tablo 41:	Firmaların Kullandıkları Malzeme ve Ekipmanları Tedarik Yerleri	97

Tablo 42:	Firmaların Rakibi Olan İşletmelerin Yerleri	97
Tablo 43:	Firmaların Rakibi Olan İşletmelerin Yerleri	98
Tablo 44:	Firmalarda TZY Hedeflerine Ulaşma Düzeyleri	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Lojistik Yönetiminin Temel Dinamikleri	5
Şekil 2: Tedarik Zincirinin Genel İşleyişi	8
Şekil 3: Lojistik ve Tedarik Zinciri	9
Şekil 4: Değer Yaratan Faaliyetler ve Değer Zinciri	15
Şekil 5: Ahşap Sandalye de Değer Zinciri	18
Şekil 6: Tedarik Zincirinin Şematik Gösterimi	36
Şekil 7: Mobilya Sektöründe Tedarik Zinciri İle İlgili Temel Süreçler	37
Şekil 8: Mobilya Tasarımını Etkileyen Faktörler	39
Şekil 9: Tedarik Sürecinde Kullanılan Hammadde ve Yarımamül Örnekleri	47
Şekil 10: Fabrika Parça Hareketi	49
Şekil 11: Porter'ın Elmas Modeli	58
Şekil 12: Mobilya Sektörünün Elmas Modeli İle İncelenmesi	69
Şekil 13: Firmaların Mobilya Sektöründe Çalışma Süreleri	72
Şekil 14: İşletme Büyüklüğüne Göre Firmalarda Çalışan Sayılarının Dağılımı	73

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
CLM	: Council of Logistics Management
CNC	: Computer Numerical Control
CRM	: Customer Relationship Management-Müşteri İlişkileri Yönetimi
CSCMP	: Council of Supply Chain Management Professionals
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ERP	: Enterprise Resource Planning-Kurumsal Kaynak Planlama
GTİP	: Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon
İGEM	: İhracatı Geliştirme ve Etüt Merkezi
MASKO	: İstanbul Mobilya ve Ahşap Eşya İmalatçıları Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi
MOSDER	: Mobilya Sanayicileri Derneği
OAİB	: Orta Anadolu İhracatçıları Birliği
SPSS	: Statistik Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi

1. GİRİŞ

Rekabetin artması firmaları farklı olmaya ve müşterilerini etkilemeye zorlamaktadır. Mobilya sektöründe dayanıklı tüketim malları sınıfında rekabetin en yoğun olarak yaşandığı sektörlerden birisidir.

Tedarik zinciri yönetimi, özellikle çoklu değişkenlerin aynı anda düşünülmesi gereken bir yönetim tarzıdır. Firmalar arasındaki rekabet, tedarik zincirleri yönetiminde somutlaşmaktadır. Ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına göre tasarlanması, birçok farklı durumdan ve birçok farklı yerden aynı amaç için tedarik edilmesi, işlenmesi ve katma değer yaratılması, son müşteriye dağıtımı, satış sonrası müşteriden gelecek tepkilerin ölçülerek değerlendirilmesi tüm sorunların en kısa sürede çözümlenerek müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi süreçler, mobilya sektöründeki tedarik zinciri yönetiminin süreçleri arasında yer almaktadır.

Mobilya sektörü hızlı değişimden etkilenmektedir, atölye mantığından fabrikasyon üretime doğru ilerlemekte ve CNC makineler ile profesyonel tedarik zinciri yönetimi programlarının kullanılması sektörde büyümeyi hızlandırmaktadır. Tedarik zinciri yönetim programlarının kullanım derecesi firmaların kurumsallaşması ve büyüklükleri ile doğru orantılıdır. Orta ölçekli firmalar genelde planlama, muhasebe ve müşteri bilgilerini tutmak gibi basit işlemler için bu programları kullanmakta. Büyük ve kurumsal firmalar ise siparişin alınmasından ürün teslimi ve müşteri memnuniyetine kadar geniş bir alanda kullanmaktadır. Firmaların yapısal anlamda tedarik zinciri yönetimini ne kadar uyguladıkları önemli bir sorudur.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde lojistik yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi ile ilgili kısa kavramsal açıklaması yapılmıştır. İkinci bölümde, mobilya sektöründe tedarik zinciri yönetiminin teorik çerçevesi çizilmektedir. Üçüncü bölümde ise, Türkiye'nin birçok farklı bölgesinde bulunan mobilya sektöründen firmalar ile yapılan anket çalışmasının sonuçları SPSS (Statistik Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) kullanılarak değerlendirilmekte ve elde edilen bulgular yorumlanmaktadır.

2. LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI VE GELİŞİMİ

2.1. Lojistik Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramları

2.1.1. Lojistik Tanımı

Lojistik; hammadde, yarı-mamül ve mamüllerin, üretim noktasının başından tüketim noktasına kadar müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla, etkin ve düşük maliyetli bir şekilde akış ve depolanması süreçlerinin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir¹.

Lojistik; malzemelere, parçalara, ürünlere ve bunlarla ilgili bilgilere ait proseslerin, tedarik, akış ve depolanmasının, anlık ve gelecekteki kârı maksimize edecek şekilde organizasyon içi ve pazarlama kanalları boyunca yönetilmesi anlamına gelir².

Lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddesinin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin, etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması hizmetidir. Bu tanım 1998 yılında Lojistik Yönetimi Konseyi³ (Council of Logistics Management) tarafından yapılmasına rağmen, 2002 yılından itibaren lojistik tanımlaması değişmiştir:

Lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, hammaddenin başlangıç noktasından ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlaması, uygulanması ve kontrol edilmesidir⁴.

¹ Okan Tuna, “Lojistik Yönetimi ve Türkiye”, Türkiye İçin Lojistik Stratejileri Konferansı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 07.05.2002, 3.

² Martin Christopher, **Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service**, 2. ed. (Essex: Pearson Education Ltd., 1998), 3.

³ Lojistik Yönetimi Konseyi, (CLM: Council of Logistics Management): Bu konsey 2005 yılından sonra ismini değiştirerek: Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi, (CSCMP: Council of Supply Chain Management Professionals) adını kullanmaktadır, <http://www.cscmp.org/> [05.06.2008].

⁴ Sinem Biçer, “Sanayi İşletmelerinde Stratejik Üretim Lojistiği ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 7.

İşletmecilik uygulamalarında lojistik kavramını, kısaca malzeme, mamul ve bilgi akışlarını yönetme sanatı olarak özetlemek mümkündür. Buna göre, lojistik ile ilgili faaliyetlerin, hammadde kaynağından başlayan ve malların son kullanıcıların eline geçmesine kadar süren bütün malzeme, mamul ve bilgi hareketlerini kapsamaktadır⁵.

Lojistiğin tanımı kısaca; “doğru malzemenin, doğru miktarda, doğru durumda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru tüketiciye, doğru fiyatla ulaşması”, şeklinde Yedi D’ler adıyla bilinen tanıma değinmek gerekmektedir. Bu tanım, lojistiğin tüm fonksiyonlarını kapsamaktadır. Zaman ve yer faydaları, ürünün hareketi ve depolanması, fiyat ve müşteri hizmeti kavramlarının tümüne değinmektedir⁶.

2.1.2. Lojistik Yönetiminin Gelişimi

“Lojistik” askeri bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Lojistik yönetimindeki zaaflar ve zayıflıklar nedeniyle Alman ordularının ihtiyaç duyacağı erzak, donanım ve akaryakıt ihtiyacı doğru planlamamış, savaşın uzama ihtimaline karşın alacak tedbirler için esnek hareket yapısı kurgulamamış ve ordunun ihtiyaçlarını zamanında ve ihtiyaç duyulan miktarda tedarik edilememiştir. Bunun sonucu olarak, Hitler’in en önemli kozu olan tanklar akaryakıtları bittiği için kullanılamamış ve binlerce Alman askeri yazlık üniformaları ile Rusya’nın soğukta donarak ve açlıktan ölmüşlerdir. Yavuz Sultan Selim’in askerlerinin çok daha hızlı hareket etmesini sağlamak amacı ile sefer yolu üzerinde bir nevi hub (koltuk altı depolar) noktalar kurması ve ordunun ihtiyacı olan malzemeleri sefer başlamadan önce buralarda tutması istihkâmcılarının sefer güzergâhını ordu gelmeden önce düzenlemesi de iyi bir lojistik yönetimi örneğidir. Balkanlara ve Avrupa’ya yapılan seferlerde kullanılan Rami kışlası da doğal soğutma sistemi ile bu günkü teknolojiye inşa edilen soğuk hava depolarını kısındıracak şekilde ürünlerin muhafazasında kullanılmıştır. Büyük taarruz öncesi Atatürk’ün emri ve değerli komutanlarının yönetimi ile eldeki kısıtlı imkanlara rağmen, ama çok iyi planlan yöntemlerle Türk ordularının Yunan savunma hattının arkasına çok kısa sürede geçirilmesi ve zaferin kazanılması da etkin bir lojistik yönetimin sonucudur⁷.

⁵ Necdet Timur, **Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerinin Organizasyonu**, (Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1988), 8.

⁶ Nurettin Doğan, “Dünyadaki Yeni ve Lojistik Eğilimler ve Türkiye’deki Lojistik Şirketlerinin Durumu”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999), 2.

⁷ Oruç Kaya, “Yaşamın İçinden Lojistik”, **Uluslar Arası Taşımacılık Haber Dergisi (UTA)**, (No:4, İstanbul, 2002), 47.

İş dünyasında çıkış nedeni olarak pazarlama kaynaklı problemlerin gösterildiği lojistik konusuna, kuruluşların yönetimleri 1950–1960 yılları arasında ilgi göstermiştir. Ancak, o yıllarda organizasyon yapıları uygun olmadığı için, çoğu firma maliyetleri düşürerek veya servis hizmetlerini iyileştirip avantaj sağlayamamışlardır. Özellikle lojistik konusunun şirketler ve ticaret için önemini vurgulayan ilk bilimsel uyarı ise 1960’ların başında kaleme alınmıştır. Bu dönemde, ünlü yönetim uzmanı Peter Drucker, işletme verimliliğini geliştirmek isteyen şirketler için lojistiğin önemli bir alan olduğunu belirtmiştir. “Bizim dağıtım konusunda bildiğimiz, Napolyon’un Afrika hakkında bildiğinden daha azdır. Orada olduğunu ve büyük olduğunu biliyoruz, ama hepsi bu kadar⁸.”

Lojistiğe olan ilginin artmasıyla taşımacılık ve depolama sektörü de yeniden yapılanmaya başlamış, daha yaratıcı, esnek, müşteri odaklı ve rekabet edilebilir bir sektör oluşmaya başlamıştır.

Sanayinin gelişmesi ve teknolojiadaki ilerlemeler üretimdeki sıkıntıları azaltarak kitle üretimine zemin hazırlamaktadır. Bu safhada dikkatlerin üretim, mühendislik, finansman ve satışlara çevrilmesi pek çok yenilikler; örneğin, satış araştırmaları, ürün araştırmaları vb. getirmiştir ve üretim artmıştır. Ancak, malın üreticiden tüketiciye ulaştırılması giderek zorlaşmıştır. Bu problem çok dikkat çekmiş ve çözüm olarak lojistik ve dağıtım yönetimi ortaya çıkmıştır⁹.

Firmaların yenilik arayışı, lojistik yönetimi açısından önemli bir nokta oluşturmaktadır. Teknoloji sayesinde üretimi kolaylaştıran firmalar, lojistik üzerine çalışmak gereği duymaktadır. Lojistik yönetimini ve dağıtım kanallarını oluşturan firmalar farklılaşarak daha bilimsel verilere göre çalışmaya başlamaktadır. Rekabetin gelişmeye başladığı bu dönemde avantajlı konuma gelmek için firmalar lojistik ve dağıtım ağlarını oluşturmuştur.

Lojistik yönetiminin hızlı gelişmesinde bir takım dinamikler önemli rol oynamıştır, bu dinamikler Şekil 1 de görülmektedir¹⁰.

⁸ Lojistik Eki, **Hürriyet Gazetesi**, 06 Eylül 2002, 4.

⁹ Özge Ünal, “Toplam Kalite Anlayışında Lojistik Yönetimi”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003), 38.

¹⁰ Murat Erdal, Lojistik Yönetimi Sunumları, <http://www.tedarikzinciri.org/UserFiles/File/Lojistik%20Yonetimi/temellojistik.ppt>, [06.06.2008].



Şekil 1: Lojistik Yönetiminin Temel Dinamikleri

Murat Erdal, Lojistik Yönetimi Sunumları, <http://www.tedarikzinciri.org>, [06.06.2008]

2.1.3. Türkiye’de Lojistik Yönetimi

Lojistik, ülkemizde son yıllarda konuşulmaya ve tartışılmaya başlayan önemli bir konu haline gelmiştir. Ülkemizde bazı kuruluşlar profesyonel anlamda bu işi yaparken, bazı kuruluşlar sadece nakliye firmalarını lojistik olarak değiştirmekten ileri gidememektedir.

Lojistik sektörü ülkemizde, kara nakliye, hava nakliye, depolama, gümrükleme, kargo kuruluşlarının forwarderların başını çektiği bir sektördür. Yüzlerce firma belli çerçeveler içinde üretici veya ticari kuruluşların hammaddelerinin, yarı mamullerinin, son ürünlerinin taşınmasını, depolanmasını ve dağıtımını yapmak, bunu kontrol etmek ve yönetmek için çalışma yapmak çabasıdadır. Bu sektörde lojistik hizmet veren veya kuruluşların lojistiğini üstlenen firmalar şu şekilde guruplaşmaktadır¹¹:

İlk grupta merkezi dışarıda olan, ülkemizde global isimler ile çalışan yabancı sermayeli veya Türk ortaklı kuruluşlardır. Bu şirketler yurtdışından her türlü desteği alan, iş olanakları global üreticilerin Türkiye’deki operasyonları ile oluşmuş, global zincir içerisinde ülkemizde hizmet veren, kurumsallaşma aşamasını geçmiş, iş süreçleri tanımlanmış, ERP (Enterprise Resource Planning-Kurumsal Kaynak

¹¹ Ünal, age, 3.

Planlama) alt yapılarını tamamlamış, işlerini on-line olarak gerçekleştirebilen, planlı büyük kapasitede iş yapan kuruluşlardır.

İkinci grupta, tamamen Türk sermayesi ve Türk girişimciliği ile kurulan, holdinglerin veya şirket gruplarının oluşturduğu lojistik kuruluşlar yer almaktadır. Bunlar, lojistik sektöründe kendi gruplarına veya grup müşterilerine hizmet vermek amacıyla kurulmuş, daha sonra boş kapasiteyi değerlendirmek ve ölçek büyütmek için lojistik hizmetleri veren kuruluşlardır.

Üçüncü grup olarak da, temel işleri tedarik zinciri içinde bir veya en fazla iki operasyon yapmak olan kuruluşlar yer almaktadır. Bu tür firmalar, sözleşmelerle değil karşılıklı görüşmelerle nakliye boyutunda kalan ve profesyonel anlamda çalışmayan firmalardır¹².

Türkiye’de firmaların lojistik hizmetlerini sırasında karşılaştıkları bazı sorunlar vardır. Bu sorunlar kısaca şu şekilde belirtilebilir:

- Tecrübesiz ve Eğitimsiz Personel Yapısı: Eğitimli personel sıkıntısı lojistik sektöründe önemli bir sorundur. Gümrükleme, nakliyecilik ve lojistik konularında eğitim veren bölümlerin ve derslerin üniversitelerde daha çok yer almasıyla bu sorun zaman içinde çözülecektir.
- Türkiye’nin karmaşık ticari ve endüstriyel yapısı: Seksen bir ilden oluşan Türkiye’nin üretim hacminin %85’i İstanbul, İzmir, Ankara, Bursa ve Adana illerinde gerçekleşmektedir. Bu yapı şehirlerarası taşıma maliyetlerini yükselttiği gibi, fiyat yapılarında da farklılıklara neden olmaktadır.
- Geniş ve zor coğrafi yapı: Çarpık kentleşme, şehir içi dağıtımı olumsuz yönde etkilemektedir. Yetersiz teknoloji kullanımı ve lojistik bilgisi, stok takibi, envanter yönetimi, sevkiyat planlaması gibi konularda, lojistik hizmet veren firmaların şirketlerle olan adaptasyonu zorlaşmakta ve etkin çözümler üretilmesini geciktirmektedir.
- Kargonun yasal tarifi ve yasalardaki bazı kısıtlamalar: Ülkemizde halen kargo şirketlerinin yasal tarifi yapılmamış ve hangi kurallara göre çalışacakları tespit edilmemiştir¹³.

¹² age, 48.

¹³ Emre Ertem, Türkiye İçin Lojistik Stratejileri Konferansı, Sunum, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 07.05.2002.

2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi

2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı

Tedarik zinciri yönetimi, son yıllarda artan rekabet koşulları, küreselleşme, teknolojinin hızla gelişmesi, tedarik zincirindeki karmaşıklığının artması ve ürün yaşam sürecinin kısalması vb. gelişmeler işletmelerin tedarik zinciri stratejilerini yeniden gözden geçirmelerin gerektirmektedir. Bu koşullarda rekabet edebilmek için işletmeler tedarik zincirlerini etkin olarak yönetebilmelidirler.

Tedarik zinciri yönetimi kavramı literatürde geniş yer almaktadır. Bütünleştirilmiş tedarik zinciri yönetimi, tedarik zinciri optimizasyonu, tedarik zinciri işbirliği ve değer zinciri gibi konular üzerinde çalışılan başlıklardır. Tedarik zinciri, hammaddelerin tedarikini, üretim ve montajı, depolamayı, stok kontrolünü, sipariş yönetimini, dağıtımı, ürünün müşteriye ulaştırılmasını içeren faaliyetler ve tüm bu faaliyetlerin izlenebilmesi için gerekli olan bilgi sistemleri olarak tanımlanabilir¹⁴.

Tedarik zinciri yönetimi bilgi, malzeme ve hizmetlerin tedarikçilerden fabrikalara, depolara ve nihai tüketiciye doğru toplam akışını yöneten bir sistem yaklaşımıdır¹⁵.

Tedarik zinciri yönetimi, ürünlerin tedarik kaynağından son kullanım yerine kadar, bütünleşmiş bir faaliyet yönetimini temel alan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla tedarik zinciri yönetimi, yalnızca tedarik, stok yönetimi ve lojistik yönetimi fonksiyonlarını içermez. Ürün ve hizmetlerin kaynağından son kullanım noktasına kadar akışını sağlayarak, firma faaliyet ve süreçlerini etkileyen tüm kurumlar arası uygulama, ilişkiler ve fonksiyonların birleşimini kapsar. Bu nedenle tedarik zinciri yönetimi, bireysel firma düzeyinde üretim sürecini içeren tüm faaliyetlere ve ürün düzeyinde ise, müşteri ihtiyaçlarının teslimini içeren tüm süreçlere yoğunlaşmaktadır¹⁶.

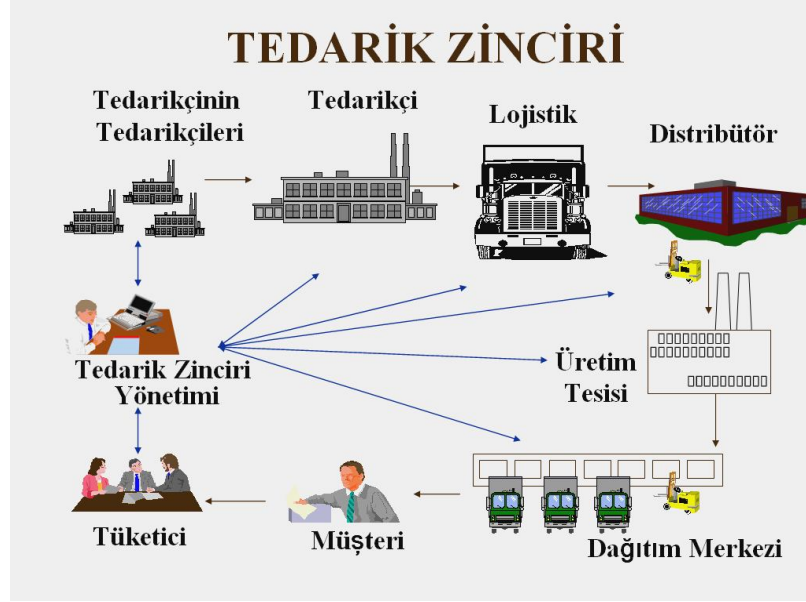
Tedarik zinciri, kısaca, son ürünlerin, müşteriye ulaştırılmasını sağlayan tüm faaliyetler ağı olarak belirtilebilir. Tedarik zinciri, kapsamı ve düzeyi işletmeler arasında farklılık göstermekle birlikte, tüm üretim ve hizmet işletmelerinde mevcuttur. Tedarik zinciri boyunca sadece ürünlerin akışı söz konusu olmamakta, ürünlerin

¹⁴ Hilmi Yüksel, "Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (c. 4, s. 3, 2002), 262.

¹⁵ Michiel R. Leenders, Harold E. Fearon, **Purchasing And Supply Management**, 7. Edition, (New York, 1997), 295.

¹⁶ F.T. Edum-Fotwe, A. Thorpe, R. McCaffer, "Information Produrement Practices Of key Factors In Construction Supply Chains", **European Journal Of Purchasing&Supply Management**, Vol:7, (2001), 156.

dışında, para, belge, bilgi vb akışı da gerçekleşmektedir. Ayrıca, geri dönüşüm faaliyetlerinin işletmelerde yaygınlaşması ile birlikte, tedarik zinciri kavramının, geriye doğru lojistik faaliyetlerini de kapsadığı görülmektedir¹⁷.

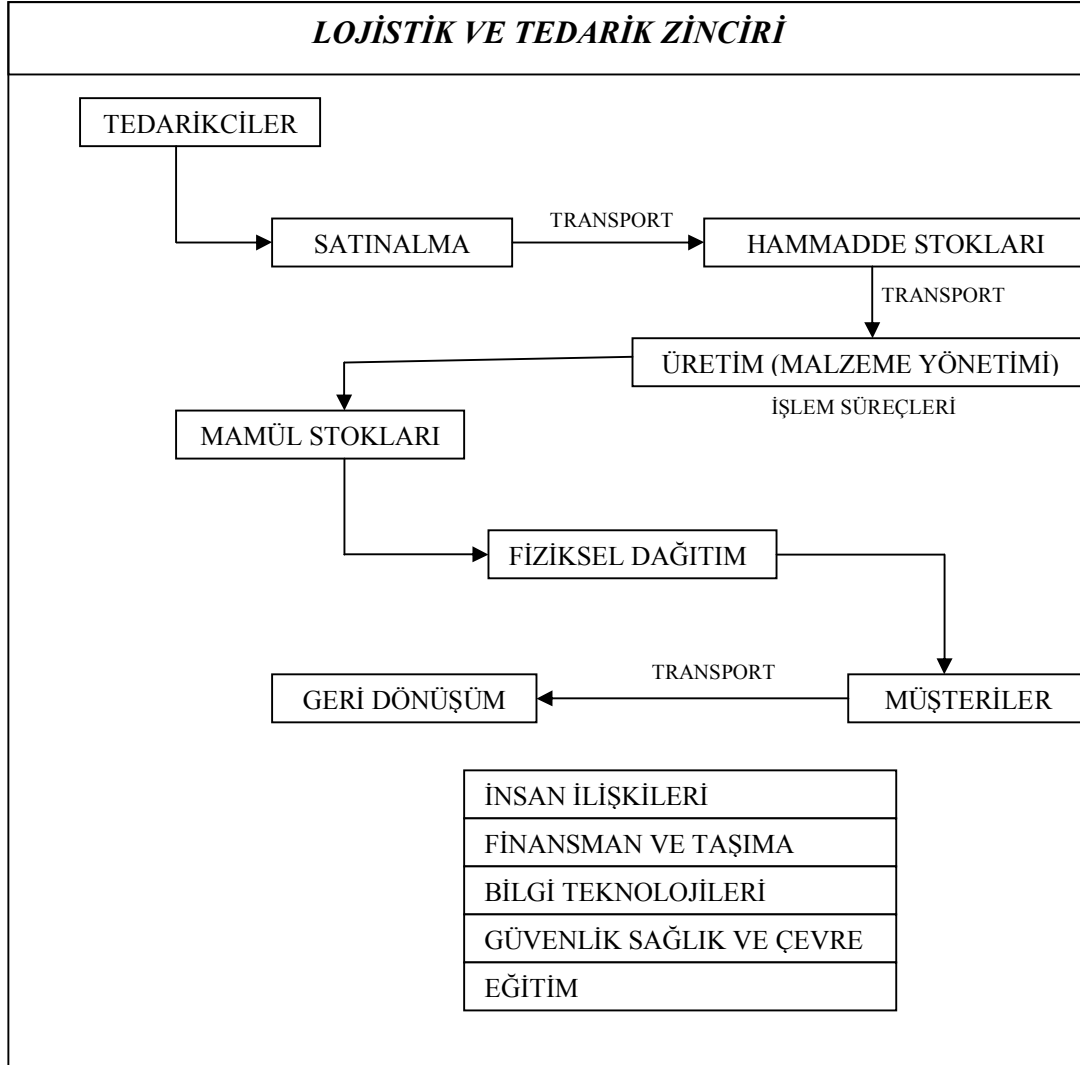


Şekil 2: Tedarik Zincirinin Genel İşleyişi

Murat Erdal, Lojistik Yönetimi Sunumları, <http://www.tedarikzinciri.org>, s.5, [06.06.2008]

¹⁷ Yüksel, age, 262.

Merkezi İngiltere’de olan Lojistik ve Taşımacılık Enstitüsü (Institute of Logistics and Transport) lojistik ve tedarik zincirini aşağıda görüldüğü gibi görsel hale getirmiştir¹⁸:



Şekil 3: Lojistik ve Tedarik Zinciri

2.2.2. Tedarik Zincirini Oluşturan Elemanlar

Tedarik Zincirini oluşturan elemanlar yer, üretim, stok ve taşımadan oluşmaktadır:

a-) Yer: Üretimin nerede yapılacağını, stok noktalarını ve kaynak noktalarının yerlerini bilmek önemlidir.

b-) Üretim: Organizasyon hangi fabrikada, hangi ürünlerin üretileceğine, hangi fabrikanın özel dağıtım merkezi olacağına ve bitmiş ürünlerin nasıl müşteriye

¹⁸ Ünal, age, 35.

ulaştırılacağına karar vermek zorundadırlar. Bu kararların ciro, maliyetler ve müşteri servisi üzerinde büyük etkisi vardır.

c-) Stok ve depolama: Tedarik zinciri içindeki her istasyon belirli bir miktarda malzeme, parça, yarı mamul ve başka ürünlerden hazırda ve belirsizliklere karşı stok bulundururlar. Eğer beklenen parça henüz gelmemiş ise, montaj hattının durdurulması söz konusu olabilir. Fakat her stok bir maliyet oluşturur. Bu nedenle, efektif sipariş miktarını belirlemek son derece önemlidir.

d-) Taşıma: Malzemeler, parçalar ve ürünler tedarik zincirindeki bir istasyondan diğerine nasıl giderler? Ürünlerin taşınması için seçilen en iyi yol, genellikle sevkiyat maliyeti ile stokların dolaylı maliyeti arasında bir tercih gerektirir. Örneğin hava yolu ile yapılan sevkiyatlar genellikle hızlı ve güvenilirler. Deniz ve demir yolu ile yapılan sevkiyatlar büyük ihtimal ile daha ucuz fakat daha yavaştır. Bu nedenle, eğer deniz veya demir yolu ile sevkiyat yapılıyorsa, daha baştan planlama yapılır ve hava yolundan daha büyük stoklar yapılması gerekir.

Bu elementlerin tamamını aktif olarak yürütmek, kayıt tutmayı, takip ve analizleri içerir. Tedarik zinciri yazılımı özellikle geniş ve entegre edilmiş paketler bir çok teknolojiyi bir araya getirir. Bundaki amaç başkaları ile de paylaşmak üzere tedarik zinciri verilerinin anlaşılabilir olmasının sağlanmasıdır¹⁹.

2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amacı

Tedarik zincirinin amacı genel olarak üretilen değeri maksimize etmektir. Tedarik zincirinin ürettiği değer bitmiş ürünün müşteri gözündeki değeri ve müşteri ihtiyacını karşılamak için tedarik zincirin harcadığı çabanın arasındaki farktır. Çoğu ticari tedarik zincirleri için bu değer, tedarik zincirinin kârlılığı ile doğru orantılıdır. Müşteriden elde edilen gelirin ve tedarik zinciri boyunca oluşan genel maliyetin arasındaki farktır. Örneğin müşteri, Dell’ den satın aldığı bilgisayar için iki bin dolar ödüyorsa, bu tutar tedarik zincirinin elde ettiği geliri temsil eder. Tedarik zincirinin aşamaları olan bilgi taşıma, parça üretimi, depolama, nakletme, para transferi işlemleri de Dell için maliyet oluşturur.

Müşterinin ödediği iki bin dolar ile bilgisayarın üretim ve dağıtım sebebiyle tedarik zincirinde oluşan toplam maliyetin arasındaki fark, tedarik zincirinin kârını temsil

¹⁹ Adem Ceylan, “Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Elektronik Veri Değişimi Uygulaması” (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 4–5.

eder. Tedarik zincirinin kârı toplam kâr olup, tedarik zinciri aşamaları boyunca paylaşılır. Tedarik zincirinin kârı ne kadar yüksek ise, tedarik zinciri de o kadar başarılı sayılır. Tedarik zincirinin başarısı her aşamadaki kâr ile değil, toplam tedarik zinciri kârı ile ölçülür²⁰.

Tedarik zincirinin başarısı, tedarik zincirinin karı ile tanımlanır. Fakat bir sonraki mantıklı aşama gelirin ve maliyetin kaynağını araştırmaktır. Tedarik zinciri için yalnızca bir tane gelir kaynağı vardır ki, o da müşteridir. Tedarik zincirinde müşteri pozitif nakit akışının tek gerçek kaynağıdır. Wall-Mart örneğinde tedarik zinciri için deterjanı alan müşteri yalnızca pozitif nakit akışını sağlayan kişidir. Diğer tüm nakit akışları basitçe para değişimidir ki, tedarik zinciri içindeki değişik aşamalarda oluşmaktadır. Wall-Mart tedarikçisine ödeme yaptığında müşterinin ödediği paranın bir kısmını tedarikçisine verir. Tedarik zinciri maliyetine bu nakit transferi eklenir. Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zinciri içindeki akış yönetimini kapsar ki bunun amacı karlılığın verimliliğini maksimize etmektir²¹.

2.2.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminin rekabet avantajı sağladığı bilinen bir gerçektir. Tedarik zincirinin entegrasyonunu sağlayan firmalarda, stoklara daha az yatırım yapıldığı, nakit akışındaki geçen zamanın kısaldığı, hammadde alma maliyetinin azaldığı, işçilerin verimliliğinin arttığı, daha düşük lojistik maliyetlerine ulaşıldığı ve kısa dönemli talep artışlarında da müşterinin talep ettiği zamana uyabilme yeteneğinin daha gelişmiş olduğu rapor edilmiştir²².

2.2.4.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Müşterilere Olan Faydaları

Tedarik zinciri yönetimin müşterilere olan faydaları şu biçimde sıralanabilir:

- Her zaman hazırda ürün bulunabilir,
- Stok yatırımı riski azalır,
- Stok yönetimi maliyeti düşer.

²⁰ age, 4.

²¹ Veyisel Görgülü, “Tedarik Zinciri Yönetimi ve Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 5.

²² Refika Bakoğlu, Erdal Yılmaz, “Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi: Fast Food Örneği”, 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum, 2001.

Tedarik zincirinin alt kategorilerine doğru gidildikçe stok tutan ünitelerin sayısı geometrik olarak artmaktadır. Ünite başına düşen satış ise bununla orantılı olarak düşmektedir²³.

2.2.4.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeye Olan Faydaları

Tedarik zinciri yönetimi etkili olarak firmayı finanssal performans, müşteri servisi ve ortakların kârı açısından destekler. Tedarik zinciri yönetiminin işletmeye olan faydaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Kârın artmasına neden olur,
- İşletmede kullanılan sermayenin azaltılmasında rol oynar,
- Müşterilerin ürün siparişi vermesinden teslimine kadar geçen sürenin etkili kullanılmasını sağlayarak zamanı kısaltır.
- Talepteki değişmeye karşılık vermeyi geliştirerek, üretim esnekliğini artırır,
- Müşteri siparişlerinin zamanında ve eksiksiz olarak hazırlanmasını sağlar,
- Ürün zayıflarını ve hatalı teslimatları azaltmak yoluyla kaliteyi yükseltir,
- Stok tutmayı minimize ederek işletmenin ihtiyaç duyduğu nakit para kullanımını maksimize eder,
- Gerekli bilgi akışını sağlayarak ürün iadelerinin minimum düzeyde gerçekleşmesi için gerekli adımların atılmasını sağlar²⁴.

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminin işletmeye sağladığı faydalara ilişkin yapılan bir çalışmada; tedarik zinciri optimizasyonu ile işletmeye sağlanan katma değer Tablo1 özetlenmiştir.

²³ Bernie Smith, "The Future of Supply Chain Management On The Internet", www.infochain.org/quarterly/feb99/smith.htm. [12.10.2008]

²⁴ Mehmet Tanyaş, "Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi", **Lojistik Dergisi**, Yıl 3, Sayı 15 (2003): 32.

Tablo 1: Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeye Olan Faydaları

İyileşme Sağlanan Alanlar	Net katkı %
Teslim Performansının İyileştirilmesi	%15–28
Envanterin Azaltılması	%25–60
Sipariş Karşılama Oranının İyileştirilmesi	%20–30
Talep Tahmin Başarısı	%25–80
Tedarik Çevrim Süresinin Kısaltılması	%30–50
Lojistik Masraflarının Azaltılması	% 25–50
Verimlilik ve Kapasite Artışı	%10–20

Esin Şen, **Kobi’lerin Uluslar arası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**, (Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi, 2006), 11.

2.2.4.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tedarikçilere Olan Faydaları

Tedarik zinciri yönetiminin tedarikçilere olan faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Satış artışına neden olur ve dış etkenlere karşı önlem alınabilir,
- Rakiplere karşı üstünlük sağlar,
- Satışın gidişatı ile ilgili bilgi vererek, öngörü ve planlama avantajı sağlar,
- Sağlam firmalarla uzun süreli güven ve değer faktörüne dayalı bir ticari ilişkiye zemin hazırlar.

Tedarik zinciri yönetimi her yönden ve her açıdan daha düzenli bir yapıya geçmeyi ve tedarikçi-üretici veya üretici-tüketici ilişkisinden ziyade değer yönetimine ve daha stratejik çalışmalara zemin hazırlaması nedeniyle çok önemlidir. Her zaman hazırda mal bulan bir müşteri, stok miktarını azaltarak, daha uygun maliyetle çalışabilen bir üretici ve uzun vadeli stratejik planlar yapabilen bir tedarikçi ilişkileri sağlayacaktır. Bu ilişki yumağı ise, sonuçta karlı ve birliktelik oluşturacaktır.

2.2.4.4. Tedarik Zinciri Yönetiminde Yeni Trendler

Yöneticiler ve çalışanlar tarafından önemi gün geçtikçe daha çok anlaşılan Tedarik Zinciri Yönetimi ile ilgili yeni trendler aşağıda özetlenmektedir:²⁵

²⁵ Melike Ayköse, Başar Güçlü, “Etkin Tedarik Zinciri Yönetimi–1”, <http://turk.internet.com/> [07.06.2008].

- İnternet ve e-iş'in gelişimi, yeni fırsatlar ortaya çıkarmış, üretim ve hizmet anlayışını değiştirmektedir. Artık firmalar kolaylıkla farklı coğrafyalardaki tedarikçilere ve müşterilere ulaşabilmektedir. Bu nedenle, uluslararası ticaret hacmi büyümekte, satın alma, üretim ve dağıtım fonksiyonları küreselleşmektedir.
- İnternet'in gelişimi, müşterilerin ürün/hizmet ve fiyat bilgilerine kolaylıkla ulaşabilmesini sağlayarak rekabeti artırmış, müşteri sadakatini azaltmıştır. Müşterilerin kaliteli ürün/hizmet/bilgiye en uygun fiyatla ve en kısa zamanda ulaşma isteği sonucu firmalar, süreçlerini ve verimliliklerini sorgulamak zorunda kalmıştır.
- Tedarik zinciri boyunca yer alan değişik fonksiyonların ve firmaların süreçlerinin entegrasyonu ile oluşturulan ağ yapılarının sayısı artmaktadır.
- Geçmişte işletmeler arasında olan rekabet, zamanla yerini "Tedarik Zincirleri'nin rekabetine bırakmaktadır.
- Teknolojinin kullanımı veri toplama araçlarından karar destek uygulamalarına doğru gelişmektedir.
- Firmalar, tedarikçilerinin sayısını azaltmakta, daha az tedarikçiyle her iki taraf için de fayda sağlayacak uzun vadeli iş ortaklıkları kurmaktadır.

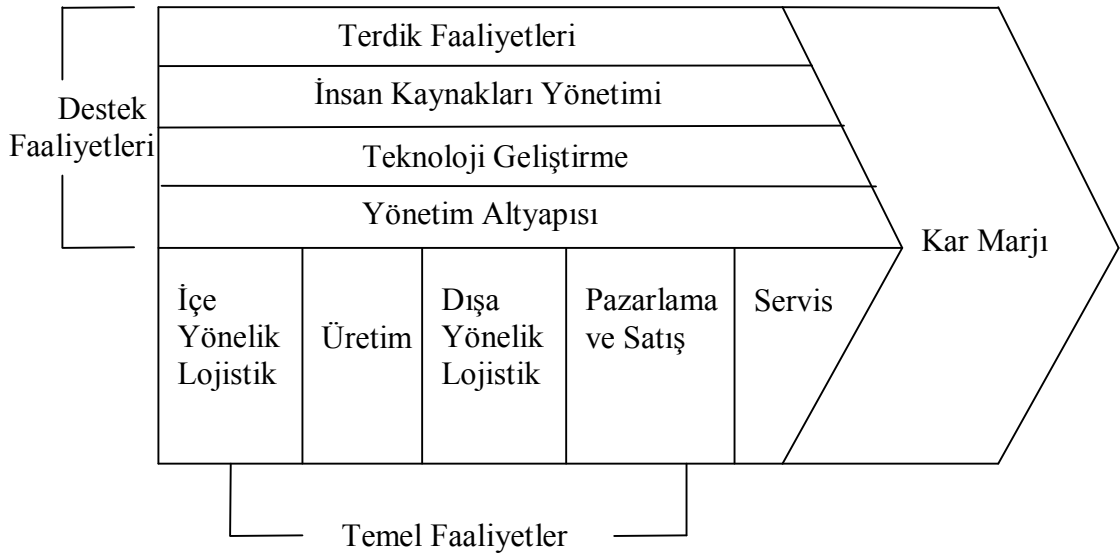
2.3. Değer Zinciri

Herhangi bir iş kolundaki firma için değer zinciri; parça satıcıları ve temel hammadde kaynaklarından, nihaiyi tüketiciye ulaşan nihaiyi tüketim mallarına kadar tüm aşamalarda, değer yaratan faaliyetlerin birbirine bağlı bütünüdür. Bu bakış firmalara dışsal bir bakış olup, her firmayı sadece bir parçası olduğu, topyekûn değer yaratan faaliyetler zincirinden oluşan bir çevre içinde görülür. İşletme bir değer yaratıyorsa bu çevresel bağlı zincir ile ortaya çıkar. İşletme bir yandan kendi içsel faaliyetlerini geliştirmenin yollarını ararken, diğer taraftan değer zincirindeki işletmelerle (tüm işletme ve kişilerle) çevresel bağlarını geliştirmeye çalışarak ortaya çıkacak fırsatlarla durumu güçlendirmelidir²⁶.

²⁶ Münir Şakrak, **Maliyet Yönetimi**, (İstanbul, Yasa Yayınları, 1997), 105.

Temel faaliyetler ürün veya hizmeti müşteriye daha yakın hale getirmeye yardım eder ve temel faaliyetleri destekleyen iş süreçlerin arasını ayırır. Model kaynak verimliliğini analiz etmek ve bir organizasyonun rekabet edebilen yeteneklerini değerlendirmek için bir çerçeve sağlar.

Değer zinciri faaliyetleri, Porter’ın modelinde aşağıdaki şekilde gibi gösterilmiş olup temel ve destek faaliyetler olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır.



Şekil 4: Değer Yaratan Faaliyetler ve Değer Zinciri

M.E Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performans*, (1985), 33–62. (Hayri Ülgen’in “İşletme Analizi” isimli sunumundan alınmıştır.)

Temel faaliyetler beş ana grupta sınıflandırılmaktadır:

1. **İçe yönelik lojistik faaliyetler;** girdilerin işletmeye yönelik fiziki dağıtımı ile ilgili her türlü faaliyetleri kapsamaktadır.
2. **Üretim faaliyetleri;** temin edilen girdilerin nihai mal ve hizmet haline dönüştürülmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.
3. **Dışa yönelik lojistik faaliyetler;** üretilen mal ve hizmetlerin dağıtım kanallarına gönderilmesinden itibaren, nihai tüketiciye teslim edilene kadar gerçekleşen faaliyetleri kapsamaktadır.
4. **Pazarlama ve satış faaliyetleri;** işletmenin mal ve hizmetlerinin, pazarda tüketiciler ve müşteriler tarafından kabulünü sağlamak için yapılan ve onların satın alma kararlarını etkileyecek tutundurma (promosyon), fiyatlama çalışmalarını kapsamaktadır.

5. **Servis faaliyetleri;** ürünlerin satışı sonrasında, garanti kapsamı ve süreleri, bakım ve onarımı, müşteriler için ürün kullanma eğitimi gibi satış sonrasıyla ilgili faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır.

İşletmenin temel faaliyetlerine destek veren ve değer yaratılmasına katkıda bulunan destek faaliyetleri'ni dört ana grupta sınıflandırabiliriz:

1. **Altyapı tedarik faaliyetleri;** işletmenin üretim faaliyetlerine destek veren veya işletmenin alt yapısında kullanılan tüm girdilerle ilgili tedarik faaliyetleri, politikaları, prosedürleri veya süreçleri ile ilgilidir.
2. **Teknoloji geliştirme faaliyetleri;** işletmenin know-how, araştırma, geliştirme, ürün tasarımı, süreç geliştirme ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili faaliyetleridir.
3. **İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetler;** işletmede personel seçimi, eğitimi, performansların değerlendirilmesi, ödüllendirme, maaş ve ücret yönetimi gibi çalışmaları kapsamaktadır.
4. **İşletmenin yönetsel alt yapısı ile ilgili faaliyetler;** yönetim tekniği ve yaklaşımları, planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevleri gibi yönetsel faaliyetleri, finansman, muhasebe, kamu ve halkla ilişkiler gibi faaliyetler kapsamaktadır²⁷.

2.3.1. Değer Zinciri ile Tedarik Zinciri Arasındaki Fark

Popüler yayınlar, değer zinciri ile tedarik zinciri kavramlarını birbiri yerine kullanabilmektedir. Bu iki kavramlar arasında önemli bir fark vardır. İlk ortaya çıkan tedarik zinciri modeli, hammaddelerin sağlanması ve imalat operasyonuna ait montajlama faaliyetlerinin problemsiz ve ekonomik olarak yapılması üzerine odaklanır. Değer zinciri düşüncesi ise farklı bir odağa sahiptir. Daha geniş kapsamlı olan değer zinciri modeli, hammadde den en son kullanıcıya buradan da kullanım sonrası ambalajın imhasına kadar ki her aşamayla ilgilenir. Hedef mümkün olan en az maliyetle en son kullanıcıya kadar maksimum değer teslim etmektir. Bu durum tedarik zinciri modelini, değer zinciri modelinin bir alt kümesi haline getirmektedir²⁸.

²⁷ Ekin Öcal, “Değer Zinciri Faaliyetleri ve Demografik Özellikler ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki-Doğuş Otomotiv Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006) 40.

²⁸ Öcal, age, 44.

2.3.2. Mobilya Sektöründe Değer Zinciri Yönetimi

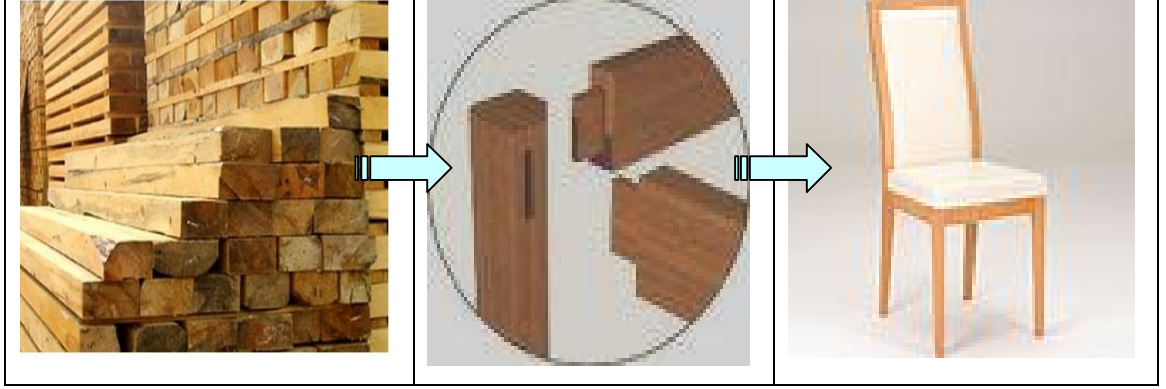
Mobilya sektörü, Türkiye'nin önemli ihracat kalemlerinden biridir. İhracat değerlerinde görülen en önemli unsurlardan biride değer yaratan el işçiliği ve ustalık gerektiren özel ürünleridir. Küçük ve orta ölçekli firmaların, ölçek ekonomisine uygun olarak üretim yapamadığı bilinmektedir. Kişiyeye özel, sipariş üzerine üretilen ahşap ve organik mobilyalar Avrupa ve diğer gelişmiş ülkelerin dikkatini çekmektedir. Üretim hattını ve uzmanlık alanını bu yapıya göre konumlandıran birçok firma tamamen ihracata yönelik çalışmaktadır. Bu katma değeri yüksek ürünler küçük ve orta ölçekli firmalar için çok önemlidir.

Sektörün üretim zincirine bakıldığında, sürecin her aşamasında yaratılan katma değerin, bilgi ve teknoloji eklendikçe arttığı görülüyor. Sektörde “ahşap sandalye” üzerine yapılan hesap, bunu gözler önüne seriyor.

- Ahşap sandalye için gerekli kayın kerestesi bir sandalye için ortalama 15 TL tutmaktadır.
- Önce ahşap parçalar istiflenerek kurutulur, gerekli şekiller verildikten sonra delik zıvanalar açılır uygun forma dönüştürülür.
- Ardından ikinci aşama girer ve birleştirmeler ile tasarlanan sandalyeye dönüştürülür.
- Üçüncü aşama kumaşlı kısımların ve süngerlerin hazırlanır ve ortalama 15 TL tutmaktadır. Kumaşlı ve süngerli kısımlar ahşap ile birleştirilerek döşenir.
- Son olarak ahşap kısımlar şeffaf vernik ile yüzey işlemi yapılır ki maliyeti 5 TL civarındadır.
- Her aşamada kalite kontrole tabi tutulur, birinci aşamada rutubet ve ahşap malzemenin kalitesine bakılır, diğer aşamada yapılan boya ve döşeme ile ilgili son kalite kontroller yapılır.
- Ortalama maliyet olarak 35 TL olan bu sandalyenin piyasa fiyatı markasız olarak 75–80 TL'dir. Markalı olarak satış yapıldığında ise bu fiyat 150–180 TL olmaktadır. Daha özel bir sunum ile tasarımcı imzası sayesinde bu satış fiyatı katlanarak artacaktır.

Yaptığımız hesaptan, bir başka deyişle mobilya da ki “değer zincirinden” şu çıkıyor; ham kayın ağacının kerestesini satmak yerine bunu işleyip markalı bir ürün haline getirdiğinde, değer artışı katlanarak artmaktadır. Değer yönetiminde önemli olan her istasyonda üründe yaratılan değerdir. Burada eklenen değer artırılması için siparişli

ve özel ürünlere firmaların yönelmesi gerekmektedir. İnsan sağlığına zarar veren kimyasallar (tutkalda kullanılan ürefotmaldehit gibi) kullanılmalı ve daha doğal bir yaşam alanı için çalışılmalıdır.



Şekil 5: Ahşap Sandalye de Değer Zinciri

Türk mobilya sektörü son yıllarda Avrupalı markaların fason üretim üsleri haline dönmüştür. Değer zincirinin önemini kavrayarak ürünlere kattığı katma değeri fark eden üretici firmalar değer zincirine geçerek, sadece üretici olmak yerine markalaşarak sektörde söz sahibi olacaklardır.

3. MOBİLYA SEKTÖRÜNDE LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

3.1. Mobilya Tanımı ve Sınıflandırması

İç mekân donatı elemanlarından olan mobilya fizyolojik, kültürel ve estetik ihtiyaçları karşılamaktadır. Genel olarak mobilya, yaşanan mekânın süslenmesine ve çeşitli amaçlarla donatılmasına yarayan eşya olarak tanımlanmaktadır²⁹.

Türk Standartları Enstitüsüne (TSE) göre mobilya; oturma, yemek yeme, çalışma, yatma vb. yaşamsal faaliyetlerin sürdürülmesinde kolaylık ve rahatlık sağlayan; parçaların büyük çoğunluğu masif, lifli yongalı ve tabakalı ağaç malzemelerden yapılan sabit veya taşınabilir eşyadır³⁰.

Mobilya genellikle işlevine göre biçim alır ve üretiminde doğal ve yapay birçok malzeme kullanılır. Mobilya; işlevine, konstrüksiyon çeşidine, kullanıldığı mekâna ve üretiminde kullanılan malzemelerin türlerine göre farklı sınıflandırılmaktadır.

Bu sınıflandırma ileriki aşamalarda mamul malzemenin kodlaması ve gruplandırılmasında da kullanılacaktır. Burada sınıflandırma yapılırken kapalı sistem ya da son ürün bakımından yapılan tasarım türlerine dayalı olarak mobilyaların sınıflandırılması yararlı görülmektedir³¹.

3.1.1. Fonksiyonel Yaklaşım Açısından Mobilya

- Temel Eylem Biçimine Göre Mobilya:
 - Oturma Eyleminde Kullanılan Mobilya, (Sandalye, Sedir vb.)
 - Yatma Eyleminde Kullanılan Mobilya, (Karyola, Kanepe vb.)
- Mekân Türüne Göre Mobilya:
 - İç Mekân Mobilyası;
 - Özel Mekânlar Mobilyası (Yemek Odası vb.)

²⁹ Erol Burdurlu, Engin Ejder, “Mobilya Endüstrisi İşletmelerinde Yönetim Organizasyonunun Bilgisayar Teknolojileri ile Entegrasyonu ve Merkezileştirilmesi” I. Uluslar Arası Mobilya Kongresi ve Sergisi, İstanbul, 1999, s. 204–218.

³⁰ TSEK 4521 “Ağaç Mobilya, Terimler ve Tanımlar”, Türk Standartları Enstitüsü Kurumu, Ankara, 1985, s. 1–4.

³¹ Sadık Yaşar, “Panel Mobilya Üretim Planlama Uygulaması” (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2005), 5–8.

- Genel Mekânlar Mobilyası (Okul Sıraları vb.)

—Dış Mekân Mobilyası; (Bahçe Mobilyaları vb.)

- Tasarım, Üretim ve Kullanım Bütünlüğüne Göre Mobilya:

—Grup Mobilya, Modüler Mobilya, Tekil Mobilya,

—Mekâna Uygun (Projeye Dayalı) Mobilya,

- Kullanıcı Yaş Gruplarına Göre Mobilya:

—Çocuk Mobilyası,

—Genç Mobilyası,

—Yetişkin Mobilyası,

—Yaşlı ve Özürlü Mobilyası,

- Fonksiyon Sayısına Göre Mobilya:

—Tek Fonksiyonlu Mobilya,

—Çok Fonksiyonlu Mobilya,

- Kullanım Eylemine Göre Mobilya:

—Sabit Mobilya,

—Hareketli Mobilya,

- Eşlenik Eşya Türüne Göre Mobilya:

—Televizyon Dolabı,

—Kitap Dolabı, vb.

3.1.2. Fonksiyonel-Estetik Faktörlerin Ağırlığına Göre Mobilya

- Yeni Klasikler:

- Modern Mobilya:

- Estetik Ağırlıklı Mobilya:

—Klasik Mobilya,

—Fantezi Mobilya,

3.1.3. Estetik Tanımlama Açısından Mobilya

- Geometrik Form ve Psikolojik Etki Biçimlerine Göre Mobilya:
 - Üçgen, Kare, Daire ve Bunların Türevlerinin Kullanımlarına Göre Mobilya,
- Sertlik, Yumuşaklık, Statik, Dinamik, Sıcaklık, Soğukluk, Şeffaflık vb. Etkilerine Göre Mobilya,
- Genel Estetik Değerlerine (Form, Renk, Doku, Ton, Ritim, Orantı, Denge, Uyum vb.) Göre Mobilya,

3.1.4. Mühendislik Değerlendirmelerine Göre Mobilya

- Malzeme Türlerine Göre Mobilya:
 - Masif (Ağaç) Mobilya,
 - Ahşap Mobilya,
 - Plastik Mobilya,
 - Kombine Mobilya,
 - Diğer Malzemelerden Üretilen Mobilya,
- Genel Konstrüksiyon Türüne Göre Mobilya:
 - Çerçeve (İskelet) Mobilya,
 - Kutu (Tablalı) Mobilya,
 - Kombine Mobilya,
- Montaj Süresine Göre Mobilya:
 - Montajı Kullanılacak Mekânda Tamamlanan Mobilya,
- Üretim Yöntemlerine Göre Mobilyalar:
 - El İşi Mobilyalar,
 - Kitlesel Üretilmiş Mobilya,
 - Otomasyon veya İleri Teknoloji (Hi-Tech) Ürünü Mobilya,
- Kalitelerine Göre Mobilya:
 - Standartlara Uygun, Kalite Belgeli Mobilya,
 - Kalite Belgesi Olmayan Mobilya.

3.1.5. Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon Numaralarına Göre Mobilya Türleri

Türkiye’de, 01.01.1989 tarihinden itibaren yürürlüğe giren “Armonize Mal Tanımı ve Kodlama Sistemi Uluslararası Sözleşmesinde” yer alan armonize sistem nomanklatürü’ne göre ise mobilyalar aşağıdaki şekilde sınıflandırılır.

- 9401: Oturmaya mahsus mobilyalar, yatak haline getirilebilir türden olsun veya olmasın,
- 9403: Diğer mobilyalar ve bunların aksam ve parçaları.

Bu çerçevede uluslararası ticaret ile ilgili olarak sek tölrel bazda yapılan en son değişiklik 28 Aralık 2001 gün ve 24624 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Gümrük Giriş Tarife Cetveli ile milli seviyede ürün tanımları ve açılımlar yapılmaktadır. Bu sınıflandırma Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon (GTİP) numaraları ile birlikte eşyanın tanımı, ölçü ve vergi oranları belirtilmektedir³².

³² Gülsevin Onur, **Japonya Ahşap Mobilya Piyasası**, (Ankara, İhracatı Geliştirme ve Etüt Merkezi (İGEME) Yayınları, 1997), 1-5.

Tablo 2: Mobilya Sektöründe Kullanılan GTİP Numaraları:

GTİP	Madde Tanımı
9410	Oturma Grupları
9401 30 10 00 11	Yüksekliği ayarlanabilen oturmaya mahsus döner koltuk ve sandalyeler, arkalıklı, içleri doldurulmuş, tekerlekli ve kayabilir türden olanlar, ahşap koltuk ve sandalyeler.
9401 30 90 00 11	Yüksekliği ayarlanabilen oturmaya mahsus döner koltuk ve sandalyeler, diğerleri, ahşap koltuk ve sandalyeler.
9401 40 00 00 00	Yatak haline getirilebilen oturmaya mahsus mobilyalar. (ahşap)
9401 61 00 00 00	Ahşap iskeletli oturmaya mahsus mobilyalar. (içleri doldurulmuş olanlar)
9401 69 00 00 00	Ahşap iskeletli oturmaya mahsus diğer mobilyalar,
9401 80 00 00 00	Oturmaya mahsus diğer mobilyalar (sadece ahşap olanlar)
9401 90 80 00 19	Diğer aksam ve parçalar (sadece ahşap olanlar)
9403	Panel Mobilyalar
9403 30 11 00 00	Bürolarda kullanılan türden ahşap mobilyalar, yüksekliği 80 cm’yi geçmeyenler , yazı masaları.
9403 30 19 00 00	Bürolarda kullanılan türden ahşap mobilyalar, yüksekliği 80 cm’yi geçmeyenler ,diğerleri.
9403 30 91 00 00	Bürolarda kullanılan türden ahşap mobilyalar, yüksekliği 80 cm’yi geçenler, kapılı, kanatlı veya sürgülü dolaplar, çekmeceli dolaplar, dosya ve ofis dolapları.
9403 30 99 00 00	Bürolarda kullanılan türden ahşap mobilyalar, yüksekliği 80 cm’yi geçenler , diğerleri.
9403 40	Mutfaklarda kullanılan türden ahşap mobilyalar.
9403 50 00 00 00	Yatak odalarında kullanılan türden ahşap mobilyalar.
9403 60 10 00 00	Diğer ahşap mobilyalar, yemek odalarında ve oturma odalarında kullanılan türden ahşap mobilyalar.
9403 60 30 00 00	Diğer ahşap mobilyalar, mağazalarda kullanılan türden ahşap mobilyalar.

Onur, age, 5.

3.1.6. Türk Standartları Enstitüsü’ne Göre Mobilya Sınıflandırması

Türk mobilya sektöründe, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin kalite, teknoloji, tasarım gibi konularda uzmanlaşmaları ve dünyada rekabet edebilecek ölçülerde üretim yapabilmeleri için belirli standartlara uymaları gereklidir. Mobilyaların kullanımı süresince nasıl sağlam ve güvenli olacağının tespiti bazı standart enstitüleri

ve üretici ve tüketici örgütlerince tespit edilir. Türk Standartları Enstitüsü'nün, mobilya sektörü ile ilgili 100'ün üstünde standardı vardır, bunlardan bazıları Tablo3.'de verilmiştir³³.

Tablo 3: Mobilya Sektöründe Kullanılan TSE Standartları

ÜRÜN	TSE STANDARDI
Büro masası-çalışma masası ve sıraları	TS EN 527-1
Dış mekan mobilyası-kamplarda, evlerde ve açılarak kullanılan oturma elemanları ve masalar	TS ENV 581-2, TS EN 581-3
Mobilya-döşeme yatak tabanları ve döşekleri	TS EN 597 – 1
Mobilya-evlerde kullanılan sabit ve katlanabilen çocuk karyolaları	TS EN 716 – 1
Mobilya-döşeme ile kaplanmış mobilyalar	TS EN 1021 – 1
Ev mobilyası-oturma elemanları	TS EN 1022
Mutfak mobilyası-mutfak tertibatı ve mutfak mobilyası	TS EN 1116
Mutfak mobilyası-mutfak bankoları, taşınabilen mutfak dolapları ve gömme dolaplar	TS EN 1153+ACI
Ev mobilyası-yataklar ve karyolalar	TS EN 1334
Ev mobilyası-yataklar ve döşekler	TS EN 1725
Ev mobilyası- muhafaza mobilyası	TS EN 1727
Ev mobilyası-masalar	TS EN 1730
Ağaç mobilya	TS 4521
Mobilya – okul sıraları	TS 4642
Mobilya yüzeyleri	TS 4755
Büro mobilyası-sekreter koltukları	TS 5337
Büro mobilyası	TS 5432
Mutfak mobilyası	TS 5433
Ahşap mobilya-elbise dolabı	TS 5482
Ahşap mobilya-ranza	TS 5601

³³ Tamer Kayacıklı, Tulay Emil, **Dünya ve Türkiye’de Mobilya Sektörü**, (İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No:19, 2003), 20.

Tablo 3: devam

Ahşap mobilya-kitap dolabı	TS 5913
Mobilya-çalışma masası	TS 6383
Ahşap mobilya-mutfak dolabı	TS 6384
Mobilya-okul masa ve sandalyesi	TS 6881
Mobilya-televizyon sehpası	TS 7943
Ahşap mobilya-portmanto	TS 7944

Kayacıklı, Emil, age, 9.

3.2. Mobilya Sektörünün Dünya da ve Avrupa Ülkelerindeki Durumu

3.2.1. Türk Mobilya Sektörü

Mobilya; oturma, yatma, çalışma, yemek yeme, dinlenme ve bazı eşyaların muhafaza edilmesi işlerinde kolaylık ve rahatlık sağlayan sabit ya da taşınabilir eşyalardır³⁴. Malzeme olarak ahşap, metal, plastik ya da bunların bir arada kullanımı ile imal edilmektedir. İtalyanca “mobilia” kelimesinden gelen mobilya, İngilizce “furniture”, Fransızca “meuble” veya “mobilier”, Almanca “möbel”dir. Kelimenin köken olarak İtalyanca’dan gelmesi ve dünyada mobilya konusunda en önde gelen ülkenin İtalya olması bir tesadüf değildir. Fonksiyonel olarak mobilyaları; döşemeli oturma grupları, döşemesiz oturma grupları, yatak odası mobilyaları, mutfak mobilyaları, yemek odası ve oturma odası takımları, kütüphane, vitrin ve benzeri mobilyalar, büro mobilyaları olarak gruplandırmak mümkündür.

Makro ekonomi açısından, mobilya sektörü ülkeye ciddi düzeyde istihdam sağlayan, meydana getirdiği katma değerle gayri safi milli hâsılaya katkıda bulunan önemli bir iktisadi sektördür. Türk mobilya sektörü yaklaşık üç milyar doları aşan bir katma değere sahiptir. Emek yoğun bir iş olması nedeni ile mobilyacılık, Türkiye’nin Avrupa’ya göre mukayeseli avantaja sahip olduğu sektörlerdendir. Ulusal/uluslararası pazarlarda Türk mobilya sektörünün rekabet düzeyi, dayanakları ve performansının devamlılığı konusu araştırmayı gerektiren bir olgu olarak görülmektedir. Orman ürünleri sanayinin bir alt sektörü olan mobilyacılık sektörü, Türkiye’nin genel imalat sanayinde % 4 civarında bir paya sahiptir. Türkiye’de mobilyacılık, fabrikasyon ve

³⁴ Sinem Alan, **Mobilya Sektör Raporu**, (Ankara, Orta Anadolu İhracatçıları Birliği (OAİB), Yayınları No: 8, Ağustos-1998), 1-29.

atölye tipi olmak üzere ikiye ayrılrsa da atölye tipi, torna tezgâhlarından ibaret marangozhane gibi küçük ölçekli işletmelerin yoğunlukta olduğu bir sektördür³⁵.

Tablo4.'de büyük ölçekli işletmelerin ortalama üretim girdi oranlarına, çeşitlerine ve istatistiklerine yer verilmiştir. İşletmeler günümüzde pazarlamaya daha fazla kaynak ayrılır iken, diğer girdilerde fazla bir değişiklik yoktur. Üretim girdi oranlarının mobilya sektörü ortalamasını yansıttığı, ancak üretim maliyetinin girdilere göre dağılımının, işletme ölçeklerinin yanı sıra uygulanan üretim teknikleri, işletme rekabet gücü, şirket politikaları doğrultusunda işletmeden işletmeye farklılık göstereceği dikkate alınmalıdır. Aynı ölçekteki işletmelerin genel yönetim ve işçilik giderlerinin ağırlığı, teknoloji yoğun veya emek yoğun olmalarına göre de değişmektedir.

Tablo 4: Büyük Ölçekli İşletmelerin Ortalama Üretim Girdi Oranları

<i>Sınai Maliyet</i>	<i>Maliyet Payı (%)</i>
Hammadde-Malzemeler	55
Enerji	2
Direkt İşçilik	8
Endirekt işçilik	8
Amortisman	2
Genel İdare Giderleri	5
Satış ve Pazarlama Giderleri	15
Finansman Giderleri	5
Toplam Maliyet	100

DPT, Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ağaç İşleri ve Mobilya, 2007

Mobilya sektörü yapı itibarı ile çok değişkendir, panel mobilya (kütüphane, masa v.b.) işçilik giderleri az olduğu halde, yumuşak grupta (koltuk takımı, kanepeler v.b.) işçilik giderleri oldukça yüksektir.

3.2.1.1. Türk Mobilya Sektörünün Ticari Durumu

Türkiye'nin dış ticaret hacminin önemli boyutlara ulaşması 1980'li yılların başına rastlamaktadır. 1980'e kadar geçen süreçte, Türkiye özellikle sanayi ürünleri olarak birçok hammaddenin ithalatını yapmakta ancak ihracatı çoğunlukla tarım ürünlerine dayalı olduğundan büyük bir dış ticaret açığı vermektedir, 1980 sonrası serbest pazar ekonomisine geçiş ve beraberinde kambiyo rejimindeki değişiklikler sonucu yaşanan

³⁵ Kayacıklı, Emil, age, 7.

dışa açılım, beraberinde ihracatta da büyük bir atılım yapılmasını sağlamıştır. Özellikle sanayi ürünleri ihracatının toplam ihracat içindeki payının %80’ler civarında bir orana sahip duruma gelmesinden sonra ekonomide büyük değişimler yaşanmış ve ihracata yönelik sanayiye dayalı üretim modeline geçilmiştir.

Bu değişim sonrası 90’lı yıllarda 10 milyar \$ civarında seyreden ihracat 90’ların ikinci yarısından itibaren 100 milyar \$’ın üzerinde seyretmeye başlamıştır. Ancak diğer sektörlerle mukayese edildiğinde mobilya dış ticareti Türkiye’nin toplam dış ticaretinde oldukça düşük bir ağırlığa sahiptir³⁶.

Mobilya sektörünün ihracattaki payı artmaya devam etmektedir Tablo5 den de anlaşılabacağı gibi mobilya sektörü ihracatı 100 milyon \$’ları da çok geride bıraktı ve 2007 de 1,5 milyar \$ değerine yaklaşmıştır. Mobilya sektöründe gerçekleşen gelişmeler ve 2001 mali krizinde meydana gelen ortamda Türk mobilya sektörü işçilik ve ucuz hammadde avantajını da kullanarak Avrupalı firmaların fason imalatını yapmaya başlamıştır. Bu süreç zamanla markalı ürünlerin Avrupa başta olmak üzere ihracatı yaygınlaştırmıştır.

Tablo 5: Mobilya Sektörünün Ülke İhracatındaki Payı,1997–2008 (1000\$)

MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN İHRACATTAKİ PAYI				
<i>YILLAR</i>	<i>TÜRKİYE İHRACATI</i>	<i>MOBİLYA İHRACATI</i>	<i>TÜRKİYE İH. ORANI</i>	<i>MOBİLYA İH. ARTIŞ ORANI</i>
2008*	114 962 786	1 603 486	1,39%	
2007	107 212 995	1 479 459	1,38%	34,28%
2006	85 534 676	1 101 804	1,29%	14,97%
2005	73 476 408	958 345	1,30%	11,99%
2004	63 167 153	855 707	1,35%	34,88%
2003	47 252 836	634 417	1,34%	76,02%
2002	36 059 089	360 416	1,00%	46,69%
2001	31 334 216	245 707	0,78%	5,69%
2000	27 774 906	232 468	0,84%	23,02%
1999	26 587 225	188 961	0,71%	15,59%
1998	26 973 952	163 479	0,61%	20,94%
1997	26 261 072	135 174	0,51%	3,07%

TÜİK, Seçilmiş Fasıllara Gere İhracat, [25.12.2008],

*2008 değeri ilk on aya aittir.

Mobilya sektöründeki ihracat artışı yıllara göre değişmektedir. En yüksek ihracat artışı ise 2001 yılı mali krizinden sonra görülmektedir. Türk mobilya sektörü asıl yükselişini markalı ve dekoratif ürünler ile birlikte, fonksiyonelliği birleştirdiği

³⁶ age, 28.

takdirde, katma değeri yüksek ürün ihracatı ile yapabilecektir. Mobilya sektörü istikrarlı bir şekilde ülke ihracatındaki payını arttırmaktadır. Bu oran % 0,51 seviyelerinden % 1,38 değerlerine kadar ulaşmıştır.

Mobilya ihracatı artış hızı oldukça yüksektir, mobilya sektörü Türkiye'nin konumundan dolayı Avrupa için bir üretim ve tedarik üssü olabilir. Uzun vadeli ve stratejik ortaklıklar kurulduğu takdirde mobilya ihracatı daha dengeli bir artış hızına ulaşacaktır.

Mobilya sektörü ihracattaki bu hızlı artışına rağmen ithalat değerlerinde yıllara göre çok değişken bir yapı izlemektedir. Özellikle 2001 mali krizinden sonra mobilya ithalat oranı %40'larda bir gerileme yaşamıştır. Bunun nedenlerinden biriside genel olarak mobilya ithalatında Avrupa'dan lüks mobilyalar gelmektedir, mali krizin etkisi ile piyasada yaşanan küçülme mobilya ithalatında daha yüksek bir oranda etki yaratmıştır. Devam eden yıllarda ise bu artış devam etmiştir.

Tablo 6: Mobilya Sektörünün Ülke İthalatındaki Payı,1997–2008 (1000\$)

MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN İTHALATTAKİ PAYI				
<i>YILLAR</i>	<i>TÜRKİYE İTHALATI</i>	<i>MOBİLYA İTHALATI</i>	<i>TÜRKİYE İTH. ORANI</i>	<i>MOBİLYA İTH. ARTIŞ ORANI</i>
2008*	178 407 622	968 044	0,54%	
2007	170 057 214	990 619	0,58%	34,91%
2006	139 576 174	734 300	0,53%	38,53%
2005	116 774 151	530 061	0,45%	33,24%
2004	97 539 766	397 835	0,41%	58,99%
2003	69 339 692	250 224	0,36%	38,42%
2002	51 553 797	180 778	0,35%	5,00%
2001	41 399 083	172 168	0,42%	-39,56%
2000	54 502 821	284 861	0,52%	22,00%
1999	40 671 272	233 495	0,57%	-15,30%
1998	45 921 392	275 686	0,60%	19,83%
1997	48 558 721	230 071	0,47%	25,57%

TÜİK, Seçilmiş Fasıllara Gere İhracat, [25.12.2008]

*2008 değeri ilk on aya aittir.

Mobilya sektöründe dış ticaret dengesi konusunda tablo.8 de görüldüğü gibi 1997–1998'ler de % -112 gibi açık veriliyordu. Son yıllarda ise bu oran 500 milyon dolarlık ticaret fazlası vererek Türk mobilya sektöründeki gelişmeyi göstermektedir. İhracat fazlasında en önemli faktör ise firmaların ihracata yönelmeleridir. Yaşanan 2001 mali

krizinde küçülen Türk ekonomisinde mobilya sektörü ihracata dayalı bir büyüme izleyerek dış ticaret fazlası verir bir konuma gelmiştir.

Dış ticaret hacmi olarak değerlendirildiğinde ise 1996 yıllarında toplam 314 milyon dolar olur iken 2008 yılı ilk iki ayında bile bu rakam 466 milyon dolar civarındadır. Dış ticaret hacmindeki artışın diğer bir göstergesi ise mobilya sektöründe 1996 yılına göre 2007 yılı verileri 7,85 kat artmıştır.

Tablo 7: Mobilya Sektörü Dış Ticaret Dengesi, 1996–2008 (1000\$)

MOBİLYA SEKTÖRÜNDE DIŞ TİCARET DENGESİ				
YILLAR	MOBİLYA İHRACATI	MOBİLYA İTHALATI	DIŞ TİCARET DENGESİ	TİCARET HACMİ
2008*	1 603 486	968 044	635 442	2 571 530
2007	1 479 459	990 619	488 839	2 470 078
2006	1 101 804	734 300	367 504	1 836 103
2005	958 345	530 061	428 284	1 488 406
2004	855 707	397 835	457 873	1 253 542
2003	634 417	250 224	384 193	884 641
2002	360 416	180 778	179 638	541 194
2001	245 707	172 168	73 538	417 875
2000	232 468	284 861	-52 393	517 329
1999	188 961	233 495	-44 534	422 456
1998	163 479	275 686	-112 208	439 165
1997	135 174	230 071	-94 897	365 245
1996	131 144	183 223	-52 079	314 367
TOPLAM	6 782 309	4 634 621	2 147 688	11 416 929

TÜİK, Seçilmiş Fasıllara Gere Dış Ticaret, [25.12.2008]

*2008 değeri ilk on aya aittir.

3.2.1.2. Türk Mobilya Sektörünün İstihdam Durumu

Mobilya grubu ürünlerinde iş yeri ve istihdam düzeyi itibarı ile İstanbul önde gelmektedir. İstanbul’u sırasıyla Ankara, Bursa, Kayseri ve Adana izlemektedir. Firmaların istihdam ettikleri eleman sayısına göre Türkiye genelinde başlıca mobilya firmalarının illere göre dağılımı Tablo 09’da verilmektedir³⁷.

³⁷ T.C. Başbakanlık, **Ağaç Ürünleri ve Özel İhtisas Komisyonu Raporu** (Ankara, Devlet Planlama Teşkilatı, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007–2013), 2007), 125.

Tablo 8: Mobilya Sektöründe Çalışan Sayısı ve İllere Göre Dağılımı

Mobilya Sektörünün İllere Göre Dağılımı				
İller	İşyeri Sayısı	Dağılımı (%)	İstihdam Düzeyi	Dağılımı (%)
İstanbul	6.458	22,01	23.633	25,53
Ankara	5.361	18,27	14.622	15,80
Bursa	2.130	7,26	8.996	9,72
Kayseri	740	2,52	8.492	9,17
İzmir	2.379	8,11	6.328	6,84
Adana	900	3,07	2.369	2,56
Antalya	823	2,80	1.905	2,06
Samsun	640	2,18	1.757	1,90
Konya	757	2,58	1.746	1,89
Çanakkale	91	0,31	1.856	2,01
Diğerleri	9.067	30,90	20.863	22,54
Toplam	29.346	100,00	92.567	100,00

TÜİK, 2004 [05.04.2007]

Türkiye İstatistik Kurumu genel sanayi ve işyerleri sayım sonuçlarına göre sektörde faaliyet gösteren resmi kayıtlı işletme sayısı 29.346 olup istihdam edilen kişi sayısı ise 92.567'dir. Sektörde sigortasız çalışanlar da dâhil edildiğin de bu rakamın çok üstü ortaya çıkacaktır. Ürünlerin perakende satışlarının yapıldığı işletme sayısı 32.328 olup bu alanda istihdam edilen kişi sayısı 67.319'dur. İmalat ve perakende birlikte düşünüldüğünde doğrudan istihdam edilen kişi sayısı 159.889'dır. Ancak 2006 aylı Mobilya Sanayicileri Derneği (MOSDER) verilerine göre sadece 14 firmanın istihdam sayısı 16.214'dür. Buna göre Türkiye geneli mevcut istihdamın çok daha yukarda olması beklenir. Mobilya üretim sektöründe önemli kuruluşların istihdam sayıları, yerleşim yerleri ve kuruluş yılları Tanlo11 de verilmektedir³⁸.

Büyük ölçekli firmalarda 1990 yılından sonra hızlı bir artış olmuştur. Büyük, orta ve küçük ölçekli işletmelerin %99,84'ü 1–49 işçi çalıştıran küçük; %0.085'i 50–99 işçi çalıştıran orta; %0.074'ü ise 100 ve üzeri işçi çalıştıran büyük ölçekli işletmelerdir. Küçük işletmelerin %81,4'ü şahıs, %18,7'si adi ortaklık; kolektif, limitet ve anonim şeklinde yapılanmıştır. Orta Ölçekli işletmelerin %2,5'i adi ortaklık; %2,5'i kolektif; %41'i limitet, %53,8'i ise anonim şirket şeklindedir. Büyük işletmelerin %82'si anonim şirket, %18'i ise limitet şirket olarak yapılanmıştır. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu aile şirketleridir³⁹.

³⁸ age, 126.

³⁹ age, 127.

Tablo 9: Mobilya Üretim Sektöründe Önemli Kuruluşlar

Sıra No	Kuruluş Adı	Yer	Yabancı Sermaye Payı (%)	Çalışan Sayısı	Kuruluş Tarihi
1	İstikbal	Kayseri		4.000	1992
2	Bellona	Kayseri		4.000	1994
3	Yataş	Kayseri	50	1.350	1987
4	Tepe Mobilya	Ankara		1.224	1993
5	Kilim	Kayseri		1.200	1977
6	İpek Mobilya	Kayseri		753	1991
7	Doğtaş Mobilya	Çanakkale		600	1987
8	Kelebek	Düzce		550	1935
9	Alfemo	İzmir		550	1989
10	İdaş	İstanbul		500	1960
11	Konfor	İzmir		475	2003
12	Çilek	Bursa		474	1995
13	Koleksiyon	Tekirdağ		318	1971
14	Seray	Ankara		300	1950
Toplam:				16.294	

Sektör Temsilcileri ve MOSDER, 2006, <http://www.mosder.org.tr>. [06.04.2008]

Not: *300 ve üzeri çalışanı olan kuruluşlar dikkate alınmıştır.

3.2.2. Dünya Mobilya Sektörü

Dünya mobilya üretiminde AB ülkeleri kalite, tasarım hem de teknoloji kullanımında, satımında ve ithalatında sahip oldukları ticari büyüklüklerle basta gelmektedirler. Dünya mobilya ihracatında büyük ölçüde söz sahibi olan AB içerisinde mobilya imalatı yüz binin üzerinde üretici tarafından gerçekleştirilmekte ve 80 bine yakın perakendeci tarafından tüketiciye sunulmaktadır. Tüm bu doğrudan ve dolaylı istihdam imkânları ve 2002 rakamları ile 66,7 milyar Euro değerindeki üretimi ve 62 milyar Euro tutarındaki tüketimi ile sektör AB içerisinde temel bir endüstridir. Son on yıllık dönemde 5 milyar dolardan 20 milyar dolara ulaşan ithalat rakamı ile ülke bazında ABD, net ithalatçı konumu ve pazar büyüklüğü ile mobilya ticaretinde/ithalatında belirleyici bir ülke haline gelmiştir.⁴⁰ Bunun yanında Almanya

⁴⁰ Alan, age, 5.

%25,2 üretim payı ile en büyük mobilya üreticisidir. İkinci önemli ülke % 17 ile İtalya'dır⁴¹.

Dünya mobilya üretim hacmi 2004 yılında yaklaşık 220 milyar dolar düzeyine ulaşmıştır. Bunun yarısından fazlasını Avrupa'nın mobilya üretimi oluşturmaktadır. Dünyada mobilya üretim hacmi sadece son üç yıl içinde %16 dolayında veya diğer bir ifadeyle 30 milyar dolar artış göstermiştir. Dünya üretiminin %59'u yedi ülke tarafından paylaşılmaktadır: ABD, İtalya, Almanya, Japonya, Kanada, İngiltere ve Fransa. Tablo10 da yer aldığı gibi mobilya üretimi gelişmiş ülkeler de yoğunlaşmaktadır.

Tablo 10: Dünya Mobilya Üretiminde Ülkelerin Aldığı Paylar

ÜLKELER	ORAN (%)
ABD	%25
İTALYA	%9
ALMANYA	%8
JAPONYA	%8
ÇİN	%8
İNGİLTERE	%4
FRANSA	%4
KANADA	%4
POLANYA	%2
BREZİLYA	%2
MEKSİKA	%2
DİĞER GELİŞMİŞ ÜLKELER	%16
DİĞER GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER	%8

Sakarya, 2005:1

Giderek güçlenen küreselleşme süreci ve ulusal pazarların dışa açılması dolayısıyla sınır aşırı mobilya ticareti sürekli artış göstermektedir. Dolayısıyla mobilya pazarı giderek daha fazla uluslar arası bir nitelik kazanmaktadır. “Emerging Markets” olarak

⁴¹ Serkan Demirci., “Türkiye Mobilya Endüstrisinin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri” (Doktora Tezi, G.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, 2004), 55.

adlandırılan gelişmekte olan pazarların gösterdiği dinamizmin mobilya sektörünün büyüme oranları için ilave bir itici güç oluşturacağı düşünülmektedir

Avrupa ülkeleri arasında Almanya en önemli mobilya pazarını oluşturmaktadır. Zira her Alman vatandaşı kendi evini donatmak için yılda yaklaşık 500 Euro harcamaktadır. Bu harcamanın ise yaklaşık yarısını mobilya alımı oluşturmaktadır. Dolayısıyla Almanya kişi başına düşen mobilya ve ev aksesuarı tüketiminde ilk sırada yer almaktadır. Bu da Almanların evlerinin dekorasyonuna verdikleri önemin ve değer bir diğer göstergesini oluşturmaktadır 7. 2004 yılı itibariyle Alman mobilya sektöründe toplam 1.748 firma (oturmaya mahsus mobilyalar 383, büro ve mağaza mobilyası 330, ahşap mutfak mobilyası 166, diğer mobilya 792, yataklar 77 firma) üretim faaliyetinde bulunmuştur. Alman mobilya sektörü, 2002–2004 döneminde ortalama 18,5 Milyar Euro’luk üretim gerçekleştirmiştir⁴².

Dünya mobilya ihracatının son 5 yıllık genel eğilimine bakıldığında; genel olarak süreklilik arz eden bir artış trendi görülmektedir. 2000 yılında 75 milyar \$ olan dünya mobilya ihracatının 2004 yılında %37 oranında artışla 103 milyar dolara yükseldiği görülmektedir. 2004 yılı itibariyle Çin, mobilya ihracatında son yıllardaki çıkışı ile dünyanın en büyük ihracatçısı olarak yerini almıştır. 17 milyar dolarlık ihracat gerçekleştiren Çin Halk Cumhuriyeti dünya mobilya ihracatının %16’sını gerçekleştirmiştir⁴³.

ABD Nüfus İdaresi’nin (Census Bureau) verilerine göre 2000 yılında 19.000’den fazla mobilya üreticisi firmada 642.440 kişiye istihdam sağlanmakta ve yıllık üretim 75,5 milyar dolara ulaşmaktadır. Toplam üretimde ev mobilyaları 43,6 milyar dolarla % 58 oranında, ofis mobilyaları 24,5 milyar dolarla % 32 oranında ve diğer mobilya türleri 7,4 milyar dolarla % 10 oranında paya sahiptir. 2000 yılında toplam mobilya satışları ise 91,3 milyar doları geçmiştir⁴⁴.

ABD mobilya sektöründe orta ve üst gelir grubuna yönelik tamamen monte edilmiş ev mobilyası en büyük paya sahiptir. Çok yüksek olan nakliye ücretleri bu tür mobilyaların ithalini kısıtlamaktadır. ABD’li üreticiler yüksek kaliteli ev ve ofis mobilyasında lider durumundadır. New York, Chicago, Los Angeles ve Washington ev mobilyasında en büyük pazarlardır. ABD’ye mobilya ithalatının yapıldığı ülkelerin başında Kanada gelmekte, bu ülkeyi Çin, Meksika, İtalya ve Tayvan izlemektedir.

⁴² <http://www.musavirlikler.gov.tr/altdetay.cfm?AltAlanID=370&dil=TR&ulke=D.>, [05.05.2008].

⁴³ Alan, age, 32.

⁴⁴ age, 30.

Çin'den yapılan ithalatın büyük çoğunluğu özellikle monte edilmeye hazır düşük ve orta düzeyde fiyatlandırılmış ahşap ev mobilyalarından oluşmaktadır⁴⁵.

İtalya, önemli bir imalatçı ve ihracatçı endüstri olup, mobilya dizaynında dünya çapında bir liderdir. İtalya AB'de ikinci en büyük üretici olup, hem AB hem de dünyada en büyük ihracatçı konumundadır. Mobilya talebinin en fazla olduğu yer, talep eğiliminin daha kaliteli ve lüks çağdaş dizaynli mobilyalara kaydığı, İtalya'nın daha zengin olan kuzey bölgesidir. İtalya'da Milano ve çevresi mobilya ve yan sanayi açısından İtalya'nın en zengin bölgesidir. Ancak bu bölgede fiyatlar çok yüksektir. İtalyan tüketiciler son zamanlarda mobilyanın bir tasarımcı tarafından yapılmış olmasına çok büyük önem vermektedirler. Ağaç hammaddesi yeterli olmadığı için ceviz kaplama tercih edilmektedir. Bu nedenle de üretim maliyetleri artmaktadır. Bu nedenle İtalyan firmaları, dizaynı kendileri tarafından verilmek sureti ile ülkemizde mobilya imal etmek için Türk firmaları ile işbirliği yapmaktadırlar⁴⁶.

İtalyanlar, değişik yörelerde, kimileri iskelet, kimileri oturma grubu, kimileri aksesuar alanında uzmanlaşmış esnaf ve sanatkârlara sahiptirler. İtalyan Mobilyacılar Birliği'nin geliştirdiği bir proje ile KOBİ dediğimiz küçük orta işletmelerin bir araya gelmesi sağlanmıştır. Eski makineler bir şekilde devre dışı bırakılmıştır. 15-20 atölye bir araya gelerek daha güçlü yatırımlara dönüştürülmüştür. Bir şekilde İtalya'da mobilya sektöründe teknolojik yatırımlar da bir araya gelerek ciddi bir devinim yaşıyor ve bugün Avrupa'nın dünyanın en büyük ciro lu sektörünün oluştuğu bir İtalya gerçeği ortaya çıkmıştır⁴⁷.

Halen Avrupa, dünyanın en büyük mobilya pazarını oluşturmaktadır. Avrupa mobilya sanayinin üretim değeri 2004 yılında 91 milyar Euro olarak gerçekleşti. Bu rakam %1 dolayında bir artışa karşılık gelmektedir. Avrupa mobilya tüketimi 2004 yılında, bir önceki yıla kıyasla %2 oranında artış göstermiştir. Avrupa pazarlarında satılan mobilyaların büyük bölümünü, eskiden de olduğu gibi yine, Avrupa ülkelerinde üretilmiş olan mobilyalar oluşturmaktadır⁴⁸.

⁴⁵ <http://www.dtm.gov.tr/pazaragiris/ulkeler>, [05.05.2008]

⁴⁶ Alan, age, 8.

⁴⁷ Uzun N., "Türk Mobilya Endüstrisi Değerlendirmesi", **Mobilya Dekorasyon Dergisi** Sayı: 73, (Temmuz-Ağustos 2006).

⁴⁸ <http://www.mobilyadergisi.com.tr>, [07.05.2008]

Avrupa Birliği verilerine göre Almanya, Fransa, İngiltere, İspanya, İtalya, Hollanda ve İsveç AB'nin en büyük mobilya pazarlarındandır. Bu ülkeler AB toplamının %80'lik mobilya tüketimini gerçekleştirmektedir⁴⁹.

Tablo 11: Dünya Mobilya Üretiminde Ülkelerin Aldığı Paylar

ÜLKELER	Mobilya Tüketimi (MilyonE)	25 AB Ülkesinin Pazar payı	Nüfus (Milyon)	Kişi Başı Tüketim	Ev Stoğu	Hana Başı Kişi Sayısı
Almanya	16.785	% 22.6	82.4	204	39.500	2.1
İtalya	12.332	% 16.6	58.1	212	26.526	2.2
İngiltere	10.079	% 13.6	60.4	167	25.772	2.3
Fransa	8.664	% 11.7	62.4	139	29.495	2.1
İspanya	6.342	% 8.5	40.3	157	16.851	2.4
Hollanda	3.322	% 4.5	16.4	203	6.977	2.4
İsveç	1.826	% 2.5	9.0	203	4.370	2.0
Seçilen AB ülkeleri	59.349	% 80.0	329.0	180	149.491	2.2
15 AB Ülkesi	68.949	% 92.9	383.7	180	172.483	2.2
10 Yeni AB Ülkesi	5.250	% 7.1	74.6	70	26.873	2.8
25 AB Ülkesi Toplam	74.199	% 100	458.3	162	199.311	2.3

Sakarya, age, 5.

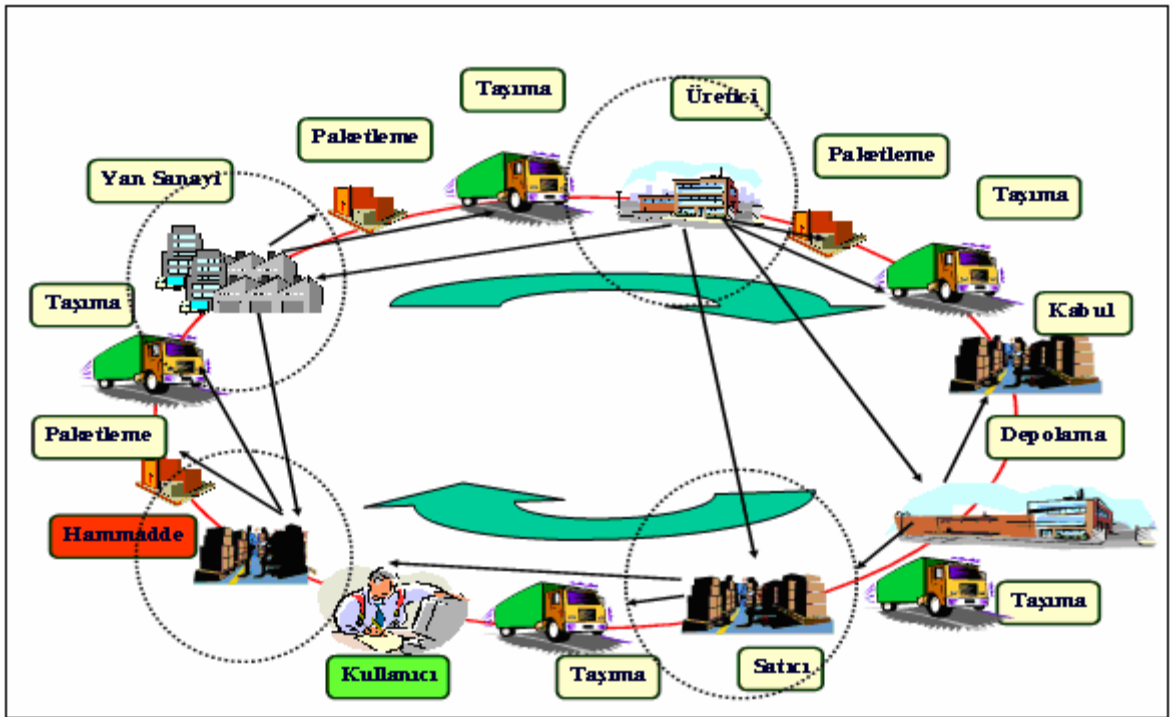
Mobilya tüketiminde AB ülkeleri en büyük pazarlardandır. AB ülkelerine yapılan ihracatlarda daha çok özel ürünler yer almaktadır. Ayrıca ülkemizde birçok AB firması fason olarak kendi markaları için üretim yaptırmaktadır. AB ülkelerinde hızlı bir tüketim artışı görülmesi de potansiyel olarak çok yüksektir.

3.3. Mobilya Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi ve İşleyişi

Tedarik zinciri, hammaddelerin tedarikini, üretim ve montajı, depolamayı, stok kontrolünü, sipariş yönetimini, dağıtımı, ürünün müşteriye ulaştırılmasını içeren faaliyetler ve tüm bu faaliyetlerin izlenebilmesi için gerekli olan bilgi sistemleri olarak tanımlanabilir⁵⁰.

⁴⁹ Alan, age, 5.

⁵⁰ Yüksel, age, 31.



Şekil 6: Tedarik Zincirinin Şematik Gösterimi

Yıldıztekin, Atilla, “Üçüncü Parti Lojistik Hizmetleri”, Türkiye için Lojistik Stratejileri Konferansı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2002.

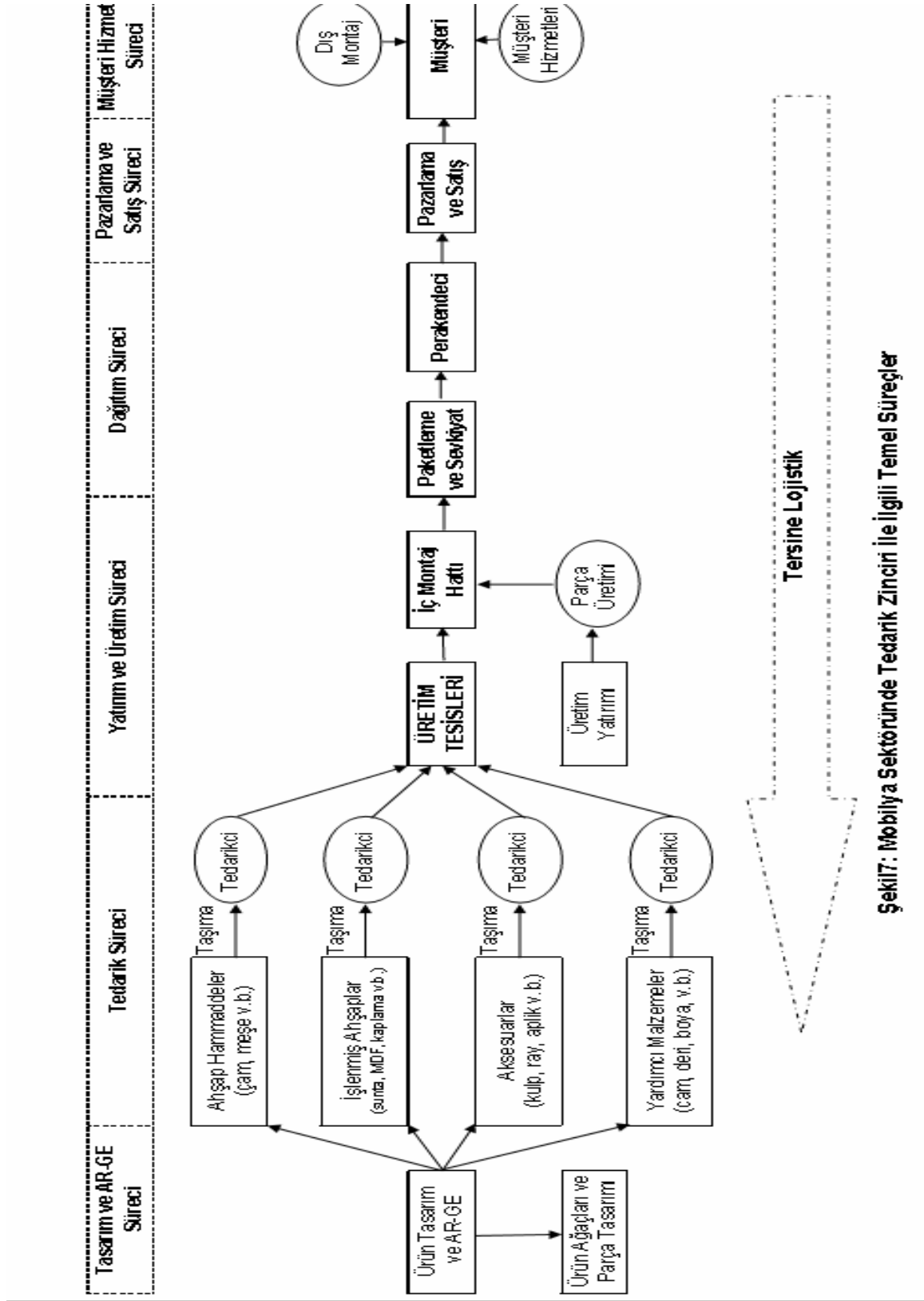
Mobilya sektörü tedarik zinciri yönünden karmaşık bir yapıya sahiptir, elde edilen verilerin hızlı ve bilinçli bir şekilde değerlendirilmesi ve tüm süreçlerin kontrol altında tutulması gerekmektedir.

Mobilya sektöründe özellikle büyük firmaların profesyonel anlamda bir tedarik zinciri oluşturmaktadır.

Bu kadar değişik yapıdaki hammadde ve yarımamülleri üretim sırasında insanların estetik anlayışına ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde, verimli biçimde üretimini gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yapılan üretim sonucunda kurulan dağıtım ağı sayesinde perakende satış noktalarına ürünlerin ulaştırılmalıdır.

Mobilya sektöründe tedarik zinciri yönetimi, ürünün tasarlanması ve AR-GE’inden başlayarak analizlerinin yapılması ile parça tasarımları dâhil hazırlıklar yapılmaktadır. Gerekli hammadde ve yarımamüller uygun şartlarda ve tedarikçiler tarafından üretim yerine gerekli zamanında ulaştırılmalıdır. Üretim için gerekli yatırımların yapılması ile üretim başlar, pazarlama-satış ile bayilere ulaşır. Nihai müşteri mobilya sektöründe ürünü teslim aldıktan sonra gerekli hizmetlerde çözüm ortağı olarak firmasını yanında bulmak ister.

Mobilya sektöründe tedarik zinciri ile ilgili temel aşamalar Şekil 7’de görülmektedir.



Şekil17: Mobilya Sektöründe Tedarik Zinciri ile İlgili Temel Süreçler

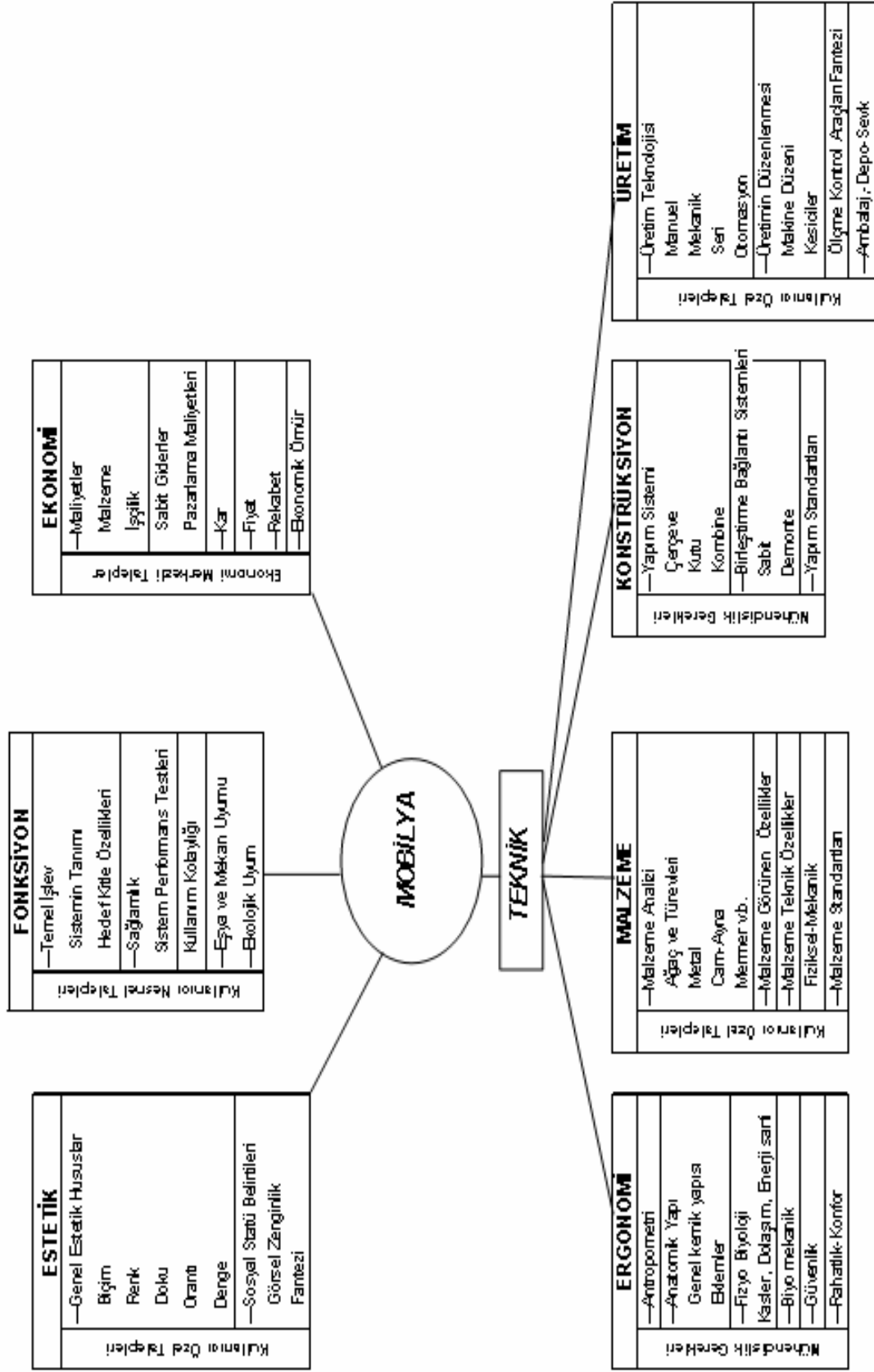
3.3.1. Mobilya Sektöründe Tasarım ve AR-GE Süreci

Mobilya insanların en temel ihtiyaçlarındandır, fakat insanlar bu ürünlerin aynı zamanda estetik ve fonksiyonel de olmasını istemektedir. Tedarik zinciri yönetimi mobilya da tasarımla başlamaktadır. Tasarım aşamasında ürün ile ilgili şu sorular sorulmaktadır:

- Estetik açıdan beğenilecek bir ürün müdür?
- Üretim şartları yönünden işletmemiz için uygun mudur?
- Maliyet yönünden hedef kitemize hitap etmektedir?
- Lojistik yönünden (paketleme, yükleme-boşaltma ve sevkıyat) uygun mudur?
- Ergonomik yönden kullanışlı ve sağlık yönünden uygun mudur?
- Konfor yönünden yeterli midir?
- Konstrüksiyon yapısı uygun (kolay ve kullanışlı) mudur?

Mobilya konstrüksiyon tasarımında performans analizi, ekonomik, estetik ve teknik bakımdan en iyi tasarımların yapılabilmesi açısından önemli olup bilimsel esaslara dayanmaktadır. Bir mobilya imal edilirken, dikkate alınması gereken üç tasarım alanı vardır. Bunlardan birincisi olan işlevsel tasarım, mobilyanın ne ise yarayacağını, mobilyadan beklenen temel yararların ne olduğunun belirlenmesidir. Estetik tasarım ise, ilgili kültürün ya da modanın etkisinde, ayrıca kullanıcı talepleri de dikkate alınarak mobilyada biçim, doku, renk, çizgi vb. özelliklerin tasarlanmasını konu alan sanatsal bir çalışmadır. Son tasarım alanı olan mühendislik tasarımı da, mobilyada ergonomik ölçütlerin, malzemelerin, yapım tekniklerinin ve üretim teknolojilerinin en uygun biçimde belirlenmesi işlemleridir. Diğer yandan her ekonomik eşya gibi mobilyanın tasarım, üretim, pazarlama ve kullanım boyutlarında ekonomik hususlar da dikkate alınmalıdır. Şekil 8’de mobilya tasarımını etkileyen faktörler yer almaktadır⁵¹.

⁵¹ Hasan Efe, “Modern Mobilya Çerçeve Tasarımında Geleneksel ve Alternatif Bağlantı Tekniklerinin Mekanik Davranış Özellikleri” (Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon, 1994), 9.



Şekil 8: Mobilya Tasarımını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Hasan Bile, v.d., "Oturma Mobilyası Tasarımını Etkileyen Ergonomik Kriterler", Uludağ Üniversitesi, 10. Ergonomi Kongre Bildirisi, 2004

Mobilya estetik ve işlevsel bir tüketim ürünü olarak karakterize edilebilir. Uygun mobilya tasarımlar, kendilerine yüklenen işlevsel amaçları karşılarken, aynı zamanda kullanıcıların estetik isteklerini de tatmin edebilmelidir. Ayrıca mobilya, malzeme ve üretim gereklilikleri bakımından ekonomik anlamda verimli olmalıdır. Bununla birlikte, mobilyanın yapısal (mühendislik) tasarımı da önemli olup, kullanıcılara güvenilir bir hizmet verecek şekilde tasarlanmalıdır. Buna göre mobilya ürün mühendisliği, geniş kapsamlı mobilya tasarım sürecinin doğal ve gerekli bir parçasıdır⁵².

Ürün mühendisliği, bir ürünün bazı fiziksel ve mekanik kriterler ile bilimsel araçlar ve yöntemler yardımıyla tasarlanıp, geliştirilip üretilmesi olarak tanımlanabilir. Endüstriler ürün çeşidi açısından farklılıklar gösterse de, bu ürünlerin üretimi ve kullanıcıların tatmin edilmesi için uygulanacak kurallar benzerlik göstermektedir. Buna göre; bir otomobil üretiminde amaçlanan, kullanıcıların en büyük düzeyde güvenliğinin sağlanması ve tatmin edilmesi ise, bir sandalye üretiminde de kullanıcının tatmin edilmesi ve güvenli bir kullanım sağlanması zorunluluktur⁵³.

Mühendislik tasarımını etkileyen faktörler; ergonomi, malzeme, yapım tekniği ve üretim teknolojisidir⁵⁴.

Ergonomi: Fizik, kimya, biyoloji gibi doğal, psikoloji, sosyoloji, ekonomi gibi sosyal, tarih, arkeoloji vb. beşeri bilimlerle bunların alt dallarından yararlanarak yapmış olduğu bilimsel çalışmaların sonuçlarını, mimarlık, mühendislik, yöneticilik vb. alanların hizmetine sunar. İnsan makine ve çevre üçlüsünü kapsamına alan ergonomi, verimliliği arttırmakla yetinmeyip, insan-eylem-aracı (mobilya) uyumunu da amaçlamaktadır. İnsan sığası, davranışı, sınırları, insan vücudunun statik ve dinamik ölçüleri, ergonominin yararlanmış olduğu biyoloji, biyometri ve bunun alt dalları olan statik ve dinamik antropometri bilimlerinden elde edilmektedir. Mobilya olgusunun tasarımından kullanımına, taşınmasından kullanımındaki rahatlığına kadar uzanan çizgide ölçü kavramının önemi yadsınamaz. Ayrıca mobilya ve mobilyanın

⁵² Hamza Kılıçalp, “Kutu Mobilyada Kullanılan Bazı Modüler Bağlantı Elemanlarının Direnç Özelliklerinin Belirlenmesi”, (Bilim Uzmanlığı Tezi Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Zonguldak, 2007), 11.

⁵³ Nigel Cross, **Engineering Design Methods: Strategies for Product Design** 3. Edition, (New York, 2000), 2-4.

⁵⁴ Hasan Efe, “Mobilya Konstrüksiyon Tasarımında Etkili Faktörlerin Analizi” (Karadeniz Teknik Üniversitesi, I. Ulusal Orman Endüstri Ürünleri Kongresi, 1995, Trabzon, Bildiri Kitabı), 36.

yer aldığı hacimlerin verimlilik, rahatlık ve işlevsellik açılarından tasarlanması yada düzenlenmesi konusunda da yukarıda belirtilen özellikler önem kazanır⁵⁵.

Malzeme: Genel olarak bir ürünün oluşturulmasında kullanılan maddelere “malzeme” denilmektedir. Herhangi bir ürüne ait biçimin meydana gelmesinde kullanılacak malzeme; tasarımın amacına ve işlevine uygun olmalı, ürünü biçimlendiren sosyo-kültürel, sosyo- ekonomik, fizyolojik ve psikolojik faktörlerle bağlantılı olmalı, ülke veya bölge teknolojisine uygun üretim-yapım yöntemleri ile biçimlendirilebilmelidir⁵⁶.

Konstrüksiyon (Yapım Tekniği): Mobilya konstrüksiyonu kavramı mobilya yapım tekniği yada tekniklerini tanımlar. Bu kavram en az iki noktadan analiz edilebilir. Bunlardan birincisi işlev ve estetik gibi etmenlerin ağırlıklı olarak çerçevesini çizdiği, mobilyanın genel konstrüksiyonu yada işlevsel ve/veya görsel tasarımıdır. İkincisi ise statik, dinamik ve dayanım gibi kavramların önem kazandığı detay konstrüksiyonu yada mühendislik tasarımıdır. Analiz bakımından farklı görülen bu iki konstrüksiyon türü arasında sıkı bağlar bulunmakta ve birlikte bir anlam ifade etmektedirler⁵⁷.

Üretim Teknolojisi: Mobilya bir ürün olduğundan bir yapım (üretim) süreci sonucunda gerçekleşir. Malzemenin bir mobilya oluşturacak biçime gelinceye kadar geçireceği süreç teknik açıdan üretim yöntemlerini içerir. Bir başka deyişle yapım şekil ve süreçlerini açıklayan üretim yöntemleri, malzemenin karakteri ve temel özelliklerine de bağlıdır. Teknoloji faktörü, tasarımından üretimine mobilya olgusunu geniş ölçüde etkiler. Yüksek teknik ve teknoloji birikimi, mobilyaların daha çabuk ve sağlam yapımını sağladığı gibi, detayların çözümünde de önemli kolaylıklar getirmektedir⁵⁸.

⁵⁵ age, 36.

⁵⁶ age, 37.

⁵⁷ age, 40.

⁵⁸ age, 45.

3.3.2. Mobilya Sektöründe Tedarik Süreci

3.3.2.1. Ahşap Hammaddelerin Tedarik Süreci

Ahşap malzemelerin hammaddesi orman ürünleridir. Mobilya sektöründe kullanılan ağaç türleri iğne yapraklı (yapraklarını dökmeyen-açık tohumlular-kozalaklı) ve geniş yapraklı (yapraklarını döken-kapalı tohumlular) ağaçlar olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

a) İğne Yapraklı Ağaçlar (Kozalaklı): Uygulamada kullanılan ahşabın %80'i kozalaklı ağaçlardan sağlanmaktadır. İğne yapraklı ağaçların yaprakları iğne biçimindedir. Odununda iletken doku bulunmayan ağaçlardır. Yumuşak ağaçlar da denir. Genel olarak bu ağaç türleri Çamlar ve Köknarlar diye iki gruba ayrılmaktadır. Ayrıca Sedir, Ladin ve Selviler de kozalaklılara dâhil edilebilir. Çamlar⁵⁹;

—**Kara Çam:** Türkiye'nin hemen hemen her yerinde yetişmektedir. Düzgün elyaflı, reçineli yapıya sahiptir. İstenilen boyutta ve özellikte bulmak mümkündür. Genellikle mobilya, ahşap doğrama, demiryolu traversi, iskele dikmeleri olarak kullanılır.

—**Sarı Çam:** Kuzey Doğu Anadolu ve Kayseri'de yaygın olarak bulunmaktadır. Parlak, bol reçineli ve budaklıdır. Mobilya yapımında ve yapı kerestesi olarak kullanılır.

—**Kızıl Çam:** Genellikle Türkiye'de deniz sahillerinde yetişir. Kerestesi kırmızımsı beyaz renktedir. Yıllık halkaları çok barizdir. Reçinesi bol olmasına rağmen hafif ve yumuşaktır. Genellikle mobilyada ve doğramacılıkta kullanılır. Piyasada tahta, lata, çıta olarak bulunur.

—**Fıstık Çam:** Ege Bölgesi ile Akdeniz Bölgesinin kesim noktası ile Trabzon çevresinde yetişir. Yıllık halkaları bariz, reçinesi boldur. Yumuşak ve hafiftir. Genellikle doğramacılıkta kullanılır. Piyasada diğer çam kereste boyutlarında bulunurlar.

—**Toros Sediri:** Genellikle Antalya'dan Kahramanmaraş'a kadar güney sıra dağlarında bulunur. Yıllık halkaları bariz, öz ışırları parlak ve güzel kokuludur. Sudan daha az etkilenir, hafif, yumuşak ve işlenmesi kolaydır. Genellikle ev eşyası ve kapı, pencere yapılarak, boyanmadan doğal rengi ile cilalı olarak kullanılabilir. Piyasada kalas ve tomruk olarak bulunurlar.

⁵⁹ Bogaçhan Başar, "Ahşap Malzeme Hammaddesi ve Türleri", <http://www.insaatofisi.com/arsiv>, [05.10.2008]

—**Doğu Ladini:** Doğu Karadeniz Bölgesinde yetişir. Gövdesi uzun ve düzgün liflidir. Kolay işlenebilir, çatlamağa müsaittir. Genellikle kâğıt sanayi yanında, ev eşyası ve inşaatçılıkta da kullanılabilirler.

—**Kökner:** Karadeniz, Güney ve Batı Anadolu’da yetişir. Düzgün lifli, yoğun bir yapıya sahiptir. Yumuşak ağaçların en sert olanıdır. Mekanik mukavemeti iyidir. Doğrama, çatı ve kalıp yapımında kullanılır.

Çamlar reçineli ağaçlar olup dış etkilere dayanıklıdır, bahçe mobilyası ve dış doğrama işlerinde tercih edilirler.

b) Geniş Yapraklı Ağaçlar: Geniş yapraklı ağaçlar, genellikle mobilyacılıkta kullanılır. Bu ağaçlar, genellikle sık dokulu liflere sahiptirler, inşaatçılıkta da özel kapı (tarihi bina ve ibadet binalarının kapılarında) yapımında ve parke işlerinde kullanılırlar. Bunların başında meşe’ler gelir. İşlenmesi zor, sert ve çok dayanıklı bir malzemedir. Kereste olarak kullanılmaları yaygın değildir. Bundan başka Kayın, Gürgen, Dişbudak ve Ceviz de yapraklı ağaç türlerindendir⁶⁰.

Ahşabın bünyesi ağacın uzunluğuna paralel, uzun boş hücrelerden oluşur. Bu hücreler ağacın ekseninden radyal olarak dışa doğru gelişir ve “lignin” adı verilen reçine ile arada tutulur. Ahşabın kimyasal yapısı selülozdur ($C_5H_{10}O_5 \cdot n H_2O$)⁶¹.

Ağaç enine ve boyuna gelişmektedir. Ağacın büyümesi tepe tomurcuğu yardımıyla boy atma şeklinde görülür. Gövde kalınlaşması ise her evrede yeni bir silindirik tabakanın bir önceki halkaya eklenmesi ile olur. Ağacın enine kesitinde büyüme halkaları gözlenebilir. Zamanla ağaçların eski halkaları canlılıklarını kaybeder. Ağaç kuruyunca su hücre duvarlarını terk eder. Bunun sonucunda büzülme olayı meydana gelir. Bu nedenle ağaçlar olgunluk dönemlerinde kesilmelidir. Ağacın kesilme zamanı öz suyunun yukarıya doğru yükselmesinden önce olmalıdır. Ekim –Mart ayları dışında uygundur⁶².

İğne yapraklı ve yapraklı olmak üzere ülkemize yurt dışından ithal tomruk girişi olmaktadır, Rusya, Finlandiya, Ukrayna ve Afrika kökenli kereste girişi oldukça yoğundur. İthal malzemelerin mobilya sektöründe kullanımı yaygınlaşmaktadır, doğal yapıları ön plana çıkartılarak kullanılan ithal kerestelerde özellikle tedarik sürekliliği ve tedarik süreleri önemlidir.

⁶⁰ Hakan Keskin, **Ağaç Malzeme Bilgisi**, (Ankara, KOSGEB Yayınları, 2001), 15.

⁶¹ age, 15.

⁶² Başar, age, 1.

Ahşap hammaddelerin organik bir yapıya sahip olması ve kullanım yerinde belli bir rutubet oranında olma şartı tedarik zinciri yönetimini zorlaştırmaktadır. Tomrukların transferi düşünülürken böceklerle, mantarlara ve diğer zararlılara karşı önlemler mutlaka alınmalı ayrıca ithal edilen ürünlerde ülkemize ormanlarımız için zararlı olan bakteri ve böceklerin girişi konusunda özel tedbirler alınmalıdır.

3.3.2.2. İşlenmiş Ahşaplarda Tedarik Süreci

İşlenmiş ahşap hammaddeler genel olarak doğadan elde edilen ve mobilya sektöründe kullanılmadan önce endüstriyel olarak işlemlerden geçen hammadde ve yarı mamullerdir.

a) Kaplama Levhaları: kalınlığı 0,6–8 mm arasında değişen ağaç malzemeler olup çoğunlukla kontrplak ve kontratabla, bükme mobilya, ahşap süslemeciliği ve kakmacılık işlerinde kullanılır⁶³. Kaplama levhalar mobilya sektöründe tüm mobilyanın ahşaptan yapılması yerine daha ekonomik olan bir malzemenin (sunta, MDF, plastik v.b.) yüzeyini levhalar ile kaplayarak doğal ahşabın görüntüsünü vermektedir. Kaliteli ve güzel görünümlü kaplamalar mobilya sektöründe en değerli hammaddedir, tedarik edilmesi stoklanması ve kullanımı özel olarak düzenlenmektedir.

b) Kontrplak: Soyma yöntemi ile üretilen kaplamaların lif yönleri birbirine dik gelecek konumda orta katlar daha kalın olmak üzere 3, 5, 7, 9 gibi tek sayılı katlar şeklinde yapıştırılması ile 3–12 mm kalınlığında paneller üretilir. Çalışma sakıncası giderilmiş, istenilen ölçülerde geniş yüzeyli ağaç malzeme şeklinde elde edilir, mobilya sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır⁶⁴.

Kontrplak tedarikçi firmalardan temin edilebilen ve ülkemizde mobilya sanayinde kullanılan malzemelerdendir. Geniş yüzeyler elde edilebilmesi ve ahşabın çalışma özelliğini en aza indirmesi nedeni ile kullanımda tercih edilir. Geniş yüzeylerin preslenerek yapıştırılmasında kullanılan tutkallarda ise formaldehit emisyonlarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Mobilya kullanım yerinde insan sağlığı için zararlı formaldehitler yerine alternatif yapıştırıcılar kullanılmaktadır.

c) Yonga levha (Sunta): Odun veya odunlaşmış diğer lignoselilozik bitkisel hammaddelerin kurutulmuş yongalarının, sentetik reçine tutkalları ile sıcaklık ve

⁶³ Keskin, age, 12.

⁶⁴ age, 12.

basınç altında yapıştırılması ve biçimlendirilmesi sonucunda elde edilen levhalara yonga levha denilmektedir⁶⁵.

Yonga levhalar bir çok kullanım yeri için gerekli fiziksel ve mekanik özellikleri taşırlar, düzgün yüzeylidir istenilen kalınlıkta üretilebilir. Homojen bir yapıya sahiptir; çivi, vida tutkalla diğer malzemelerle birleştirilebilir. Büyük ebatlarda üretilmiş olması işçilikten tasarruf sağlar, üst düzey işlemleri uygulanabilir, yongaların koruyucu yanmayı geciktiren ve hidrofobik maddelerle muamele edilmesiyle çeşitli özellikler kazandırılabilir, işlenmesi kolaydır, masif ağaç malzemedeki görülen budak, çürüklük ve lif kıvrıklığı gibi kusurlar bulunmaz ve nispeten ucuzdur. Bütün bu özelliklerinden dolayı oldukça büyük bir üretim artışı gerçekleştirmiştir⁶⁶.

Tedarik zinciri yönünden yonga levha ülkemizde üretimi yaygın ve temini kolay bir üründür, ahşaba göre maliyeti daha uygundur. Yonga levhalar yüzeyleri kaplama levhalar yapıştırılarak doğal bir görüntü oluşturabilir. Ayrıca yonga levhaların melamin emdirilmiş dekoratif kâğıtlar ile kaplanarak sunta lam olarak kullanılmaktadır.

d) Orta Yoğunlukta Lif levha (MDF): MDF, “Orta Yoğunlukta Lif Levha” anlamına gelen İngilizce “Medium Density Fiberboard” kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. MDF, termomekanik olarak odun veya diğer lignoselülozik hammaddelerden elde edilen liflerin, sentetik yapıştırıcı ilavesi ile belirli bir rutubet derecesine kurutulduktan sonra oluşturulan levha taslağının sıcaklık ve basınç altında elde edilen bir üründür⁶⁷.

MDF’nin her noktasında liflerin eşit dağılması ve çok yoğun bulunması levhanın her iki yüzeyinde olduğu gibi kenarlarında makine ile herhangi bir kırılma olmaksızın işlenmesine imkân sağlamaktadır. MDF bu sayede masa tablaları, kapı panelleri, kenarları pahlı veya profil yüzeyli çekmece alınları gibi parçaların üretilmesinde başarıyla kullanılmaktadır. Som derece düzgün ve homojen bir yüzeye sahip olan MDF gerek boyamada, gerekse dekoratif folyo veya ahşap kaplamada çok iyi bir taban oluşturur⁶⁸.

⁶⁵ Nemli Gökay, Kalaycıoğlu Hülya, “Yongalevha Teknolojisi”, **Laminanrt Dergisi**, Sayı 7,(2001), 120–126.

⁶⁶ Yalçın Örs, Akyıldız Mehmet Hakan, “Türkiye Yongalevha Endüstrisinin Dış Ticaret Durumu.” **Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, (2004), 58–80.

⁶⁷ Erkan Avcı, “Türkiye’de Üretilen Yonga levha ve Lif levhaların Bazı Fiziksel ve Mekanik Özelliklerinin TSE Standartlarına Uygunluğunun ve Tutarlılığının Belirlenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 25.

⁶⁸ age, 25.

MDF ülkemizde temini kolay bir hammaddedir, ayrıca MDF levhaların melamin emdirilmiş dekoratif kâğıtlar ile kaplanarak mdflam olarak kullanılmaktadır.

3.3.2.3. Aksesuarlarda Tedarik Süreci

Mobilya sektöründe aksesuarlar kullanılan ahşap ve işlenmiş ahşap malzemelerin fonksiyonelliğini ve albenisini sağlayan önemli bir unsurdur. Masada kullanılan metal ayaklar, dolapta kullanılan kulplar, çekmece sistemleri, plastik çıt çıtlar ve birleştirme elemanlarına kadar mobilyayı tamamlayan her aşamada aksesuarlar kullanılmaktadır.

Aksesuarlar tedarik edilme süreleri kısadır fakat süreklilik ve aynı kalitede uzun süre aksesuar ihtiyacınızı karşılayabilmek için tedarikçi firmalar ile stratejik ilişkiler kurulmaktadır. Tasarım aşamasından müşteri hizmetlerine kadar aksesuarlar ile ilgili sorunlar yaşanacaktır bu sorunlar tedarikçiler ile çözülebilir.

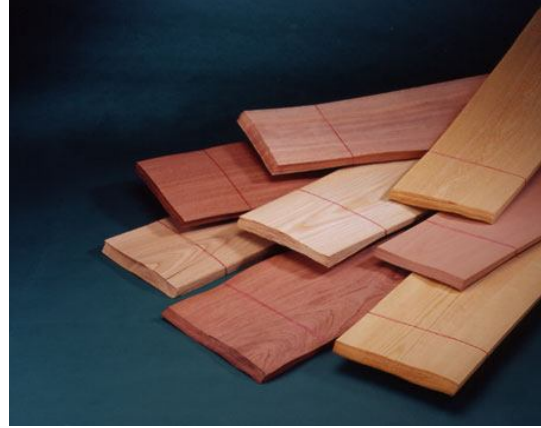
3.3.2.4. Yardımcı Malzemelerde Tedarik Süreci

Mobilya sektörü birçok sektör ile iç içe geçmiş bir yapı sergilemektedir. Üretim yapabilmeniz için makine, boya, kimya, cam, deri, v.b. birçok alandan hammadde ve yarı mamul alınmaktadır. Üretilen koltuk takımında kumaş ve sünger, mutfak dolabında cam ve masada boya uygulaması yapılır.

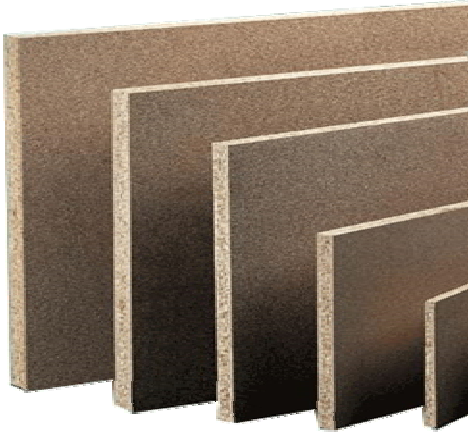
Mobilya sektörü için gerekli olan bu yardımcı malzeme tefariğinde uzun süreli ve güvene dayalı firmanın strateji ve kalite politikasına göre davranan sadece tedarik değil aynı zamanda değer yaratabilen tedarikçilere ihtiyaç duymaktadır. Farklı sektörlerden elde edilen ürünler ile ilgili olarak çözüm önerileri de yine tedarikçi firmalar ile birlikte aşılabılır. Mobilya sektöründe kullanılan bazı yardımcı malzemeler Şekil 9'da yer almaktadır.



Çam Kereste



Ahşap Kaplama



Yonga levha (Sunta)



MDF



Aksesuar (Kulp Çeşitleri)



Yardımcı Malzeme (Cam ve Alüminyum)

Şekil 9: Tedarik Sürecinde Kullanılan Hammaddeler ve Yarımamül Örnekleri

3.3.3. Mobilya Sektöründe Yatırım ve Üretim Süreci

3.3.3.1. Mobilya Sektöründe Yatırım Süreci ve CNC Makinelerin Önemi

Bütün meslek alanlarında olduğu gibi mobilya sektöründe de dev yatırımlar yapmak için bilgisayar destekli tezgâhlardan (CNC) faydalanmak önemli bir koşul haline gelmiştir. Günümüz üretim piyasasında rekabet, birim zamanda üretim miktarını arttırarak sanayi maliyetini minimuma indirmeye neden olmuştur. Bilgisayar desteği üretimde esnek olmayı sağlamıştır. Esnek üretim; planlama ve kontrol sistemine gerek bırakmayan, otomatik fabrika tanımına kavramsal olarak en yakın üretimdir. Mobilya üretiminde bilgisayar destekli makinelerle geçmenin başlıca sebepleri şunlardır⁶⁹.

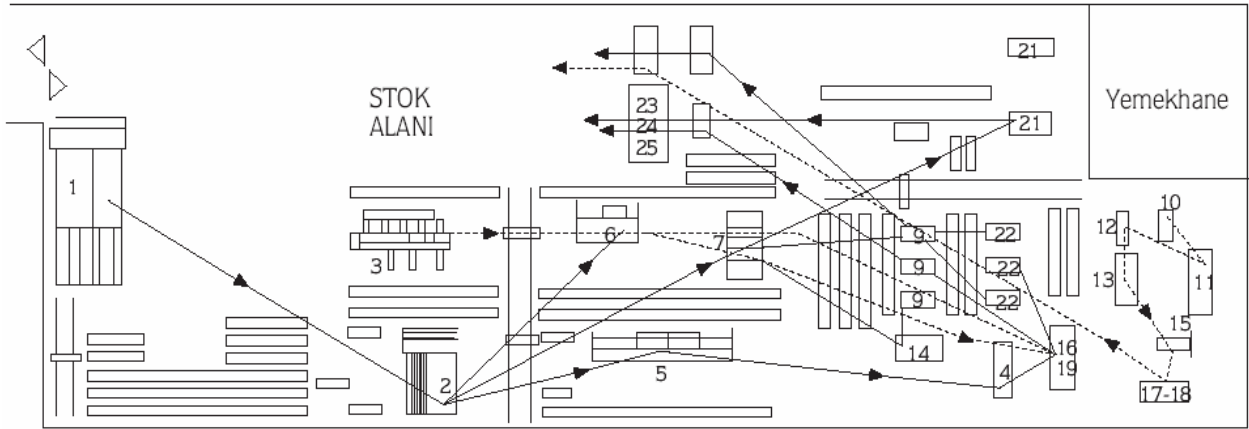
- ✓ **İnsan faktörü açısından:** İş sistemlerinde, sistemin en önemli ögesi çalışan insandır. Sistemin bütün düzeni insana uygun olarak tasarlanır. CNC makinelerde yapılan üretimde üretim süreci daha önce programlandığı için işçi hataları minimum düzeyde kalmaktadır.
- ✓ **Kaza riskleri açısından:** klasik makinelerde insan vücudu hareketli makine parçalarına (testere, freze bıçakları, kayış, mil v.b.) yakın bir durumda çalıştığından ve güvenlik önlemleri konusunda kurumsal ve kişisel ihmalliklerin çokluğu nedeni ile üzücü kazalar yaşanmaktadır. CNC makinelerinde işlenecek parça makine tarafından sabitlenip işlenmekte, operatörler sadece programın çalışmasını takip ederek makinenin çevresindeki güvenli alanda durmaktadırlar. Makinelerin çoğunda işlem sırasında işlem alanlarının içine girecek makineyi durduran acil durum butonları, optik gözler ve kablo sistemleri mevcuttur.
- ✓ **Üretim hatalarının önlenmesi açısından:** CNC makineler ile yapılacak işler daha önce uzman kişiler tarafından programlandığı için; delik, kanal, zıvana kesme v.b. işlemlerde yüksek hassasiyete bağlı mükemmel sonuçlara ulaşır. Bu sayede ürün kalitesi artar, malzeme kaybı azalır.
- ✓ **Esnek üretim yapabilme açısından:** Esnek üretim sistemleri daha başka planlama ve kontrol sistemine gerek bırakmayan otomatik fabrika tanımına kavramsal olarak en yakın sistemlerdir.

Mobilya sektörü emek yoğun bir alandan bilgisayar ve teknoloji yoğun bir alana doğru hızla yol almaktadır. Bilgisayar mobilyanın tasarımından üretimine kadar

⁶⁹ Ünsal Öner, “Türkiye Mobilya Endüstrisinde Bilgisayar Destekli Makinelere Geçiş Sürecinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998), 99.

birçok alanda kullanılmaktadır. Onlarca makine ve çalışanın yaptığı emek yoğun işler CNC tezgâhlı makinelerde daha az fire ve daha hızlı üretilmektedir.

Yatırım sürecinde yapılan çalışmalara örnek olarak Ercan Tanrıtanır ve Fatih Hocaoglu tarafından yapılan “Bir Mobilya Fabrikasında Optimal İmalat Politikasının Belirlenmesi” konulu araştırmada orta ölçekli standart bir mobilya fabrikası ele alınmıştır. Kapalı üretim alanı 1435 m² ve çalışan sayısı toplam 109 kişi olarak değerlendirilen bu fabrika da orta ve yüksek gelirli tüketici sınıfına hitap eden ürünleri; artan nüfus nedeni ile giderek küçülen ve standart hale gelen konutlarda alan tasarrufu sağlayan standart mobilyalardır. Seri üretim mantığı ile ele alınarak yerleşim yapılmıştır⁷⁰.



Şekil 10: Fabrika Parça Hareketi

Ercan Tanrıtanır, Fatih Hocaoglu, “Bir Mobilya Fabrikasında Optimal İmalat Politikasının Belirlenmesi”, *The Turkish Journal of Agriculture and Forestry Dergisi* 23, Ek sayı 3 (1999): 699–705,

⁷⁰ Ercan Tanrıtanır, Fatih Hocaoglu, “Bir Mobilya Fabrikasında Optimal İmalat Politikasının Belirlenmesi”, *The Turkish Journal of Agriculture and Forestry Dergisi* 23, Ek sayı 3 (1999): 699–705, TÜBİTAK.

Tablo 12: Fabrikada Bulunan Makinalar

MAKİNA NO:	MAKİNA ADI:
1	Levha Kaba Ebatlama Makinası
2	Çift Taraflı Levha Net Ebatlama Makinası
3	NC Levha Ebatlama Makinası
4	Arabalı Yatar Daire Testere
5	Kenar İşleme Makinası
6	Kenar İşleme Makinası
7	Çoklu Delik Delme Makinası
9	Baza Toplam Tezgâhı
10	Masalı Daire Testere
11	Bantlı Zımpara Makinası
12	Çekmece Kasnağının Toplanması
13	Çekmece Altlığının Çakılması
14	Freze (bazalama için)
15	Tablalı Freze (çekmece için)
16–19	Çalışma Masası Tablası ve Montaj
17–18	Çekmece Kızaklarının Çakılması ve Alistırılması
21	Yatak Elemanlarının Toplanması
22	Temizlik İşlemi
23–24–25	Rötuşlama, Aksesuar Takma ve Ambalajlama

Tanrıtanır, age, 700.

Mobilya sektöründe yatırım sürecinde, tedarik zinciri yönetimi ile ilgili temel kriterler göz önüne alınarak karar verilmektedir. Parça hareketleri ve fabrika makine parkı düzenlenmesi tedarik zinciri yönünden en verimli şekilde tasarlanmaktadır. Şekil 10 de görüldüğü gibi makine yerleşimlerine göre parça akışları belirlidir. Bu kapsamda yapılacak hesaplamalar tüm parçaların hangi istasyonlara uğrayacağı ne kadar bekleyeceği ve hangi işlemlerden geçeceği planlanabilmektedir.

3.3.3.2. Mobilya Sektöründe Üretim Süreci ve Üretim Sistemleri

- a. **Atölye (kesikli) üretim sistemi:** Atölye üretiminde, işletme araçları mekânsal olarak belli atölyede bir araya getirilmiştir ve üretim yönetiminde uzmanlaşmış bir imalat söz konusudur⁷¹. Bu üretim sisteminde işlemleri belli bir sıraya koymak zor olduğu için işlemlerin yeri bütün girdileri en iyi şekilde ele alma imkânı verecek bir düzendedir. İşlemler arasında taşıma araçları, çok değişik özelliklerdeki girdilerin bulunması ve bu girdilerin işlemler arasında çeşitli yollar takip etmeleri nedeniyle esnek bir yapıdadır⁷². Kesikli üretim sistemi daha çok küçük ve orta ölçekli mobilya firmalarında veya özel üretim yapan büyük firmalarda kişiye özel ürünlerde bu üretim yöntemi uygulanmaktadır.

⁷¹ İsmail Duymaz, “Üretim Yönetimi Ders Notları” (Teksir, YTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 90.

⁷² Mehmet Özbek, “Kesikli Üretim Sistemlerinde Üretim Planlaması ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 1988), 10.

- b. Akış tipi (sürekli üretim, bant üretimi) üretim sistemi:** Akış tipi üretimde, makineler imalat teknolojisinin gereklerine göre sıralanır ve böylece üretim (imalat) hatları oluşur. Burada üründe uzmanlaşmış bir üretim söz konusudur⁷³. Sürekli üretim tipi, girdilerinin ve buna uygun üretim araçlarının iş akışına göre standartlaştırıldığı bir sistemdir. Seri halde üretimin temel özelliği aynı ürünün aynı zamanda bir birimden fazla yapılmasıdır⁷⁴. Mobilya sektöründe sürekli üretim sistemi standart üretim yapan orta ve büyük boy işletmelerde yapılabilmektedir. Verimlilik ve üretim hızı kalite standartını ve tedarik zinciri yönetimi açısından planlamayı daha kolay sağlamaktadır.
- c. Grup Üretimi:** Atölye tipi ile akış tipi üretimin avantajlı yönlerini bir araya getiren karma üretim organizasyon tipidir ki buna “atölye akış imalatı” da denilmektedir⁷⁵.

Mobilya sektöründe yaygın olarak kullanılan yöntemdir, mobilya da bazı parçalar standart ölçülerde ve seri üretim uygulanabilirken bazı parçaları ürünün yerine göre ayarlanması gerekmektedir. Örneğin; mutfak dolabı imalatı yapan bir firmada gövde modülleri seri olarak üretilip stoklanabilir ama kapaklar müşterinin tercihlerine göre farklı bir yerde atölye tarzı üretilmesi gerekmektedir.

Tablo 13: Üretim sistemlerinin karşılaştırılması

Üretim Sistemlerinin Karşılaştırılması			
Sürekli Üretim		Kesikli Üretim	
Avantajları	Sakıncaları	Avantajları	Sakıncaları
Yüksek verimlilik	Sermaye yoğun	Esneklik derecesi yüksek	Uzun taşıma mesafesi
Düzenli malzeme akışı	Düşük esneklik	Arızalara karşı daha az duyarlı	Yüksek stok
Düzenli kapasite kullanımı	Arızalara karşı aşırı duyarlılık		Kararsız kapasite kullanımı
Kısa taşıma mesafesi			Zorlaşan üretim planlaması
Kısa akış süresi			
Düşük stok			

İsmail Duymaz, “Üretim Yönetimi Ders Notları” (Teksir, YTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004) s.90.

⁷³ Duymaz, age, s.90.

⁷⁴ Ferhat Eroğlu, “Ankara Mobilyacılar Sitesinde Faaliyet Gösteren KOBİ’lerin Analizi ve Çözüm Önerileri” (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 15.

⁷⁵ Duymaz, age, s.88.

Üretim sistemlerinde kullanılan bilgisayar programları tedarik zinciri yönetim ininin daha hızlı karar almasına ve verimli çalışmasını sağlamaktadır. Kullanılan yazılım programına verilerin işlenmesi sonrasında;

- Tam zamanında üretim,
- Fire oranı ve kalite standartları sağlanır,
- Merkezi kontrol sağlanır,
- Kişiyne bağımlılık ortadan kalkar,
- Mükerrer işlemler oluşmaz,
- Operasyon el süreçler ve tanımlar nettir,
- Hızlı ve kolay raporlama sağlanır.

3.3.4. Mobilya Sektöründe Dağıtım Süreci

Satılan mobilyaların alıcıya sağlam ve eksiksiz ulaşması gereklidir. Demonte paket mobilya üreten firmalar haricindekiler (özellikle ihracat yapan üreticiler), ürünlerin farklı ölçülerde ve ihraç edilecek ürün az olduğu için, iyi ambalajlama yapamamaktadır. Uyguladıkları ambalaj ise genellikle oluklu karton ve havallı naylon ile sınırlıdır. Türk mobilya sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi taşımacılık büyük sorun yaratmaktadır. Sektörde yoğun olarak dünyanın en pahalı taşıma şekli olan karayolu taşımacılığı kullanılmaktadır. Mobilya da meydana gelen hasarların büyük bir kısmı da nakliyeden kaynaklanmaktadır. Mobilya ihracatı sırasında, gümrüklerde çeşitli sorunlar çıkmakta ve ambalajlar bozulmaktadır. Bununla beraber, ağaç mamulleri ve orman ürünleri sektöründeki ürünlerin büyük çoğunluğu geniş hacimli ve ağır ürünler olduğundan nakliye firmalar için ihracatta maliyeti arttıran en önemli unsurlar arasında yer almaktadır⁷⁶.

Mobilya sektörünün ana maliyet kalemlerinden biri olan Dağıtım lojistiği de, mobilya üreticisi olan markalara ve alt sektörlerindeki üreticilere farklı tablolar sunmadı. Kendi lojistiğini büyük oranda kendi yapan mobilya sanayicileri ve bağılı alt sektörleri, pazardaki rekabet avantajının en önemli unsurlarından olan, ”Dağıtım Kanalı Ayağının” yeterince farkında olmadığı için, bu unsuru kendi lehlerine çevirmek konusunda yetersiz kalmıştır. Nitekim Lojistiğin en önemli gider kalemlerinden olan, mazotun pompa fiyatlarına Ocak 2008-Temmuz 2008 arasında gelen, % 34,6lık artış, % 20,7 oranında artan, Dağıtım maliyeti olarak, kendi lojistiğini

⁷⁶ T.C. Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı, age, 160.

yapan şirketlere ve alt sektörlerine yansımıştır. Bu olumsuz tablonun doğal sonucu olarak, mobilya sanayicileri ve paralelinde alt sektörleri, artan maliyetlerin bir kısmını finanse etmek, bir kısmını ürün fiyatlarına yansıtmak durumunda kalmıştır⁷⁷.

Türkiye de mobilya mağazacılığı hızla yaygınlaşmasına rağmen son yıllarda en yaygın dağıtım ve pazarlama kanalı bayilerdir. Fabrikasyon, standart ve markalı üretim yapan büyük ve orta ölçekli firmalar kendi kurdukları bayilik sistemi ile nihai tüketiciye dört kanaldan ulaşmaktadır.

- Bayiler,
- Mobilya Mağazaları,
- Doğrudan Pazarlama,
- Bağımsız Perakendeciler⁷⁸.

3.3.4.1. Mobilya Sektöründe Üçüncü Parti Lojistik (3PL)

Üçüncü parti lojistik yönetimi; pazarda yaşanan değişiklikler, şirketlerin maliyetlerini tekrar gözden geçirmelerini zorunlu kılmıştır. Bu güne kadar satış fiyatının içinde müşteriye yansıtıldığı için dikkat çekmeyen; nakliye, depolama, stok kontrol, ambalaj, yeniden paketlenme, etiketleme, sigorta, gümrükleme ve iç dağıtım gibi faaliyetlerin maliyetlerinin kaliteden fedakârlık edilmeden düşürülmesi kaçınılmazdır. Bu gereksinim sayılan faaliyetleri aynı çatı altında toplayarak müşterilerin farklı gereksinimlerine optimum sürede, rekabet edebilir fiyatlar ile çözüm üretmek olan lojistik şirketlerinin oluşmasına neden olmuştur⁷⁹.

Mobilya sektöründe ürünlerin yapısı nedeni ile üçüncü parti lojistik faaliyetleri daha yavaş işlemektedir. Ürünlerin standartlaşmaması, ambalajlamadaki eksikler ve dağıtım ağlarının profesyonel bir yapıya kavuşmaması etkenlerden bazılarıdır. Mobilya sanayinin, asli işlerinden olmamasına rağmen ürettiği ürün/hizmeti, genelde bayilik kanalına, hatta bazı durumlarda nihai tüketiciye ulaştırmak gibi geleneksel bir yapısı vardır. Bu geleneksel yapının doğası itibarı ile her aşamadaki depolama ve dağıtım maliyetleri, asıl işi lojistik olan hizmet üreticilerinden yaklaşık % 2 ile % 4 oranında daha yüksek olmaktadır. Aklın yolu bir olarak, mobilya sanayide işi asıl

⁷⁷ <http://www.lojistikhizmet.com/index.php?option=com>, [12.12.2008].

⁷⁸ Koray Gürpınar, “Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma”, (Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2007), 135.

⁷⁹ Ünal, age, 67.

sahibine bırakmaya, yani özelleştirmeye başlamıştır. Bu konuda reel projelerden ilkinin Doğtaş Mobilya Enr. Ürt. A.Ş. başlatmış ve başarı ile devam etmektedir⁸⁰.

3.3.5. Mobilya Sektöründe Pazarlama ve Satış Süreci

Mobilya üreticileri, pazarlama ve iletişim konusunda kendilerini yetersiz bulmaktadır. 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, talebe göre üründen öte, ürüne göre tüketici aranması sorun teşkil etmektedir⁸¹.

Türkiye'de modern pazarlama anlayışının bir göstergesi olan, pazarlama organizasyonu, tüketicinin korunması, pazarlama ahlakı, pazar bulmadan imalat, teknik koşulların saptanması v.b. konularda yeterli düzeyde gelişmemiş ve yaygınlık kazanmamıştır. Bu maksatla eğitim ve bilgilendirme çalışmalarının arttırılması dönük çalışmaların uzman kişilerce profesyonelce yapılması yararlı olacaktır⁸².

Tüketicilerin mobilya satın almaya karar vermelerinin ardında yatan nedenleri iyi analiz edebilmek, yüksek bir satış grafiği yakalayabilmek için gereken temel unsurların başında gelir. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre, satın alma sürecini belirleyen dört kritik evre bulunmaktadır. Bu evrelerden ilki, "planlama ve araştırma" Bulgular müşterilerin %91'inin mobilya almayı önceden planladıklarını göstermektedir. Mobilya almaya karar veren her on tüketiciden dokuzu ise, nereden ne alacaklarına dair bir ön araştırma yapmaktadır. Bu nedenledir ki, mağaza sahipleri, tüketicilerin akıllarında yer edebilmek ve hatırlanabilmek için, doğru ve yerinde reklâm yönetimlerine başvurmaktadırlar. Satın alma sürecinin ikinci evresi "alışverişe gidelim" adıyla anılabilir. Bu sürede alışverişin nereden yapılacağına karar verilmesi yer alır. Alıcıların kararlarını vermeden önce ortalama 3 mağazayı gezerek fikir edindikleri belirtilmektedir. Araştırmaya göre, tüketiciler daha önce alışveriş yaptıkları mağazalara karşı daha yüksek bir eğilim göstermektedir. Bu nedenle de, mağaza sahipleri için müşterilerle olan ilişki çok önemli bir anlam taşımaktadır.

⁸⁰ http://www.lojistik hizmet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=37, [15.12.2008]

⁸¹ Berrin Güner, "Gümrük Birliği Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Mobilya Sektörü İncelemesi", (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), 52.

⁸² T.C. Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı, age, 156.

Bir başka dikkat edilmesi gereken nokta ise, mağazanın rakiplerden farklılaştırılmasıdır. Mobilya mağazaları genelde birbirlerine benzemektedir. Bu benzerliğin arasından sıyrılabilmek için mağaza içi servis, fiyat, reklâm, mekân içi düzenlemeler gibi konularda hassas davranarak, kaliteli hizmet vermek kaçınılmaz olmaktadır. Söz konusu üçüncü evre ise "mobilya seçimi" dir. Verilere göre, mobilya satın alma kararı veren tüketicilerin %64'ü hangi markayı, %42'si ise hangi modeli almak istediklerini bilmemekte, dolayısıyla son kararlarını mağaza içinde vermektedir. Bunu takip eden son evre de "mağaza içi deneyimi" olarak adlandırılmaktadır. Müşterilerin %97'si, mağazada kötü bir olay yaşadıklarında, bunu hemen tanıdıklarıyla paylaşmaktadır. Dolayısıyla müşterilerin şikâyetlerini dinleyerek, problemlere çözüm bulmak ve takibini yapmak mağaza sahiplerinin üzerine eğilmesi gereken çok önemli bir nokta teşkil etmektedir. Bu aşamada, müşterileri yeni ürünlerden ve indirimlerden haberdar etmek, gerektiği zamanlarda ödeme konularında alıcılara danışmanlık yapmak, yeni ebeveyn ya da yeni ev sahibi olmuş müşteriler için özel teklifler sunmak gibi yöntemlerle oluşturulabilecek sadakat programları hazırlanabilir⁸³.

3.3.6. Mobilya Sektöründe Müşteri Hizmetleri Süreci

Müşteriye malın satılmasıyla, satış ilişkisi bitmemektedir. Satış sonrasında garanti, süresi ve müşteriye sunulan hizmetlerde önem taşımaktadır. Bu sebeple müşteriyle ilişkiler devam ediyor. Bu ilişkinin kayıt altına alınması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu hizmetler sadece arıza veya servisle sınırlı değildir. Müşteriye mal sattıktan sonra, özel günlerde onunla iletişimin sürdürülmesi, onun sadakatini arttırmaktadır. Ya da şikâyetini bildirdiğinde problemi en kısa sürede çözülmesi, onun güvenini kazandırmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) gibi sistemler, müşteriye hızlı ulaşmayı sağlayan sistemlerdir. Satış sırasında bir takım bilgiler (doğum günü, evlilik yıldönümü v.b.) alınmaktadır. Sistemden müşteriye otomatik olarak e-posta mesajları veya cep telefonu kısa mesajları gönderilmektedir. Başka bir uygulama şekli, satış yapılan ürünün kullanım süresi sonunda yeni bir iletişim kurularak tekrar ürün satışı gerçekleştirilmektedir⁸⁴.

⁸³ <http://www.turkmobilya.com/mobilya/haber-1237-Mobilya-da-Satinalma-Surecini-Neler-Etkiliyor.aspx>, [15.12.2008]

⁸⁴ <http://www.mobilyaveyansanayi.com/site/PageDetail.asp?i=83> [12.12.2008]

Büyük ve markalı firmaları küçük ve orta ölçekli firmalardan ayıran en önemli kriterlerden birisi de müşteri hizmetlerinin profesyonelce yapılmasıdır. Tüketici alacağı ürünler veya aldığı ürün ile ilgili soru sormak istediğinde net cevap alabileceği profesyonel yapılanmaları karşısında görmek ister.

3.3.7. Mobilya Sektöründe Tersine Lojistik

İade edilen mallar işletme için çok büyük maliyet yükü getirmektedir. Mobilya ürünleri genel olarak iade edildiğinde işletmeye dönüşü daha fazla hasarlı olmaktadır. Bu nedenle firmalar genel olarak uzun mesafede ve maliyetli iadeler yerine, bu ürünleri bayilerde farklı şekillerde değerlendirmektedir. Mobilya firmalarında yapılan diğer bir uygulama ise “eskiyi getir, yeniyi götür” tarzı kampanyalardır. Değiştirme kampanyalarında genelde firmalar eski ürünleri tüketicide bırakmak yerine, küçük bedellerle almakta ve farklı alanlarda değerlendirmektedir.

Tersine lojistik, istenmeyen maliyetler ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, tüketicilere teslim edilen ürünlerin maliyetinin kontrol edilmesi amacıyla, tersine lojistiğin toplam maliyetleri yönetilmelidir. Ters lojistiğe ait süreçlerin maliyet bileşenlerini, toplam maliyetin, toplam satışların veya gelirin bir yüzdesi olarak ölçmek ve raporlanması, işletmelerin tersine lojistiğe yönelik yönetim bakış açısını oluşturmaya katkı sağlayacaktır⁸⁵.

3.3.8. Mobilya Sektöründe Bilgi ve Enformasyon Akışı

Mobilya sektöründe parça ve ürünlerin akışına paralel olarak bilgi ve enformasyon akışı da gerçekleşmektedir. Profesyonel yazılım programlarının tedarik zinciri yönetiminde kullanıldığı firmalarda bilgi ve enformasyonun planlamada kullanılması, karar almayı kolaylaştırmaktadır.

Paket programlar sayesinde tasarımı yapılan ve bütün yönleri ile verileri oluşturulan mobilyalar için gerekli olan bilgiler kısa sürede temin edilebilmektedir. Bu şekilde yapılan çalışma planlama, satın alma ve üretimin karar almasında kolaylık sağlamaktadır. Bilgi ve enformasyon kayıtlarının tutulması ilerleyen süreçte kullanılması verimlilik sağlamaktadır.

Bilgisayar teknolojisi ile bilgi ve enformasyon kayıtları ile ilgili, bilgisayar teknolojilerinin mobilya endüstrisi yönetim ve organizasyonuna yaptığı etkilerin

⁸⁵ http://www.persemberotasi.com/?bolum=yazar&konu_id=109 [16.12.2008]

belirlenmesi amacıyla 200 adet mutfak dolabı takımının “projelendirme, üretim revizyonu, delik planların harılanması, parça kesim listelerin hazırlanması, levha kesim planlarının hazırlanması, üretim ve üretim analizinin yapılması, malzeme siparişlerinin açılması ve fiyat tekliflerinin harılanması” işlemlerinin yapılması aşamasında yapılan ölçümler sonucunda bilgisayar teknolojisi sayesinde sayılan işlemler 48 kat daha az zamanda yapılabilmektedir⁸⁶.

3.4. Mobilya Sektörünün Elmas Modeli İle İncelenmesi

3.4.1. Elmas Modeli

“Klasik uluslararası ticaret teorileri, nispi avantajların, ülkelerin gelecek nesillere bırakabileceği faktör havuzlarında yattığını söylemektedir. Bu faktör havuzları; ülke toprağı, doğal kaynaklar ve nüfus gibi kavramları içine alır. Porter ise, ulusların kalifiye işgücü, güçlü teknoloji, bilgi birikimi ve kültür gibi kendi ileri faktör havuzlarını yaratabileceğini ileri sürer. Porter, Ulusal Avantajın Belirleyici Unsurlarını Rekabet Elması Modeli ile açıklamıştır. Porter, bu model ile firmaların rekabet avantajı geliştirmelerinde etkiye sahip dört faktörü modeller.

Elmasın dört köşesinde “**faktör koşulları**”, “**talep koşulları**”, “**firma stratejisi ve rekabet yapısı**”, “**ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı**” vardır. Porter, elmas modelini hangi firma ve endüstrilerin rekabet avantajına sahip olduğunu tespit etmekte kullanmıştır ve ilgili ve destekleyici endüstrilerin önemi, kümelenmelere olan ilgiyi teşvik etmiştir.

Elmas Modelindeki her nokta ve elmas modelinin bütünü ulusal nispi avantajlara götürecek dört bileşeni etkiler. Bunlar; kaynaklara ve becerilere erişim; kuruluşun, bu kaynaklarla ve becerilerle hangi fırsatları değerlendireceği kararı; birimlerin hedefleri; kuruluşlar üzerindeki yenilik ve yatırım baskısıdır.

Elmas Modelinde, bir bileşenin etkisi diğerlerine de bağlıdır. Örneğin girdi dezavantajları yeterli rekabet olmadıkça firmaları yenilikçi olmaya itmeyecektir. Elmas Modeli aynı zamanda kendi kendini kuvvetlendirme modelidir. Örneğin yüksek rekabet seviyesi yegâne özelleşmiş girdilerin oluşumuna neden olur.

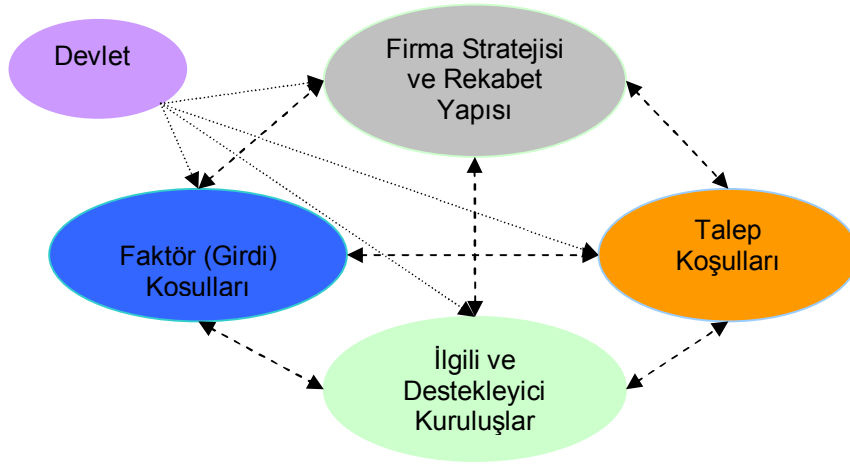
Kamunun üzerine düşen görevler ise;

- Geliştirilmiş standartlar ile işletmeleri performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek,

⁸⁶ Erol Burdurlu, <http://www.webhatti.com/lise-bilgileri/124468-mobilya-endustrisi-isletmelerinde-bilgisayar-teknolojilerinin-organizasyonel-yapiya-e.html>, [15.12.2008]

- Talep görecek ürünlerin önceden tespit edip modellemek,
- Özelleştirilmiş girdi üretimine odaklamak,
- Bölgesel rekabeti engelleyecek direkt birliktelikleri (tekelleşme) kısıtlandırmaktır.

Porter, orijinal tezini bir bütün olarak tüm ulusa uygularken, ekonomik faaliyetlerinin büyük bir kısmının bölgesel düzeyde gerçekleştiğini fark etmiştir. Böylece, teorileri daha çok bölgelere uygulanmaya başlanmıştır.”⁸⁷



Şekil 11: Porter’ın Elmas Modeli

Melih Bulu, v.d. “Elmas Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi”, 3. Ulusal Bilgi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 2004.

3.4.2. Mobilya Sektöründe Elmas Modeli

Elmas modeli incelediği sektörün şartlarını inceleyerek rekabet yapısını araştırmaktadır. Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlarda sahip olduğu rekabetçi pozisyonu belirlemek bu çalışmanın amaçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu çerçevede, bu bölümde cevabı aranan soru, “Uluslararası pazarlarda Türk mobilya sektörünün rekabet gücü nedir?” olacaktır. İşletmelerin rekabet gücü analizlerinin temel amacı, rekabet üstünlüğünün dayanaklarını, üstün ve zayıf olunan yanları,

⁸⁷ Melih Bulu, v.d. “Elmas Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi”, 3. Ulusal Bilgi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 2004.

karşılaşılan fırsat ve tehditleri tespit etmektir. Bu bölümde, Türk mobilya sektörünün durum tespiti ve gelecek perspektiflerini belirlemek üzere açılanmış karşılaştırmalı üstünlükler endeksi ve çeşitli rekabet gücü göstergesi olan endekslerde hesaplanmıştır. Bu endeksler hesaplandıktan sonra Türk mobilya sektörü için Porter'ın elmas modeli analizi yapılacaktır. Türk mobilya sektörünün rekabet gücünün durum tespitini yapmak için kullanılan elmas modelinde ulusal rekabet gücünü belirleyen dört temel unsurun birbiri ile ilişkili olarak incelenmesi gerekmektedir. Bunlar, ulusal faktör donanımı, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici sektörler ve işletme stratejileridir (bunlara ilave olarak devlet veya kamu, gidilen ülkenin koşulları gibi temel değişkenleri de göz önüne alan araştırmacılar bulunmaktadır). Bu model sektörler düzeyinde rekabetçilik analizi yapmaya elverişli önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda, elmas modeli sayesinde, Türk mobilya sektörünün söz konusu dört faktör esas alınarak ulusal rekabet avantajı elde etmeye ne derecede imkân tanıyacağını tespit etmek mümkün olabilecektir. Porter'ın elmas modeli yaklaşımı ile Türk mobilya sektörünün rekabet gücünü olumlu yada olumsuz etkileyen ana dinamikleri inceleyelim⁸⁸.

3.4.2.1. Faktör (Girdi) Koşulları

Mobilya sektöründe nitelikli işgücü, finansman, hammadde faktörleri elmasın faktör koşullarının alt değişkenleri olarak öne çıkmaktadır.

Nitelikli İşgücü: Türk mobilya sektörü emek-yoğun bir iş kolu olarak öne çıktığından işgücü ihtiyacı ve niteliği kritik bir girdi olarak görülmektedir. Genç ve kalabalık bir nüfusa sahip ülkemizde sektörün eleman ihtiyacı rahatlıkla karşılanabilmektedir. Diğer yandan, sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli eleman ihtiyacı ülke içinde bulunan çeşitli kurumlar tarafından karşılanmaktadır. Nitekim, her yıl birçok kişi bu kurumların ilgili bölümlerinden mezun olmakta ve sektörde doğrudan çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, çoğunluğu aile şirketi olan firmalarda çalışanlar aile bireylerinden oluşmaktadır. Bu tarz kurulan firmalarda nitelikli işgücü istihdamı çok düşüktür. İhtiyaç duyulan işgücünün kolay bulunması ve yetişmiş nitelikli eleman istihdamının azlığı üretim maliyetlerine olumlu yönde yansımaktadır. Diğer yandan, aile bireylerinin hem üretim hem de yönetimde yer alarak üretim

⁸⁸ Koray Gürpınar, Mehmet Barca, “Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Düzeyi ve Nedenleri”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, (Ekim, 2007): 49.

maliyetlerini düşürmeye katkı sunmaları ve kayıt dışılıktan kaynaklanan tasarruflar ile birlikte düşünüldüğünde Türk mobilya sektörünün uluslararası rekabet gücünün en önemli ana dayanağının düşük işgücü maliyetleri olduğu söylenebilir. Ancak maliyet avantajına yol açan aile içi istihdam, kayıt dışılık gibi unsurların uzun vadede uluslararası rekabet gücünü sınırlandırıcı bir etki de bulunabilecekleri unutulmamalıdır. Çünkü bunlar yönetsel yetkinliklerin eseri değildir⁸⁹.

Finansman: Finansman açısından bakıldığında sektörün temel sorunu, Türkiye’de mobilya sektörünün çok büyük bir bölümünün KOBİ’lerden oluştuğu için sermaye yetersizliği ve kredi maliyetinin yüksekliği olarak görülmektedir. İşletmeler faaliyetlerini genellikle öz kaynaklarından finanse etmektedirler. İşletmeler genellikle öz sermayelerini kullanırlar ve sermayelerini işyerinin sahibine bağlarlar. Bu nedenle de sürekli olarak işletme sermayesi sıkıntısı çekilmektedir. Diğer bir ifade ile, Türkiye mobilya ihracatçılarının rekabet gücünü zayıflatan ulusal ve uluslararası finansman imkanlarından yeterince yararlanamamalarıdır. Hâlbuki kredilerde vadelerin uzun tutulması ve faiz oranlarının Avrupa Birliği ülkeleri seviyelerine çekilmesi sektörün üretim-satış döngüsüne uyum sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca dış ticaretin finansmanı için uluslararası finans kuruluşları, kalkınma ve yatırım bankaları ile ortak çalışmalar yapılabilir⁹⁰.

Hammadde: Türk mobilya sektöründeki işletmelerin uluslararası arenada yeterli düzeyde rekabet gücü elde edememesinde, yetersiz olan hammadde kaynaklarının önemli bir rolü vardır. Türkiye, ahşap, sunta, kaplama, hırdavat ve diğer girdiler gibi uygun temel materyal arzına sahip olduğu halde iyi kalite yerli girdileri yeterli miktarda ve rekabet edebilir fiyatlarla elde etmek mümkün değildir. Mobilya endüstrisinin gelişmesindeki bir diğer engel, yerel olarak üretilen Avrupalı ürünlerin düşük kaliteli bir kopyası olan metal aksesuarlar gibi ara mallardır. Bu yüzden firmalar çok az seçenekle karşı karşıya bırakılırlar ve ancak ithal girdileri kullanmak mecburiyetindedirler. Türkiye de yüzde 100 yerli malzeme ile çalışan mobilya sektörü, son dönemde yüzde 75 oranında hammadde ihtiyacını dış pazardan temin etmektedir⁹¹. Hammaddenin dış pazardan temin ediliyor olması ve döviz kurlarındaki yakın zamana kadar gözlenen dalgalanma mobilya sektöründeki maliyetleri de

⁸⁹ age, 49.

⁹⁰ T.C. Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı, Dokuzuncu Kalkınma Planı, age, 109.

⁹¹ Özlem Öz, “Türkiye’de Ekonomik Faaliyetlerin Mekânsal Dağılımı ve Rekabetçi Yapısı”, **Orta Doğu Teknik Üniversitesi Gelişme Dergisi**, (2004): 68.

yükseltmiştir. Bu durum mobilya sektöründeki fiyat rekabeti avantajını ülkemiz aleyhine çevirmektedir.

3.4.2.2. Talep Koşulları

Porter'ın ileri sürdüğü gibi, incelenen bir endüstride firmalar için birincil rekabet kaynağı iç taleptir. Aşırı talepte bulunan tüketiciler firmaların tüketici temelinde ihtiyaçlara ve tercihlere odaklanmasına sebep olacak şekilde uyarı meydana getirirler. Bu varsayım Türk mobilya sektörü için önemli bir açıklama sunmaktadır.

Talebin Büyüklüğü: Yurt içi talebin büyüklüğü ve niteliği Türk mobilya sektörünün büyümesi, uluslararası pazarlara açılması ve son yıllarda dünya ortalamasının üstünde bir performans göstermesinin arkasındaki nedenlerin başında gelmektedir. Türkiye hızlı büyüyen nüfusu ile gelişmekte olan bir ülkedir ve bu nedenle mobilya sektörü için iç pazar yüksek ve gelişen bir talebe sahiptir. Türkiye'deki mobilya alımları genelde artan nüfusun paralelinde oluşan konutlaşma, yeni evlilikler, eski mobilyanın kullanılamaz hale gelmesi gibi zaruretlardan doğmaktadır. Fakat bunun yanında genel olarak mobilya alımını etkileyen unsurlar ise şunlardır⁹².

- Konut politikası ve anlayışındaki değişiklikler,
- Okullaşma oranının artışı,
- Kentleşmenin hızlanması,
- Moda ve stil değişikliklerine uyum,
- Büro ve hizmet sektörünün gelişimi.

Mobilya talebi büyük ölçüde yeni konut inşaatlarına ve gelir artışına paralel bir seyir izlemektedir. Ofis mobilyaları için ise talep büyük ölçüde işyeri açılması ve inşaatlarına, ofis otomasyon sistemlerinin kullanımına ve doğal olarak istihdamın artmasına bağlıdır. Türkiye'de genç nüfusun hızla artması inşaat sektörünü, o da mobilya sektörünü büyüten motor güç durumundadır. İnşaat sektörünün canlanmasıyla yeni konut satışlarında yaşanan artış sonucunda mobilya sektörü son dört yılda yüzde 20 büyüyerek 3 milyar 500 milyon dolarlık hacme ulaştı⁹³. Mobilya sektörünün hitap ettiği iç pazar yüksek ve gelişen bir talebe sahiptir. Diğer taraftan konut sektöründeki kavramsal değişimler sonucu küçülen mekânların daha esnek ve fonksiyonel kullanım ihtiyacı, mobilyaya olan talebi sürekli canlı tutmaktadır.

⁹² Murat Uygun, "Türkiye Mobilya Endüstrisi ve Rekabet Düzeyi", (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği, 2004), 11.

⁹³ Erkan Çelebi, "Mobilyada alışkanlıklar değişti pazar 3.5 milyar dolara ulaştı", <http://www.mobilyasektoru.com/haberler.asp>, [13.06.2008].

Talebin Niteliği: Mobilya ürünlerine olan talebin büyüklüğü ve zaman içerisinde artışının yanında, bir de talebin niteliğinde de temel bir değişimin yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu da, mobilya talebinin ihtiyaçtan daha çok giderek modaaya ayak uydurma aracı olmaya dönüşmesidir. Talebin niteliğindeki bu değişme ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi ile paralellik göstermektedir. Bu dönüşümün arkasında yatan en önemli unsurlar ulusal bazda hızlı kentleşme, artan kişi başına düşen milli gelir ve küreselleşmenin etkileri olarak sayılabilir.

İç pazarda gözlemlenen artan talep eğilimi ve niteliği firmanın global rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir. 2006 yılında TÜSİAD ve Sabancı Üniversitesinin yapmış olduğu bir araştırma mobilya ihracatı yapılan ürünler arasında başarılı ve yıldızı parlayan ürün olarak görülmektedir⁹⁴. Dış talebin artışına ise küreselleşmenin yarattığı yeni yaşam tarzlarının yol açmaktadır.

3.4.2.3. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı

Türk mobilya sektörünün, firma büyüklükleri, firma stratejileri, firmaların Ar-Ge ve inovasyon, tasarım, markalaşma çalışmaları gibi unsurlar elmasın bu faktörünün alt değişkenleri olarak öne çıkmaktadır.

Firma Büyüklükleri: Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlara açılmasını ve rekabet üstünlüğünü sağlayan atölyeden fabrikasyona geçen, markasız geleneksel stiller yerine markalı ürünler üreten, üretim ve satış odaklılıktan pazar odaklılığa geçen az sayıdaki işletmenin geliştirdikleri yeni rekabet stratejileri sayesinde gerçekleştiği söylenebilir. Sektördeki 35 bin üretici firmanın sadece 100'ü büyük ölçekli fabrikasyon üretim gerçekleştirmektedir. Bu 100 firma, 3,5 milyar dolarlık pazarın 1,4 milyar dolarlık kısmını elinde bulundurmaktadır. Pazarın yüzde 25'lik payını elinde bulunduran İstikbal ve Bellona, mobilya sektöründe ilk iki sırayı paylaşmaktadır⁹⁵.

Orta ölçekli işletmeler çoğunlukla iç pazara dönük olarak alım satım veya üretim yapmakta, ülkenin geleneksel stiline ve ihtiyaçlarına yönelik bir pazar içinde çalışmaktadır. Orta ölçekli işletmeler üretimlerinde kısmen emek kısmen de teknolojiiden faydalanmakta, ancak bu üretim tarzı sonucunda uluslararası rekabete açılımda sorunlar yaşamaktadırlar. Dış rekabete açık olmayan orta ve küçük boy

⁹⁴ TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, "Türkiye Küresel Rekabet Raporu", Ekim,2006.

⁹⁵ Çelebi, age, 1, [13.06.2008].

işletmelerin üretim kaliteleri de Türkiye'nin dışa açılımında yeterli sonuca ulaşamaması sonucunu doğurmaktadır⁹⁶.

Mevcut durumda, mobilya üretimi, daha çok küçük işletmelerde yapılmaktadır. Türkiye'de mobilya sektörü, fabrikasyon ve atölye tipi olmak üzere ikiye ayrılrsa da atölye tipi, torna tezgâhlarından ibaret marangozhane gibi küçük ölçekli işletmelerin yoğunlukta olduğu bir sektördür. El işçiliğinin ön plana çıktığı, geleneksel aile şirketlerinin ağırlıkta olduğu ve genellikle sipariş üzerine üretim yapan küçük boy işletmelerin bir işlevi de orta boy ve büyük boy işletmelerin hammadde ve yarı mamul ihtiyaçlarını fason olarak karşılamaktır. Buna karşın özellikle son 15–20 yıllık süreçte küçük ölçekli işletmelerin yanı sıra orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı artmaya başlamıştır⁹⁷.

Firma Stratejileri: Bir genelleme yapıldığında, Türk mobilya üreticilerinin uluslararası pazarlarda izlediğı strateji maliyet tasarrufları temelinde yürüttükleri “maliyet liderliğı” stratejisidir. Ancak burada önemli bir ayrıma işaret etmekte yarar var. Maliyet liderliğı yönetsel bir yetkinliğe işaret etmekte ve maliyet tasarruflarına dayalı verimlilik ve ölçek ekonomilerinden yararlanma anlamına gelmektedir. Halbuki, Türk mobilya işletmelerinin uluslararası pazarlardaki başarısının arkasında maliyet liderliğine dayalı bir “rekabet avantajından daha çok girdi maliyetlerinin ihracatçısı olduğu ülkeler ile karşılaştırıldığında göreceli ucuzluğundan kaynaklanan bir “karşılaştırmalı avantaj” dan söz edilebilir. Fakat bu uluslararası avantajı sadece girdi faktörlerinin göreceli ucuzluğuna da bağlamak doğru olmayacaktır. Çünkü girişimsel, yönetsel ve pazarlama gibi yetkinlikler ile önemli bir katma değerin yaratıldığından kuşku yoktur. Son yıllarda değlerlenen Türk lirasına rağmen, rekabet avantajının dünya ortalamasının üstüne çıkmasına yol açan nedenlerin arkasın bu yetkinlikler bulunmaktadır. Bu açıdan değlendirildiğinde, Türk mobilya sektörünün uluslararası pazarlardaki rekabet avantajı ile izledikleri “maliyet liderliğı” stratejisi arasında bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Son yıllarda satış faaliyetlerine daha fazla önem verme, ölçek büyütme yolu ile tasarruf sağlama, teknolojik yenilenmeler ile verimlilik ve kalite artışları kazanma, uluslar arası pazarlara daha fazla açılma çabaları vb. yollar ile maliyet temelli stratejilerinde “karşılaştırmalı üstünlükler” yerine “rekabet üstünlüğüne” doğru kaydıkları gözlemlenmektedir. Bu da mevcut

⁹⁶ Kayacıklı, Emil, age, 20.

⁹⁷ Barış Yeniçeri, **Mobilya**, (Ankara, T.C. Başbakanlık, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi Yayınları, 2008), 2.

durumda ve orta vadede Türk mobilya üreticilerinin “maliyet liderliği” stratejisi izledikleri anlamına gelmektedir. Maliyet liderliği, Türk mobilya sektörü için en büyük pazar olan Avrupa Birliği’nde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Avrupa Birliği standartlarının göre daha ucuz iş gücü ve girdiler esas alındığında göreceli ucuzdur. Bundan da anlaşılabacağı üzere, maliyet liderliğini doğuran verimlilik yönetimi değil, göreceli girdi ucuzluğu, iş gücü ucuzluğu ve kayıt dışılık gibi yönetici yetkinlikleri dışı unsurlar olmaktadır. Ayrıca belirtmek gerekir ki, maliyet liderliği katma değeri düşük, dolayısıyla kar marjları da düşük bir strateji olmak zorundadır. Türk mobilya sektörünün rekabet gücü yönetici yetkinliklerine dayanmayan bir özellik taşıdığı için, işgücü ve girdi maliyetlerinde göreceli avantajlı durumda olabilecek Çin, Hindistan vb. ülkelerin rekabet baskısına çok açık olmaktadır. Şu an Türk mobilyacılarının ihracatçı olduğu Avrupa gibi büyük pazarlarda, pazarın aslan payını kalite, marka, yenilik gibi unsurlar üzerinden yürüten “farklılaşma stratejilerine” güden Avrupa işletmeleridir. Farklılaşma stratejileri muhakkak yetkin yönetici kaynak ve kabiliyetleri gerektirdiği için taklidi zor ve uzun vadede rekabet avantajı sağlamaya olanak tanımaktadır⁹⁸.

Markalaşma: Bu bağlamda uluslararası pazarlarda her ülke sahip olduğu markalar kadar güçlü ve her sektör tasarım yeteneği kadar rekabetçi gerçeği göz önüne alındığında, Türk mobilya sektörünün rekabet gücünü düşüren en önemli unsurun markalaşma sürecinin henüz çok yeni ve tasarım yeteneğin çok zayıf olması ile açıklanabilir. Türk mobilya sektörünün dış pazarlarda kaliteli ürün imajı ile tanınmadığı görülmektedir. Rekabet gücü açısından bakıldığında bu, dış pazarda en büyük dezavantajlardan bir tanesidir. Markalı mobilyanın toplam satış hacmi içindeki yeri yakın geçmişe kadar %10’dan daha az olarak tahmin edilmekteydi. Son zamanlarda koltuk, kanepeler gibi kumaş kaplı oturma gruplarındaki markalı isimlerin artmasıyla, bu oranın hızla arttığı düşünülmektedir. Dört yıl öncesine kadar pazarın yüzde 70’ini elinde bulunduran markasız ürünler, bugün pazardan ancak yüzde 60 altında bir pay alabilmektedir⁹⁹. Bu da son zamanlarda koltuk, kanepeler gibi kumaş kaplı oturma gruplarındaki markalı isimlerin artmasıyla, markalı ürünlerin yüzde 40 varan paya sahip olduğu anlamına gelmektedir.

⁹⁸ Gürpınar, Barca, age, 52.

⁹⁹ Çelebi, age, 1. [13.06.2008]

Üretilen ürünlerin pazarlama sorunlarının giderek artması ve yoğun rekabet karşısında firmaların, yeni ürün geliştirme, yeni pazar bölümleri arama, yeni dağıtım stratejileri bulma, promosyon vb. çalışmalarının önemini artırmıştır. Bunun sonucu olarak işletme yöneticilerinin iş anlayışı (mamul yönetimi) hâkimken zamanla bu anlayış satış anlayışına (satış yönetimi) ve en sonunda pazarlama anlayışına (pazarlama yönetimi) ulaşmıştır. Mobilya sektörü bir bütün olarak düşünüldüğünde, sektördeki işletmelerin büyük çoğunluğu olan küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Bu işletmeler pazarlama odaklı bir strateji izlememekte ve hala ürüne odaklanma stratejisini sürdürmektedir. Ancak ihracatçı durumda olan işletmelerin pazarlama odaklı stratejinin gereklerini yerine getirmeye çalıştıkları söylenebilir¹⁰⁰.

Ar-Ge: Mobilya üreten işletmeler Ar-Ge yönelimli ve yeniliklerde öncü bir özellik göstermekten uzak görünmektedirler. Dış pazarda oluşan kalitesiz ürün imajı, ancak Ar-Ge çalışmalarıyla ortaya konacak olan yeni ve kaliteli ürünlerle ortadan kaldırılabilir. İhracatı geliştirme etüt merkezi ev ve ofis mobilyası ihracat pazar araştırmasına göre de (Yeniçeri, 2005), Türk mobilya sektörünün Pazar çeşitlendirmesine gitmesi ve mevcut pazarlarda da pazar paylarının arttırılarak ürünlerin kendi markaları ile var olmaya çalışmaları rekabet gücünü artırıcı en önemli unsur olacaktır tespitinde bulunmaktadır. Türk mobilya üreticileri uluslararası markalar yaratmak ve yeniliklerde öncü olmak gibi pazarlamanın ileri aşamalarında oldukları henüz söz konusu olmamakla beraber, gelişmiş ülkelere ihracat yapacak kadar pazarlamada mesafe aldıkları da görülmektedir¹⁰¹.

Mobilya sektöründe son yıllarda çeşitliliğin arttığı ve ürün ömrünün kısaldığı görülmektedir. Bunun başlıca nedeni firmaların Pazar payını arttırmak için pazarı genişletici etkiye sahip ürünler üretmeleri ve moda faktörünün mobilyada yaygınlaştırılmasıdır. Ürün geliştirme ve Ar-Ge faaliyetleri firmaların geleceğe yönelik hesaplarında daha güçlü davranmalarına ortam hazırlayacaktır.

Tasarım: Ülke ihracatında mobilya sektörünün olumlu trend çizmesine karşın hala toplam ihracat içerisindeki payının azlığının nedenleri arasında, modern tasarımlı mobilya üretiminde yeterince ilerleyememiş olmamız yatmaktadır. Türk mobilya endüstrisinde büyük ölçekli ve tecrübeli firmalarda dâhil olmak üzere tasarımdan ileri düzeyde yararlanma anlamında sorunlar yaşanmaktadır. Tasarım faaliyetini

¹⁰⁰ Gürpınar, Barca, age, 53.

¹⁰¹ Yeniçeri, age, 7.

katalogdan model çıkarma olarak gören firmaların büyük çoğunluğunun yeni ürün tasarımı ve geliştirmeye dayalı stratejiler izleyen uluslararası rakipler karşısında rekabet şansları çok az olmaktadır¹⁰².

Küreselleşen dünya pazarında ülkelerin rekabet gücünde en etkili faktör modern tasarım olmaktadır. Türk mobilya sektörünün bir kimlik oluşturmaması, dünya standartlarına uygun kaliteli ve özgün tasarımlı mobilyalar yapmaması uluslararası rekabet gücünde bu eksikliklerin önemli bir yeri vardır. Türk mobilya endüstrisinde KOBİ nitelikli işletmelerde özel bir tasarım birimi yoktur ve tasarıma büyük ölçekli işletmeler kadar önem vermemektedirler. Bu tarz kopyalama yolu ve siparişe göre üretim yapan işletmeler uluslararası arenada önemli bir rekabet dezavantajına sahiptir. Bununla birlikte Türkiye’de 2000’li yıllardan itibaren sektöre aktif bir şekilde katılan büyük ölçekli firmaların tasarımı kullanmaları ve yönetmeleri markalaşmalarına da yardımcı olmaktadır¹⁰³.

3.4.2.4. İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar

Türk mobilya sektöründe kümelenme, üniversite-sanayi işbirliği, lojistik altyapı gibi unsurlar elmasın bu faktörünün alt değişkenleri olarak öne çıkmaktadır. Bir ülkenin iç pazarındaki güçlü ve dinamik ilgili ve destekleyici endüstriler, firmaların global rekabet gücü üzerinde pozitif etki yapar.

Kümelenme: İlgili ve destekleyici kuruluşların yakın coğrafi bir alanda bir araya gelmeleri, diğer bir ifade ile, küme oluşturmaları durumunda uluslararası rekabet gücü üzerinde daha büyük bir pozitif etkiye yol açacağı elmas modelinin dikkat çektiği önemli noktalarından biridir. Bir ülkenin iç pazarındaki güçlü ve dinamik ilgili ve destekleyici endüstriler, firmaların global rekabet gücü üzerinde pozitif etki yapar. Mobilya sektöründe çoğunluğu son ürün ve hizmet üreticilerini, uzmanlaşmış girdi, parça, makine ve servis sağlayıcılarını, finansman kuruluşlarını, müşterileri, yardımcı ürün üreticilerini, uzmanlaşmış alt yapı sağlayıcılarını, eğitim, teknik destek sağlayıcı kurumları içmektedir. Ticari veya sektörel birliktelikler de kümelenmelerin üyeleri olarak kabul edilir. Türkiye’nin çeşitli illerinde ticaret birliklerini ve bütün küme üyelerini bir araya getiren kolektif yapılar bulunmaktadır¹⁰⁴.

¹⁰² Sevil Sakarya, “Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu”, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği, (OAİB), Ankara, (Ocak, 2006), 45.

¹⁰³ T.C Başbakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı, age, 106.

¹⁰⁴ Gürpınar, Barca, age, 54.

Orta Anadolu İhracatçıları Birliği verilerine göre mobilya üreticileri birçok ile dağılmış olmalarına karşın mobilya sektörü kümelenmesi İstanbul, İnegöl, Ankara, Kayseri ve İzmir'dir. Bu kümeler ile ihracat düzeyi arasında önemli bir ilişki görülmektedir. Sektörde yapılan ihracatta birinci ve ikinciliği sırasıyla Kayseri ve İstanbul, üçüncülüğü ise Bursa-İnegöl almaktadır¹⁰⁵.

Üniversite-Sanayi İşbirliği: Ülkemizde faaliyet gösteren üniversitelerin mobilya ve ağaç işleri ile ilgili bölümleri yeterince mevcut olup, sektörün ihtiyacı olan nitelikli elemanlar rahatlıkla temin edilebilmektedir. Ancak, mobilya ve ağaç işleri sektöründe faaliyet gösteren firmalar ile üniversiteler arasında zayıf bir işbirliği mevcuttur. Doğal olarak, mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların üniversitelerin sunmuş oldukları Ar-Ge çalışmalarından kısıtlı oranlarda faydalanmalarıdır.

Türk mobilya sektörünün içerisinde bulunan KOBİ'lerin en çok kümелendiği bölge Ankara Siteler bölgesidir. Bu bölgede yapılan bir araştırmaya göre: Ankara'da dünya çapında bir dizayn ve mühendislik eğitimi mümkün olduğu halde ankete katılanlar en ünlü eğitim kurumlarının bile özellikle orta kademe pozisyonlar söz konusu olduğunda pek çok firmasının nitelikli eleman ihtiyacını tam olarak karşılayamadığını belirtmiştir. Ankara'daki bazı eğitim kurumları mobilya üretim ile ilgili konulara dair uzmanlık eğitimi sunuyor olsalar da küme firmaları kalifiye eleman açığından şikâyet etmeye devam etmektedirler¹⁰⁶.

Lojistik Altyapısı (Nakliye-Ambalaj): Satılan mobilyaların alıcıya sağlam ve eksiksiz olarak ulaştırılması gereklidir. Demonte paket mobilya üreten firmalar haricindeki, özellikle ihracat yapan üreticiler, ürettikleri ürünlerin farklı ölçülerde ve ihraç edilecek ürün adedi az olduğu için, iyi ambalajlama yapamamaktadır. Uyguladıkları ambalaj ise genellikle oluklu karton ve havalı naylon ile sınırlıdır. Türk mobilya sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi taşımacılık büyük sorun yaratmaktadır. Sektörde yoğun olarak dünyanın en pahalı taşıma şekli olan karayolu taşımacılığı kullanılmaktadır.

Mobilyalarda meydana gelen hasarların büyük bir kısmı da nakliyeden kaynaklanmaktadır. Mobilya ihracatı sırasında, gümrüklerde de çeşitli pürüzler çıkmakta, ambalajlar bozulmaktadır. Bununla beraber, ağaç mamulleri ve orman ürünleri sektöründeki ürünlerin büyük çoğunluğu geniş hacimli ve ağır ürünler

¹⁰⁵ Yeniçeri, age, 3.

¹⁰⁶ Öz, age, 69.

olduğundan nakliye firmalar için ihracatta maliyeti artıran en önemli unsurlar arasında yer almaktadır¹⁰⁷.

3.4.2.5. Devlet Faktörü

Türk mobilya sektörünün kayıt dışı rekabet ve vergiler-teşvikler gibi faktörler elmasın bu faktörünün alt değişkenleri olarak öne çıkmaktadır. Devlet, sektörün destekleyici ve yönlendirici faktörüdür. Sektörün gelişimi için gerekli her türlü mevzuat değişikliklerini sağlama, vergilendirme, kayıt altına alarak haksız rekabeti engelleme ve teşvikler yolu ile rekabet gücünü yükselten bir etki yaratmaktadır.

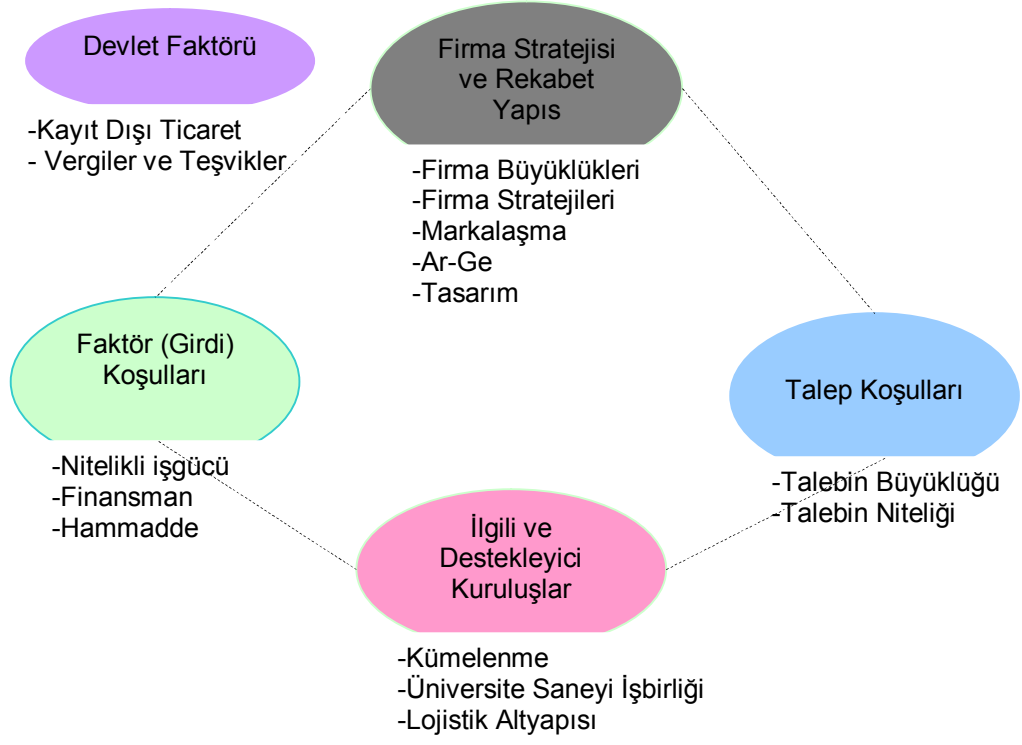
Kayıt Dışı Ticaret: Türkiye’de çoğu küçük atölyelerden oluşan 65 bin civarında mobilya imalat ve satış noktası olduğu kabul edilmektedir. Ancak kayıt dışılık nedeni ile sayı tam olarak bilinmemektedir. Kayıt dışılık oranının %50 - %60 kadar olabileceği tahmin edilmektedir¹⁰⁸. Bu nedenle, sektörde garanti belgesi, fatura vb. denetimler yeterince yapılamamakta, kapasite kullanımı, ölçeksel imalat envanterleri çıkarılamamaktadır. Kayıt dışı ticaret, kurallara uygun çalışan firmaların gelişimini ve rekabeti olumsuz etkilemektedir.

Vergiler ve Teşvikler: Mobilya sektöründe uygulanan yüksek vergi oranlarının Avrupa ülkeleri seviyesinin üstünde olması dış pazarlarla rekabet için önemli bir dezavantaj olmaktadır. Türkiye’de SSK primlerinin yüksek oluşu da rekabeti olumsuz etkileyen diğer bir faktördür. Bu nedenle, SSK primleri uluslararası uygulamalar ve ülke gerçekleri dikkate alınarak yeniden düzenlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır¹⁰⁹. Türk mobilya üreticileri maliyet liderliği stratejisini güttükleri için maliyet artıcı unsurlar rekabet stratejilerine olumsuz etki yapmaktadır.

¹⁰⁷ <http://www.mobilyadergisi.com.tr/ARSIV/66/default.asp> [09.10.2006].

¹⁰⁸ T.C. Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı, Dokuzuncu Kalkınma Planı, age, s.154.

¹⁰⁹ T.C. Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı, Dokuzuncu Kalkınma Planı, age, s.155.



Şekil 12: Mobilya Sektörünün Elmas Modeli İle İncelenmesi

4. MOBİLYA SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

4.1. Mobilya Sektörü

Çalışmanın bu bölümünde mobilya sektörüne kısaca değinerek büyüklüğü hakkında rakamsal bilgiler verilecektir.

Rakamlarla Mobilya Sektörü, (TOBB Sektörel Değerlendirme Raporu) raporuna göre;

- Mobilya sektörünün toplam büyüklüğünün 6 milyar \$ olduğu ortaya koyulmaktadır.
- Türkiye'nin dört bir köşesine dağılmış yaklaşık 60.000 üretim ve satış noktası bulunmaktadır.
- Bu noktaların illere göre dağılımı şöyledir: İstanbul 6.458, Ankara 5.361, İzmir 2.379, Bursa 2.130, Kayseri 740, Diğer iller 12.278, Perakende 32.382 ve toplam 61.728 firma yer almaktadır.
- Bu firmalarda çalışan sayısı resmi olarak 258.213 olsa da sektördeki toplam kayıt dışının %85 (satın alma, satış, istihdam) olduğu tahmininden hareketle gerçek istihdam değerinin nerelerde olduğunu tasavvur edebiliriz.
- Türkiye'nin en büyük mobilya markalarının Kayseri'de yoğunlaştığı görülmektedir. İstikbal, Bellona, Yataş, Kilim ve İpek bu şehirde üretim yapmaktadır. Diğer illerde üretim yapan markalarımız ise şöyle: Tepe ve Seray (Ankara), Doğtaş (Çanakkale), Kelebek (Düzce), Alfemo ve Konfor (İzmir), İdaş (İstanbul), Çilek (Bursa), Koleksiyon (Tekirdağ). Bunların dışında Ankara Siteler ve İnegöl Mobilyacılar sitesinde kümelenmeler vardır. İstanbul'da kurulan MASKO başlangıçta mobilya üreticilerinin atölyelerini taşıması için kurulmuş olsa da zamanla mobilya satış çarşısı haline gelmiştir.
- Mobilya sektörü ihracatta 1 milyar \$ barajını 2006 yılı itibariyle aşmıştır. 2000 yılında 232 milyon \$ olan toplam ihracat, hızla artmaktadır. İhracatta en büyük müşteri: Almanya, İran, Hollanda ve Yunanistan'dır.
- İthalat rakamlarımız ise mobilyanın dış ticaretimize sağladığı katkıyı ortaya koymaktadır. 2006 yılı mobilya ithalatı toplamı 734 milyon \$'dır. En çok alım yapılan ülkeler: Çin, İtalya ve Almanya'dır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Tedarik zinciri yönetimi stratejik bir öneme sahiptir ve rekabette önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel yöntemlere dayalı olan mobilya sektöründe tedarik zinciri yönetimine geçiş çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bu bağlamda uygulamanın temel amacı; mobilya sektöründe tedarik zinciri yönetiminin yapısını ve işleyişini ortaya koymaktır.

4.2.1. Araştırmanın Kapsamı

Yurt genelinde faaliyet gösteren mobilya sektöründeki firmalar araştırma kapsamına alınmıştır. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren 100 firmaya uygulama anketi gönderilmiş, ama bunlardan 38 firma cevaplandırmıştır. Anket uygulaması 2008 yaz aylarında (Haziran-Temmuz-Ağustos) yapılmıştır. Bu nedenle 2008'in son döneminde ortaya çıkan global kriz etkileri, anket çalışmasına yansımamıştır.

4.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma için hazırlanan anket, mobilya sektöründe; firma bilgileri, tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, müşteri ve tedarikçi ilişkileri, lokasyon (kuruluş yeri) seçimi ve tedarik zinciri yönetiminde geleceğe bakış alt başlıklarından oluşmaktadır.

Cevaplandırılan anket formlarındaki soru yanıtları kodlanarak “SPSS (Statistik Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)/ Windows 15 Sürümü” ile analiz edilmiştir. Tablo ve grafiklerin oluşturulmasında Microsoft Office Word ve Excel programlarından faydalanılmıştır. Araştırma çalışmasında elde edilen verilerin analizinde SPSS programı kullanılmasına rağmen hipotezlerin oluşturulması konusunda sıkıntılar yaşanmıştır. Mobilya sektöründe firmaların verdikleri cevaplardan bir kısmının tedarik zinciri yönetimine geçemedikleri görülmüştür. Bu nedenle keşfedici araştırma yöntemi uygulanmıştır.

Keşfedici araştırmalar; bir problemin genel tabiatını ve iç yüzünü muhtemel karar alternatiflerini ve konuyla ilgili değişkenleri keşfetmeye çalışır. Bu tür araştırmalar, genellikle önceden hakkında çok az bilgi mevcut olan meseleler üzerinde yapılır. Araştırma yöntemi oldukça esnek olup daha çok niteldir. Keşfedici araştırmalarda hipotezler ya net değildir, ya da hiç yoktur¹¹⁰.

¹¹⁰ Mahir Nakip, **Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, (Ankara, Seçkin Yayıncılık,2003), 29.

4.3.Araştırma Verilerinin Analizi

Bu bölümde uygulama sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizleri tablolar ve grafikler yardımı ile açıklanmıştır. Sonuçların istatistikî olarak değerlendirilecektir.

4.3.1. Firmaların Mobilya Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Değerlendirmesi

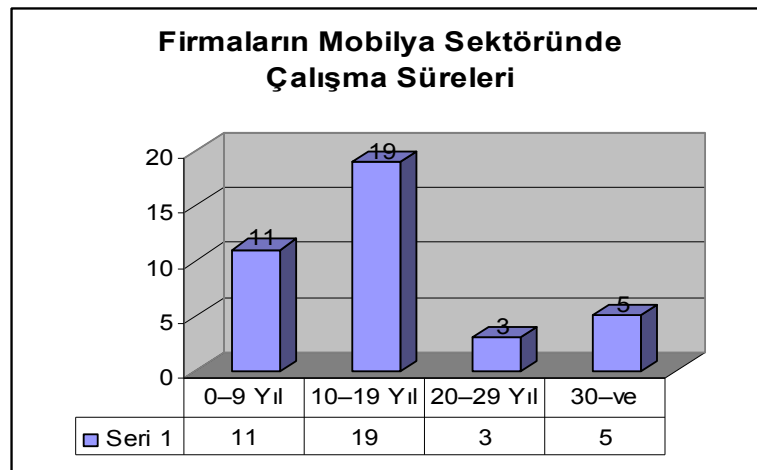
Yapılan uygulamada anketlere cevap veren firmaların mobilya sektöründe faaliyette bulundukları süre dağılımı Tablo 14 de yer almaktadır.

Tablo 14: Firmaların Mobilya Sektöründe Çalışma Süreleri

		Frekan s	Yüzde (%)
Mobilya Sektöründe Çalışma Süreleri	0–9 Yıl	11	28,9
	10–19 Yıl	17	44,7
	20–29 Yıl	5	13,2
	30 yıl ve üstü	5	13,2
	Toplam	38	100,0

Anket yapılan 38 firmadan; 11'i (%28,9) mobilya sektöründe 0–9 yıl arası, ayrıca 17'si (%44,7) 10–19 yıl arası, 5 firma (%13,2) 20–29 yıl arası faaliyet göstermekte ve yine 5 firma, (%13,2) mobilya sektöründe 30 yıl ve üzeri faaliyet göstermektedir.

Şekil 13'de firmaların mobilya sektöründe faaliyet gösterdikleri yıllar bir grafik ile ifade edilmiştir.



Şekil 13. Firmaların Mobilya Sektöründe Çalışma Süreleri

Elde edilen veriler incelendiğinde anket yapılan firmaların %73,3 oranda büyük bir kısmının, 0–19 yıl arası faaliyet göstermektedir.

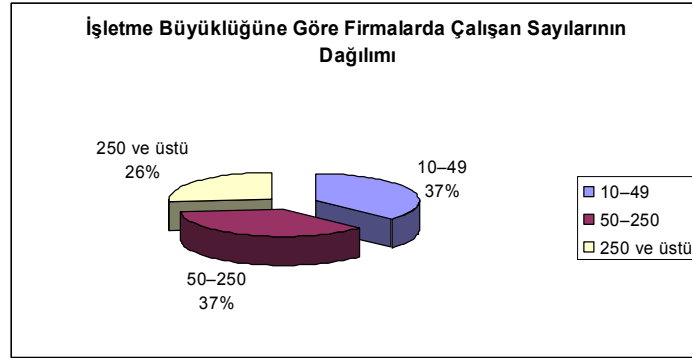
4.3.2. Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Değerlendirilmesi

Yapılan uygulamada anketlere cevap veren firmaların çalışan sayılarının dağılımı Tablo15 de yer almaktadır.

Tablo 15: Firmalarda Çalışan Sayıları Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Çalışan sayısı	10–49	14	36,8
	50–249	14	36,8
	250 ve üstü	10	26,3
	Toplam	38	100,0

Anket yapılan 38 firmadan; 14 firma (%36,8) 10–49 arasında çalışana sahip olduğundan küçük ölçekli işletme, 14 firma (%36,8) 50–249 arası çalışana sahip olduğu için orta ölçekli işletme ve 10 firma (%26,3) 250 ve üzeri çalışana sahip olduğu için büyük ölçekli işletme konumundadır.



Şekil 14. İşletme Büyüklüğüne Göre Firmalarda Çalışan Sayılarının Dağılımı

Elde edilen verilere göre araştırmaya katılan firmaların, çalışma süreleri ile firma büyüklükleri arasındaki ilişki Tablo 16 de yer almaktadır. Büyük ölçekli 5 firmadan 3'ü 30 yıldan fazla zamandır faaliyet göstermektedir. Küçük ve orta ölçekli firmaların büyük çoğunluğu ise 0–19 yıldır faaliyet göstermektedir.

Tablo 16: Firmalarda Çalışan Sayıları ve Çalışma Süreleri Dağılımı

Firmaların Çalışma Süreleri	Firma Büyüklüğü			Toplam
	Küçük Ölçekli	Orta Ölçekli	Büyük Ölçekli	
0–9 Yıl	5	5	1	11
10–19 Yıl	7	6	4	17
20–29 Yıl	1	2	2	5
30–ve üstü Yıl	1	1	3	5
Toplam	14	14	10	38

4.3.3. Firmaların Üretim, Satış ve Diğer Hizmetler ile İlgili Faaliyet Alanları

Yapılan uygulamada firmaların ana faaliyet alanlarını seçmeleri istenmiştir, firmaların üretim, satış ve diğer hizmetler olmak üzere faaliyet alanları Tablo17 de yer almaktadır.

Tablo17: Firmaların Üretim ve Satış-hizmetler ile İlgili Ana Faaliyet Alanları

Firmaların Ana Faaliyet Alanları					
Üretim Alanı	Firma Sayısı	% Oranı	Satış ve Diğer Hizmet Alanları	Firma Sayısı	% Oranı
Ağaç Ürünleri	19	50,0	Toptan ve Perakende Ticaret	17	44,7
Mobilya Parça-Modül Üretimi	27	71,1	Nakliye ve Depolama Hizmetleri	4	10,5
Mobilya Aksesuar Üretimi	3	7,9	Danışmanlık	2	5,3
Montaj	16	42,1			

Firmaların ana faaliyet alanlarını belirleme amacıyla hazırlanan bu soruda, firmaların faaliyet alanlarını üretim, satış ve diğer hizmetler şeklinde belirtmeleri istenmiştir. Anket yapılan firmalardan büyük bölümü kendisini birkaç farklı üretim alanında, satış ve diğer hizmetler alanında görmektedir, bu yüzden oranların toplamı %100'ü geçmektedir. Mobilya parça-modül üretimi, 27 firma (%71,1) tarafından üretim ile ilgili ana faaliyet alanı olarak belirtilmiştir, 19 firma (%50,0) Ağaç ürünleri üretimini, 16 firma ise (%42,1) montajı ana faaliyet alanı olarak ifade etmiştir.

Satış ve diğer hizmetler ile ilgili ana faaliyet alanlarında ise firmalardan 17'si (%44,7) toptan ve perakende ticareti ana faaliyet alanı olarak belirtmektedir. Firmaların kendi dağıtım ve satış ağlarını kurmaları, toptan ve perakende ticaret konusunu ana faaliyet alanları olarak belirlemelerinde etkindir.

4.3.4. Firmaların Üretim Kalemlerine Göre Değerlendirilmesi

Yapılan uygulamada anketlere cevap veren firmalara, üretim kalemlerinin neler olduğu sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplar Tablo 18’ de özetlenmiştir.

Tablo 18: Firmaların Üretim Kalemlerine Göre Dağılımı

Firmaların Üretim Kalemleri		
Üretim Kalemi	Firma Sayısı	% Oranı
Panel mobilya	17	44,74%
Ahşap mobilya	16	42,11%
Mutfak-Banyo mobilyası	16	42,11%
Kapı ve Doğrama	15	39,47%
Koltuk Takımları ve Kanepe	12	31,58%
Büro Mobilyaları	10	26,32%
Mobilya Aksesuarları	5	13,16%
Diğer Mobilya Ürünleri	4	10,53%

Anket yapılan 38 firmanın üretim kalemlerine göre dağılımı şöyledir; 17 firma (%44,74) panel mobilya, 16 firma (%42,11) ahşap mobilya, 16 firma (42,11) mutfak-banyo mobilyası, 15 firma (%39,47) kapı ve doğrama, 12 firma (%31,58) koltuk takımları ve kanepe üretimi yapmaktadır. Ayrıca 10 firma (%26,32) büro mobilyaları ve 5 firmada (%13,16) mobilya aksesuarları üretmektedir. Ankete katılan 4 firma (%10,53) diğer seçeneğini işaretlemiş ve üretim kalemlerini; yatak, baza, dekorasyon, kereste olarak belirtmiştir. Bu soruda birden fazla şık işaretlenebildiği için %100 ün üzerinde bir oran elde edilmektedir. Firmaların kendilerini konumlandırması, çalıştıkları alanda uzmanlık kazanmaları açısından önemlidir. Mobilya sektöründe genel olarak, firmalar yine kendi içinde olmak üzere birden fazla alanda faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

4.3.5. Firmaların Sistemli Bir TZY’ ne Geçişini Etkileyen Faktörler

Firmalara sistemli bir TZY’ ne geçişini etkileyen faktörler ve bu faktörlere verdikleri önem sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 19’de yer almaktadır.

Tablo 19: Firmaların Sistemli Bir TZY’ ne Geçişini Etkileyen Faktörlerin Önemi

	1.	2.	3.	4.	5.	Toplam
Satışlar	2,6	5,3	10,5	15,8	65,8	%100
İhracat	13,2	13,2	28,9	10,5	34,2	%100
Müşteri Memnuniyeti	2,6	2,6	2,6	28,9	63,2	%100
Ürün Çeşitliliği	2,6	5,3	15,8	15,8	60,5	%100
Üretim Miktarı	2,6	-	10,5	26,3	60,5	%100
Ürün Fiyatları	2,6	-	21,1	34,2	42,1	%100
Üretim Verimliliği	2,6	-	13,2	10,5	73,7	%100
Satış Yapılan Ülke Sayısı	18,4	21,1	39,5	10,5	10,5	%100
İç Pazarda Rekabet Gücü	13,2	10,5	36,8	18,4	21,1	%100
Dış Pazarda Rekabet Gücü	-	5,3	2,6	39,5	52,6	%100
Karlılık	2,6	-	23,7	36,8	36,8	%100

Not: 1= Hiç Önemli Değil, 5=Çok Önemlidir anlamındadır.

Firmaların TZY’ne geçişini en fazla önem verdikleri unsur, “Üretim Verimliliği” nin artırılmasıdır. Ankete verilen yanıtlar bu durumu teyit etmektedir. Cevaplayıcılar %73,7 oranında üretimde verimliliğin sağlanmasının çok önemli olduğu seçeneği işaretlenmiştir. Cevaplayıcıların ikinci düzeyde önemli bulduğu unsur %65,8’lik oranı ile “Satışlar”, üçüncü düzeyde önemli bulduğu unsur %63,2 oranı ile “Müşteri Memnuniyeti”, dördüncü düzeyde önemli bulduğu unsur %60,5 oranı ile “Ürün Çeşitliliği” ve “Üretim Miktarı” olarak belirtilmiştir. Ayrıca “Dış Pazardaki Rekabet Gücü”, %52,6 oranının ile çok önemli faktör olarak belirtilmiştir.

Mobilya sektöründe yaşanan en önemli sorunlardan birisi üretimde verimliliğin sağlanmasıdır. Firmalar sistemli bir TZY uygulaması ile üretim verimliliğinde artış sağlamaya önem verirler. TZY çalışmaları ile firmalar hammadde tefariğinden, satış sonrası hizmetlere kadar müşteri memnuniyetine katkıda bulunmaktadır.

4.3.6. Firmaların TZY ile İlgili Olarak Aldığı Eğitim veya Danışmanlık Hizmetleri

Yapılan uygulamada firmaların geçen yıl boyunca dışardan aldıkları danışmanlık ve eğitim hizmetleri sorulmuştur. Verilen cevaplara göre değerleri Tablo 20’de özetlenmektedir.

Tablo 20: Uygulamaya Katılan Firmalardan Eğitim ve Danışmanlık Alması

Frequency Table TZY Danışmanlık&Eğitim			
		Frekans	Yüzde (%)
Geçerli	Danışmanlık Alan	7	18,4
	Eğitim Alan	8	21,1
	Almayan	19	50,0
	Toplam	34	89,5
Geçersiz		4	10,5
Toplam		38	100,0

Uygulamaya katılan 7 firma (%18,4) geçen yıl TZY için danışmanlık hizmeti aldığını, 8 firma (%21,1) eğitim aldığını ve 19 firma ise (%50) ne eğitim nede danışmanlık hizmeti almadığını beyan etmiştir. Ayrıca 4 firma (%10,5) bu soruya yanıt vermemiştir. Firma büyüklüğü açısından bakıldığında, firmaların TZY konusunda danışmanlık ve eğitim almaları ile ilgili sonuçlar Tablo 21 de gösterilmektedir.

Tablo 21: TZY Konusunda Eğitim ve Danışmanlık Alan Firmaların Büyüklükleri Arasındaki İlişki

Tedarik Zinciri Yönetimi Konusunda	Firma Büyüklüğü			Toplam
	Küçük Ölçekli	Orta Ölçekli	Büyük Ölçekli	
Danışmanlık Alan	1	6	0	7
Eğitim Alan	0	2	6	8
Almayan	12	4	3	19
Toplam	13	12	9	34

Büyük ölçekli 9 firmadan 6’sı TZY ile ilgili eğitim aldığını belirtmiş, geri kalan 3’ü ise ne danışmanlık ne de eğitim almadığını ifade etmiştir. Ankete katılan 12 orta ölçekli firmadan 6’sı danışmanlık, 2’si eğitim almış, 4’ü ise ne danışmanlık ne de eğitim almamıştır. Ankete katılan küçük firmalardan ise sadece 1’i danışmanlık hizmeti almış, 12 firma ise ne danışmanlık ne eğitim almamıştır.

Firma büyüklükleri açısından alınan eğitimler karşılaştırıldığında, orta ve büyük ölçekli firmaların TZY ile ilgili eğitim alma oranının küçük ölçekli firmalara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.3.7. Firmaların Kullanmış Olduğu Rekabet Gücü

Cevaplandırıclara kullandıkları rekabet güçleri sorulmuş ve elde edilen veriler Tablo22’de özetlenmiştir.

Tablo22: Firmaların Kullandıkları Rekabet Güçleri

Firmaların Rekabet Güçleri		
Rekabet Gücü	Firma Sayısı	% Oranı
İstikrarlı Kalite Düzeyi	29	76,3%
Güvenliği Yüksek Ürünler	18	47,4%
Düşük Fiyat	6	15,8%
Teslimatta Güvenlik	16	42,1%
Marka İmajı	16	42,1%

Firmalar rekabet güçlerine göre değerlendirdiklerinde en yüksek oran, 29 firma (%76,3) ile “İstikrarlı Kalite Düzeyi” olmuştur. İkinci olarak 18 firma (%47,4) “Güvenliği Yüksek Ürünler” üretmeyi seçmiştir. Ayrıca 16 şar firma (%42,1) “Teslimatta Güvenlik” ve “Marka İmajı” seçeneklerini kendilerinin rekabet güçleri olarak görmektedir. Son olarak 6 firma (%15,8) rekabet gücünü “Düşük Fiyat” olarak belirtmiştir. Tablo değerlerinin %100 ün üzerinde çıkma nedeni firmaların birden çok seçenek işaretleyebilmelerinden kaynaklanmaktadır.

Mobilya sektöründe rekabet gücü açısından istikrarlı kalite düzeyinin firmalar tarafından yüksek oranda seçilmesinin önemli bir nedeni vardır. Ahşap ve mobilyada sürekli aynı kalite düzeyinde kalmak çok zordur, bunun nedenleri; ahşabın ve mobilyanın zamanla renk tonunda değişiklik meydana gelmesidir. Doğal renklerde ahşap kaplama kullanılan mobilyalarda renk sürekliliğini sağlamak oldukça zordur. Bu nedenle firmalar istikrarlı kalite düzeyini ve buna bağlı olarak güvenliği yüksek ürünleri önemsemektedir. Ayrıca teslimatta güvenlik ve marka imajı firmaların kendilerini rekabet edebilir seviyede gördükleri özellikleridir.

4.3.8. Rekabet Gücü Üzerine Etkili Olan Firma İçi Faktörler

Yapılan uygulamada firmaların rekabet gücünde etkili olan iç faktörlerin sıralamasının yapılması istenmiştir. Maddeler 1’den 12’ye kadar önem sırasına göre sıralanmıştır. Cevapların dağılımı Tablo 23’ de özetlenmektedir.

Tablo 23: Rekabet Gücü Üzerine Etkili Olan Firma İçi Faktörler

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Toplam
Sermaye Maliyeti	5,3	10,5	18,4	5,3	5,3	10,5	-	13,2	10,5	7,9	13,2	%100
Emek Maliyeti	-	10,5	10,5	10,5	5,3	5,3	21,1	2,6	10,5	10,5	13,2	%100
Hammadde Maliyeti	26,3	2,6	5,3	7,9	18,4	2,6	7,9	10,5	5,3	7,9	5,3	%100
Kalite	26,3	28,9	7,9	13,2	13,2	2,6	2,6	-	5,3	-	-	%100
Marka, Ün	7,9	7,9	15,9	7,9	5,3	10,5	15,8	13,2	2,6	10,5	2,6	%100
Tasarım, Moda	5,3	2,6	5,3	10,5	5,3	10,5	10,5	2,6	10,5	15,8	18,4	%100
Reklâm	-	-	-	2,6	18,5	10,5	10,5	21,1	23,7	5,3	10,5	%100
Satış Sonrası Hizmet	-	7,9	13,2	18,4	-	10,5	2,6	13,2	10,5	18,4	5,3	%100
Teknoloji	-	-	7,9	-	10,5	26,3	10,5	7,9	7,9	15,8	13,2	%100
Üretim	13,2	23,7	7,9	10,5	18,4	5,3	2,6	7,9	7,9	2,6	-	%100
Ar-Ge	10,5	5,3	15,8	13,2	7,9	5,3	15,8	7,9	5,3	5,3	7,9	%100

İşletmelerin cevaplarında firma içi faktörlerden rekabet gücünü en fazla kalitenin etkilediği sonucu çıkmaktadır. Firmalardan %26,3’ü kaliteyi birinci sırada etken olarak görmektedir, birinci sırada aynı değeri taşıyan hammadde maliyeti ise ikinci ve üçüncü tercihlerde daha az yer almıştır. Üretim ise %13,2 birinci ve %23,7 ile ikinci sırada tercih edilerek önemli bir faktör olmuştur.

Mobilya sektöründe rekabetin firma içi belirleyici en önemli faktörü olarak; kalite, üretim ve hammadde maliyeti gelmektedir. Reklâm, teknoloji ve tasarım son sıralarda çıkmaktadır.

Tablo25’den elde edilen diğer bir sonuç ise reklâmın etkisidir; firmalar reklâmın etkisini beş ve altıncı sıralardan sonra tercih etmektedir. Genel kanı olarak reklâm çok önemsenmesine rağmen daha düşük sıralarda çıkması, reklâmın bir iç faktör olarak değerlendirilmediği sonucunu ortaya çıkartabilir.

4.3.9. Rekabet Gücü Üzerine Etkili Olan Dış Faktörler

Yapılan uygulamada firmaların rekabet gücü üzerine etkili olan dış faktörlerin sırlamasının yapılması istenmiştir. Maddeler 1’den 5’e kadar önem sırasına göre sırlanmıştır. Verilen cevaplara göre değerleri Tablo 24’da özetlenmiştir.

Tablo 24: Rekabet Gücü Üzerine Etkili Olan Dış Faktörler

	1.	2.	3.	4.	5.	Toplam
Yurt Dışı Talep	23,7	15,8	28,9	13,2	18,4	%100
Rakiplerin Stratejisi	57,9	18,5	15,8	2,6	5,3	%100
Döviz Kurları	10,6	36,8	13,2	28,9	10,5	%100
IKEA’nın Sektöre Girmesi	10,6	7,9	15,8	13,2	52,6	%100
Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Etkisi	13,2	21,1	21,1	36,8	7,9	%100

Not: 1= Çok Önemlidir, 5=Hiç Önemli Değildir.

Firma dışı faktörlerin rekabet gücüne etkisine bakıldığında, birinci sıraya %57,9 gibi yüksek bir oranla “Rakiplerin Stratejileri” yer almıştır. İkinci sırada ise %23,7 ile “Yurt Dışı Talep” mobilya sektöründe rekabeti etkileyen dış faktörlerdendir. Ayrıca %13,2 oranında “Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Etkisi” gelmektedir.

Firma dışı faktörlerden %52,6 oranında hiç önemli değil cevabı ise “IKEA’nın Sektöre Girmesi” yer almaktadır. IKEA Türk firmalarından çok farklı bir yol izlemektedir. Buna rağmen firmalar IKEA’nın rekabet güçlerini az etkilediğini belirtmiştir.

Firma dışı faktörlerde rakiplerin stratejilerini öğrenmek önemlidir. Genel olarak mobilya sektöründe büyük firmalar ve bunu takip eden orta ölçekliler birlikte hareket ederler. Kampanya dönemleri, fiyat artışları ve diğer faaliyetlerde firmalar bağımsız kampanyalar yönetmek yerine rakipleri ile birlikte hareket etmeyi seçmektedir. Bu özellik anket verileri ile de teyit edilmektedir.

Anket uygulaması 2008 küresel krizden önce yapıldığı için firmalar, rekabet gücüne döviz kurlarının etkisini çok düşük olarak görmektedir.

4.3.10. Uluslararası Rekabet Avantajı Yaratmayı Etkileyen Faktörlerin Firma Açısından Önemi

Firmaların uluslar arası rekabet ortamında rekabet edebilmelerini sağlayan faktörlerin önem dereceleri sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 25 de yer almaktadır.

Tablo 25: Uluslar arası Rekabet Avantajı Yaratmayı Etkileyen Faktörlerin Önemi

	1.	2.	3.	4.	5.	Toplam
Firma Strateji ve Hedefi	10,5	2,6	10,5	13,2	57,9	%100
Sektörün Yapısal Özellikleri	7,9	7,9	10,5	31,6	36,8	%100
Rekabet Ortamı	7,9	5,3	2,6	34,2	44,7	%100
İç Pazarın Etkisi	5,3	10,5	15,8	23,7	39,5	%100

Not: 1= Hiç Önemli Değil, 5=Çok Önemlidir, anlamındadır.

Firmaların uluslararası rekabet avantajı sağlamasında etkili olan faktörlerden, “Firma Strateji ve Hedefleri” %57,9 oranında çok önemli ve %13,2 oranında önemli, olarak görülmektedir. Ayrıca, “Rekabet Ortamı” %44,7 oranında çok önemli ve %34,2 oranında önemli olarak görülmektedir. “İç Pazarın Etkisi” %39,5 oranında çok önemli ve %23,7 oranında önemli olarak görülmektedir. “Sektörün Yapısal Özellikleri” %36,8 oranında çok önemli ve %31,6 oranında önemli olarak belirtilmiştir.

Mobilya sektöründe firmalar oluşturulan strateji ve hedeflerin uluslararası rekabette en önemli faktör olarak görmektedir. Firmalar ikinci sırada ise uluslararası rekabet ortamını ifade etmektedir.

4.3.11. Firmanızın Ulusal ve Uluslararası Rekabet Gücü Elde Edebilmesi İçin İzlediği Strateji

Firmaların ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde edebilmesi için izledikleri stratejiler sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26: Firmanızın Ulusal ve Uluslar arası Rekabet Gücü Elde Edebilmesi İçin İzlediği Strateji

Firmaların İzlediği Strateji		
Strateji	Firma Sayısı	% Oranı
Farklı Ürünlere Yönelme	21	55,3%
Maliyet Liderliği	13	34,2%
Ürüne Odaklanma	18	47,4%

Not: Oranların toplamı birden fazla şık işaretlenebildiği için %100 ü geçmektedir.

Ankete katılan 21 firma (%55,3), “Farklı Ürünlere Yönelme” stratejisini, 18 firma (%47,4), “Ürüne Odaklanma” stratejisini ve 13 firma (%34,2), ise “Maliyet Liderliği” stratejisini tercih etmektedir.

Mobilya sektöründe maliyet liderliği uzun süreli bir strateji olamaz, çünkü küreselleşen dünyada her an daha ucuza ürün bulunabilir. Bu nedenle ürün odaklı çalışmak ve farklılaştırmak suretiyle özellikler tasarımda ve pazarlamada fark yaratabilmek önemli bir stratejidir.

4.3.12. Firmaların TZY’ ne Geçiş Nedenleri

Anket uygulama çalışmasında firmalara TZY’ ne geçiş nedenleri sorulmuş ve 12 maddeden oluşan gerekçeler sıralanmıştır. Firmalar TZY’ ne geçiş nedenleri Tablo27 da yer almaktadır.

Tablo 27: Firmaların TZY’ ne Geçiş Nedenleri

	Yapılıyor (%)
Tedarikçiden Bağımsız Olmak	23,7
Tedarikçileri Kontrol Etmek	50,0
Tedarik Güvenliğini Sağlamak	23,7
Tedarikteki Dalgalanmaları Önlemek	18,4
Senkronize Malzeme Akışı Sağlamak	47,4
Tedarikçileri Üretim Sürecine Dâhil Etmek	15,8
Tedarikçi ve Müşteriler ile Enformasyon Paylaşmak	2,6
Müşteri Bağlılığını Sağlamak	15,8
Müşteri Memnuniyetini Sağlamak	39,5
Tedarik Zincirindeki Akışın Güvenliği Arttırmak	47,9
Tedarik Zincirini Yalınlaştırmak	5,3
Temin/Teslim Sürelerini Kısaltmak	60,5

Not: Oranların toplamı birden fazla şık işaretlenebildiği için %100 ü geçmektedir.

Firmaların TZY’ ne geçiş nedenlerinin başında ; “Temin/Teslim Sürelerini Kısaltmak” yer almaktadır. Firmalardan %60,5 gibi yüksek bir oran bu seçeneği işaretlemiştir. TZY’ ne geçiş yapmak firmalardan verilen terminlerin tutarlı olmasına ve verilen terminlere uyum sağlanmasına bağlıdır. TZY’ ne geçiş nedenlerinden ikincisi %50 oranla “Tedarikçilerin Kontrol Edilmesidir”. Firmalar profesyonel anlamda TZY uygulamalarına geçtikleri takdirde tedarikçileri de kontrol altında tutabileceklerine inanmaktadır. Firmalardan %47,9’u ise “Tedarik Zincirindeki Akışın Güvenliğini Arttırmak” için TZY’ ne geçtiğini belirtmektedir. Ayrıca %47,4’ü ise yine diğer önemli bir sorun olan “Senkronize Malzeme Akışı Sağlamak” için TZY’ ne geçtiğini belirtmektedir.

Mobilya sektöründeki firmalarda TZY’ ne geçişte en az etkili olan unsur ise %2,6 oranı ile “Tedarikçi ve Müşteriler ile Enformasyon Paylaşımı” dır. Buradan firmaların bilgi paylaşımı konusuna çok açık olmadıkları çıkarılabilir. Bir başka neden ise mobilya sektöründe yaşanan hızlı kopyalama ve tasarımların izinsiz üretilmesi olabilir.

4.3.13. Firmaların Tedarik Zinciri Yönetimindeki Konumu

Anket uygulama çalışmasında firmalara tedarik zinciri yönetimindeki konumları sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 28 da özetlenmektedir.

Tablo 28: Firmaların Tedarik Zinciri Yönetimindeki Konumları

Firmaların Konumları		
	Firma Sayısı	% Oranı
Ana Üretici (OEM: Fokus işletme)	23	60,5
Ana Tedarikçi	11	28,9
Ana Dağıtıcı/Satıcı	7	18,4
Alt Tedarikçi	9	23,7
Depolama/Nakliye	3	7,9
Perakende Dağıtıcı/Satıcı	6	15,8
Danışmanlık	1	2,6
Diğer	1	2,6

Not: Oranların toplamı birden fazla şık işaretlenebildiği için %100 ü geçmektedir.

Firmaların tedarik zincirindeki konumlarına bakıldığında, 23 firmanın %60,5 oran ile “Ana Üretici” olduğu, 11 firmanın %28,9 oran ile “Ana Tedarikçi” olduğu, 9 firmanın %23,7 oran ile “Alt Tedarikçi” olduğu, 7 firmanın %18,4 oran ile “Ana Dağıtıcı/Satıcı” olduğu görülmüştür. Ayrıca 3 firmanın %7,9 oran ile alanında ve 1 firmanın da %2,6 oranında “Danışmanlık” alanında faaliyet gösterdiği görülmüştür.

4.3.14. TZY Üzerine Profesyonel Yazılım Programı Kullanımı

Firmaların TZY üzerine profesyonel bir yazılım programı kullanması, TZY’ni her aşamada uygulayabilmesi için önemlidir. Profesyonel bir yazılım programı kullanım oranları Tablo 29 de yer almaktadır.

Tablo 29: TZY Üzerine Profesyonel Yazılım Programı Kullanımı ve Firma Büyüklüğü

Firma Büyüklüğü* Yazılım Programı Crosstabulation						
	Yazılım Programı				Toplam	
	Kullanan		Kullanmayan			
Küçük Ölçekli Firma	3	%7,9	11	%28,9	14	%36,8
Orta Ölçekli Firma	9	%23,7	5	%13,2	14	%36,8
Büyük Ölçekli Firma	10	%26,3	0	%0	10	%26,4
Toplam	22	%58,9	16	%42,1	38	%100

Anket uygulaması yapılan 38 firmadan 22’sinde (%58,9) TZY üzerine profesyonel bir yazılım programı kullandığı belirtilmektedir. Firmalardan 16’sında (%42,1) ise profesyonel bir yazılım programı kullanılmamaktadır. Yazılım programı kullanmayan firmalarda genel olarak Microsoft Word ve Microsoft Excel hesaplamaları ve uygulamaları kullanılmaktadır.

Firmaların TZY ile ilgili profesyonel yazılım programı kullanıp kullanmadıkları firma büyüklüklerine göre değerlendirildiği takdirde büyük ölçekli firmaların hepsinin kullandığı. Orta ölçekli 14 firmadan (%36,8) 9’unun (%23,7), küçük ölçekli firmalardan ise 14 firmadan (%36,8) yalnızca 3 (%7,9) ünün profesyonel bir yazılım programı kullandığı görülmüştür. Bunun temelinde yatan sebep büyük firmalarda iş süreçleri ve uygulamaların karmaşık olmasının profesyonel bir yazılım programını zorunlu kılması olarak ifade edilebilir.

4.3.15. Firmaların Sistematik Tedarik Zinciri Yapılanmasına Geçiş Süreleri

Anket uygulamasında firmaların sistematik bir tedarik zinciri yapılanmasına ne zaman geçtiği ile ilgili bir soru sorulmuş ve alınan yanıtlar Tablo 30 de özetlenmiştir.

Tablo 30: Sistematik Tedarik Zinciri Yapılanmasına Geçiş Süreleri

Geçiş Süresi	Frekans	% Oran	Kümülatif Yüzde (%)
1–4 Yıl	14	36,8	60,9
5–9 Yıl	6	15,8	87,0
10- Üstü Yıl	3	7,9	100,0
Toplam	23	60,5	
Boş	15	39,5	
Toplam	38	100,0	

Anket uygulamasına katılan firmalardan 23’ü (%60,5) sistemli bir tedarik zinciri yapılanmasına geçtiğini belirtmektedir. Bu firmaların sistemli tedarik zinciri yapılanmalarına geçiş sürelerine bakıldığında; 14 firma (%36,8) sistemli bir tedarik zinciri yapılanmasına geçiş süresinin 1–4 yıl arasında, 6’sının (%15,8) sistemli bir tedarik zinciri yapılanmasına geçiş süresinin ise 5–9 yıl olduğu görülmüştür. Ayrıca firmalardan sadece 3’ünde ise (%7,9) sistemli tedarik zincirine geçişinin 10 yıldan fazla olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlar mobilya sektöründe sistemli tedarik zinciri yapılanmasına geçiş uygulamalarının henüz çok yeni olduğunu göstermektedir. Tablo 30 de görüldüğü gibi mobilya sektöründe sistemli tedarik zincirine geçen firmalardan %87’si 10 yıldan daha genç firmalardır.

4.3.16. Firmalarda Kullanılan Profesyonel Yazılım Programının TZY Süreçlerinde Ne Düzeyde Etkin Olarak Kullanıldığı

Firmalarda profesyonel yazılım programının firma ne düzeyde etkin kullanıldığı sorulmuş ve etkinlik derecesi ile ilgili olarak 1: Hiç etkin kullanılmıyor ve 5: Çok etkin kullanılıyor, olacak şekilde cevaplandırılması istenmiştir. Elde edilen veriler Tablo 31 de özetlenmiştir.

Tablo 31: Firmalarda Kullanılan Profesyonel Yazılım Programının TZY Süreçlerinde Ne Düzeyde Etkin Kullanıldığı

	1.	2.	3.	4.	5.	Toplam
Siparişlerin Alınması	5,3	2,6	2,6	5,3	42,1	%100
Gerekli Satın alma İşlemleri	-	5,3	2,6	18,4	31,6	%100
Ürün Ağaçlarının Çıkartılması	-	2,6	7,9	26,3	21,1	%100
Stok Yönetimi ve Kritik Seviyeler	2,6	-	10,5	10,5	34,2	%100
Maliyet Hesaplaması	-	2,6	-	5,3	50,0	%100
Yeni Ürün Geliştirme Süreçleri	-	7,9	10,5	13,2	26,3	%100
Müşteri Bilgilerinin Tutulması	18,4	2,6	7,9	15,8	13,2	%100
Üretim Planlama Aşamasında	-	-	13,2	18,4	26,3	%100
İş İstasyonları Arasında	5,3	-	7,9	23,7	18,4	%100
Etiketleme ve Barkotlamada	5,3	15,8	13,2	5,3	18,4	%100
Sevkiyat ve Dış Montajda	15,3	5,3	2,6	10,5	23,7	%100
Satış Sonrasında	2,6	5,3	13,2	21,1	15,8	%100
Raporlama ve Muhasebe Kayıtlarında	-	-	-	18,4	39,5	%100

Not: 1= Hiç Etkin Değil, 5=Çok Etkin Kullanılıyor, anlamındadır.

Firmalarda profesyonel yazılım programları kullanımı sipariş aşamasından müşteri hizmetlerine kadar TZY süreçlerinde etkin olarak kullanıldığına bağlıdır. Firmaların %50'si programı özellikle "Maliyet Hesaplamasında" çok etkin kullandığını belirtmektedir. Firmalardan %39,5 i ise "Raporlama ve Muhasebe Kayıtlarında" programı çok etkin olarak kullanmaktadır. Firmalardan %42,1 i ise "Sipariş Alınmasında" programı çok etkin kullanmakta ve 34,2 si ise "Stok Yönetimi ve Kritik Seviyeler" belirlemede yazılım programını kullanmaktadır.

Mobilya sektöründe TZY ile ilgili yazılım programının "Satış Sonrası Hizmetlerde" %15,8 çok etkin olarak kullanıldığı belirtilmiş ve %18,4 oranında "İş İstasyonları Arasında" ve "Etiketleme ve Barkotlamada" etkin kullanıldığı belirtilmektedir. Bu konularda çok etkin kullanım yetersizdir.

4.3.17. TZY’ de Mal ve Bilgi Akış Süreçlerinde Kontrat (3PL) Lojistiği Kullanım Alanları

Anket uygulamasında firmaların kontrat lojistiği hangi alanlarda kullandıkları sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo32’de sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 32: TZY’ de Mal ve Bilgi Akış Süreçlerinde Kontrat (3PL) Lojistiği Kullanım Alanları

Kontrat (3PL) Lojistik Alanları	Yapılıyor (%)
Nakliye	71,1
Enformasyon-İletişim Desteği	15,8
Depolama-Aktarma	18,4
Paketleme Ambalajlama	2,6
Gümrükleme	23,7
Montaj	31,6
Danışmanlık	13,2
Müşteri Teslimleri	26,3
Satış Sonrası Hizmetler	31,2

Sonuçlarda firmaların kontrat lojistiğini %71,1 oranı ile en çok nakliye hizmetlerinde kullandığı görülmüştür. İkinci olarak %31,6 oranı montajda, üçüncü olarak %31,2 oranı ile satış sonrası hizmetlerde ve %26,3 oranı ile müşteri teslimlerinde kullanıldığı ifade edilmiştir. Üretim yapan firmalar farklı bir uzmanlık alanı gerektiren nakliye işi ile uğraşmaktansa üçüncü şahıslara devretmeyi tercih ediyor. Lojistik anlamda profesyonel bir sözleşme ile uzun vadeli çalışmalar yapılabileceği gibi sadece taşıma amaçlı yapılmış sözleşmeler de bu kapsamda değerlendirilmektedir. Montaj hizmetlerinde 3PL kullanımı ise genelde firmaların çalışanlarını şantiyelere göndermek yerine bu hizmeti dışardan satın almaları şeklinde oluşur. Ayrıca satış sonrası hizmet ve gümrükleme de firmaların 3PL kullandıkları hizmetlerdendir. Ayrıca firmaların paketleme ve ambalajlamayı kendi işleri olarak gördüğü ve %2,6 gibi düşük bir oranda üçüncü kişilere devrettiği de söylenebilir.

4.3.18. Tedarikçi Seçiminde Önem Verilen Kriterler

Yapılan uygulamada firmalardan tedarikçi seçiminde kullanılan kriterleri önem sırasına koymaları istenmiştir. Bu soruya verilen cevaplar Tablo 33 de özetlenmiştir.

Tablo 33: Tedarikçi Seçiminde Önem Verilen Kriterlerin Dağılımı

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Toplam
Güvenilirlik	39,5	26,3	10,5	13,2	10,5	-	%100
Tedarikçinin Esnek Davranış Yeteneği	2,6	10,5	15,8	13,2	15,8	39,6	%100
Müşteri Hizmet Düzeyi	10,5	10,5	21,1	18,4	23,7	15,8	%100
Tedarikçinin Coğrafi Yakınlığı	7,9	15,8	15,8	18,4	21,1	21,1	%100
Bu Güne Kadar Kazanılan Tecrübe	15,8	13,2	10,5	23,7	23,7	13,2	%100
Malzeme ve İşçilik Kalitesi	42,1	21,1	23,7	7,9	2,6	2,6	%100

İşletmelerin cevaplarında tedarikçi seçiminde en önemli kriterin %42,1 oranı ile “Malzeme ve İşçilik Kalitesi” olduğu görülmektedir. İkinci sırada ise “Güvenilirlik” kriteri %39,5 ile yer almaktadır. Üçüncü sırada ise “Bu Güne Kadar Kazanılan Tecrübe” %15,8 oranı ile tercih edilmiştir. Dördüncü sırada ise “Müşteri Hizmet Düzeyi” %10,5 oranı ile tercih edilmiştir.

Mobilya sektöründe tedarikçi seçiminde en önemli kriterler firmaların güvenilirliği ile malzeme ve işçilik kalitesidir. Tedarikçilerin coğrafi yakınlığı %7,9 ve esnek davranış yeteneği ise %2,6 oranı ile en az tercih edilen seçenekler olmuştur.

4.3.19. Tedarikçiler ile Uzun Süreli Çalışmanın Önemi

Yapılan uygulamada firmaların tedarikçiler ile uzun süreli çalışmaya verdikleri önemi belirtmeleri istenmiştir. Verilen cevapların dağılımı Tablo 34’de özetlenmektedir.

Tablo 34: Tedarikçiler ile Uzun Süreli Çalışmanın Önemi

	% Oranı
Çok Önemli	63,2
Önemli	26,3
Fazla Önemli Değil	2,6

Firmaların tedarikçileri ile uzun süreli ve güvenilir bir ticari ilişki istemektedir. Tablo 36 incelendiğinde de %63,2 gibi yüksek bir oran “Çok Önemli” ifadesini seçmiştir. Firmalardan %26,3’lük kısmı “Önemli” derken %2,6 gibi düşük bir oranda ise “Fazla Önemli Değil” demektedir.

Tedarikçi seçiminde önem verilen kriterlerin uygulanabilmesi uzun zamanlı ve süreklilik gerektiren bir tedarikçi ilişkisi ile mümkündür. Bu soruya verilen cevaplarda bunu teyit etmektedir.

Ayrıca uygulamada tedarikçiler ile uzun süreli çalışma yapmanın gereğinin nedenleri sorulmuş ve aşağıdaki gerekçeler ortaya çıkmıştır:

- “Hizmet, tedarik ve uygun fiyat açısından ilişkilerin uzun süreli olması gerekir.”
- “Firmalar arasında uzun süreli çalışmalar sonunda güvenilirlik sağlanmaktadır.”
- “Gelecek dönemlerde fiyat ve kalite politikamıza uygun ürün tedariki”
- “İstedığımız ürünün özelliklerini ve kalitesini iyi biliyor olması.”
- “Karşılıklı güven zamanla kazanılmaktadır.”
- “Uzun vadeli stratejik hedeflerde tedarikçiler ile uzun süreli çalışmayı gerektirir.”
- “İhtiyaçların tespiti daha kolay ve daha hızlı olmaktadır.”
- “Devamlılık her açıdan avantajlıdır.”
- “Malzeme kalitesinin istikrarı uzun süreli çalışma ile oluşur.”

4.3.20. Problem Çözümünde Tedarikçi ile Görüşüp Ortaklaşa Çözüm Aramak

Firmaların yaşadığı problemleri çözmek amacıyla tedarikçiler ile görüşüp çözüm yolları arayıp aramadıkları öğrenilmek istenmiştir. Elde edilen veriler Tablo 35’de özetlenmektedir.

Tablo 35: Problem Çözümünde Tedarikçi ile Görüşüp Ortaklaşa Çözüm Aramak

	% Oranı
Evet, Tüm Problemlerde Sıklıkla	34,2
Evet, Bazı Problemlerde	26,3
Sadece Gerektiğinde	36,8
Hayır	2,6

Firmalar problem çözümünde tedarikçileri ile görüşüp çözüm yolları aramakta yani birlikte hareket etmektedir. Firmalardan %34,2’lik bir kısmı tüm problemlerde tedarikçiler ile çözüm yolu aramakta, %36,8’lik kısmı ile gerektiğinde tedarikçi firma ile çözüm yolu aramakta, %26,3’lük kısmı ise bazı problemlerde tedarikçiler ile çözüm yolu aramaktadır. Problem çözümünü sadece kendisinin yapabileceğini ve bu durumu tedarikçilerine yansıtmayacağını belirten firma yüzdesi ise 2,6 gibi düşük bir oranda kalmaktadır. Mobilya sektöründe problemlerin çözümünde tedarikçi firmalar göz ardı edilemez.

4.3.21. Firmaların Ana Tedarikçilere Bakış Açısı

Firmaların ana tedarikçileri ile olan çalışmaları ve bunlara bakış açıları TZY açısından önemlidir. Firmaların ana tedarikçilerini nasıl gördükleri ile ilgili verilen cevaplar Tablo 36 de yer almaktadır.

Tablo 36: Firmaların Ana Tedarikçilere Bakış Açısı

	% Oranı
Ana Tedarikçilerimiz Adil Bir Kar Payı Verilecek Kadar Önemlidir	21,1
Ana Tedarikçilerimiz İşletmemizin Bir Parçasıdır	60,5
Ana Tedarikçilerimiz Zorunlu Bir Parçasıdır	28,9
Mecbur Olduğumuz İçin Taşımak Zorundayız	2,6
Alternatif Olduğu İçin Kolayca Değiştirilebiliriz	21,1
Sıkça Değiştirmekte Fayda Vardır	2,6

Firmalar %60,5 gibi yüksek bir oranla ana tedarikçilerini işletmenin bir parçası olarak görmektedir. Bu sonuç firmaların ana tedarikçilerini önemsediklerini göstermektedir. İkinci olarak firmalar, %28,9 gibi bir oranla ana tedarikçimiz zorunlu bir parçaları olarak görmektedir. Tedarikçiler ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip olan firmalar ise %2,6 gibi düşük bir oranda kalmaktadır.

4.3.22. Tedarikçiler ile Yaşanan Başlıca Sorunlar

Tedarikçiler ile firmalar arasında yaşanan başlıca sorunlar ile ilgili verilen cevaplar Tablo 37 da özetlenmektedir.

Tablo 37: Tedarikçiler ile Yaşanan Başlıca Sorunlar

	% Oranı
Kalitenin Denetlenmesi ve Belgelenmesi	36,8
Esneklik	15,8
Win-Win (Kazan-Kazan) Uygulamalarındaki Sorunlar	2,6
Güvenilirlik	23,7
Teslim Terminlerine Uyum	71,1
Kalite Güvence Programının Yürütülmesi	10,5
Aktif Katılım Eksikliği	13,2
Gelenekten Kaynaklanan Zıtlıklar	13,2

Tedarikçi firmalar ile karşılıklı yaşanan sorunlardan en fazla dikkat çeken ve %71,1 gibi yüksek oranda çıkan tedarikçilerin teslim terminlerine uyum sorunları olmuştur. Mobilya sektöründe TZY açısından firmalar bir zincir oluşturmakta ve son tüketiciye verilen teslim süresi hesaplanmaktadır. Tedarikçi firmalar tarafından oluşacak aksaklıklar ise özellikle zaman yönünden firmaları zor durumda bırakmaktadır. Mobilya sektörünün genel olarak zamanında teslim edememek gibi kötü bir imajı vardır. Bu kötü imaj ancak profesyonel bir TZY uygulaması ve firmaların bu konuya daha önem vermesi ile yıkılabilir.

İkinci sorun olarak ise, firmalar %36,8 oranında “Kalite Denetlenmesi ve Belgelendirme” seçeneğini işaretlemiştir. Firmalar tedarikçilerine verdikleri siparişleri kendi yapılarına uygun vermek zorundadır. Tedarikçi firmaların uyum sağlayamaması kalite ve belgelendirme yönünden sorun yaratmaktadır. Verilen cevaplara göre üçüncü sorun olarak %23,7 oranla “Güvenilirlik” görülmektedir. Tedarikçi firmalarda “Esneklik” ise %15,8 oranında tercih edilmiştir. “Aktif Katılım Eksikliği” ve Gelenekten Kaynaklanan Zıtlıklar ise %13,2 oranında tercih edilmiştir. En az tercih edilen madde ise %2,6 ile “Kazan-Kazan Uygulamalarındaki Sorunlar” olmuştur.

4.3.23. Mobilya Sektöründe Lojistik Faaliyetlerinin Maliyetteki Payı ve Önemi

Yapılan uygulamada firmaların lojistik faaliyetlerin maliyetteki payını 1den 6ya kadar sıralaması istenmiştir. Verilen cevaplara göre değerleri Tablo 38 da özetlenmektedir.

Tablo 38: Mobilya Sektöründe Lojistik Faaliyetlerinin Maliyetteki Payı ve Önemi

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Toplam
Taşıma	34,2	18,4	7,9	21,1	10,5	-	%100
Depolama-Stoklama	21,1	36,8	21,1	2,6	10,5	-	%100
Tedarik	34,2	7,9	28,9	10,5	10,5	-	%100
Dağıtım	5,3	26,3	13,2	28,9	5,3	13,2	%100
Aktarma-Elleçleme	2,6	-	5,3	26,3	23,7	34,2	%100
Bilgi ve İletişim	2,6	5,3	13,2	-	28,9	42,1	%100

İşletmelerin cevaplarında, bir lojistik faaliyeti olarak taşımanın maliyetteki payının %34,2 ile en yüksek olduğu görülmüştür. İkinci olarak tedarik %34,2 ile maliyetteki en önemli ikinci kalem olarak görülmektedir. Üçüncü sırada ise 21,1 ile depolama-stoklama yer almaktadır. Dağıtım, aktarma-elleçleme ve bilgi iletişim lojistik de önemli bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmemektedir.

Mobilya sektöründe ürünlerin büyük ebatlı olması, çizilme ve kırılmaya karşı hassas olması ve paketlemenin fazla gelişmemesi gibi nedenlerle firmalar en yüksek maliyet kalemi olarak depolama-stoklamayı seçmektedir.

4.3.24. Firmalarda Müşteri ve Tedarikçi İhtiyaçları Dikkate Alınma Düzeyleri

Firmalarda müşterilerin ve tedarikçilerin ihtiyaçlarına ne düzeyde dikkate aldıklarını tespiti yönelik bir soru sorulmuştur. İhtiyaçların dikkate alma düzeyleri ise 1–5 arası derecelendirilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 39’de özetlenmiştir.

Tablo 39: Firmalarda Müşteri ve Tedarikçi İhtiyaçları Dikkate Alınma Düzeyleri

	1.	2.	3.	4.	5.	Toplam
Talebe Göre Üretim (çekme) Sisteminin Kullanımı	5,3	2,6	15,8	39,5	34,2	%100
Ürün Kalite Düzeyine İlişkin Müşteri Beklentilerinin Değerlendirilmesi	-	5,3	28,9	28,9	34,2	%100
Ürün Tasarım ve Geliştirme Çalışmalarının Müşterilerle Birlikte Yapılması	18,4	18,4	10,5	34,2	15,8	%100
Tam Zamanında Dağıtım İçin Müşteriye Yakın Bölge Depolama Yapılması	23,7	15,8	31,6	18,4	7,9	%100
Müşteriden Gelen Bilgileri Üretimde Kullanımı	10,5	10,5	23,7	39,5	13,2	%100
Müşteriden Gelen Bilgilerin Dağıtım ve Stok Yönetiminde Kullanılması	15,8	18,4	18,4	39,5	5,3	%100
Müşteriden Gelen Bilgilerin Ürün Geliştirme ve Ürün Kalitesinin İyileştirilmesinde Kullanımı	-	26,3	21,6	34,2	15,8	%100
Tedarikçiden Gelen Bilgilerin Üretim Maliyetlerini Düşürmede Kullanımı	-	7,9	42,1	34,2	13,2	%100
Tedarikçiden Gelen Bilgilerin Dağıtım ve Envanter Yönetiminde Kullanılması	5,3	5,3	31,6	52,6	2,6	%100
Tedarikçiden Gelen Bilgilerin Ürün Tasarımında Kullanılması	10,5	13,2	42,1	26,3	5,3	%100
Tedarikçiler ile Birlikte Ürün Tasarımının Yapılması	28,9	7,9	36,8	15,8	7,9	%100
Tedarikçinin Firmanın Üretim Planına Uyması	7,9	5,3	36,8	23,7	23,7	%100
Tam Zamanında Üretim İçin Tedarikçinin Ürünlerini Firmaya Yakın Bölgelerde Depolaması	18,4	5,3	28,9	28,9	15,8	%100

Not: 1= Çok Düşük, 5=Çok Yüksek, anlamındadır.

Firmalarda tedarikçi ve müşterilerden gelen bilgilerin değerlendirilmesi ile ilgili verilen cevapların dağılımında; “Talebe Göre Çekme Sisteminin Kullanımı” %34,2 ile çok yüksek ve %39,5 ile yüksek olarak belirtilmiştir. “Ürün Kalite Düzeyine İlişkin Müşteri Beklentilerinin Değerlendirilmesi” ise %34,2 ile çok yüksek ve %28,9 ile yüksek oranında tercih edilmiştir. “Tedarikçi Firmanın Üretim Planına Uyması” ise %23,7 ile çok yüksek ve %23,7 ile yüksek olarak belirtilmiştir. “Müşteriden Gelen Bilgilerin Ürün Geliştirme ve Ürün Kalitesi İyileştirilmesinde Kullanımı” ise %15,8 ile çok yüksek ve %34,2 oranı ile yüksek olarak belirtilmiştir. “Tedarikçiden Gelen Bilgilerin Üretim Maliyetlerini Düşürmede Kullanımı ” ise %13,2 ile çok yüksek ve %34,2 ile yüksek olarak belirtilmiştir.

Ayrıca verilerde;“Tedarikçiler ile Birlikte Ürün Tasarımının Yapılması”, %28,9 ile çok düşük olduğu belirtilmekte, sadece %7,9 oranında ise çok önemli bulunmaktadır.

Elde edilen verilerden, firmaların üretim, kalite ve tedarik ile ilgili konularda, tedarikçi ve müşteri geri dönüşlerine önem verilmektedir. Bununla birlikte tasarım ile ilgili konularda tedarikçi ve müşteri geri dönüşlerine fazla itibar edilmemektedir.

4.3.25. Firmalarda Lokasyon (Kuruluş Yeri) Seçimini Etkileyen Faktörler

Firmaların kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörler sorulmuş ve bu faktörleri önem derecesine göre 1–6 arasında sıralanması istenmiş ve elde edilen veriler Tablo 40’da özetlenmiştir.

Tablo 40: Firmalarda Lokasyon (Kuruluş Yeri) Seçimini Etkileyen Faktörler

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Toplam
Hammadde Kaynaklarına Yakınlık	47,4	7,9	13,2	7,9	7,9	7,9	%100
Son Müşteriye Yakınlık	7,9	2,6	10,5	10,5	21,1	34,2	%100
Müşteriye Yakınlık	18,4	21,1	10,5	15,8	26,3	-	%100
Tedarikçilere Yakınlık	5,3	34,2	21,1	7,9	10,5	13,2	%100
Transport Maliyetleri	2,6	13,2	18,4	34,2	2,6	21,1	%100
Yetişmiş İş Gücü Bulunması	10,5	13,2	18,4	15,8	23,7	10,5	%100

Not: Önem Sırasına Göre 1–6 Arası Faktörlerin Sıralanması İstenmiştir, 1= En Önemli, 6=En Önemsiz.

Firmaların kuruluş yeri seçiminde en önemli faktör olarak; %47,9 ile birinci sırada ve %7,9 ile ikinci sırada belirtilen, “Hammadde Kaynaklarına Yakınlık” yer almaktadır. İkinci faktör ise; %18,4 ile birinci sırada ve %21,1 ile ikinci sırada belirtilen, “Müşteriye Yakınlık” yer almaktadır. “Yetişmiş İş Gücü Bulunması” ve “Tedarikçilere Yakınlık” takip eden faktörlerdir.

Ayrıca % 34,2 ile altıncı ve son faktör olarak “Son Müşteriye Yakınlık” ve %21,1 ile son sırada belirtilen “Transport Maliyetleri” yer almaktadır.

Mobilya sektöründe kuruluş yeri seçiminde firmaların göz ardı edemediği en önemli faktör hammadde kaynaklarına yakınlık olmaktadır. Mobilya hammaddeleri taşıma ve depolama sorunları nedeni ile firmaların yakın yerlere kurulması avantaj yaratmaktadır.

4.3.26. Firmaların Kullandıkları Malzeme ve Ekipmanları Tedarik Yerleri

Firmaların kullandıkları malzeme ve ekipmanları tedarik ettikleri işletmelerin nerede oldukları sorulmuş ve elde edilen veriler Tablo 41 de özetlenmiştir.

Tablo 41: Firmaların Kullandıkları Malzeme ve Ekipmanları Tedarik Yerleri

	Firma Büyüklüğü			Toplam
	Küçük Ölçekli	Orta Ölçekli	Büyük Ölçekli	
Aynı Sanayi Bölgesi	10,5	2,6	0	13,1
Aynı Kent	23,7	21,1	18,4	63,3
Farklı Kent	15,8	15,8	10,5	42,1
Yurt Dışı	5,3	10,5	5,3	21,1

Firmalarda malzeme ve ekipman temininde en yüksek %63,2 oranında, “Aynı Kent” yer almaktadır. İkinci olarak %42,1 ile “Farklı Kent” yer almakta ve %21,1 oranında “Yurt Dışı” gelmektedir. Son sırada ise %13,1 oranı ile “Aynı Sanayi Bölgesi” yer almaktadır. Elde edilen toplamalarının %100 ün üzerinde çıkma nedenleri ise firmaların birden çok şık seçebilmeleridir.

Firma büyüklüğü ile kullanılan malzeme ve ekipman temini çaprazlama tabloda incelendiğinde ise firmaların büyüklüğü arttıkça malzeme ve ekipmanların temininde farklı kentlere ve yurt dışına açılım söz konusu olmaktadır.

4.3.27. Firmaların Rakibi Olan İşletmelerin Yerleri

Firmaların kendilerine rakip olarak gördükleri ve rekabet ettikleri işletmelerin nerede oldukları sorulmuş ve elde edilen veriler Tablo 42 de özetlenmiştir.

Tablo 42: Firmaların Rakibi Olan İşletmelerin Yerleri

	Firma Büyüklüğü			Toplam
	Küçük Ölçekli	Orta Ölçekli	Büyük Ölçekli	
Aynı Sanayi Bölgesi	7,9	-	5,3	13,2
Aynı Kent	26,3	15,8	15,8	57,9
Farklı Kent	21,1	21,1	18,4	60,6
Yurt Dışı	5,3	5,3	5,3	15,9

Firmalarda rakip işletmelerin yeri en yüksek %60,6 oranında, “Farklı Kent” yer almaktadır. İkinci olarak %57,9 ile “Aynı Kent” yer almakta ve %15,9 oranında

“Yurt Dışı” gelmektedir. Son sırada ise %13,2 oranı ile “Aynı Sanayi Bölgesi” yer almaktadır. Elde edilen toplamlarının %100 ün üzerinde çıkma nedenleri ise firmaların birden çok şık seçebilmeleridir.

Firma büyüklüğü ile rakip işletmelerin yerleri çaprazlama tabloda incelendiğinde, firma büyüklüğü ile rakip firmaların yerleri konusunda dikkat çekici bir fark görülmemektedir.

4.3.28. Yeni Yatırım Yapmayı Düşünen Firmalar

Yeni yatırım yapmayı düşünen firmalar ne tür bir yatırım yapacakları sorulmuş ve elde edilen veriler Tablo 43 de özetlenmiştir.

Tablo 43: Firmaların Rakibi Olan İşletmelerin Yerleri

	% Oranı
Yeni Üretim Hattı	47,4
Kapasite Genişletme	47,4
Teknoloji Yenileme	26,3
Yeni Sektör	7,9
AR-GE	23,7
Pazarlama	21,1
Diğer	10,5

Firmalarda yeni yatırım ile ilgili en yüksek değer %47,4 ile “Yeni Üretim Hattı” ve “Kapasite, Genişletme” yer almaktadır. Ayrıca %26,3 oranında “Teknoloji Yenileme” ve %23,7 oranında “AR-GE” yer almaktadır. Yeni yatırımlar ile ilgili %21,1 oranında “Pazarlama” ve % 7,9 oranında “Yeni Sektör” düşünülmektedir.

Anket uygulamasının 2008 yaz aylarında yapılması ve krizden önce olması nedeni ile firmaların olumlu düşündükleri dönemi yansıtmaktadır.

4.3.29. Firmalarda TZY Hedeflerine Ulaşma Düzeyleri

Firmalarda uygulanan TZY ile hedeflere ulaşma düzeylerine tespiti yönelik bir sorudur. Firmaların TZY ile ilgili hedeflerine ulaşma düzeyleri 1–5 arası derecelendirilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 44’de özetlenmiştir.

Tablo 44: Firmalarda TZY Hedeflerine Ulaşma Düzeyleri

	1.	2.	3.	4.	5.	Toplam
Kalitenin İyileştirilmesi	-	5,3	15,8	47,4	31,6	%100
İç Pazarda Büyüme	-	7,9	28,9	31,6	31,6	%100
Dış Pazarda Büyüme	26,3	10,5	28,9	13,2	21,1	%100
Yeni Ürün Geliştirme	5,3	7,9	34,2	31,6	15,8	%100
Maliyet Düşürme		5,3	34,2	39,5	18,4	%100
Üretimi Başka Ülkelere Kaydırma	63,2	10,5	15,8	-	5,3	%100
Bilgi Sistemlerinde Yeni Teknoloji	5,3	-	44,7	36,8	10,5	%100
Tedarikçiler ile Entegrasyon	5,3	7,9	34,2	28,9	21,1	%100
Markalaşma		7,9	21,1	21,1	50,0	%100

Not: 1= Çok Kötü, 5=Çok İyi, anlamındadır.

Elde edilen verilere göre firmalarda TZY uygulamaları ile ulaşılan hedefler sıralanmıştır; “Markalaşma” %50,0 ile çok iyi ve %21,1 ile iyi olarak tercih edilmektedir. “Kalitenin İyileştirilmesi” ise %31,6 ile çok iyi ve %47,4 ile iyi olarak belirtilmektedir. “İç Pazarda Büyüme” ise %31,6 ile çok iyi ve %31,6 ile iyi olarak tercih edilmektedir. “Maliyet Düşürme” ise % 18,4 ile çok iyi ve %39,5 ile iyi olarak belirtilmektedir.

Ayrıca, “Üretimi Başka Ülkelere Kaydırma” ise %63,2 ile çok kötü olarak belirtilmektedir.

Elde edilen değerlerden, TZY ile firmaların elde ettiği en önemli sonuçların markalaşma ve kalitenin iyileştirilmesi süreçlerinde olduğu görülmektedir. Mobilya sektöründe firmaların başka bir ülkeye üretimlerini kaydırmadığı TZY uygulamalarının böyle bir hedefe ulaştırmadığı söylenebilir.

5. SONUÇ

Son yıllardaki sürekli gelişim, tüm alanlarda olduğu gibi mobilya sektöründe de önemli gelişmelere neden olmuştur. Üretimin artması ustalıktan veya zanaattan teknolojiye geçiş büyük değişikliklere neden olmaktadır. Mobilyada eski ihtişam ve el işçiliğinden ziyade, kullanışlı olması, moda uyması, fonksiyonellik ve küçük ev konseptine uygunluk ön plana çıkmaktadır.

Üretimin serileşmesi, kıt kaynakların daha verimli kullanılmasına ve hammadde çeşitliliğine neden olmaktadır. Firmaların değişime uyum sağlayabilmeleri ise kendilerini yenilemelerine bağlıdır. Mobilya sektöründe bu gelişimlerde en önemli konulardan birisi de tedarik zinciri yönetimidir. Farklı yerlerden ve değişik tedarikçilerden elde edilen, hammadde ve yarımamüller teknoloji ve tasarım sayesinde kullanışlı mobilyalara dönüşmektedir. TZY tüm bu süreçlerin en verimli biçimde işlemlerini ve hammadde kaynağından satış sonrasına kadar tüm süreçleri kapsamaktadır.

Bu çalışmanın odak noktası olan mobilya sektöründe TZY süreçleri; tasarım ve ar-ge süreci, tedarik süreci, yatırım ve üretim süreci, dağıtım süreci, pazarlama-satış süreci ve müşteri hizmetleri süreçlerini kapsamaktadır. TZY ne geçiş bu süreçlerin uygulanması ve kayıt altına alınması daha sonra elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ile mümkündür. TZY uygulamalarında bilgisayar yazılım programı kullanımı ve bu süreçlerin tüm aşamalarının bilgisayara aktarılması olumlu sonuçlar vermektedir.

Mobilya sektöründe birçok firma (özellikle orta ve büyük ölçekli) profesyonel yazılım programı kullanma sürecine girmiştir, fakat bu programların ne boyutta etkin kullanıldığı sorgulanmalıdır. Mobilya sektöründe siparişin alınması ile birlikte proje ve müşteri bilgileri programa aktarılmalı, daha sonra planlama tarafından program üzerinden, ürünün hangi aşamalardan geçeceği ve ne zaman hangi maliyetle bitirilebileceği planlanmalıdır. Ürünün bitişinden etiket ve barkotlama sürecinde yine programdan faydalanılmalıdır. Son aşamada ürün tesliminde, raporlamada ve müşteri ilişkilerinde program kullanılmalıdır.

TZY ne geçişinde firmaların en fazla önem verdikleri konu üretim verimliliği olmuştur. Firmalardan %73,7 oranında üretim verimliliğinin TZY ne geçişinde çok önemli olduğu belirtilmektedir. Sistemli bir TZY ne geçiş zamanı konusunda ise geçiş uygulamalarının henüz çok yeni olduğunu göstermektedir. Mobilya sektöründe sistemli tedarik zincirine geçen firmalardan %87'si 10 yıldan daha genç firmalardır.

TZY konusunda firmaların bu yaklaşımı eğitim veya danışmanlık alma konusunda görülmemektedir. Firmalardan %50 si TZY konusunda ne eğitim ne de danışmanlık almamıştır. Firma büyüklükleri açısından alınan eğitimler karşılaştırıldığında, orta ve büyük ölçekli firmaların TZY ile ilgili eğitim alma oranının küçük ölçekli firmalara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Mobilya sektöründe firmalar rekabet güleri olarak %76,3 oranında istikrarlı kalite düzeyini belirtmektedir. Firmalar tarafından istikrarlı kalite düzeyinin yüksek oranda seçilmesinin önemli bir nedeni vardır. Ahşap ve mobilyada sürekli aynı kalite düzeyinde kalmak çok zordur, bunun nedenleri; ahşabın ve mobilyanın zamanla renk tonunda değişiklik meydana gelmesidir. Doğal renklerde ahşap kaplama kullanılan mobilyalarda renk sürekliliğini sağlamak oldukça zordur. Bu nedenle firmalar istikrarlı kalite düzeyini ve buna bağlı olarak güvenliği yüksek ürünleri önemsemektedir. Ayrıca teslimatta güvenlik ve marka imajı firmaların kendilerini rekabet edebilir seviyede gördükleri özellikleridir.

Firmalarda ulusal ve uluslararası rekabet gücü elde edebilmesi için izlediği stratejide %55,3 oranında farklı ürünlere yönelme yer almaktadır ve maliyet liderliği %34,2 de kalmaktadır. Mobilya sektöründe maliyet liderliği uzun süreli bir strateji olamaz, çünkü küreselleşen dünyada her an daha ucuza ürün bulunabilir. Bu nedenle ürün odaklı çalışmak ve farklılaştırmak suretiyle özellikle tasarımda ve pazarlamada fark yaratabilmek önemli bir stratejidir.

Mobilya sektöründe tedarikçi firmalar ile karşılıklı yaşanan sorunlardan en fazla dikkat çeken ve %71,1 gibi yüksek oranda çıkan tedarikçilerin teslim terminlerine uyum sorunları olmuştur. Mobilya sektöründe TZY açısından firmalar bir zincir oluşturmakta ve son tüketiciye verilen teslim süresi hesaplanmaktadır. Tedarikçi firmalar tarafından oluşacak aksaklıklar ise özellikle zaman yönünden firmaları zor durumda bırakmaktadır. Mobilya sektörünün genel olarak zamanında teslim

edememek gibi kötü bir imajı vardır. Bu kötü imaj ancak profesyonel bir TZY uygulaması ve firmaların bu konuya daha fazla önem vermesi ile yıkılabilir.

Firmaların TZY ile ilgili hedeflerine ulaşma konusunda en markalaşma %50 oranında çıkmaktadır. Bunu kalitenin iyileşmesi ve iç pazarda büyüme takip etmektedir. Firmaların gelecekteki planları ile ilgili ise %47,4 oranında yeni üretim hattı ve kapasite geliştirme yatırımları yer almaktadır. Bu sonuçlar 2008 yılında çıkan küresel krizden önce yapıldığı için daha iyimser çıkmıştır.

KAYNAKÇA

I.Kitaplar

- Cristopher, Martin. **Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service**, 2. ed. Essex: Pearson Education Ltd., 1998.
- Cross, Nigel. **Engineering Design Methods: Strategies for Product Design**, 3. Edition, New York, 2000.
- Edum-Fotwe, F. T. A. Thorpe, R. McCaffer, **Information Produrement Practices Of key Factors in Construction Supply Chains**, European Journal Of Purchasing&Supply Management, 2001.
- Gölsevin. Onur. **Japonya Ahşap Mobilya Piyasası**, Ankara, İhracatı Geliştirme ve Etüt Merkezi (İGEME) Yayınları, 1997.
- Kayacıklı, Tamer. Tulay Emil. **Dünya ve Türkiye’de Mobilya Sektörü**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No:19, İstanbul, 2003.
- Keskin, Hakan. **Ağaç Malzeme Bilgisi**, KOSGEB Yayınları, Ankara, 2001.
- Leenders, Michiel, R., Harold E. Fearon, **Purchasing And Supply Management**, 7. Edition. New York, 1997.
- Nakip, Mahir. **Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.
- Şakrak, Münir. **Maliyet Yönetimi**, İstanbul: Yasa Yayınları, 1997.
- Şen, Esin. **Kobi’lerin Uluslar arası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**, Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi Yayınları, Ekim 2006.
- T.C. Başbakanlık, **Devlet Planlama Teşkilatı, Dokuzuncu Kalkınma Planı**, (2007–2013), Ağaç Ürünleri ve Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2007.
- Timur, Necdet. **Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerinin Organizasyonu**. Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1988.
- TSEK 4521. **Ağaç Mobilya, Terimler ve Tanımlar**, Türk Standartları Enstitüsü Kurumu, Ankara, 1985.
- Yeniçeri, Barış. **Mobilya**, T.C. Başbakanlık, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi Yayınları, 2008.

II. Ders Notları

Duymaz, İsmail, **Üretim Yönetimi**, YTÜ, Yayınlanmamış Ders Notları, İstanbul, 2004.

III. Özel Yayın ve Seminerler

Bakoğlu, Refika. Erdal Yılmaz, “Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi: Fast Food Örneği”. 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, 2001, Erzurum.

Bulu, M., v.d. “Elmas Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi”, 3. Ulusal Bilgi ve Yönetim Kongresi, 2004, Eskişehir.

Burdurlu, Erol, Engin Ejder. “Mobilya Endüstrisi İşletmelerinde Yönetim Organizasyonun Bilgisayar Teknolojileri ile Entegrasyonu ve Merkezileştirilmesi” I. Uluslar Arası Mobilya Kongresi ve Sergisi, 1999, İstanbul.

Efe, Hasan, Özgür İmirzi, Taner Dizel. “Oturma Mobilyası Tasarımını Etkileyen Ergonomik Kriterler”, Uludağ Üniversitesi, 10. Ergonomi Kongre Bildirisi, 2004, Bursa.

Efe, Hasan. “Mobilya Konstrüksiyon Tasarımında Etkili Faktörlerin Analizi”, Karadeniz Teknik Üniversitesi, I. Ulusal Orman Endüstri Ürünleri Kongresi, 1995, Trabzon.

Ertem, Emre. “Lojistik Yönetimi ve Türkiye İçin Lojistik Stratejileri Konferansı”, Dokuz Eylül Üniversitesi, 07.05.2002, İzmir

TÜSİAD- “Türkiye Küresel Rekabet Raporu”, Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Ekim,2006, İstanbul.

Tuna, Okan, “Lojistik Yönetimi ve Türkiye İçin Lojistik Stratejileri” Konferansı, Dokuz Eylül Üniversitesi, 07.05.2002, İzmir.

Sakarya, Sevil. “Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu”, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği, (OAİB), Ocak, 2006, Ankara.

Yıldıztekin, Atilla. “Üçüncü Parti Lojistik Hizmetleri”, Türkiye için Lojistik Stratejileri Konferansı, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2002, İzmir.

IV. Makaleler

Alan, Sinem. “Mobilya Sektör Raporu”. **Orta Anadolu İhracatçılar Birliği (OAİB), Rapor** No: 8, Ankara, Ağustos-1998: 1-29.

Gürpınar, Koray, Mehmet Barca. “Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Düzeyi ve Nedenleri”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, (Ekim 2007): 49.

Kaya, Oruç. “Yaşamın İçinden Lojistik”. **Uluslar Arası Taşımacılık Haber Dergisi (UTA)**, Uzman Yayıncılık, No:4, (2002): 47.

Lojistik Eki, **Hürriyet Gazetesi**. 06 Eylül 2002.

Nemli, Gökay, Kalaycıoğlu Hülya. “Yongalevha Teknolojisi”, **Laminart Dergisi**, Sayı 7, (2001): 58-60.

Örs, Yalçın, Mehmet Hakan Akyıldız. “Türkiye Yongalevha Endüstrisinin Dış Ticaret Durumu.” **Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, (2004): 58-80.

Öz, Özlem. “Türkiye’de Ekonomik Faaliyetlerin Mekansal Dağılımı ve Rekabetçi Yapısı”, **Orta Doğu Teknik Üniversitesi Gelişme Dergisi**, (2004): 68.

Tanrıtanır, Ercan, Fatih Hoccoğlu. “Bir Mobilya Fabrikasında Optimal İmalat Politikasının Belirlenmesi”, **The Turkish Journal of Agriculture and Forestry Dergisi, TÜBİTAK**, Ek sayı 3 (1999): 699-705.

Tanyaş, Mehmet. “Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi”. **Lojistik Dergisi**, Yıl 3, Sayı 15 (Ocak 2003): 32.

Uzun. N., “Türk Mobilya Endüstrisi Değerlendirmesi”. **Mobilya Dekorasyon Dergisi**, Sayı: 73, (Temmuz-Ağustos, 2006):27.

Yüksel, Hilmi. “Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi”. **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 4. s.3. (2002):262.

V. Tezler

Avcı, Erkan. “Türkiye’de Üretilen Yonga levha ve Lif levhaların Bazı Fiziksel ve Mekanik Özelliklerinin TSE Standartlarına Uygunluğunun ve Tutarlılığının Belirlenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.

Biçer, Sinem. “Sanayi İşletmelerinde Stratejik Üretim Lojistiği ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

- Ceylan, Adem. "Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Elektronik Veri Değişimi Uygulaması". Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Demirci, Serkan. "Türkiye Mobilya Endüstrisinin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri". Doktora Tezi. G.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, 2004.
- Doğan, Nurettin. "Dünyadaki Yeni ve Lojistik Eğilimler ve Türkiye'deki Lojistik Şirketlerinin Durumu". Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999.
- Efe Hasan. "Modern Mobilya Çerçeve Tasarımında Geleneksel ve Alternatif Bağlantı Tekniklerinin Mekanik Davranış Özellikleri". Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1994.
- Eroğlu, Ferhat. "Ankara Mobilyacılar Sitesinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Analizi ve Çözüm Önerileri". Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Görgülü, Veysel. "Tedarik Zinciri Yönetimi ve Gıda Sektöründe Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Gürer, Berrin. "Gümrük Birliği Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Mobilya Sektörü İncelemesi". Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- Gürpınar, Koray. 2007. "Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma". Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Kılıçalp, Hamza. "Kutu Mobilyada Kullanılan Bazı Modüler Bağlantı Elemanlarının Direnç Özelliklerinin Belirlenmesi". Bilim Uzmanlığı Tezi Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Öcal, Ekin. "Değer Zinciri Faaliyetleri ve Demografik Özellikler ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki-Doğuş Otomotiv Örneği". Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Öner, Ünsal. "Türkiye Mobilya Endüstrisinde Bilgisayar Destekli Makinelere Geçiş Sürecinin İncelenmesi". Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998.
- Özbek, Mehmet. "Kesikli Üretim Sistemlerinde Üretim Planlaması ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1988.
- Uygun, Murat. "Türkiye Mobilya Endüstrisi ve Rekabet Düzeyi". Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği, 2004.
- Ünal, Özge. "Toplam Kalite Anlayışında Lojistik Yönetimi". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Yaşar, Sadık. “Panel Mobilya Üretim Planlama Uygulaması”. Yüksek Lisans Tezi
Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2005.

VI. Web Siteleri

Ayköse, Melike. Başar Güçlü, “Etkin Tedarik Zinciri Yönetimi-1”,
<http://turk.internet.com/> [07.06.2008].

Başar, Bogaçhan. “Ahşap Malzeme Hammaddesi ve Türleri”,
<http://www.insaatofisi.com/arsiv>, [05.10.2008]

Burdurlu, Erol. <http://www.webhatti.com/lise-bilgileri/124468-mobilya-endustrisi-isletmelerinde-bilgisayar-teknolojilerinin-organizasyonel-yapiya-e.html>,
[15.12.2008]

Çelebi, Erkan. “Mobilyada Alışkanlıklar Değişti Pazar 3,5 Milyar Dolara Ulaştı”,
<http://www.mobilyasektoru.com/haberler.asp>, [13.06.2008].

T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı,
<http://www.dtm.gov.tr/pazaragiris/ulkeler>, [05.05.2008]

Erdal, Murat. “Lojistik Yönetimi Sunumları”
<http://www.tedarikzinciri.org/UserFiles/File/Lojistik%20Yonetimi/temellojistik.ppt>, [06.06.2008].

Öztük, Özcan. “Mobilya Lojistiği ve Dış Kaynak Kullanımı”
<http://www.lojistikhizmet.com/index.php?option=com>, [12.12.2008].

Mobilya Yansanayi,
<http://www.mobilyaveyansanayi.com/site/PageDetail.asp?i=83> [12.12.2008].

T.C. Ticaret Müşavirliği
<http://www.musavirlikler.gov.tr/altdetay.cfm?AltAlanID=370&dil=TR&ulke=D>
[05.05.2008].

Perşembe Rotası,
http://www.perseemberotasi.com/?bolum=yazar&konu_id=109 [16.12.2008].

Smith, Bernie. “The Future of Supply Chain Management On The Internet”,
www.infochain.org/quarterly/feb99/smith.htm. [12.10.2008]

Türk Mobilya,
<http://www.turkmobilya.com/mobilya/haber-1237-Mobilya-da-Satinalma-Surecini-Neler-Etkiliyor-.aspx>, [15.12.2008].

EKLER

Ek.1. Uygulama Anketi

Bu anket uygulaması Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan “**Mobilya Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygulama**”, konulu yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Mobilya sektöründe tedarik zinciri yönetiminin yapı ve işleyişini araştırmaktadır.

Danışman: Prof. Dr. İsmail DUYMAZ Hazırlayan: Abdullah CEYLAN

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz...

A. FİRMA BİLGİLERİ:

1. İş/Görev unvanınız :.....
2. İşletmenizin merkezinin bulunduğu ülke/şehir :.....
3. İşletmeniz kaç yıldır mobilya sektöründe faaliyet göstermektedir? :.....
4. İşletmenizde çalışan sayısı: a) Mavi yakalı:..... b) Beyaz yakalı:..... c)Toplam:.....
5. İşletmenizde sermaye yapısı: a) Yerli :%..... b)Yabancı :%.....
6. Aşağıdakilerden hangisi işletmenizin ana faaliyet alanlarını en iyi şekilde tanımlamaktadır?
(Birden fazla yanıt işaretlenebilir)

Üretim:		Satış ve Hizmetler:	
()	Ağaç Ürünleri	()	Toptan ve perakende ticaret
()	Mobilya parça/modül üretimi	()	Nakliye ve depolama hizmetleri
()	Mobilya aksesuar üretimi	()	Danışmanlık (Tasarım, üretim, ticari vs.)
()	Montaj	()	Diğer :....

7. Firmanızın üretim kalemleri nelerdir?

()	Panel mobilya	()	Büro mobilyaları	()	Ahşap mobilya
()	Koltuk takımları ve kanepe	()	Mutfak-Banyo mobilyası	()	Mobilya aksesuarları
()	Kapı ve doğrama	()	Diğer mobilya ürünleri (belirtiniz):...		

8. Firmanızın sistemli bir tedarik zinciri yönetimine geçişinde aşağıdaki faktörlerin önemini belirtiniz.

(1=hiç önemli değil, 5=çok önemli)

	1	2	3	4	5
Satışlar	()	()	()	()	()
İhracat	()	()	()	()	()
Müşteri memnuniyeti	()	()	()	()	()
Ürün çeşitliliği	()	()	()	()	()
Üretim miktarı	()	()	()	()	()
Ürün fiyatları	()	()	()	()	()
Üretim verimliliği	()	()	()	()	()
Satış yapılan ülke sayısı	()	()	()	()	()
Rekabet gücü (dış pazar)	()	()	()	()	()
Rekabet gücü (iç pazar)	()	()	()	()	()
Karlılık	()	()	()	()	()

9. İşletmenizde aşağıdaki çalışmalardan hangisi/hangileri yapılmaktadır?

- () Sistemli pazar araştırması
() Yeni ürün geliştirme çabası
() Firmanızın zayıf ve güçlü yönlerinin araştırılması
() Firmanızın karşılaştığı fırsat ve tehdit araştırması
() Eğitim ve geliştirme uygulamaları
() Teknoloji araştırma geliştirme

10. Geçen bir yıl içinde firmanızın dışardan temin ettiği danışmanlık ve eğitim hizmetleri nelerdir?

- a) Dış ticaret (ihracat/ithalat)..... () Danışmanlık aldık () Eğitim aldık () Almadık
b) Pazarlama ve tanıtım..... () Danışmanlık aldık () Eğitim aldık () Almadık
c) Yönetici geliştirme ve temel beceriler.... () Danışmanlık aldık () Eğitim aldık () Almadık
d) Satış ve dağıtım..... () Danışmanlık aldık () Eğitim aldık () Almadık
e) Bilgisayar sistemleri..... () Danışmanlık aldık () Eğitim aldık () Almadık
f) Üretim/montaj..... () Danışmanlık aldık () Eğitim aldık () Almadık
g) Lojistik..... () Danışmanlık aldık () Eğitim aldık () Almadık
h) Tedarik zinciri yönetimi..... () Danışmanlık aldık () Eğitim aldık () Almadık

11. Sizce firmanızın rekabet gücü hangisidir?

- () İstikrarlı kalite düzeyi () Güvenilirliği yüksek ürünler () Düşük fiyat
() Teslimatta güvenilirlik () Marka imajı () Diğer :.....

12. Aşağıdaki firma içi faktörleri önem sırasına göre (1'den 12'ye kadar) sıralayınız

- (...) Sermaye maliyeti () Emek maliyeti () Hammadde maliyeti
(...) Kalite () Marka, ün () Tasarım, moda
(...) Reklam () Satış sonrası hizmet () Teknoloji
(...) Üretim () Ar-Ge () Diğer :.....

13. Aşağıdaki firma dışı faktörleri önem sırasına göre (1'den 5'ye kadar) sıralayınız

- (...) Yurt dışı talep () Rakiplerin stratejisi () Döviz kurları
(...) IKEA'nın sektöre girmesi () Sektörel dış ticaret şirketlerinin oluşumu

14. Firmanızın rekabet gücünü belirlemede hangi faktör daha önemlidir?

- a) Firma içi faktörler %..... b) Firma dışı faktörler: %.....

15. Uluslar arası rekabet avantajı yaratmada, aşağıdaki unsurların önemini belirtiniz.

(1= hiç önemli değil, 5= çok önemli)

	1	2	3	4	5
Firma strateji ve hedefi	()	()	()	()	()
Sektörün yapısal özellikleri	()	()	()	()	()
Rekabet ortamı	()	()	()	()	()
İç Pazar	()	()	()	()	()

16. Firmanızın ulusal ve uluslar arası pazarlarda rekabet gücü elde edebilmek için izlediği stratejiler nelerdir? (Birden fazla yanıt işaretlenebilir)

- () Farklı ürünlere yönelme () Maliyet liderliği () Ürüne odaklanma () Diğer :.....

17. Müşterilerinizin mobilya satın alma tercihini etkileyen faktörleri önem sırasına göre (1'den 14'e kadar) sıralayınız

- () Ünlü kişilerin kullanması () Mağaza dekorasyonu () Mobilyanın markası
() Üreten firma () Tanıtım () Fiyatı
() Modaya uygunluk () Kolay ulaşılabilir () Kampanyalı olması
() Satış sonrası hizmet () Kullanılan hammadde () Sağlamlık
() Tasarım () Fonksiyonelli

18. Aşağıda yer alan ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

(1=Kesinlikle katılmıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum)

	1	2	3	4	5
Müşterilerin yaşam biçimleri ve sosyal pozisyonları (işçi, memur, üst düzey yö iş adamı vb.) ile mobilya satış hacmi arasında doğrudan bir ilişki vardır	()	()	()	()	()
Müşterilerimizin mobilya tercihinde modayı takip etmeleri önemlidir.	()	()	()	()	()
Müşterilerin yaşı ile mobilyaların satışında bir ilişki vardır.	()	()	()	()	()
Müşterilerin oturdukları semtler ile mobilya satışları arasında bir ilişki vardır.	()	()	()	()	()

B. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI:

19. Firmanızın tedarik zinciri yönetimindeki konumu nedir?

- () Ana üretici (OEM;Fokus işletme) () Ana tedarikçi () Ana dağıtıcı/satış
() Alt tedarikçi () Depolama/nakliye () Perakende dağıtıcı/satış
() Danışmanlık () Diğer: (Belirtiniz).....

20. Firmanızda tedarik zinciri yönetim üzerine profesyonel bir yazılım programı kullanılıyor mu?

- () Evet (belirtiniz):..... () Hayır

21. Cevabınız evet ise program hangi süreçlerde daha etkin kullanılıyor?

(1=hiç etkin kullanılmıyor, 5=çok etkin kullanılıyor)

	1	2	3	4	5
Siparişlerin alınmasında	()	()	()	()	()
Gerekli satın alma işlemlerinde	()	()	()	()	()
Tedarikçiler ile olan ilişkilerde	()	()	()	()	()
Ürün ağaçlarının çıkartılmasında	()	()	()	()	()
Stok yönetimi ve kritik seviyeler	()	()	()	()	()
Maliyet hesaplamaları	()	()	()	()	()
Yeni ürün geliştirme sürecinde	()	()	()	()	()
Müşteri bilgilerinin tutulmasında	()	()	()	()	()
Üretim planlama aşamasında	()	()	()	()	()
İş istasyonları arasında	()	()	()	()	()
Etiketleme ve barkotlamada	()	()	()	()	()
Sevkiyat ve dış montajda	()	()	()	()	()
Satış sonrasında	()	()	()	()	()
Raporlama ve muhasebe kayıtları	()	()	()	()	()

22. Firmanızın toplam satışlarında ihracat kalemlerinin oranını nedir? %:.....

23. Firmanızın tüm tedariklerinde (girdilerinde) ithalat kalemlerinin oranını nedir? %:.....

24. Firmanız hangi yılda sistematik bir tedarik zinciri yapılanmasına geçmiştir? :.....

25. Firmanızın tedarik zinciri yönetimine geçiş nedenlerini belirtiniz (birden fazla yanıt işaretlenebilir).

- () Tedarikçiden bağımsız olmak
() Tedarikçileri kontrol etmek
() Tedarik güvenliğini sağlamak
() Tedarikteki dalgalanmaları önlemek
() Senkronize malzeme akışı sağlamak
() Tedarikçileri üretim sürecine dahil etmek
() Tedarikçi ve müşterilerle enformasyon paylaşmak
() Müşteri bağlılığını sağlamak
() Müşteri memnuniyetini sağlamak
() Zincirdeki akışın güvenilirliğini arttırmak
() Zincir yalınlaştırmak
() Temin/teslim sürelerini kısaltmak
() Diğer (Belirtiniz).....

26. Tedarik zinciri yönetiminde mal ve bilgi akış süreçlerinde hangi alanlarda/konumlarda kontrat lojistiği (3PL) gerçekleştirilmektedir?

- | | |
|--|---|
| ☐ Nakliye | ☐ Enformasyon/iletişim desteği |
| ☐ Depolama/aktarma | ☐ Paketleme/ambalajlama |
| ☐ Gümrükleme | ☐ Montaj |
| ☐ Danışmanlık | ☐ Müşteri teslimleri |
| ☐ Satış sonrası hizmetler | ☐ Diğer hizmetler :..... |

27. Tedarikçi seçiminde hangi kriterlere önem veriyorsunuz? (önem sırasına göre 1-7 arası belirtiniz)

- | | |
|---|---|
| ☐ Güvenilirlik | ☐ Tedarikçinin esnek davranış yeteneği |
| ☐ Müşteri hizmet düzeyi | ☐ Tedarikçinin coğrafi yakınlığı |
| ☐ Bu güne kadar kazanılan tecrübeler | ☐ Malzeme ve işçilik kalitesi |
| | ☐ Diğer :... |

28. Tedarikçileriniz ile uzun süreli çalışmak sizin açınızdan ne kadar önemli?

- ☐ Çok önemli: Çünkü;.....
☐ Önemli: Çünkü;.....
☐ Fazla önemli değil: Çünkü;.....

29. Problem çözümünde tedarikçiniz ile görüşüp ortaklaşa çözüm arıyor musunuz?

- | | |
|---|---|
| ☐ Evet tüm problemlerde sıklıkla | ☐ Evet bazı problemlerde |
| ☐ Sadece gerektiğinde | ☐ Hayır |

30. Hangi konularda ortak çözüm arıyorsunuz?

- | | |
|---|---|
| ☐ Ürün ve parça tasarımı | ☐ Ürün kalitesi geliştirme |
| ☐ Önemli tedarikçileri de kapsayan sürekli geliştirme programları | |
| ☐ Planlama ve hedef belirleme çalışmalarına ana tedarikçilerde katılır | |
| ☐ Yeni ürün geliştirmede aktif katılım sağlanır | |

31. Ana tedarikçilerinizi nasıl görüyorsunuz?

- ☐ Ana tedarikçilerimiz, adil bir kar payı verilecek kadar önemlidir
☐ Ana tedarikçilerimiz işletmemizin bir parçası ve uzantısıdır
☐ Ana tedarikçilerimiz zorunlu bir uzantıdır
☐ Mecbur olduğumuz için taşımak zorundayız
☐ Alternatifler olduğu için kolayca değiştirebiliriz
☐ Sıkça değiştirmekte fayda vardır

32. Tedarikçiler ile yaşanan başlıca sorunlar nelerdir?

- | | |
|---|--|
| ☐ Kalitesinin denetlenmesi ve belgelendirme | ☐ Esneklikte |
| ☐ Win-Win (Kazan-Kazan) uygulamalarındaki sorunlar | ☐ Güvenilirlikte |
| ☐ Teslim temrinlerinde | ☐ Kalite güvence programlarının yürütülmesi |
| ☐ Aktif katılım eksikliği | ☐ Gelenekten kaynaklanan zıtlıklar |

33. Sektörünüzdeki lojistik faaliyetlerin maliyetteki payını önem ve ağırlığına göre sıralayınız (1-6)

- | | | |
|----------------------------------|--|--|
| ☐ Taşıma | ☐ Depolama/Stoklama | ☐ Tedarik |
| ☐ Dağıtım | ☐ Aktarma/Elleçleme | ☐ Bilgi ve iletişim |

34. Firma çevrenizi nasıl ifade edebilirsiniz?

- | | Durağan çevre= | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 =Değişken çevre |
|---|----------------------|-----|-----|-----|-----|------------------------|
| a) Satışlar..... | tahmini kolaydır:... | () | () | () | () | ()....tahmini zordur |
| b) Pazar payı..... | durağandır:..... | () | () | () | () | ()....değişkendir |
| c) Piyasa trendlerini izleme..... | kolaydır:..... | () | () | () | () | ()....zordur |
| d) Lojistik süreç..... | yavaş değişiyor..... | () | () | () | () | ()....hızlı değişiyor |
| e) Rakip faaliyetlerinin izlenmesi..... | kolaydır:..... | () | () | () | () | ()....zordur |
| f) Ürünlerin demode olması..... | yavaştır:..... | () | () | () | () | ()....hızlıdır |
| g) Ana üretim süreçlerinin değişimi.... | yavaştır:..... | () | () | () | () | ()....hızlıdır |
| h) Piyasaya yeni ürün arzı..... | sık değişir:..... | () | () | () | () | ()....sıktır |

C. MÜŞTERİ VE TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ:

35. Son müşteriye doğrudan satışların oranı toplam satışların içinde ne kadardır? %:.....

36. Firmanızda müşteri ihtiyaçlarının ve tedarikçilerin en düzeyde dikkate alındığını belirtiniz.

(1: çok düşük, 2: düşük, 3: orta, 4: yüksek, 5: çok

yüksek)

	1	2	3	4	5
Talebe göre üretim (çekme) sisteminin kullanımı	()	()	()	()	()
Ürün kalite düzeyine ilişkin müşteri beklentilerinin değerlendirilmesi	()	()	()	()	()
Ürün tasarım ve geliştirme çalışmalarının müşteriler ile birlikte yapılması	()	()	()	()	()
Tam zamanında dağıtım için müşteriye yakın bölgelerde depolama yapılması	()	()	()	()	()
Müşteriden gelen bilgileri üretimde kullanımı	()	()	()	()	()
Müşteriden gelen bilgilerin dağıtım ve stok yönetiminin iyileştirilmesinde kullanılması	()	()	()	()	()
Müşteriden gelen bilgilerin ürün geliştirme ve ürün kalitesinin iyileştirilmesinde kullanımı	()	()	()	()	()
Tedarikçiden gelen bilgilerin üretim maliyetlerini düşürmede kullanımı	()	()	()	()	()
Tedarikçiden gelen bilgilerin dağıtım ve envanter yönetimi iyileştirmede kullanımı	()	()	()	()	()
Tedarikçiden gelen bilgilerin ürün tasarımında kullanımı	()	()	()	()	()
Tedarikçiler ile birlikte ürün tasarımının yapılması	()	()	()	()	()
Tedarikçinin firmanın üretim planına uyması	()	()	()	()	()
Tam zamanında üretim için tedarikçinin ürünlerini firmaya yakın bölgelerde depolama	()	()	()	()	()

D. LOKASYON (KURULUŞ YERİ) SEÇİMLERİ:

37. Firmanızın lokasyon (kuruluş yeri) tercihinde kümelenme (bölgesel yığılma) önemli bir rekabet avantajı olarak görülmekte midir

() En önemli tercih nedenidir () Önemli nedenlerden biridir () Önemsizdir

38. Firmanızın lokasyon seçiminde aşağıdaki faktörleri önemi nedir? (Öneme göre 1-7 belirtiniz)

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| () Hammadde kaynaklarına yakınlık | () Son müşteriye yakınlık |
| () Müşteriye yakınlık | () Tedarikçilere yakınlık |
| () Transport maliyetleri | () Yetişmiş iş gücü bulunması |
| () Diğer :..... | |

39. Kullandığınız malzeme ve ekipmanları aldığınız işletmeler nerede yer almaktadır?

() Aynı sanayi bölgesi () Aynı kent () Farklı kentler () Yurtdışı

40. Kullandığınız hammadde ve yarı mamulleri aldığınız işletmeler nerede yer almaktadır?

() Aynı sanayi bölgesi () Aynı kent () Farklı kentler () Yurtdışı

41. Firmanızın rakibi olan işletmeler nerede yer almaktadır?

() Aynı sanayi bölgesi () Aynı kent () Farklı kentler () Yurtdışı

42. Son müşteri haricinde aracı (ticari) kurumlar var ise nerede yer almaktadır?

() Aynı sanayi bölgesi () Aynı kent () Farklı kentler () Yurtdışı

43. Çeşitli hizmetleri (bakım onarım v.b) aldığınız işletmeler nerede yer almaktadır?

() Aynı sanayi bölgesi () Aynı kent () Farklı kentler () Yurtdışı

E. TEDARİK ZİNCİRİ YÖENTİMİNDE GELECEĞE BAKIŞ:

44. Yeni yatırımlar düşünüyor musunuz? () Evet () Hayır

45. Cevabınız evet ise hangi amaçla yatırım yapmayı düşünüyorsunuz?

- () Yeni üretim hattı () Kapasite genişletme () Teknoloji yenileme
() Yeni sektör () AR-GE () Pazarlama () Diğer :...

46. Firmanızın şu anda aşağıda yer alan tedarik zinciri yönetimi hedeflerine ulaşma düzeylerini değerlendiriniz. (1=çok kötü, 5=çok iyi)

	1	2	3	4	5
Kalitenin iyileştirilmesi	()	()	()	()	()
İç pazarda büyüme	()	()	()	()	()
Dış pazarda büyüme	()	()	()	()	()
Yeni ürün geliştirme	()	()	()	()	()
Markalaşma	()	()	()	()	()
Maliyet düşürme	()	()	()	()	()
Üretimi başka ülkelere kaydırma	()	()	()	()	()
Bilgi sistemlerinde yeni teknoloji	()	()	()	()	()
Tedarikçiler ile entegrasyon	()	()	()	()	()
Markalaşma	()	()	()	()	()

47. Firmanızın gelecek 5 yıl içinde aşağıda yer alan tedarik zinciri yönetimi hedeflerine ulaşma düzeylerini değerlendiriniz. (1=çok kötü, 5=çok iyi)

	1	2	3	4	5
Kalitenin iyileştirilmesi	()	()	()	()	()
İç pazarda büyüme	()	()	()	()	()
Dış pazarda büyüme	()	()	()	()	()
Yeni ürün geliştirme	()	()	()	()	()
Markalaşma	()	()	()	()	()
Maliyet düşürme	()	()	()	()	()
Üretimi başka ülkelere kaydırma	()	()	()	()	()
Bilgi sistemlerinde yeni teknoloji	()	()	()	()	()
Tedarikçiler ile entegrasyon	()	()	()	()	()
Markalaşma	()	()	()	()	()

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ... abd.ceylan@yahoo.com Tel: 505 623 18 25

ÖZGEÇMİŞ

Çalıştığı Kurum: 2006–2008 –PRODEK Yapı Dekorasyonu A.Ş. Planlama,
Üretim ve Lojistik birimlerinde çalıştı.

Yüksek Lisans: 2004- 2009	Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi.
Lisans: 2000–2004	Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü.
Lise: 1995–1999	Konya-Ereğli İmam Hatip Lisesi.
Doğum Yeri:	Konya-Ereğli
Doğum Tarihi:	22.03.1980