



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



ORAN Orta Anadolu
Kalkınma Ajansı
Central Anatolia Development Agency

KAYSERİ İLİ MOBİLYA SEKTÖRÜ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ





**T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI**



ORAN Orta Anadolu
Kalkınma Ajansı
Central Anatolia Development Agency

KAYSERİ İLİ MOBİLYA SEKTÖRÜ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

2021

EYLÜL

İÇERİK

1. GİRİŞ	1
1.1 Arka Plan.....	1
1.2 Sanayi Profili	1
1.2.1. Mobilya Sanayisine Genel Bakış	1
1.2.2. Alt Sektör Tanımları	5
1.2.3. Ürün Grupları.....	6
1.2.4. Üretim Süreçleri	7
1.2.5. Küresel Ticaret.....	7
1.2.6. Sanayi Eğilimleri ve Gelişmeler.....	12
2. TÜRKİYE’DE MOBİLYA SEKTÖRÜ.....	12
2.1. Türkiye’de Mobilya Sanayisine Genel Bakış	12
2.1.1. Dış Ticaret.....	13
3. KAYSERİ MOBİLYA SEKTÖRÜ.....	17
3.1. Kayseri Mobilya Sanayisine Genel Bakış.....	17
3.1.1. Kayseri Mobilya Sektörü Ürünleri.....	19
3.1.2. Dış Ticaret	23
3.2. Kayseri Mobilya Sanayisi Değer Zinciri Analizi.....	24
3.2.1. Ürün Segmentasyonu	27
3.2.2. Pazar Eğilim Analizi	28
3.2.3. Ürün Yaşam Döngüsü Analizi.....	30
3.2.4. Kaynak/ Yetkinlik Bazlı GZFT Analizi	33
3.2.5. Beş Güç Analizi	35
3.2.6. Kayseri Mobilya Sektörü Değer Zinciri Haritası	40
3.2.7. Rekabetçi Konum Analizi	48
3.2.8. PESTLE Analizi	49
4. YÜKSELTME PLANI	50
4.1. Sektörü Çevreleyen İş Ortamını İyileştirmeye Yönelik Yükseltme Önerileri	50
4.2. İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Önerileri.....	54

KISALTMALAR DİZİNİ

AB: Avrupa Birliği

Ar-Ge: Araştırma Geliştirme

BSTB: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

BTK: Bilgi Teknoloji Kurumu

DTM: Dış Ticaret Müsteşarlığı

GİB: Gelir İdaresi Başkanlığı

GSYİH: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)

SGK: Sosyal Güvenlik Kurumu

TEYDEB: Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı

TGSD: TEKNOGİRİŐİM SERMAYESİ DESTEĞİ

TPE: Türk Patent Enstitüsü

TR: Türkiye

TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TTGV: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Mobilya Sektörü Ürün Gamı Genel Görünümü.....	3
Şekil 2. Küresel Mobilya Sektörü Piyasa Büyüklüğü, 2020, Milyar ABD Doları.....	3
Şekil 3. Coğrafi Bölgelere Göre Kişi Başına Mobilya Tüketimi, 2020, ABD Doları.....	3
Şekil 4. Genel Üretim Süreci	7
Şekil 5. Küresel Ticaret Hacmi, Mobilya Sektörü, 2001-2030, Milyar ABD Doları (2).....	9
Şekil 6. Ürün Grupları Bazında Türkiye Mobilya Pazarı, 2020, TL (3)	12
Şekil 7. Mobilya Sektöründeki Üreticilerin Coğrafi Dağılımı, 2019 (4)	13
Şekil 8. Mobilya Üreticilerinin Satış Hasılatı, 2006-2025, TL, Kayseri (milyon TL) (5).....	17
Şekil 9. Kayseri Mobilya Sektörü, 2006-2019, Faaliyet Kârı, % (5)	18
Şekil 10. Kayseri Mobilya Sektörü Ürünleri	20
Şekil 11. Pazarlama Kabiliyetleri, Mobilya Sektörü, Kayseri, 2021	21
Şekil 12. Ürün Geliştirme ve Tasarım Yetenekleri, Mobilya Sektörü, Kayseri, 2021	21
Şekil 13. Tedarik Zinciri Yönetme Kabiliyetleri, Mobilya Sektörü, Kayseri, 2021	22
Şekil 14. Kalite Uygulamaları, Mobilya Sektörü, Kayseri, 2021	23
Şekil 15. Kayseri'nin İhracattaki Payı, 2006-2019, milyon ABD Doları (5)	24
Şekil 16. Türkiye Mobilya İhracatı, 2006-2020, x 1.000 ABD Doları (2).....	29
Şekil 17. Kayseri Mobilya İhracatı, 2006-2020, x 1.000 ABD Doları (5)	29
Şekil 18. Mobilya Sektörü, Ürün Portföy Analizi, Türkiye Pazarı, 2020	31
Şekil 19. Mobilya Sektörü, Ürün Portföy Analizi, Küresel Pazar, 2020	31
Şekil 20. Mobilya Sektörü, Ürün Yaşam Döngüsü, 2020	32
Şekil 21. Rakipler ve Rekabet Gücü, 2021	35
Şekil 22. Piyasaya Yeni Giren Rakiplerin Yarattığı Tehdit, 2021	36
Şekil 23. İkame malların yaratmış olduğu tehditler, 2021.....	37
Şekil 24. Alıcılar ve Alıcılar ile ilişkilerin Oluşturduğu Tehdit, 2021.....	38
Şekil 25. Tedarikçiler ve Tedarikçiler ile ilişkilerin Oluşturduğu Tehdit, 2021	39
Şekil 26. Kayseri Mobilya Sektörü, Beş Güç, 2021.....	40
Şekil 27. Kayseri Mobilya Sektörü Değer Zinciri Haritası	41
Şekil 28. Mobilya Sektörü, Rekabetçi Konumu, 2021.....	48

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Alt Sektör Kodları- Faaliyetlere Göre	6
Tablo 2. Mobilya Sektörü- Ürün Grupları	6
Tablo 3. Ürün Grupları Bazında Küresel Ticaret, x 1.000 ABD Doları, 2020 (2)	9
Tablo 4. Küresel Mobilya Ticareti, Milyar ABD Doları (2)	9
Tablo 5. Mobilya İhracatını En Çok Artıran Ülkeler, 2005-2020, x 1.000 ABD Doları (2).....	10
Tablo 6. Mobilya İthalatını En Çok Artıran Ülkeler, 2005-2020, x 1.000 ABD Doları (2)	11
Tablo 7. Mobilya Sektörü, Çalışan ve İşletme Sayıları, 2015-2019, Türkiye (4).....	13
Tablo 8. Türk Mobilya Sektörü Dış Ticareti, x 1.000 ABD Doları, 2020 (2)	16
Tablo 9. Mobilya Sektörü, Çalışan ve İşletme Sayıları, 2015-2019, Kayseri (4)	17
Tablo 10. Mobilya Alt Sektörlerinin Faaliyet Kârları, Kayseri, 2019 (5)	18
Tablo 11. Büyük Mobilya Üreticisi Şehirlerin Mobilya Net Satışları ve Kârlılıkları, 2019 (5)	19
Tablo 12. İllerin Mobilya Satışları İçindeki İhracat Payı (%), 2019 (5).....	24
Tablo 13. İllerin Mobilya İhracat Fiyatı, (Kg) (5)	24
Tablo 14. Kayseri İli –NACE 2 İkili Sınıflandırma Sisteminde- İmalat Sanayi Kümelenmesi, 2020 (4) ...	27
Tablo 15. Kayseri İli Mobilya Sektörü Alt Ürün Gruplarının Satış Tutarları TL, 2019 (5).....	28
Tablo 16. İthalatını Artıran Pazarlar, 2016-2020, x 1.000 ABD Doları (2)	30
Tablo 17. GZFT Kapsamında PESTLE Analizi Sonuçları.....	34
Tablo 18. GZFT Kapsamında Yetkinlik Analizi, İşletmelerin Yönetim Yetenekleri	34
Tablo 19. GZFT Analizi Kapsamında Fonksiyon Kaynak Analizi	34
Tablo 20. 3'lü Koltuk, Pareto Analizi.....	43
Tablo 21. 3'lü Koltuk Katma Değer Tablosu, TL - %	44
Tablo 22. 90x190 Yaylı Yatak Pareto Analizi.....	44
Tablo 23. 90x190 Yaylı Yatak Katma Değer Tablosu, TL - %	45
Tablo 24. Yatak Odası Takımı, Pareto Analizi	46
Tablo 25. Yatak Odası Takımı Katma Değer Tablosu, TL - %.....	47
Tablo 26. Katma Değer Katkısı ve Kar Marjı Dağılımı (%)	47
Tablo 27. PESTLE Analizi Sonuç Tablosu	49
Tablo 28. İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Planı	54
Tablo 29. Stratejik Planlama Kapsamında Önerilen Faaliyetler	56
Tablo 30. Elektronik Kayıt Tutma ve Süreç Yönetme Kapsamında Önerilen Faaliyetler	56
Tablo 31. İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Önerilen Faaliyetler	57
Tablo 32. Operasyonel Mükemmellik.....	57
Tablo 33. Pazarlama ve İnovasyon Yönetimi.....	58
Tablo 34. Dağıtım Kanalı Kurmaya Yönelik Faaliyetler	58

1. GİRİŞ

Bu bölümde, çalışmanın temelini oluşturan gelişmelerin arka planı ve raporun odaklandığı mobilya sektörü profili ele alınmaktadır.

1.1 Arka Plan

Türkiye’de verimlilik sorununun ana kaynağı olan KOBİ’lerin, uluslararası ve yerel değer zincirlerine eklenmesini veya bu zincirler içinde bulunan teşebbüslerin katma değeri yüksek malların üretimine geçmelerini sağlayarak ve ölçek ekonomisi oluşturarak imalat sanayinde Toplam Faktör Verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Raporun amacı, Kayseri’deki mobilya sektörünün rekabet gücünü değer zinciri açısından ortaya koymak ve sektörün gelişimine yönelik kısa, orta ve uzun vadeli plan ve stratejiler hazırlamak ve ayrıca bu sektöre yönelik hazırlıklar yapmaktır.

1.2 Sanayi Profili

Bu kısımda, mobilya sektörü hakkında detaylı bilgiler verilmektedir. Sektör ve alt sektör tanımları, ürün grupları, üretim süreçleri, sektörün diğer sektörler ile ilişkileri ve Kayseri’deki mobilya sektörünün yapısı hakkında bilgiler içeren bölüm; raporu okuyanların detaylı bilgiyi yorumlayabilmek için lüzumlu temel sektörel bilgiler ile donatılmasını amaçlamaktadır.

1.2.1. Mobilya Sanayisine Genel Bakış

Mobilya Sanayisi;

- Oturmaya mahsus mobilyalar
- Tıpta, cerrahide, diş hekimliğinde ve veterinerlikte kullanılan mobilyalar
- Diğer mobilyalar ve bunların aksam ve parçaları
- Yatak eşyası ve benzeri eşya
- Aydınlatma cihazları

olarak beş ana grupta değerlendirilmektedir.

Hazırlanan sektör haritalama çalışmasında, Kayseri’de mobilya sektörünün; istihdam, satış cirosu ve firma sayısı bakımlarından en önde gelen sanayi kolu olduğu tespit edilmiştir.

Uçak ve Araba Koltukları



Ayarlanabilen Koltuklar



Yatağa Dönüştürülebilen koltuklar



Hasır veya Bambu Mobilyalar



Yatağa Dönüştürül emeyen Koltuklar



Büro Mobilyaları



Plastik Mobilyalar



Mutfak Mobilyası



Yatak Grupları



Yemek Odası Mobilyaları



Diğer Mobilyalar



Yataklar ve Yatak İskeletleri



Mobilya Aksesuarları

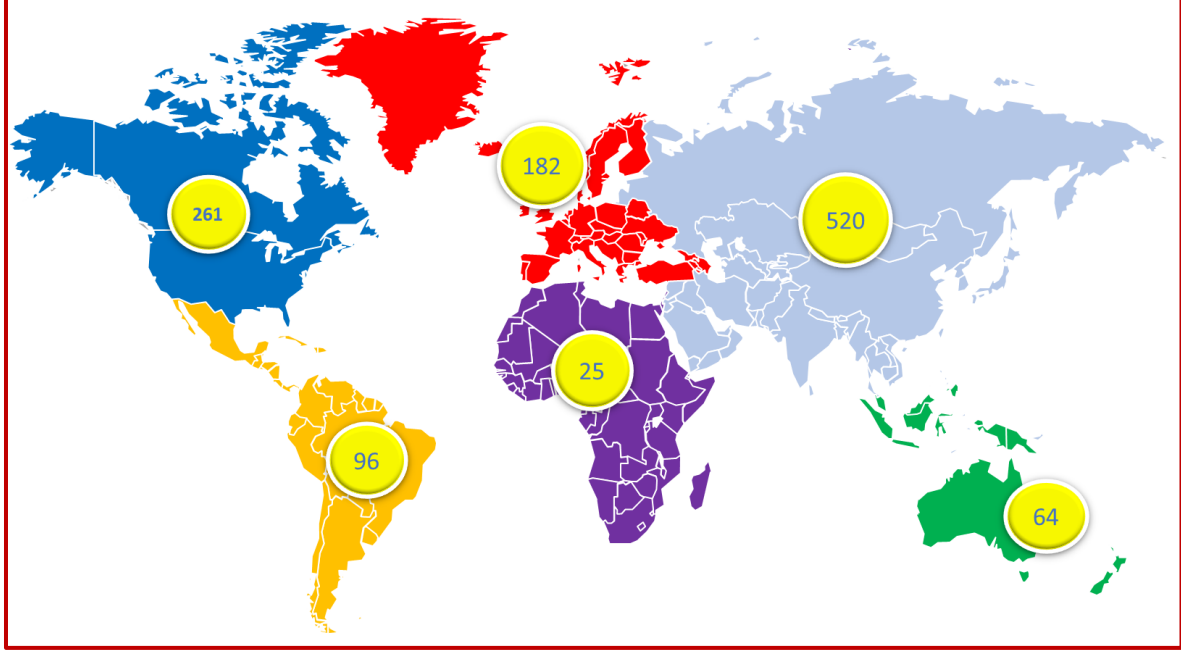


Tıp, cerrahi dış hekimliği mobilyaları

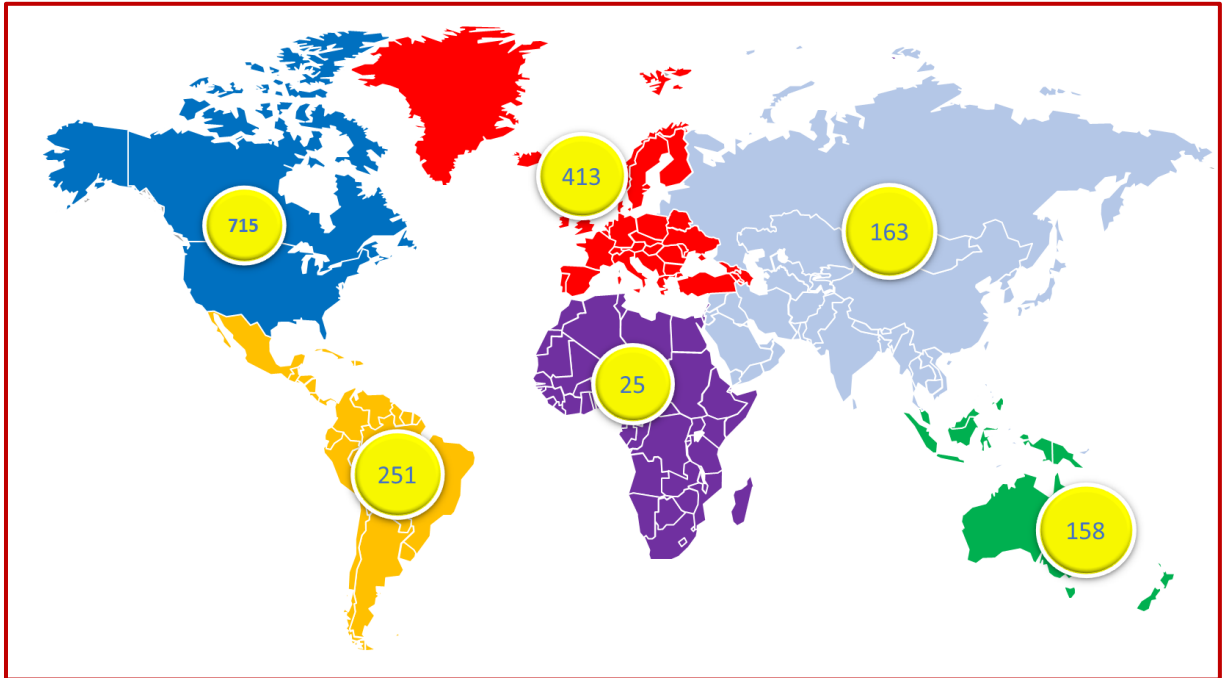


Şekil 1. Mobilya Sektörü Ürün Gamı Genel Görünümü

Yukarıda tanımlanmış olan ürün grupları itibarıyla, 2020 yılında yaklaşık 1.148 milyar ABD doları küresel piyasa büyüklüğüne erişen mobilya sektörü, küresel olarak önemli bir sektör olma özelliği taşımaktadır.



Şekil 2. Küresel Mobilya Sektörü Piyasa Büyüklüğü, 2020, Milyar ABD Doları



Şekil 3. Coğrafi Bölgelere Göre Kişi Başına Mobilya Tüketimi, 2020, ABD Doları

Yukarıda bulunan Mobilya Sektörü Piyasa Büyüklüğü haritasında görüleceği gibi küresel pazar, 6 coğrafi alan üzerinden değerlendirilebilir.

Küresel mobilya pazarının, konut sektöründen ve ticari sektörlerden farklı olarak mobilya çeşitlerine olan talebin artması sayesinde tahmin döneminde ciddi miktarda büyüme sağlaması beklenmektedir. Dünya'da çeşitli ülkelerde ofis, kolej, okul, üniversite ve hastane gibi farklı kamusal alanların oluşturulması için yapılan inşaat ve altyapı çalışmalarında, istikrarlı bir artış görülüyor.

Farklı bölgelerde birçok hükümet, kentsel altyapı ihtiyacını karşılamak için altyapı yatırımlarını artırıyor. Görsel ve akıllı mobilya ünitelerinin kullanımı, bunların evlerine güzellik katacağı beklentisine sahip olan gençler arasında giderek artıyor. Bu bölgeler için sektörün genel durumu aşağıda özetlenmiştir.

Ahşap mobilyalar, Kuzey Amerika pazarını hareketlendirecek:

Mobilya üretiminde çoğunlukla alüminyum, kumaş, metal, ahşap, plastik, deri ve cam gibi çeşitli malzemelerin kullanılıyor olmasına karşın ilerleyen yıllarda, ahşap mobilyalara olan ihtiyacın oldukça artması beklenmektedir. Bunun sebebi, ahşabın her çeşit mobilyanın yapımında kullanılabilen talep gören hammaddelerden biri olmasıdır. Ahşap malzeme, hem standart hem de lüks ürünlerin üretimine olanak sağlamaktadır.

Kök nar, tik, huş, sekoya ve maun gibi kaliteli ve uzun ömürlü ürünlerin yapılmasına müsait çeşitli ahşap türleri, piyasada bulunabilmektedir. Ahşap, mobilya üretiminde diğer hammaddelere kıyasla daha sağlam ve daha ince finisajlı ürünlerin ortaya çıkarılmasına olanak tanımaktadır.

ABD'de artan inşaat projeleri:

ABD ve Kanada'da kentsel altyapı ihtiyacındaki artışa bağlı olarak inşaat faaliyetlerinin ivmelendiği görülmektedir. Yeni bina sayısındaki artışla birlikte bu bölgede mobilya ürünlerine olan talebin de artması beklenmektedir. Mutfak dolaplarına, yemek masalarına, depolama mobilyalarına, döşemeli ve döşemesiz mobilyalara dönük talep, tüketiciler arasında umut verici biçimde yükselmektedir.

Son birkaç yılda müşterilerin satın alma gücünde ciddi bir artışın gözlenmesi, yeni konut satışlarının da artmasını sağlamıştır. Konut satışları yeni mobilya satışında artışı da yanında getirmekte ve bu pazarın giderek gelişmesini sağlamaktadır.

Avrupa'da artan talep bulmak için metal mobilyalar:

Mobilya imalatında kullanılan çeşitli hammaddeler arasında metal bazlı olanlar, Avrupa'daki tüketiciler arasında en fazla ilgiyi görmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, bölgedeki ticari müşterilerinden gelen ve giderek artan taleptir. Metalden yapılan mobilyalar, Avrupalı tüketicilerce alternatiflerine göre daha estetik bulunmaktadır. Öte yandan metal mobilyalar, daha uzun bir yaşam süresine sahiptir ve çeşitli çevresel koşullarda kullanılabilir, bu da bölgesel endüstri trendlerini daha da ileriye taşımaya hizmet edecektir.

Avrupa'da eğitim mobilyalarına talep artacak:

Avrupa'da yer alan çeşitli ülkelerde, dünyadaki en iyi eğitim altyapılarının örnekleri görülebilir. Her yıl Avrupa dışındaki ülkelere çok sayıda öğrenci, yüksek dereceli kolej ve üniversitelerinde eğitim görmek üzere bu bölgeye geliyor. Bu öğrenci akınının Avrupa'da eğitim mobilyalarına dönük bir ihtiyaç

doğurması beklenmektedir. Öğrencilerin interaktif bir öğrenme kültürü kadar rahat koltuklara da ihtiyaç duyması nedeniyle eğitim mobilyaları söz konusu eğitim kurumları için bir önceliktir.

Bununla birlikte giderek artan sayıda tüketici, COVID-19 salgınına yönelik karantina önlemleri sırasında evde ders çalışmak için bu mobilyaları satın almaktadır. Bu grupta yer alan ürünler oturma tasarımları sayesinde, uzun saatler boyunca hareketsiz kalan öğrencilerin çeşitli fiziksel rahatsızlıklar yaşamaları riskini azaltmaktadır.

Asya Pasifik'te mobilya sektöründe çevrimdışı satış ivme kazanacak:

Mobilya alım satımında, çevrimiçi ve çevrimdışı dağıtım kanalları kullanılmaktadır. Bunlardan çevrimiçi dağıtım kanalında, tüketiciler arasında talep artışı görülecektir. E-ticaret platformları, hem ticari müşteriler hem de bireysel tüketiciler için çeşitli avantajlar sunmaktadır.

Pek çok mobilya şirketi son dönemde ürünlerinin pazarlama ve satışı için çevrimiçi platformları tercih etmeye başlamıştır. Üreticiler için sanal platformların sağladığı avantajlar arasında, perakende satışı yapılacak ürünler için depolama ve sergileme alanların kiralama maliyetleri gibi kimi yüksek maliyetlerden tasarruf sağlamaları ve firma sahiplerinin bu platformlar sayesinde gerçekçi geri bildirimler alabilmeleri sayılabilir. Tüketicilerse çevrimiçi rekabetin bir getirisi olan yüksek oranlı indirimler ve aralarından seçim yapabilecekleri geniş ürün yelpazesi sayesinde çevrimiçi platformlardan yararlanmaktadır. (1)

1.2.2. Alt Sektör Tanımları

Mobilya Sektörü, farklı bakış açıları ve değerlendirmelere göre çeşitli alt gruplara ayrılabilir. Sektör için farklı tanımlama yöntemleri ile gerçekleştirilmiş olan faaliyet tabanlı alt sektör tanımları ise aşağıda ilaveten gösterilmiştir.

NACE Rev. 2	Açıklama
31	Mobilya İmalatı
31.01	Büro ve Mağaza Mobilyaları İmalatı
31.02	Mutfak Mobilyaları İmalatı
31.03	Yatak İmalatı
31.09	Diğer mobilyaların imalatı
31.09.03	Dikiş makinesi, TV, bilgisayar, vb. için dolap, sehpa, vb. mobilyaların imalatı
31.09.04	Yatak odası, yemek odası, banyo dolabı, genç ve çocuk odası takımı, gardırop, vestiyer, vb. imalatı (gömme dolap, masa, zigon, vb. dahil)
31.09.05	Sandalye, koltuk, kanepeler, çekyat, divan, vb iskeletlerinin imalatı (iskeletçiler) (plastik olanlar ile bürolarda kullanılanlar hariç)
31.09.06	Park ve bahçelerde kullanılan bank, masa, tabure, sandalye, koltuk, vb. mobilyaların imalatı (plastik olanlar hariç)
31.09.07	Sandalye, koltuk, kanepeler, oturma takımı, çekyat, divan, markiz, vb. imalatı (plastik olanlar ile bürolarda ve park ve bahçelerde kullanılanlar hariç)
31.09.08	Plastikten bank, masa, tabure, sandalye vb. mobilyaların imalatı

GTİP	Açıklama
94.01	Oturmaya mahsus mobilyalar
94.01.10	Hava taşıtlarında kullanılan türden oturmaya mahsus mobilyalar
94.01.20	Motorlu taşıtlarda kullanılan türden oturmaya mahsus mobilyalar
94.01.30	Yüksekliği ayarlanabilen oturmaya mahsus döner koltuk ve sandalyeler

94.01.40	Yatak haline getirilebilen oturmaya mahsus mobilyalar
94.01.50	Roten kamışı, sepetçi söğüdü, bambu veya benzeri maddelerden oturmaya mahsus mobilyalar
94.01.60	İçleri doldurulmuş olanlar (Kapitoneli Koltuklar)
94.01.90	Aksam ve parçalar
94.02	Tipta, cerrahide, diş hekimliğinde ve veterinerlikte kullanılan mobilyalar
94.03	Diğer mobilyalar ve bunların aksam ve parçaları:
94.03.10	Bürolarda kullanılan türden metal mobilyalar
94.03.20	Metalden diğer mobilyalar
94.03.30	Bürolarda kullanılan türden ahşap mobilyalar:
94.03.40	Mutfaklarda kullanılan türden ahşap mobilyalar
94.03.50	Yatak odalarında kullanılan türden ahşap mobilyalar
94.03.70	Plastik maddelerden mobilyalar
94.04	Somyalar, yaylı veya içleri herhangi bir maddeyle doldurulmuş veya teçhiz edilmiş yatak eşyası ve benzeri eşya
94.05	Tarifenin başka yerinde belirtilmeyen veya yer almayan aydınlatma cihazları

Tablo 1. Alt Sektör Kodları- Faaliyetlere Göre

Bu rapor kapsamında, küresel istatistik verileri ile ulusal verileri karşılaştırma kolaylığı oluşturmak amacıyla ve yöntemin oluşturduğu diğer avantajlar dikkate alınarak AB'nin NACE tanımlama yöntemi ve GTIP gruplandırma sistemi baz alınmıştır.

1.2.3. Ürün Grupları

Geniş bir alanda yayılmış olan mobilya sektörü ürünleri, üretici birlikleri tarafından veya istatistik tanımlama yöntemlerinin kullanımına göre oldukça farklı şekillerde gruplandırılabilir. Bu çalışmada ise, GTIP ürün gruplandırma sistemi baz alınmıştır. Buna göre ürün grupları aşağıda gösterilmektedir.

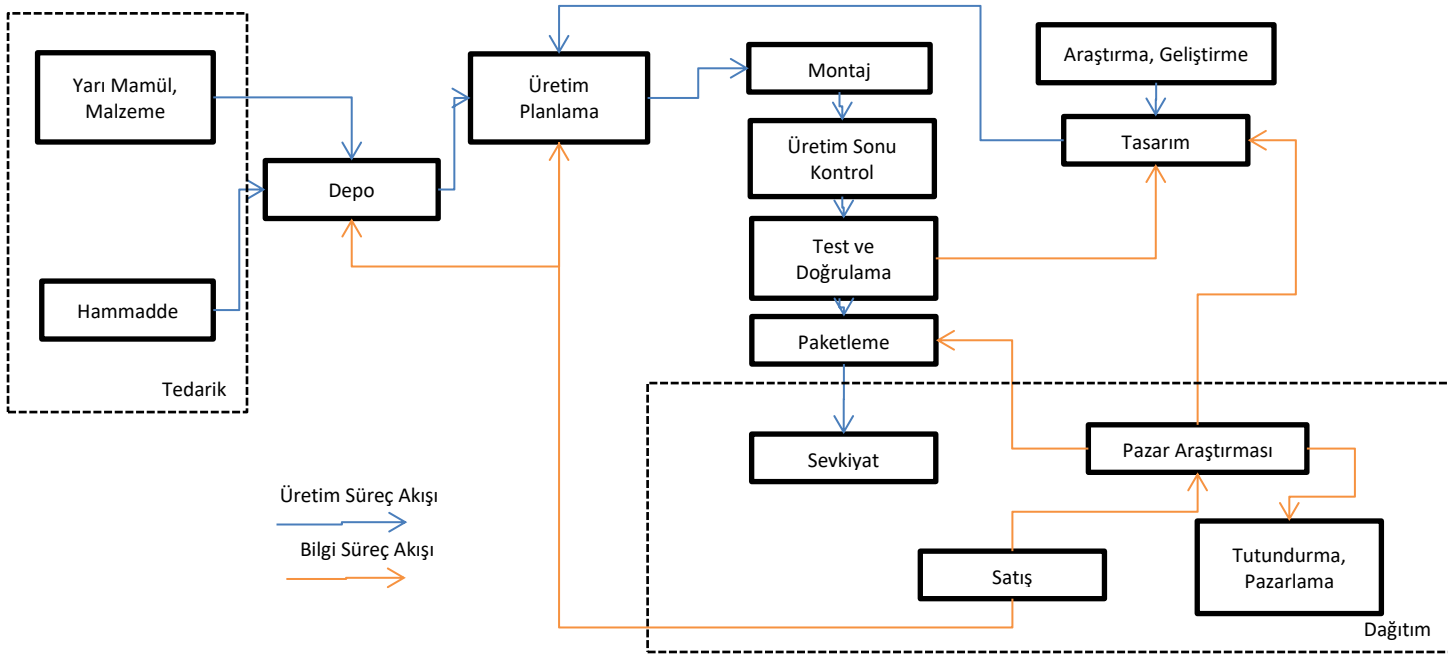
Metal Büro Mobilyaları
Ahşap Büro Mobilyaları
Mutfak Mobilyaları
Yatak Odası Mobilyaları
Yemek Odası Mobilyaları
Yataklar
Uçak Mobilyaları
Araba Mobilyaları
Döner Koltuklar
Yatak Haline Gelebilen Koltuklar
Kapitoneli Koltuklar (Sabit)

Tablo 2. Mobilya Sektörü- Ürün Grupları

Mobilya sanayindeki ürün grupları ve Kayseri'deki sektörün ürün dağılımı ile ilgili veriler, sonraki bölümlerde yer almaktadır.

1.2.4. Üretim Süreçleri

Mobilya sektörü, farklı özellikteki birçok malzemeden, çok farklı alanlarda kullanılmak üzere çıktılar üreten bir sanayi hüviyetindedir. Misal vermek gerekirse bu sanayide; plastikten profile, tutkaldan suntaya, aynadan bağlantı elemanlarına, çok sayıda ve farklı fiziksel yapıdaki plastik, metal mamul ve yarı mamul malzemenin tasarlanıp işlendiği ve genellikle bir araya getirilerek aynı üründe kullanıldığı üretim süreçleri bulunmaktadır. Kullanılan malzemelerin çeşitliliği sebebiyle birçok üretim sürecinin olduğu mobilya sektörü için aşağıdaki genel üretim süreç akışı örnek olarak verilebilir.



Şekil 4. Genel Üretim Süreci

Yukarıdaki genel üretim sürecinde gösterildiği gibi mobilya sektörü üretimi, genel olarak montaj şeklindedir.

1.2.5. Küresel Ticaret

Bu kısımda, küresel ticaret büyüklüğüne ve sektörün öne çıkan firmalarına ilişkin bilgiler verilmiş ve küresel üretimdeki eğilimler ve gelişmeler üzerinde durulmuştur.

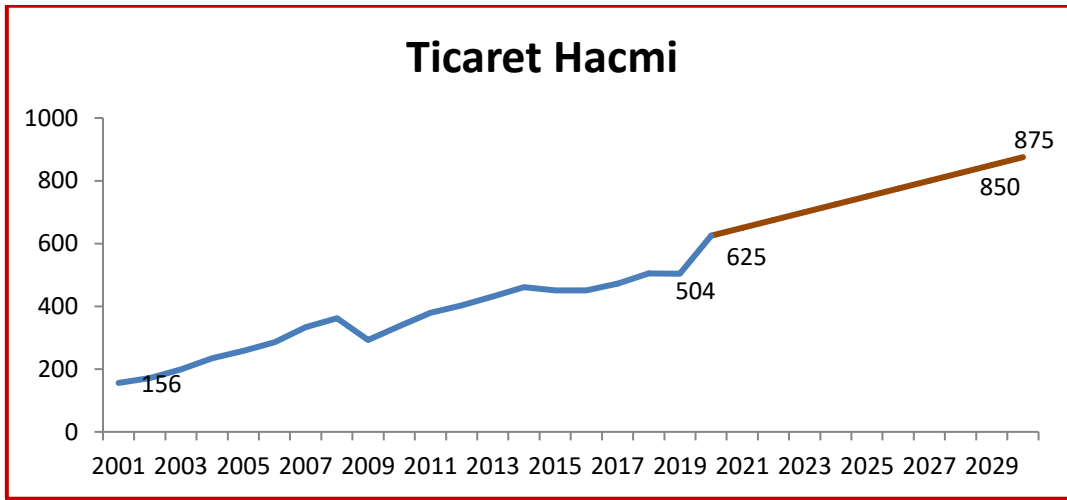
Mobilya sektörü 2020 yılı küresel ticaret büyüklüğü, ITC istatistiklerine göre 474,2 milyar ABD doları düzeyindedir. Söz konusu ticaret büyüklüğünün ürün gruplarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

		İhracat	İthalat	Dış Ticaret Hacmi	% Pay
94,01	Oturmaya Mahsus Mobilyalar	78.047.624	74.627.940	152.675.564	32,20%
94.01.10	Uçak Koltukları	1.163.175	1.107.989	2.271.164	0,48%
94.01.20	Araba Koltukları	2.471.303	2.188.278	4.659.581	0,98%
94.01.30	Ayarlanabilir Koltuklar	6.129.729	5.042.971	11.172.700	2,36%
94.01.40	Yatağa Dönüştürülebilen Koltuklar	2.307.912	1.720.054	4.027.966	0,85%
94.01.50	Bambu Mobilyalar	279.087	259.848	538.935	0,11%
94.01.61	Yatağa dönüştürülemeyen Ahşap İskeletli Koltuklar (Kapitoneli)	18.343.883	17.853.166	36.197.049	7,63%
94.01.69	Yatağa dönüştürülemeyen Ahşap İskeletli Koltuklar (Kapitonesiz)	2.956.297	2.723.746	5.680.043	1,20%
94.01.90	Koltuk Aksam ve Parçaları	25.160.857	27.085.631	52.246.488	11,02%
94,02	Tıpta, cerrahide, diş hekimliğinde ve veterinerlikte kullanılan mobilyalar	4.561.781	4.897.499	9.459.280	1,99%
94,03	Diğer mobilyalar ve bunların aksam ve parçaları	92.480.229	83.511.044	175.991.273	37,11%
94.03.10	Bürolarda kullanılan metal Mobilyalar	2.774.026	2.539.744	5.313.770	1,12%
94.03.20	Metalden diğer mobilyalar	18.733.689	16.977.462	35.711.151	7,53%
94.03.30	Bürolarda kullanılan türden ahşap mobilyalar	4.024.315	3.180.123	7.204.438	1,52%
94.03.40	Mutfaklarda kullanılan türden ahşap mobilyalar	7.517.381	6.502.377	14.019.758	2,96%
94.03.50	Yatak odalarında kullanılan türden ahşap mobilyalar	10.705.389	11.025.875	21.731.264	4,58%
94.03.60	Diğer ahşap mobilyalar	26.282.462	24.115.032	50.397.494	10,63%
94.03.70	Plastik maddelerden mobilyalar	2.728.560	2.726.574	5.455.134	1,15%
94.03.80	Diğer maddelerden mobilyalar (roten kamışı, sepetçi söğüdü, bambu benzeri maddeler dahil)	3.678.992	2.751.207	6.430.199	1,36%
94.03.90	Aksam ve parçalar	15.984.671	13.589.206	29.573.877	6,24%
94,04	Somyalar, yaylı veya içleri herhangi bir maddeyle doldurulmuş veya teçhiz edilmiş yatak eşyası ve benzeri eşya	18.942.575	17.284.087	36.226.662	7,64%
94.04.01	Yatak iskeleti-somyalar	1.422.093	784.559	2.206.652	0,47%
94.04.021	Gözenekli kauçuktan veya plastik maddelerden yapılan yataklar	2.724.967	3.078.928	5.803.895	1,22%

94.04.029	Yaylı yatak	2.883.596	2.599.751	5.483.347	1,16%
94.04.03	Uyku tulumları	558.802	519.370	1.078.172	0,23%
94.04.90	Yastık yorgan ve aksesuar ve parçalar	11.339.339	10.290.761	21.630.100	4,56%
94,05	Aydınlatma cihazları	58.190.837	41.639.095	99.829.932	21,05%
		252.223.046	221.959.665	474.182.711	100,00%

Tablo 3. Ürün Grupları Bazında Küresel Ticaret, x 1.000 ABD Doları, 2020 (2)

Küresel ticaretin hacminin son 20 yıldaki gerçekleştirmeleri ve gelecek öngörülerini aşağıdaki grafikte ayrıca gösterilmiştir.



Şekil 5. Küresel Ticaret Hacmi, Mobilya Sektörü, 2001-2030, Milyar ABD Doları (2)

2005 yılında 258 milyar ABD doları düzeyinde olan küresel mobilya ticaret büyüklüğünün 2030 yılına kadar 875 milyar ABD doları düzeyine ulaşacağı beklenmektedir. Buna göre sektördeki dış ticaret büyüklüğü önümüzdeki 10 yılda, günümüze göre %40 civarında bir büyüme göstereceği beklenmektedir. Aşağıda tabloda 2005-2020 arası dönemde küresel dış ticaretin değişimi ve büyüme eğilimi gösterilmiştir.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
İhracat	123	137	162	178	145	166	190	209	227	242	237	233	240	257	260	261
İthalat	135	149	172	184	148	171	189	194	204	219	214	218	232	248	244	230
Ticaret Hacmi	258	286	334	362	293	337	379	403	431	461	451	451	472	505	504	491

Tablo 4. Küresel Mobilya Ticareti, Milyar ABD Doları (2)

Ülkelere göre küresel ticaret değerlendirilecek olursa, 2005-2020 yılları arasında mobilya sektöründe, ortalamanın üzerinde ihracat yapan, ihracatını en çok artıran ülkeler sırasıyla %743 büyüme yüzdesi ile Vietnam, %518 büyüme yüzdesi ile Hindistan ve %389 büyüme yüzdesi ile Çin olmuştur. Türkiye ise aynı zaman diliminde ihracatını %307 büyüme yüzdesi ile artırmıştır.

İhracatçılar	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Değişim
Vietnam	1.420.730	1.812.879	2.407.834	2.741.027	2.485.915	3.064.579	3.274.705	3.810.053	4.242.397	5.016.815	5.483.213	5.856.760	6.633.040	7.418.417	9.487.582	11.982.026	743%
Hindistan	293.594	388.305	520.444	540.681	526.634	706.824	901.083	1.010.205	1.193.881	1.204.430	1.276.530	1.353.830	1.440.220	1.661.016	1.843.118	1.813.388	518%
Çin	22.361.426	27.955.148	35.977.021	42.832.799	38.936.958	50.584.032	59.336.352	77.886.190	86.414.579	93.374.119	98.734.456	89.500.005	89.816.692	96.416.994	99.499.770	109.394.364	389%
Ukrayna	157.811	203.195	286.562	354.227	229.954	311.657	445.702	508.766	555.859	531.193	397.190	397.827	542.566	625.803	609.888	749.937	375%
Türkiye	958.345	1.101.804	1.484.142	1.891.085	1.588.862	1.786.405	2.110.174	2.420.661	2.830.674	2.970.948	2.753.346	2.658.941	2.760.343	3.130.600	3.489.376	3.897.049	307%
Litvanya	653.923	802.956	1.058.718	1.129.888	972.385	1.105.689	1.409.191	1.591.016	1.808.235	2.081.904	1.801.868	1.932.729	2.161.289	2.514.155	2.557.400	2.649.048	305%
Bulgaristan	226.120	245.517	316.121	329.828	261.944	312.373	397.141	468.626	530.179	634.421	594.759	679.437	714.603	791.541	736.871	778.123	244%
Güney Kore	552.055	729.374	768.810	774.847	768.203	965.493	1.521.121	2.056.236	2.401.295	2.382.156	1.967.294	1.932.253	1.746.180	1.784.589	1.712.541	1.419.546	157%
Polonya	6.097.628	6.779.454	8.390.247	9.750.615	7.743.176	8.338.161	9.949.550	9.234.455	10.546.786	11.940.149	10.916.745	11.776.259	12.873.826	14.833.478	14.689.114	14.394.281	136%
Rusya	299.494	378.926	474.980	471.257	351.425	293.153	263.830	449.309	467.998	464.011	377.304	409.657	494.236	567.507	666.335	641.024	114%
Romanya	1.226.817	1.334.063	1.647.989	1.768.524	1.509.923	1.649.301	1.998.600	2.011.385	2.404.068	2.705.155	2.443.227	2.604.877	2.711.990	2.978.318	2.965.409	2.556.216	108%

Tablo 5. Mobilya İhracatını En Çok Artıran Ülkeler, 2005-2020, x 1.000 ABD Doları (2)

İthalatçılar	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Değişim
Slovakya	498.705	811.370	1.050.635	968.722	838.509	906.946	1.106.221	1.114.867	1.238.543	1.439.714	1.496.178	1.787.595	1.892.508	2.249.343	2.471.125	1.882.454	277%
Çin	820.527	944.845	1.299.778	1.526.475	1.841.701	3.060.824	2.780.538	2.872.045	3.063.736	3.373.789	3.233.846	3.235.811	3.699.548	3.971.384	3.527.753	2.903.262	254%
Polonya	1.205.953	1.384.434	1.927.524	2.484.504	1.747.654	1.784.004	2.199.116	1.897.366	2.087.528	2.632.851	2.489.489	2.656.196	3.216.575	3.841.578	3.980.632	4.108.726	241%
Güney Kore	1.102.041	1.537.622	1.849.738	1.785.391	1.365.502	1.778.277	1.937.589	1.933.228	2.210.318	2.580.575	2.852.616	3.011.076	3.053.262	3.223.913	3.366.515	3.710.464	237%
Çek Cumhuriyeti	1.073.991	1.182.446	1.517.678	1.876.970	1.572.394	1.560.266	1.823.620	1.766.629	2.022.392	2.376.664	2.463.246	2.907.257	3.389.618	3.644.783	3.574.137	3.342.010	211%
Rusya	926.451	1.301.414	2.167.512	3.009.680	1.998.116	2.820.121	3.791.879	4.498.726	4.672.474	4.281.270	2.290.253	1.994.667	2.703.110	2.872.185	2.896.581	2.790.367	201%
Birleşik Arap Emirlikleri	914.525		1.551.128	2.109.194				2.235.693	1.954.633	2.304.022	2.282.730	2.092.030	2.555.929	2.343.242	2.404.294	2.646.066	189%
Hollanda	3.226.264	3.541.261	4.388.216	4.891.634	3.927.898	4.175.846	5.133.604	4.719.230	4.783.760	5.129.045	5.114.108	5.538.194	6.378.510	7.235.631	7.553.155	7.912.616	145%
Avustralya	2.047.608	2.299.533	2.816.401	3.285.138	2.835.736	3.442.272	3.885.482	4.263.443	4.344.725	4.432.780	4.406.604	4.281.422	4.387.117	4.825.614	4.560.542	4.678.007	128%

Danimarka	1.508.760	1.813.459	2.146.529	2.282.103	1.740.867	1.879.603	2.043.311	1.884.378	2.019.619	2.259.738	2.101.549	2.096.221	2.321.016	2.538.239	2.525.074	2.683.631	78%
Almanya	12.062.64 9	12.917.53 2	13.710.19 8	17.330.40 2	15.157.87 8	16.597.21 6	18.996.04 2	17.935.23 1	18.897.19 2	21.275.58 5	19.202.17 7	20.235.08 5	20.551.56 4	21.711.12 3	20.961.25 4	20.973.74 6	74%
Meksika	1.831.992	2.293.283	2.601.069	2.560.294	1.730.797	2.291.849	2.673.396	3.137.301	3.509.516	3.781.933	3.882.755	3.747.790	3.829.689	4.003.649	4.352.959	3.024.514	65%
Amerika Birleşik Devletleri	41.229.82 5	43.932.04 6	44.882.68 4	41.919.40 9	32.472.69 9	41.278.01 5	43.058.20 1	47.855.69 6	51.335.97 7	55.782.89 1	61.188.72 2	63.153.42 7	66.961.24 0	72.058.61 3	67.172.66 5	65.480.03 9	59%
Norveç	1.837.431	2.115.997	2.721.115	2.995.679	2.264.741	2.424.282	2.834.166	3.064.747	3.187.244	3.263.735	2.867.127	2.836.308	2.987.557	3.055.534	3.008.855	2.858.296	56%

Tablo 6. Mobilya İthalatını En Çok Artıran Ülkeler, 2005-2020, x 1.000 ABD Doları (2)

1.2.6. Sanayi Eğilimleri ve Gelişmeler

Bu kısımda küresel mobilya sanayindeki ana eğilimler üzerinde kısaca durulmuştur. Artan küresel talepte en büyük oranı oluşturan kalemlerden birinin de mobilya sektörü olacağı düşünülmektedir.

Mobilya pazarının büyümesini etkileyen en önemli faktörler;

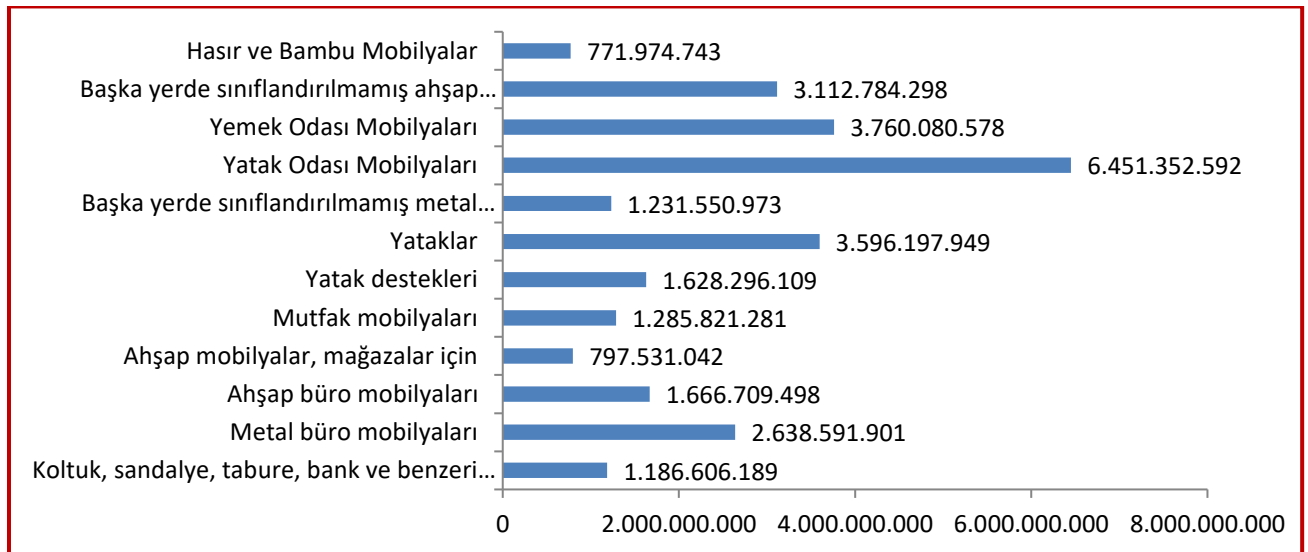
- Şehir merkezlerinde bulunan nüfusun toplam nüfusa oranındaki artış,
- Hane halkı gelirlerindeki artış,
- Tüketicilerin genel olarak konfor beklentilerinin yükselmesi,
- Tüketim alışkanlıklarındaki değişimler,
- Teknolojideki gelişmeler olarak sıralanabilir.

2. TÜRKİYE'DE MOBİLYA SEKTÖRÜ

Bu kısımda Türkiye'de mobilya sanayinin ticaret hacmi ile ilgili veriler verilmiş, sanayideki trendler ve gelişmeler üzerinde açıklamalar yapılmıştır.

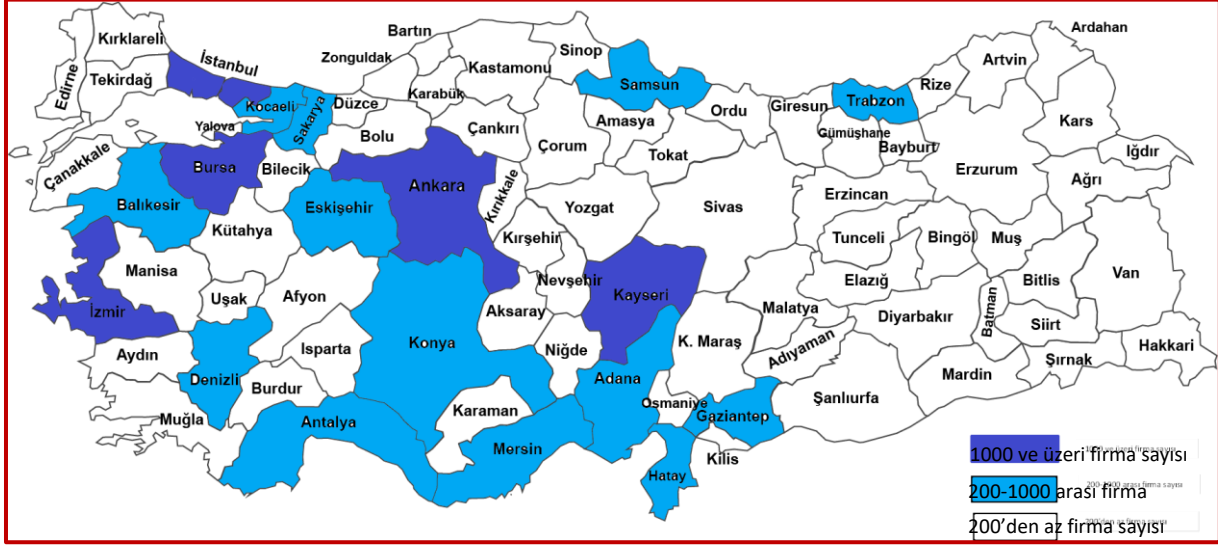
2.1. Türkiye'de Mobilya Sanayisine Genel Bakış

Türkiye, 2020 yılında yaklaşık 28,2 milyar TL'lik bir pazar büyüklüğüne sahiptir. Küresel ticaretin %1,48'i Türkiye tarafından yapılmaktadır.



Şekil 6. Ürün Grupları Bazında Türkiye Mobilya Pazarı, 2020, TL (3)

2019 yılında SGK veri tabanına kayıtlı 21.758 işletme, mobilya sanayinde üretim faaliyeti göstermektedir. Toplamda 154.829 kişiyi istihdam eden sektördeki üreticilerin coğrafi dağılımları aşağıda yer alan şekilde gösterilmiştir.



Şekil 7. Mobilya Sektöründeki Üreticilerin Coğrafi Dağılımı, 2019 (4)

Mobilya sektöründeki işletmelerin coğrafi dağılımı analiz edildiğinde, sektörde faaliyet gösteren ve SGK'ya kayıtlı üreticilerin %5,5'i Kayseri'de bulunmaktadır.

	2015	2016	2017	2018	2019	Değişim %
İşletme Sayısı	21.501	21.446	22.207	22.029	21.758	1,2
Çalışan Sayısı	164.723	157.406	161.996	151.907	154.829	-6

Tablo 7. Mobilya Sektörü, Çalışan ve İşletme Sayıları, 2015-2019, Türkiye (4)

2.1.1. Dış Ticaret

Bu kısımda Türkiye'nin dış ticaretinin büyüklüğü, yönü ve ticaret partnerleri hakkında bilgi ve istatistikler bulunmaktadır.

Türkiye'de mobilya sektörü, 2020 yılında gerçekleştirdiği 3,9 milyar ABD doları ihracat ile mobilya sektöründeki küresel ihracatın %1,48'ini gerçekleştirmiştir. Bu oran, Türkiye'nin küresel ihracatı ile karşılaştırıldığında genel ihracat performansının üzerindedir. Bu yönden incelendiğinde sektörün bütünü açısından Türkiye, küresel düzeyde önemli bir aktördür. Mobilya sektöründeki bazı ürün alt grupları bakımında Türkiye küresel pazarda öncü ülkeler arasındadır. Araba koltukları, yatağa dönüştürülebilir koltuklar, cerrahide kullanılan koltuklar, yatak odası takımları, metal büro mobilyaları ve yaylı yataklarda Türkiye ihracat ortalamasının üzerinde ihracat yapılmaktadır. Bambu mobilyalar ve

aydınlatma cihazları haricinde hemen hemen tüm alt sektörlerde Türkiye ortalamasının üzerinde ihracat yapılmaktadır. Aynı zamanda tüm alt gruplarda Türkiye ortalamasının altında ithalat yapılmaktadır.

Sektör, yapmış olduğu 3,2 milyar ABD doları dış ticaret fazlası ile ulusal ekonomi için büyük öneme sahip sektörler içerisinde bulunmaktadır.

Aşağıda mobilya ürün grupları itibarıyla Türkiye'nin dış ticareti ve Türkiye'nin küresel dış ticaret içindeki pozisyonu açıklanmaya çalışılmıştır.

	TÜRKİYE					DÜNYA	
	İhracat	İthalat	Dış Ticaret Dengesi	Küresel İhracattaki Payı	Küresel İthalattaki Payı	İhracat	İthalat
Oturmaya Mahsus Mobilyalar	1.126.942	320.069	806.873	1,4%	0,4%	78.047.624	74.627.940
Uçak Koltukları	15.766	6.964	8.802	1,4%	0,6%	1.163.175	1.107.989
Araba Koltukları	123.404	17.427	105.977	5,0%	0,8%	2.471.303	2.188.278
Ayarlanabilir Koltuklar	43.200	10.428	32.772	0,7%	0,2%	6.129.729	5.042.971
Yatağa Dönüştürülebilir Koltuklar	136.540	7.953	128.587	5,9%	0,5%	2.307.912	1.720.054
Bambu Mobilyalar	569	827	-258	0,2%	0,3%	279.087	259.848
Yatağa dönüştürülemeyen Ahşap İskeletli Koltuklar (Kapitoneli)	321.995	20.057	301.938	1,8%	0,1%	18.343.883	17.853.166
Yatağa dönüştürülemeyen Ahşap İskeletli Koltuklar (Kapitonesiz)	44.545	7.818	36.727	1,5%	0,3%	2.956.297	2.723.746
Koltuk Aksam ve Parçaları	359.400	183.749	175.651	1,4%	0,7%	25.160.857	27.085.631
Tıpta, cerrahide ve dış hekimliğinde kullanılan mobilyalar	113.502	19.442	94.060	2,5%	0,4%	4.561.781	4.897.499
Diğer mobilyalar ve bunların aksam ve parçaları	1.751.199	125.148	1.626.051	1,9%	0,1%	92.480.229	83.511.044
Bürolarda kullanılan metal mobilyalar	85.659	1.556	84.103	3,1%	0,1%	2.774.026	2.539.744
Metalden diğer mobilyalar	230.417	29.726	200.691	1,2%	0,2%	18.733.689	16.977.462
Bürolarda kullanılan türden ahşap mobilyalar	61.913	2.072	59.841	1,5%	0,1%	4.024.315	3.180.123
Mutfaklarda kullanılan türden ahşap mobilyalar	37.018	8.802	28.216	0,5%	0,1%	7.517.381	6.502.377
Yatak odalarında kullanılan türden ahşap mobilyalar	646.123	17.425	628.698	6,0%	0,2%	10.705.389	11.025.875

Diğer ahşap mobilyalar	439.647	38.860	400.787	1,7%	0,2%	26.282.462	24.115.032
Plastik maddelerden mobilyalar	49.197	4.391	44.806	1,8%	0,2%	2.728.560	2.726.574
Diğer maddelerden mobilyalar	37.292	3.113	34.179	1,0%	0,1%	3.678.992	2.751.207
Aksam ve parçalar	163.932	19.200	144.732	1,0%	0,1%	15.984.671	13.589.206
Yatak eşyası ve benzeri eşya	398.940	34.061	364.879	2,1%	0,2%	18.942.575	17.284.087
Yatak iskeleti-somyalar	33.915	1.128	32.787	2,4%	0,1%	1.422.093	784.559
Gözenekli kauçuktan veya plastik maddelerden yapılan yataklar	22.844	4.403	18.441	0,8%	0,1%	2.724.967	3.078.928
Yaylı yatak	232.411	5.329	227.082	8,1%	0,2%	2.883.596	2.599.751
Uyku tulumları	4.279	1030	3.249	0,8%	0,2%	558.802	519.370
Yastık yorgan ve aksam ve parçalar	105.490	22.170	83.320	0,9%	0,2%	11.339.339	10.290.761
Aydınlatma cihazları	231.702	194.804	36.898	0,4%	0,5%	58.190.837	41.639.095
	3.622.285	693.524	2.928.761			252.223.046	221.959.665

Tablo 8. Türk Mobilya Sektörü Dış Ticareti, x 1.000 ABD Doları, 2020 (2)

3. KAYSERİ MOBİLYA SEKTÖRÜ

Bu kısımda Kayseri’de bulunan mobilya sanayisi tüm yönleriyle ile analiz edilmiş ve bölgedeki mobilya sektörünün değer zinciri haritası ortaya konulmuştur. Gerçekleştirilen analizlere dayalı olarak bölgedeki sektörün mevcut durumu açıklanmaya çalışılmış, sektör aktörlerin de katılımı ile yapılan saha ziyaretleri, çalıştaylar ve uzman görüşleri ile gelişme eksenlerine uygun yükseltme planları hazırlamak için analiz ve sentez çalışmaları yapılmıştır.

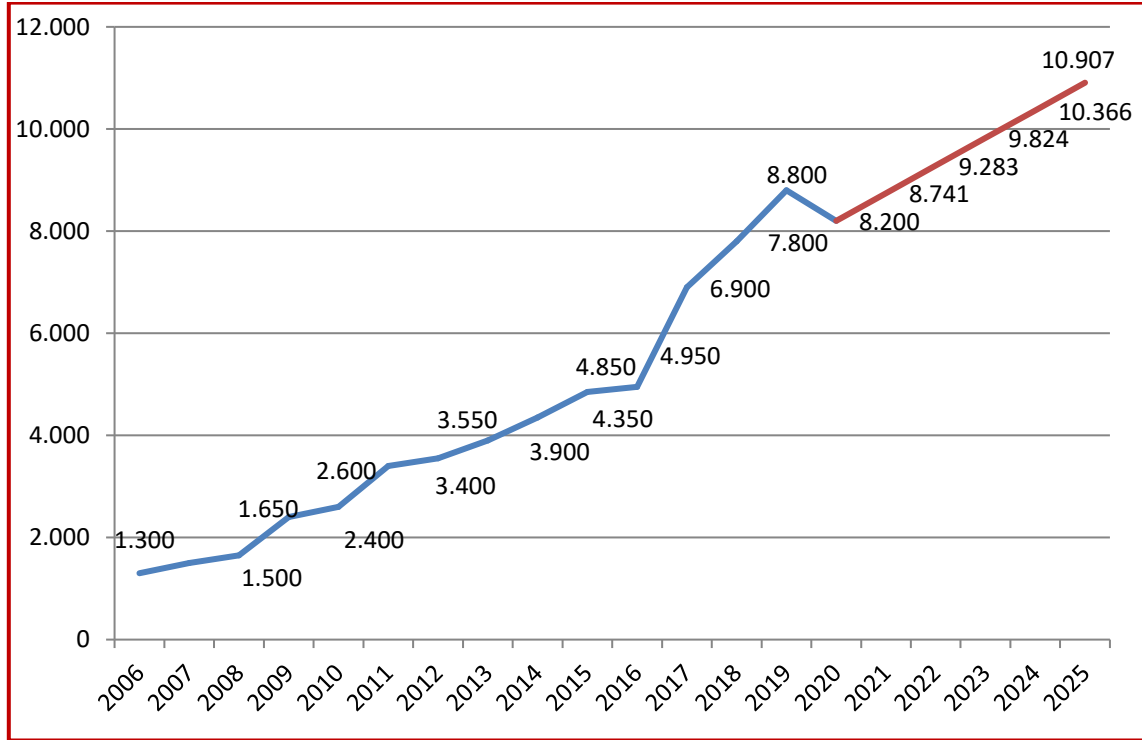
3.1. Kayseri Mobilya Sanayisine Genel Bakış

Kayseri’de SGK veri tabanından alınan verilere göre 1.206 sektör firması, 23.511 çalışan ile faaliyetlerini yürütmektedir.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Değişim
İşletme Sayısı	1.071	1.088	1.162	1.152	1.206	1.390	%29,87
Çalışan Sayısı	21.819	21.460	22.343	21.648	23.511	26.608	%21,94

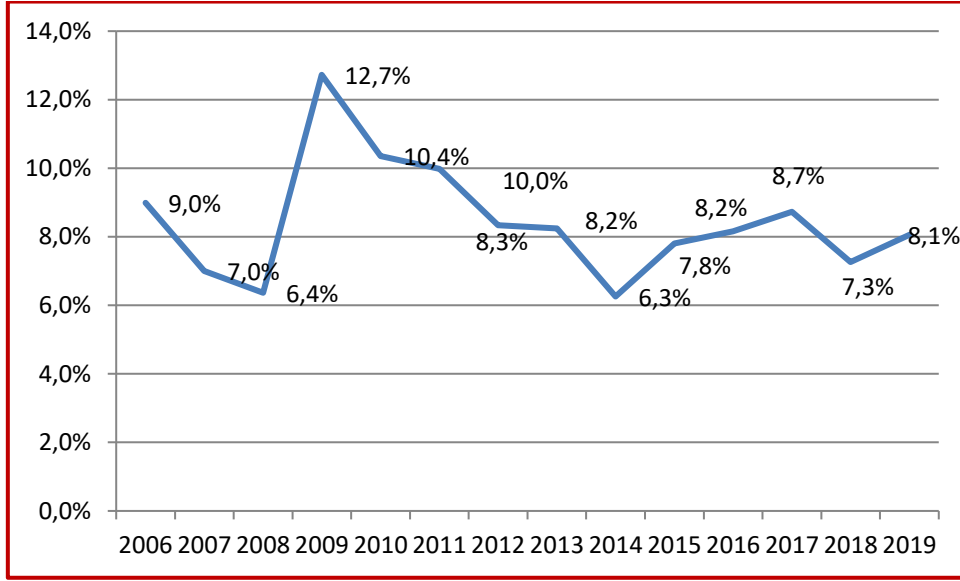
Tablo 9. Mobilya Sektörü, Çalışan ve İşletme Sayıları, 2015-2019, Kayseri (4)

GBS veri tabanından alınan verilere göre sektörün 2006 yılı itibarıyla satış hasılatı 1,3 milyar TL düzeyinde gerçekleşmiştir. 2019 yılında 8,8 milyar TL satış cirosun ulaşılmış olan sektörün, 2025 yılında 10,9 milyar TL satış hasılatına ulaşacağı beklenmektedir.



Şekil 8. Mobilya Üreticilerinin Satış Hasılatı, 2006-2025, TL, Kayseri (milyon TL) (5)

Sektör firmalarının faaliyet kârlılık oranlarında yıllara göre gözlemlenen değişim de aşağıda ayrıca gösterilmiştir.



Şekil 9. Kayseri Mobilya Sektörü, 2006-2019, Faaliyet Kârı, % (5)

Kayseri ili mobilya sektörü faaliyet kârlılığı yıllara göre değişmekle birlikte %8 civarı dalgalanmaktadır. Alt sektörler bazında kârlılık incelendiğinde ise yatak sektörünün en kârlı alt sektör olduğu görülmektedir.

	Net Satışlar (TL)	Faaliyet Kârı (TL)	Kâr Yüzdesi
Yatak Sektörü	1.407.293.740	124.398.018	8,84%
Büro ve Mağaza Mobilyaları	2.780.806.943	244.516.837	8,79%
Mutfak Mobilyaları	93.531.298	1.927.212	2,1%
Diğer Mobilya İmalatı	4.525.215.485	338.804.241	7,49%

Tablo 10. Mobilya Alt Sektörlerinin Faaliyet Kârları, Kayseri, 2019 (5)

Kayseri ili mobilya sektörü, Türkiye mobilya sektöründeki önde gelen diğer illere göre daha kârlıdır. Bunu etkileyen birçok sebep bulunmaktadır. Kayseri ili mobilya sektörü ekosistemi faaliyet gösteren firmalara hammadde tedarikini düzenli olarak sağlamaktadır. Burada pek çok hammaddeye aynı gün içinde ulaşılabilmektedir. İş gücü verimi diğer illere kıyasla yüksektir. 2019 yılı itibarıyla mobilya sektöründe İstanbul'da 29 bin, Bursa'da 26 bin ve Kayseri'de 24 bin ücretli çalışan bulunmaktadır. Bu durum, daha az emek harcanarak daha fazla satış yapıldığını göstermektedir.

	Net Satışlar(TL)	Faaliyet Kârı ve Zararı (TL)	Kâr Yüzdesi	Ücretli Çalışan Sayısı	Firma Sayısı
Kayseri	8.806.847.467	709.646.309	8,1%	23.420	1.206
Bursa	7.157.662.419	517.174.340	7,2%	25.750	2.388
İzmir	2.995.608.097	197.711.281	6,6%	10.830	1.688
İstanbul	8.663.072.774	391.375.433	4,5%	29.710	5,073
Ankara	3.984.099.441	170.713.396	4,3%	11.630	2.481

Tablo 11. Büyük Mobilya Üreticisi Şehirlerin Mobilya Net Satışları ve Kârlılıkları, 2019 (5)

3.1.1. Kayseri Mobilya Sektörü Ürünleri

Aşağıda şekilde, Kayseri mobilya sektöründe üretilmekte olan ürünler gösterilmiştir.

Uçak ve Araba Koltukları



Ayarlanabilen Koltuklar



Yatağa Dönüştürülebilir koltuklar



Hasır veya Bambu Mobilyalar



Yatağa Dönüştürülemeyen Koltuklar



Büro
Mobilyaları



Plastik
Mobilyalar



Mutfak
Mobilyası



Yatak
Grupları



Yemek
Odası
Mobilyaları



Diğer
Mobilyalar



Yataklar ve
Yatak
İskeletleri



Mobilya
Aksesuarları



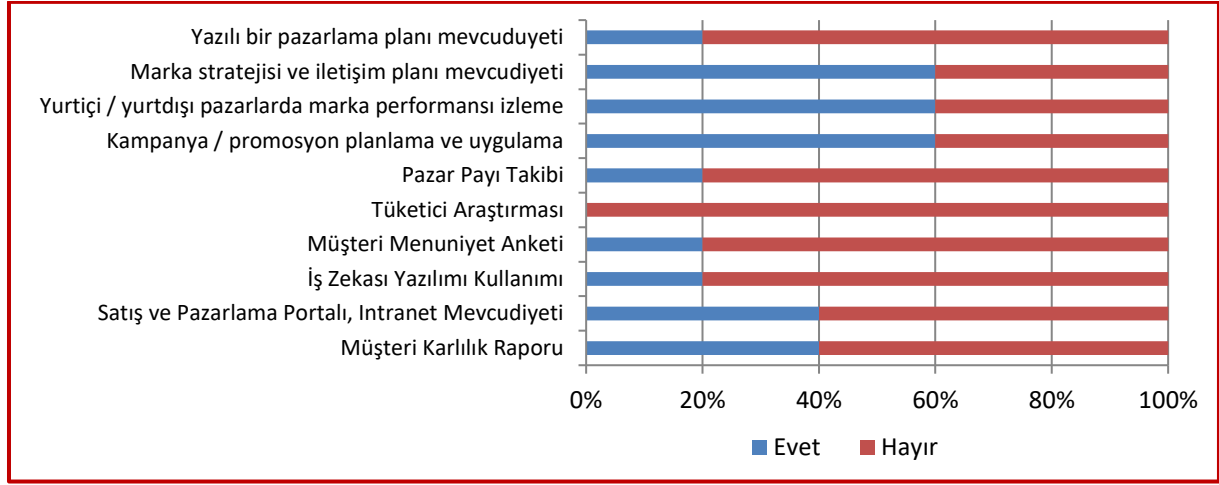
Tıp, cerrahi
diş hekimliği
mobilyaları



Şekil 10. Kayseri Mobilya Sektörü Ürünleri

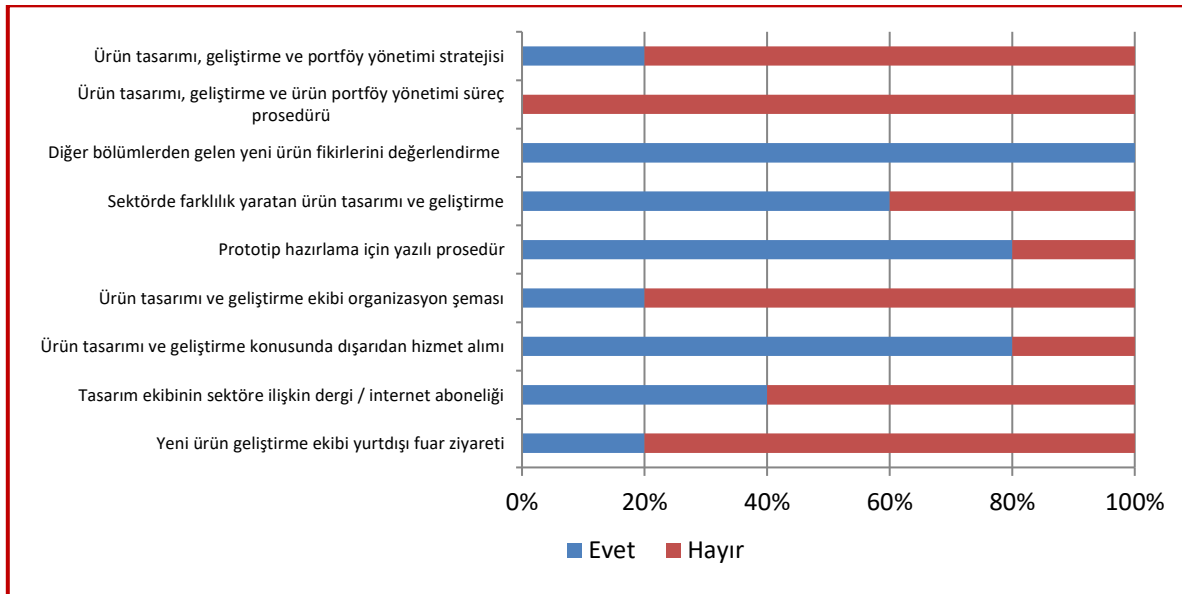
Kayseri’de mobilya sektöründe oldukça geniş bir yelpazede üretim yapılıyor olsa da Orta Anadolu Kalkınma Ajansı’nın daha önce gerçekleştirmiş olduğu çalışmalara göre bu firmaların çok büyük çoğunluğunun kapitoneli sabit ve yatağa dönüşebilir koltuklar, yemek odası takımları ve yatak grubu ürünlerin üretimine odaklanmış oldukları ortaya çıkmaktadır.

Mobilya değer zinciri analizi çalışması kapsamında sektörü temsil yeteneği yüksek 5 işletme ile detaylı görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu görüşmelerden işletme yeteneklerine ilişkin elde edilen çıktılar aşağıda gösterilmektedir.



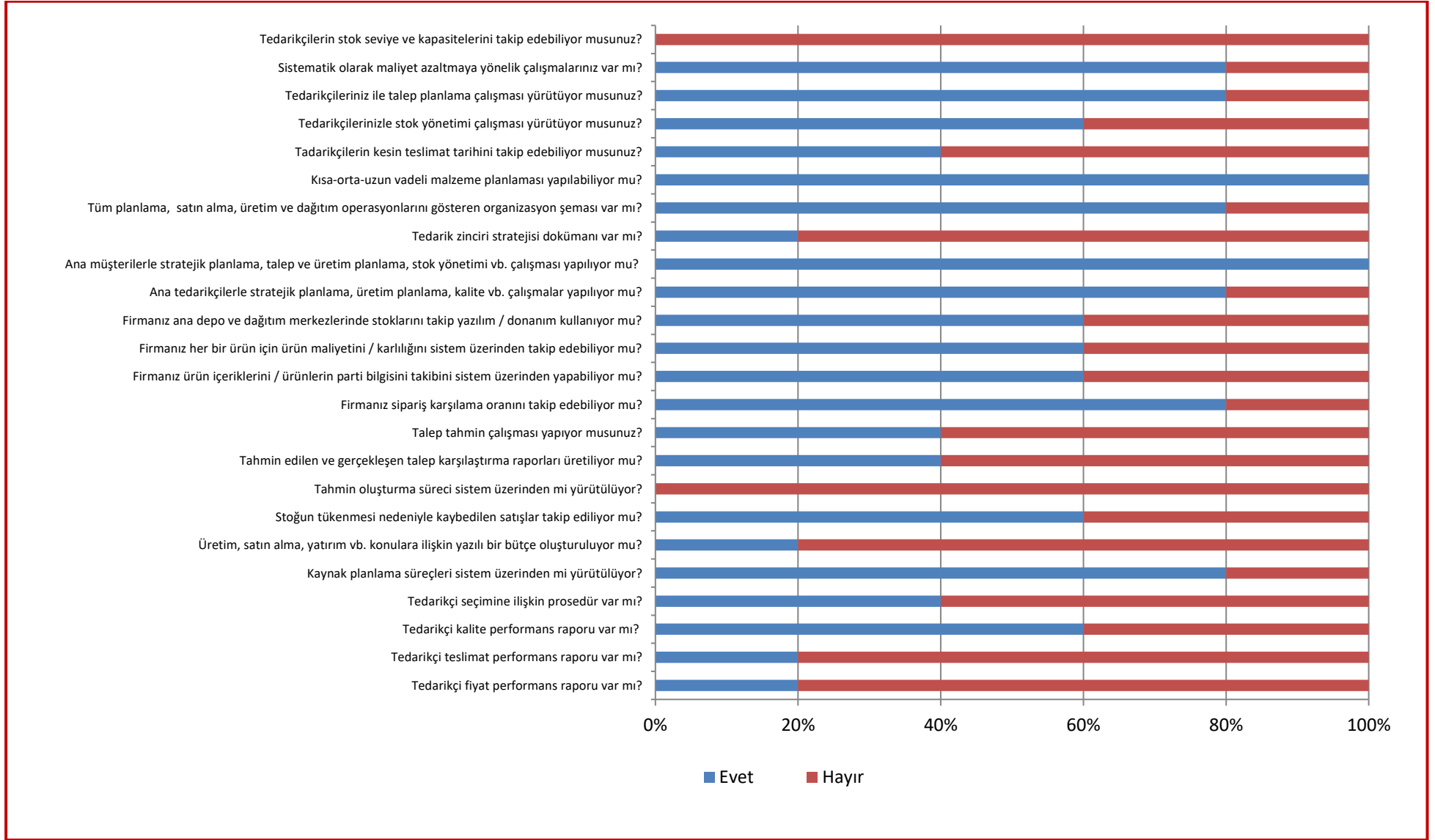
Şekil 11. Pazarlama Kabiliyetleri, Mobilya Sektörü, Kayseri, 2021

2021 yılına ilişkin yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi görüşülen işletmelerin birçok stratejik pazarlama fonksiyonu yeterince gelişmemiş durumdadır. Bunlar arasında müşteri kârlılığını takip etmek, pazarlama planı oluşturmak, iş zekâsı programları kullanmak ve tüketici araştırmaları gösterilebilir. Bu eksiklik, firma rekabetçiliğini ve devamlılığını negatif yönde etkilemekte, diğer firma faaliyetlerinin verimsiz devam ettirilmesi sonucunu doğurmakta kalmayıp firmaların yalnızca fiyat açısından rekabet edebilir kalmasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda aşağıda yer alan grafikte de gösterildiği gibi ürün geliştirme ve tasarım yetenekleri ile beraber diğer fonksiyonlar da bu durumdan negatif etkilenmektedir.



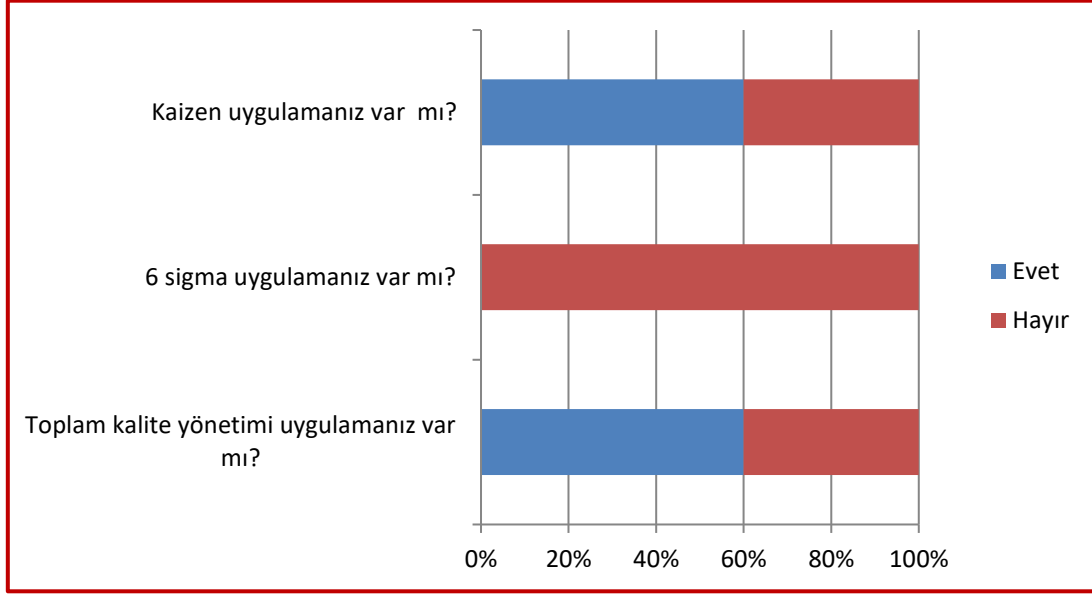
Şekil 12. Ürün Geliştirme ve Tasarım Yetenekleri, Mobilya Sektörü, Kayseri, 2021

Firmaların tedarik zincirini yönetme ve satın alma yeteneklerine ilişkin durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 13. Tedarik Zinciri Yönetme Kabiliyetleri, Mobilya Sektörü, Kayseri, 2021

Firmaların ürün ve sistem kalitesine yönelik uygulamalar geliştirme yetenekleri ile ilgili olarak aşağıdaki grafik oluşturulmuştur.

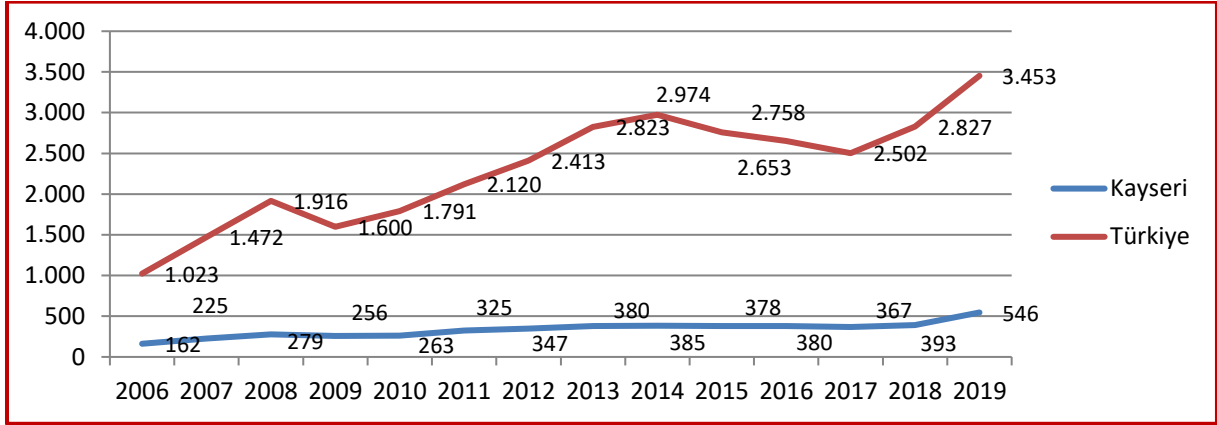


Şekil 14. Kalite Uygulamaları, Mobilya Sektörü, Kayseri, 2021

Bu kısımda bulunan şekillerle görsel olarak ifade edilmiş 2021 verilerinde yer alan bulgular; uzmanlar tarafından analiz edilmiş, değerlendirilmiş çözüm yolları ve nedenleri ele alınmış ve firmalar düzeyinde yükseltme önerileri bölümünde, eksiklikleri gidermeye yönelik detaylı yükseltme planları hazırlanmıştır.

3.1.2. Dış Ticaret

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi, Kayseri’de bulunan mobilya sektörü oldukça geniş bir yelpazede ürün üretiyor olsa da Orta Anadolu Kalkınma Ajansı’nın daha önce yapmış olduğu çalışmalar doğrultusunda bu işletmelerin büyük kısmının panel mobilya, oturma grubu, yatak ve büro mobilyası üretiminde yoğunlaşmış olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle Kayseri mobilya sektörünün ihracat verisi incelenirken bu ürün gruplarının ihracat miktarları incelenmiştir.



Şekil 15. Kayseri'nin İhracattaki Payı, 2006-2019, milyon ABD Doları (5)

	Yurt İçi Satışlar	Yurt Dışı Satışlar	İhracat Oranı
Ankara	3.485.023.698	626.824.670	18,0%
Bursa	5.350.032.100	1.851.691.168	34,6%
İstanbul	7.148.218.434	1.549.855.554	21,7%
İzmir	2.736.240.869	372.935.620	13,6%
Kayseri	7.760.618.525	1.576.751.883	20,3%

Tablo 12. İllerin Mobilya Satışları İçindeki İhracat Payı (%), 2019 (5)

İller	İhracat (USD)	İhracat Fiyatı (USD/Kg)
Bursa	787.564.985	2,49
İstanbul	1.083.551.335	3,87
İzmir	163.213.769	2,96
Ankara	251.674.326	4,22
Gaziantep	85.139.778	1,7
Kayseri	546.874.437	1,81

Tablo 13. İllerin Mobilya İhracat Fiyatı, (Kg) (5)

3.2. Kayseri Mobilya Sanayisi Değer Zinciri Analizi

Bu kısımda Kayseri'deki mobilya sektörünün ve onu çevreleyen eko-sistemin mevcut durumunu daha iyi değerlendirebilmek adına sekiz farklı analiz yapılmıştır. Kayseri ili mobilya sektörü, en fazla istihdamın sağlandığı, ilde en fazla satışın yapıldığı ve en fazla firmanın faaliyet gösterdiği sektör durumundadır. Bu nedenle mobilya sektörü değer zinciri analiz konusu olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler ve elde edilen bulgular takip edilen bölümde açıklanmıştır.

Kayseri’de imalat sanayi sektörleri için üç yıldız tekniği uygulanarak kümelenme araştırması yapılmıştır. Üç yıldız tekniği, Avrupa Komisyonunca desteklenen European Cluster Observatory¹ platformunca geliştirilen bir analizdir.

Üç yıldız tekniğinde, genellikle bütün uygulamalarda sektörel istihdamlar baz alınmaktadır. İl için uygulanacak bu teknikte ise istihdamın yanı sıra net satış verileri ve işyeri sayısı da kullanılmış ve bu verilerin her birine göre ayrı ayrı üç yıldız analizi uygulanmıştır. Üç yıldız tekniğinde üç temel kıstas seçilmekte ve her bir sektör için belirlenen kıstaslar hesaplanmaktadır. Bu kıstasları açıklayacak olursak;

Başatlık (Dominance) (e_i/e_n): Bölgedeki sektör verisinin, bölge toplam verisine oranı;

Büyüklik (Size) (e_i/E_i): Bölgedeki sektör verisinin, sektörün toplam (Türkiye) verisine oranı;

Uzmanlaşma (Specialization) [$(e_i/e_n) / (E_i/E_n)$]²: Sektörün bölgedeki payının, sektörün ülkedeki payına oranını göstermektedir. Burada;

e_i : Kayseri’deki i sektörü ölçüsünü,

E_i : i sektörünün Türkiye toplam ölçüsünü,

e_n : Kayseri ilinin toplam ölçüsünü,

E_n : Türkiye toplam ölçüsünü, göstermektedir.

Üç yıldız tekniğinde, her bir kıstas (başatlık, büyüklük ve uzmanlık) için bir eşik değer tanımlanmakta ve kıstasların hesaplanan rakam bu eşik değeri geçerse, ilgili sektör bu kıstastan bir yıldız kazanmaktadır. Bölgelere göre analiz edilen sektörler, eşik rakamını aştığı her kıstasa göre bir yıldız aldığından, herhangi bir kıstasın eşik rakamını aşan sektör bir yıldız, herhangi iki kıstasın eşik rakamını aşan sektör iki yıldız, üç kıstasta da eşik rakamını aşan sektör üç yıldız almaktadır. Üç yıldız alan sektörün o bölgede kümelenme altyapısına sahip olduğu kabul edilmektedir.

Üç yıldız tekniğinde temel problem, eşik değerlerin tespit edilmesidir. Eşik değerlerin tespit edilmesinde; genelde ilk iki kıstas için (baskınlık ve büyüklük) farklı eşik rakamlar baz alınırken, uzmanlaşma katsayısı genellikle 1 olarak alınmaktadır. Burada özellikle, ilk iki kıstas için belirlenen değerlerin teorik ya da tematik bir ölçüsü bulunmadığından, farklı çalışmalarda farklı eşik ölçüleri kullanıldığı görülmektedir. Kayseri için hazırlanacak bu çalışmada ise, imalat sanayinin bölgesel dağılımında ve eşik ölçünün belirlenmesinde daha rasyonel ve daha objektif bir ölçü belirlenmesi için aşağıda açıklanan yöntem takip edilmiştir:

- Analiz imalat sanayi için uygulanacağından istihdam, net satışlar ve işyeri sayısı rakamları için imalat sanayi toplamı göz önüne alınmıştır.

¹ www.clusterobservatory.eu

²Buradaki katsayı, Location Quotient (LQ) katsayısı olarak farklı alanlarda (ihracat uzmanlaşması, coğrafi uzmanlaşma, vb.) da kullanılmaktadır.

- İmalat sanayinde, NACE Revize 2 sınıflandırma sisteminde ikili düzeyde 24 sektör, üçlü düzeyde ise 95 sektör faaliyet göstermektedir.
- Sonuç olarak, eşik ölçünün belirlenmesinde;
 - *Başatlık* kıstası için (e_i/e_n), her bir alt sektörün bölgedeki imalat sanayi içindeki payının beklenen değeri ikili düzeyde ($1/24=0.0417$), üçlü düzeyde ($1/95=0.0105$) olacağından baskınlık eşik ölçüleri olarak uygulanmıştır.
 - *Büyüklik* kıstası için bölgedeki seçilen sektörün Türkiye toplamı içindeki oranı (e_i/E_i) kıstasları için toplamda 81 il olduğundan ve her bir bölgede bu sektörün ülke geneli içindeki oranın beklenen değeri ($1/81=0,0123$) hesaplanacağından, bu değer büyüklük kıstasları için eşik değer olarak uygulanmıştır.
 - *Uzmanlık* kıstası için de $[(e_i/e_n) / (E_i/E_n)]$ beklenen değer 1 olacağından (sektörün bölgedeki payının sektörün ülkedeki payına oranının eşit olması bekleneceğinden), eşik değer olarak **1** uygulanmıştır.

Dolayısıyla üç yıldız tekniğinde sektörlerin yıldız sayılarının hesaplanmasında;

$(e_{ij}/e_{nj}) >$ ikili düzeyde 0.0417 ($=1/24$), üçlü düzeyde 0.0105 ($=1/95$) ise o sektörün/faaliyetin bölgede **başatlık** özelliği gösterdiği,

$(e_{ij}/E_i) >0.0123$ ($=1/81$) ise o sektörün/faaliyetin bölgede **büyüklik** özelliği gösterdiği,

$(e_{ij}/e_{nj}) / (E_i/E_n) > 1$ ise o sektörün/faaliyetin **uzmanlık** özelliği gösterdiği kabul edilmiştir.

Çalışmada kullanılan ve imalat sanayinin mekânsal dağılımını yoğunlaşmayı da kapsayacak şekilde verecek olan üç yıldız tekniğinde, yalnızca eşik ölçülerini geçen sektörler göz önüne alındığında bir kez daha belirtilmelidir. Sektörlerin aldıkları yıldızlara göre kümelenme özelliklerinin isimlendirilmesinde; üç yıldız alan sektörler (başatlık, büyüklük ve uzmanlık özelliği olanlar) için “olgun küme”, iki yıldız alan sektörler için “potansiyel küme” ve tek yıldız alan sektörler için de “aday küme” tanımları kullanılmıştır. Sektörlerin kümelenme karakteristikleri ve hangi kümede olacağı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (6).

Kriter	Sektörler (NACE 2)	Başatlık	Büyüklik	Uzmanlık	Bulunduğu Küme
İstihdam	31-Mobilya imalatı	0,288	0,153	3,339	Olgun Küme
	25-Fabrikasyon metal ürünleri imalatı	0,148	0,034	1,390	
	27-Elektrikli teçhizat imalatı	0,070	0,037	1,504	
	13-Tekstil ürünlerinin imalatı	0,100	0,02	0,671	Potansiyel Küme
	10-Gıda ürünlerinin imalatı	0,077	0,015	0,889	
	23-Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı	0,048	0,020	0,956	
	17-Kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı	0,014	0,020	1,021	
	22-Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı	0,038	0,015	0,995	Aday Küme
	30-Diğer ulaşım araçlarının imalatı	0,009	0,011	0,722	

	33-Makine ve ekipmanların kurulumu ve onarımı	0,027	0,017	0,902	
	16-Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı	0,013	0,018	0,711	
	24-Ana metal sanayii	0,031	0,016	0,994	
	28-Makine ve ekipman imalatı	0,033	0,017	0,770	
İşyeri Sayısı	31-Mobilya imalatı	0,246	0,060	7,290	Olgun Küme
	25-Fabrikasyon metal ürünleri imalatı	0,161	0,025	1,632	
	33-Makine ve ekipmanların kurulumu ve onarımı	0,056	0,016	0,801	
	27-Elektrikli teçhizat imalatı	0,034	0,027	1,757	Potansiyel Küme
	10-Gıda ürünlerinin imalatı	0,129	0,016	0,695	
	22-Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı	0,044	0,018	0,716	
	23-Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı	0,043	0,017	0,952	
	17-Kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı	0,010	0,018	1,0301	
	19-Kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı	0,001	0,019	0,138	
	26-Bilgisayarların elektronik ve optik ürünlerin imalatı	0,008	0,020	0,725	
	24-Ana metal sanayii	0,021	0,018	0,778	
	20-Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı	0,014	0,014	0,282	
	28-Makine ve ekipman imalatı	0,033	0,014	0,797	Aday Küme
	16-Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri	0,024	0,013	0,868	
	13-Tekstil ürünlerinin imalatı	0,038	0,012	0,940	
	21-Temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemeler	0,001	0,009	0,034	

Tablo 14. Kayseri İli –NACE 2 İkili Sınıflandırma Sisteminde- İmalat Sanayi Kümelenmesi, 2020 (4)

3.2.1. Ürün Segmentasyonu

Genel olarak düşünüldüğü şekilde sektörel düzeyde değer zinciri analizi, bir sektörün son ürünlerine değer katan kaynakların, faaliyetlerin ve çevrenin tanımlanması ve sonra da farklılaştırmayı sağlamak veya maliyetleri düşürmek üzere bu faaliyetlerin, kaynakların ve çevrenin analiz edilmesine yönelik bir çalışmadır. Birçok analiz üründen başlar ve sektörlerin teslimat ve tedarik faaliyetlerine doğru yayılır. Bölge için başat sektör belirlendikten sonra, aşağıda sıralananları yapmak için,

- Değer üreten faaliyetler ve operasyonlar ile bunların zincir boyunca oluşturulan toplam değerdeki göreceli paylarının belirlenmesi,
- Rakip zincirlerle karşılaştırmak üzere değeri oluşturulan bileşenlerin tanımlanması ve
- İncelenen değer zinciri ile ilgili yükseltme fırsatlarının tespit edilmesi gerekmektedir.

Bir sektörün dinamikleri ve rekabet gücü hakkında görüşler elde etmek, ancak o sektörün önde gelen ürünlerinin analiz edilmesi ile sağlanabilmektedir. Bu nedenle, araştırmanın ikinci adımını sektörün önde gelen ürünlerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu safhada, genel olarak sektörel satışların %50'sinden fazlasını sağlayan 2 veya 3 ürünün, analiz edilmek üzere seçilmesi gerekmektedir.

Sektörü temsilen 3'lü koltuk, yaylı yatak ve yatak odası takımı seçilmiştir. Bu üç ürün büyük ölçüde Kayseri ili mobilya sektöründe üretilen ürünleri temsil etmektedir. 3'lü koltuk ve yatak odası takımı en büyük grup olan "Diğer Mobilya İmalatı" grubu içerisinde yer almaktadır. Ürün olarak seçilen yaylı yatak ise %16'lık bir satış değeri olan "Yatak Sektörünü" temsil etmektedir.

	Net Satışlar	Satış Yüzdesi
Yatak Sektörü	1.407.293.740	16,0%
Büro ve Mağaza Mobilyaları	2.780.806.943	31,6%
Mutfak Mobilyaları	93.531.298	1,1%
Diğer Mobilya İmalatı	4.525.215.485	51,4%

Tablo 15. Kayseri İli Mobilya Sektörü Alt Ürün Gruplarının Satış Tutarları TL, 2019 (5)

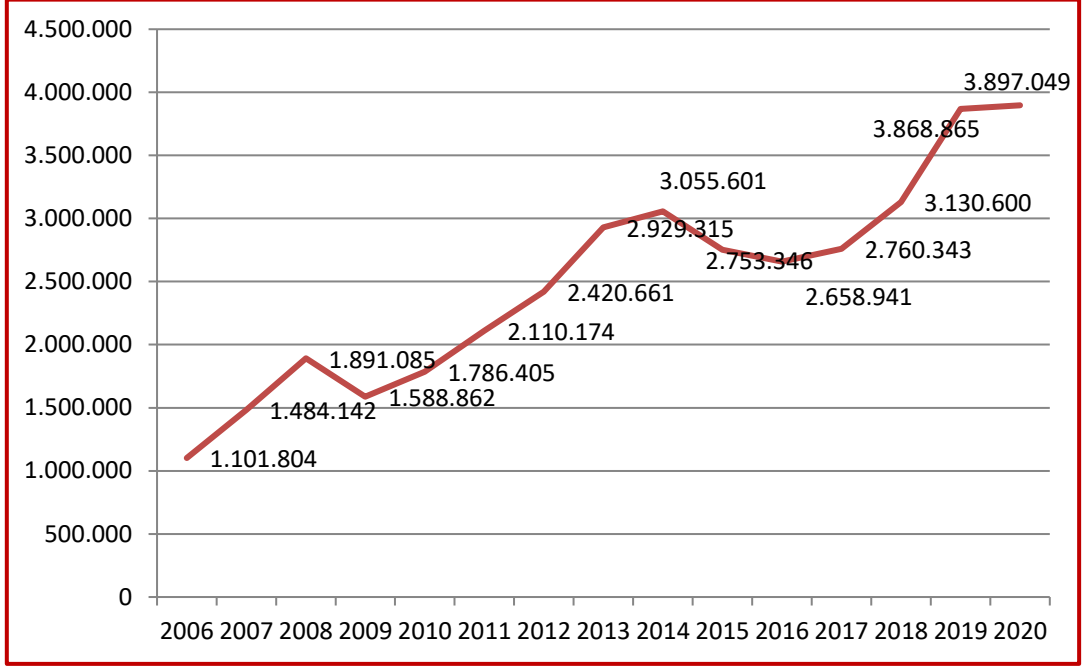
3.2.2. Pazar Eğilim Analizi

Pazar eğilimi analizi, pazar hareketlerinin ve pazar ile alıcıların baskın modellerinin incelenmesidir. Sektör için eğilim analizi yapmanın en önemli tarafı, alıcıların tercihleri, pazarın dinamikleri ve küresel makroekonomik duruma yönelik öngörülerin elde edilmesidir. Pazar eğilimi analizi, bölgesel ve küresel pazarların ürün, fiyat, hacim ve pazar payı sonuçlarının analize edilmesi ve tahmin edilmesiyle gerçekleştirilir. Pazar eğilimi analizi, belirlenen sektör için strateji üretilmesinde önem arz eden eğilimleri belirler.

Dünya mobilya satışlarının ekonomik değerinin 509,8 milyar ABD doları olduğu düşünülmektedir ve 2027 yılında 650,7 milyar ABD dolarına ulaşacağı tahmin edilmektedir. (3) 2020 yılı Dünya toplam ihracatı 230 milyar ABD dolarını bulmuştur. Son 10 yılda ihracat rakamlarında %38'lik bir artış olmuştur. En fazla ihracat yapan ülke açık ara Çin'dir. En büyük ihracat pazarı ise ABD'dir.

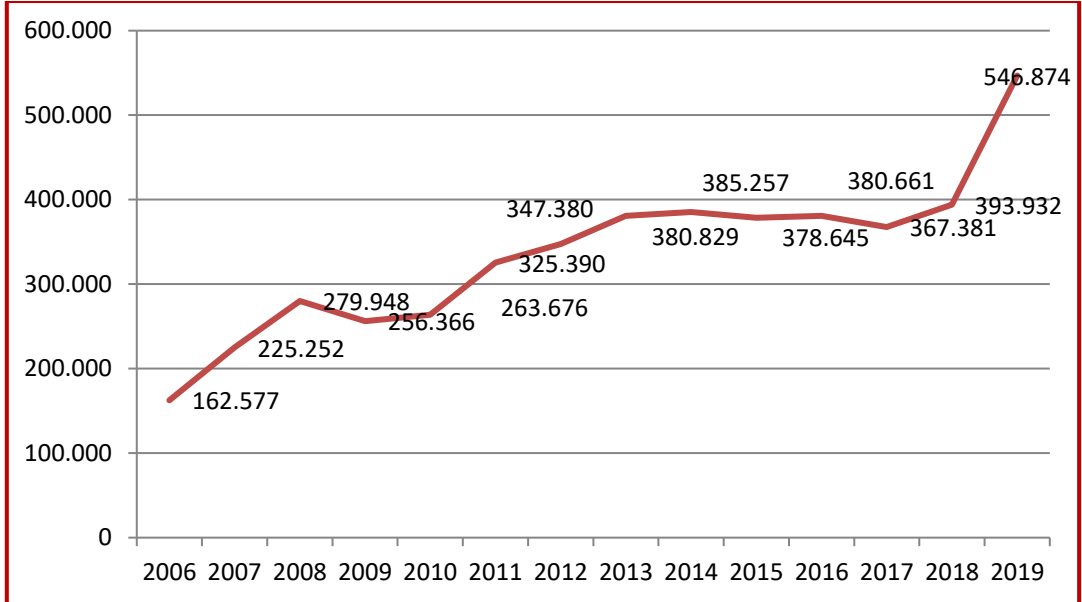
Türkiye 2019 yılı mobilya net satışları 44,5 milyar TL'yi bulmuştur. En fazla mobilya satışı yapan iller sırasıyla Kayseri, İstanbul, Bursa, Ankara ve İzmir'dir. Kayseri mobilya satışlarının %19,7'sini tek başına yapmaktadır.

Türkiye mobilya ihracatı 2006-2020 döneminde %254 artmıştır. Diğer sektör grafikleri incelendiğinde aynı dönemde en fazla ihracat artışının gözlemlendiği sektör, mobilya sektörüdür. Türkiye'nin en fazla ihracat yaptığı pazarlar ise Irak, Suudi Arabistan, Libya, Almanya, ABD ve Fransa'dır. En fazla mobilya satışı yapan iller ise İstanbul, Bursa, Kayseri, Ankara ve İzmir şeklindedir.



Şekil 16. Türkiye Mobilya İhracatı, 2006-2020, x 1.000 ABD Doları (2)

Kayseri mobilya ihracatı da aynı dönemde %236'lık bir artış göstermiştir. Kayserili firmaların 2019 yılında en çok ihracat yapılan ülke Irak'tır. Diğer ihracat pazarları ise sırasıyla Almanya, İtalya, ABD, İngiltere ve Fransa'dır.



Şekil 17. Kayseri Mobilya İhracatı, 2006-2020, x 1.000 ABD Doları (5)

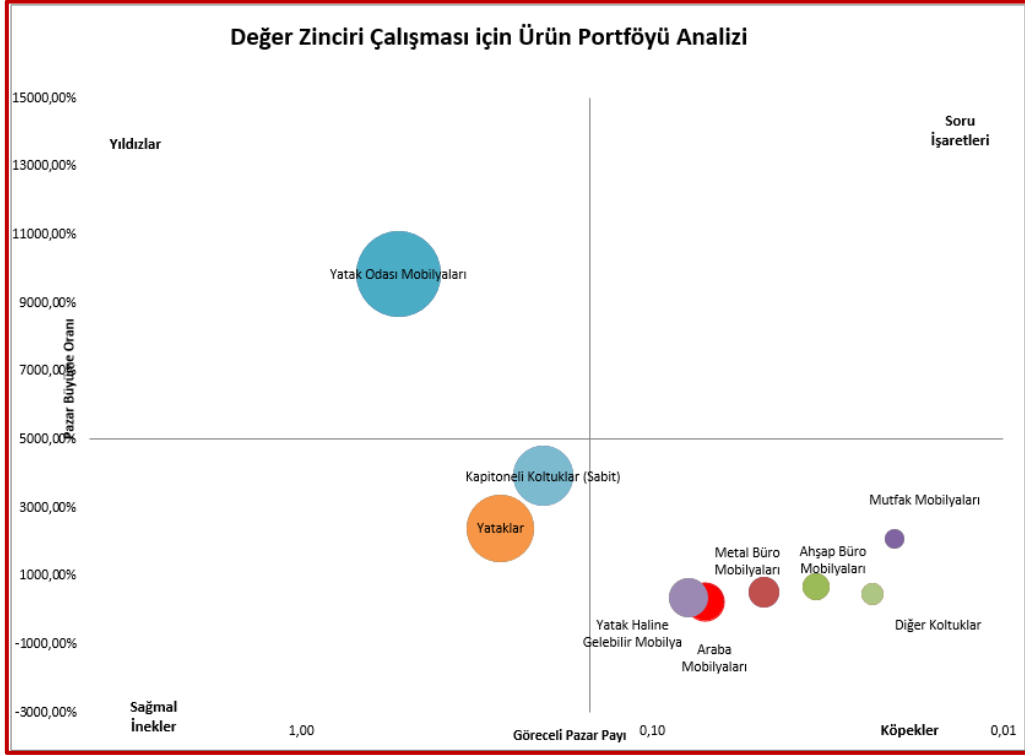
Aşağıda, 2016-2020 dönemleri için ithalatını küresel trendlerin aksine artıran bazı ülkelere ilişkin ithalat rakamları görülmektedir.

İthalatçılar	2016	2017	2018	2019	2020	Değişim %
Ukrayna	213.184	256.731	324.204	372.932	427.904	100,7
Vietnam	627.704	632.433	701.081	964.727	1.092.330	74,0
Polonya	2.656.196	3.216.575	3.841.578	3.980.632	4.108.726	54,7
Romanya	909.410	1.009.554	1.221.767	1.356.276	1.355.369	49,0
Irak	936.190	1.061.235	1.123.179	1.254.991	1.356.985	44,9
Endonezya	725.179	879.742	1.031.837	1.201.486	1.045.917	44,2
Hollanda	5.538.030	6.378.958	7.235.554	7.528.131	7.912.616	42,9
Rusya Federasyonu	1.994.667	2.703.110	2.872.185	2.896.581	2.790.367	39,9
Malezya	977.703	1.071.138	1.091.296	1.088.710	1.257.326	28,6
Danimarka	2.096.221	2.321.016	2.537.156	2.518.576	2.683.631	28,0

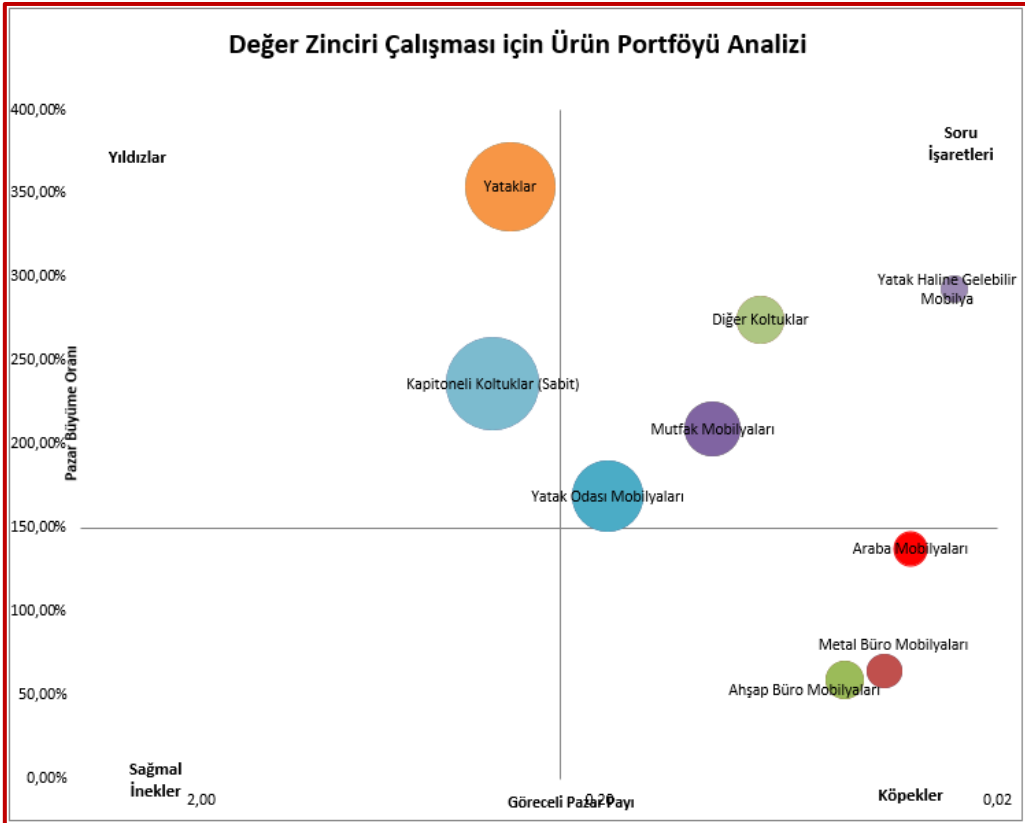
Tablo 16. İthalatını Artıran Pazarlar, 2016-2020, x 1.000 ABD Doları (2)

3.2.3. Ürün Yaşam Döngüsü Analizi

Bir pazardaki tüm ürünler pazara giriş, büyüme, olgunlaşma ve düşüş gibi aşamalardan geçer. Bu aşamalara ürün yaşam döngüsü denir. Bu süreçlerin uzunluğu ürünle ilgili pazarlama kararlarıyla ilgilidir. Bir ürünün yaşam döngüsünü anlamak pek çok sebepten dolayı sektör için önemlidir. En önemli sebeplerinden biri ürün yaşam döngüsünü kavramanın nakit akışının yönetilmesine destek olmasıdır. Yaşam döngüsünün takip edilmesi, nakit akış yönetimine ilave olarak ürünlerin piyasada yenilenme zamanının saptanmasına destek olur. Sektöre yönelik yapılan ulusal ve küresel ürün portföy analizleri aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 18. Mobilya Sektörü, Ürün Portföyü Analizi, Türkiye Pazarı, 2020



Şekil 19. Mobilya Sektörü, Ürün Portföyü Analizi, Küresel Pazar, 2020

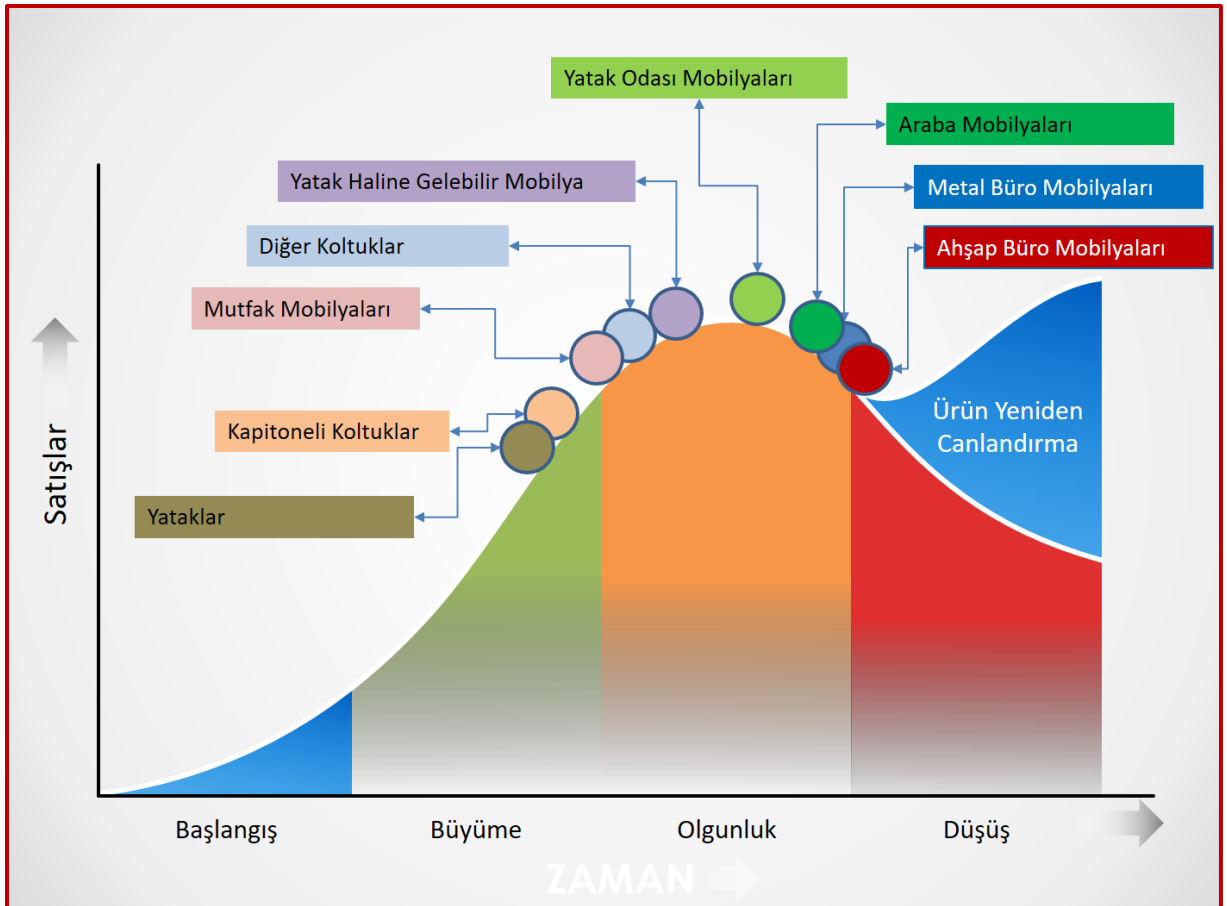
Ürün portföy analizlerinde de sunulduğu gibi “Yataklar” ve “Kapitoneli Koltuklar(Sabit)” yıldızlar grubunda yer almaktadır. “Yatak Odası Mobilyaları”, “Mutfak Mobilyaları” ve “Yatak Haline Gelebilir

Mobilyalar” soru işareti grubunda yer almaktadır. “Araba Mobilyaları”, “Metal Büro Mobilyaları” ve “Ahşap Büro Mobilyaları” ise köpekler grubunda yer almaktadır.

Soru işareti grubunda yer alan ürünlerin pazarda devam edebilmesi için firmalardan yüksek net nakit çıkışı olabilmektedir. Ayrılacak kaynakların “maliyet-etkililiği” üzerinde dikkatlice durulmalıdır. Bir seçenek, bu ürünleri fazlaca destekleyerek “yıldızlar” grubuna geçmelerini sağlamaktır. Bunu yapabilmek için alternatif kullanım fırsatlarının geliştirilmesi, yeni pazarlara giriş, üründe yenilik yapılması gibi bir grup ürün yönetimi ve yenilik çalışmalarına gereksinim duyulmaktadır. Bu grupta bulunan ürünlerin pazar payı büyümeyecek olursa, pazarın gelişmesi yavaşladığında “köpekler” grubuna geçmeleri önlenemeyebilir, bu da çıkışın kolay olmadığı mobilya sektöründe, firmaların ve istihdamın azalması ile sonuçlanabilir.

Köpekler grubu ise hem karlılığı hem de satışları düşük ürünleri temsil etmektedir. Bu ürünlerle yeniden canlandırma faaliyetleri yapılması ve ürün farklılaştırılması yapılarak pazarda devam edilmeye çalışılabilir.

Yapılmış olan ürün portföy analizi, ürün yaşam döngüsü analizine girdi oluşturmaktadır. Sektör ürünlerinin ulusal ve küresel pazar tarafından problemlili görünür hale gelmeleri, küresel pazarın uzun zaman dizilerinde büyüyor gözükmeyle beraber zaman dizilerinin son dönemlerinde durağan bir seyir takip etmesi, gelişmiş pazarlardaki büyüme yavaşlarken, yeni pazarlarda büyümenin görülmesi gibi durumlar, sektör ürünlerinin olgunluk döneminde ve düşüşe yakın aşamada yer aldıklarını göstermektedir. Ürün yaşam döngüsü grafiği aşağıda sunulmuştur.



Şekil 20. Mobilya Sektörü, Ürün Yaşam Döngüsü, 2020

Sektördeki ürünlerin büyük kısmı, ürün yaşam döngüsü dönemlerinden olgunluk dönemi başlangıç ve sonuç aralığında sıkışmış görünmektedir. Ürünlerin olgunluk döneminde olmaları yeniden canlandırma için yeni fonksiyon kazandırma veya farklı özelliklerle donatılma gereksinimlerini ortaya koymaktadır. Bilindiği gibi, düşüş dönemine gelmiş bir ürünü yeniden giriş dönemine döndürmek ve yeniden canlandırmak gayet güçtür ve gayret gerektirmektedir.

TV, yeniden canlandırma konusunda en iyi misallerdendir. Siyah Beyaz TV satışları olgunluğa ulaşmış düşme dönemine geldiğinde renkli TV, o olgunluk dönemine geldiğinde ise LCD ekran TV piyasaya nüfuz ettirilerek ürünün tekrar giriş dönemine dönmesi sağlanmış ve her defasında satışları tekrar yükseltilmiştir. Ancak vurgulanması gereken en mühim husus, bazı ürünlerin olgunluk döneminin son aşamasına gelse de düşüş olmadığı ve sürekli olgunluk döneminde kalabildiğidir. Ürünlerin devamlı olgunluk döneminde kalabilmelerinin ön koşulu ikame malların olmamasıdır. Başka bir deyişle TV eğer ikamesi olmayan bir ürün olsaydı, çok daha uzun bir dönem olgunluk döneminde kalabilecekti, internet teknolojilerinin gelişimi, sinema, video kullanımı ile tetiklenen dijital medya gibi ikame ürünler TV'nin düşüş aşamasına geçişini sağlamış, üreticilerin yenilik gayretleri ile ürün tekrar giriş dönemine dönerek yaşam evresinde döngüyü bitirmiştir.

Sektör için büyük öneme sahip yatak ve yatak odası takımı gibi ürünlerin ikame mallardan ve değişen yaşam şekillerinden TV kadar etkilenmemesinden dolayı olgunluk döneminde uzun süre kalma olasılığı bulunmaktadır. Ancak mobilya sektörü, ürünleri yeniden yüksek miktarlarda satabilmek için ürün geliştirme ve yenilik gayretleri ile ürün yaşam döngüsünde başa dönmek için çalışmalarına devam etmelidir.

3.2.4. Kaynak/ Yetkinlik Esaslı GZFT Analizi

Sektörü etkileyen iç ve dış unsurları daha iyi kavrayabilmek, sektörün güçlü, zayıf yanları ile fırsat ve tehditleri belirleyebilmek için Kayseri'deki mobilya üreticilerinin katılımı ile odak grubu toplantıları yapılmıştır.

GZFT çalışmayı kapsamında bir yetkinlik kaynak analizi ve bir dış çevre (PESTLE) analizi yapılmıştır. Elde edilen çıktılar aşağıda tabloda özetlenmiştir.

Politik Sorunlar	1. Bazı yakın pazarlar ile ülkemiz arasındaki politik gerilim
Ekonomik Sorunlar	1. Nitelikli sanayi bölgelerinin bulunabilirliği ve maliyeti 2. Yüksek lojistik maliyetleri 3. Stratejik girdilerin (kumaş, sünger hammaddesi, sunta hammaddesi) ithal olması ve tedarikçi baskısı 4. İhracat maliyetlerinin yüksek olması, konteyner temininde zorlanması 5. Hammade fiyatlarındaki afaki artışlar 6. Tasarım Kayseri'den tedarik edilemiyor. 7. Döşemelik kumaş büyük ölçüde Çin'den getiriliyor. Yerli üreticiler Çin üreticilerinin kalitesini sağlayamıyor.

Sosyal Sorunlar	1. Nitelikli işgücünü tutmaktan uzak sosyal yaşam olanakları 2. Sektör içi dayanışma, iş birliği ve bilgi alışverişi eksikliği 3. Dış ticaret personeli bulunamıyor. 4. Suriyeli istihdam edilenler ile iletişim güçlüğüle sağlanıyor.
Teknolojik Sorunlar	1. Yetersiz mesleki eğitim 2. Üretim teknolojisinin yetersiz olması, Endüstri 2.0 düzeyinde bir üretimin sürecinin olması 3. Makine bakımı yapacak personel bulunamıyor
Yasal Sorunlar	1. Kambiyo mevzuatında yaşanan değişimler

Tablo 17. GZFT Kapsamında PESTLE Analizi Sonuçları

<ul style="list-style-type: none"> • Pazarlamayı önemsemeyen üretim odaklı yönetim anlayışı • Yetersiz yetki göçerme • Yenilikçilikte öncülük etmek yerine takip etmeyi seçmiş şirket stratejileri • Yetersiz kurumsallaşma • Finansal araçlara erişimde zorluk • Yetersiz yatırım ve işletme sermayesi • Yetersiz iç piyasa penetrasyonu • Düşük ücret politikası

Tablo 18. GZFT Kapsamında Yetkinlik Analizi, İşletmelerin Yönetim Yetenekleri

	Pazarlama Yetenekleri	Üretim Yetenekleri
İnsan Kaynağı	1. Yetersiz düzeyde nitelikli eleman istihdamı 2. Düşük çalışan aidiyeti	1. Yetersiz seviyede nitelikli mavi yaka, beyaz yaka personel istihdamı 2. Emek yoğun üretim süreci 3. Düşük çalışan motivasyonu
Bilgi Deneyim	1. Yetersiz nitel ve nicel pazar araştırma kabiliyeti 2. Yetersiz pazar bilgisi 3. Belgelendirme konusunda bilgi eksikliği 4. Son tüketici davranışı hakkında kısıtlı bilgi 5. Devlet destekleri hakkında yetersiz bilgi	1. Yetersiz AR-GE ve yenilik çabası 2. Yetersiz mühendislik bilgisi 3. 3D modelleme ve tasarım kabiliyeti yetersiz 4. Devlet destekleri hakkında yetersiz bilgi
Makine Teknoloji	1. Dağıtım kanalı yönetimi ve etkinliği yetersiz	1. Düşük verimlilik 2. Düşük kapasite kullanım oranı 3. Teknoloji kullanımı yetersiz (Bakım Planı, ERP, Otomasyon)
Finansal Kaynaklar	1. Yetersiz pazarlama bütçesi	1. Stratejik hammaddelerin temin ve maliyet kısıtları (Çelik vb.)
İlişkiler	1. Gelişmiş pazarlarında kısıtlı dağıtım kanalı ilişkisi	1. Tedarik ve üretimde işletmeler arası iş birliği eksikliği

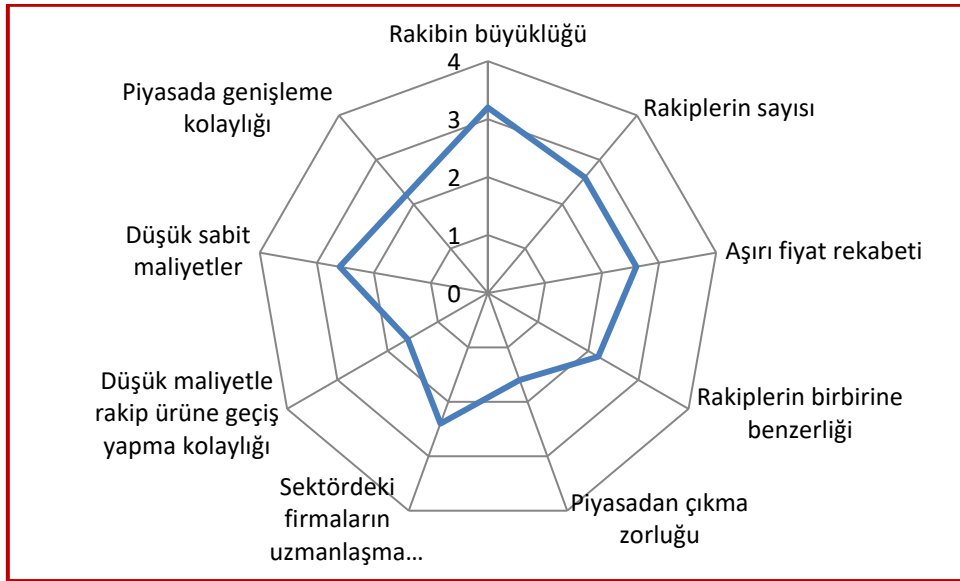
Tablo 19. GZFT Analizi Kapsamında Fonksiyon Kaynak Analizi

Yapılan GZFT Analizi çalışmasında elde edilen bulgular yükseltme planına dahil olacak alanların tespit edilmesinde kullanılmak üzere raporlanmıştır.

.2.5. Beş Güç Analizi

Bir sektörde rekabet düzeyini analiz etmeye yönelik bir çerçeve olan Porter'ın beş güç analizi, iş stratejisi oluşturmaya destek olmaktadır. Rekabetin yoğunluğunu ve sektörün çekiciliğini analiz eden beş güç analizi, bir sektöre yeni girenlerden gelen tehditler, sanayideki mevcut işletmelerin rekabeti, sektörün dışından ikame tehdidi ve alıcıları ile satıcıların sahip olduğu gücü tespit ederek rekabete etki eden beş gücü belirlemeyi hedeflemektedir. Beş güç analizi, bir sektörün stratejik etkinliğini belirlemek ve belli ürün ve pazar bölümlerinde rekabet etmenin uzun ve kısa dönemli sonuçlarını belirlemek üzere uygulanır. Bu analizin desteğiyle, bir sektörün belirlenmiş ürün / pazar bölümleri itibarıyla çekiciliğine ve rekabetin önündeki engellerle ilgili net bir görüş elde edilir.

Sektör için yapılan beş güç analizi çıktıları aşağıda gösterilmektedir.



4: çok yüksek, 1: çok düşük

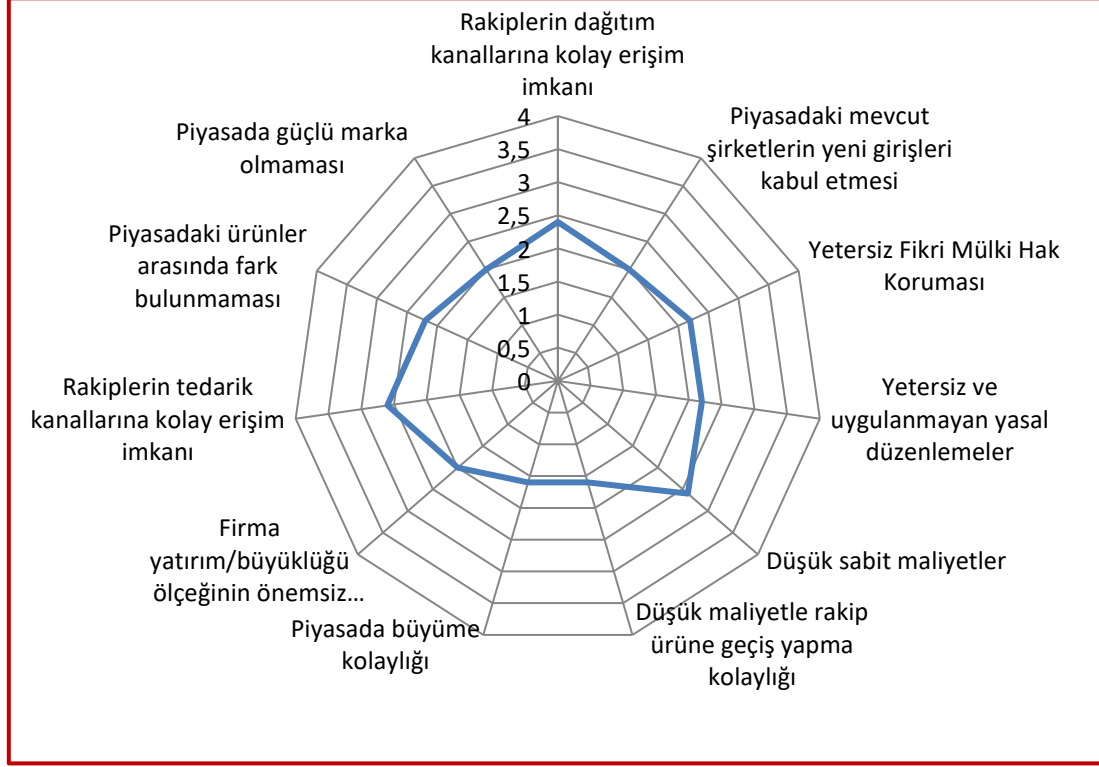
Şekil 21. Rakipler ve Rekabet Gücü, 2021

Rekabet koşulları ve rakiplerin Kayseri mobilya sektöründeki firmaların rekabet gücü üzerindeki etkileri yukarıda belirtilmiştir. Rakiplerin firmaların rekabet gücünü zorladığı sektöre özel alanlar,

- Rakiplerin büyüklüğü,
- Sıfır toplamlı oyun (yoğun fiyat rekabeti),
- Rakiplerin adedi,

- Düşük bir maliyetle rakip ürünlere geçme kolaylığı ve sektördeki işletmelerin uzmanlaşma düzeyleri olarak belirlenmiştir.

Yukarıda açıklanan üç? sorun alanının da ürün yönetimi ve yenilik yetersizliğinden dolayı oluşan problemler olduğunu belirtmekte fayda bulunmaktadır.



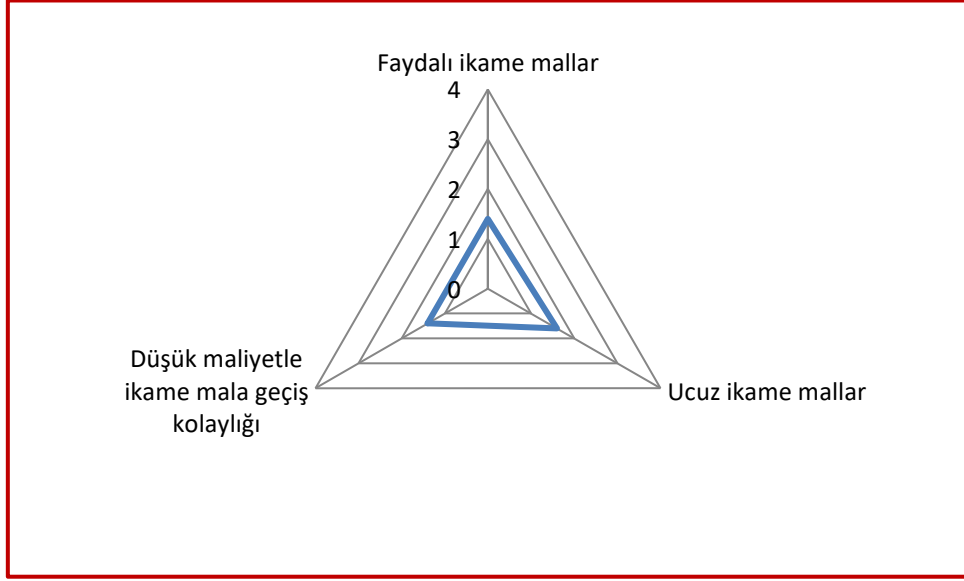
4: çok yüksek, 1: çok düşük

Şekil 22. Piyasaya Yeni Giren Rakiplerin Yarattığı Tehdit, 2021

Piyasaya yeni giren rakiplerin Kayseri mobilya sektöründeki firmaların rekabet gücü üzerindeki etkileri yukarıda belirtilmiştir. Piyasaya yeni giren rakiplerin sektörde bulunan işletmeler üzerinde oluşturduğu tehditler detaylı şekilde incelendiğinde, bu tehditlerin rakiplerin firma rekabetçiliği üzerine etkileri ile uyumlu olduğu ve neredeyse benzer olduğu görülmüştür. Piyasaya yeni giren rakiplerin firmalara oluşturduğu tehditler,

- Düşük sabit maliyetler,
- Rakiplerin firmaların tedarik kanallarına rahatça erişimi ve benzer ürünleri üretme yeteneği
- Rakiplerin rahatça firmaların dağıtım kanallarına erişip o vasıta ile satış yapabilmeleri

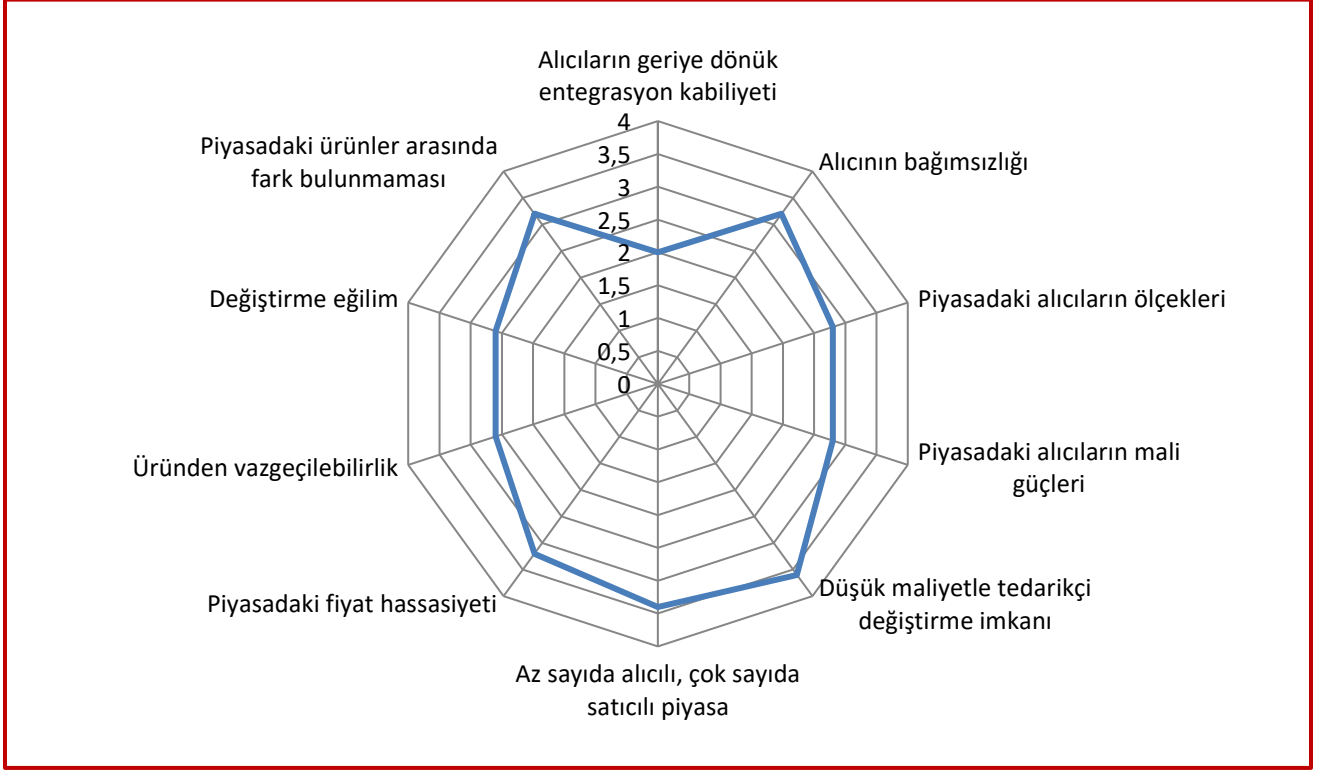
olarak özetlenebilir.



4: çok yüksek, 1: çok düşük

Şekil 23. İkame malların yaratmış olduğu tehditler, 2021

İkame malların Kayseri mobilya sektöründeki firmalar üzerinde oluşturduğu tehditler yukarıda sunulmuştur. Ürün yaşam döngüsü analizinde incelendiği gibi, sektör için ciddi öneme sahip olan mobilyaların plastik ve bambu mobilyalar veya şark köşeleri gibi çok faydalı olmayan kimi alternatifleri dışında hali hazırda bilinen ve tehdit oluşturabilecek bir ürün bulunmamaktadır. Teknoloji ve yaşam şekillerindeki değişimler de bu ürünlerin kullanımını önemli ölçüde azaltacak tehditler oluşturmamaktadır.



4: çok yüksek, 1: çok düşük

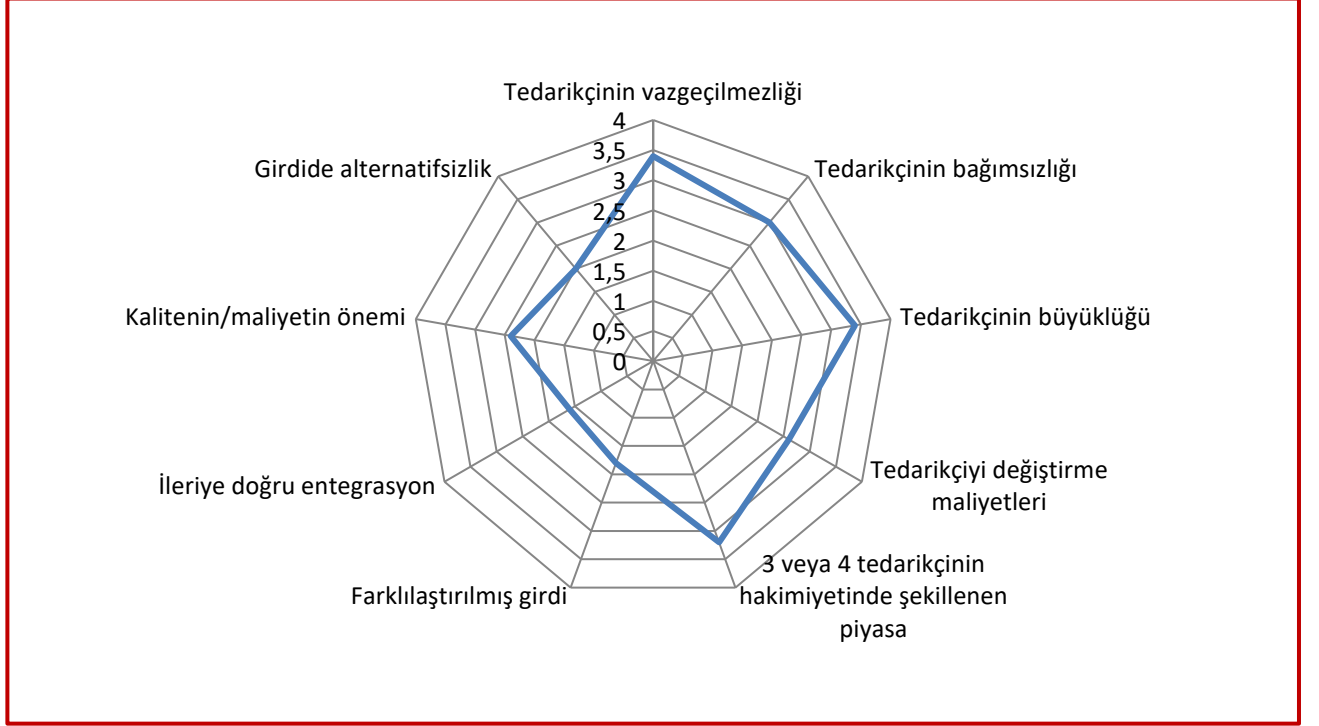
Şekil 24. Alıcılar ve Alıcılar ile İlişkilerin Oluşturduğu Tehdit, 2021

Alıcılar ve alıcılar ile ilişkilerin Kayseri mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet gücü üzerinde oluşturduğu tehdit yukarıda sunulmuştur. Bu tehditler;

- Düşük maliyetle tedarikçi değiştirme olanağı,
- Az sayıda alıcılı, çok sayıda satıcılı piyasa olarak özetlenebilir.

Bu tehditlerin üründe farklılaşamamaktan kaynaklanan yoğun fiyat rekabeti sonucunda, alıcıların piyasada sektör firmaları üzerine baskı oluşturmalarından kaynaklandığını vurgulamakta fayda bulunmaktadır.

4: çok yüksek, 1: çok düşük

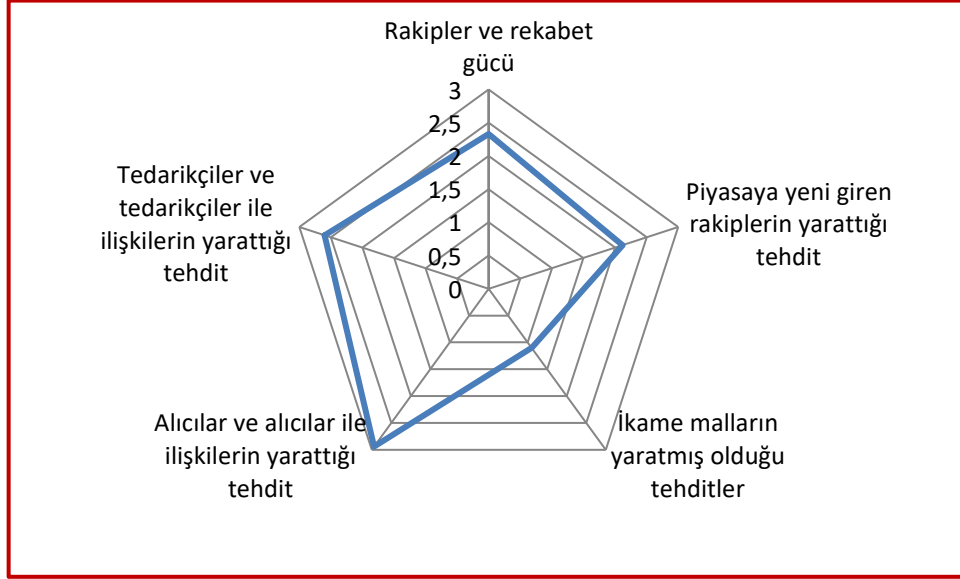


Şekil 25. Tedarikçiler ve Tedarikçiler ile ilişkilerin Oluşturduğu Tehdit, 2021

Tedarikçiler ve tedarikçiler ile ilişkilerin Kayseri mobilya sektöründe iştigal eden firmaların rekabet gücü üzerinde oluşturduğu tehdit yukarıda gösterilmiştir. Bu tehdit;

- Tedarikçilerin büyüklüğü,
- Tedarikçinin vazgeçilmezliği
- 3 veya 4 tedarikçinin hâkimiyetinde oluşan piyasa olarak açıklanabilir.

Aşağıda mobilya sektörü için düzenlenmiş beş güç analizi gösterilmektedir.



Şekil 26. Kayseri Mobilya Sektörü, Beş Güç, 2021

3.2.6. Kayseri Mobilya Sektörü Değer Zinciri Haritası

Değer zinciri analizi, hammaddenin işletmeye girişinden bitmiş mamulün nihai olarak çıkışı da dâhil olmak üzere satış ve satış sonrası faaliyetler, ürün ve hizmetlerin fiziksel akışı ve pazarlamayla ilgili eylemler olmak üzere üç ana faaliyet grubunu hedeflemektedir. Söz konusu faaliyetlerin kalitesini, miktarını, maliyetini ve zamanını etkileyen beş kaynak vardır. Kaynaklar mali kaynaklar, know-how, altyapı, teknoloji ve ilişkiler ağı ile insan kaynakları olarak sıralanmaktadır.

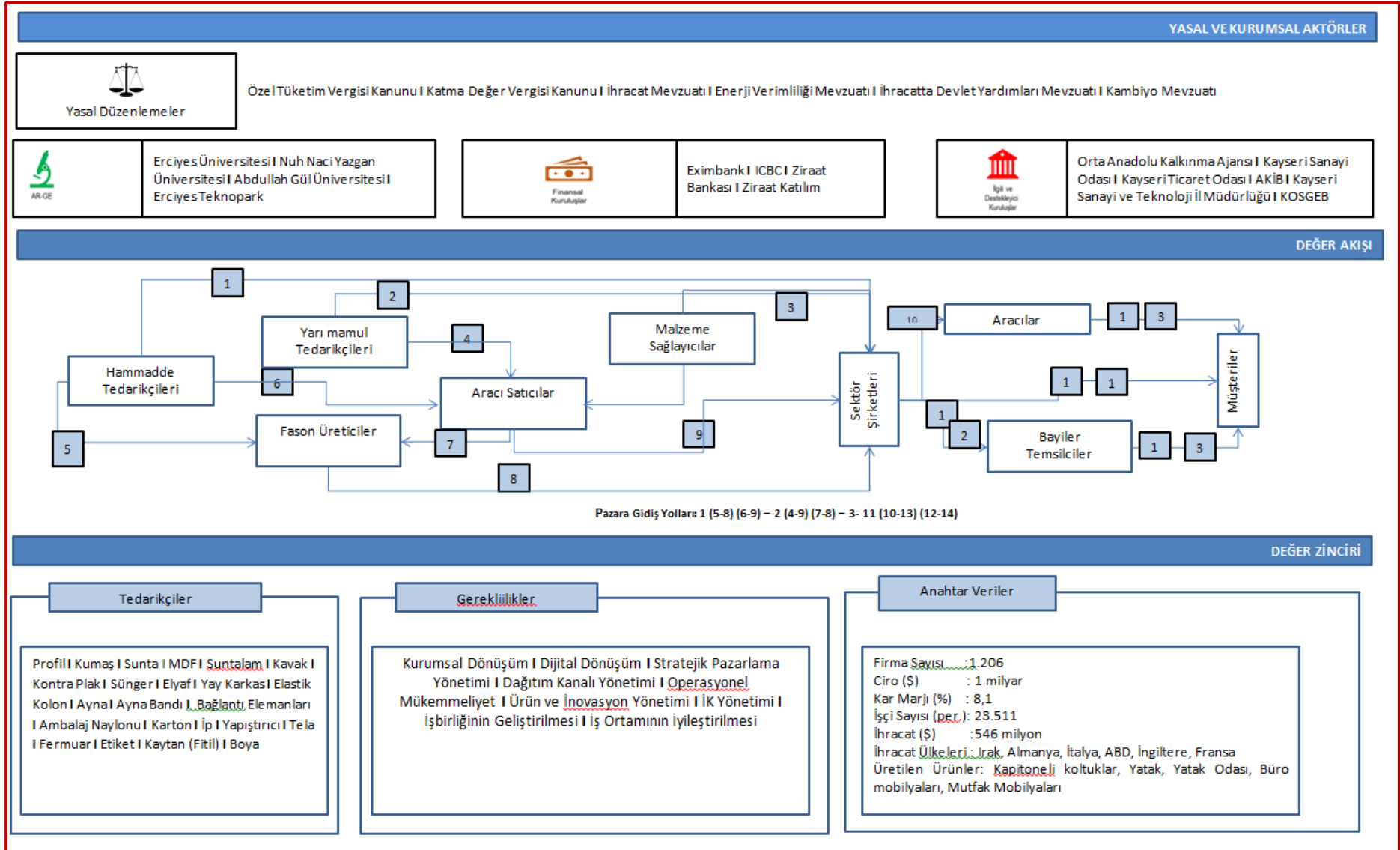
Bu rapor kapsamında iki kademeli bir değer zinciri haritalama çalışması gerçekleştirilmiştir.

- Mevcut değer zincirinin, ilgili tüm paydaşlar ve çalışmalarının listelendiği, genel bir değerlendirmesi yapılmış ve öne çıkan verimlilik problemleri belirtilmiştir.
- Bu bilgiler göz önüne alınarak değer zinciri yükseltme planı geliştirilmiş ve takip eden kısımlarda açıklanmıştır.

Değer Zinciri Haritalama yöntemi kapsamında,

- Bir değer zinciri haritası,
- Seçilen ürün/ürünlere göre Pareto dağılım tablosu
- Değeri oluşturan faktörler bazında oluşturulan katma değer ölçek ve nereden kaynaklandığını açıklamayı amaçlayan katma değer tabloları oluşturulmuştur.

Aşağıda Kayseri mobilya sanayisinin değer zinciri haritası ve ekosistemi açıklanmıştır.



Şekil 27. Kayseri Mobilya Sektörü De ğer Zinciri Haritası

Ürünlerin pazarlara girişi sırasında oluşan katma değerleri, değer oluşturan faktörleri ve değerlerin büyüklüğünü daha sağlıklı bir şekilde belirleyebilmek ve değer zinciri haritasını anlaşılır yapmak üzere belirlenen sektör ürünleri için Pareto analizleri yapılmıştır.

Seçilmiş olan ürünler;

- 3'lü Koltuk,
- Yaylı Yatak,
- Yatak Odası Takımı

Takip eden tablo ve şekillerde, belirlenmiş ürünler için değeri belirleyen unsurlar ve oluşturdukları değer analiz edilmiş, aynı zamanda oluşturulan değerde ne kadarlık bir payın Kayseri kaynaklı olduğu açıklanmıştır.

Değer Zinciri	Değer Tipi	Değer Kaynağı	Değer Zinciri Unsuru	Maliyet Dağılımı	Ürün Değer Dağılımı %
Tedarik	Ulusal /İthalat	Hammadde	Kumaş	373,7	9,6%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Sünger	462,3	11,8%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Metal İskelet	169,0	4,3%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Metal Ayak	92,4	2,4%
Tedarik	Ulusal	Hammadde	Kontra Plak	72,2	1,8%
Tedarik	Ulusal /Bölgesel	Yarı mamul	Mekanizma	48,0	1,2%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Ambalaj Naylonu	37,5	1,0%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Krom Kaplama Profil	36,0	0,9%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Bağlantı Elemanları	34,7	0,9%
Tedarik	Ulusal	Hammadde	Kavak	28,5	0,7%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Elyaf	19,0	0,5%
Tedarik	Ulusal /Bölgesel	Yarı mamul	Elastik Kolon	18,4	0,5%
Tedarik	Ulusal	Hammadde	Duralit	16,8	0,4%
Tedarik	Ulusal	Hammadde	Sunta	11,9	0,3%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Plastik Ayak	10,0	0,3%
Tedarik	Ulusal	Yardımcı Malzeme	Yapıştırıcı	6,7	0,2%
Tedarik	Ulusal	Hammadde	Tela	5,6	0,1%
Tedarik	Ulusal /Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Karton	3,3	0,1%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Logo	3,0	0,1%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Fermuar	1,4	0,0%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Etiket	1,0	0,0%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	İp	0,6	0,0%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Kaynak Teli	0,3	0,0%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Koli Bandı	0,2	0,0%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	CO2 Gaz	0,1	0,0%
Yapım	Bölgesel	İşçilik	Direk İşçilik	508,0	13,0%
Yapım	Bölgesel	Genel Üretim Giderleri	Genel Üretim Giderleri	263	6,7%

Yapım	Bölgesel	Araştırma Geliştirme Giderleri	Araştırma Geliştirme Giderleri	7	0,2%
Yapım	Ulusal /Bölgesel	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	244	6,2%
Yapım	Bölgesel	Genel Yönetim Giderleri	Genel Yönetim Giderleri	222	5,7%
Yapım	Ulusal	Finansman Giderleri	Finansman Giderleri	88,92	2,3%
Talep	Bölgesel	Kâr Marjı	Üretici Kâr Marjı	222,8	5,7%
Talep	Ulusal	Aracı Komisyonu/Satıcı Marjı	Bayi Kâr Marjı	902,4	23,1%
				3910,5	100%

Tablo 20. 3'lü Koltuk, Pareto Analizi

İthalat	İthal Ara Toplam		1061,34	27,1%	
	Hammadde	Kumaş	298,96		
	Hammadde	Sünger Hammaddesi	277,38		
	Hammadde	Metal Cevheri/Hurda Metal	33,8		
	Aracı Komisyonu/Satıcı Marjı		Bayi Kâr Marjı	451,2	
Ulusal	Ulusal Ara Toplam		903,1151	23,1%	
	Hammadde	Kumaş	74,74		
	Yarı mamul	Mekanizma	19,2		
	Hammadde	Kontra Plak	72,2		
	Hammadde	Kavak	28,5		
	Yarı mamul	Elastik Kolon	3,672		
	Hammadde	Duralit	16,8		
	Hammadde	Sunta	11,9		
	Yardımcı Malzeme	Yapıştırıcı	6,7		
	Hammadde	Tela	5,6		
	Yardımcı Malzeme	Karton	1,65		
	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri		Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	122	
	Finansman Giderleri		Finansman Giderleri	88,92	
	Aracı Komisyonu/Satıcı Marjı		Bayi Kâr Marjı	451,2	
Bölgesel	Bölgesel Ara Toplam		1946,258	49,8%	
	Yarı mamul	Sünger	184,92		
	Yarı mamul	Metal İskelet	135,2		
	Yarı mamul	Metal Ayak	92,4		
	Yarı mamul	Mekanizma	28,8		
	Yarı mamul	Ambalaj Naylonu	37,5		
	Yarı mamul	Krom Kaplama Profil	36		
	Yarı mamul	Bağlantı Elemanları	34,7		
	Yarı mamul	Elyaf	19		

	Yarı mamul	Elastik Kolon	14,688
	Yarı mamul	Plastik Ayak	10
	Yardımcı Malzeme	Karton	1,65
	Yardımcı Malzeme	Logo	3
	Yardımcı Malzeme	Fermuar	1,4
	Yardımcı Malzeme	Etiket	1
	Yardımcı Malzeme	İp	0,6
	Yardımcı Malzeme	Kaynak Teli	0,3
	Yardımcı Malzeme	Koli Bandı	0,2
	Yardımcı Malzeme	CO2 Gaz	0,1
	İşçilik	Direk İşçilik	508
	Genel Üretim Giderleri	Genel Üretim Giderleri	263
	Araştırma Geliştirme Giderleri	Araştırma Geliştirme Giderleri	7
	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	122
	Genel Yönetim Giderleri	Genel Yönetim Giderleri	222
	Kâr Marjı	Üretici Kâr Marjı	222,8

Tablo 21. 3'lü Koltuk Katma Değer Tablosu, TL - %

Değer Zinciri	Değer Tipi	Değer Kaynağı	Değer Zinciri Unsuru	Maliyet Dağılımı	Ürün Değer Dağılımı %
Tedarik	Bölgesel	Hammadde	Kumaş	37,88	3,9%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Elyaf	23,35	2,4%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Sünger	162,92	16,8%
Tedarik	Ulusal	Hammadde	Tela	7,57	0,8%
Tedarik	Ulusal	Yarı mamul	İplik	5,73	0,6%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Yatak Fiteli	7,02	0,7%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Yay Karkas	84,8	8,7%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Keçe	15,47	1,6%
Tedarik	Ulusal	Yardımcı Malzeme	Tutkal	16,91	1,7%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Kulp+ Hava kapsülü	5,8	0,6%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Etiket	5,5	0,6%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Ambalaj naylonu	13,84	1,4%
Yapım	Bölgesel	İşçilik	Direk İşçilik	102,93	10,6%
Yapım	Bölgesel	Genel Üretim Giderleri	Genel Üretim Giderleri	25,73	2,7%
Yapım	Bölgesel	Araştırma Geliştirme Giderleri	Araştırma Geliştirme Giderleri	1,61	0,2%
Yapım	Ulusal /Bölgesel	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	58,16	6,0%
Yapım	Bölgesel	Genel Yönetim Giderleri	Genel Yönetim Giderleri	50,89	5,2%
Yapım	Ulusal	Finansman Giderleri	Finansman Giderleri	22,59	2,3%
Talep	Bölgesel	Kâr Marjı	Üretici Kâr Marjı	77,844	8,0%
Talep	Ulusal /İthalat	Aracı Komisyonu/Satıcı Marjı	Bayi Kâr Marjı	243,2625	25,1%
				969,8065	100%

Tablo 22. 90x190 Yaylı Yatak Pareto Analizi

İthalat	İthal Ara Toplam	143,26	14,8%
	Hammadde	Sünger Hammaddesi	97,752
	Hammadde	Metal Cevheri/Hurda Metal	16,96
	Aracı Komisyonu/Satıcı Marjı	Bayi Kar Marjı	143,26
Ulusal	Ulusal Ara Toplam	82,8	8,5%
	Yarı mamul	Tela	7,57
	Yarı mamul	İplik	5,73
	Yardımcı Malzeme	Tutkal	16,91
	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	30
	Ulusal	Finansman Giderleri	22,59
Bölgesel	Bölgesel Ara Toplam	629,028	64,9%
	Hammadde	Kumaş	37,88
	Yarı mamul	Sünger	65,168
	Yarı mamul	Elyaf	23,35
	Yarı mamul	Yatak Fiteli	7,02
	Yarı mamul	Yay Karkas	67,84
	Yarı mamul	Keçe	15,47
	Yardımcı Malzeme	Kulp+ Hava kapsülü	5,8
	Yardımcı Malzeme	Etiket	5,5
	Yardımcı Malzeme	Ambalaj Naylonu	13,84
	İşçilik	Direk İşçilik	102,93
	Genel Üretim Giderleri	Genel Üretim Giderleri	25,73
	Araştırma Geliştirme Giderleri	Araştırma Geliştirme Giderleri	1,61
	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	28,16
	Genel Yönetim Giderleri	Genel Yönetim Giderleri	50,89
	Kâr Marjı	Üretici Kâr Marjı	77,84
	Aracı Komisyonu/Satıcı Marjı	Bayi Kâr Marjı	100

Tablo 23. 90x190 Yaylı Yatak Katma Değer Tablosu, TL - %

Değer Zinciri	Değer Tipi	Değer Kaynağı	Değer Zinciri Unsuru	Maliyet Dağılımı	Ürün Değer Dağılımı %
Tedarik	Bölgesel	Hammadde	18 mm suntalam	1.983,8	12,0%
Tedarik	Bölgesel	Hammadde	18 mm ham sunta	84,5	0,5%
Tedarik	Bölgesel	Hammadde	18 mm Ham MDF	87,0	0,5%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	PVC	216,8	1,3%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Yapıştırıcı	27,5	0,2%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Ayna	861,5	5,2%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Strafor	332,8	2,0%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Bağlantı Elemanları	774,1	4,7%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Bant	11,4	0,1%

Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Karton	14,2	0,1%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Etiket	6,2	0,0%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Temizlik Malzemesi	7,5	0,0%
Tedarik	Ulusal /İthalat	Yarı mamul	Döşeme Kumaşı	161,0	1,0%
Tedarik	Ulusal /İthalat	Yardımcı Malzeme	Pritpen	384,3	2,3%
Tedarik	Bölgesel / Ulusal	Yarı mamul	Nevresim	292,1	1,8%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Ambalaj Naylonu	1,2	0,0%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Montaj Talimatı	1,0	0,0%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	MDF Boyası	158,1	1,0%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Krom Kaplama Ürünler	262,7	1,6%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Plastik Ayak	301,6	1,8%
Tedarik	Bölgesel	Yarı mamul	Ray	401,6	2,4%
Tedarik	Bölgesel	Hammadde	Profil	166,9	1,0%
Tedarik	Bölgesel	Yardımcı Malzeme	Ayna bandı	4,9	0,0%
Yapım	Bölgesel	İşçilik	Direk İşçilik	1.710,0	10,3%
Yapım	Bölgesel	Genel Üretim Giderleri	Genel Üretim Giderleri	1.811,0	10,9%
Yapım	Bölgesel	Araştırma Geliştirme Giderleri	Araştırma Geliştirme Giderleri	31,5	0,2%
Yapım	Ulusal /Bölgesel	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	1.135,0	6,9%
Yapım	Bölgesel	Genel Yönetim Giderleri	Genel Yönetim Giderleri	994,0	6,0%
Yapım	Ulusal	Finansman Giderleri	Finansman Giderleri	441,0	2,7%
Talep	Bölgesel	Kâr Marjı	Üretici Kâr Marjı	1.139,9	6,9%
Talep	Ulusal /İthalat	Aracı Komisyonu/Satıcı Marjı	Bayi Kâr Marjı	2.761,0	16,7%
Toplam				16566,1	100%

Tablo 24. Yatak Odası Takımı, Pareto Analizi

İthalat	İthal Ara Toplam	949,8	5,7%
	Yarı mamul	Döşeme Kumaşı	128,8
	Yardımcı Malzeme	Pritpen	268,8
	Aracı Komisyonu/Satıcı Marjı	Bayi Kâr Marjı	552,2
Ulusal	Ulusal Ara Toplam	3389,5	20,5%
	Yarı mamul	Döşeme Kumaşı	32,2
	Yardımcı Malzeme	Pritpen	115,2
	Yarı mamul	Nevresim	233,6
	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	567,5
	Finansman Giderleri	Finansman Giderleri	441,0
	Aracı Komisyonu/Satıcı Marjı	Bayi Kâr Marjı	2.000,0
Bölgesel	Bölgesel Ara Toplam	12.017,5	72,5%
	Hammadde	18 mm suntalam	1.983,8

Hammadde	18 mm ham sunta	84,5
Hammadde	18 mm Ham MDF	87,0
Yarı mamul	PVC	216,8
Yardımcı Malzeme	Yapıştırıcı	27,5
Yarı mamul	Ayna	861,5
Yarı mamul	Strafor	332,8
Yardımcı Malzeme	Bağlantı Elemanları	774,1
Yardımcı Malzeme	Bant	11,4
Yardımcı Malzeme	Karton	14,2
Yardımcı Malzeme	Etiket	6,2
Yardımcı Malzeme	Temizlik Malzemesi	7,5
Yarı mamul	Nevresim	58,4
Yardımcı Malzeme	Ambalaj Naylonu	1,2
Yardımcı Malzeme	Montaj Talimatı	1,0
Yardımcı Malzeme	MDF Boyası	158,1
Yarı mamul	Krom Kaplama Ürünler	262,7
Yarı mamul	Plastik Ayak	301,6
Yarı mamul	Ray	401,6
Hammadde	Profil	166,9
Yardımcı Malzeme	Ayna bandı	4,9
İşçilik	Direk İşçilik	1.710,0
Genel Üretim Giderleri	Genel Üretim Giderleri	1.811,0
Araştırma Geliştirme Giderleri	Araştırma Geliştirme Giderleri	31,5
Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	567,5
Genel Yönetim Giderleri	Genel Yönetim Giderleri	994,0
Kâr Marjı	Üretici Kâr Marjı	1.139,9

Tablo 25. Yatak Odası Takımı Katma Değer Tablosu, TL - %

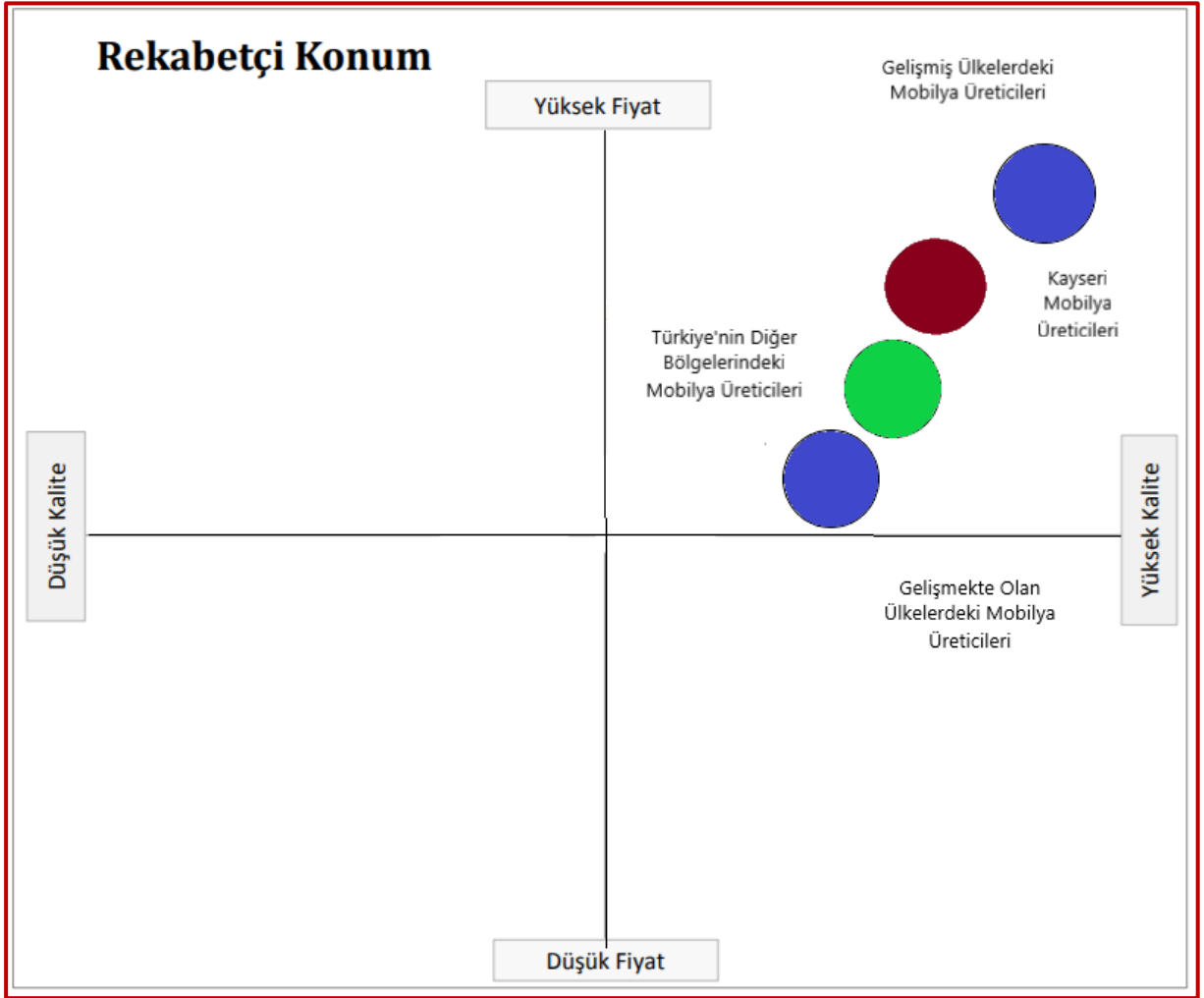
Aşağıda bulunan tablo ile oluşturulan katma değer hakkında bilgiler özetlenmiştir.

	Kayseri'de Oluşturulan Katma Değer	Toplam Ulusal Katma Değer	Yurt Dışında Oluşan Katma Değer	Üretici Kar Marjı	Aracı Kar Marjları Toplamı	Kar Marjları Toplamı
3'lü Koltuk	49,8	23,1	27,1	8	30	38
90x190 Yatak	64,9	8,5	14,8	12	30	42
Yatak Odası Takımı	72,5	20,5	5,7	9	20	29

Tablo 26. Katma Değer Katkısı ve Kar Marjı Dağılımı (%)

3.2.7. Rekabetçi Konum Analizi

Rekabetçi konum analizi, ürünün konumunun karmaşık olma, çeşitlilik ve katma değer itibarıyla tespit edilmesine destek olan bir analiz aracıdır. Belli başlı bölümler arasında öncelik sıralamasının yapılmasına ve ölçülebilir ve ulaşılabilir hedefler tespit etmesine destek olur. Mevcut değer zincirinin, ilgili tüm paydaşlar ve faaliyetlerin özetlendiği anlık bir değerlendirmesi oluşturulur ve başlıca verimlilik problemleri açıklanır.



Şekil 28. Mobilya Sektörü, Rekabetçi Konumu, 2021

3.2.8. PESTLE Analizi

İngilizcedeki Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel kelimelerinin ön harflerinden yapılmış bir kısaltma olan PESTLE analiz tekniğinin amacı, sektörün kendi kontrolü dışındaki unsurların değer oluşturma sürecine olan etkilerini araştırmak, politika yapıcı makamlara yükseltme imkânlarını göstermektir. PESTLE ilgili sektörün iştigal gösterdiği ortama yönelik genel bir görünüm oluşturmanın yanı sıra yükseltme planı bölümünde sektörün yapması beklenenlerin yanı sıra yerel ve/veya ulusal yönetimin geliştirilmesi gereken hususlara odaklanmasını sağlamaktadır. Araştırmada GZFT analizi aşamasında bir PESTLE analizi yapılmıştır.

Aşağıda mobilya değer zinciri analizi kapsamında hazırlanan PESTLE analizinin çıktıları gösterilmektedir.

Politik Sorunlar	1. Bazı yakın coğrafi pazarlar ile ülkemiz arasındaki politik gerilim
Ekonomik Sorunlar	1. İhracatı destekleyecek bilgi altyapısının olmayışı 2. Yüksek lojistik maliyetleri 3. Stratejik girdilerin (kumaş, sünger hammadde, sunta hammadde) ithal girdi oluşu ve tedarikçi baskısı, hammadde fiyatlarındaki afaki artışlar 4. İhracat maliyetlerinin yüksek olması, konteyner temininde zorlanması 6. Tasarım Kayseri'den tedarik edilemiyor. 7. Döşemelik kumaş büyük ölçüde Çin'den getiriliyor. Yerli üreticiler Çin üreticilerinin kalitesini sağlayamıyor. 8. Kayseri mobilya ihracat kg fiyatının rakip illere göre düşük olması
Sosyal Sorunlar	1. Nitelikli işgücünü çekmekten uzak sosyal yaşam imkânları 2. Sektör içi bilgi alışverişi, dayanışma ve iş birliği eksikliği 3. Dış ticaret personeli bulunamaması 4. Suriyeli istihdam edilenler ile iletişim güçlüğü sağlanması
Teknolojik Sorunlar	1. Yetersiz mesleki eğitim 2. Üretim teknolojisinin yetersiz olması, Endüstri 2.0 düzeyinde bir üretimin sürecinin olması 3. Makine bakımı yapacak personel bulunamıyor
Yasal Sorunlar	1. Kambiyo mevzuatında yaşanan değişimler

Tablo 27. PESTLE Analizi Sonuç Tablosu

4. YÜKSELTME PLANI

Bu kısımda, Kayseri'deki mobilya sektörünün mevcut durumdan daha üst seviyeye yükseltilmesi için problem alanları tespit edilmiş ve bu problem alanlarından faydalanılarak bir yükseltme planı oluşturulmuştur.

Yükseltme planı oluşturma sürecinde uzmanların sektör işletmelerine yaptıkları çalışma ziyaretleri, sektörel GZFT'yi belirlemek için paydaşlarla yapılan çalıştaylar ve uzman görüşleri toplanmış ve yükseltme planı oluşturulmuştur. Oluşturulmuş olan yükseltme planının ana kısımları:

- İşletme düzeyinde yükseltme ihtiyacı
- Dış ortamın geliştirme gereksinimi olarak ortaya çıkmaktadır.

Yükseltme planında bulunan;

- İşletme seviyesinde sorunlar, sektör firmalarının
 - Yönetim,
 - Pazarlama
 - Üretim yeteneklerindeki gelişme ihtiyaçlarına odaklanırken,
- Dış ortamın iyileştirme ihtiyacı ise firmaları çevreleyen dış ortamdaki
 - Politik ve ekonomik
 - Sosyal
 - Teknolojik
 - Yasal ve Çevresel faktörlerin geliştirme gereksinimine odaklanmıştır.

Aşağıda her bir faaliyet için belirlenmiş olan sorunlar gösterilmektedir.

4.1. Sektörü Çevreleyen İş Ortamını İyileştirmeye Yönelik Yükseltme Önerileri

Sektörü oluşturan iş ortamında gözlenen problemlerin muhtemel sebepleri ve bu sorunları çözmek için tavsiye edilen faaliyetler aşağıda gösterilmiştir.

Ekonomik Sorunlar

Sorun	İhracatı destekleyecek bilgi altyapısının olmayışı
Olası Sebep	Bu bölümdeki muhtemel sebepler aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Bunlar; - İş destek örgütlerinin yetersiz ihracat bilgisi altyapısı - İhracata yönelik bilgi verecek kurumsal yapının olmayışı -Dış Ticaret uzmanlarının bulunamaması, dış ticaret personeli olan firmalarda karşılıklı güvensizlik
Çözüm Önerileri	- Kayseri OSB çatısı altında kurulan Dış Ticaret İstihbarat Merkezinin firmalar tarafından bilinirliğinin artırılması

	<ul style="list-style-type: none"> - Sosyal Medya Platformlarının yeni pazarlar bulunmasında kullanılmasının sağlanması, - Sosyal Medya yöneticilerinin düzenli olarak istihdamının sağlanması
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sorun	Yüksek lojistik maliyetleri
Olası Sebep	Bu bölümdeki muhtemel sebepler aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none"> - Yüksek maliyetli çok-türlü taşımacılık, - Sektör firmalarının düşük satın alma ve üretim planlama yetenekleri, - Karadeniz Bölgesine nakliye aracı bulunmasında güçlük çekilmesi, - Batıya giden araçlarda geri dönüş yükünün bulunmasında güçlük çekilmesi olarak sıralanabilir.
Çözüm Önerileri	<ul style="list-style-type: none"> - Kayseri’de parçalı yük taşımamanın maliyetinin uygun hale getirilmesi için kargo firmaları dışında tüm kargo iletişimini ve tırları yönetecek bir yazılım ve depo kurulması sağlanabilir. - Firmalar ortak satın almaya yönlendirilebilir. - Taşıma Kooperatifi kurularak tır doldurmayan siparişlerin Türkiye geneli dağıtımı sağlanabilir.

Sorun	Stratejik girdilerin (Kumaş, plastik, kâğıt vb.) ithal girdi oluşu ve tedarikçi baskısı
Olası Sebep	Bu bölümdeki muhtemel sebepler aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none"> - Girdilerin maliyetlerinin döviz cinsinden olması - Kayseri’deki işletmelerin ölçek olarak küçük satın almalar yapmalarından dolayı tedarikçilerin daha baskın konumda olması olarak özetlenebilir.
Çözüm Önerileri	<ul style="list-style-type: none"> - Döşemelik kumaş büyük ölçüde Çin’den getiriliyor. Yerli üreticiler Çin üreticilerinin kalitesini sağlayamıyor. Kayseri’de döşemelik kumaş üretimine yönelik bir fabrika kurulması için fizibilite hazırlanması, fizibilite sonuçlarına göre yatırımcı aranması

Sorun	İhracat maliyetlerinin yüksek olması, konteyner temininde zorlanması
Olası Sebep	<ul style="list-style-type: none"> -Çin’in ihraç ettiği ürünlerde kullanılan konteynerlerin, Çin’e geri dönememesi konteyner kıtlığı nedeniyle fiyatların yükselmesi -Pandemi nedeniyle kapanan ekonomilerin birden açılması nedeniyle gemilerde boş alan bulunamaması - Pandemi nedeniyle alışveriş alışkanlıklarının değişmesi
Çözüm Önerileri	<ul style="list-style-type: none"> - Kayseri’de bazı firmaların konteyner üretimi yapmaları için teşvik edilebilir. Üretimin karlı olmadığı dönemlerde vagon vb. ürünlerin üretimi yapılabilir. Hali hazırda Kayseri’de çelik kapı üretimi yapan çoğu firma üretimlerini sıkışık dönemlerde konteyner üretimine çevirebilirler.

Sorun	Tasarımın Kayseri’den tedarik edilememesi
Olası Sebep	Bu bölümdeki muhtemel sebepler aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none"> - Mevcut endüstriyel tasarım öğrencilerinin üretim tecrübesi olmaması kaynaklı tasarımlarının fabrikalar tarafından üretilebilir bulunmaması - Tasarım uzmanı istihdamı konusunda firmaların istekli olmaması - Kayseri’de çok az fuar düzenlenmesi kaynaklı yeni ürünlere müşteri bulma noktasında sıkıntılar yaşanması - Firmaların taklitçi olması, rakip firmanın tutan ürününün aynısını talep etmesi, farklılaşmaması
Çözüm Önerileri	<ul style="list-style-type: none"> - Kayseri üniversitelerinde Mobilya Dekorasyon Bölümlerinin kurularak bu bölümlerden çıkan öğrencilerin üretim tecrübesi aldıktan sonra tasarım firmalarını kurmaları sağlanması. - Tasarım bölümü öğrencilerinin haftada 1-2 gün firmalarda çalışmasının sağlanması yoluyla tasarımlarda üretilebilirlik özelliğinin artırılması - Firmalarda fuar katılımının önemi noktasında farkındalık oluşturulması için bilgilendirme seminerleri yapılması

Sorun	Kayseri mobilya ihracat kg fiyatının rakip illere göre düşük olması
Olası Sebep	Bu bölümdeki muhtemel sebepler aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Bunlar;

	<ul style="list-style-type: none"> - Kayseri mobilyacıları ağırlıklı olarak seri üretim yapmaktadır. Çok detaylı ve seri imalata uymayan ürünler Kayseri’de üretilmemektedir. - Kayseri firmaları kendi aralarında büyük ölçüde fiyat rekabetine girebilmektedir. - Yeni dağıtım kanallarına giriş aşamasında fiyat ön plana çıkmaktadır.
Çözüm Önerileri	<ul style="list-style-type: none"> - Kayseri firmalarına maliyet tabanlı fiyatlandırma yerine, piyasa tabanlı fiyatlandırma konusunda eğitimler verilebilir. - Mobilya üreticilerinin üye dernekler vasıtasıyla aşırı fiyat rekabetinin oluşmaması için ürünler bazında bazı normlar belirlenebilir.

Sosyal Sorunlar

Sorun	Nitelikli işgücünü cezbetmekten uzak sosyal yaşam olanakları
Olası Sebep	<p>Bu bölümdeki muhtemel sebepler aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Bunlar;</p> <ul style="list-style-type: none"> - İstanbul, Ankara ve İzmir gibi illerde bulunan tecrübeli personelin alıştıkları yaşam tarzını karşılayamayan şehir sosyal ortamının bulunması - Kayseri’nin kişi başına düşen ortalama ücrette Türkiye’de 27. sırada yer alması
Çözüm Önerileri	<ul style="list-style-type: none"> - Kayseri OSB’ye yakın alanlarda kadınların istihdamını kolaylaştıracak kreş imkânlarının geliştirilmesi - Firmalara ulaşım olanaklarının iyileştirilmesi ve gün içi ulaşım için alternatif ulaşım kanalları oluşturulması - Firmaların beyaz yaka personel için ücret politikalarını gözden geçirmesi - Firmalar içerisinde sosyal faaliyetleri destekleyecek voleybol vb. etkinliklerin yapılabileceği alanlar oluşturulması

Sorun	Sektör içi dayanışma, bilgi alışverişi ve iş birliği eksikliği
Olası Sebep	<p>Bu bölümdeki muhtemel sebepler aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Bunlar;</p> <ul style="list-style-type: none"> - İş birliği kültürünün yeterince gelişmemiş olması ve - İşbirliğini tetikleyecek ve güven tesisine imkân sağlayacak kurumsal altyapının olmayışı olarak sıralanabilir.
Çözüm Önerileri	<ul style="list-style-type: none"> - Kayseri’de mobilya dernekleri arasında işbirliklerinin geliştirilmesi - Kayseri faaliyet gösteren mobilya derneklerinin faaliyetlerinin çeşitlenmesi ve daha kritik alanlarda yoğunlaşması için bir gelir modeli oluşturulmalıdır. Gelirlerinin yetersiz olması durumunda firmalar için istenilen destek yetersiz kalmaktadır. - Firmaların ortak Kayseri Mobilyası markası altında birleşmeleri sağlanabilir. Kayseri Mobilyası markası için belli standartlar belirlenebilir.

Sorun	Suriyeli istihdam edilenler ile iletişim güçlüğü sağlanması
Olası Sebep	<p>Bu bölümdeki muhtemel sebepler aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Bunlar;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kayseri’de istihdam edilen Suriyelilerin büyük bir kısmının mavi yaka personel olarak istihdam edilmesi - Suriyelilerin büyük bir kısmının bir grup olarak hareket etmesi - Suriyeli istihdamı konusunda doğrudan sorumlu bir düzenleyici kurumun bulunmaması - Suriyeli göçmenler hakkında insanların kafasında oluşan ön yargılar
Çözüm Önerileri	<ul style="list-style-type: none"> - Firmalar ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ilişkisinin kurulması - Çalışmak isteyen Suriyelilerin doğru firmalar ile eşleştirilmesi konusunda Kızılay Toplum Merkezi ve İŞKUR arasındaki koordinasyonun artırılması, - İŞKUR yapısının Suriyeli istihdamını kolaylaştıracak şekilde geliştirilmesi

Teknolojik Sorunlar

Sorun	Yetersiz mesleki eğitim
Olası Sebep	Bu bölümdeki muhtemel sebepler aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Bunlar; - Mesleki eğitim altyapısının sektör gereksinimleri ile örtüşmemesi ve - Nitelikli personelin mevcut ücret seviyeleri ile çalışmaya istekli olmaması olarak özetlenebilir.
Çözüm Önerileri	- Meslek liseleri bölümlerinin yeni gelişen gereksinimlere göre güncellenmesinin sağlanması - Meslek liseleri ile sanayiciler arasındaki iletişim kanallarının kuvvetlendirilmesi - Meslek lisesi mezunları için 2 yıl öncesinde talep analizi yapılarak mezun olmadan önce öğrenci-firma eşleşmesinin sağlanması - Firmaların çalışan personelleri için yetkinlik matrisi oluşturularak düzenli olarak yetersiz çalışanların iş başında eğitilmelerine yönelik planlar yapılması

Sorun	Üretim teknolojisinin yetersiz olması, Endüstri 2.0 düzeyinde bir üretimin sürecinin olması
Olası Sebep	Bu bölümdeki muhtemel sebepler aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Bunlar; - Mobilyanın karakteristiği gereği (tasarım, kişiye özgü ürünler) işgücünü fazlaca gerektirmesi - Otomatik makine hatlarının oldukça maliyetli olması - Firmaların özellikli makine alma konusunda isteksiz olması,
Çözüm Önerileri	- Endüstri 4.0 öncesi firmaların üretim süreçlerinin kararlı hale getirilmesi için firmalarda yalın imalat kültürünün geliştirilmesi - Bölgedeki makine üreticilerinin bazı mobilya makine hatlarının imalatı konusunda uzmanlaşmalarının sağlanması

Sorun	Makine bakımı yapacak personel bulunamaması
Olası Sebep	Bu bölümdeki muhtemel sebepler aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Bunlar; - Makine bakımı üzerine mezun olunan bir okulun olmaması
Çözüm Önerileri	- Kayseri’de firmaların bakım problemlerini çözmeye yönelik bir bakım merkezi kurulması, Bakım Yönetim Sisteminin Oluşturulması

Yasal Sorunlar

Sorun	- Kambiyo mevzuatında yaşanan değişimler - ÖTV Vergisi - KDV ödemelerinin, mahsuplarının geç dönmesi - Ücretler üzerinde yüksek maliyetler - Çevre mevzuatına uyum güçlüğü
Olası Sebep	Bu bölümdeki muhtemel sebepler aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Bunlar; - Çevre, Vergi ve SGK mevzuatı ile sektör beklentileri arasındaki uyumsuzluklar olarak genelleştirilebilir.
Çözüm Önerileri	- Lobi faaliyetleri yürütülmesi: Çevre, vergi ve vergi mevzuatı ile SGK mevzuatına ilişkin merkezi yapısının sektör özelinde girişimde bulunması için Kayseri’deki sektörün lobicilik yeteneklerinin artırılması, sektörü temsil edebilecek nitelikte bir kurumsal kimliğe ulaşılması gerekmektedir. - Bürokrasinin azaltılması için girişimlerde bulunulabilir.

4.2. İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Önerileri

İşletme seviyesindeki sorunlar, yönetim yeteneklerine ilişkin sorunlar ve işletme seviyesindeki sorunlar, pazarlama ve üretim yeteneklerine ilişkin sorunlarda özetlenmiş olan Kayseri mobilya sanayinde yer alan firmaların;

1. Pazarlama,
2. Yönetim
3. Üretim

alanlarındaki yükseltme ihtiyaçlarını gidermeye yönelik yükseltme plan önerisi aşağıdaki bölümde sunulmuştur.

Kurumsal Dönüşüm	Sektör firmalarında kurumsal dönüşümü sağlayacak faaliyetlerin hayata geçirilmesinin desteklenmesi yoluyla üst yönetimlerden başlamak üzere tüm firmalarda stratejik planlama bakış açısının yaygınlaştırılması
Operasyonel Mükemmellik	Yalın üretim ve 6 Sigma uygulamalarının sektördeki tüm firmalarda yaygınlaştırılması yoluyla üretim süreçlerinde uygulamaların kullanılması; üretim verimliliğinin ve ürün kalitesinin artırılması
Pazarlama ve İnovasyon Yönetimi	Kayseri’de iştigal eden mobilya sektöründeki işletmelerin marka algısının yükseltilmesi, operasyonel olarak desteklenen bir marka stratejisi oluşturulması ve ürün geliştirme gayretleri ile pazarlarda farklılaştırılması
Dağıtım Kanalı Kurulumu	Sektörel işletmeler için detaylı bir pazara giriş, genişleme stratejisinin oluşturulması ve pazardaki genişleme çalışmalarının bu strateji altında yürütülmesinin sağlanması

Tablo 28. İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Planı

Kayseri mobilya sektöründeki firmaların karşı karşıya oldukları problemleri çözmek ve daha rekabetçi bir sektör oluşturmak için gerekli ana faaliyetleri içeren yükseltme planı oluşturulmuştur. Yükseltme planında bulunan ana eylemlerin 2022-2025 yılları arasında gerçekleştirilecek bir dizi alt eylemler ile tamamlanması tavsiye edilmektedir. Devam eden bölümde her bir ana faaliyetin açılımı, alt faaliyetler ve yapılması gereken program tasarıları incelemeye sunulmuştur.

Kurumsal Dönüşüm

Sektördeki işletmelerin kurumsal yapılarının kuvvetlendirilmesi ve yönetim biçimlerinin modern yönetim ilkelerine doğru değiştirilmesi; tekrarlanabilir, insandan bağımsız bir kurumsal hafızaya erişmelerini destekleyeceği gibi küresel rekabette daha avantajlı bir yere gelmelerine de imkan sağlayacaktır. Bu dönüşüm aynı zamanda insan kaynağının geliştirilmesine destek olacaktır. Kurumsal dönüşümün gerçekleştirilmesi için gereken faaliyetler (7);

1. Stratejik planlama ve kurumsal performans yönetimine geçilmesi,
2. Elektronik kayıt tutma ve süreç yönetme alt yapısının kurulması
3. İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümün sağlanması olarak özetlenebilir.

Stratejik Planlama ve Kurumsal Performans Yönetimine Geçilmesi:

Firmalarda stratejilerin belirlenmesi, yapılan stratejilerin stratejik planlara ve alt düzey operasyonel planlara dönüştürülerek uygulanabilir hale getirilmesi için gerekli altyapının oluşturulması gerekmektedir. Bu kapsamda, sektördeki firmaların kurumsal performans yönetimine geçiş için desteklenmesi, yaptıkları ana stratejilerin uygulamadaki başarılarını ölçmek amacıyla, Anahtar Performans Göstergelerini (APG) içeren kurumsal stratejik karnelerinin geliştirilmesine destek olunması ve bu kurumsal karnelerin bölüm ve fonksiyonlara göre tasnif edilerek uygun Anahtar Performans Göstergelerinin oluşturulmasını içermektedir. Yönetim sistemi sektördeki firmalar için

- Stratejik planlama,
- Büyüme hedefleri,
- Müşteri ve pazar hedefleri
- Yatırımlar vb.

ana bölümlerin hedefleri doğrultusunda faaliyetlerin ve ihtiyaçların saptanmasını sağlayacak, bu da sektör firmalarının rekabetçiliği konusunda olumlu etkiler oluşturacaktır.

Bu sayede Kayseri'deki sektörel firmaların üst düzey yöneticileri; Ar-Ge ve Ür-Ge'den üretim planlamaya, satıştan pazarlamaya, İK ve idari işlerden BT'ye kadar firmaların tamamının performansının doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve aksiyon alınması için gerekli imkanlara kavuşacak, operasyonel görevlerinden ayrılarak stratejik yönetim faaliyetlerini yerine getirebilecektir.

Kurumsal dönüşüm, bölgedeki firmaların;

- Strateji planlarında yer alan hedeflerinin izlemesi için gerekli göstergeleri tanımlayarak, taktik seviyedeki aksiyon planını oluşturmasına olanak verecek,
- Vizyon ve strateji geliştirmelerine ve bunların çalışan ve işletme seviyelerinde performans değerlendirme sistemi ile ilişkilendirilmesine destek olacak,
- Gerçek performanslarının yönetilebilmesi için performansı tarif eden birincil ve ikincil göstergelerle ilgili resmi ortaya koyacak ve
- Hedeflerini yapabilecek rekabetçi bir seviyeye erişmelerine izin verecektir.

Faaliyetler	İçerik
Eğitim Faaliyetleri	<p>Sektör firmalarının ortak ve üst düzey yöneticilerine</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yetki devri, • Liderlik ve Stratejik ve planlama ilişkisi, • Rekabet ve rekabetçilik konularında eğitimler verilmelidir. <p>Sektör işletmelerinin orta düzey çalışanlarına</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratejik planlama, • Çatışma ve müzakere yönetimi, • Performans yönetimi ve anahtar performans göstergeleri, • Yönetim becerileri konularında eğitimler verilmelidir.
Danışmanlık Faaliyetleri	<p>Stratejik Planlama</p> <ul style="list-style-type: none"> • İşletme stratejilerinin kısa, orta ve uzun dönem için belirlenmesi • Stratejik planların zaman, organizasyonel rol ve sorumlulukları kapsayacak şekilde belirlenmesi • Stratejik planlar doğrultusunda her bir firma için operasyon planlarının yapılması <p>Kurumsal performans yönetimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • İşletmelerde organizasyonel yapının analiz edilmesi • Performans ölçütlerinin saptanması ve kurumsal karnelerin oluşturulması

Firmalara göre kurumsal karnenin bölüm ve fonksiyonlara bölünmesi ve uygun anahtar performans göstergelerinin saptanması

Tablo 29. Stratejik Planlama Kapsamında Önerilen Faaliyetler

Elektronik Kayıt Tutma ve Süreç Yönetme Altyapısının Kurulması:

Mobilya değer zinciri analizi çalışmasında, firmalarla bireysel ve toplu yapılan görüşmelerde firmaların fiyatlandırmadaki ve üst yöneticilerin faaliyetleri takip edebilmelerindeki sorunları ve sürdürülebilirlik sorunları tartışılmıştır. Firmaların kârlılık, fiyatlandırma, performans gibi verileri takip edecekleri, mevcut durum ile geçmiş karşılaştırıp gelecek hedefleri tasarlayabilecekleri, bunları depolayarak kurumsal belleği oluşturabilecekleri yapılara dönüşebilmeleri, pazarlamadan dağıtım kanalı yönetimine, kurumsallaşmadan operasyonel mükemmelliğe, kârlılık analizinden fiyatlandırmaya doğru kararlar verebilmeleri için dijitalleşmeleri, kayıt alma yeteneklerine sahip olmaları ve süreçlerini dijital olarak kontrol edebilmeleri gerekmektedir.

Dijital dönüşüm, kayıt alma yeteneği ile doğru orantılı yürümektedir. Diğer bir deyişle dijital dönüşüm, firmaların verilerini dijital tutabilmesi ile başlamakta, günümüzde endüstri 4.0, ışısız fabrikalar gibi kavramlar ile tarif edilen tam otomasyona sahip üretim tesisleri ile en üst noktaya varmaktadır.

Faaliyetler	İçerik
Dijital Dönüşümün Sağlanması	<p>İşletmelerin</p> <ul style="list-style-type: none"> Maliyetlerini, Müşterilerini, Stoklarını, Kârlılıklarını ve Üretim Süreçlerini verimli biçimde kayıt altına alıp, kontrol etmelerini sağlamaları amacıyla ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması), CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) ve SCM (Tedarik Zincir Yönetimi) programları kullanmalarının teşvik edilmesi gerekmektedir.

Tablo 30. Elektronik Kayıt Tutma ve Süreç Yönetme Kapsamında Önerilen Faaliyetler

İnsan Kaynakları Yönetiminde Dönüşümün Sağlanması:

Sektör firmalarında gerek çalışan yetenekleri gerekse çalışan motivasyonu düşük düzeydedir. Firmalardaki genel iş kültürü, işletmelerin nitelikli beyaz yaka personel çalıştırma olanaklarını azaltmakta, bu da rekabet güçlerinin gelişmesine ve devamlılığına engel olmaktadır. Sektör firmalarında uygulanacak olan kurumsal dönüşüm faaliyetlerinin, organizasyonlara da yansıtılarak fonksiyon odaklı iyileştirmeler yapılması gerekmektedir. Bu dönüşüm modern İK bakış açısının işletmelerde uygulanması ile faaliyete geçebilecektir.

Faaliyetler	İçerik
Danışmanlık Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> Firmaların İK stratejilerinin gözden geçirilmesi İK süreçlerinin yeniden tasarımı

	<ul style="list-style-type: none"> Firmalardaki iş istasyonlarının rol ve sorumluluklarının tasarlanması Yetkinlik modellerinin geliştirilmesi Bireysel performans yönetim modellerinin tasarlanması Yetenek yönetim modeli tasarımı ve kariyer planlama Maaş ve diğer hakların tasarımı
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tablo 31. İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Önerilen Faaliyetler

Operasyonel Mükemmellik

Sektördeki firmalarda operasyonel mükemmelliğin gerçekleşmesi, verimlilik ve kalite artışı oluşturacak, daha kaliteli ve verimli firmalar daha uygun maliyetler ile üretim yapabilecek, bu da firmaların mevcut fiyat düzeyinde dahi kârlılıklarının yükselmesine, firma sermayelerinin büyümesine olanak oluşturacaktır. Küresel rekabette avantajlı bir yere gelecek firmalar vergi gelirleri ve istihdam artışı yoluyla bölgesel gelişmeye pozitif etkiler de oluşturacaklardır. Operasyonel mükemmelliğe geçiş için gerekli faaliyetler;

- Tüm sürece hakim planlama yapısına ve
- Verimlilik ve 6 Sigma'ya geçiş olarak özetlenebilir.

Ana Faaliyet	Faaliyetler	İçerik
Tüm Sürece Hakim Planlama Yapısının Kurulması	Danışmanlık Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> Planlama dönemlerinin ve sıklıklarının belirlenmesi Günlük üretim planlama ve program süreçlerinin oluşturulması Planlama dönemlerine ilişkin detayların belirlenmesi
Verimlilik ve 6 Sigma'ya geçiş:	Danışmanlık Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> İsraf Kaynaklarının Saptanması Değer Akış Şemalarının Oluşturulması Kritik makinelerin toplam ekipman verimliliklerinin artırılması Stok seviyelerinin azaltılması Kalite hatlarının azaltılması Set-up sürelerinin azaltılması Çekme sistemlerinin kurulması

Tablo 32. Operasyonel Mükemmellik

Pazarlama ve İnovasyon Yönetimi

Kayseri'de mobilya sektöründe iştegal eden işletmelerin en büyük problem alanları pazarlama ve yenilik yönetimi konusundaki eksikliklerdir. Bu nedenle firmaların en önemli gelişme alanlarında bu kısımda özetlenmiştir denebilir. Ürün portföyünden en verimli şekilde yararlanılmasının sağlanması, hedeflenen pazarlardaki müşterilere istenen mesajların doğru bir şekilde aktarılması; müşteri beklentisinin yönetilmesi; pazarlama iletişimi, ürün geliştirme ve satış dağıtım organizasyonu bölümlerinde görev yapan personellerin yetkinliklerinin artırılması; oluşturulan performans ölçüm göstergeleri sayesinde pazarlama yönetiminin geliştirilmesinin hedeflendiği bir pazarlama ve yönetim programının oluşturulması için gerekli faaliyetler;

- Stratejik pazarlama altyapısının oluşturulması,
- Ürün geliştirme ve yenilik yönetimidir.

Ana Faaliyet	Faaliyetler	İçerik
Stratejik Pazarlama Altyapısının Oluşturulması:	Danışmanlık Faaliyetleri	Sektör firmalarında pazarlama süreçlerinin dizayn edilmesi, rol ve sorumlulukların saptanması, Anahtar Performans Göstergelerinin belirlenmesi, Pazarlamanın diğer bölümlerle olan etkileşiminin yükseltilmesi, Pazarlama faaliyetlerinin yönetimi için gerekli olan veri/bilgi ve analiz tekniklerinin belirlenmesi ve bilgilendirme eğitiminin yapılması ve pazarlama planının oluşturulması
Ürün Geliştirme ve Yenilik Yönetimi:	Danışmanlık Faaliyetleri	Düzenlenecek ürün geliştirme ve yenilik yönetim programı akabinde, yeni ürün geliştirme süreçlerinin oluşturulmasıyla, tüketici ihtiyaç ve algılarını daha verimli karşılayan, marka kimliğini daha iyi yansıtan, eğilimlere uygun ve doğru ürünlerin oluşturulması, süreçlerin standartlaştırılması ve bölümler arası iletişimin güçlendirilmesiyle pazara ürün sunma hızında artış olması ve süreç verimliliği artırılması

Tablo 33. Pazarlama ve İnovasyon Yönetimi

Dağıtım Kanalı Kurulumu

Sektördeki firmalar çoğunlukla sadece iç pazarda, sipariş üzerine satış yapmakta ve genellikle kendi dağıtım kanallarını kullanma eğilimi göstermektedir. Dış pazarlarda ürün satışı araçlar vasıtasıyla yapılabilmektedir. Bu da dış pazarlarda işletmelerin nihai alıcılardan uzak kalmasına, pazardaki nihai tüketici beklenti ve beklentilerinin takibinin yapılamamasına neden olmaktadır. Bu nedenle firmaların yurt dışında dağıtım kanalları kurmasına destek verecek bir faaliyet dizisi yapılmalıdır. Firmaların hedef pazarlarda uygun şekilde konumlandırılması ve bilgiye dayalı oluşturulan giriş/genişleme stratejisi yapılarak yatırımların geri dönüşlerinin hızlandırılması sonuçlarını doğuracak bir eylemin pilot pazarlama faaliyetleri ile koordineli halde yapılması ve aşağıdaki faaliyetlerden oluşması önerilmektedir.

Faaliyetler	İçerik
Danışmanlık Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> Hedef pazar analizi Pazara giriş/ genişleme stratejisinin oluşturulması İhtiyaçların tespit edilmesi Fizibilitelerin hazırlanması

Tablo 34. Dağıtım Kanalı Kurmaya Yönelik Faaliyetler

KAYNAKÇA

1. <https://www.globenewswire.com/>. [Çevrimiçi] [Alıntı Tarihi: 16 09 2021.]
<https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/06/10/2244963/0/en/Furniture-Market-Trends-2021-North-America-Europe-APAC-Industry-Statistics-Graphical-Research.html>.
2. **International Trade Center**. Trade Map. *Trade Map*. [Çevrimiçi] Temmuz 2020.
<https://www.trademap.org/>.
3. **Türkiye İstatistik Kurumu**. TÜİK. *TÜİK*. [Çevrimiçi] Temmuz 2020. <https://www.tuik.gov.tr/>.
4. **Sosyal Güvenlik Kurumu**. SGK İstatistikleri. *SGK İstatistikleri*. [Çevrimiçi] 2019.
http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari.
5. **Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı**. Girişimci Bilgi Sistemi. *Girişimci Bilgi Sistemi*. [Çevrimiçi] 2019.
<https://gbs.sanayi.gov.tr/>.
6. **Kalkınma Bankası**. *Kayseri İli Uygun Yatırım Alanları Araştırması*. 2018.
7. **Statista**. [statista.com/statistics](https://www.statista.com/statistics). [Çevrimiçi] [Alıntı Tarihi: 20 08 2021.]
<https://www.statista.com/statistics/977793/furniture-market-value-worldwide/>.
8. **UNDP, Merkezi Finans ve İhale Birimi**. Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörü ve Değer Zinciri Analizi, Sektör Stratejisi ve Yükseltme Planı Raporu. [Çevrimiçi] Zobu Danışmanlık, 2018.
https://www.oran.org.tr/images/dosyalar/20190906103417_0.pdf.



ORAN Orta Anadolu
Kalkınma Ajansı
Central Anatolia Development Agency

Mevlâna Mahallesi, M.K.P Bulvarı, No:79, Kat: 5-6 P.K: 38080

Kocasinan/KAYSERİ

Tel: 0 (352) 352 67 26, 0 (352) 315 32 00

Faks: 0 (352) 352 67 33

E-posta: info@oran.org.tr

Kep Hesabı: ortaanadolukalkinma@hs01.kep.tr

www.oran.org.tr

Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir, Satılmaz.