

**T.C.**  
**YAŞAR ÜNİVERSİTESİ**  
**ULUSLARARASI LOJİSTİK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**TEZ ÇALIŞMASI**

**ÜRETİM İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI**  
**SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: ÖRNEK UYGULAMA**

**MOBİLYA SANAYİ**

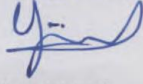
**A. Bahattin DALGAKIRAN**

**Danışman**

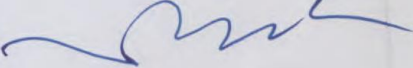
**Doç. Dr. Yücel ÖZTÜRKOĞLU**

**İzmir, 2016**


Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

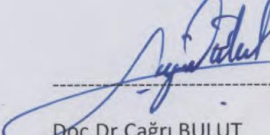
Doç.Dr. Yicel ÖZTÜRKÖZÜM  
  
(Danışman)

Bu tezi okuduğumu ve görüşüm e göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Üner Baybars TEK  


Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Ürd Doç Dr. Sertac GAKI  


  
Doç.Dr. Çağrı BULUT

Enstitü Müdürü

### YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum “Üretim İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımı Sorunları ve Çözüm Önerileri: Örnek Uygulama ‘Mobilya Sanayi’ adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23.10/2016

  
A. Bahattin DALGAKIRAN

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmamı oluşturma döneminde vermiş olduğu destek ve yardımlarından dolayı danışman hocam Sayın Doç. Dr. Yücel ÖZTÜRKOĞLU' na en içten dileklerle teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, bu zamana kadar kendimi yetiştirmemde en büyük desteği veren başta annem Gülay KORKMAZ olmak üzere manevi babam Suat DALGAKIRAN' a ve manevi annem Zehra DALGAKIRAN' a verdiğim her kararda bana maddi ve manevi olarak destek oldukları için teşekkür ederim.

A. Bahattin DALGAKIRAN

İzmir, 2016



## ÖZET

Yüksek Lisans

### ÜRETİM İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: ÖRNEK UYGULAMA MOBİLYA SANAYİ

**A.Bahattin DALGAKIRAN**

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Uluslararası Lojistik Yönetimi Yüksek Lisans Programı**

Bu çalışmanın amacı, mobilya sanayinde var olan sorunları tedarik yönetimi çerçevesinde incelemek, sorunların çözümüne önerilerde bulunmak ve yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda belirlediğimiz hipotezlerimizin kabul edilebilirliğini test etmektir.

Bu kapsamda, çalışmamızda test etmek üzere ‘Mobilya üretimi yapan işletmeler de tedarik zinciri yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair algılar piyasadaki mevcut çevresel unsurlardan etkilenmektedir’, ile ‘Mobilya üretimi yapan işletmeler de tedarik zinciri yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair algılar firmanın yenilikçilik anlayışından etkilenmektedir’ olmak üzere iki adet hipotezimiz olacaktır. Hipotezlerimizin test edilebilmesi için oluşturduğumuz anket formumuza işletme yetkililerince verilen cevaplar doğrultusunda elde ettiğimiz veriler faktör analizi ve regresyon analizleri çözümlenmeleri yapılmış ve sonucunda hipotezlerimizin her birinin kabul edildiği görülmüştür.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde tedarik zinciri yönetimi, fonksiyonları, süreçleri, tedarik zincirinin yapısı ve tedarik zinciri yönetiminin işletmelere sağladığı avantajları, dezavantajları paylaşılmıştır. İkinci bölümde ise üretim sektörü başlığı altında üretim yönetimi, üretim sistemleri, üretim yönetiminin tarihçesine değinilmiştir. Üçüncü bölümünde mobilya sektörüne giriş yapılarak sektörün tarihsel gelişimi, mobilya sanayinin ülkemizde ve dünyadaki durumu, sektörde pazara hâkim ülkeler (Çin ve İtalya) üzerinden bilgiler paylaşılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise hipotezlerimizi test etmek için oluşturduğumuz anket verilerin analizinden önce, verilerin normal dağılımlarını tespit etmek amacıyla basıklık ve çarpıklık analizi yapılmış uygun değerler bulunarak verilerin normal dağılım önkoşulu sağlanmıştır.

Sonraki aşamada ankette kullandığımız ölçeğin ilk olarak güvenilirliği test edilmiştir. Analizimizde elde ettiğimiz tüm verilerin uygun koşulları sağlayamayacağı ihtimali olabilir. Bu nedenle veri setimizin faktör analizimiz için uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO ve Bartlett’s küresellik testi uygulanmıştır. Elde edilen KMO değeri, uygun bulunan

ölçeğe faktör analizi uygulanmış sonucunda iki adet ifade faktörleşmemiş 14 adet ifadeden üç adet faktör elde edilmiştir.

Tespit edilen faktörlerden birinci faktör 'tedarik yönetimi faktörünün yaşa, cinsiyete ve deneyim süresine göre anlamlı fark gösterip göstermediği T-Test ve One Way Anova ile test edilmiş, tedarik yönetimi algısının cinsiyet ve yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği deneyim süresi ise anlamlı fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak modelimiz ve araştırmamızda belirlediğimiz hipotezlerimiz, üretim işletmelerinde tedarik yönetimi algısının çevresel unsurlar ve yenilikçilik faktörüyle olan ilişkisi çoklu regresyon metoduyla analiz edilmiştir. Çoklu regresyon analiziyle tespit ettiğimiz birinci hipotez (Üretim işletmelerinde tedarik yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair algılar piyasadaki mevcut çevresel unsurlardan etkilenmektedir.) ve ikinci hipotez (Üretim işletmelerinde tedarik yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair algılar firmanın yenilikçilik anlayışından etkilenmektedir.) test edilerek sonucunda iki hipotezimizde kabul edilmiştir.

Bunlar ile birlikte anket formumuzda var olan ve analizimize dâhil etmediğimiz işletme yetkililerine sorulan sorulara verilen cevaplar doğrultusunda işletmeler açısından var olan problemler, işletmelerin tedarikçiler ile yaşadıkları problemlerin tespiti, işletmelerin pazar paylarını büyütmek için uyguladıkları politikalar ve işletmelerin ihracat rakamlarında başarılı olup olmadığı, sektöre hâkim olan ülkeler (Çin, ABD, İtalya) ile kıyaslandığında mobilya sektöründe ülkemizde görülen eksikliklerin tespiti, ayrıca genel olarak sektörde var olan sorunların çözümüne yönelik işletmeler ile devlet tarafından uygulanması gereken ve fayda sağlayacağına inanılan görüşler paylaşılmıştır.

Son olarak çalışmamızı oluştururken yaptığımız literatür taraması sürecinde elde ettiğimiz bilgiler ışığında mobilya sanayine yönelik çözüm önerilerimiz ve görüşlerimiz dile getirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Tedarik Zinciri, Tedarik Zinciri Yönetimi, Üretim Sistemleri, Üretim Yönetimi, Mobilya, Dünyada ve Türkiye’de Mobilya Sektörü, Faktör Analizi, Regresyon Analizi

## **ABSTRACT**

### **MASTER**

# **APPROACH ISSUES IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN PRODUCTION ESTABLISHMENTS AND SOLUTION RECOMMENDATIONS: FURNITURE INDUSTRY MODEL APPLICATION**

**A.Bahattin DALGAKIRAN**

**Yasar University**

**Institute of Social Sciences**

**Master of International Logistics Management**

The aim of this study is to examine the problems of the furniture industry as part of supply management, provide recommendations in order to solve the problems and in the wake of the literature survey, in accordance with the obtained information, to test the acceptability of the hypotheses we have come up with.

Within this framework, we will have to hypotheses to test within our study: ‘Establishments that manufacture furniture are effected by the environmental factors in the market regarding the required way for the supply chain’ and ‘Establishments that manufacture furniture are effected by the idea of innovation of the perceptive company in relation to the required way for the supply chain.’ The data which we have obtained with the help of the answers given by the authorities of the establishments to our questionnaire which we have created in order for the hypotheses to be testes were tested with factor analysis and regression analysis methods, and it was finally seen that both of our hypotheses were accepted.

Our study consists of four parts. The first part includes the supply chain management, functions, processes, the structure of the supply chain and the advantages and disadvantages of supply chain management for the establishments. In the second part on the other hand, comprises of production management, production systems, and the history of production management under the title of production industry. The third part starts with the furniture industries beginning and emphasizes the historical development of the industry, and information regarding the status of the furniture industry in our country and worldwide, countries dominant in the market within the industry (China and Italy) are shared.

The fourth and final part is provided with the prior condition of the normal distribution of the data by obtaining the appropriate values whose flatness and irregularity analyses has been carried out in order to determine the normal distributions of the data.

As the next step, the reliability of the scale used in the survey has been tested. It is possible that all data obtained in the analysis will not provide the appropriate conditions. So, in order to determine whether our data set is suitable for our factory analysis,

The KMO and Bartlett's Sphericity test was implemented. Three factors were obtained from 14 statements as a result of 2 statements which have not been factorized when the factor analysis was performed on the KMO value found and the appropriate scale.

Among the factors detected, the first factor: 'whether the supply management Show significant difference according to age, gender and experience time period' was testes with T-Test and One Way Anova, The results indicated that the supply chain management perception did display significant difference according to gender and age, while it did not according to the duration of experience.

Finally, our model and hypotheses which we have determined within the study, the relationship between the supply management perception in production establishments and environmental elements and innovation factor through the multi regression method. The first hypotheses we have detected with the help of the multi regression analysis, (The perception as to how the supply management should be in production establishments is effected by the current environmental elements). And the second hypothesis (The perception as to how the supply chain management should be in production establishments is effected by the innovation idea of the company.) were tested, of which the result has enabled the acceptance of both our hypotheses.

Along with these, in accordance with the answers provided for the questions which had been included in our survey that we haven't included in our analysis directed at the authorities of the establishments, the issues from the point of establishments, the detection of any problems they may encounter regarding suppliers, the policies implemented by the establishments in order to increase their market share and the success rate of the establishments in export numbers, the deficiencies in the industry in our country, in comparison with the countries that dominate the industry (China, USA, Italy), plus the operations for the solution to general problems that occur and opinions that are believed to be helpful and that should be implemented by the government are shared.

In conclusion, in the light of the information we have obtained during the literature survey we have conducted while we created the research, our solution suggestions and opinions regarding the furniture industry are reflected.

**Keywords:** Supply Chain, Supply Chain Management, Production System, Production Management, Furniture, Furniture Industry in the World and Turkey, Factor Analysis, Regression Analysis



## İÇİNDEKİLER

### ÜRETİM İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: ÖRNEK UYGULAMA MOBİLYA SANAYİ

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GRAFİK LİSTESİ.....	xv
EKLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	3
1.1 Tedarik Zincirinin Tanımı.....	3
1.2 Tedarik Zincirinin Yapısı.....	3
1.3 Tedarik Zincirinin Çeşitleri.....	4
1.4 Tedarik Zinciri Yönetimi.....	5
1.5 Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi.....	7
1.6 Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri.....	9
1.6.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci.....	9
1.6.2 Müşteri Hizmetleri Yönetimi Süreci.....	9
1.6.3 Talep Yönetimi Süreci.....	9
1.6.4 Müşteri Siparişini Gerçekleştirme Süreci.....	10
1.6.5 Üretim Akışı Yönetim Süreci.....	10
1.6.6 Satın Alma.....	10
1.6.7 Ürün Geliştirme Süreci.....	10
1.6.8 İade Süreci.....	11
1.7 Tedarik Zincirinin Temel Fonksiyonları.....	11
1.7.1 Talep ve Sipariş Yönetimi.....	11
1.7.2 Satın Alma.....	11
1.7.3 Planlama.....	11

1.7.4	Stok Yönetimi.....	12
1.7.5	Depo Yönetimi.....	12
1.7.6	Sevkiyat (Taşıma).....	12
1.8	Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları.....	12
1.8.1	Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları.....	12
1.8.2	Tedarik Zinciri Yönetiminin Dezavantajları.....	13
1.9	Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları.....	13
1.10	Tedarik Zincirinin İşletmelerdeki Rolü ve Günümüzde Geldiği Nokta.....	13
1.11	Tedarik Zinciri Yönetiminde Başarı İlkeleri.....	14
2.	ÜRETİM SEKTÖRÜ.....	16
2.1	Üretim Tanımı.....	16
2.2	Üretim Yönetimi.....	16
2.3	Üretim ve Üretim Yönetiminin Tarihçesi.....	17
2.4	Üretim Sistemi.....	21
2.4.1	Üretim Sisteminin Özellikleri.....	21
2.4.2	Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması.....	22
2.4.2.1	Geleneksel Üretim Sistemleri.....	22
2.4.2.1.1	Üretim Teknolojilerine (Yöntemine) Göre Üretim Sistemleri.....	22
2.4.2.1.2	Üretim Süreçlerine (Miktar ve Akışına) Göre Üretim Sistemleri.....	22
2.4.2.2	Modern Üretim Sistemleri (Gelişmiş Üretim Teknolojileri).....	24
2.4.2.3	Grup Teknolojisi Üretim Sistemi.....	24
2.4.2.4	Tam Zamanında Üretim.....	24
2.4.2.5	Esnek Üretim Sistemleri.....	26
3.	DÜNYADA VE TÜRKİYEDE MOBİLYA SEKTÖRÜ.....	28
3.1	Mobilya Tanımı.....	28
3.2	Mobilyanın Tarihsel Gelişimi.....	28
3.3	Mobilya Üretim Süreçleri.....	29
3.4	Mobilyanın Gümrük Tarifesi İstatistik Pozisyonlarına(GTİP Göre Sınıflandırılması).....	29
3.5	Mobilya Sektörünün Dünyadaki Durumu.....	31
3.5.1	Dünyada Mobilya Üretimi.....	32
3.5.2	Dünyada Mobilya Tüketimi.....	33
3.5.3	Dünyada Mobilya İhracatı ve İthalatı.....	34
3.5.4	Dünya Mobilya Pazarından Örnek İki Ülke (İtalya ve Çin).....	35
3.5.4.1	İtalya Mobilya Sektörü.....	35
3.5.4.2	Çin Mobilya Sektörü.....	38
3.6	Türk Mobilya Sanatı.....	40
3.7	Türk Mobilya Sanayinin Mevcut Durumu.....	41
3.7.1	Mobilya Sanayinde İşyeri ve İstihdam.....	42
3.7.2	Türk Mobilya Sanayinde Dış Ticaret.....	44
3.7.3	Markalaşma.....	47
4.	UYGULAMA.....	48
4.1	Mobilya Üzerine Anket Çalışması.....	48
4.2	Araştırmaya Katılan İşletme Yetkililerini Tanıtıcı Bilgiler.....	48
4.3	Veri Toplama Aracının Güvenilirliği ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	50
4.4	Keşifsel Faktör Analizi.....	51
4.5	KMO ve Bartlett's Testi.....	51
4.6	Tedarik Yönetimi Algısının Cinsiyet, Yaş, ve Deneyim Süresine Göre Farklılık Göstermesinin Test Edilmesi.....	53
4.7	Regresyon Analizi.....	54

4.7.1	Çevresel Unsurlar Bağımsız Değişkeniyle Tedarik Yönetimi Bağımlı Değişkeni Arasındaki İlişki.....	55
4.7.2	Yenilikçilik Bağımsız Değişkeniyle Tedarik Yönetimi Bağımlı Değişkeni Arasındaki İlişki.....	55
	SONUÇ.....	57
	ÖNERİ.....	60
	VERİLERİN ANALİZİNDE FAYDANILAN REFERANSLAR.....	61
	KAYNAKLAR.....	62
	İNTERNET KAYNAKLARI.....	67
	EKLER.....	68



## KISALTMALAR

<b>GTİP</b>	Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu
<b>KAL-DER</b>	Türkiye Kalite Derneği
<b>MÜSİAD</b>	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
<b>OAİBGS</b>	Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği
<b>TZY</b>	Tedarik Zinciri Yönetimi
<b>TOBB</b>	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
Tablo 1. Üretim Yönetiminin Tarihi Gelişimi .....	18
Tablo 2. Mobilya Ürün Grupları .....	30
Tablo 3. Mobilya Ürünlerinin Sınıflandırılması .....	31
Tablo 4. Dünya Mobilya İhracatı ve İthalatında Öne Çıkan Ülkeler .....	32
Tablo 5. İtalya Mobilya İhracat Verileri .....	36
Tablo 6. İtalya Mobilya İthalatı .....	37
Tablo 7. Çin Mobilya İhracatı İlk 20 Ülke .....	39
Tablo 8. Çin Mobilya İthalatı İlk 20 Ülke .....	40
Tablo 9. İşyeri Sayısı ve İstihdam Değerleri .....	42
Tablo 10. İşyeri ve İstihdam.....	42
Tablo 11. Türkiye Mobilya Sektöründe Üretim Yapan Önemli Kuruluşlar.....	44
Tablo 12. Türkiye Mobilya İhracatında İlk 25 Ülke .....	45
Tablo 13. Türkiye'nin Ürünler İtibari ile Mobilya İthalatı .....	46
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Personelin Deneyim ve Departman Frekans Dağılımı ...	49
Tablo 15. Ölçeğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	50
Tablo 16. Güvenilirlik Analizi .....	51
Tablo 17. KMO ve Bartlett's Testi .....	51
Tablo 18. Analiz Sonucunda Oluşan Faktörler .....	53
Tablo 19. Cinsiyete Göre Tedarik Algısı Farklılığının Testi .....	53
Tablo 20. Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 21. Deneyim Süresine Göre tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 22. Tedarik Yönetimi Anlayışına Çevresel Unsurların Etkisi.....	55
Tablo 23. Tedarik Yönetimi Algısına Yenilikçiliğin Etkisi .....	56

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Tedarik Zinciri Ağı .....	4
Şekil 2. Tek Safhalı Tedarik Zinciri.....	4
Şekil 3. Çok Safhalı Tedarik Zinciri .....	5
Şekil 4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi .....	8
Şekil 5. Regresyon Analizi (Araştırmanın Modeli) .....	54



## GRAFİK LİSTESİ

Grafik	Sayfa
Grafik 1. Dünyada Mobilya Üretimi .....	32
Grafik 2. Dünyada Mobilya Tüketimi .....	33
Grafik 3. Dünyada Mobilya İhracatı .....	34
Grafik 4. Dünyada Mobilya İthalatı .....	34



## EKLER LİSTESİ

**EK**

**SAYFA**

EK 1: Mobilya İşletmeleri Üzerine Anket Formu .....68





## GİRİŞ

Üretim sektörü altında değerlendirdiğimiz mobilya sanayi, diğer sanayi kollarında olduğu gibi sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisi ile günbegün gelişen ve ülkemizin de aralarında olduğu gelişmekte olan ülkeler için iyi bir kalkınma kalemidir. Mobilya sanayi üretim aşamasından başlayan ve satış sonrası hizmetlerde dâhil olmak üzere hem istihdama katkı sağlamakta hem de ülke ekonomisine katma değer yaratmaktadır. Bu sayede de ülkelerin ekonomik ve sosyal refah düzeylerine katkı sağlamaktadır.

Geçmiş yıllara oranla, üretimde teknolojik gelişmelere bağlı olarak gelişen makineleşme, üretim aşamalarındaki modernizasyon, ARGE çalışmalarına verilen önemin artması vb. gibi çalışmalar, mobilya sanayinde yeni tasarımların ve çok daha kaliteli, uzun ömürlü ürünlerin ortaya çıkmasına neden olacak stratejilerin gelişmesine neden olmuştur.

Gelişmiş ülkelerdeki işletmeler, sektörde kendilerini konumlandırmak ve pazar paylarını büyüterek uluslararası sahada rekabet edilebilirliğini sağlamlaştırmak için çalışmalar yapmaktadır. Ayrıca yeni ürün tasarımları, devlet tarafından koordineli bir şekilde yürütülen markalaşma çalışmalar ve yine devlet tarafından verilen teşvikler, pazarda var olan konumlarını güçlendirmekte ve uluslararası piyasalarda büyümelerine devam etmektedir.

Gelişmekte olan ve ülkemizin de aralarında olduğu bu ülkelerde faaliyette bulunan işletmeler ise geçmiş yıllar ile kıyaslandığında sektördeki pazar payları her geçen büyütmekte olup, yeni ürünlerin üretilmesi, ar-ge çalışmalarına verilen önemin artması, eğitilmiş personelin geçmiş yıllara oranla sektörde daha fazla yer alması, markalaşma çalışmalarının önem kazanması ve devlet tarafından verilen desteklerin daha etkin bir şekilde uygulanması ile mobilya sanayinin dış ticaret ve istihdam oranlarındaki yeri artmaya devam etmektedir.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmamızın ilk bölümünde, sektördeki sıkıntıları daha iyi tespit edebilmek ve çözüm önerilerini sunmak amacıyla tedarik zinciri yönetimi nedir, tedarik zincirinin fonksiyonları nelerdir, tedarik zincirinin yapısı ve tedarik zinciri yönetiminin süreçleri nelerdir, tedarik zinciri yönetiminin etkin bir şekilde kullanımının işletmelere sağladığı avantajları ve dezavantajları ile tedarik zinciri yönetiminin işletmelerdeki rolü ve tedarik zinciri yönetiminin başarı ilkelerinin tespit edilmesi konularında literatür taraması yapılmıştır.

İkinci bölümde, üretim sektörü üzerinde durularak, üretim ve üretim yönetiminin tarihçesi, üretim sistemlerinin neler olduğu ve üretim sistemlerinin sınıflandırılması yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, çalışmamızın uygulama kısmının konusunu oluşturan mobilya sanayine giriş yapılarak, mobilya nedir, mobilya sanayinin tarihsel gelişimi, uluslararası alanda mobilya ürünlerinin sınıflandırılması ve bu ürünlerin gümrük tarife istatistik pozisyonları hakkında bilgiler verilmiş, dünyada ve ülkemizde ki mobilya sanayinin durumu, mobilya pazarına hakim İtalya ve Çin mobilya sektörünün durumları, dünyada ve ülkemizde ki mobilya sanayinin dış ticaret durumları, mobilya sanayinin ülkemiz istihdamında ki durumları üzerinde literatür taraması yapılmıştır.

Dördüncü ve çalışmamızın son bölümünde ise belirlediğimiz hipotezleri test etmek için oluşturduğumuz anket formuna verilen cevaplardan elde ettiğimiz veriler ışığında sırasıyla, verilerin normal dağılımlarını tespit etmek amacıyla basıklık ve çarpıklık analizi yapılmış, uygun değerler bulunarak verilerin normal dağılımı sağlanmıştır. Ankette kullandığımız ölçeğin güvenilirliği test edilmiş, elde ettiğimiz verilerin faktör analizi için uygunluğunun tespitini sağlamak amacıyla KMO ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Test sonucunda elde ettiğimiz KMO değeri, uygun olan ölçeğe faktör analizi uygulanmış analiz öncesinde var olan 16 ifadeden ‘Satış sonrası’ ve ‘Fuar geri dönüş’ ifadeleri faktörleşmeyecek 14 adet ifadeden üç adet faktör elde edilmiştir.

Sonraki aşamada birinci faktör ‘tedarik yönetimi faktörü ’nün yaşa, cinsiyete ve deneyim süresine göre anlamlı fark gösterip göstermediği T-Test ve Anova ile test edilmiş, sonucunda tedarik yönetimi algısının cinsiyet ve yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği, deneyim süresi ise anlamlı fark göstermediği anlaşılmıştır.

Bu aşamadan sonra hipotezlerimiz, üretim işletmelerinde tedarik yönetimi algısının çevresel unsurlar ve yenilikçilik faktörüyle olan ilişkisi çoklu regresyon metoduyla analiz edilmiştir. Bu analizle, birinci hipotez (Üretim işletmelerinde tedarik yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair algılar piyasadaki mevcut çevresel unsurlardan etkilenmektedir.) ve ikinci hipotez (Üretim işletmelerinde tedarik yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair algılar firmanın yenilikçilik anlayışından etkilenmektedir.) test edilmiş ve hipotezlerimizin ikisi de kabul edilmiştir.

Anket formumuzda var olan ancak analizimize eklediğimiz ucu açık sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, mobilya sektöründe işletmeler açısından en önemli görülen ve işletmelerce yaşanan problemler, işletmelerin tedarikçiler ile yaşadığı en önemli sorunlar, işletmelerin pazar paylarını büyütme için uyguladıkları politikalar ve yine anketi uyguladığımız işletmelerin işletmeleri bazında ihracat satışlarındaki başarıları olup olmadıkları, dünya mobilya piyasasında sektöre hâkim olan ülkeler (Çin, ABD, İtalya) ile kıyaslandığında ülkemizde var olan eksiklikler ve sektör bazında var olan sorunların çözümüne yönelik öneriler ile devlet tarafından uygulanması istenilen ve sektöre fayda sağlayacağına inanılan öneriler paylaşılmıştır.

Son olarak, çalışmamızı oluştururken yaptığımız literatür taraması sürecinde elde ettiğimiz bilgiler ışığında mobilya sanayine yönelik çözüm önerilerimiz ve görüşlerimiz paylaşılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Bu bölümde tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetiminin tanımları, tedarik zincirinin yapısı, tedarik zincirinin çeşitleri, tedarik zinciri yönetiminin tarihsel gelişimi, tedarik zinciri yönetiminin süreçleri ve fonksiyonları, tedarik zinciri yönetiminin avantajları, dezavantajları, tedarik zinciri yönetiminin amaçları, tedarik zincirinin işletmelerdeki rolü ve günümüzden birer örnek ile tedarik zincirindeki başarı ilkelerine değinilecektir.

#### 1.1 Tedarik Zincirinin Tanımı

Bir tedarik zinciri, ham madde ve parçaları temin etmek; bu hammadde ve parçaları nihai ürüne dönüştürmekle başlayıp bu ürünlere değer katmak; ürünleri perakendecilere veya müşterilere dağıtmak ve pazarlamakla devam eden bir süreçtir. Çeşitli iş birimleri (tedarikçiler, imalatçılar, dağıtıcılar, üçüncü parti lojistik sağlayıcılar ve perakendeciler gibi) arasındaki bilgi alışverişini kolaylaştırmak amacıyla bir dizi farklı sürecin birbiriyle uyumunu sağlayan bütünleşik bir sistem olarak tanımlanabilir (Paksoy & Altıparmak, 2003).

Başka bir tanımda, esnek fakat bütünleşik anlamda malzeme ve uygun bilgi akışı hatlarının oluşturulmasına uğraşan ve böylelikle işletme için optimum sonuçların elde edilmesini sağlayan stratejik bir düşünme yöntemidir (Başkol, 2011)

Diğer bir ifade de tedarik zinciri, bir veya daha fazla ürün grubuyla ilgili elde etme, üretim ve dağıtım faaliyetlerinden kolektif bir biçimde sorumlu olan otonom veya yarı otonom iş faaliyetlerinden oluşan bir şebekedir.

Lee ve Billington'a göre (1995) tedarik zinciri, hammaddeleri elde eden, bunları yarı ve tamamlanmış ürünlere dönüştüren ve ardından bir dağıtım sistemi vasıtasıyla bu ürünleri müşterilere teslim eden yapılar şebekesidir (Çizmeçi, 2002).

Tüm bu tanımlar ışığında tedarik zinciri hammaddelerin siparişinin verilmesinde önce ve elde edilmesinden, mamullerin üretilmesine ve müşteriye dağıtım ve ulaştırılmasına kadar olan tüm faaliyetlerin bir bütünü olarak adlandırılabilir.

#### 1.2 Tedarik Zincirinin Yapısı

Tedarik zinciri satılacak mal için gerekli satın alma ve elde etme ile başlar. Ardından, satışların desteklenmesi amacıyla envanter yönetimi ve depo yönetimine yönelir. Ürünlerin müşterilere teslimatıyla son bulur ve tedarik zincirinde malzemeler hammadde kaynaklarından, bu hammaddeleri yarı mamullere dönüştüren bir üretim seviyesine geçer. Bu yarı mamuller daha sonra tamamlanmış ürünleri meydana getirmek üzere bir sonraki seviyede birleştirilecektir. Elde edilen ürünler dağıtım merkezlerine ve buralardan da satıcılar ve müşterilere aktarılır (Çizmeçi, 2002).

Aşağıda Şekil 1'de tedarik zinciri; malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanalıyla müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan şebekeyi ifade etmektedir.

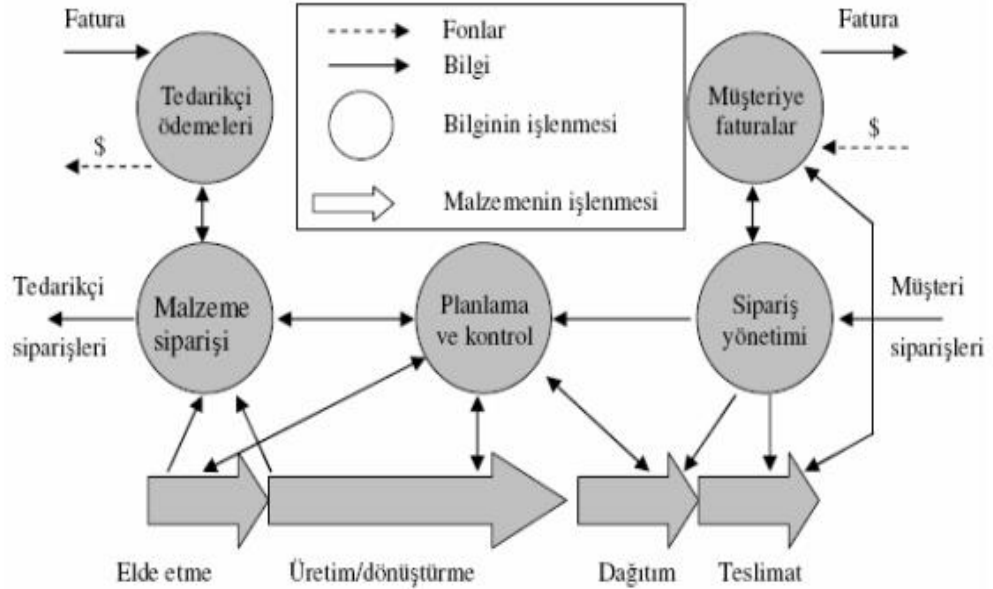


Şekil 1: Tedarik Zinciri Ağı (Aytaç, 2008-Kal-Der, 2008)

### 1.3 Tedarik Zincirinin Çeşitleri

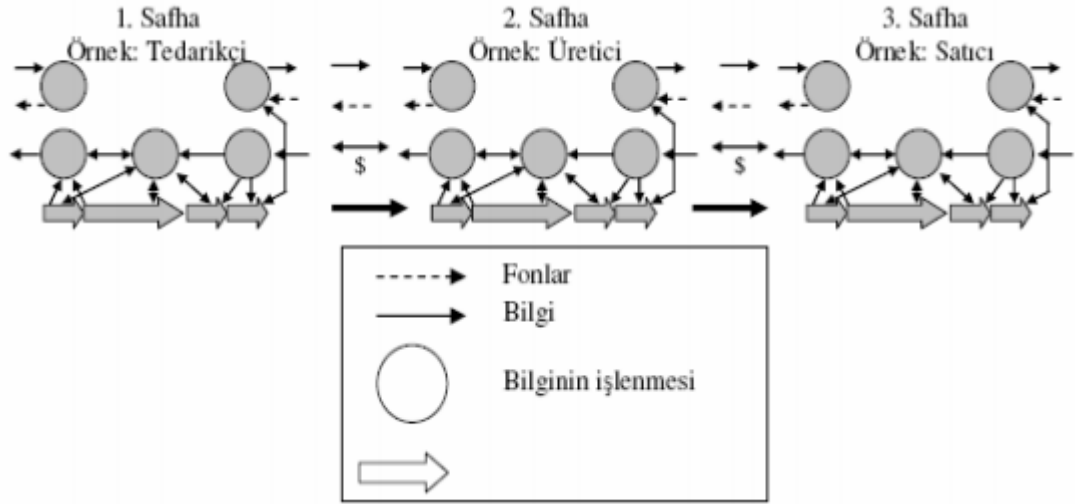
Tedarik zincirleri, işletmelerin karmaşıklığına göre tek safhalı ve çok safhalı olmak üzere iki aşamaya ayrılır:

Tek safhalı tedarik zinciri hammaddelerin elde edilmesi, üretim ve dağıtımın malzeme akış fonksiyonlarını birleştirir. Bu çeşit tedarik zincirinde birçok bilgi işleme ve karar verme fonksiyonu bulunmaktadır. Fonların yönetimi de kapsamaktadır, çünkü borçlar ve alacaklar formundaki işletme sermayesi, envanter ve ekipman formundaki çalışma sermayesi kadar önemlidir.



Şekil 2: Tek Safhalı Tedarik Zinciri (Metz, 1998: 11- Çizmeçi, 2002)

Çok safhalı tedarik zinciri yönetimi, daha önce belirtilen tedarik zinciri tanımına daha iyi bir örnektir. Bunlar tipik olarak çok şirketli tedarik zincirleridir, ancak özellikle de tek safhalı tedarik zincirlerinin çoklu kopyalarıdır. Volkswagen çok safhalı tedarik zincirine bir örnek sunmaktadır. Üretici, ilerideki sipariş bilgilerini ve gerçek siparişleri elektronik olarak almak üzere satıcılarıyla birlikte çalışmakta ve günlük otomobil üretim planlaması için verileri girmektedir.



Şekil 3: Çok Safhalı Tedarik Zinciri (Metz, 1998: 11-Çizmeçi, 2002)

#### 1.4 Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik Zinciri Yönetimi son kullanıcıdan, müşterilere ve diğer paydaşlara yarar sağlamak üzere, ürün, hizmet ve bilgileri sağlayan orijinal tedarikçiye kadar tüm ana süreçlerin bütünleştirilmesidir (Tek & Karaduman, 2012).

Tedarik Zinciri Yönetimi, hammadde temininden üretime ve dağıtımla son müşteriye kadar bir malın ulaşabilmesi için bir değer zincirinde yer alan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme/ürün, para ve bilginin yönetimidir (Karaman, 2012).

Hammaddenin temininden fabrikalara, fabrikalardan tedarikçilere, oradan da satış noktalarına kadar, müşteri için değer üreten her noktayı kapsamaktadır. Verimsizliklerin azaltılması ve hammaddeden son müşteriye tedarik zinciri problemlerinin çözümü olarak tanımlanan Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY), otomotiv, yemek hizmetleri, sağlık, giyim endüstrisi ve perakendecilik sektörü gibi birçok alanda uygulanmaktadır (Ciravoğlu, 2006).

Tedarik zinciri yönetimi ürünün yakın stratejik tedarikçilerden üretim ve dağıtım ile son kullanıcıya akışını sağlayan belirli fonksiyonların entegrasyonudur. Güncel bir yaklaşıma göre ise, tedarik zinciri yönetimi üreticiden müşteriye son ürünlerin etkili fiziksel dağıtımında temel odak noktası envanteri bilgi ile değiştirmektir (Şerbetçioğlu, 2007).

Tedarik zinciri yönetiminde yer alan her üyenin amacı, en yeni bilgiyi zincirdeki diğer üyelere en hızlı ve doğru bir şekilde iletmek ve bu şekilde daha mükemmel arz ve talep dengesi sağlamaktır (Çiçek & Bay 2007).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere tedarik zinciri yönetimi, hammaddenin sisteme girip son kullanıcıya teslim edilmesine kadar tüm malzeme ve bilgi akışlarının kontrol ve koordinasyonunu kapsayan bir faaliyettir.

TZY çoğu zaman lojistik kavramı ile karıştırılmakta ve hatta ‘Lojistik’ uygulamada ‘Tedarik Zinciri Yönetimi’ kavramıyla çok sık aynı anlamda kullanılmaktadır. İncelendiğinde ise bu iki kavramın birbirinden farklı olduğu görülecektir. Aşağıda TZY ile geleneksel lojistik arasında önemli dört ayırım verilmiştir (Sultanov, 2010).

Tedarik zinciri satın alma, üretim, finans, pazarlama, dağıtım gibi süreçleri bütünleyerek bir dizi parça tek bir mevcudiyet gibi görünmektedir. Bu şekilde yapılandırılmış kurumsal entegrasyon organizasyonun günlük aktivitelerinin ve karar verme aşamalarının en hızlı ve verimli şekilde olmasını sağlar. Lojistik de birçok modern işletmede aynı şekilde uygulanıyor gibi görünse de temel fark TZY organizasyon sınırları dışına çıkarak zincirinin bütününde tedarikçi ve tüketiciyi de süreç planının içine katmaktadır.

- 1) TZY işlemler sisteminden çok işletmenin almış olduğu stratejik kararlara paralel olarak yapılan bilgi akışının gerçekleştirildiği stratejik planlama sürecidir.
- 2) TZY stok işine çok farklı yaklaşım getirmektedir. Geleneksel uygulamalar büyük ve pahalı ürün stokunun oluşumuna sebep olmaktadır. TZY bu anlayışı ortadan kaldırarak bütünleşik ürün akışının dengede tutulması için stok tutmayı başvurulacak son çare olarak görmektedir.
- 3) Etkili ve başarılı TZY’ de zincirin her üyesi ayrı ve izole edilmiş şekilde bilgi sistemi kullanmaktansa bütün tedarik zinciri boyunca entegre edilmiş bilgi sistemini kullanarak birlikte hareket edilmektedir. Bu şekilde iç süreçler ile dış iş ortaklarının aynı kanal üzerinde ortak hareket etmeleri, maliyetlere ve müşteri memnuniyetine olumlu olarak yansımaya sahiptir.

Tedarik zinciri ürünün hammadde olarak var olduğundan, malın tüketiciye ulaştırılmasından sonraki faaliyetlerine kadar hareket ettiği bir zincirdeki tüm süreçleri kapsar. Bu zincire dahil olan tedarikçi, imalatçı, nakliye, depolama, satış, satış sonrası hizmetlerin birbiriyle bağımlı bir şekilde yönetimiyle düzenlenmesi, “Tedarik Zinciri Yönetimi” adını alır. Lojistik ise, ürünlerin tedarik zinciri boyunca hareket etmesi için yapılması gerekli tüm işleri ve bu zincir boyunca ürünle birlikte akış halinde bulunan bilgi ve riskin yönetimini kapsamaktadır. Dolayısıyla, Lojistik Yönetimi de bu işlerin sağlıklı bir şekilde ve planlandığı gibi yapılmasını sağlamakla yükümlüdür (Baki, 2004).

Tedarik zinciri yönetimi lojistiğe ait olan tüm eylemleri kabul ederken bunlara ek olarak pazarlama, yeni ürün geliştirme, finans ve müşteri hizmetleri gibi eylemleri de içine alarak daha geniş kapsamlı bir kavramdır.

## 1.5 Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi

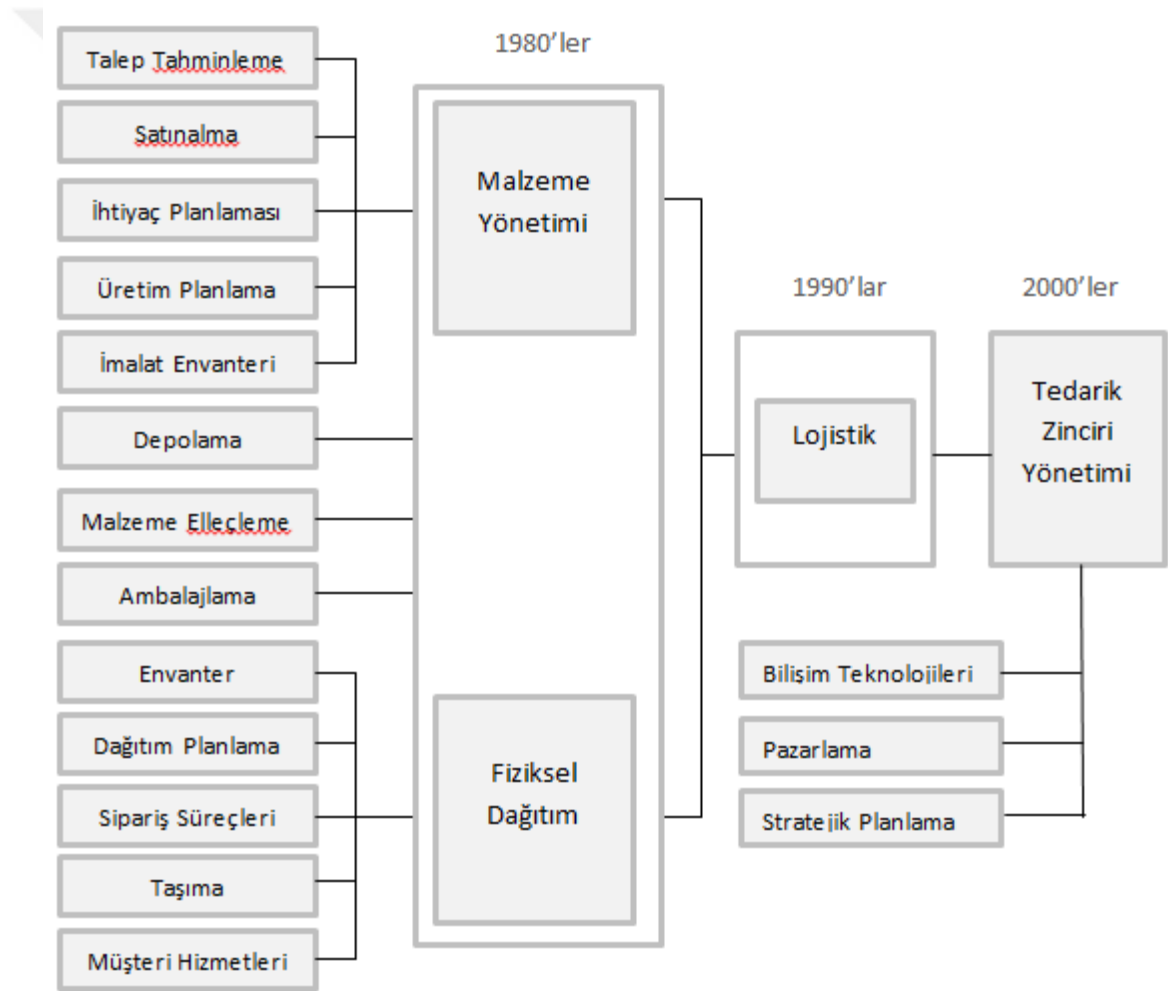
Tedarik zinciri yönetiminin kökleri 1960'lara kadar uzanmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin ilk aşaması olarak kabul edilen fiziksel dağıtım aşaması ile ilgili ilk vurgu Bowersox tarafından yapılmıştır. Bowersox, fiziksel dağıtım düşüncesindeki ilgili akımları gözlemlemesine ek olarak, dağıtım fonksiyonunun firma dışında, kanal-içi entegrasyonla, rekabetçi bir avantaj sağlayacağını öne sürmüştür.

1970'lerde Malzeme İhtiyaç Planlaması sisteminin tanıtılmasından sonra yöneticiler; süreç içi çalışmaların, üretim maliyeti, kalite, yeni ürün geliştirme ve teslimde tedarik zamanları üzerine olan önemli etkisini anlamışlardır. Bu dönemde, firmalar kendi içlerinde pazarlama, üretim ve finansman ile ilgili dağıtım faaliyetlerini yürütecek merkezi bir fiziksel dağıtım bölümü oluşturmuşlar ve her bir faaliyetin lojistiğini ayrı ayrı en irdelemek yerine bütün sistemin lojistik yönetimini birleştirmek gerekliliği anlaşılmıştır. Böylece, her bir operasyonun maliyetini azaltmak yerine, bütün sistemin maliyetini bir bütün olarak ele alan tüm lojistik hizmetleri maliyeti yaklaşımı geliştirilmiştir. Bunun sonucunda, farklı depolar arası, depolama ve taşıma fonksiyonları ve müşteri hizmet seviyeleri bütünleştirilmiş ve tedarik zinciri yönetimi gelişiminin, ilk safhası olarak adlandırılan fiziksel dağıtım yönetimi aşamasına geçilmiştir. Bu dönem, malzeme yönetimiyle fiziksel dağıtım safhası olarak da adlandırılmaktadır.

1980'lerde küresel rekabetin artması dünya klasmanındaki firmaları daha düşük maliyetle, yüksek kalitede ve daha çok tasarım esnekliği ile güvenilir ürünler sunmaya zorlamıştır. Bu dönemde artık tedarik zinciri yönetiminin ikinci aşaması olan lojistik safhasına geçilmiştir. Bu aşama Ross tarafından lojistiğin entegrasyonu olarak ifade edilmektedir. Houlihan, firmanın stratejik kararları ile lojistik odaklılığı birleştirerek, tedarik zincirini tek bir olgu olarak ele alan güçlü bir durum geliştirmiştir. Böylece, Houlihan literatürde ilk defa bu sistem için tedarik zinciri terimini kullanan kişi olmuştur.

Bu dönemden sonra 1985'lerde, tedarik zincirinin ilk öncüsü sayılan Hızlı Cevap sistemi geliştirilmiştir. QR programı bir tedarik zinciri öncüsü olarak ilk defa tekstil endüstrisinde başlatılmış ve sonraları onu 1990'larda, perakendecilik sektöründeki uzantısı olan Etkin Müşteri Cevabı programları izlemiştir. Etkin müşteri cevabından sonraki gelişme, Sürekli İkmal Planlaması olarak ortaya çıkmıştır.

1990'ların ortasından sonra yöneticiler, tedarikçilerden alınan mal ve hizmetlerin firma müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama yeteneği üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu fark etmişlerdir. Yöneticiler aynı zamanda kaliteli mal üretmenin de tek başına yeterli olmadığını anlamışlardır. Ürünleri müşteriye ne zaman, nerede, nasıl ve istenen miktarda, maliyet-etkin bir yöntemle ulaştırmak yeni başarı yöntemi olmuştur. Bütün bu gelişmeler sonucunda, firma yöneticileri yalnızca kendi firmalarını yönetmenin yeterli olmadığını farkına vardılar. Böylece, kendilerine girdi temin eden yukarı yöndeki bütün firmaların yer aldığı ağı ve aynı zamanda son müşteriye ürünleri ulaştıran ve satış sonrası hizmetleri veren aşağı doğru bütün firmaların yer aldığı ağı bütününe yönetimde yer almaları gerektiğini anladılar. Bu döneme literatürde, tedarik zinciri yönetimi aşaması denilmektedir. Aynı döneme Metz ise, bütünleştirilmiş tedarik zinciri yönetim aşaması ifadesini kullanmaktadır. Bundan sonraki döneme Metz artık süper tedarik zinciri yönetimi aşaması adını vermektedir (Özdemir, 2004).



Şekil 4: Tedarik Zinciri Yönetimi Gelişimi

(Kaynak: [www.tedarikzinciri.org](http://www.tedarikzinciri.org))



## **1.6 Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri**

Tedarik zinciri yönetimini oluşturan süreçlerin tanımlarına rastlamak mümkün olmasa da Global Tedarik Zinciri Forumu üyelerinin tanımladığı sekiz süreç genel olarak kabul görmektedir.

- 1) Müşteri İlişkileri Yönetimi
- 2) Müşteri Hizmet Yönetimi
- 3) Talep Yönetimi
- 4) Sipariş İşleme
- 5) İmalat Akış Yönetimi
- 6) Tedarikçi İlişkileri Yönetimi
- 7) Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme
- 8) İadeler

### **1.6.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Günümüzün önlenemez bir hızla gelişen teknolojisi, firmalar için önlenemez bir rekabet ortamı yaratmıştır. Artan rekabetin bir unsuru olan müşteri, bu iletişim teknolojisinde sürekli olarak uyarılmakta ve tüketime zorlanmaktadır. Her şeyden önce kendileri için birçok alternatifin bulunduğu farkında olan bu yeni müşteri profili küreselleşerek küçülen dünyamızda kendilerinin değerini bilen, güven veren işletmeleri tercih etmektedir. İşletmelerin ise müşterilerinin gereksinimlerini bilmeleri ve buna göre önlem almaları gerekmektedir. Bu noktada en büyük yardımcı müşteri ilişkileri yönetimidir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin, zaman içinde gelişen pazar değişimi ile satış döngüsünü kısaltılarak nakit artışlarına, daha iyi bir hizmete bağlı olarak artan müşteri memnuniyeti, müşteriye ulaşmak için teknolojik kanalların yerinde ve doğru kullanımı ve dağıtım kanalları ile üçüncü şahıslar arasındaki ilişki kontrolünü sağlaması gibi yararları vardır. Bu nedenle basitçe, ilişkilere kar getirmeyi hedefleyen bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Yereli, 2001).

### **1.6.2 Müşteri Hizmetleri Yönetimi Süreci**

Müşteri hizmetleri ile firma, üretim ve dağıtım faaliyetlerinde iş birliği sayesinde taahhüt edilen ürünün elde edilebilirliği ve taşıma tarihleri konusunda gerçek zamanlı bilgiyi müşterilerine sağlamaktadır.

### **1.6.3 Talep Yönetimi Süreci**

Talep yönetimi sürecinin işlevi, firmanın tedarik etme gücü ile müşteri ihtiyaçlarını dengelemektir. Talep yönetiminin diğer bir görevi de müşterilerin neyi, ne zaman satın alacaklarını belirlemeye çalışmaktır. İyi bir talep yönetim sistemi, belirsizliği azaltmak ve tedarik zinciri boyunca akışların etkinliğini sağlamak için anahtar müşteri ve satıcı verilerini kullanır. Bu yüzden pazarlama ve üretim planları, geniş tabanlı hazırlanmalıdır. Böylece, birçok tedarik ve sevkiyat seçenekleri, geniş tabanlı hazırlanmış üretim planları ve sipariş teslim süreleri göz önünde bulundurulmuş olacaktır. Talep yönetiminin çok ileri uygulamalarında, müşteri talebi ile üretim planları eş zamanlı yürütülerek stok yönetimi daha etkin yürütülmeye çalışılır (Kaynak, 2014).

#### **1.6.4 Müşteri Siparişini Gerçekleştirme Süreci**

Tedarik zinciri yönetiminde önemli olan, müşteri siparişlerini zamanında karşılamaktır. Hangi üretim sisteminde faaliyet gösterir olsa da yüksek sipariş hacimlerini karşılamak en önemli noktadır. Sipariş gerçekleştirme süreci, bütünleşik bir üretim, dağıtım ve ulaştırma planlaması gerektirir. Amaç, tedarikçilerden işletmeye ve müşteri gruplarına kesintisiz ve sorunsuz bir süreç geliştirmektir.

#### **1.6.5 İmalat Akış Yönetimi Süreci**

Geleneksel üretim yönetimini uygulayan firmalar, geçmiş tahminler üzerine üretim yaparak dağıtım kanalındaki müşterilerine ürün sağlamaktadırlar. İtme sistemi olarak adlandıracağımız bu üretim sonucunda ortaya çıkan ürün karması stok ve depolama maliyetlerinin artmasına, marka değerinin düşmesine ve kalite problemlerinin gizlenmesine yol açmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminde ise müşteri ihtiyaçları dikkate alındığından üretimde çekme sistemi kullanılmıştır. Bu yüzden üretim süreçleri, piyasa değişikliklerine cevap verecek esneklikte tasarlanmıştır. Siparişe özel kitle üretimi yapmak için esnekliğe gereksinim vardır. Siparişler, çeşitli parti boyutlarında tam zamanında gerçekleştirilir. Üretim öncelikleri, teslim tarihlerine göre yürütülür. Bu nedenle üretim planlaması yapanlar, her bir müşteri segmentine göre strateji geliştirmek için müşteri planlayıcıları ile birlikte çalışmaktadırlar (Kaynak, 2014).

#### **1.6.6 Tedarikçi İlişkileri Yönetimi**

Tedarikçi ilişkileri yönetimi, tedarikçi tabanı azaltma, tedarikçi seçimi, tedarikçi sertifikasyonu, tedarikçilerle iletişim ve bilgi paylaşımı gibi unsurları içeren alıcı-tedarikçi ilişkisini tanımlar. İşletmeler tedarikçi ilişkileri yönetimi ile stratejik tedarikçilerle olan ilişkilerine odaklanarak, üretim akısını destekleyecek ürün ve hizmet anlaşmalarıyla dinamik ilişkiler geliştirmelilerdir (Tanrıverdi, 2010).

#### **1.6.7 Ürün Geliştirme Süreci**

Ürün geliştirme süreci işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için önemlidir. Yeni ürünleri hızla geliştirip etkin bir yolla onları pazara sunmak işletme başarısının en önemli bileşenidir. Bu sürecin kritik amacı pazara zamanında girmektir. Tedarik zinciri yönetimi, pazara yeni ürünü sunma süresini azaltmak amacıyla ürün geliştirme sürecine müşterilerin ve tedarikçilerin de dâhil edilmesini kapsamaktadır. Ürün yaşam eğrilerinin kısa olması nedeni ile şirketlerin rekabetçi kalabilmeleri için doğru ürünleri geliştirmeleri ve kısa zaman dilimleri içinde başarıyla pazara sunmaları gerekmektedir (Karaman, 2012).

### **1.6.8 İade Süreci**

Etkin bir iade yönetimi tedarik zinciri yönetiminin önemli bir kısmıdır. Birçok işletmelerin yöneticileri iade sürecini önemsememekte, bu süreç şirkete sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlamasında yardımcı olmaktadır. İadelerin yönetimi süreci yeniden işlemler sonucu çözüm bulmayı ve müşteri kaybetme riskini en aza indirmeyi sağlamaktadır. Etkin bir iade yönetimi süreci, şirketlere verimliliklerini artırma yollarını bulmalarında ve projelerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olmaktadır (Karaman, 2012).

## **1.7 Tedarik Zincirinin Temel Fonksiyonları**

Tedarik zinciri yönetiminde, zinciri oluşturan tüm fonksiyonlar bütünleşmiş olmalıdır. Ürünlerin, tedarikçiden son kullanıcıya ulaşmasında bir dizi fonksiyon görevlerini, temel hedefler doğrultusunda yerine getirir. Bunlar, talep ve sipariş yönetimi, satın alma, planlama, stok yönetimi, depo yönetimi ve sevkiyat olarak ayrılabilir.

### **1.7.1 Talep Sipariş Yönetimi**

Talep ve sipariş yönetiminde temel amaç müşteri siparişlerinin etkin ve entegre işleyen bir süreçte, hızla cevaplanmasıdır. Bunun için oluşturulacak sistemin temel özellikleri: müşteriye ait tüm bilgiler ortak bir bilgi havuzunda toplanmalıdır, müşteri siparişleri ve üretim kapasitesi ile entegre geliştirilmiş planlama sistemleri kullanılmalıdır, müşteri talebini tedarik zincirinin üst halkalarına hızla ve otomatik bir şekilde iletebilmek için gereken altyapı kurulmalıdır, üretim ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri talebe göre hızla şekillendirilmelidir, organizasyonda talep planlaması, sistem üzerinde sipariş optimizasyonu yapılabilir, işlem hacminin büyük olduğu müşterilerle elektronik bağlantılar kurularak siparişler elektronik ortamda alınıp, kaydedilmelidir (Kaya, 2013).

### **1.7.2 Satın Alma**

Müşteri siparişlerini zamanında, kaliteli ve uygun maliyetle karşılayacak malzeme ve ürünlerin optimum maliyet, kalite ve hızda temini fonksiyonudur. Satın almadaki temel gereklilikler: satın alma stratejileri şirket stratejileri ile uyumlu olmalı, satışlarla stratejik ortaklıklar kurulmalıdır, tedarikçi performanslar sürekli takip edilmelidir, tedarikçilerle birlikte entegre bilgi sistemleri kurulmalıdır.

### **1.7.3 Planlama**

Müşteri siparişlerinin zamanında karşılanması amaçlı üretim planları, malzeme alım programları oluşturmak, bunları dinamik bir yapıda revize ederek yönetmek, aynı zamanda üretim ve diğer işletme maliyetlerini ve kısıtlarını etkin bir şekilde yönetmek, planlama fonksiyonunun görevidir.

Gerekli özellikler: müşteri talepleri ve satış trendleri doğrultusunda sistematik planlar oluşturulmalıdır, uzun dönemli planlar baz alınarak kısa dönemli programlar ve tezgah yüklemeleri hazırlanmalıdır, satın alma ile entegre tedarik sistemi kurulmalıdır, ürün tasarımı planlama kısıtlarının optimizasyonuna göre gözden geçirilip değerlendirilmelidir.(Kaya, 2013).

### **1.7.4 Stok Yönetimi**

Öncelikle üretim planına uyarak, şirketin belirlediği stok hedef stratejilerine göre ürün ve malzeme stok seviyelerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Stok yönetiminin en temel özellikleri; stok takibi entegre bir sistem üzerinde yapılmalı, tüm stok hareketleri sistem üzerinde tanımlanmalı ve kayıt edilmelidir, minimuma düşürülmeli, tedarik zinciri boyunca stok takibi sistemleri kullanılmalıdır, stok yönetiminin maliyetlendirme ile entegre çalışmalıdır (Kaya, 2013).

### **1.7.5 Depo Yönetimi**

Stokların uygun şartlarda, uygun maliyetlerle, hızlı hareket sağlayacak altyapılarla ve nerelerde depolanacağı kararları tedarik zincirinde, depo yönetiminin görevleridir. Temel gereklilikler: depo yönetimi, satın alma, planlama ve stok yönetimi fonksiyonları entegre çalışmalıdır, merkezi ve dağıtık depolama operasyonları şirket kaynakları CE dikkate alınarak dengeli bir şekilde gerçekleştirilmelidir, depo yerleşimi malzeme karakteristiklerine uygun olmalıdır, depo otomasyonu araçlarından hız ve maliyet avantajı sağlayacak şekilde yararlanılmalıdır (Eymen, 2007).

### **1.7.6 Sevkiyat (Taşıma)**

Satışa hazır ürünün depolardan müşterilerin istedikleri noktalara dağıtılmak amacıyla yapılan aktivitelerin bütünüdür.

Dağıtım kanalları, şirket iş yapma şekillerine uygun olarak fayda/maliyet analizine göre belirlenmelidir, sevkiyat planlaması entegre bir sistem üzerinde otomatik sistemlerle yapılmalıdır, sevkiyatlar siparişlere göre filolara en optimum şekillerde dağıtılmalıdır, rota tanımları doğru yapılmalıdır, sistem destekli filo yönetimi uygulamalarından yararlanılmalıdır, sevkiyat ve dağıtım performans ı sürekli ölçülmeli ve iyileştirme uygulamalarına odaklanılmalıdır, nakliye şirkete katma değer sağlamıyor ise dış kaynak kullanımı yoluna gidilmelidir (Eymen, 2007).

## **1.8 Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları**

### **1.8.1 Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Avantajları**

Tedarik zinciri yönetiminin işletmeler arasında her türlü bilgi paylaşımını sağlaması, gereksiz kaynak kullanımını engellemesi, zaman yönetimine yardımcı olması, yatırım, stok ve lojistik maliyetlerini düşürmesi ve stok devir hızını artırması gibi başlıca avantajları bulunmaktadır. Bu durum birçok işletmeden oluşan tedarikçiler yerine, tedarik zinciri bunların bütününe kapsayan bir örgüt modeli oluşturmaktadır (Gürsoy, 2013).

İyi tasarlanmış tedarik zincirinin başlıca faydaları (Kağnıcıoğlu, 2007);

- 1) Üreticiler, müşterilerin yerleşim bölgelerini göz önüne almadan işlemlerini en iyi yapabilecekleri bölgede üretim yapmayı tercih edebilirler,
- 2) Üreticiler üretimi kapasitesinin çok altında olan tesiste büyük miktarlarda üretim yaparak tasarruf sağlayabilirler,
- 3) Müşteriye yakın aşamalarda bitmiş ürün stoku tutularak üreticinin elinde fazla stok tutması engellenebilir,
- 4) Toptancılar değişik tedarikçi ürünlerini ellerinde stok tutarak perakendecilere seçenek sunabilirler,
- 5) Toptancılar perakendecilere yakın yerlerde bulunarak tedarik zamanını azaltabilirler,
- 6) Perakendeciler bazı işlemleri kendileri yaparak müşterilere kısa sürede hizmet yapabilirler,
- 7) Ulaşım daha basit ve ucuz yapılabilir,

8) İşletmeler bazı özel işlemlerde uzmanlaşabilirler.

### **1.8.2 Tedarik Zinciri Yönetiminin Dezavantajları**

Üretim işletmelerinin tamamı TZY sistemlerine sahiptir. Ancak bunlardan birçoğu, geliştirilmemiş, karmaşık veya kontrol edilmez durumdadır. Benzer şekilde bazı işletmelerde tam entegrasyonu ve birleşik fonksiyonel sistemi gerçekleştirememiştir. Rekabet pozisyonunun geliştirilmesi durumunda işletmenin süreklilik içinde nerede olduğunun incelenmesine ihtiyaç vardır. TZY; bazen öncelikli aktiviteler nedeniyle çok zaman kaybına neden olur ve bu nedenle istenilen seviyede TZY uygulaması elde edilemez. Yanlış girişimler üzerine yoğunlaşma gereksiz masraflara sebep olur (Ciravoğlu, 2006).

### **1.9 Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları**

TZY, etkin bir şekilde tasarlanıp yönetildiğinde işletmenin aşağıda belirtilen amaçlara ulaşması hedeflenmektedir (Gürsoy, 2013);

- 1) Üretimi düzenli şekilde gerçekleştirecek kesintisiz malzeme, servis ve bilgi akışını gerçekleştirmek,
- 2) Stok maliyetlerini ve kayıpları en düşük seviyede tutmak,
- 3) Ürünün kalitesini korumak,
- 4) Güvenilir tedarikçiler bulmak ve korumak,
- 5) Elde edilen hammadde, yardımcı madde, parça ve servisi standart hale getirmek,
- 6) Gerekli olan hammadde, yardımcı madde, parçaları ve hizmetleri en düşük maliyetle sağlamak,
- 7) İşletmenin pazarlık ve rekabet gücünü yükseltmek,
- 8) İşletme içindeki diğer gruplarla iyi ilişkiler kurmak,
- 9) En düşük yönetim gideri ile çalışmak,

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için firmaların, tedarikçileri ve onların tedarikçileri ile müşterileri ve onların müşterileri arasında tedarik zincirinin bütününde haberleşme ve bilgi paylaşımını artırması gerekmektedir. Globalleşen dünyada artık firmaların tek başına kendi aralarında rekabetten söz edilememektedir ve rekabet artık firmaların içinde yer aldığı tedarik zincirleri arasında yaşanacaktır ve tedarik zincirinde belirlenen amaçlara ulaşan işletmeler çok daha güçlü konuma gelecektir.

### **1.10 Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelerdeki Rolü ve Günümüzden Bir Örnek**

Tedarik zinciri yönetiminin etkin olması işletme açısından şu bakımlardan önemlidir (Yıldızöz, 2006);

- 1) Girdilerin teminini garantileyerek üretimin devamlılığını sağlar.
- 2) Tedarik süresini azaltarak, pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verilmesini sağlar.
- 3) Tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi artırır. Teknoloji kullanarak yeniliği teşvik eder.
- 4) Toplam maliyetleri azaltır.

Tedarik zinciri sisteminde yer alan bütün unsurlar ayrı ayrı ele alındığı zaman hepsinin birbirinden farklı yapı ve şartlara sahip olduğu aşikârdır. İşletmenin etkin tedarik zincirine sahip olmasındaki asıl amaç ürün ve hizmetlerin nihai müşteriye ulaştırılincaya kadar geçtiği bütün aşamaların uyum içinde olması ve bu süreçte kazandırılacak değer in maksimum seviyeye çıkması gerekmektedir. Tedarik zinciri yönetiminde genel hatlarıyla kritik başarı ölçütleri şunlardır (Sakallı, 2007):

- 1) Doğru ürün
- 2) Doğru miktar
- 3) Doğru zaman
- 4) Doğru yer
- 5) Yüksek esneklik
- 6) En az toplam maliyet
- 7) En kısa çevrim süresi
- 8) En az toplam stok düzeyi

İşletmeler tedarik zinciri yönetimini uygularken özellikle müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak ve piyasada rekabet avantajı sağlamak istemektedirler. İşletmelerin üretim ve pazarlama faaliyetlerinin olumlu yönde gelişmesi, düşük maliyet yapısı ve yüksek kar ile birlikte istikrarlı bir yükseliş stratejisine sahip olabilmesi için etkin bir tedarik zinciri yönetimine ihtiyaçları vardır.

Günümüz ekonomisinde tedarik zincirlerini başarıyla uygulayan ve sonuçları bağlamında rakipleri ile rahatlıkla karşılaştırılabilecek örnekler vardır. Örneğin Wallmart, mükemmel bir tedarik ve dağıtım zinciri kurarak iki büyük ortağını dünyanın ilk on zengini arasına sokmuş bir perakende satış işletmesidir. Wallmart'ın tedarik zinciri o kadar mükemmel işlemektedir ki, marketteki raflardan elma aldığınızda, Wallmart'ın tedarikçilerinden olan çiftçi de eş zamanlı olarak bahçesindeki ağaçtan da elmayı kopartmaktadır. Bu tabii ki bir metaforudur ama başarılı bir tedarik zinciri uygulamasının neleri gerçekleştirebileceğini göstermek açısından da önemlidir. Wallmart böyle bir yapı sayesinde en büyük rakibi K-MART karşısında rekabet avantajı sağlamıştır. Diğer bir örnek ise DELL'dir. Şu anda DELL in web sitesine girdikten sonra, son teknoloji bir PC konfigürasyonu yapıp, iki gün içinde evinize gelmesini beklemek mümkündür. Bu yapının mimarı ve DELL'in kurucusu Micheal Dell de dünyanın en zengin on kişisi arasında bulunmaktadır. Çok daha genç olan DELL'in PC pazarının devleri olan HP ve Compaq'ı da sollaması bu stratejinin sonucudur (Ciravoğlu, 2006).

Dell bilgisayar şirketi, müşteri taleplerini internet üzerinden alarak, ürünlerini direkt olarak tüketiciye göndermektedir. Bunların sonucunda ise maliyet, zaman ve müşterilerin memnuniyetleri konusunda avantaj elde etmeleri kaçınılmaz olacaktır.

### **1.11 Tedarik Zinciri Yönetiminde Başarı İlkeleri**

Tedarik Zinciri Yönetiminde başarılı olmada belirlenen ilkeler (Eymen, 2007):

1.İlke: Farklı grupların servis ihtiyaçlarına dayanan müşteriler gruplara ayrılmalı ve tedarik zinciri bu gruplara hizmet vermek üzere adapte edilmeli,

2.İlke: Lojistik ağı, hizmet ihtiyaçları ve müşteri gruplarının karlılığına göre uyarlanmalı,

3.İlke: Tutarlı tahminler ile en uygun kaynak tahsisi garanti edilerek pazar işaretleri izlenmeli ve buna bağlı olarak tedarik zinciri çerçevesinde talep planlaması sıraya dizilmeli,

4.İlke: Ürün müşteriye tanıtılmalıdır ve tedarik zinciri boyunca olan dönüşümler hızlandırılmalı,

5. İlke: Tedarik kaynakları, malzeme ve hizmet sahibi olmanın maliyetini azaltmak için stratejik bir biçimde yönetilmeli,

6. İlke: Birden fazla karar verme seviyesini destekleyen ve ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin akışını açık bir şekilde gösteren, tedarik zinciri kapsamında bir strateji geliştirilmeli,

7. İlke: Uç kullanıcıya etkili ve verimli bir şekilde ulaştırmada toplam başarıyı ölçmek için kanal çerçevesindeki performans ölçütleri benimsenmelidir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÜRETİM SEKTÖRÜ

Bu bölümde üretim kavramından başlayarak, üretim, üretim yönetiminin ne anlamlara geldiği ve tarihçeleri, üretim sistemleri ve üretim sistemlerinin özellikleri, üretim sistemlerinin sınıflandırılmasından bahsedilecektir.

#### 2.1 Üretim Nedir

Üretim, insanların gereksinimlerini karşılamak ve ülke ekonomilerinin güçlenmesi için mal ve hizmetlerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesidir. İnsanların doğumundan itibaren sürekli devam eden ve gelişim gösteren ihtiyaçları olmaktadır. Üretim bu noktada devreye girmektedir. Üretim hem bu ihtiyaçları karşılamak için mal ve hizmet oluşturur hem de değişen ihtiyaçlara karşı duyarlılık göstererek yenilik gösterir. Üretim faktörü sürekli bir mücadele ve yeni üretim imkânları yaratmak faaliyeti içindedir. Ekonominin istikrarlı bir şekilde devam etmesinde ve gelişmesinde üretim faktörü önem taşımaktadır.

Mühendisler üretimi, belirli bir fiziksel varlık üzerinde onun değerini artıracak bir değişiklik yapma veya hammadde ve yarı mamul maddeleri, bir mal haline dönüştürme olarak tanımlamaktadır. Ekonomi bilimine göre üretim; insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli girdilerin, dönüştürme sürecinde çeşitli işlemlerden geçirilerek mal veya hizmet olarak çıktılarının elde edilmesidir.

Bir başka tanımda ise ekonomi bilimi üretimi, insan gereksinimlerini gidermekte olan mal ve hizmetlerin oluşturulması ve elde edilmesi eylemi olarak tanımlar. Sonuç olarak üretim işlevi, öncelikle doğal kaynaklar, malzeme, para, işgücü, enerji ve bilgi gibi birtakım girdilerin ihtiyaçları giderebilecek mal ve hizmetlere dönüştürülmesi faaliyetlerini kapsamaktadır (Doğan, 2002).

#### 2.2 Üretim Yönetimi

İşletmelerin birçoğunun ana faaliyet konusu bir malın veya hizmetin üretimine dayanır. Bu mal veya hizmetin üretildiği sisteme “üretim sistemi” adı verilir. Bu sistemin organize edilmesi, planlanması ve planların yürütülmesi faaliyetinin tamamı “üretim yönetimi” olarak adlandırılır. Üretim yönetimi hemen hemen sanayinin tüm dallarında, küçük büyük tüm kuruluşlarda, kuruluşların her düzeyinde kullanılan bir yönetim biçimidir.

Üretim yönetimi, işletmedeki kaynakların en etkin bir şekilde kullanılarak bu kaynakların istenen ve hedeflenen mamuller üretilmesiyle ilgili karar verme işlemidir. Üretim yönetimiyle, kaynakların en etkin bir biçimde kullanılması, en az kayıpla kalite yönünden istenilen seviyeye çıkarılması hedef alınır (Vargün, 2008).

Üretim yönetimi başlıca üç temel aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar; planlama, organizasyon ve kontroldür. Bu aşamaları açıklamak gerekirse (Uyanık, 2012).

- a) **Planlama Aşaması:** İşletmenin üretim yönetimi amaçları dikkate alınarak, üretim alt sistemlerinin organizasyonu, üretim politikaları, üretim programları ve üretim faaliyetleriyle ilgili gerekli çalışmalar yapılır.
- b) **Organizasyon Aşaması:** Üretim sürecinde iş istasyonları veya çalışanlar arasında bilgi akışı ve görevlerin dağılımı yapılır. Yine üretim sistemlerinin düzenli ve başarılı bir şekilde çalışabilmesi için gerekli şartlar belirlenerek, alt sistemlerin amaçları, görev ve sorumlulukları tespit edilir.



c) **Kontrol Aşaması:** Üretim yönetiminin temelini oluşturur. Kontrol sisteminde görevli personel tarafından hazırlanan üretim denetimiyle ilgili bilgiler değerlendirilerek üst yönetime sunulur. Kontrol aşamasında üretim planlamasıyla üretim alt sistemlerinin etkinliğinin planlama ve gerçekleşme dereceleri karşılaştırılır. Planlanan üretim ile üretim faaliyeti sonucunda elde edilen üretim arasındaki farkın nedeni araştırılır.

### 2.3 Üretim ve Üretim Yönetiminin Tarihçesi

İnsanoğlu ilk çağlardan beri üretim işlemini gerçekleştirmektedir. Çünkü toplum içinde yaşamak ve insanın yaşamını sürdürebilmesi üretimi gerekli kılmaktadır. Avlanma, barınma ve giyinme gibi temel gereksinimleri karşılamak için gerekli faaliyetler sonucu ortaya çıkan üretim zamanla şimdiki seklene bürünmüştür. İlk olarak Adam Smith fabrika sisteminin gelişmeye başladığı yıllarda üretim ekonomisinin önemini vurgulamıştır. 1776 yılında “Ülkelerin Zenginliği ” adı altında yayınladığı kitabında is bölümü sonucu ekonomik avantaj sağlanabileceğini belirtmiştir. Ayrıca kitabında; karmaşık işlerin ortaya vasıflı işçiler, basit işlerin ise vasıfsız işçiler çıkardığını bu nedenle is bölümünün önemli olduğu üzerinde durulmuştur. Çıktı/girdi oranına göre hesaplanan verimlilikte is bölümünün çıktı miktarını arttırıcı yönden etkili olabileceğini de belirtmiştir (Çelikçapa, 2007).

Üretim yönetimi ile ilgili tarihi başlangıcı Mısır Piramitlerinin, Çin Seddinin, Roma’da ki cadde ve su kemerlerinin inşa edildiği dönemlere kadar götürmek mümkündür, fakat konumuzla daha ilgili olan fabrikasyon üretime geçişten sonraki dönemin incelenmesi yeterli görülmektedir. Bu nedenle üretim yönetiminin tarihi gelişimi 18. yüzyılın sonlarından başlanarak incelenecektir. Üretim yönetiminin tarihi gelişimi Tablo 1’de özetlenmiştir.

Yıl	Birey, Grup veya Kuruluş	Katkı
1776	Adam Smith	İş bölümünün ekonomik yararlarının farkına varmıştır.
1790	Eli Whitney	Standart, birbiri yerine kullanılabilir parçaların kullanımını ve kalite kontrolü ile maliyet muhasebesi kavramlarını gündeme getirmiştir.
1801	Joseph-Marie Jacquard	Dokuma tezgâhlarında delikli kart kullanımını gündeme getirerek dokuma endüstrisinde devrim yapmışlardır.
1832	Charles Babbage	İş bölümü uygulamasıyla, işin belli bir parçası için sadece o görevin gerektirdiği beceri düzeyinde eleman kullanımının işletmeye sağlayacağı ekonomik yarardan bahseden ilk kişidir. Zaman etüdünün genel kavramlarını ortaya koymuştur.
1905	A. K. Erlang	İlk kuyruk kuramı uygulamasını telefon endüstrisinde gerçekleştirmiştir.
1908	C. E. Knoappel	Başa baş şemalarını ilk kez kullanan kişidir.
1911	Frederick Taylor	Bilimsel yönetimin ilkelerini ortaya koyduğundan, "Bilimsel Yönetimin Babası" olarak kabul edilmiştir. Yöntem ve zaman iyileştirme çalışmasını Midvale'de başlatmıştır (1881). Görüşlerini "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı kitabında dile getirmiştir (1911).
1911	Frank Gilbreth Lillian Gilbreth	İşin en iyi yapılaş yöntemini belirlemeye yönelik çalışmalar (Hareket Etüdü Çalışmaları) yapmışlar, endüstriyel psikoloji kavramlarını geliştirmişlerdir.
1913	Henry Ford Charles Sorenson	İlk hareketi otomobil montaj hattını oluşturup çalıştırmışlardır.
1913	Henry L. Gantt	Faaliyetlerin programlandırılmasında kullanılacak bir araç olarak Gantt şemalarını tanıtmıştır.
1915	F. W. Haris	Stokların denetimi için Ekonomik Sipariş Miktarı modelini geliştirmiştir.
1927-33	Elton Mayo	İşgücünün motivasyonu için yeni bir yaklaşım getirmiştir.
1931	Walter Shewhart	İstatistik kalite denetimi üzerinde çalışmalar yapmış, kalite kontrol şemalarını geliştirmiştir.
1934	F. W. Tippet	İş örneklemesini geliştirmiştir.
1940	İngiltere'de yöneylem araştırması Grupları	Karmaşık sistem problemlerine sayısal çözümler oluşturmuşlardır.
1940	S. P. Mitrofanov	Grup teknolojisi kavramını ortaya atan ilk kişidir.
1946	John Mauchly ve J. P. Eckert	Dijital bilgisayar geliştirmişlerdir.

Tablo 1: Üretim Yönetiminin Tarihi Gelişimi

1947	George Dantzig, William Orchard ve diğeri	Doğrusal programlamanın simpleks çözüm yöntemini yöneticilerin kullanımına sunmuşlardır.
1950	C. Charnes, W. W. Cooper, H. Raiffa ve diğeri	Doğrusal olmayan programlama ve stokastik modeller üzerinde çalışmalar yapmışlardır.
1950	W. Edwards Deming	Tesis çapında kalite kontrol sistemlerini geliştirmiştir.
1951	H. Ford Dickey	ABC Stok Analizini geliştirmiştir.
1951	Sperry Univac	Ticari dijital bilgisayarlar geliştirilmiştir.
1954	General Electric	Bilgisayar işletmecilik alanında ilk kez kullanılmıştır.
1954	Juran	"Kalite yönetimin sorumluluğundadır" anlayışını getirmiştir.
1957	Dupont Comp	Kritik Yol Yöntemi geliştirilmiştir.
1958	Booz, Allen ve Hamilton	Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniğini geliştirmişlerdir.
1950-1960	Birleşik Devletler ve Batı Avrupa'daki araştırmacı ve bilim Adamları	Çeşitli araştırmacılar simülasyon, kuyruk teorisi, karar teorisi, matematiksel programlama, bilgisayar donanım ve yazılımlarını geliştirmiş ve geniş ölçüde uygulamaya başlamışlardır. İlk sayısal denetimli tezgâhlar kullanılmaya başlamıştır.
1960'lar	Joseph Orlicky Oliver Wight	Malzeme İhtiyaç Planlaması sistemini geliştirmişlerdir.
1961	Crosby	"Kalite ücretsizdir" fikrini ortaya atmış ve ilk sıfır hata yaklaşımını uygulamaya geçirmiştir.
1961	Jay Forrester	Yönetim sistem yaklaşımını getirmiştir.
1962	Ishikawa	İlk kalite gruplarını oluşturmuştur.
1963	A. Alan B. Pritsker	Genelleştirilmiş Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniğini geliştirmişlerdir.
1970'ler	Birleşik Devletler ve Batı Avrupalı araştırmacılar, bilgisayar teticileri ve kullanıcılar	Atölye programlama, üretim programlama, stoklar, fabrika yerleştirme, tahmin, proje yönetimi, malzeme ihtiyaçlarının planlanması gibi rutin sorunların çözümü için, çeşitli yazılım paketleri geliştirmişlerdir. Malzeme İhtiyaç Planlaması yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. İmalat Kaynakları Planlaması sistemleri ortaya çıkmış ve kullanılmaya başlamıştır.

Tablo 1: Devamı

1970'ler	Japon Toyota Firması  Wickham Skinner ve Harvard Business School araştırmacıları	Verimlilik araştırma çalışmaları sonucunda stoksuz çalışmaya yönelik olarak "tam zamanında tretim" (Just in Time-JIT) felsefesini geliştiren ve yaygınlaştırmışlardır.  Üretim fonksiyonunun işletme stratejisi açısından önemini vurgulamışlar; tretim yöneticilerinin, tesislerinin yeteneklerini stratejik rekabet silahları olarak nasıl kullanabilecekleri üzerinde durmuşlardır.
1980'ler	İlk yardımı Amerikalı uzman W. Edward Deming'den alınan Japon firmalar  Mühendislik disiplinleri  Eliyahu Goldratt (İsrail)	Toplam kalite yönetimi, tam zamanında tretim sistemi ve verimlilik iyileştirme kavramlarını Japonya'dan dünyaya yaymışlardır.  Fabrika otomasyonu unsurlarını yaygınlaştırmışlardır. Bu unsurlar: • Robotlar, • Bilgisayar Destekli Tasarım/Bilgisayar Destekli retim • Bilgisayarla Bütünleşik İmalat • Bilgisayar Destekli Streç Planlaması • Esnek İmalat Sistemleri  retim sistemlerinde darboğazların analizi üzerinde durmuş, optimize tretim teknolojisi, senkronize tretim ve kısıtlar teorisi yaklaşımlarını tanıtmıştır.
1980'ler	Xerox	ürettiği fotokopi makinelerinin özelliklerini ve tretim maliyetlerini rakiplerinkilerle karşılaştırmak amacıyla kıyaslama (benchmarking) yaklaşımını ortaya atmıştır.
1990'lar	Kalite ncleri ve Uluslararası Standardizasyon rgt  Birleşik Devletler Hkmeti, Netscape Communications Corporation ve Microsoft	TKY felsefesinin yaygınlaşması, ISO 9000 serisinin kalite sertifikasyonunda kullanılması  İnternet, Web, Elektronik tesis  İşletmeler, yalın tretim ve evik tretim sistemlerine yoğun ilgi göstermektedirler.

Tablo 1: Devamı

Kaynak: (reten, 2002)

## 2.4 Üretim Sistemi

Üretim sistemine değinmeden önce sistemin ne anlama geldiğini bilmekte fayda olacaktır. Literatürde sistemin çok çeşitli tanımlarına rastlamak mümkündür. Bunlarda bazıları ise;

Sistem, belirli bir çevrede, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik birimlerin ve bu birimler arası etkileşimlerin oluşturduğu yapay veya doğal yapı ve işleyişlerin bütünüdür (Şahin, 2009).

Sistem, ortak bir amaca yönelik olarak çalışan, karşılıklı ilişkili ve etkileşimli elemanlardan oluşan bir bütündür. Daha geniş tanımda ise sistem, belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçalarla dış çevre ilişkisi bulunan bir bütün olarak tanımlanır. Sistemin bir başka tanımı ise; bir tek bütün oluşturacak biçimde bir araya gelen ve aralarında düzenli ilişkiler ve bağlılıklar bulunan unsurlar dizisi veya unsurları birbirine bağlı, karşılıklı etkileşim içerisinde bir bütündür.

Üretim sistemi işletme sistemleri içinde bir alt sistemdir ve işletmenin diğer alt sistemleri ile sürekli organizasyon içindedir. İyi bir organizasyon ile işletme hedeflerine ulaşacaktır. Üretim sistemi, bir sistem olduğu için işletme içi çevre ile ve işletme dışı çevre ile etkileşim içindedir. Üretim sisteminin amacı, ihtiyaç ve taleplere uygun mal ve hizmet üretimi sağlamak; kaynakları ve imkânları en iyi şekilde kullanmaktır.

### 2.4.1 Üretim Sisteminin Özellikleri

Üretim sistemi bütün olarak ele alınır ve üretim sistemi şartlara göre duyarlılık gösterir, değişken bir yapıya sahiptir. Üretim sistemlerinin çıktıları farklı olsa da, sistemi oluşturan işlemler birbirlerinin benzeridir ve sistem içinde sürekli olarak bir malzeme ve hizmet akışı gözlemlenir. İşletme sisteminin bir alt sistemi olan üretim sisteminin başarısı, diğer alt sistemlerde oluşturulan bilgileri doğru ve sağlıklı bir şekilde üretim sistemine iletilmesine, üretim elemanlarının üretim alt sistemleri olarak bir araya getirilerek işletme amacına yönelik olarak örgütlenmesi çalıştırılması ve kontrol edilmesine bağlıdır.

Başka bir tanımda da, makine ve malzeme kullanımı yoluyla bir fiziksel varlığın yapımı veya bir hizmetin ortaya konulması olarak tanımlanan üretim sisteminde fiziksel maddenin ortaya konulması için ürünün özelliklerine göre çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bu bağlamda üretim sistemi, girdilerin belirli değişimlerden sonra çıktılara dönüştüğü bir süreç olarak ifade edilebilir. Bir süreç olarak ele alındığında, üretim sisteminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Gümüsoğlu & Demir, 1994);

- 1) Üretim süreci maddi bir değişim sürecidir; kullanılan girdilerin yapısında fiziksel, kimyasal değişimler gerçekleştirilerek, süreç sonunda çıktılar elde edilir. Bu değişimlerin oluşumu, kullanılan teknolojiye bağlı olarak değişiklik gösterir. Girdilerin değişimini sağlayan kaynakların bir araya getirilip, kullanılması aşaması “işlem” ya da “operasyon” olarak tanımlanır. Yani bir ürün geliştirebilmek için birçok işlemden oluşan bir dizi faaliyetin yerine getirilmesi gerekmektedir.
- 2) Bir üretim sisteminde yerine getirilen faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ürünler farklı olabilir, ancak üretim sistemini oluşturan işlemler aynı ya da benzer olabilir.
- 3) Üretim sistemi içinde bir iletişim sistemi vardır. İşletmeler belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için belirli politikalar, yöntemler seçmek zorunda olup, seçimi bir takım kararlar doğrultusunda yapmak durumundadırlar ve kararların alınmasında da işletme alt sistemlerinden gelen çeşitli verilere ihtiyaç duymaktadırlar. Üretim sisteminden karar vericilere doğru ve sağlıklı verilerin ulaşabilmesi, sistem içindeki tüm çalışmalara ilişkin verilerin tüm birimlerden diğerine iletebilmesine bağlıdır. Bilgi verme, hiyerarşik olarak emir, talimat ve rapor verme biçiminde gerçekleşen iletişim sistemi ile gerçekleşir.

- 4) Üretim sisteminde, sürekli olarak bir madde ve malzeme ve hizmet akışı söz konusudur. Madde ve malzeme akış süreci, malzemenin değişimini sağlayarak, üretilen ürünler arasında ilişki sağlamasını mümkün kılar. Söz konusu ilişki; hammadde –emek, yarı işlenmiş mamul-hammadde, yarı işlenmiş mamul-emek arasında olabilir. Söz konusu akışın sürekli ya da kesikli olmasına bağlı olarak da üretimin tipi belirlenecektir.
- 5) Üretim sisteminde; nicelikler, işin ilerleyişi, ürünün kalitesi, üretimin maliyeti arasındaki ilişki önemlidir. Bu dört ana konu arasındaki denge, üretim sisteminin etkinliği açısından üzerinde önemle durulması gereken noktadır.
- 6) Üretim sisteminde; üretim unsurlarını üretim alt sistemleri olarak bir araya getirme, işletme amacına yöneltmek için örgütlenme ve sistemler arası ilişkilerin belirlenerek bu alt sistemleri çalıştırmak ve kontrol etmek dikkatle üzerinde durulması gereken bir konudur.
- 7) Üretim sistemi, değişen koşullara ayak uydurabilen aktif yapıdadır. Teknolojik etkinlik yanında, ekonomik etkinliği de gerçekleştirmek durumundadır.

#### **2.4.2 Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması**

Konu ile ilgili yapılan literatür taramasına üretim sistemlerin geleneksel üretim sistemleri, modern üretim sistemleri, grup teknolojisi üretim sistemleri, tam zamanında üretim sistemleri, esnek üretim sistemleri olarak ayrıldığı tespit edilmiştir.

##### **2.4.2.1 Geleneksel Üretim Sistemleri**

Geleneksel üretim sistemleri düşük teknolojiye sahip sistemlerdir ve modern sistemlere oranla teknolojiye yapılan yatırımlar çok daha azdır. Geleneksel üretim sistemleri bilgisayar destekli sistemlerin kullanılmadığı klasik üretim sistemidir. Yapılan araştırmaların sonucunda ağırlıklı geleneksel üretim sistemleri, üretim teknolojilerine ve üretim süreçlerine göre sınıflandırılmıştır.

##### **2.4.2.1.1 Üretim Teknolojilerine ( Yöntemine ) Göre Üretim Sistemleri**

a) Birincil Üretim: Doğada var olan hammaddelerin işlenmek veya kullanılmak üzere çıkarılmasıdır. Demir, bakır ve diğer madenler ile kömür ve petrol üretimi gibi üretimler bu üretim sınıfına girmektedir. Bu üretim sistemine çıkarma yoluyla üretim sistemi de denilmektedir.

b) Analitik Üretim: Çıkarma yoluyla elde edilen hammaddelerin çeşitli ayırıcı işlemlerle parçalanarak, mamul haline getirilmesidir.

c) Fabrikasyon Üretim: Temel hammaddelerin biçimini değiştirerek değerini arttıran ve böylece yeni mamuller oluşturan üretim biçimidir.

d) Montaj Üretim: Çeşitli hammadde, yarı mamul ve başka şekillerde üretilmiş mamullerin çeşitli yöntemlerle bir araya getirilerek yapılan üretim sistemidir. Örnek: beyaz eşya üretimi, otomobil gibi üretilen mamullerdir (Delikan, 2010).

##### **2.4.2.1.2 Üretim Süreçlerine (Miktar ve Akışına) Göre Üretim Sistemleri:**

###### **A) Sürekli Üretim Sistemi:**

Sürekli üretim sistemleri, üretimin tam gün, vardiyalı ve devamlı olarak yapıldığı sistemdir. Günde 24 saat olmak üzere haftada 7 gün ve yılda 365 gün devam eden üretimdir. Sürekli üretim sistemleri ağırlıklı çok büyük hacimli üretimi gerçekleştiren, bütünüyle sermaye yoğun yatırımlarıdır. Örnek olarak, Petrol rafinerileri, demir- çelik fabrikaları, kâğıt fabrikaları vb. verilebilir.

Sürekli üretim sistemlerinin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Tekin, 2003).

- a) Yüksek sayıda ve düşük çeşitlilikte ürünler,

- b) Düzenli talep,
- c) Ürüne göre bölümlere ayırmak,
- d) İşlemler arası taşıma,
- e) Süreklilik ve serilik,
- f) Özel amaçlı makineler,
- g) Yarı nitelikli işgücü,
- h) Yüksek ürün, düşük ara ürün stokları

Sürekli üretim sistemi, Kütle (yığın) üretim ve Akış tipi üretim olarak iki gruba ayrılmaktadır

a) Kütle (Yığın) Üretim:

Kütle üretim sisteminde bir ya da çok kısıtlı sayıda mamulden yüksek miktarlarda üretim gerçekleştirilir. Gerekliğinde, üretim hattında bazı değişiklikler yapmak sureti ile benzer bir ürünün üretimine geçilebilir. Beyaz eşya, otomobil, televizyon gibi ürünleri üretimi kütle üretim sistemine örnektir.

b) Akış Üretim:

Akış tipi üretimde makine ve tesisler sadece tek bir ürün üretecek şekilde tasarlanmıştır. Ürün, üretimde kullanılan süreçler, malzeme ve araçlar standardize edilmiştir. Akış tipi üretim sermaye yoğunudur bunun nedeni otomasyona dayalı bir üretim sistemi olmasıdır. Bu tip üretim sistemlerine; petrol rafinerileri, plastik, çimento, şeker, kağıt üretimi örnek gösterilebilir.

B) Kesikli Üretim:

Büyük ölçekli projelerin veya çok çeşitli ürünlerin sadece bir defa veya belirli/belirsiz aralıklarla üretildiği üretim sistemleridir. Müşteri talebi genellikle kesiklidir. Ancak hacmi büyük olmayan sürekli talepler, bu guruplardaki üretim sistemlerinde karşılanabilir. Kesikli üretim sistemi, siparişe göre üretim ve parti üretimi olarak ikiye ayrılmaktadır (Tanrıtanır, 1990):

a) Siparişe Göre Üretim Sistemi:

Tüketicinin veya müşteri firmanın zaman, miktar, kalite bakımından özel olarak belirlediği bir ürünün üretilmesidir. Küçük miktarlarda fakat yüksek düzeyde ürün çeşitliliğini kapsayan bir üretimdir. Miktar genellikle bir ya da birkaç denebilecek ölçüde azdır. Ürün çeşitliliği ve düşük üretim miktarı işlemlerde tekrarlılığı da en az düzeye indirim ekledir. Bu üretim tipinde birçok değişik işlemi yapabilen çok amaçlı tezgâhlar kullanılmaktadır. Bunun sonucu ise farklı tezgâhlarda çalışabilecek çok yönlü işçi kullanımı kaçınılmazdır. Çünkü üretilen malın cinsinin sık sık değişmesi, imalat yapan işçinin daha fazla bilgi ve inisiyatif kullanmasını gerektirebilir.

b) Parti Üretim Sistemi:

Bir ürünün özel bir siparişi ve sürekli bir talebi karşılamak amacı ile belirli miktarlardan oluşan partiler halinde üretilmesidir. Bu sistemin en büyük özelliği, bir parti bitmeden diğerlerinin üretim ine geçilmesidir. Ayrıca talep sürekli ve sipariş tipi üretim de olduğu kadar değişken değildir. Bu sistemlerde iki ana sorun, parti büyüklükleri ile parti adetlerinin tespiti ve partilerin çizelgelenmesidir. Makina, takım ve insan gücü planlamasında gösterilecek özen parti büyüklüğü ve üretim periyodu sıklığına bağlıdır. Parti üretimi de sipariş üretimi gibi yalnız bir defalık, belirli ve belirsiz aralıklarda tekrarlanan olmak üzere üç alı gruba ayrılır. Parti hacmi büyüdükçe, ürün çeşitliliği azaldıkça ve periyotlar belirli hale geldikçe üretim planlama ve kontrol tekniklerinin uygulanması daha verimli sonuçlar verir. Parti üretiminde belirli aralıklarda ve sık sık tekrar edilen büyük partilerin üretilmesi bu tip üretimi sürekli üretim sistemlerine yaklaştırır. Bu üretim tipi endüstride ağırlığı en fazla olan ve çok rastlanan bir üretim tipidir.

### C) Proje Tipi Üretim:

Proje, yerinde iş, yerinde üretim gibi adlar da verilen tek üretim sistemi, bir kişinin veya bir üretim grubunun, yalnızca bir tek üretim biriminin tamamını, aynı yerde üretmesidir. Köprü yapma, fabrika kurma, baraj inşa etme, gemi imalatı ve benzerleri, bu tür üretimin en yaygın örnekleridir. Bu üretim yönteminde, üretilecek mamul hareket etmez. Bütün üretim girdileri, üretilecek birimin etrafında toplanır. Tek üretimde kullanılacak üretim teknolojisi, üretilecek birimin karmaşıklığı oranında değişiklik gösterir. Bazı üretim konuları için basit teknolojiler kullanmak yeterli olabilirken, bazı üretim konuları için çok yüksek teknolojiler gerekebilir. Örnek olarak, bir akarsu üzerine basit bir teknoloji ile köprü inşa edilebilirken, İstanbul Boğazı üzerine inşa edilecek üçüncü bir köprü için, çok yüksek bir teknolojiye ihtiyaç duyulur.

Uygulamada, tek üretim yerine, genellikle proje kavramı kullanılır (<http://notoku.com>).

#### **2.4.2.2 Modern Üretim Sistemleri (Gelişmiş Üretim Teknolojileri)**

Mal, hizmet ve bilgi üretimi yapan işletmeler, uluslararası rekabetin artması, teknolojik gelişmeler ve değişimler ile dünyadaki artışları ve taleplerdeki değişiklikler doğrultusunda bilgisayar ve otomasyon sistemlerinin de dâhil edilmesiyle kullanılmasıyla günümüz modern üretim sistemleri ortaya çıkmıştır.

Modern üretim sistemlerinin ortak özellikleri bilgisayar destekli ve otomasyonla üretim yapılmasıdır. Otomasyon; mekanik, elektronik ve bilgisayar tabanlı sistemlerin üretim süreç ve kontrollerinde kullanılan sistemdir. Otomasyon; otomatik makineler, taşıma sistemleri, sürekli iş akış, feedback sistemler ve bilgisayarlı kontrol sistemleri içermektedir (Delikan, 2010).

#### **2.4.2.3 Grup Teknolojisi Üretim Sistemi**

Grup teknolojisi aynı tipteki ve aynı tip işlemlere maruz kalan parçaların aynı gruplar altında toplanarak üretilmesi temeline dayanmaktadır.

Grup teknolojisinin başlıca yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Karalar, 2008):

- 1) Birim üretime hazırlık süresini kısaltır.
- 2) İş görenlerin işlerini öğrenmelerini hızlandırarak, makine kullanım sürelerini azaltır.
- 3) İş basitleştirme ve iş standartlaştırmadan kaynaklanan işgücü etkinliğini artırır.
- 4) Makinelerin etkili kullanımını sağlar.
- 5) Taşıma mesafelerini kısaltarak zaman tasarrufu sağlar.
- 6) Malzeme ve yarı mamul stoklama masraflarını ve stoklama alanı ihtiyacını azaltır.
- 7) Üretim planlamasını kolaylaştırır.
- 8) Tüm üretim sürecinde büyük zaman tasarrufları sağlar.
- 9) Yönetimi kolaylaştırır.

Grup teknolojisi üretim sistemi, son yıllarda bilgisayar teknolojisi ve otomasyondaki gelişmeler neticesinde modern üretim sistemlerindeki yerini almıştır.

#### **2.4.2.4 Tam Zamanında Üretim**

Tam zamanında üretim yöntemi (TZÜY), “bir organizasyon içindeki gerekli faaliyetlerin, sadece ilgili bölümlerce gereksinme duyulduğu zamanlarda ve sadece gereken kapsam ve düzeylerde gerçekleştirilmesini hedefleyen bir yöntemdir. Tam zamanında üretim yöntemi 1970’li yıllarda Toyota işletmesinde geliştirilmiştir. Geleneksel üretim sistemlerinde önemli bir yer tutan stoklar, tam zamanında üretim yöntemi ile çok düşük düzeylere hatta sıfır düzeyine bile çekilebilmektedir. Bu yöntemde, stokların üretim sürecindeki kusurların gizli kalmasına neden olduğu kabul edilmektedir. Stok miktarı azaldıkça, üretim faaliyetlerindeki



kusurlar ortaya çıkacaktır. TZÜY' nün etkin bir şekilde çalışabilmesi için beş koşul gereklidir (Kobu, 2003).

- Talep kadar üretim yapılmalıdır.
- Üretimin hızı ile talebin değişim hızı uyumlu olmalıdır.
- Makinelerin hazırlık süreleri kısa olmalıdır.
- Üretim sürecindeki israflar önlenmelidir.
- İşgücü sürekli eğitime tabi tutulmalı ve gelişimi teşvik edilmelidir.

TZÜY, geleneksel üretim sistemlerinin aksine çekme prensibine göre işlemektedir. Hiçbir istasyonda herhangi bir üretim emri gelmeden üretim yapılmamaktadır. Üretim sürecindeki her istasyon, bir sonraki istasyondan gelecek üretim emrini beklemektedir. TZÜY' de sıfır hata ve israfların olmaması için, her istasyon diğerinden gerekli kalite düzeyinde ilk madde ve malzeme talep etmektedir. TZÜY toplam kalite yöntemi ile birlikte uygulanmaktadır

TZÜ sisteminin en önemli özelliği aşırı üretim, gereksiz taşıma, verimsiz işleme ve kusurlu üretimin neden olduğu israfı en alt seviyeye indirmektir. TZÜ felsefesi, ürünün değerini arttırmayan tüm faktörleri israf olarak nitelendirmektedir. Her türlü israfın önüne geçilmesi TZÜ programı için temel amaçtır (Acar vd, 2006).

Tam zamanında üretim sisteminin üzerine inşa edildiği temel ilkeler; Toplam Kalite Kontrolü, Talep Çekmeli Sistem, Üretim Süreçlerinin Esnekliği, Verimsizliklerin Yok Edilmesi ve Sürekli İyileştirme başlıklarında sınıflandırılabilir. Aşağıda söz konusu ilkelere ilişkin kısa açıklamalarına yer verilmektedir (Savaş, 2003).

**a) Toplam Kalite Kontrolü:**

Tam zamanında üretim sisteminin üzerine inşa edildiği temel ilkelerden biri kalitedir. Üretimin hiç bir aşamasında kalitesizliğe izin verilmez. Bir kalite problemi çıktığında, üretim süreçlerinin tümüyle durdurulmasına bile izin verilir. Kalite problemlerini kaynağında yok etmek esastır. Bu yüzden, tedarik edilen girdilerle ilgili kalite sorunları tedarikçilerin sorumluluğundadır. Bir önceki üretim sürecinden teslim alınan kalite problemleri tekrar o aşamaya iade edilir. Her çalışan yaptığı işlerin kalitesinden birinci derecede sorumludur. Kişisel gayretlerle çözülemeyecek kalite sorunları, çalışanlar, yönetim ve tedarikçilerin işbirliğinden oluşan entegre bir anlayış çerçevesinde çözüme kavuşturulmaktadır.

**b) Talep Çekmeli Sistem:**

Üretim süreçlerinde stoksuz, beklemesiz ve kesintisiz düz bir akış gerçekleştirmek için, tam zamanında üretim sisteminde talep çekmeli sistem kullanılmaktadır. Geleneksel üretim sistemlerinin aksine, tam zamanında üretim sisteminde hiçbir surette stok için üretim yapılmamaktadır. Talep çekmeli sistemin gereği olarak, bir sonraki üretim aşamasından istenmeyen hiç bir mamul bir önceki aşamada üretilmemektedir. Bu bizi, tam zamanında üretim ortamlarında, mamullerin önce satıldığı sonra üretildiği düşüncesine götürür. Kanban yöntemi ile gerçekleştirilen bu uygulama, tedarik edilen hammadde ve parçalar için de aynen tedarikçilere yansıtılmaktadır.

**c) Üretim Süreçlerinin Esnekliği:**

Küçük miktarlarda, fakat çok çeşitli mamul üretimimin esas olduğu tam zamanında üretim sisteminde, çalışanlar ve diğer üretim araçlarının esnekliği esastır. Üretim faktörlerinin çok maksatlı olarak kullanılabilmesi anlamına gelen esneklik; mamul çeşitliliğinin önemli olduğu üretim ortamlarında üretim faktörlerinden tam yararlanılmasını sağlamaktadır. Tam

zamanında üretim sisteminde, üretim süreçlerinin esnekliği genel maksatlı üretim araçlarının tercihi ile sağlanırken, çalışanların esnekliği de, çapraz fonksiyonel uzmanlık kazandıracak eğitim çabaları ile gerçekleştirilmektedir. Çapraz fonksiyonel uzmanlık, çalışanların birden fazla alanda uzman hale getirilmesi anlamında kullanılmaktadır.

**d) Verimsizliklerin Yok Edilmesi:**

Toplam kalite kontrolü, talep çekmeli sistem ve üretim süreçlerinin esnekliğine odaklanılan tam zamanında üretim sisteminde temel amaçlardan biri de verimsizliklerin yok edilmesidir. Bu maksatla yapılan işlemler, mamule değer katmayan işlem, faaliyet ve süreçlerin tümüyle ortadan kaldırılması şeklinde özetlenebilmektedir.

**e) Sürekli İyileştirme:**

Özet olarak açıklanan tam zamanında üretim sisteminin temel ilkeleri ile oluşturulması hedeflenen ortam statik bir durum ifade etmemektedir. Aksine, tam zamanında üretim ortamlarında ulaşılan her hedef geçici ve sürekli iyileştirilebilir olarak kabul edilmektedir. Tam zamanında üretim (TZÜ) sisteminde sürekli iyileştirme hem bir temel ilke hem de bir yaşam biçimi olarak değerlendirilmektedir. Sürekli iyileştirmeler, genel olarak, küçük problemlerin sürekli çözümü suretiyle sağlanmaktadır.

#### **2.4.2.5 Esnek Üretim Sistemleri**

Esnek üretim sistemleri bir fabrika içerisinde belirli bir şekle göre kümelenmiş, yaptıkları iş birbirinden farklı ancak birbirleri ile haberleşerek çalışan, her birinin kendine özgü değişken donanımı olan üretim istasyonlarından oluşan üretim sistemleridir. Bir başka ifade ile daha kaliteli ve daha verimli ürün elde etmek için bir grup makine veya makinelerden oluşan işlem hücrelerinin birbirleri ile etkileşimli olarak çalışan bilgisayar kontrollü tam otomatik üretim sistemleridir (Çimen vd, 2007).

EÜS, yoğun otomasyon ve teknoloji ağırlıklı üretimin yapıldığı, üretim faktörlerinin hızla üretime yönlendirildiği ve tüketicilere zamanında ulaştırılarak nakde çevrilebildiği, insanların bu ortama uyum gösterdiği ve değişikliklere hızla cevap verebildiği üretim süreci olarak tanımlanabilir. Esnek üretim sisteminin genel özellikleri ve sağladığı faydalar aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Delikan, 2010).

EÜS'nin özellikleri;

- 1) EÜS, ürün çeşidinin fazla olduğu işletmelerde kullanılabilir.
- 2) EÜS, aynı gruptan olup farklılık gösteren parçaları üretmek amacıyla kullanılmaktadır.
- 3) Genel amaçlı makine ve tezgâhı içermektedir. Farklı parçaları üretmek için makine / teçhizatla küçük çaplı değişiklikler yapılabilir.
- 4) Mamul, yarı mamul ve hammadde otomatik bantlarla, malzeme ve taşıyıcılarla hareket edebilmektedir.
- 5) Genel amaçlı makine/ teçhizat ve malzeme taşıma sistemini kontrol eden ana bir bilgisayar vardır.
- 6) Farklı parçaların üretilmesi, makineler üzerinde gerçekleşen otomatik değişikliklerle mümkün olabilmektedir.
- 7) Üretimde personel müdahalesi asgariye indirilmiştir.
- 8) Fabrikaya hammadde girişinden mamul çıkışına kadar kalite kontrol, tasarım, üretim, gibi tüm işlemler otomasyona dayalı olarak bilgisayarla gerçekleştirilmektedir.

EÜS'nin sağladığı faydalar (Pekmezci & Demireli, 2005):

- 1) İş Envanterlerini Azaltır
- 2) Makine Kullanımını Artırır
- 3) Üretim Zamanını Azaltır

- 4) Farklı Parçaların Dizayn Edilmesi Olanasını Sağlar
- 5) İşçilik Maliyetlerini Azaltır
- 6) Müşteri İsteklerinin Karşılar
- 7) Uzun Vadede Rekabet Üstünlüğü Avantajı Sunar
- 8) Çalışanların Verimliliğinde Artış Sağlar

Esnek üretim sistemlerinin uygulanma koşulları tam olarak yerine getirildiği ve sistemi etkileyecek olan diğer faktörler de dikkate alınıp uygulandığında bu sistemin faydalarından yararlanabilecektir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. DÜNYADA VE TÜRKİYEDE MOBİLYA SEKTÖRÜ

Bu bölümde mobilyanın tarihsel süreci, ortaya çıkışı ve günümüze kadar ki gelişimiyle birlikte mobilyanın tarihçesinden bahsedildikten sonra, sektördeki ürünler ve sınıflandırılması, dünya mobilya sektörü, mobilya sanayinin sektöre hâkim ülkelerin dış ticaretindeki yeri ve sektörde piyasaya hâkim Çin ve yenilikçi tasarımlarıyla sektörün önde gelen ülkelerinden İtalya hakkında istatistiki bilgiler verilecektir.

#### 3.1 Mobilya Tanımı

Mobilya dünyanın farklı coğrafya kültürlerinde oturma, depolama ve sergileme gibi temel fonksiyonları yerine getirmesiyle ve yüksek tasarım girdisiyle uluslararası ticaretin gereklerine doğal olarak uyum sağlayan küresel bir ürün olarak tanımlanmaktadır (Aksayar, 2006).

Özdemir'e (1996) göre mobilya; masif ağaç veya ağaç malzemelerin (yonga levha, lif levha, kontrplak, kontrtabla ve kaplama vb.) ve metallerin, çeşitli şekiller verilme üzere bir çok işlemlerden geçirilmesi; koruyucu, güzelleştirici üst yüzey işlemleri yanında tekstil, sentetik deri, yapay sünger ve diğer tanımlayıcı gereçlerle (vida, cam, mermer, yay vb. gibi montaj ve döşeme malzemeleri ile) işlevsel ve estetik özellikler kazandırarak, konut, büro, otel, lokanta, okul vb. yerlerde kullanılmak üzere yapılan; sabit ya da hareket ettirilebilen (masa, sandalye, koltuk, kanepeler, mutfak dolabı, gardrop, karyola, komodin, şifonyer, kütüphane vs.) dayanıklı tüketim ürünleridir (Türedi, 2010).

Bir diğer tanım; mekân içerisindeki yoğunluk ve organizasyonu, yaşamı olumlu ya da olumsuz etkilemesi, fonksiyonel ve ergonomik boyutlarıyla iş verimliliği ve insan sağlığına etkileri ile mobilya insan hayatında önemli bir yer tutmaktadır. Diğer taraftan, insanların düşünceleri, duyguları ve yaşam görüşlerini mekânlara yansıtan kişisel bir ürün olması sebebiyle insan hayatına sosyolojik ve felsefi anlamlarda yüklemektedir (Aksayar, 2006).

Literatürde mobilya; "Oturulan, yemek yenilen, çalışılan, yatılan yerlerin döşenmesine yarayan taşınabilir eşyalara verilen genel ad, möble" olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu).

#### 3.2 Mobilyanın Tarihsel Gelişimi

Tarih boyunca toplumların ve kişilerin kullandığı mobilyalar çoğu zaman saygınlık konusu olmuş ve onun toplumdaki statüsünü belirlemede stratejik bir biçimde önem arz etmiştir.

Eski Mısır'da koltuk ve sandalyeler yüksek sınıfın kullandığı mobilya çeşitlerine girmektedir. Bu mobilyalardan yararlanmak sadece onlara mahsus bir olaydır. Diğer taraftan Rönesans'tan önce de sonra da Avrupa'da birçok kral ve kraliçeye ait mobilya stilleri geliştirilmiş ve bunlara XIV. Lui, XV. Lui, XVI. Lui gibi klasikleşmiş stil adı verilmiş olması genelde bu lüks ve pahalı mobilyaları elit tabakanın kullanıyor olması Avrupa'da da mobilyanın bir prestij aracı olarak kullanıldığını açıklamaktadır.

Ülkemizde de bu durum aslında farklı değildir. Diğer toplumlar ile kıyaslandığında mobilya kullanımı toplumumuzda yeni sayılmaktadır. ABD 'de 1991 yılında yayımlanmış ve içinde Dünyanın çeşitli ülkelerinden 7000'e yakın mobilya ürününün değerlendirildiği eserde, bir

tane bile Türk Mobilyasından örnekler verilmemiştir. Ancak Anadolu Selçuklu ve Osmanlı döneminde ahşap işçiliğinin en güzel örneklerine yer verildiği bir gerçektir.

Eski Mısır mobilya sanat tarihinde önemli bir yeri vardır. Mobilya ölçütlerinin matematiksel yollarla hesaplanması ve mobilyaların ilkel de olsa makinaya benzer aletlerle yapılmaya başlanmasına bu dönemde rastlanılmıştır. Ağaç malzemelerin dövülerek işlenmesi (tornalama) bu dönemde gerçekleşmiştir.

Mısır mobilyası ve buna benzeyen klasik Yunan ve Roma mobilyalarından sonra ortaçağ dönemi süslü ve gösterişli mobilya anlayışı daha sonra da Rönesans mobilya dönemine geçilmiştir. Bu döneme mobilya stilleri dönemi de denmektedir. Bu stillerden bazıları Barok, Rokoko, Neoklasik ve Ampir çağının stilleridir.

Avrupa’ da gerçekleşen sanayi devriminde sonra Endüstriyel üretimin her alanda olduğu gibi mobilya üretiminde de makineleşmenin etkili olmasına neden olmuştur. 19. Yüzyılda yoğun makine işçiliği el işçiliğinin yerini almıştır. Makina ile üretim, seri mobilya üretimi ve maliyetlerde düşüşü beraberinde getirmiştir. Bu dönemde halkında mobilyaya olan talebi artmış ve mobilyalar tüketicinin alım gücü dikkate alınarak üretilmeye başlanmıştır (Şenel, 1995).

### **3.3 Mobilya Üretim Süreçleri**

Çalışmamızın ikinci bölümünde detaylı olarak bahsettiğimiz üretim süreçlerinden tekrar bahsedilmemiş ancak; yapılan araştırmalar sonucunda Türkiye mobilya sanayinin geleneksel yöntemler ile çalışan atölye tipi (sipariş) çalışan ve ağırlıklı küçük ve orta ölçekli işletmelerin olduğu bir yapıya sahip olduğu anlaşılmıştır.

Son yıllarda teknolojik gelişmelerin artması ve tüm dünyanın bir pazar konumuna gelmesinin etkisiyle fabrikasyon (Kütle üretim) tipi çalışan işletmelerin sayısında da giderek artışlar görülmektedir.

### **3.4 Mobilyaların Gümrük Tarifesi İstatistik Pozisyonlarına (GTİP) Göre Sınıflandırılması**

Mobilyaların sınıflandırılmasında ülkemizde ticari sınıflamalara yönelik olarak harmonize sistem kullanılmaktadır. Harmonize sistem ülkemizin de taraf olduğu Gümrük İşbirliği Konseyi tarafından hazırlanan ve akit ülkelerin ithalat ve ihracat işlemlerinde kullandıkları bir eşya sınıflamasıdır.

Ülkemizde 01.01.1989 tarihinden itibaren yürürlüğe giren harmonize sistem sınıflandırmalarına dayalı 8 dijit istatistik pozisyonları geliştirilmiştir. Türkiye’nin 1996 yılında Gümrük Birliği’ne girmesinden sonra harmonize sistem 12 dijite çıkarılmıştır. Bu çerçevede uluslararası ticaret ile ilgili olarak sektörel bazda yapılan en son değişiklik 28 Aralık 2001 gün ve 24624 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Gümrük Giriş Tarife Cetveli ile milli seviyede ürün tanımları ve açılımlar yapılmaktadır. Bu sınıflandırma Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon (GTİP) numaraları ile birlikte eşyanın tanımı, ölçü birimleri ve vergi oranlarını içermektedir

1 Ocak 2002 tarihinden itibaren son şekliyle kullanılan bu sınıflandırmada mobilya 94’lü fasılda 9401 oturmaya mahsus ve 9403 diğer mobilyalar şeklinde yer almaktadır. Bunlardan 9401 pozisyon numarası ile başlayan fasıl “oturmaya mahsus mobilyalar, yatak haline gelebilir türden olsun veya olmasın”, 9403 “diğer mobilyalar ve bunların aksam ve parçaları” şeklinde başlamakta ve 12 haneli pozisyon numaralarına kadar devam etmektedir (Demirci, 2004).

Mobilyalar gümrük tarife istatistik pozisyon kodlarına (GTİP) göre altılı ürün grubuna ayrılmaktadır. GTİP, Avrupa birliği ülkelerinin dış ticaret verilerinin toplanması amacıyla kullanılan Birleştirilmiş Sınıflandırmaya (CN) bağlı kalınarak geliştirilen ulusal düzeyde dış ticaret sınıflamasıdır. Tablo 2’de GTİP’e göre oluşturulan ürün grupları gösterilmektedir. Yarattığı istihdam ve üretim bakımından geleneksel sektörler arasında önemli bir yere sahip olan mobilya endüstrisinde ürün çeşitliliğinin de yüksek olduğu görülmektedir. Mobilya sektörü her biri ayrı pazar segmentine sahip ofis mobilyası, mutfak mobilyası, yatak odası mobilyası, yemek odası mobilyası gibi farklı ürün gruplarına ayrılmaktadır (Durgun, 2015).

GTİP Altılı Kod.	GTİP Altılı Adı
<u>9401</u>	<u>Oturmaya mahsus mobilyalar, aksam ve parçaları</u>
940110	Hava taşıtlarında kullanılan türde oturmaya mahsus mobilyalar
940120	Motorlu taşıtlarda kullanılan oturmaya mahsus mobilyalar
940130	Yüksekliği ayarlanabilen döner koltuk-sandalyeler
940140	Yatak haline getirilebilen oturma mobilyası (kamp ve bahçe için hariç)
940151	Hint kamışı/bambudan oturmaya mahsus mobilyalar
940159	Roten kamışı, sepetçi söğüdü vb. maddelerden oturmaya mahsus mb.
940161	Ahşap iskeletli içi doldurulmuş oturmaya mahsus diğer mobilyalar
940169	Ahşap iskeletli içi doldurulmamış oturmaya mahsus diğer mobilyalar
940171	Metal iskeletli içi doldurulmuş oturmaya mahsus diğer mobilyalar
940179	Metal iskeletli içi doldurulmamış oturmaya mahsus diğer mobilyalar
940180	Oturmaya mahsus diğer mobilyalar
940190	Oturmaya mahsus mobilyalar, aksam ve parçalar
<u>9402</u>	<u>Tıp, cerrahi, diş hekimliği ve veterinerlikte kullanılan mobilyalar, aksam ve parçaları</u>
940210	Dişçi/berber koltukları vb. koltuklar ve aksam, parçaları
940290	Tıp, cerrahi, dişçilikte kullanılan mobilya, masa, karyola vb. aksam/parçalar
<u>9403</u>	<u>Diğer mobilyalar, bunların aksam ve parçaları</u>
940310	Yazıhanelerde kullanılan türde metal mobilyalar
940320	Diğer metal mobilyalar
940330	Yazıhanelerde kullanılan türde ağaç mobilyalar
940340	Mutfaklarda kullanılan türde ahşap mobilyalar
940350	Yatak odalarında kullanılan türden ahşap mobilyalar
940360	Diğer ahşap mobilyalar
940370	Plastik maddelerden diğer mobilyalar
940381	Hint kamışı/bambudan diğer mobilyalar
940389	Diğer maddelerden diğer mobilyalar
940390	Diğer mobilyalara ait aksam, parçalar

Tablo 2: Mobilya Ürün Grupları

Mobilyalar görevleri, kullanım alanları, yapıları, amacı, stilleri, malzemeleri ve üst yüzey işlemlerine göre de sınıflandırılabilir (Sakarya ve Canlı, 2011):

<b>Mobilya Sınıflandırılması</b>	<b>Mobilya Tanımlaması</b>
Kullanıldığı yere göre	1.İç mekân mobilyaları 2.Dış mekân mobilyaları
Yer düzlemindeki konuşlandırma şekline göre	1.Hareketli mobilyalar 2.Sabit mobilyalar
Üretimi için kullanılan yapım malzemesinin türüne göre	1.Ahşap mobilyalar 2.Metal mobilyalar 3.Plastik mobilyalar 4.Mermer (veya Taş) mobilyalar 5.Cam mobilyalar 6.Kompozit mobilyalar

Tablo 3: Mobilya Ürünleri Sınıflandırılması

### 3.5 Mobilya Sektörünün Dünyadaki Durumu

Dünya mobilya üretimi 2012 yılında yaklaşık 450 milyar dolar olurken, bunun yaklaşık 160 milyar dolarlık bölümünü ihracat, 154 milyar dolarlık bölümünü ithalat oluşturmaktadır. Dünya mobilya ticaretini ağırlıklı olarak sıralamadaki ilk 25 ülke gerçekleştirmektedir. Gelişmiş ülkeler dünya mobilya üretiminin yaklaşık %58'ini yapmaktadır. ABD, İtalya, Almanya dünya mobilya üretiminde ön plana çıkan gelişmiş ülkelerdir.

Diğer gelişmekte olan ülkeler ise dünya üretiminin % 42'sini gerçekleştirmektedir. Bu ülkeler arasından Çin, Polonya, Vietnam ve Brezilya özellikle son zamanlarda ihracata yönelik tasarlanan ve üretim yapan yeni tesisleri sayesinde hızlı bir üretim artışı gösteren ülkelerdir. Türkiye dünya üretiminde yaklaşık %1'lik payı ile Brezilya ve Vietnam'dan sonra gelmektedir.

Dünyada mobilya üretiminde son beş yılda en büyük üretici olarak Çin ön plana çıkmıştır. Çin mobilya üretiminde %25'lik pay ile açık ara önde olup, ABD %15, İtalya %8, Almanya % 7 pay oranları ile Çin'i takip etmektedir. Bu dört ülke dünya mobilya üretiminin %55'ini gerçekleştirmektedir.

2012 yılında İtalya, Almanya, Fransa, Polonya dünya mobilya üretiminin %21'ini gerçekleştirmiştir. İtalya ve Almanya Birliğin en büyük üretici ve ihracatçılarıdır. Almanya, İtalya, İngiltere, Fransa, Polonya AB'nin en büyük mobilya tüketicileri olup, toplam dünya tüketiminin %22'sini oluşturmaktadır.

2012 yılında Almanya 12,6 milyar dolar, İtalya 10,8 milyar dolar, Polonya 8,6 milyar dolar ile dünya mobilya ihracatında ilk sıralarda yer almaktadır.

2012 yılında Almanya 14,9 milyar dolar, Fransa 8,5 milyar dolar ile dünya mobilya ithalatında ilk sıralarda yer almaktadır.

Bazı ülkelerin dünya mobilya üretimi, ihracat ve ithalatındaki pay oranları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Mobilya Sektörü Raporu, 2014/2):

İhracatçı Ülkeler	Yıllar (Bin \$)		İthalatçı Ülkeler	Yıllar (Bin \$)	
	2011	2012		2011	2012
Çin	45.188.795	56.736.056	ABD	35.971.951	39.514.951
İtalya	14.479.882	12.698.414	Almanya	15.761.443	14.908.878
Almanya	11.792.773	10.887.679	Fransa	9.061.429	8.562.490
Polonya	9.394.828	8.695.695	Birleşik Krallık	7.553.529	7.528.247
ABD	6.986.857	7.799.349	Japonya	6.338.859	7.016.666

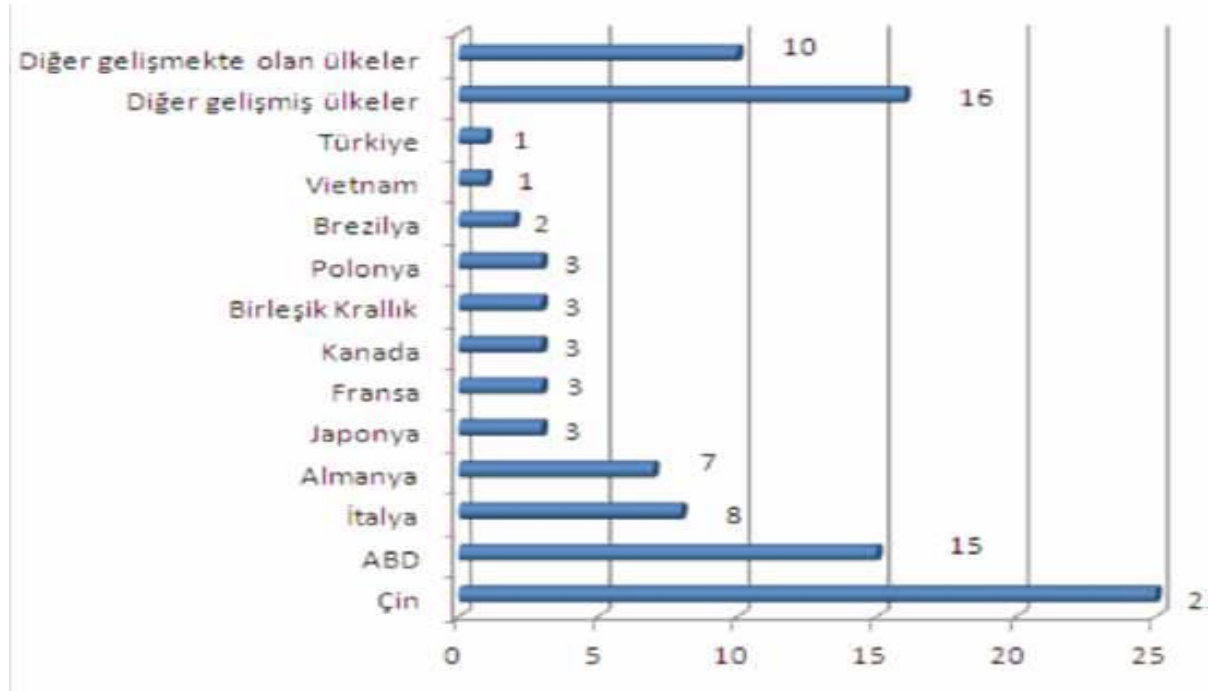
Tablo 4: : Dünya Mobilya İhracat ve İthalatında Öne Çıkan Ülkeler

Kaynak: (Mobilya Sektör Raporu 2014/2)

### 3.5.1 Dünyada Mobilya Üretimi

Dünya mobilya üretimi, 2004 yılında yaklaşık 220 milyar ABD doları olup, bunun 150 milyar dolarlık bölümü üretici ülkelerde tüketiciye sunulurken, 70 milyar doları aşan bölümü uluslararası ticarete konu olmuştur. 2012 yılında dünya mobilya üretimi yaklaşık olarak 450 milyar dolar olurken bunun yaklaşık 160 milyarlık bölümünü ihracat, 154 milyar dolarlık bölümünü ithalat oluşturmuştur.

Dünya mobilya üretiminde öne çıkan ülkelerin payları Grafik 1’de verilmiştir:



Grafik 1: Dünya Mobilya Üretimi

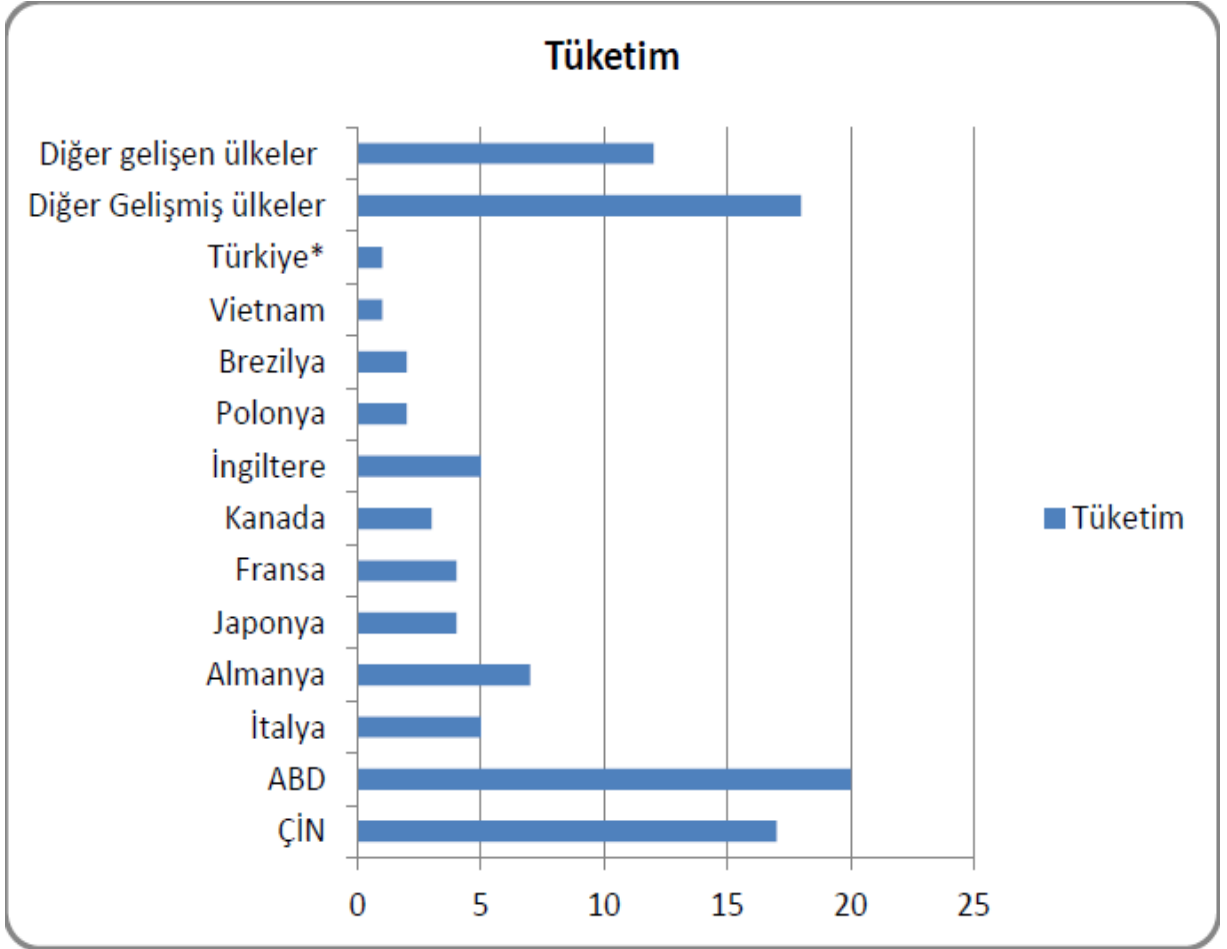
Kaynak: (TOBB, 2013)



Mobilya üretiminde Çin % 25'lik oran ile açık ara önde olup ABD % 15, İtalya % 8, Almanya %7 payları ile öne çıkan ülkelerdir. Bu dört ülke dünya mobilya üretiminin yarısından fazlasını gerçekleştirmiştir. Diğer büyük üreticiler olan Japonya, Fransa, Kanada, Birleşik Krallık ve Polonya % 3 paya sahiptir. Türkiye yaklaşık % 1 pay ile Brezilya ve Vietnam'dan sonra gelmektedir. Diğer gelişmiş ülkeler %16, diğer gelişmekte olan ülkeler ise % 10'luk pay edinmektedir. Çin, Polonya ve Vietnam ihracat ağırlıklı üretim ve tasarımları ile hızlı gelişim gösteren ülkeler olarak öne çıkmaktadır.

### 3.5.2 Dünyada Mobilya Tüketimi

Dünya mobilya tüketimi, üretime paralel olarak her yıl artış göstermektedir. En çok mobilya tüketen ülkelerin sosyal ve ekonomik refahı yüksek olan gelişmiş ülke ağırlıklı olmakla birlikte gelişmekte olan ülkelerinde mobilya tüketiminde etkin oldukları görülmektedir. Grafik 2'de dünya genelinde en çok mobilya tüketen ülkeler ve ülke grupları verilmiştir.



Grafik 2: Dünyada Mobilya Tüketimi

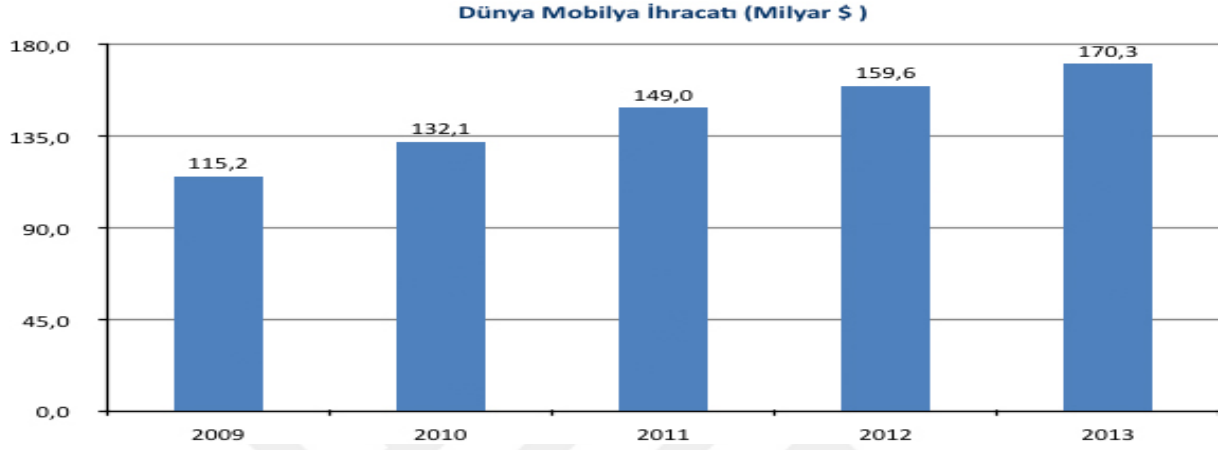
Kaynak: (TOBB, 2014)

2013 verilerine göre, 445 milyar \$ mobilya üretiminin en büyük tüketicisi % 20'lik oranı ve yaklaşık 88 milyar \$ tüketim hacmi ile ABD, %17'lik oran ile Çin, bunları diğer gelişmekte olan ülkeler % 18, diğer gelişmekte olan ülkeler % 12, İtalya % 4,7 ve İngiltere %

4,8, Fransa %3,8, Japonya % 3,7, Kanada % 2,9, Brezilya %1,9, Polonya % 1,5, Türkiye %1,3 ve Vietnam % 0,95'lik oran ile sıralanmışlardır.

### 3.5.3 Dünyada Mobilya İhracatı ve İthalatı

Dünya mobilya ticareti temel olarak 70 ülke tarafından gerçekleştirilmektedir. En büyük ihracatçıları ise Çin, Almanya, İtalya ve Polonya'dır. Dünya mobilya ihracatı 2009 yılında 115,2 milyar \$ düzeyinde iken, 2013 yılında 170,3 milyar \$'a yükselmiştir.

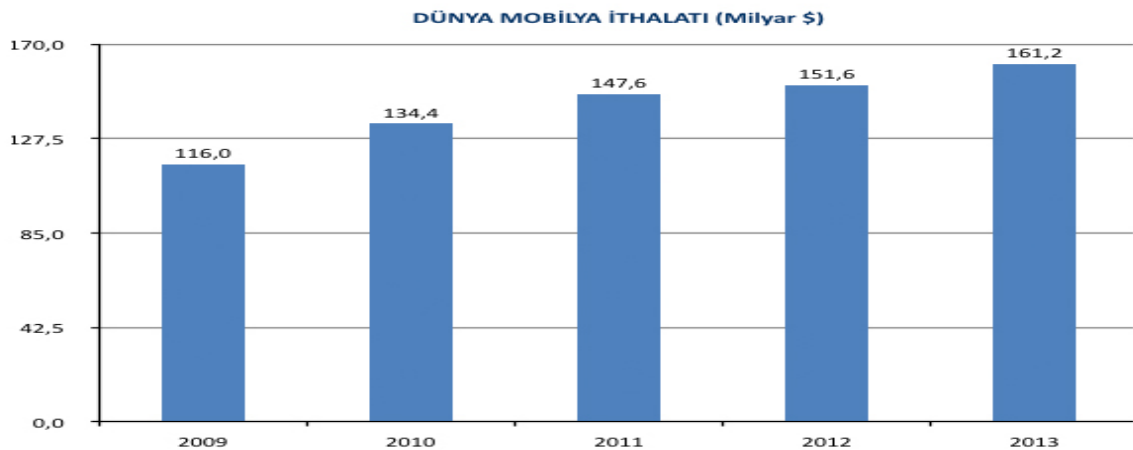


Grafik 3: Dünyada Mobilya İhracatı

Kaynak: (OAİBGS Mobilya Sektör Raporu, 2014)

2013 yılında mobilya ihracatından en büyük payı Çin almıştır. Türkiye ise en fazla mobilya ihracatı yapan 228 ülkeden 15.sırada yerini almıştır.

Dünya Mobilya ithalatı ise 2009 yılında 116,0 milyar \$ iken bu rakam 2013 yılında artarak 161,2 milyar \$ çıkmıştır (Sakarya & Doğan, 2014).



Grafik 4: Dünyada Mobilya İthalatı

Kaynak: (OAİBGS Mobilya Sektör Raporu, 2014)

### **3.5.4 Dünya Mobilya Pazarında Örnek İki Ülke (İtalya ve Çin)**

#### **3.5.4.1 İtalya Mobilya Sektörü**

İtalyan mobilya üreticilerinin rekabet gücü, rakipleri karşısında kullanılan materyallerin kalitesi, estetik ve proje unsurlarına bağlı olarak yüksektir. Bu unsurlar, İtalyan mobilyalarının Uzak Doğu ve Doğu Avrupa ülkeleriyle rekabet etmesine imkân vermektedir.

2009 yılında İtalyan mobilya şirketlerine, yurtdışında düzenlenen fuarlara kolektif katılım ve İtalya'daki önemli mobilya fuarlara (Abitare il Tempo ve Salone del Mobile gibi) alım heyetlerinin, editörlerin ve işadamlarını davet edilmesine yönelik bir takım ticari nitelikte teşvikler sunulmaya başlanmıştır. İtalyan mobilya ürünleri ve teknolojilerinin imajını desteklemek ve "Made in Italy" nin kendine has özelliklerini daha geniş kitlelere tanıtmak amacıyla yönelik bir takım organizasyonlar hayata geçirilmiştir. Bahse konu ticari nitelikteki teşvikler, Rusya ve Ukrayna gibi gelişmekte olan pazarlara daha fazla önem vermenin yanında, İtalya'nın ABD'deki pozisyonun güçlendirmeyi hedeflemektedir. Bunların yanı sıra, Uzak Doğu ve Hong Kong, İtalya için stratejik önemini korumaya devam etmektedir.

Mobilya sektörüne ilişkin ekonomik göstergeler incelendiğinde, 2005-2008 yılları arasındaki dönemde üretim seviyesinde, cari fiyatlar bazında, kayda değer bir artış görülmemektedir. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren şirket sayısında küçük bir artış olmuş ancak, istihdam düzeyi tam aksine azalmıştır. 2003 yılı temel alınarak hesaplanan endekslere göre; mobilya sektörü katma değer endeksi yılda ortalama %4 civarında artış kaydederken, şirket cirolarında önemli bir değişim gözlenmemiştir. İstatistiklere göre, İtalya mobilya sektöründe istihdam oranı azalırken, işgücü maliyetleri artmaya devam etmiştir. İtalya'da mobilya sektörü yaklaşık 100 bin şirketten oluşmaktadır. Bunların %90'ı KOBİ'dir. İtalya'da mobilya sektörü çeşitli Birlik ve Federasyon çatıları altında toplanmıştır. İtalya'da mobilya sektöründe çok sayıda uluslararası fuar düzenlenmektedir (Sakarya, 2010).

#### **a) İtalya Mobilya İhracatı ve İthalatı**

İtalya'nın mobilya dış ticaretinin son 5 yıllık gelişimi tablo 5 ve tablo 6'da gösterilmiştir. İtalya'nın mobilya ihracat ve ithalatının, ekonomik krizin yaşandığı 2009 yılı hariç, sürekli bir artış eğilimi gösterdiği görülmektedir.

Mobilya sektöründe net ihracatçı bir ülke olan İtalya'nın mobilya ihracatı 2005 yılında 10,8 milyar \$ iken, 2009 yılında 10,4 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir.

İtalya'nın Mobilya İhracatında Başlıca Ülkeler (1000 \$)						
SIRA	ÜLKE	2005	2006	2007	2008	2009
1	Fransa	1.575.499	1.697.150	1.969.253	2.026.674	1.725.125
2	Almanya	1.323.890	1.380.141	1.501.071	1.471.418	1.274.702
3	İngiltere	1.388.351	1.441.053	1.576.975	1.389.016	900.186
4	Rusya Fed.	637.667	796.723	1.001.218	1.247.774	795.370
5	A.B.D.	1.121.131	979.683	1.062.819	886.862	594.173
6	İsviçre	441.350	486.366	547.296	578.740	506.141
7	İspanya	580.887	637.489	766.190	655.600	418.222
8	Belçijka	309.926	323.279	386.814	389.685	348.821
9	Yunanistan	241.996	277.242	369.825	380.809	293.413
10	Hollanda	223.960	239.800	282.100	275.902	212.479
11	Avusturya	215.875	226.774	315.949	307.755	210.335
12	B.A.E.	110.505	124.684	186.510	293.654	183.379
13	Ukrayna	127.185	160.420	229.472	284.815	182.246
14	S.Arabistan	83.683	95.855	119.700	131.174	149.823
15	Hırvatistan	111.315	132.457	141.738	158.971	105.222
16	Polonya	78.016	91.524	125.166	144.729	101.784
17	İsveç	102.896	115.114	139.657	132.143	97.993
18	Çin	34.503	37.305	71.869	86.455	96.697
19	Türkiye	61.789	73.321	101.569	116.477	91.202
20	Libya	39.411	47.458	71.365	86.934	89.752
	DİĞER	1.997.628	2.227.269	2.612.692	2.853.333	2.069.169
	<b>TOPLAM</b>	<b>10.807.455</b>	<b>11.591.124</b>	<b>13.579.237</b>	<b>13.898.916</b>	<b>10.446.227</b>

Tablo 5: İtalya Mobilya İhracat Verileri

Kaynak: (OAİBGS Mobilya Sektörü Pazar Araştırmaları Raporu, 2010)

2009 yılında İtalya'nın mobilya ihracatındaki en önemli ülkeler sırasıyla Fransa, Almanya, İngiltere, Rusya ve ABD'dir. Türkiye ise İtalya'nın en çok mobilya ihraç ettiği ülkeler arasında 19. sırada yer almaktadır.

İthalat verileri ise; 2005 yılında 1,9 milyar \$ iken, 2009 yılında 2,4 milyar \$ şeklinde kaydedilmiştir.

İtalya'nın Mobilya İthalatında Başlıca Ülkeler (1000 \$)						
SIRA	ÜLKE	2005	2006	2007	2008	2009
1	Çin	340.603	431.981	591.362	665.031	555.079
2	Almanya	266.898	310.143	430.899	427.596	362.890
3	Romanya	144.918	154.679	227.651	209.903	206.342
4	Polonya	52.881	92.262	201.211	247.153	205.961
5	Avusturya	225.946	243.941	287.696	262.895	151.061
6	Fransa	112.094	110.415	132.830	130.435	118.777
7	Endonezya	82.005	84.670	85.750	81.339	56.965
8	İspanya	71.300	86.909	101.710	77.143	55.321
9	Vietnam	30.902	39.073	49.882	61.608	51.801
10	İsveç	8.149	10.497	10.159	8.278	41.118
11	Türkiye	11.452	14.695	22.098	28.443	37.984
12	Slovenya	59.827	51.344	67.116	54.234	35.657
13	Litvanya	1.233	16.556	33.100	21.884	35.097
14	İsviçre	121.979	119.108	113.259	106.284	33.633
15	A.B.D.	27.641	29.621	27.050	27.623	31.766
16	Hollanda	19.870	22.138	36.988	48.528	29.383
17	Macaristan	24.158	57.593	30.412	33.627	28.438
18	Tayland	20.556	22.507	37.914	36.934	27.962
19	Hırvatistan	32.442	38.706	43.473	44.340	27.774
20	Bulgaristan	22.725	28.166	32.974	29.404	26.769
	DiĞER	295.279	338.662	396.119	370.012	307.275
	<b>TOPLAM</b>	<b>1.972.870</b>	<b>2.303.669</b>	<b>2.959.650</b>	<b>2.972.692</b>	<b>2.427.043</b>

Tablo 6: İtalya Mobilya İthalatı

Kaynak: (OAİBGS Mobilya Sektörü Pazar Araştırmaları Raporu, 2010)

İtalya'nın en fazla mobilya ithal ettiği ülkeler ise sırasıyla Çin, Almanya, Romanya, Polonya ve Avusturya'dır. Türkiye ise İtalya'nın en çok mobilya ithal ettiği ülkeler arasında 11. sırada yer aldığı görülmektedir.

Dış ticaret verilerinden yola çıkarak İtalyan mobilya sanayinin ihracat ağırlıklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şüphesiz ki İtalya'nın bu konumda olmasında etkili olan faktörler, İtalyan mobilyasının yenilikçi ve değişik tasarımlar ile pazara her dönemde yeni ürünler getirmesidir. Ayrıca ülkenin teşvik ve ekonomi politikalarının işletmelere fayda sağlayacak şekilde düzenlenmesi, markalaşmayı ve İtalyan mobilyası reklamlarının etkili bir şekilde tüketicilere sunulması ve dünyanın önemli mobilya fuarlarının İtalya'da düzenleniyor olması da İtalyan mobilyasında ihracatın bu denli yüksek olmasına etkindir.

### 3.5.4.2 Çin Mobilya Sektörü

Son yıllarda ağırlıklı ABD, Tayvan ve diğer Asya ülkelerinden gelen yabancı yatırımcılar ve ortak girişimlerin etkisi ile dünya mobilya sektöründe Çin önemli bir yere sahip olmuştur. İç talepteki fazlalığın yanında düşük işçilik maliyetleri, hammaddelere olan yalınlık ve hammadde de bolluk, bununla birlikte devlet tarafından uygulanan teşviklerin yanında düşük tarifeli uygulamalarda yatırımların artmasını desteklemiştir. Bununla birlikte ülkede mobilya üretimi hızla büyümüştür.

Ülkenin kuzey, güney, doğu ve kuzeydoğusunda yerleşmiş dört ana mobilya imalat kümesi bulunmaktadır. İhracata yönelik mobilya üretimi büyük pazarlara yakınlığı ve iyi ihracat altyapısı nedeniyle özellikle ülkenin güneyindeki Guangdong eyaletinde yoğunlaşmıştır. Burası ticari ve politik ayrıcalıklara sahip olan Özel Ekonomik Bölge (Special Economic Zone) niteliğinde olup, gelişmiş bir uluslararası pazarlama ağına ve iş bağlantılarına sahiptir. Amerikalı bazı büyük perakendeciler alım ofislerini bu alanlara taşımışlardır. Diğer taraftan Çin’de mobilya sanayinin hızlı gelişiminde ihracatın dışında ülkenin iç talebindeki hızlı artış da etkilidir. Ülkede artan gelir düzeyi ve yaşam standartları yanında konut reformu ile kişilerin konut sahibi olmalarının yolunun açılması da mobilya tüketimini artırmıştır (Yılmaz, 2014).

#### a) Çin Halk Cumhuriyetinin Dış Ticareti ve Mobilya Sektörünün Payı

2011 yılı Çin Ekonomik Durumu Raporuna göre Çin’in ihracat rakamları 2011 yılı Aralık ayı ihracatı 174,72 milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam, bir önceki yılın aynı ayına göre %13,4 oranında artışı ifade etmektedir. Aralık ayı ihracatı, bir önceki ay ile karşılaştırıldığında ise, %0,15 oranında artış göstermiştir. 2011 yılı Ocak-Aralık döneminde toplam ihracat 1,9 trilyon ABD Doları olmuştur. 2010 yılında ise Çin’in ihracatı bir önceki yıla göre %31,3 oranında artış göstererek, 1,58 trilyon ABD Doları olarak kaydedilmiştir.

2011 yılı Aralık ayı ithalatı 158,2 milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam, bir önceki yılın aynı ayına göre %11,8 oranında artışı ifade etmektedir. Aralık ayı ithalatı, bir önceki ay ile karşılaştırıldığında, %1,08 oranında azalış göstermiştir. 2011 yılı Ocak-Aralık döneminde toplam ithalat 1,743 trilyon ABD Doları olmuştur. 2011 yılı Aralık ayında ihracat ve ithalat artışı (bir önceki yılın aynı dönemine göre) devam etmiştir. Aylık bazlı gelişmeler ise dengeli görülmektedir. Çin Hükümeti tarafından uygulanan politikalar sonucunda, ihracat ve özellikle ithalat artışlarının, önümüzdeki aylarda da belirli ölçüde devam etmesi beklenmektedir. Bununla birlikte, küresel bazlı gelişmeler ile işçilik ve hammadde fiyatlarındaki “hareketlerin” gelecek aylarda ihracat ve ithalat rakamlarına yansımaları ihtimal dâhilindedir. 2010 yılında ise Çin’in ithalatı bir önceki yıla göre %38,7 oranında artış göstererek, 1,39 trilyon ABD Doları olarak kaydedilmiştir.

Dış ticaretinde başlıca ülkeler 2011 yılı Ocak-Aralık döneminde 567,21 milyar ABD Doları tutarındaki ticaret hacmi (%18,3 artış) ile AB, Çin’in en önemli ticaret ortağı konumundadır. ABD (446,65 milyar ABD Doları-%15,9 artış) ve ASEAN (362,85 milyar ABD Doları-%23,9 artış) ise ikinci ve üçüncü sırada yer almaktadır (Gebze Ticaret Odası Çin Halk Cumhuriyeti Raporu, 2014).

Çin Halk Cumhuriyetinin dış ticaret verilerinde mobilya sektörünün ihracat durumu tablo 7’de ithalat oranları da tablo 8’de belirtilmiştir.

**Çin Mobilya İhracatı ilk 20 Ülke**

(Milyon Dolar)

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Mobilya İhracatı</b>	<b>21.003</b>	<b>27.158</b>	<b>32.131</b>	<b>30.309</b>	<b>39.275</b>
ABD	9.380	11.274	11.792	10.392	13.206
Japonya	1.867	2.140	2.639	2.532	2.928
Birleşik Krallık	1.149	1.695	1.795	1.699	2.050
Almanya	598	930	1.172	1.238	1.636
Kanada	728	961	1.254	1.110	1.455
Avustralya	606	835	1.139	1.119	1.333
Fransa	339	540	713	771	1.161
Hollanda	352	530	717	720	902
Tayland	32	60	114	213	820
Singapur	76	172	303	922	789
Kore	520	695	751	515	754
Hong Kong	1.344	1.263	749	703	731
Malezya	110	170	352	829	679
İspanya	381	524	614	519	631
BAE	234	373	640	637	612
İtalya	289	405	502	447	593
Endonezya	31	74	122	146	583
Suudi Arabistan	217	280	425	514	558
Hindistan	50	98	176	189	498
Belçika	178	283	393	376	478

Not: Mobilya sektörü olarak Harmonize Sisteme göre 9401, 9402, 9403 ve 9404 kodlu gruplar alınmıştır. İlk 20 ülke sıralaması 2010 yılına göre yapılmıştır.

Tablo 7: Çin Mobilya İhracatı ilk 20 Ülke

2010 yılında Çin dünyaya 39,3 milyar dolar değerinde mobilya ihraç etmiş, bu değer ile dünyada en fazla ihracat gerçekleştiren ülke olmuştur. Çin’in ihracatında ilk sırada Amerika Birleşik Devletleri yer alırken, onu Japonya, Birleşik Krallık ve Almanya izlemektedir. ABD’nin Çin’in mobilya ihracatındaki payı 2006 yılında yüzde 44,7 iken, son yıllarda azalarak 2010 yılında yüzde 33,6 olmuştur. Öte yandan Almanya’nın Çin’in mobilya ihracatındaki payı ise 2006 yılındaki yüzde 2,8 seviyesinden 2010 yılında yüzde 4,2’ye yükselmiştir. Bunun dışında Fransa, Hollanda, İtalya ve Belçika gibi Avrupa ülkelerinin de Çin’in mobilya ihracatındaki payları artmaktadır. Dolayısıyla Çin dünyada ABD pazarı dışındaki en büyük tüketici olan AB pazarındaki payını artırmaktadır

## Çin Mobilya İthalatı ilk 20 ülke

(Milyon Dolar)

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Mobilya İthalatı</b>	<b>806</b>	<b>1.106</b>	<b>1.226</b>	<b>1.293</b>	<b>1.730</b>
Japonya	187	176	210	278	375
Almanya	189	264	267	289	348
Kore	87	74	73	106	153
ABD	63	95	103	82	128
İtalya	35	82	82	91	127
Tayvan	40	53	50	44	73
Vietnam	10	30	40	57	62
Çin*	38	51	52	37	61
Polonya	17	33	69	47	52
Fransa	15	42	28	26	36
Çek Cumhuriyeti	8	6	6	14	26
İsveç	10	26	26	21	23
Endonezya	4	7	9	11	22
Birleşik Krallık	15	42	61	29	22
Malezya	8	12	11	9	19
Tayland	3	3	4	10	16
Avusturya	7	8	8	6	15
Filipinler	2	5	9	9	15
İspanya	7	7	8	7	13
Portekiz	0	0	0	4	13

\*Genellikle Hong Kong ile yapılan ve işleme ticaretini (processing trade) içeren yeniden ithalattan (re-import) kaynaklanmaktadır.

**Not:** Mobilya sektörü olarak Harmonize Sisteme göre 9401, 9402, 9403 ve 9404 kodlu gruplar alınmıştır. İlk 20 ülke sıralaması 2010 yılına göre yapılmıştır.

Tablo 8: Çin Mobilya İthalatı İlk 20 ülke

Çin 2010 yılında, önemli bir kısmı oturmaya özgü mobilyaların aksam ve parçalarından oluşan, 1,7 milyar dolar değerinde mobilya ithalatı gerçekleştirmiştir. Japonya, Almanya, G.Kore, ABD ve İtalya ithalatta başlıca ülkelerdir. İhracata kıyasla ithalatın çok düşük düzeyde kalması ve yüksek ihracat düzeyi, Çin'in mobilya sanayinde dünyadaki ana tedarikçi ülkeler arasına girdiğini ve ilk sırayı aldığını ortaya koymaktadır (Yılmaz, 2014).

### 3.6 Türk Mobilya Sanatı

Antik çağda kurulan Mezopotamya devletlerinde ve Hititlerde olduğu gibi, mobilya örneklerine fazla rastlanmamaktadır. Türk devletlerinden özellikle Gazneliler'de (X-XII yüzyıl) dekoratif sanatlar çeşitlenmiştir. Selçuklularda ağaç malzemedeki yapılan eserler arasında titizce işlenmiş oyma ve kakmalı mihrap, minber, rahle, kapı ve pencereler görülmektedir. İnsan ve hayvan resim ve şekilleri yerine çiçek ve geometrik motiflere yönelinmiştir. En karakteristik motifler birbirini kesen üçgen ve yıldızların oluşturduğu geometrik süslemelerdir. Osmanlıların son dönemlerine kadar masa, sandalye, büfe, komodin gibi mobilya türlerinin geniş kullanımı görülmemiştir. Daha çok alçak sedirlere oturulmuş, yer sofralarında yemek yenmiş ve duvarların üst kısımlarına dizilmiş yarı kapalı raflar, ağaç malzemedeki yapılmış gömme dolaplar kullanılmıştır. 14. Asırda Osmanlılarda Edirne karı (Edirne ismi mobilya) adı verilen değişik karakterde mobilya yapımına başlanmış, özellikle sandık, rahle, kavukluk, yüklük kapakları ve tavan gibi ağaç malzeme üzerine boyalar ile



süsler ve çeşitli motifler yapılmıştır. Yeniçağın basında Osmanlı saray ve konaklarında batıdan ithal edilmiş mobilyalar yer almıştır (Erdem, 2007).



II. Abdülhamid Dönemi Oturma Elemanı

### 3.7 Türk Mobilya Sanayinin Mevcut Durumu

Mobilya sektörü Türkiye'nin en eski ve en çok gelişen sektörlerinden biridir, sektörde son yıllarda dünya standartlarında üretim yapan tesisler kurulmuş, bayilik teşkilatlarıyla ülke sathına ve dünyaya ürün satar bir konuma ulaşılmıştır. Sektör her yıl ürünlerini geliştirmekte ve çeşitliliğini artırmaktadır.

Mobilya sanayi katma değer açısından da ülkemizin önde gelen sektörlerinden olup ihracatta yerli kaynakları en çok kullanan ve ithal ürünlere bağımlılığı en az olan sektörlerden biri olarak ekonomiye katkısı artarak devam etmektedir.

Mobilya sektöründe Türkiye İstatistik Kurumu 2011 verilerine göre, işyeri sayısı 35.858, çalışan sayısı ise 174.915 olarak görülmektedir. Ayrıca perakende sektöründe de çalışan sayısının 100.000 olduğu tahmin edilmektedir.

Mobilya işletmeleri genelde KOBİ'lerden oluşmaktadır. Sektörde yaşanan sıkıntılar tipik KOBİ sıkıntıları olup, dünya çapında pazarlara açılmak için küçük firmaların birleşip güçlenmesi ve profesyonel yapılanması önem taşımaktadır. Sektörün, mevcut potansiyelini ve stratejik pozisyonun önemini kavrayarak yurtdışı tanıtım ve ihracat çalışmaları ile uluslararası mobilya pazarında yükselme olanağı bulunmaktadır (Bilim ve Sanayi Bakanlığı, 2014).

Sektörün ülke coğrafyasındaki konumlanışı ise; başta İstanbul ve Kayseri olmak üzere İzmir, Bursa, Ankara, Adana gibi illerde yoğunlaşmaktadır. Kayseri ilimiz ise özellikle mobilya sektörü istihdamı konusunda ülke ortalamasının üzerine çıkarak bu konudaki liderliğini sürdürmektedir. Türk mobilya sektörü 2008-2009 aralığında yaşanan küresel kriz nedeniyle küçük çaplı bir düşüş yaşamış olsa da çabucak toparlanmış ve genel sektörel hacim artışını hızlandırmayı sürdürmüştür. Bunda, bilhassa son yıllarda yoğunluk kazanan inşaat sektöründeki hareketliliğin de payı olduğu inkâr edilemez. Son dönemde yapılan konutlarda daha farklı bir mimari algı olmasının yanı sıra daha farklı bir mobilya ihtiyacı da söz konusu olmaktadır. Bu durum ise sektördeki tasarım konusunu bilhassa gündeme getirmektedir. Zaman geçtikçe kuşaklar değişmekte ve bunun sonucunda hem beğeniler hem de alışkanlıklar belirgin bir ivmeyle değişikliğe uğramaktadır. Dolayısıyla sektörde yeni dönem alışkanlık ve beğenileri iyi analiz etmek ve yeni alışkanlıklara ve trendlere uygun mobilya tasarımı

yapabilmek hem firma için önemli hem de bütün iç piyasadaki mobilya sektörü için son derece önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (MÜSİAD, 2013).

Mobilya sektörü, Türkiye için işyeri sayısı ve yarattığı istihdam açısından önemli bir sektördür. Sektördeki işletmelerin çoğu KOBİ kapsamında olmasına rağmen, küçük üretim atölyelerinin yanında son dönemde orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısının çoğaldığı bir süreç yaşanmaktadır. Bunun sonucu olarak da Türk Mobilya Sanayisi her geçen gün dünya pazarında ki yerini arttırmaktadır.

### 3.7.1 Mobilya Sanayinde İşyeri ve İstihdam Oranları

Mobilya sektörüne ait 2011 yılsonu istihdam değerleri ve çalışan sayısı tablo 9’da belirtilmiştir.

Değerler	2011
Girişim Sayısı	31.089
Yerel Birim Sayısı	33.924
Çalışanlar Sayısı	151.904
Ücretli Çalışanlar Sayısı	121.080

Tablo 9: İşyeri Sayısı ve İstihdam Değerleri

(Kaynak: Kalkınma Bakanlığı Mobilya Çalışma Grubu Raporu, 2015)

2011 sonu itibariyle Sosyal Güvenlik Kurumu verilerine göre mobilya imalatında faaliyet gösteren işyerleri ve sigortalı sayılarının illere göre dağılımı Tablo 10’da verilmiştir. TÜİK verilerine göre yerel birim sayısı 33.924, ücretli çalışanlar sayısı 121.080 olarak görünürken Sosyal Güvenlik Kurumu kayıtlarına göre 16.915 kayıtlı işyeri, 116.860 sigortalı çalışan görünmektedir. Mobilya sektöründe işletme başına düşen kişi sayısı 6,9 ortalama ile 7,68 olan ülke genel imalat ortalamasının altındadır.

Sıra no	İstihdamı en çok olan iller			Sıra no	İstihdamı en az olan iller			
	İller	İşyeri sayısı	Sigortalı Sayısı		İller	İşyeri sayısı	Sigortalı sayısı	
1	İstanbul	4.353	24.812	1	Ardahan	0	0	
2	Bursa	1.549	17.031	2	Bayburt	3	4	
3	Kayseri	760	13.432	3	Tunceli	3	4	
4	Ankara	2.156	11.741	4	Gümüşhane	4	5	
5	İzmir	1.642	9.916	5	Ağrı	4	8	
6	Kocaeli	315	3.442	6	Hakkâri	4	14	
7	Antalya	636	2.990	7	Edirne	9	15	
8	Düzce	92	1989	8	Iğdır	4	17	
9	Sakarya	221	1.795	9	Kilis	3	28	
10	Mersin	344	1.529	10	Van	9	42	
Liste Toplam		12.068	88.667	Liste Toplam		43	137	
Ülke Genel Toplam								
				İşyeri sayısı				16.915
				Sigortalı sayısı				116.860

Tablo:10: İşyeri ve İstihdam

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı Mobilya Çalışma Grubu Raporu, 2015)

İstanbul'da, en önemli iki mobilya üretim merkezi, İkitelli Organize Sanayi Bölgesindeki 778 mağaza ile MASKO ve 350 mağazası ile küçük sanayi sitesi MODOKO'dur. 1987 yılında temeli atılan MASKO'nun işyerleri toplamı 440.000 metrekare, Sosyal Tesislerinin toplamı 43.000 metrekare olup, toplam kapalı alanları 483.000 metrekaredir. 1969 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığının desteği ile kurulan MODOKO, 150.000 metrekarelik alanda hizmet vermeye devam etmektedir.

Ankara, mobilya üretiminde önemli bir merkez olup istihdam düzeyi ve işletme sayısı itibari ile İstanbul'un ardından gelmektedir. Siteler semtiyle Ankara'da özdeşleşen ve 1960'lı yıllarda Marangozlar Odasının önderliğinde kurulmuş olan Siteler Ankara, bugün 5.000 dönüm arazi üzerinde faaliyet gösteren büyük bir organize sanayi bölgesidir. Bursa-İnegöl bölgesi gelişme dinamiği yüksek bir bölgedir. Hammadde kaynaklarına yakın olmasının avantajını iyi değerlendiren İnegöl, mobilyasıyla da anılmakta olup, Bursa-İnegöl mobilyacılık sektöründeki istihdam düzeyi itibari ile İstanbul'un ardından gelerek ikinci sıradadır.

Kayseri'de mobilya sektörünün yükselişi, kanepeler, koltuk ve yataklarla başlamıştır. Teknolojik gelişmeler ve yeni yatırımlarla bugün mobilyanın her dalında üretim yapan firmaları ile Kayseri, Türkiye'nin önemli bir mobilya merkezi haline gelmiştir. Sektörde büyük ölçekli fabrikasyon üretim yapan firmaların yoğunlaştığı bir bölge olmanın yanında, Türkiye'nin ev ve ofis mobilyası ihracatının %33'ünü tek başına gerçekleştiren önemli bir üretim ve ihracat merkezi konumundadır.

İzmir bölgesinde Karabağlar ve Kısıkköy, sektörün yoğunlaştığı mekânlardır. 2012 yılı SGK verilerine göre 1.750 firmada toplam 11.874 kişiye istihdam sağlanmaktadır. Ancak bölgede daha çok küçük firmalar bulunmaktadır. Yine de bölgede sahip olunan liman ve ulaşım kolaylığı sayesinde sektör, son dönemde ihracatta önemli atılımlar içerisindedir. Ayrıca dünya devi bir şirket olan IKEA'nın İstanbul, İzmir, Bursa ve Ankara'da açtığı ve açmakta olduğu perakende satış mağazaları da sektöre dinamizm getirmiştir (Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı, 2014).

Tüm bu bilgilerin sonucunda diğer sanayi kolları gibi mobilya sanayinin gelişiminde de şehirlerin hammadde teminine yakınlığı, coğrafi konumları, iklim özellikleri, ulaşım yollarına yakınlığı mobilya sanayinin gelişimine etki eden en önemli faktörlerdir

Sıra	Firma Adı	Yerleşim Yeri	Kuruluş Yılı
1	İstikbal	Kayseri	1992
2	Bellona	Kayseri	1995
3	Yataş	Kayseri	1987
4	Tepe Mobilya	Ankara	1993
5	Kilim	Kayseri	1977
6	İpek Mobilya	Kayseri	1991
7	Doğtaş Mobilya	Çanakkale	1987
8	Kelebek	Düzce	1935
9	Alfemo	İzmir	1989
10	İdaş	İstanbul	1960
11	Konfor	İzmir	2003
12	Çilek	Bursa	1995
13	Koleksiyon	Tekirdağ	1971
14	Seray	Ankara	1950

Tablo 11: Türkiye Mobilya Sektöründe Üretim Yapan Önemli Kuruluşlar

Kaynak: (Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı, 2014)

### 3.7.2 Türk Mobilya Sanayinde Dış Ticaret

Türkiye'nin belirlediği ve bu doğrultuda sosyo-ekonomik olarak politikalarını belirlediği 2023 yılı hedeflerinden en önemlisi 'montaj ve yan mamul' üreten ülke olmadan kendi teknolojisini üreten ve satan, kendi imalat sistemlerini kuran ve bu doğrultuda yerli malı yerli teknoloji kullanarak üreten bir ülke konumuna gelmektir.

Tüm sektörlerde olduğu gibi mobilya ve imalat sanayinde de belirlenen hedefler doğrultusunda hükümet tarafından önemli adımlar atılmaktadır. İşletmelere verilen ekonomik teşvikler, ithalat ve ihracatta uygulanan vergi istisna ve vergi muafiyetleri sayesinde hem yabancı yatırımcıların cazibe merkezi olmak hedeflenmiş hem de 500 milyar dolarlık dış ticaret hacmine ulaşılacak istenmiştir. Bu hedefler ışığında 2023 yılı için 25 milyar dolarlık üretim, 10 milyar dolarlık ihracat ile dünya sıralamasında ilk 10, Avrupa'da ise ilk 5'te olmayı hedefleyen stratejik ve rekabetçi bir sektör olmak mobilya sektörünün hedef ve misyonunu oluşturmaktadır. Diğer taraftan reel veriler araştırıldığında ülkelere göre Türkiye

mobilya ihracat verileri Tablo 12’de gösterildiği gibidir (TOBB, 2013).

NO	Ülke	Yıllar (ABD Dolar)					Fark %	
		2008	2009	2010	2011	2012	Eylül 2013	2011/2012
1	Irak	104.295.060	136.622.913	207.794.423	284.104.069	396.207.276	311.504.273	39
2	Libya	20.096.346	41.216.134	73.686.034	17.058.561	167.211.290	172.664.550	880
3	Almanya	155.271.564	114.889.275	128.563.643	160.814.359	152.839.224	103.456.953	-5
4	Azerbaycan	48.853.789	69.239.912	81.032.699	106.543.529	131.495.049	121.342.064	23
5	Fransa	74.332.390	63.870.729	70.696.886	87.684.330	85.437.224	76.627.181	-3
6	İran	73.348.981	70.618.090	84.502.481	103.462.953	71.527.314	23.115.554	-31
7	Suudi Arabistan	27.530.213	22.736.001	28.891.213	41.520.963	66.676.562	67.943.702	61
8	Türkmenistan	23.459.681	38.171.707	46.590.007	75.659.613	61.209.134	65.257.447	-19
9	Rusya Fed.	47.183.199	17.117.564	34.961.322	47.639.157	59.346.905	59.881.200	25
10	Hollanda	58.358.948	48.508.813	45.756.767	55.569.786	53.180.000	34.226.594	-4
11	Birleşik Krallık	58.653.479	41.715.176	39.111.112	38.993.741	49.672.190	42.064.140	27
12	Gürcistan	16.458.368	14.292.583	16.412.652	27.991.242	32.126.202	20.161.668	15
13	İtalya	22.171.784	25.168.821	29.959.111	32.814.174	30.344.909	25.095.155	-8
14	ABD	21.547.622	18.739.806	22.233.433	26.140.730	30.335.122	28.989.113	16
15	Belçika	17.051.566	17.570.171	18.335.557	22.235.167	24.620.794	16.322.725	11
16	Kazakistan	18.086.559	17.012.524	20.618.579	17.821.158	24.326.492	23.099.969	37
17	İsrail	19.435.159	16.393.913	19.172.607	23.069.439	23.419.348	22.074.235	2
18	Avusturya	30.288.870	20.508.432	19.421.985	24.352.879	22.634.247	18.797.270	-7
19	KKTC	25.633.387	19.660.949	26.206.621	21.680.693	21.512.284	18.313.924	-1
20	BAE	27.292.446	30.724.570	16.296.125	17.638.230	20.864.793	29.047.084	18
21	Mısır	9.431.010	9.711.838	10.654.002	13.954.737	20.493.500	17.664.095	47
22	Yunanistan	61.014.780	46.610.991	41.371.837	31.981.220	19.434.169	12.172.018	-39
23	Romanya	56.470.838	23.168.101	21.170.309	18.792.043	18.535.895	16.694.742	-1
24	Ukrayna	13.455.326	3.526.856	5.665.095	12.394.959	16.592.530	10.560.951	34
25	Cezayir	5.849.695	6.849.648	10.508.626	13.828.285	14.271.911	14.024.608	3
Liste Toplam		1.035.571.060	934.645.517	1.119.613.126	1.323.746.017	1.614.314.364	1.351.101.215	22
Toplam 214 Ülke		1.332.922.279	1.153.520.085	1.363.062.079	1.606.993.772	1.898.602.367	1.595.917.065	18
Yıllık artış %		%29	-%13	%18	%18	%15	-	

Tablo 12: Türkiye Mobilya İhracatında İlk 25 Ülke  
(Kaynak: Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu, 2013)

2012 yılında Türkiye mobilya ihracatı % 15’lik artış ile yaklaşık 1,9 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiş ve 209 ülkeye ihracat yapılmıştır. İhracatın yaklaşık %84’ünün ilk 25 ülkeye yapılması dikkat çekicidir. Son 5 yıl genel ihracat değerlerine bakıldığında 2008’de %29, 2010 ve 2011’de ise %18 oranında artış söz konusu iken, 2009’da % 13 oranında düşüş olmuştur. Hacme göre, ilk 5 ülke sırasıyla Irak, Libya, Almanya, Azerbaycan ve Fransa olmuştur. 2012 sonu itibarıyla ülke ihracatının en ciddi artış gösterdiği ülke % 880 artış ile Libya’dır. Diğer artış yaşanan ülkeler, Suudi Arabistan % 61, Mısır yüzde 47, Irak yüzde 39, Kazakistan % 37, Ukrayna yüzde 34 ve Rusya federasyonu yüzde 25 olarak sıralanmaktadır. En ciddi düşüşler ise, Yunanistan yüzde 39, İran (-31), Türkmenistan (-19), İtalya (-8) ve Avusturya (-7) olarak sıralanmaktadır. 2013 yılı 9 aylık verilerine göre en dikkat çeken hacimler Irak ve Libya’ya yapılan artıştır. Almanya ise diğer dikkat çeken ülke pozisyonundadır.

Türkiye 2011 yılında 825 milyon dolar değerinde mobilya ithal etmiştir (tablo 13). Çin, İtalya, Almanya, Polonya ve İspanya 2011 yılında ülkemizin mobilya ithalatında önde gelen ülkelerdir. 1996-2011 yılları arasında Ülkemiz yoğun olarak Avrupa, Uzak Doğu ve Amerika’dan mobilya ithal etmiştir. Avrupa’da İtalya, Almanya ve Fransa’nın mobilya ithalatımızda ilk üç ülke olduğu, İngiltere ve İspanya’nın da onların ardından geldiği

görülmektedir. Bunun dışında Hollanda, İsviçre, Belçika, İsveç, Danimarka, Avusturya mobilya ithal edilen diğer Avrupa ülkeleridir. İtalya 2005 yılına kadar en fazla mobilya ithal edilen ülke konumunda iken, 2006 yılından itibaren yerini Çin'e kaptırmıştır.

### Türkiye'nin Ülkeler İtibari ile Mobilya İthalatı (Milyon Dolar ve Yüzde)

ÜLKELER	1996		2000		2005		2010		2011	
	Değer	Pay	Değer	Pay	Değer	Pay	Değer	Pay	Değer	Pay
Çin	0,7	0,5	3,4	1,8	56,2	16,2	236,1	36,0	289,3	35,1
İtalya	57,2	45,2	59,8	32,4	58,6	16,9	65,7	10,0	89,5	10,8
Almanya	18,5	14,6	37,5	20,4	42,7	12,3	63,0	9,6	75,2	9,1
Polonya	0,2	0,1	0,7	0,4	15,7	4,5	38,4	5,9	50,0	6,1
İspanya	6,4	5,0	5,3	2,9	16,5	4,8	29,2	4,5	39,5	4,8
Fransa	11,3	9,0	23,3	12,6	45,1	13,0	34,1	5,2	39,1	4,7
Romanya	0,0	0,0	0,1	0,1	1,5	0,4	14,2	2,2	26,5	3,2
Endonezya	0,5	0,4	2,2	1,2	12,6	3,6	18,6	2,8	21,3	2,6
İngiltere	8,8	7,0	7,0	3,8	22,9	6,6	6,7	1,0	21,3	2,6
Vietnam	0,2	0,1	0,4	0,2	4,5	1,3	18,2	2,8	20,6	2,5
Japonya	4,6	3,7	0,4	0,2	3,1	0,9	17,7	2,7	16,8	2,0
A.B.D.	9,9	7,8	15,6	8,5	11,4	3,3	9,5	1,4	10,9	1,3
Slovakya	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,3	9,0	1,4	10,4	1,3
İsveç	0,8	0,7	0,6	0,3	3,5	1,0	6,5	1,0	9,9	1,2
Hindistan	0,1	0,1	0,2	0,1	0,9	0,2	7,8	1,2	9,3	1,1
Güney Kore	0,1	0,1	2,2	1,2	8,9	2,6	9,8	1,5	8,0	1,0
Avusturya	0,6	0,5	2,2	1,2	6,3	1,8	7,4	1,1	7,7	0,9
Çek Cumh.	0,0	0,0	0,3	0,2	5,1	1,5	3,3	0,5	7,3	0,9
Litvanya	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,3	6,7	1,0	7,1	0,9
Bulgaristan	0,0	0,0	0,2	0,1	1,8	0,5	5,1	0,8	7,0	0,9
Diğer	6,5	5,1	23,1	12,5	27,8	8,0	48,2	7,4	58,3	7,1
<b>TOPLAM</b>	<b>126,4</b>	<b>100,0</b>	<b>184,3</b>	<b>100,0</b>	<b>347,3</b>	<b>100,0</b>	<b>655,2</b>	<b>100,0</b>	<b>825,1</b>	<b>100,0</b>

Not: İlk 20 ülke sıralaması 2011 yılına göre yapılmıştır.

Tablo 13: Türkiye'nin Ülkeler İtibari ile Mobilya İthalatı

Kaynak: (Yılmaz, 2014)

Doğu Avrupa ülkelerinden Polonya sektör ithalatındaki payını 2002 yılından beri artırmış ve 2011 yılında Çin, İtalya ve Almanya'nın ardından yüzde 6,1 pay ve 50 milyon dolar değer ile dördüncü sırada yer almıştır. Öte yandan Romanya da 2005 yılından beri ithalatımızdaki payını artırmış olup, 2011 yılında yüzde 3,2'lik pay ve 26,5 milyon dolar değer ile yedinci sırada yer almıştır.

Uzak Doğu ülkelerinden Japonya, Endonezya, Güney Kore, Tayvan, Tayland, Vietnam, Malezya ve Çin mobilya ithal edilen ülkelerdir. Özellikle Çin'in gösterdiği gelişme dikkat çekmektedir. Çin'in, Türkiye'nin mobilya ithalatındaki payı 2000 yılından itibaren hızla artırmıştır. Ülke 2006 yılından beri de mobilya ithalatında ilk sırada yer almaktadır. 2011 yılında 289 milyon dolar değerindeki ithalat toplamda yüzde 35 paya sahiptir. Endonezya ve Vietnam da mobilya ithalatımızdaki önemi artan ülkelerdir:

Amerika kıtasında ise ABD, Kanada ve Brezilya mobilya ithal ettiğimiz ülkeler olup, bunlar arasında ABD daha ön sıralarda yer almaktadır. Ancak 2006 yılından beri bu ülkenin payının azaldığı görülmektedir.

### 3.7.3 Markalaşma

Tanım olarak marka; ürünlere kimlik kazandıran, tüketiciye aldığı ürünün kaynağını gösteren ve hem tüketiciyi hem de firmayı benzer gözüken ürünleri üreten rakiplerine karşı koruyan bir isim, sembol, tasarım veya sözünü ettiğimiz tüm unsurların bileşimidir (Tek ve Özgül, 2005).

Markanın sözcük, harf, rakam veya bunların bileşiminden oluşan ve söz ile söylenebilen kısmına marka ismi, sözle ifade edilemeyip yalnızca gözle görülüp tanınabilen logo veya tasarım kısmına ise marka sembolü veya işareti denilmektedir. Örneğin; Lacoste marka ismi, timsah ise marka sembolüdür.

Marka, tescil edildiğinde hukuki koruma altına alınır ve ticari marka olarak adlandırılır. Ticari marka hukuki bir terim olup bir harf, sözcük, rakam, sembol veya bunların bileşiminden oluşabilir (Ateşoğlu, 2003).

Rekabet koşullarının yoğun olduğu ve bu rekabetin kıyasıya devam ettiği pazarlarda firmalar varlıklarını devam ettirebilmek, rakiplerin arasından sıyrılıp farklılaşabilmek için yoğun arayışlar içerisindeyler. Yeni ürün sunumuyla başlayan farklılık yaratma çabaları, zaman içinde düşük maliyetli üretim, toplam kalite yönetimi uygulamaları sürecinden geçerek müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkilerine doğru bir gelişim göstermiştir. Bu süreç sonucunda müşteri tatminini gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar ise marka yönetiminin önemini ortaya çıkarmıştır.

Firmalar, pazarda başarılı olabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için her yıl marka imajını yerleştirmek, geliştirmek ve iletişim stratejileri ile markayı ön plana çıkarmak, vurgulamak ve tüketicilerin bu markayı tercih etmeleri konusunda büyük bütçeler harcamaktadır.

Sonuç olarak, işletmelerin başarılı olmasında markalaşma ve marka kimliği oluşturmak önemli bir yere sahiptir. İşletmeler yeni ürün geliştirme ve bu ürünleri oluşturdukları marka imajları ile tüketicilerin pazarına sunarak rekabet üstünlüğü elde edecek seviyeye gelecektir.

Bu noktada üzerinde durulması gereken diğer bir noktada, devletin ve sektörde faaliyet gösteren büyük, küçük ve orta boy işletmelerin birbirine entegreli bir şekilde stratejilerini belirlemek ve uluslararası pazarda Türk mobilyasının pazar payını arttıracak adımlar atmak, mobilyada yeni tasarımlar ile yeni ürünler geliştirmek ve bu hedefler doğrultusunda dünya pazarına açılmak en büyük amaç olmalıdır. Bu sayede hem ülke ekonomisine katkı sağlanacak hem de dünya mobilya pazarında çok daha büyük paya sahip olmak kaçınılmaz olacaktır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. UYGULAMA

Çalışmamızın bu bölümünde, ülkemizde mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hangi problemlerle karşı karşıya kaldığını, tedarikçiler ile hangi noktalarda sıkıntı yaşadığını, sektörün ülkemiz dış ticaretinde daha fazla pay alması için firma yetkililerinin devletten beklentilerini ve sektördeki sorunlara yönelik çözüm önerilerini tespit etmek amacıyla araştırma modelimizde kullanılmak üzere anket çalışmamız oluşturulmuştur,

Araştırma modelimiz, mobilya üretimi yapan işletmelerin tedarik zinciri yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair algıların piyasadaki mevcut çevresel unsurlardan etkilendiği ve mobilya üretimi yapan işletmelerin tedarik zinciri yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair algıların firmaların yenilikçilik anlayışından etkilendiğini öngören hipotezleri kapsamaktadır. Araştırma modelimizde söz konusu hipotezlerimizi test etmek amacıyla keşifsel faktör analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

#### 4.1 Mobilya İşletmeleri Üzerine Anket Çalışması

Anket formumuz işletmelerin tedarikçiler ile arasındaki sorunları ve ilişkilerin vadesi, sektördeki dalgalanmalara karşı işletmelerin hazır halde olup olmadıkları, ar-ge, satın alma, pazar yeri seçimlerindeki stratejileri, yeni ürün tasarımlarının işletme stratejilerindeki yeri, sektördeki personelin niteliği, markalaşma çalışmalarının yeterliliği, yurtiçi ve yurtdışı mobilya fuarlarının işletmelere olan etkisi ve geri dönüşü, ülke içi siyasi ve ekonomik istikrarsızlığın sektöre etkisi ile birlikte anketimizde işletme yetkililerine yönelttiğimiz ucu açık soruları kapsamakta olup, sektörde işletmelerin karşılaştığı ve işletmelerin tedarikçiler ile karşılaştığı en önemli sorunlar, işletmelerin pazar paylarını büyütmek için belirlediği stratejiler, dünya mobilya pazarına hâkim ülkeler ile kıyaslandığında ülkemizde sektör bazında görülen eksiklikler ve sektördeki sorunların giderilmesi noktasında işletmelerin belirlediği politikalar ile işletme yetkililerince devlet tarafından uygulanması istenilen politikaların neler olduğu konusunda soruları içermektedir.

Anket verileri 07/03/2016- 29/03/2016 tarihleri arasında, Bursa-İnegöl ve çevresinde faaliyet gösteren işletme yetkilileri ile yüz yüze soru- cevap şeklinde elde edilmiş ayrıca İzmir ve İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerin mail adreslerine Google/form' da oluşturduğumuz anket formunun gönderilmesi ile elde edilmiştir.

#### 4.2 Araştırmaya Katılan İşletme Yetkililerini Tanıtıcı Bilgiler

Araştırmamıza katılan işletme yetkililerini tanıtan ve bu bilgilerin sektördeki görev süresi, işletme içindeki görevinin frekanslara göre dağılımını belirten değerler Tablo 14'de gösterilmiştir.



Tablo 14: Araştırmaya Katılan Personelin Deneyim ve Departman Frekans Dağılımı

Yaş	Frekan s	%	Departman	Frekan s	%	Deneyi m Süresi (yıl)	Frekan s	%
20-30	21	38,2	Firma sahibi	14	25,5	1-5	27	49,1
31-40	28	50,9	Müdür	1	1,8	6-10	0	0
41-50	6	10,9	İhracat	12	21,8	11-15	24	43,6
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>	İthalat	2	3,6	16-20	1	1,8
			Üretim	6	10,9	21-30	3	5,5
<b>Cinsiyet</b>			Pazarlama	5	9,1	<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>
Bayan	10	18,2	Satın alma	4	7,3			
Bay	45	81,8	Lojistik	3	5,5			
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>	Satış	3	5,5			
			Planlama/AR GE	3	5,5			
			Kalite kontrol	1	1,8			
			İnsan kaynak.	1	1,8			
			<b>Toplam</b>	<b>55</b>				

### 4.3 Veri Toplama Aracının Güvenilirliği ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçeği oluşturan ifadelere ilişkin tanımlayıcı istatistiklerden aritmetik ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15: Ölçeğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Std. Sapma	Varyans	Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Basıklık)	
Uzun ilişki	55	3,6909	,99764	,995	-,959	,322	,637	,634
Referans	55	4,3091	,50452	,255	,394	,322	-,821	,634
Hedef	55	3,4545	1,11916	1,253	-,334	,322	-,784	,634
Talimat	55	3,8000	,82552	,681	-,631	,322	,181	,634
Pazar araştırması	55	4,4364	,63139	,399	-1,126	,322	1,446	,634
Hazır olma	55	3,8000	,86923	,756	-,822	,322	,257	,634
Satış sonrası	55	4,5818	,56735	,322	-,965	,322	-,030	,634
Ar ge	55	4,1273	,88306	,780	-,926	,322	,358	,634
Farklılık	55	3,9273	1,05153	1,106	-,842	,322	-,004	,634
Kültür	55	3,9091	,90825	,825	-1,047	,322	1,325	,634
Teşvik	55	3,2727	1,20883	1,461	-,290	,322	-,804	,634
Personel	55	4,2364	,96155	,925	-1,062	,322	1,233	,634
Markalaşma	55	3,0727	1,08619	1,180	,121	,322	-1,039	,634
Siyasi ekonomik	55	4,4364	,63139	,399	-,668	,322	-,480	,634
Fuar tanıtım	55	3,4909	1,01603	1,032	-,799	,322	-,167	,634
Fuar geri dön	55	3,8545	,77980	,608	-1,100	,322	1,383	,634
Valid N (listwise)	55							

Bu araştırmada keşifsel faktör analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılacağından verilerin normal dağılım varsayımı karşılama durumunu incelemek adına çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılması gerekmektedir (Hair vd. 1998: 604). Skewness yani çarpıklık değerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması (Tabachnick ve Fidell, 2013) ve Kurtosis yani basıklık değerinin -2 ile +2 arasında olması (George ve Mallery, 2010) verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Tablo 15’de belirtilen tüm değerler bu aralıklara uygundur. Dolayısıyla verilerimizin normal dağıldığını ve faktör analizi ile regresyon analizine uygun olduğunu belirtebiliriz.

Araştırmanın istatistiksel iç tutarlılığı Cronbach’s Alpha katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Alpha değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması gerekir. Ancak inceleme türü çalışmalarda bu değer 0.5’e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Altunışık, vd. 2010: 122-124). Araştırmada Cronbach’s Alpha değeri (Tablo 16) 0,784 olarak bulunmuştur ve ölçek ifadelerinin iç tutarlılığı sağladığı görülmüştür.

Tablo 16: Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,784	,687	16

#### 4.4 Keşifsel Faktör Analizi

Keşifsel faktör analizi aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni faktör ile açıklamaya çalışan bir istatistiksel tekniktir (Arslantürk, 2006: 123).

Bir başka tanımda ise keşifsel faktör analizi kavramsal yapıyı oluşturan boyutların sayısını tespit etmede kullanılan çok değişkenli analiz yöntemidir. Keşifsel faktör analizi, önerilen modelde yer alan boyut sayısı hakkında bilgi verirken, boyutların geçerliliği ve güvenilirliği hakkında bilgi verememektedir. Modelde yer alan boyutların geçerliliğini ve güvenilirliğini, doğrulayıcı faktör analizi ile tespit etmek mümkündür (Avcılar, 2008: 19).

Faktör analizi, elde edilen tüm veriler için uygun olmayabilir. Bu nedenle veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının tespiti için KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir.

#### 4.5 KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Mayer-Olkin testi var olan örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını açıklar. KMO 0 ile 1 arasında değer alır 1 e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur, ayrıca örneklemin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin 0,50 den de büyük olması gerekir.

Genelde KMO değeri için 0.80'den büyük veya bazı çevrelerde 0.60'dan büyük olması yeterli görülmektedir.

Bartlett testi ise, veri matrisinin birim matris olup olmadığına, değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir.

Araştırma sonucunda elde ettiğimiz verilerin faktör analize uygunluğunu ölçmek amacıyla KMO ve Bartlett's testi uygulanmış, elde ettiğimiz değerler tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17: KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,786
Ki kare	1668,206
Bartlett's Test of Sphericity sd	210
Sig.	,000

Verilerin KMO testi ile ölçülmesi sonucunda KMO katsayısının 1'e yakın olması ve küresellik testi sonucu anlamlılık düzeyinin  $p < 0,05$  tespit edilmesi nedeniyle veri seti faktör analizine uygundur.

	Bileşenler		
	1	2	3
Uzun ilişki	,831		
Referans	,753		
Hedef	,673		
Talimat	,715		
Pazar araştırması	,609		
Hazır	,571		
Satış sonrası		,385	
Ar-ge			,627
Farklılık			,585
Kültür		,840	
Teşvik		,788	
Markalaşma		,626	
Fuar tanıtım		,617	
Fuar geri dönüş			,472
Personel		,758	
Siyasi ekonomi		,845	

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

**KMO**= ,786

**Bartlett's Sph.**  $X^2= 414,611$

**Toplam Açıklanan Varyans** = 78,774

Analiz sonucunda meydana gelen 3 faktör toplam varyansın %78,774'ünü açıklayabilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda "Satış sonrası hizmetler mobilya sektörünün en önemli hizmetlerindedir" ile "Mobilya fuarlarının işletmemize olan geri dönüşümü olumludur." ifadeleri faktörleşmemiştir. Dolayısıyla faktörleşmemiş olan iki adet ifadenin çıkarılması ile birlikte analizimize dâhil olacak ifade sayısı 14'e düşmüştür.

Diğer ifadelerin, faktör yüklerinin bir araya geldiği bileşenlere baktığımızda 1.faktörün tedarikçilerle olan ilişkiler, satın alma işlemlerinde pazar araştırması, işletmelerin ekonomik dalgalanmalara karşı hazır olmaları, sipariş ve talep yönetimi içeren ifadelerden oluştuğunu görürüz.

2.faktörün firmanın daha çok piyasadaki başarısı ve rekabet etme noktalarındaki başarılarına etki eden ekonomik- siyasi olaylar, fuar hizmetlerinin etkisi, pazar yeri

seçimlerinde kültürün etkisi, sektördeki personel durumları, işletme içi ve dışı çevresel faktörlerden oluştuğunu görmekteyiz.

3. faktörün ise sadece farklılık ve ARGE ifadelerini içerdiğini görürüz. Analiz sonrası oluşan faktörlere verilen isimler ve içerdikleri ifadeler aşağıda Tablo 18 'de sıralanmıştır.

<b>1.FAKTÖR: Tedarik yönetimi faktörü</b>
Tedarikçiler ile aramızdaki ilişki uzun vadelidir.(1-5 yıl)
Tedarikçi seçiminde referans bilgileri aranmalıdır.
Mobilya sektöründe faaliyet gösteren tedarikçiler ile işletmemiz arasında hedefler belirlenmelidir.
Tedarikçilere verilen sipariş işlemlerinin nasıl yapılacağını belirten talimatname yapılmalıdır.
Satın alma işlemleri gerçekleşmeden önce gerekli pazar araştırması yapılmalıdır.
Taleplerdeki dalgalanmalara karşı işletmeler hazır halde olmalıdır.
<b>2.FAKTÖR: Çevresel unsurlar faktörü</b>
Mobilya sanayinde Pazar yeri seçiminde ülkenin kültürel yapısı ve tüketici davranışları önemlidir.
Mobilya sanayine devlet tarafında gerekli teşvikler verilmektedir.
Sektörde görev alacak nitelikli ve sektöre hâkim personel konusunda eksiklikler mevcuttur.
Mobilya sektöründe gerçekleşen 'markalaşma' çalışmaları yeterlidir.
Ülkelerde var olan siyasi istikrarsızlıklar ve ekonomik dalgalanmalar mobilya sanayinde etkilidir.
Yurtiçinde gerçekleşen mobilya fuarlarının tanıtımının yeterli düzeyde yapılmaktadır.
<b>3.FAKTÖR: Yenilikçilik faktörü</b>
ARGE mobilya işletmeleri için olmazsa olmaz bir departmandır.
Mobilya ürünlerinde farklılık yaratacak yenilikler işletmelerin ana stratejilerinden olmalıdır.

Tablo 18: Analiz Sonucunda Oluşan Faktörler

#### 4.6 Tedarik Yönetimi Algısının Cinsiyet, Yaş ve Deneyim Süresine Göre Farklılık Göstermesinin Test Edilmesi

Bu bölümde üretim firmalarının, tedarik yönetimi algılarının; anketi cevaplayanın deneyim süresine, yaşına ve cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Cinsiyet ile ilgili T-Test analizi yapılmış ve cinsiyete göre tedarik algısı farklılığını gösteren sonuçlar Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19: Cinsiyete Göre Tedarik Algısı Farklılığının Testi

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t	p	Ortalama farkı
Hedef	Erkek	45	3,3111	1,14460	1,501	0,013	-788
	Kadın	10	4,1000	,73786			

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere anketi cevaplayanların cinsiyetleri arasındaki ortalama değerleri birbirinden farklıdır ve p değeri 0,013 çıkmıştır. Bu durumda tedarik yönetimi algısı cinsiyete göre anlamlı fark göstermektedir denilebilir.

Yaş gruplarına ve deneyim sürelerine göre tedarik yönetimi algısının ortalamalarının ve bu ortalamaların karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 20 ve Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 20: Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
20-30	21	3,37	0,66	3,337	0,022
31-40	28	3,46	0,63		
41-50	6	3,72	0,50		

Varyans analizi sonuçlarına göre; tedarik yönetimi algısı yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. ( $p < 0,05$ ).

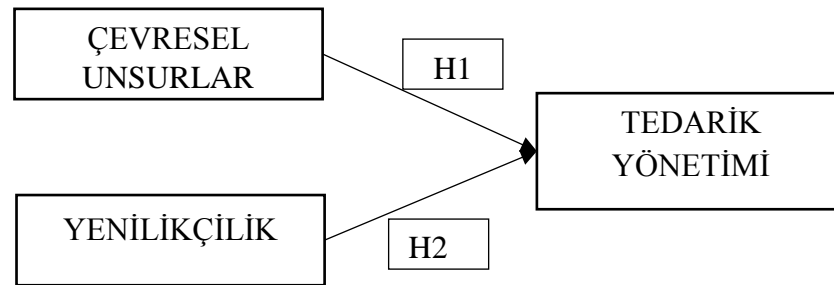
Tablo 21: Deneyim Süresine Göre tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
1-5	27	3,37	0,66	1,756	0,159
11-15	24	4,06	0,50		
16-20	1	3,97	0,61		
21-30	3	3,67	0,87		

Analiz sonucunda tedarik yönetimi algısının deneyim süresine göre anlamlı fark göstermediği görülmüştür ( $p > 0,05$ ).

#### 4.7 Regresyon Analizi

Araştırmanın ana modeli ve hipotezleri Şekil 5’te gösterilmiştir. Üretim işletmelerinde tedarik yönetimi algısının çevresel unsurlar ve yenilikçilik faktörüyle olan ilişkisi çoklu regresyon metoduyla analiz edilmiştir. Çoklu regresyon analizi bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar açıklanabildiğini göstermektedir.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

**H1:** Mobilya üretimi yapan işletmelerde tedarik zinciri yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair algılar piyasadaki mevcut çevresel unsurlardan etkilenmektedir.

**H2:** Mobilya üretimi yapan işletmeler de tedarik zinciri yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair algılar firmanın yenilikçilik anlayışından etkilenmektedir.

#### 4.7.1 Çevresel Unsurlar Bağımsız Değişkeniyle Tedarik Yönetimi Bağımlı Değişkeni Arasındaki İlişki:

Regresyon modeli  $p=0,000$  anlamlılık düzeyinde ve regresyon modelinin genel anlamlılığının sınıandığı F değerine (25,336) göre anlamlı çıkmıştır. Çevresel unsurlar bağımsız değişkeniyle tedarik yönetimi anlayışı bağımlı değişkeni arasındaki ilişkinin gösterildiği Tablo 22'de belirlilik katsayısına göre ( $R^2$ ) (0,644) çevresel unsurlar tedarik yönetimi anlayışının %64,4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 22: Tedarik Yönetimi Anlayışına Çevresel Unsurların Etkisi

$R^2=0,644$	$F=25,336$	$p=0,000$	
Bağımsız değişkenler	Standardized Coefficients	t	p
	Beta		
(Constant)		3,769	,000
Kültür	,210	1,360	,027
Teşvik	,161	1,192	,239
Personel	,594	1,943	,003
Markalaşma	-,280	-1,995	,052
Siyasi ekonomi	,266	1,477	,032
Fuar tanıtım	,162	-1,194	,238

H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak çevresel unsurlardan kültürel yapı ve müşteri davranışları, nitelikli personel ve siyasi/ekonomik durum tedarik yönetimi anlayışını etkilerken; fuar tanıtımı, teşvik ve markalaşma çabalarının etki düzeyleri anlamlı çıkmamıştır.

#### 4.7.2 Yenilikçilik Bağımsız Değişkeniyle Tedarik Yönetimi Bağımlı Değişkeni Arasındaki İlişki:

Regresyon modeli  $p=0,000$  anlamlılık düzeyinde ve regresyon modelinin genel anlamlılığının sınıandığı F değerine (3,149) göre anlamlı çıkmıştır. Yenilikçilik bağımsız değişkeniyle tedarik yönetimi anlayışı bağımlı değişkeni arasındaki ilişkinin gösterildiği Tablo 23'te belirlilik katsayısına göre ( $R^2$ ) (0,226) çevresel unsurlar tedarik yönetimi anlayışının %22,6'sını açıklamaktadır.

Tablo 23: Tedarik Yönetimi Algısına Yenilikçiliğin Etkisi

$R^2=0,226$	$F=3,149$	$p=0,000$
-------------	-----------	-----------

Bağımsız değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		10,479	,000
1 Arge	,043	,258	,797
Farklılık	,386	2,329	,024

H2 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak üretim firmasında ARGE departmanı' nın bulunuşunun firmanın tedarik yönetimi algısına herhangi bir etkisinin olmadığı ( $p=0,797$ ) anlaşılmıştır. Farklılık yaratacak yenilikler ise üretim firmasının tedarik yönetimi algısına %38,6 oranında etki etmektedir.



## SONUÇ

İlk olarak verilerin analizinden önce, verilerin normal dağılıp dağılmadıklarını görmek adına basıklık ve çarpıklık analizi yapılmış ve uygun değerler bularak verilerin normal dağılım önkoşulu sağlanmıştır. Faktör analizi verilerin geçerliliği ve güvenilirliği noktasında bilgi vermediğinden ankette kullandığımız ölçeğin ilk olarak güvenilirliği test edilmiş ve 0,784 Cronbach's Alpha değeriyle ölçek güvenilir bulunmuştur.

Analizimiz elde edilen tüm veriler uygun koşulları sağlamayabilir. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için veri setimizin faktör analizimiz için uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Elde edilen KMO değeri, uygun bulunan ölçeğe faktör analizi uygulanmış ve birinci bileşenden 'satış sonrası' ile üçüncü bileşenden 'fuar geri dönüş' ifadelerin atılmasıyla birlikte 14 adet ifadeden üç adet faktör elde edilmiştir.

Birinci faktör olarak tedarikçilerle olan ilişkiler, satın alma işlemlerinde pazar araştırması, işletmelerin ekonomik dalgalanmalara karşı hazır olmaları, sipariş ve talep yönetimi içeren tedarik yönetimi faktörü, ikinci faktör olarak işletmenin piyasadaki başarısı ve rekabet etme noktalarındaki başarısına etki eden ekonomik-siyasi olaylar, fuar hizmetlerinin etkisi, pazar yeri seçimlerinde kültürün etkisi, sektördeki personel durumları, işletme içi ve dışı çevresel faktörü, üçüncü faktör olarak ise yenilikçilik faktörü elde edilmiştir. Birinci faktör 'tedarik yönetimi faktörünün yaşa, cinsiyete ve deneyim süresine göre anlamlı fark gösterip göstermediği T-Test ve Anova ile test edilmiş, elde edilen sonuçlar doğrultusunda tedarik yönetimi algısı cinsiyet ve yaşa göre anlamlı farklılık gösterirken deneyim süresine göre anlamlı fark göstermemiştir.

Araştırmanın modeli ve hipotezleri, üretim işletmelerinde tedarik yönetimi algısının çevresel unsurlar ve yenilikçilik faktörüyle olan ilişkisi çoklu regresyon metoduyla analiz edilmiştir. Çoklu regresyon analiziyle tespit ettiğimiz birinci hipotez (Üretim işletmelerinde tedarik yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair algılar piyasadaki mevcut çevresel unsurlardan etkilenmektedir.) ve ikinci hipotez (Üretim işletmelerinde tedarik yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair algılar firmanın yenilikçilik anlayışından etkilenmektedir.) test edilerek analiz sonucunda iki hipotezimizde kabul edilmiştir.

Ancak birinci hipotezimizde çevresel unsurlardan kültürel yapı ve müşteri davranışları, nitelikli personel ve siyasi/ekonomik durum tedarik yönetimi anlayışını etkilerken; fuar tanıtımı, teşvik ve markalaşma çabalarının etki düzeyleri anlamlı çıkmamıştır İkinci hipotezimizde ise üretim firmasında ARGE departmanı olmasının firmanın tedarik yönetimi algısına herhangi bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır.

Analizimizde kullanmadığımız ancak anket formumuzda var olan sektöre yönelik sorunların tespitini kolaylaştırmak ve çözüm önerimizi sunmak amacıyla ucu açık 5 adet soru işletme yetkililerine sorulmuştur. Mobilya sektöründe işletmenizin karşılaştığı ve genel olarak karşılaşılan en önemli problemler nelerdir? Sorusuna alınan cevaplar doğrultusunda; yeni ürün tasarımlarının olmayışı nedeniyle piyasada tutulan ürünlerin taklit edilerek pazara sunulması, termin sürelerine sadık kalınmaması, hammadde tedarik sürecinde karşılaşılan sıkıntılar, uzun vadeli satışların olması ve piyasada dönen çeklerin karşılıksız çıkma ihtimali, sektörde görev alacak nitelikli personelin olmayışı, personel devir hızının yüksek olması işletmelerin en yoğun şekilde karşılaştığı sorunlar olduğu tespit edilmiştir.

Diğer sorumuz Mobilya işletmelerinin tedarikçiler ile yaşadığı en önemli sorunlar nelerdir? diye sorulduğunda, tedarikçiler tarafından termin sürelerine sadık kalınmaması, her ne kadar satış öncesi ve satış sonrası faaliyetleri belirleyecek olan satış sözleşmeleri ya da taahhütnameler yapılsa da sözleşme şartlarında belirlenen sürelere uyulmaması ve ürünlerin kalitesi noktasında eksikliklerin yaşanması tedarikçiler ile en sık yaşanan sorunlardır.

İşletmenizin ihracat hedefleri tutturma konusunda başarılı mıdır? Bununla birlikte pazar payını büyütme amacıyla işletmenizin benimsediği ve uyguladığı politikalar nelerdir? Sorusuna alınan cevaplar doğrultusunda vardığımız sonuç anket çalışması yaptığımız işletmelerin ağırlıkla belirlenen ihracat satışlarında başarılı olduğudur. Kendini ihracat konusunda yeterli görmeyen işletmelerde ise ihracat payını ve sektördeki pazar paylarını büyütme için yurt içinde ve yurt dışında gerçekleşen fuarlara katılım, sosyal medya iletişim araçları da dâhil olmak üzere ulusal kanallara reklamların verilmesi, planlama ve ar-ge çalışmalarına verilen önem sonucunda yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi, markalaşma politikalarının işletmeyi kapsayacak şekilde konumlandırılması, satış sonrası hizmetlerin hizmet kalitesinin artırılması, müşteri memnuniyetine önem verilmesi, müşteri memnuniyetinin tespit etmek için yapılan müşteri ziyaretleri, üretim maliyetlerinin azaltılarak fakat ürün kalitesinden taviz vermeden yapılan mobilya üretimi işletmelerin ihracatını ve yurtiçindeki pazar paylarını büyütme ve rekabet edilebilirliğini sağlam kılma için uyguladığı işletme politikalarıdır.

Sektördeki işletmelere yönelttiğimiz Dünya mobilya pazarına hâkim ülkeler (Çin, ABD, İtalya) ile kıyaslandığında Türk mobilya sanayinde eksik gördüğümüz eksikler nelerdir? sorusuna ise, üretim maliyetlerinin fazlalığı, ürün tasarımlarında da eksiklikler, yurtdışından kopya edilen ürünlerin varlığı, makineleşmenin yeterli düzeyde olmaması ve işletmelerin 1.nesilden 2.nesile aktarımında yaşanan sıkıntılar, devlet tarafından verilen teşviklerin bu ülkeler ile kıyaslandığında daha az olması, nitelikli iş gücünün olmayışı, markalaşma çalışmalarının olmayışı gibi sorunlar Türk mobilyasının pazara hâkim ülkeler ile rekabet

edebilirliğini zorlaştırmakta ve dünya pazarında daha fazla pay elde etmesine engel olan başlıca etkenler olduğu tespit edilmiştir

Mobilya sanayinde eksik görülen noktaların giderilmesi noktasında başta devlet olmak üzere, üreticilerin ve işletmelerin uygulaması gereken politikalar ve çözüm önerileri; ihracat ve ithalat esnasında uygulanan vergi (KDV, GV) yükünün azaltılması, devlet tarafından küçük ve büyük işletme ayrımı gözetmeden veya işletmelerin kapasitesi doğrultusunda yatırım teşviklerinin uygulanması, vergi istisnalarının uygulanması, sanat ve tasarım okullarının açılması, mobilya üreticilerinin yoğun olduğu bölgelere sektöre yönelik nitelikli personel ihtiyacını karşılayacak şekilde yüksekokulların açılması (Mobilya bölümü vb), SSK primlerinde düzenlemelerin yapılması, devlet tarafından taklit ürünlerin tespit edilmesi ve işletmelere verilen cezaların caydırıcı şekilde düzenlenmesi, markalaşma politikalarının uygulanması ve markalaşma konusunda kendini ispat etmiş işletmelerin teşvik edilerek bu işletmelerin ulusal ve uluslararası alanda pazar paylarını büyütecek şekilde desteklenmesi, ülkeler ile ticari antlaşmalar uygulanarak ülkeler arası ticareti teşvik edecek istisnaların hayata geçirilmesi, işletmelerin devlet tarafından uygulanması istenilen politikalarıdır.

İşletmelerin ise ülke içi ve dışı tüketici tercihlerini belirleyerek ürünler pazara sunması ve pazar arayışlarında bu faktörlerin gözetilmesi, taklit ürünlerden uzak durarak kendine özgü markasını oluşturacak şekilde ürünlerin piyasaya sunulması, patent alarak tasarımlarını kanun altında korumaya alması, planlama ve ARGE çalışmalarının desteklenmesi ve maliyetleri düşürmek amacıyla kaliteden ödün vermeden üretimlerini gerçekleştirmek ise sektördeki eksiklikleri gidermeye yönelik çalışmalar işletmelerin ana faaliyetlerini oluşturmaktadır.

## ÖNERİ

Türk mobilya sektörü ağırlıkla küçük ve orta boy işletmelerin faaliyette bulunduğu işletmelerden oluşmaktadır. Büyük ölçekli ve kurumsal işletmeler piyasa da bulunsa da sektöre hâkim ülkeler ile kıyasladığında halen yeterli düzeyde değildir.

Türk mobilyasının kalite standartlarının yükselmesi, yerli firmaların uluslararası piyasada pazar payını arttırması, küresel pazarda rekabet edilebilirliğini güçlü kılmak amacıyla işletmeler ve devlet politikaları koordineli olarak yürütülmelidir.

İşletmeler öncelikle insan kaynakları kullanımında daha uygulanabilir politikalar benimsemelidir. Sektörü bilen ve sektörde deneyimli personelin istihdam edilmesi işletmelerin diğer firmalara oranla pazarda daha avantajlı konuma getirecektir. Satış öncesi ve satış sonrasında yapılacak işlemler için taahhütnameler düzenlenmeli ve taahhüt dışı işlemin gerçekleşmesi durumunda taahhüt dışında hareket eden tarafa yaptırımın sınırları belirlenmelidir.

İşletmelerde ar-ge departmanı en etkin şekilde çalışacak şekilde konumlandırılmalıdır. Bununla birlikte pazar payını büyütme ve uluslararası pazarlara açılma noktasında önemli bir faktör olan yeni ürünlerin üretiminin işletmenin ana stratejilerinden olması önem arz etmektedir.

Yaptığımız anket formunda aldığımız cevaplar doğrultusunda işletme yetkilerinin en fazla dile getirdiği sorunlardan birisi olan taklit ürünlerin kısa dönemde işletmeye getireceği gelirden ziyade işletmelerin uzun dönemli stratejiler belirleyerek, ürünlerin tasarımını bu kapsamda değerlendirmesi fayda sağlayacaktır. Taklit ürünlerden kaynaklanan zararların önüne geçilmesi amacıyla işletmelerin ürünlerinin, marka ve modellerinin patentleri alınarak kanuni bir koruma altına alması işletmeler açısından fayda sağlayacaktır.

Yurt içi ve yurt dışı fuarlara katılım işletmelerin uluslararası pazarda büyümesine, işletmelerin markalarının tanınmasında olumlu anlamda katkı sağlayacaktır. Ayrıca işletmeler pazar seçimlerinde ülkelerin kültürel yapısı ve hedef pazar olarak seçilen ülkedeki tüketicilerin tercihleri doğrultusunda ürünlerini tasarlaması ve pazarlaması işletmelerin büyümesine ve karının artmasına neden olacaktır.

Ülkemizde faaliyette bulunan işletmelerin devletten en fazla destek beklediği noktalar ağırlıkla, sektörde istihdam edilmek üzere üniversitelerde mobilya sanayine yönelik bölümlerin açılması, teşviklerin yetersiz olması, vergilerin fazlalığı ve taklit ürünlerin tespit edilmesi noktasında ki eksiklikler ve taklit ürün üreten işletmelere yönelik caydırıcı cezaların olmadığıdır.

Bu eksikliklerin giderilmesi noktasında ise devlet olarak özellikle küçük ve orta boy işletmelere yönelik desteklerin arttırılması (vergi istisnaları, makine teşvikleri vb.), taklit ürünlerin tespit edildiğinde verilecek cezaların çok daha caydırıcı şekilde düzenlenmesi, KDV ve GV oranlarının azaltılması ve mobilya sanayinin geliştiği bölgelerdeki üniversitelere mobilya fakültelerinin açılması, sektördeki nitelikli personel eksikliği giderme noktasında fayda sağlayacaktır.

## VERİLERİN ANALİZİNDE FAYDANILAN REFERANSLAR

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri - SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Arslantürk, Zeki. 1997, Sosyal Bilimler İçin Araştırma Metot ve Teknikleri, İstanbul, Marmara Üniversitesi İlahiyat Vakfı Yayınları, No: 103 Emre Matbaası.

Avcılar, Y. M. (2008). Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü, Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, Sayfa 11-30. 14/04/2016,

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/viewFile/5000001241/5000001932>.

George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson

Hair, JF Jr. RE Andreson. RL Tahtam. WC Black. 1998, *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, New Jersey, Prentice-Hall International Inc,

Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. 2013, *Using Multivariate Statistics*, 6th Edition, Pearson.

## KAYNAKLAR

Acar, D., Ömürbek, N., Eroğlu, A. (2006). Tam Zamanında Üretim Sisteminin Tekstil Sektöründeki Uygulama Boyutları. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 21-40. 07/01/2016,

<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/tam%20zaman%C4%B1nda%20%C3%9Cretim%20sisteminin%20tekstil%20sekt%C3%B6r%C3%BCndeki%20uygulama%20boyutlar%C4%B1.pdf>.

Aksayar, M. (2006). Türkiye Mobilya Sanayisinin Avrupa Birliği Ölçeğinde Rekabet Gücü. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Aktuğlu, I. (2004), Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İstanbul: İletişim Yayınları.

Ateşoğlu, İ. (2003). Türkiye'nin İhracatında Marka İmajının Etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Aytaç, P. (2008). Tedarikçi ve Müşteri İlişkilerinin Entegrasyonu : Würth Gmbh, Tedarik Zinciri Uygulaması, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi.

Baki, B. (2004). Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi, Trabzon: Lega Kitabevi.

Başkol, M. (2011). Bir Rekabet Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi: Strateji ve Yaklaşımlar. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, 13-27. 07/01/2016.

<http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/2531/2504>.

Ciravoğlu, G. (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelikçapa, F. (2007). Üretim Yönetimi ve Teknikleri. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Çiçek, E., Bay, M. (2007). Tam Zamanında Üretim Sistemlerinde Hata Önleyiciler: Poka-Yokeler. Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 53-62. 18/02/2016.

<http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/mayis2007/5.pdf>

Çimen, H., Taşkın, S., Yabanova, İ. (2007). Eğitim Amaçlı Esnek ve Modüler Üretim Sistemlerinin Teknik Eğitimde Kullanılması, Makine Teknolojileri Elektronik Dergisi, Sayı 3, Sayfa 43-53. 09/01/2016,

[http://www.teknolojikarastirmalar.com/pdf/tr/01\\_040307\\_05\\_yabanova\\_tr.pdf](http://www.teknolojikarastirmalar.com/pdf/tr/01_040307_05_yabanova_tr.pdf).

Çizmeçi, F. (2002). Tedarikçi Zinciri Yönetimi. Yayınlanmamış bitirme tezi. MÜ Mühendislik Fakültesi. 31/10/2015.

<https://docs.google.com/document/d/1Q1HBACfUEzG06S0TgyDvPn47RpbfdYC78nE6L5wMZgo/edit?hl=en> US.

Delikan, H. (2010). Esnek Üretim Sistemleri Ve Üretim İşletmelerinde Uygulanması İle İlgili Alan Araştırması. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Demirci, S. (2004). Türkiye Mobilya Endüstrisinin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Doğan, M. (Ed.). (2002). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Durgun, M. (2015). Türkiye Orta ve Büyük Ölçekli Mobilya Endüstrisi İşletmelerinde Stratejik Yönetim. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Erdem, T. (2007). Mobilya Tarihine Genel Bir Bakış ve Art Deco. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Eymen, U. (Ed.).(2007). Tedarik Zinciri Yönetimi, 27 Ekim 2015, <http://www.kaliteofisi.com>.

Gürsoy, Ö. (2013). Üretim Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi ve Scor (Tedarik Zinciri Operasyonları Referans Modeli) Modelinin Farkındalık Düzeyi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Gümüşoğlu, Ş. ve Demir, H. (Ed.). (1994). Üretim/İşlemler Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayınları.

Kağnıcıoğlu, C.H. (Ed.). (2007). Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları

Karalar, R. (Ed.). (2008). Genel İşletme, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Karaman, K.(16 Ocak 2012). Tedarik Zincirinin Temel Fonksiyonları. <https://tedarikzinciri.wordpress.com/2012/01/16/tedarik-zincirinin-temel-fonksiyonlari>.

Kaya, O. (2013). Bahçeşehir Üniversitesi Pazarlama Yönetimi, 23/02/2016, <https://bahcesehir.academia.edu/OlcayKaya>.

Kaynak, R. (2014). Tedarik Zinciri Yönetimi ve Gelişim Süreci. 26 Ekim 2015, [http://www.ataaof.com/ow\\_userfiles/plugins/forum/attachment\\_988\\_53569f8d6d7eb\\_mixed\\_document.pdf](http://www.ataaof.com/ow_userfiles/plugins/forum/attachment_988_53569f8d6d7eb_mixed_document.pdf).

Kobu, B. (Ed.) (2003). Üretim Yönetimi, İstanbul: Avcıol BasımYayın.

Özdemir, İ.A. (Ed.). (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 23, Sayfa 87-96. 18/02/2016,

[http://mail.infolla.com/dosyalar/articleextension/635690116568614962\\_aiozdemir.pdf](http://mail.infolla.com/dosyalar/articleextension/635690116568614962_aiozdemir.pdf).

Paksoy, T., Altıparmak, F. (2003). Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Eniyilemesi Kapsamında Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimine Bir Bakış: Son Gelişmeler ve Genel Durum. Derleme Yazı. 27/01/2016,

<http://www.ytusigmadergisi.com/scientific/2003-4-16-tam.pdf>.

Pekmezci, T., Demireli, C. (2005). Esnek Üretim Sistemleri: Esnek Üretim Sistemlerinin Tekstil İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, Sayfa 131-146, 19/12/2015,

<http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/1068.pdf>.

Sakallı, H. (2007). Tekstil Sektöründe Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Savaş, O.(2003). Tam Zamanında Üretim Sisteminin Gerektirdiği Maliyet Muhasebesinin Temel Nitelikler. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 20, Sayfa 203-218, 16/01/2015,

[http://mail.infolla.com/dosyalar/articleextension/635672086645403921\\_osavas2.pdf](http://mail.infolla.com/dosyalar/articleextension/635672086645403921_osavas2.pdf).

Sakarya, (2010). Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği Arge Şubesi, Mobilya Sektörü Pazar Araştırmaları Raporu, 22/12/2015,

<http://docplayer.biz.tr/1929523-Mobilya-sektoru-pazar-arastirmalari-raporu.html>.

Sakarya, S., Canlı, Ş. (2011). Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Mobilya Sektör Raporu Ağustos 2011, 22/02/2016,

[http://www.turkishfurniture.org/Eklenti/18,mobilya8.pdf?0&\\_tag1=527D7A67CC7C593525A5F8CE3996D82A8EEFD72&crefer=A8D6C44A4D6676B9A361A4DD0BF24A4EEA8A1D54D123011E8D7323CDCECB5C82](http://www.turkishfurniture.org/Eklenti/18,mobilya8.pdf?0&_tag1=527D7A67CC7C593525A5F8CE3996D82A8EEFD72&crefer=A8D6C44A4D6676B9A361A4DD0BF24A4EEA8A1D54D123011E8D7323CDCECB5C82).

Sakarya, S., Doğan, Ö. (2014). Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği Mobilya Sektör Raporu/2014, 22/02/2016,



<http://www.turkishfurniture.org/Eklenti/71,mobilyayeni.pdf?0& tag1=D18204ABEB6FD0985DA9C95AFB3A0847DEB0AE93&crefer=749593346853A06067D6B6198B86833EF9B1B B4E4A4E8061210AAAC05FA030CF>.

Sultanov, F. (2010). Yalın Tedarik Zincirinde Optimizasyon. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Şahin, M. (2009). Genel İşletme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Şerbetçioğlu, H. (2007). İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Şenel, A. (1995). Mobilya Tasarımı ve Üretim Süreçleri. Gazi Üniversitesi End. Sanat. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 3, Sayfa 77-90, 14/11/2015, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/eseef/article/download/5000092102/5000085541>.

Tanrıverdi, Y. (2010). Tedarik Zinciri Yönetimi ve Stok Yönetimi Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Tanrıtanır, E. (1990). Üretim Sistemleri ve İmalat Sistemleri. İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, Seri B, Cilt 40, Sayı 1, Sayfa 127-137, 04/01/2016, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/jffiu/article/view/5000082386>.

Tekin, M. (Ed.). (2003). Üretim Yönetimi. Konya: Arı Matbaacılık.

Tek, B. Ö., Özgül, E. (Ed.). (2005). Modern Pazarlama İlkeleri. İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Tek, B.Ö., Karaduman, İ. (2012). Lojistik Yönetimi, Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Küresel Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları. İzmir: İhlas Gazetecilik A.Ş.

Türedi, H. (2010). Zonguldak İli Mobilya Sektöründe Satış Sonrası Hizmet Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bartın Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı.

Üreten, S. (Ed.). (2002). Üretim/İşlemler Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

Vargün, H. (2008). Tam Zamanında Üretim Sistemi ve Muhasebe Uygulamaları. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Yereli, N. A. (2001). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Günümüz Türkiye'sindeki Yeri. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi, Cilt 7, Sayı 1, Sayfa 30-40, 24/01/2016,  
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/yonveek/article/view/5000069005/5000063909>.

Yıldızöz, H. (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, N. N.(2014). T.C Kalkınma Bakanlığı Türkiye Ev Mobilyası Sektörünün Değer Zinciri Yaklaşımıyla İncelenmesi. Uzmanlık Tezi, 04/10/2015,  
<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Uzmanlk%20Tezleri/Attachments/374/NurNilayY%C4%B1lmaz.pdf>.

## İNTERNET KAYNAKLARI

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2014). Mobilya Sektörü Raporu 2014/1, 15/12/2015, <http://docplayer.biz.tr/2145600-Mobilya-sektoru-raporu-2014-1.html>.

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2014). Mobilya Sektörü Raporu 2014/2, 15/12/2015, <http://www.sanayi.gov.tr/>.

Gebze Ticaret Odası, (2014). Çin Halk Cumhuriyeti Raporu, 07/01/2016, [http://gebzeto.org.tr/upload/yuklemeler/117\\_aad0f95e363a95906dce09de7a974c1e.pdf](http://gebzeto.org.tr/upload/yuklemeler/117_aad0f95e363a95906dce09de7a974c1e.pdf).

T.C. Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı, (2014). Mobilyacılık Sektör Raporu, 23/02/2016, [http://www.dogaka.gov.tr/Icerik/Dosya/www.dogaka.gov.tr\\_528\\_GD1X14ED\\_Mobilyacilik-Sektor-Raporu-2014.pdf](http://www.dogaka.gov.tr/Icerik/Dosya/www.dogaka.gov.tr_528_GD1X14ED_Mobilyacilik-Sektor-Raporu-2014.pdf).

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018, Mobilya Çalışma Grubu Raporu, (2015). 12/12/2015,

<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/zet%20htisas%20Komisyonu%20Raporlar/Attachments/258/Mobilya%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma%20Grubu%20Raporu.pdf>.

Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği, (2013). Dayanıklı Tüketim ve Mobilya Sektör Raporu,

14/12/2015, [http://www.musiad.org.tr/F/Root/burcu2014/Ara%C5%9Ft%C4%B1rmalar%20Yay%C4%B1n/Pdf/Sekt%C3%B6r%20Kurullar%C4%B1/Mobilya\\_Sektor\\_Raporu\\_2013.pdf](http://www.musiad.org.tr/F/Root/burcu2014/Ara%C5%9Ft%C4%B1rmalar%20Yay%C4%B1n/Pdf/Sekt%C3%B6r%20Kurullar%C4%B1/Mobilya_Sektor_Raporu_2013.pdf).

<http://notoku.com/uretim-istemurleri/#ixzz3siju59LC>.

<http://www.tedarikzinciri.org/UserFiles/File/TZY/TedarikZinciri.ppt>.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu Türkiye Mobilya Sanayi Meclisi, (2013). 14/10/2015,

[http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2014/mobilya\\_sektor\\_raporu\\_tr\\_int.pdf](http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2014/mobilya_sektor_raporu_tr_int.pdf).

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu Türkiye Mobilya Sanayi Meclisi, (2014). 14/10/2015,

<http://www.omsiad.org.tr/sites/default/files/TOBB%20MOB%C4%B0LYA%20%C3%9CR%C3%9CNLER%C4%B0%20SEKT%C3%96R%20MECL%C4%B0S%C4%B0%202014%20YILI%20RAPORU.pdf>

Uyanık, C. (2012). Üretim Yönetimi ppt, 22/03/2016, <http://celalettinuyanik.com/?s=%C3%BCretim+y%C3%B6netimi>.

## EK-1

Yapılacak olan anket çalışması Yaşar Üniversitesi Uluslararası Lojistik Yönetimi yüksek lisans tez çalışması için bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

CİNSİYET						
YAŞ ARALIĞI						
ŞİRKETTE GÖREV SÜRESİ						
ÇALIŞTIĞI DEPARTMAN		1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım/Fikrim yok	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle katılıyorum
Tedarikçiler ile aramızdaki ilişki uzan vadeli olmalıdır, (3 yıldan fazla)						
Tedarikçi seçiminde referans bilgileri aranmalıdır.						
Mobilya sektöründe faaliyet gösteren tedarikçiler ile işletmemiz arasında ortak hedefler belirlenmelidir.						
Tedarikçilere verilen sipariş işlemlerinin nasıl yapılacağını belirten talimatname hazırlanmalıdır.						
Satın alma işlemleri gerçekleşmeden önce gerekli pazar araştırması yapılmalıdır.						
Taleplerdeki dalgalanmalara karşı işletmeler hazırlıklı olmalıdır.						
Satış sonrası hizmetler mobilya sektörünün en önemli hizmetlerindedir.						
AR-GE departmanı mobilya sanayinde olmazsa olmaz bir sahadır.						
Mobilya ürünlerinde farklılık yaratacak yenilikler işletmelerin ana stratejilerinden olmalıdır.						
Mobilya sanayinde pazar yeri seçiminde ülkenin kültürel yapısı ve tüketici davranışları önemlidir.						
Mobilya sanayine devlet tarafında gerekli teşvikler verilmektedir.						
Sektörde görev alacak nitelikli ve sektöre hakim personel konusunda eksiklikler mevcuttur.						
Mobilya sektöründe gerçekleşen 'markalaşma' çalışmaları yeterlidir.						
Ülkelerde var olan siyasi istikrarsızlıklar ve ekonomik dalgalanmalar mobilya sanayinde etkilidir.						
Yurtiçinde gerçekleşen mobilya fuarlarının tanıtımı yeterli düzeyde yapılmaktadır.						
Mobilya fuarlarının işletmemize olan geri dönüşümü olumludur.						
Mobilya sektöründe işletmenizin ve genel olarak karşılaşılan en önemli problemler nelerdir? (En önemli 3 problem)						
Mobilya işletmelerinin tedarikçiler ile yaşadığı en önemli sorunlar nelerdir? (En önemli 3 sorun)						
İşletmenizin ihracat hedefleri tutturma konusunda başarılı mıdır? Bununla birlikte pazar payını büyütme amacıyla işletmenizin benimsediği ve uyguladığı politikalar nelerdir? (En az 3 adet)						
Dünya mobilya pazarına hâkim ülkeler (Çin, ABD, İtalya) ile kıyaslandığında Türk mobilya sanayinde gördüğünüz eksiklikler nelerdir. (En önemli gördüğünüz 3 özellik)						
Mobilya sanayinde eksik gördüğünüz noktaların giderilmesi için başta devlet olmak üzere, üreticilerin ve işletmelerin uygulaması gereken politikalar ve çözüm önerileriniz nelerdir? (en önemli gördüğünüz 3 öneri)						