



Bu Proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.



Toplam Faktör Verimliliği Projesi

Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörü Değer Zinciri Analizi, Sektör Stratejisi ve Yükseltme Planı Raporu



| Bilinçli olarak boş bırakılmıştır.

Yasal Uyarılar, Copyright © 2018.

Bu rapor, “Toplam Faktör Verimliliği Politika Çerçevesi Geliştirilmesi Destek Projesi” kapsamında Kısa Dönemli Uzman Mustafa Hakan ZOBU tarafından hazırlanmıştır. Saha çalışmaları ve raporun hazırlanması aşamalarında Oran Kalkınma Ajansı’ndan Mehmet Fatih ATILABEY, Serdar ARSLAN, Nurullah TOPKARAOĞLU ve Emel EMÜR, Zafer Kalkınma Ajansı’ndan Hacı Mustafa TARKAN, Karacadağ Kalkınma Ajansı’ndan Diyadin İNAN, Çukurova Kalkınma Ajansı’ndan Esmenur KARABIYIK, Bursa, Eskişehir, Bilecik Kalkınma Ajansı’ndan Yasin DALGIÇ, Mevlâna Kalkınma Ajansı’ndan Güvenç GÜRBÜZ ve Kalkınma Uzmanı Fevzi DOĞU çalışmaya katkı sağlamışlardır. Bu proje, Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından ortak bir şekilde finanse edilmekte ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından uygulanmaktadır. Bu yayının içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir - ve hiçbir şekilde Avrupa Birliği’nin görüşlerini yansıttığı düşünülemez. Bu projenin son yararlanıcısı T.C. Cumhurbaşkanlığı’dır. Bu raporun tüm hakları T.C. Cumhurbaşkanlığı’na aittir.

İçindekiler

| | |
|--|------------|
| İÇİNDEKİLER | ii |
| TABLO LİSTESİ | iii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | iv |
| KISALTMALAR | vi |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 1.1. ARKA PLAN | 1 |
| 1.2. SANAYİ PROFİLİ | 1 |
| 1.2.1. ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SANAYİSİNE GENEL BAKIŞ | 1 |
| 1.2.2. ALT SEKTÖR TANIMLARI | 4 |
| 1.2.3. ÜRÜN GRUPLARI | 4 |
| 1.2.4. ÜRETİM SÜREÇLERİ | 5 |
| 1.2.5. KÜRESEL TİCARET | 6 |
| 1.2.6. SANAYİ EĞİMLERİ VE GELİŞMELER | 9 |
| 2. TÜRK ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SEKTÖRÜ | 10 |
| 2.1. TÜRK ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SANAYİSİNE GENEL BAKIŞ | 10 |
| 2.1.1. DIŞ TİCARET | 13 |
| 3. KAYSERİ ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SEKTÖRÜ | 15 |
| 3.1. KAYSERİ ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SANAYİSİNE GENEL BAKIŞ | 15 |
| 3.1.1. KAYSERİ ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SEKTÖRÜ ÜRÜNLERİ | 17 |
| 3.1.2. DIŞ TİCARET | 20 |
| 3.2. KAYSERİ ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SANAYİSİ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ | 22 |
| 3.2.1. ÜRÜN SEGMENTASYONU | 22 |
| 3.2.2. PAZAR EĞİLİM ANALİZİ | 23 |
| 3.2.3. ÜRÜN YAŞAM DÖNGÜSÜ ANALİZİ | 24 |
| 3.2.4. KAYNAK/ YETKİNLİK BAZLI GZFT ANALİZİ | 27 |
| 3.2.5. BEŞ GÜÇ ANALİZİ | 29 |
| 3.2.6. KAYSERİ ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SEKTÖRÜ DEĞER ZİNCİRİ HARİTASI | 34 |
| 3.2.7. REKABETÇİ KONUM ANALİZİ | 44 |
| 3.2.8. PESTLE ANALİZİ | 45 |
| 4. YÜKSELTME PLANI | 46 |
| 4.1. SEKTÖRÜ ÇEVRELEYEN İŞ ORTAMINI İYİLEŞTİRMEYE YÖNELİK YÜKSELTME ÖNERİLERİ | 48 |
| 4.2. İŞLETMELER DÜZEYİNDE YÜKSELTME ÖNERİLERİ | 54 |
| KAYNAKLAR | 70 |

Tablo Listesi

| | |
|---|----|
| Tablo 1: Alt Sektör Tanımları- Faaliyet Bazlı..... | 4 |
| Tablo 2: Elektrikli Ev Aletleri- Ürün Grupları..... | 4 |
| Tablo 3: Ürün Grupları İtibarıyla Küresel Ticaret, x 1.000 ABD Doları, 2017 | 6 |
| Tablo 4: Küresel Elektrikli Ev Aletleri Ticareti, Milyar ABD Doları | 7 |
| Tablo 5: Elektrikli Ev Aleti İhracatını En Çok Artıran Ülkeler, 2003-2017, x 1.000 ABD Doları | 8 |
| Tablo 6: Elektrikli Ev Aleti İthalatını En Çok Artıran Ülkeler, 2003-2017, x 1.000 ABD Doları..... | 8 |
| Tablo 7: Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Çalışan ve İşletme Sayıları, 2013-2017, Türkiye..... | 12 |
| Tablo 8: Türk Elektrikli Ev Aletleri Sektörü Dış Ticareti, x 1.000 ABD Doları, 2017 | 14 |
| Tablo 9: Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Çalışan ve İşletme Sayıları, 2013-2017, Kayseri | 15 |
| Tablo 10: İthalatını Artıran Pazarlar, 2013-2016, x 1.000 ABD Doları..... | 24 |
| Tablo 11: GZFT Kapsamında PESTLE Analizi sonuçları..... | 27 |
| Tablo 12: GZFT Kapsamında Yetkinlik Analizi, İşletmelerin Yönetim Kabiliyetleri..... | 28 |
| Tablo 13: GZFT Analizi Kapsamında Fonksiyon Kaynak Analizi..... | 28 |
| Tablo 14: Tam Boy Elektrikli Fırın, Pareto Analizi | 37 |
| Tablo 15: Tam Boy Elektrikli Fırın Katma Değer Tablosu, TL - % | 38 |
| Tablo 16: Mini Fırın, Pareto Analizi | 39 |
| Tablo 17: Mini Elektrikli Fırın, Katma Değer Tablosu, TL - %..... | 40 |
| Tablo 18: Ankastre Elektrikli Fırın, Pareto Analizi..... | 41 |
| Tablo 19: Ankastre Elektrikli Fırın, Katma Değer Tablosu, TL - %..... | 42 |
| Tablo 20: Katma Değer Katkısı ve Kar Marjı Dağılımı (%) | 43 |
| Tablo 21: PESTLE Analizi Sonuç Tablosu | 45 |
| Tablo 22: Sektörü çevreleyen iş ortamında gözlenen sorunlar..... | 46 |
| Tablo 23: İşletme düzeyindeki sorunlar, yönetim kabiliyetine ilişkin sorunlar..... | 47 |
| Tablo 24: İşletme düzeyindeki sorunlar, pazarlama ve üretim kabiliyetine ilişkin sorunlar | 47 |
| Tablo 25: Zaman Planı, Sektörü Çevreleyen İş Ortamını İyileştirmeye Yönelik Yükseltme Planı | 54 |
| Tablo 26: İşletmelerde Kurumsal Yazılım Kullanma Oranları (%)..... | 59 |
| Tablo 27: Zaman Planı, İşletme Düzeyinde Yükseltme Planı..... | 69 |

Şekiller Listesi

| | |
|--|----|
| Şekil 1: Bir Bakışta Ev Aletleri Ürün Gamı | 1 |
| Şekil 2: Küresel Elektrikli Ev Aletleri Sektörü Piyasa Büyüklüğü, 2017, Milyar ABD Doları..... | 2 |
| Şekil 3: Coğrafi Bölgeler Bazında Kişi Başına Elektrikli Ev Aletleri Tüketimi, 2017, ABD Doları | 3 |
| Şekil 4: Genel Üretim Süreci..... | 5 |
| Şekil 5: Küresel Ticaret Hacmi, Elektrikli Ev Aletleri, 2003-2023, Milyar ABD Doları..... | 7 |
| Şekil 6: Ürün Grupları İtibarıyla Türkiye Elektrikli Ev Aletleri Pazarı, 2017, TL..... | 10 |
| Şekil 7: Elektrikli Ev Aletleri Sektöründeki Üreticilerin Coğrafi Dağılımı, 2018..... | 11 |
| Şekil 8: Elektrikli Ev Aletleri Üreticilerinin Satış Hasılatı, 2006-2023, TL, Kayseri..... | 16 |
| Şekil 9: Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, 2006-2016, AKO, % | 16 |
| Şekil 10: Kayseri Elektrik Ev Aletleri Sektörü Ürünleri..... | 17 |
| Şekil 11: Pazarlama Kabiliyetleri, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018..... | 18 |
| Şekil 12: Ürün Geliştirme ve Tasarım Kabiliyetleri, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018..... | 18 |
| Şekil 13: Tedarik Zinciri Yönetme Kabiliyetleri, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018..... | 19 |
| Şekil 14: Kalite Uygulamaları, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018..... | 20 |
| Şekil 15: Kayseri'nin İhracattaki Payı, 2013-2016, ABD Doları..... | 21 |
| Şekil 16: Beyaz Eşya Sektörü, Ürün Portföy Analizi, Türkiye Pazarı, 2017 | 24 |
| Şekil 17: Beyaz Eşya Sektörü, Ürün Portföy Analizi, Küresel Pazar, 2017 | 25 |
| Şekil 18: Elektrikli Ev Aletleri, Ürün Yaşam Döngüsü, 2018..... | 26 |
| Şekil 19: GZFT Çalıştay, 2018, Kayseri..... | 27 |
| Şekil 20: Rakipler ve Rekabet Gücü, 2018..... | 29 |
| Şekil 21: Piyasaya Yeni Giren Rakiplerin Yarattığı Tehdit, 2018 | 30 |
| Şekil 22: İkame malların yaratmış olduğu tehditler, 2018 | 31 |
| Şekil 23: Alıcılar ve alıcılar ile ilişkilerin yarattığı tehdit, 2018 | 32 |
| Şekil 24: Tedarikçiler ve tedarikçiler ile ilişkilerin yarattığı tehdit, 2018 | 32 |
| Şekil 25: Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Beş Güç, 2018..... | 33 |
| Şekil 26: Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörü Değer Zinciri Haritası | 35 |
| Şekil 27: Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Rekabetçi Konumu, 2018 | 44 |
| Şekil 28: İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Planı..... | 55 |
| Şekil 29: İşletme Düzeyinde Yükseltme Planı Uygulama Dönemi..... | 55 |
| Şekil 30: Modern IK Uygulamalarına Geçiş Süreci | 60 |
| Şekil 31: Yalın ve 6 Sigma İlişkisi..... | 64 |
| Şekil 32: Yalın Üretim ve 6 Sigma Yaklaşımları..... | 65 |

Kısaltmalar

| | |
|--------|---|
| ABD | Amerika Birleşik Devletleri |
| AHAM | Association of Home Appliance Manufacturers |
| ANFAD | Asociación Nacional de Fabricantes de Aparatos Domésticos A.C. |
| APPLIA | Home Appliance Europe |
| BAE | Birleşik Arap Emirlikleri |
| CAGR | Compound Annual Growth Rate (Yıllık Bileşik Büyüme Oranı) |
| CESA | Consumer Electronics Suppliers Association |
| CHEAA | China Household Electrical Appliances Association |
| DEİK | Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu |
| IRHMA | International Roundtable of Household Appliance Manufacturers Association. |
| ITC | International Trade Center (Milletlerarası Ticaret Merkezi) |
| JEMA | The Japan Electrical Manufacturers' Association |
| KEA | Korea Electronics Association |
| KOSGEB | Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı |
| NACE | Statistical Classification of Economic Activities in the European Union |
| NAICS | North American Industry Classification System |
| TİKA | Türk İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı |
| TİM | Türkiye İhracatçılar Meclisi |
| TOBB | Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği |

1. Giriş

Bu bölüm çalışmanın dayanağını oluşturan gelişmeleri içeren arka plan ve raporun odaklanmış olduğu elektrikli ev aletleri sektörü profilini içermektedir.

1.1. Arka Plan

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Avrupa Birliği (AB) ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilen ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından uygulanmakta olan Toplam Faktör Verimliliği Politika Çerçevesi Geliştirilmesi Destek Projesi isimli bir teknik yardım projesi yürütmektedir. Toplam Faktör Verimliliği Politika Çerçevesi Geliştirilmesi Destek Projesi'yle, Toplam Faktör Verimliliği'nin istenen oranda artmasının önündeki engellerin belirlenmesi, bu engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik politika çerçevesi geliştirmesi ve bu politika çerçevesinin pilot uygulamalarla test edilmesi hedeflenmektedir. Bu projeye, Türkiye'de verimlilik sorununun esas olarak kaynaklandığı KOBİ'lerin özellikle uluslararası ve yerel değer zincirlerine eklenmesini veya bu zincirler içinde yer alan teşebbüslerin katma değeri yüksek malların üretimine geçmelerini sağlamak suretiyle, özellikle ölçek ekonomisi yaratarak imalat sanayinde Toplam Faktör Verimliliği'nin artırılması hedeflenmektedir¹. Bu rapor proje kapsamında geliştirilmekte olan değer zinciri analizi kılavuz ve araç kitlerini doğrulama amacıyla pilot il olarak seçilmiş olan Kayseri'de pilot değer zinciri analizi faaliyeti kapsamında hazırlanmıştır. Raporun amacı Kayseri'de yürütülmekte olan çalışma kapsamında pilot sektör olarak belirlenmiş olan Elektrikli Ev Aletleri Sektörünün rekabetçilik yeteneğinin değer zinciri bakış açısıyla ortaya konulması ve sektörün gelişimine yönelik kısa, orta, uzun vadeli plan ve stratejilerin yanı sıra bir yol haritasının oluşturulmasıdır.

1.2. Sanayi Profili

Bu bölümde elektrikli ev aletleri sanayisi hakkında ayrıntılı bilgiler sunulmaktadır. Sektör ve alt sektör tanımları, ürün grupları, üretim süreçleri, sektörün diğer sektörler ile ilişkileri ve Kayseri'deki sanayinin yapısı hakkında bilgiler içeren bu bölüm, raporu inceleyenleri, ayrıntılı bilgiyi yorumlamak için temel sektörel bilgiler ile donatmayı amaçlamaktadır.

1.2.1. Elektrikli Ev Aletleri Sanayisine Genel Bakış

Elektrikli ev aletleri, ev aletleri ana sanayisinin bir alt grubunu oluşturmaktadır. Ev aletleri sanayisi;

- Elektrikli ev aletleri ve
- Elektriksiz ev aletleri olarak iki ana grupta değerlendirilmektedir.

Gerek süre kısıtları gerekse bir değer zinciri analizi metodoloji, araç kiti ve uygulama kılavuzu hazırlama amacıyla gerçekleştirilmesinden ötürü bu çalışma kapsamında bir sektör haritalama faaliyeti gerçekleştirilmemiş ve politika kararı ile Kayseri ilinde bulunan *Elektrikli ev aletleri* sektörü pilot sektör olarak seçilmiştir. Bu anlamı ile bu raporda elektrikli ev aletleri sektörüne odaklanılmıştır. Aşağıda yer alan Şekil 1: Bir Bakışta Ev Aletleri Ürün Gamında sektörü oluşturan ürünler ana ürün grupları itibarıyla görselleştirilmiştir.

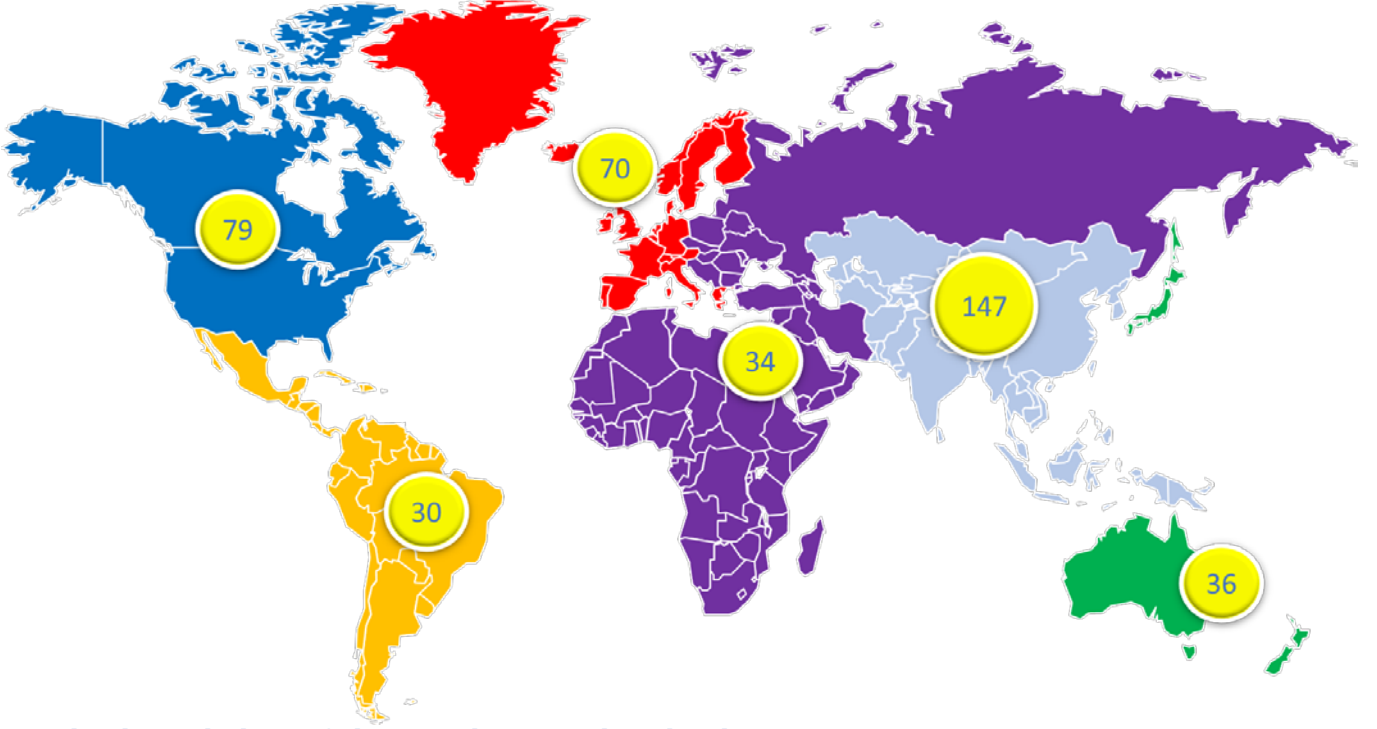
¹ Proje hakkında daha ayrıntılı bilgi edinmek için <http://tfvp.org/> bağlantısı ziyaret edilebilir.

Şekil 1: Bir Bakışta Ev Aletleri Ürün Gamı



Şekil 1: Bir Bakışta Ev Aletleri Ürün Gamında görselleştirilmiş olan ürün grupları itibarıyla, 2017 rakamları ile, yaklaşık 396 Milyar ABD Doları büyüklüğünde bir küresel piyasa büyüklüğüne sahip haline gelmiş olan küresel elektrikli ev aletleri önemli bir küresel üretici sektör olma özelliği taşımaktadır.

Şekil 2: Küresel Elektrikli Ev Aletleri Sektörü Piyasa Büyüklüğü, 2017, Milyar ABD Doları



Kaynak: Sektör şirketlerinin faaliyet raporları, uzman hesaplamaları

Yukarıda yer alan Şekil 2: Küresel Elektrikli Ev Aletleri Sektörü Piyasa Büyüklüğü, 2017, Milyar ABD Dolarında gösterildiği gibi küresel piyasa 6 farklı coğrafi bölge üzerinden değerlendirilip ele alınabilmektedir. Bu bölgeler bazında sektörün genel profili aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Kuzey Amerika Elektrikli Ev Aletleri Piyasası:

362 Milyonluk bir nüfusun bulunduğu piyasanın 2017 yılı itibarıyla büyüklüğü 79 Milyar ABD Dolarıdır. Haier, LG, Whirlpool, Electrolux ve Samsung şirketlerinin piyasayı büyük ölçüde elinde bulundurduğu Kuzey Amerika Pazarı'nda söz konusu nüfusun %82 gibi bir oranı şehirlerde yaşamakta olup, hane halkında yaşayan ortalama birey sayısı 2,6'dır.

Güney Amerika Elektrikli Ev Aletleri Piyasası:

646 Milyonluk bir nüfusun bulunduğu piyasanın 2017 yılı itibarıyla büyüklüğü 30 Milyar ABD Dolarıdır. Daewoo Electronics, LG, Whirlpool, Electrolux ve Samsung'un piyasayı büyük ölçüde elinde bulundurduğu Güney Amerika Pazarı'nda söz konusu nüfusun %80 gibi bir oranı şehirlerde yaşamakta olup, hane halkında yaşayan ortalama birey sayısı 2,8'dir.

Avrupa Elektrikli Ev Aletleri Piyasası:

450 Milyonluk bir nüfusun bulunduğu piyasanın 2017 yılı itibarıyla büyüklüğü 70 Milyar ABD Dolarıdır. Arçelik, BSH, LG, Whirlpool, Electrolux, Miele ve Samsung'un piyasayı büyük ölçüde elinde bulundurduğu Avrupa Pazarı'nda söz konusu nüfusun %78 gibi bir oranı şehirlerde yaşamakta olup, hane halkında ortalama yaşayan birey sayısı 2,3'tür.

Afrika, Ortadoğu Ve Doğu Avrupa Elektrikli Ev Aletleri Piyasası:

1.529 Milyonluk bir nüfusun bulunduğu piyasanın 2017 yılı itibarıyla büyüklüğü 34 Milyar ABD Dolarıdır. Arçelik, BSH, LG, Whirlpool, Electrolux ve Samsung'un piyasayı büyük ölçüde elinde bulundurduğu Afrika, Ortadoğu Ve Doğu Avrupa Pazarı'nda söz konusu nüfusun %47 gibi bir oranı şehirlerde yaşamakta olup, hane halkında yaşayan ortalama birey sayısı 4,8'tür.

Uzak Doğu Elektrikli Ev Aletleri Piyasası:

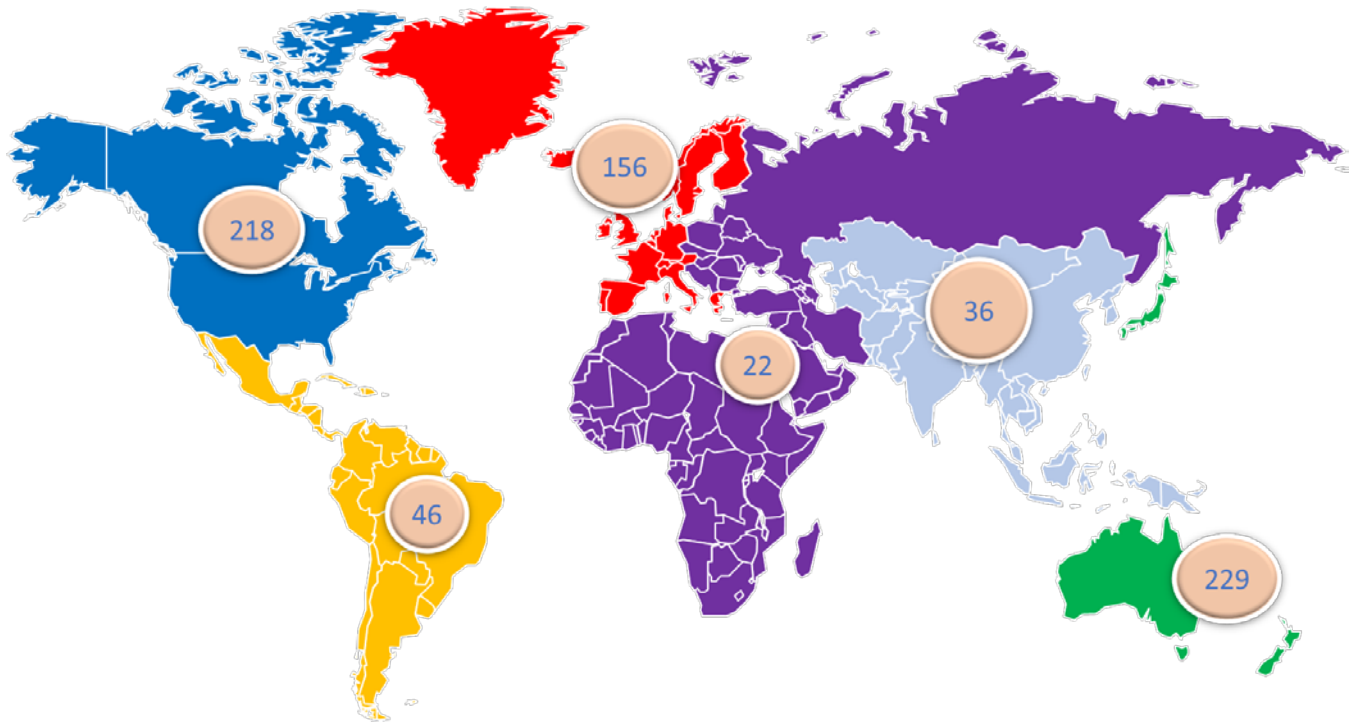
4.113 Milyonluk bir nüfusun bulunduğu piyasanın 2017 yılı itibarıyla büyüklüğü 147 Milyar ABD Dolarıdır. Panasonic, BSH, Gree, Haier, Midea, LG, Whirlpool, Electrolux ve Samsung'un piyasayı büyük ölçüde elinde bulundurduğu Uzakdoğu Pazarı'nda söz konusu nüfusun %44 gibi bir oranı şehirlerde yaşamakta olup, hane halkında yaşayan ortalama birey sayısı 3,8'tür.

Avustralya, Y. Zelanda ve Japonya Elektrikli Ev Aletleri Piyasası:

157 Milyonluk bir nüfusun bulunduğu piyasanın 2017 yılı itibarıyla büyüklüğü 36 Milyar ABD Dolarıdır. LG, Haier, Panasonic, Electrolux ve Samsung'un piyasayı büyük ölçüde elinde bulundurduğu Avustralya, Y. Zelanda Ve Japonya Pazarı'nda söz konusu nüfusun %93 gibi bir oranı şehirlerde yaşamakta olup, hane halkında yaşayan ortalama birey sayısı 2,5'tur.

Küresel pazarda kişi başına elektrikli ev aletleri harcaması da bölgeler bazında aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Şekil 3: Coğrafi Bölgeler Bazında Kişi Başına Elektrikli Ev Aletleri Tüketimi, 2017, ABD Doları



Kaynak: Sektör şirketlerinin faaliyet raporları, uzman hesaplamaları

Küresel Pazar değerlendirildiğinde, kişi başına tüketim açısından sektör adına en büyük pazarların sırasıyla Avustralya, Yeni Zelanda ve Japonya ile Kuzey Amerika Pazarlarıyken en büyük gelişme ve büyüme potansiyeli sunan pazarlar ise sırasıyla Afrika, Ortadoğu ve Doğu Avrupa ile Uzak Doğu Pazarları olduğu ortaya çıkmaktadır.

Elektrikli ev aletleri piyasası az sayıda büyük üretici ile çok sayıda küçük üreticinin birlikte var olmasına izin veren bir iş ortamına sahiptir. Yoğun rekabete karşın büyük üreticiler küresel pazarın %80 gibi bir bölümünü kontrolleri altında bulundurmaktadırlar.

1.2.2. Alt Sektör Tanımları

Elektrikli Ev Aletleri Sektörü farklı bakış açıları ve değerlendirmelere göre farklı alt gruplara ayrılabilir. Sektör için farklı tasnif yöntemleri ile gerçekleştirilmiş olan faaliyet bazlı alt sektör tanımları ise aşağıda ayrıca gösterilmiştir.

Tablo 1: Alt Sektör Tanımları- Faaliyet Bazlı

| Elektrikli Ev Aletleri Alt Sektör Tanımları – Faaliyet Bazlı | | |
|--|----------|--|
| NAICS | 335210 | Küçük ebatlı elektrikli ev aletleri |
| | 335220 | Büyük ebatlı elektrikli ev aletleri |
| NACE Rev.2, Altılı | 27.51.02 | Ev tipi elektrikli su ısıtıcıları (depolu su ısıtıcıları, anında su ısıtıcıları, şofben, termosifon dahil), elektrikli ısıtma cihazları (elektrikli soba, radyatör, vb.) ve elektrikli toprak ısıtma cihazlarının imalatı |
| | 27.51.03 | Ev tipi elektrikli süpürge ve halı temizleme/yıkama makineleri ile kuru veya ıslak elektrikli süpürgeler, şarjlı veya pilli el süpürgelerinin imalatı |
| | 27.51.04 | Mutfakta kullanılan elektrikli küçük ev aletlerinin imalatı (çay veya kahve makinesi, semaver, ızgara, kızartma cihazı, ekmek kızartma makinesi, mutfak robotu, mikser, blender, meyve sıkacağı, et kıyma makinesi, tost makinesi, fritöz vb.) |
| | 27.51.05 | Elektrikli diğer küçük ev aletleri (elektro termik el kurutma makinesi, elektrikli ütü, havlu dispenser, hava nemlendirici) ile elektrikli battaniyelerin imalatı |
| | 27.51.06 | Elektrikli kişisel bakım eşyalarının imalatı (elektrikli tıraş makinesi, epilator ve saç kesme makinesi, elektro termik saç şekillendirme makinesi (saç kurutma makinesi, bigudi, tarak, saç maşası), elektrikli diş fırçası, vb.) |
| | 27.51.07 | Elektrikli ev aletleri aksam ve parçalarının imalatı |
| | 27.51.08 | Ev tipi buzdolabı, dondurucu, çamaşır makinesi, çamaşır kurutma makinesi, bulaşık makinesi, vantilatör, aspiratör, fan, aspiratörlü davlumbaz, fırın, ocak, mikrodalga fırın, elektrikli pişirme sacı vb. imalatı |

Bu çalışma kapsamında, gerek küresel istatistik verileri ile ulusal verileri kıyaslama kolaylığı oluşturmak, gerekse yöntemin kendi içinde barındırdığı diğer üstünlüklerden ötürü, AB'nin NACE tasnif yöntemi esas alınmıştır.

1.2.3. Ürün Grupları

Geniş bir yelpazeye yayılmış olan elektrikli ev aletleri sektörü ürünleri gerek üretici birlikleri gerekse istatistik tasnif yöntemleri tarafından oldukça farklı biçimlerde gruplandırılabilir. Bu raporda ise, özgün bir ürün gruplandırma sistemi esas alınmıştır. Buna göre ürün grupları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 2: Elektrikli Ev Aletleri- Ürün Grupları

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Pişiriciler,▪ Muhafaza ediciler,▪ Yıkayıcı, temizleyiciler,▪ Elektrikli ısıtıcılar (soba, termosifon vb.) |
|--|

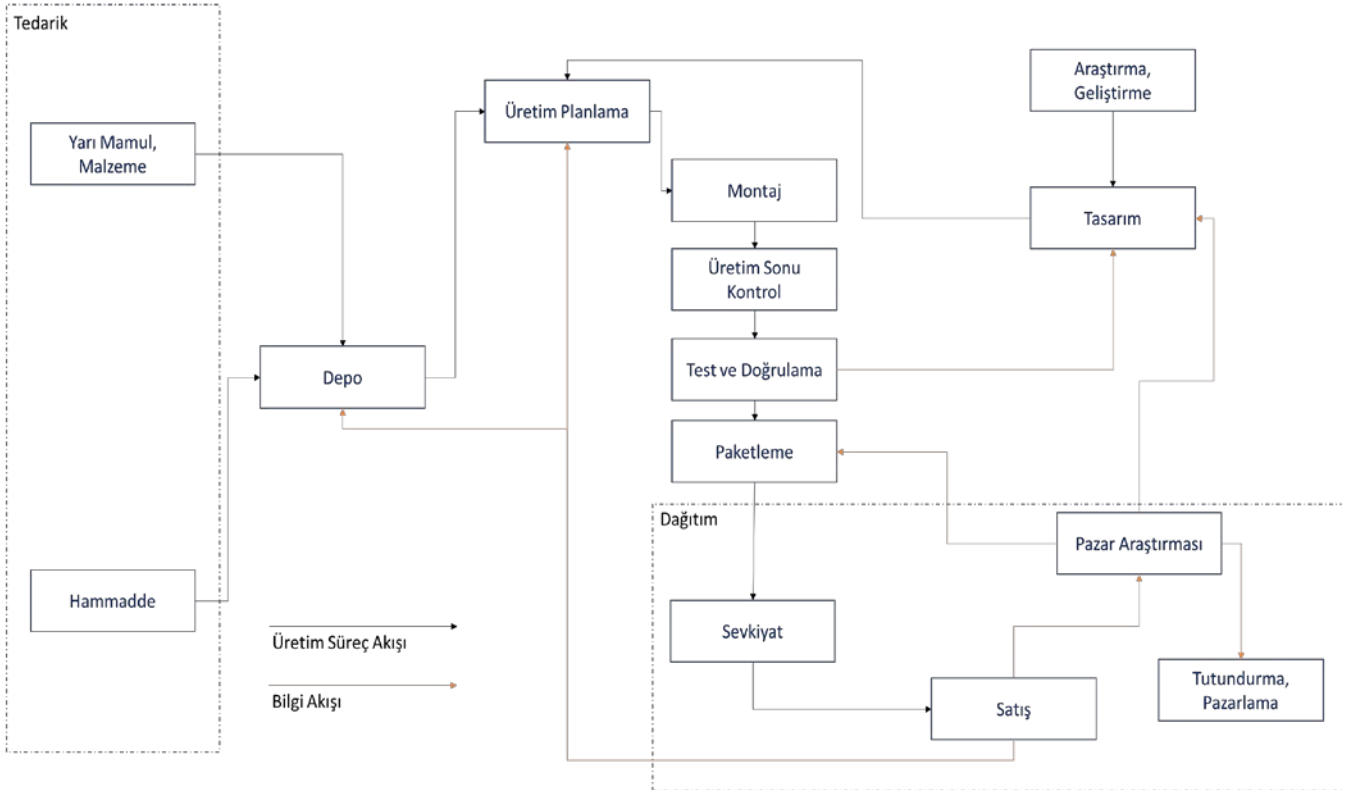
- Elektrikli süpürge ve aksamı,
- Ütü, El Kurutma Makineleri ve E. Battaniyeler
- Elektrikli Küçük Ev Aletleri
- Kişisel Bakım Aletleri
- Vantilatörler
- Elektrikli Isıtıcı, Fırın vb. Aksamı ve Yedek Parçalar

Elektrikli ev aletleri sektöründeki ürün grupları ve Kayseri’deki sektörün ürün kompozisyonu ile ilgili bilgiler ilerleyen bölümlerde yer almaktadır.

1.2.4. Üretim Süreçleri

Elektrikli Ev Aletleri sektörü çok sayıda ve farklı nitelikteki materyalden çok değişik alanlarda kullanılmak üzere çıktılar üreten bir sanayi niteliğindedir. Örneklendirmek gerekirse, sacdan ABS ve plastike, elektrikli devre kartlarından rölelere, musluklardan vanalara, camlardan döküm ve dövme parçalara çok sayıda ve farklı kimyasal ve fiziksel kompozisyondaki metal, plastik mamul ev yarı mamul malzemenin şekillendirilip işlendiği ve çoğunlukla bir araya getirilerek aynı üründe kullanıldığı üretim süreçleri söz konusudur. Diğer bir deyişle, kullanılan malzemelerin çeşitliliğinden ötürü birden fazla üretim sürecinin olduğu elektrikli ev aletleri sanayisi için aşağıdaki jenerik üretim süreci örnek olarak verilmiştir.

Şekil 4: Genel Üretim Süreci



Yukarıdaki Şekil 4: Genel Üretim Sürecinde gösterildiği gibi elektrikli ev aleti üretim süreci genel olarak montaja dayanmaktadır.

1.2.5. Küresel Ticaret

Bu bölümde küresel ticaret hacmi ve sektörün önde gelen firmaları ile bilgiler verilmiş ve küresel sanayideki eğilimler ve gelişmeler üzerinde durulmuştur.

Tablo 2: Elektrikli Ev Aletleri- Ürün Gruplarında yer alan ürün grupları bazında Elektrikli Ev Aletleri sektörünün 2017 yılı itibarıyla küresel ticaret hacmi, ITC istatistiklerine göre 205,6 Milyar ABD Dolarına ulaşmıştır. Söz konusu ticaret hacminin ürün grupları bazındaki dağılımı aşağıdaki tabloda ayrıca gösterilmiştir.

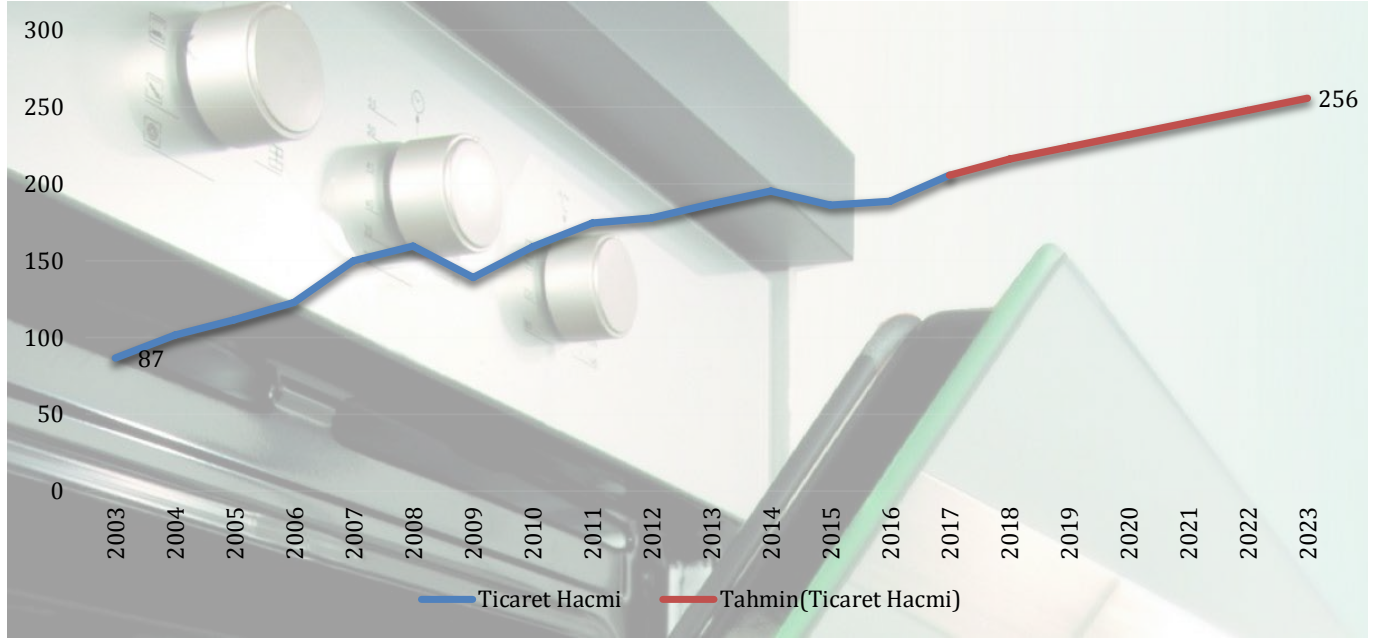
Tablo 3: Ürün Grupları İtibarıyla Küresel Ticaret, x 1.000 ABD Doları, 2017

| KÜRESEL TİCARET | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------------|
| | Ihracat, x 1.000 ABD \$ | İthalat, x 1.000 ABD \$ | Dış Ticaret Hacmi, x 1.000 ABD \$ | % Pay |
| PİŞİRİCİLER | 17.272.238 | 16.512.055 | 33.784.293 | 16% |
| Mikro dalgalı fırınlar | 4.068.702 | 4.111.816 | 8.180.518 | 4% |
| Ocak-Fırın-Elektrikli | 11.166.453 | 10.392.465 | 21.558.918 | 10% |
| Aspiratör ve Davlumbaz | 2.037.083 | 2.007.774 | 4.044.857 | 2% |
| Aspiratör ve Davlumbaz aksam ve y. Parçaları | NA | NA | NA | N/A |
| MUHAFAZA EDİCİLER | 8.271.793 | 8.122.237 | 16.394.030 | 8% |
| Buzdolabı | 4.581.739 | 4.433.241 | 9.014.980 | 4% |
| Derin Dondurucular | 2.922.231 | 2.915.687 | 5.837.918 | 3% |
| Bu gruptaki ürünlerin aksam ve y. parçaları | 767.823 | 773.309 | 1.541.132 | 1% |
| YIKAYICILAR, TEMİZLEYİCİLER | 16.689.169 | 16.492.661 | 33.181.830 | 16% |
| Çamaşır Makineleri | 9.160.908 | 8.778.940 | 17.939.848 | 9% |
| Kurutma Makineleri | 2.172.444 | 2.264.920 | 4.437.364 | 2% |
| Çamaşır Makineleri Aksam ve parça | 1.200.469 | 1.152.855 | 2.353.324 | 1% |
| Bulaşık Makineleri | 4.155.348 | 4.295.946 | 8.451.294 | 4% |
| Elektrikli Isıtıcılar (Soba, termosifon vb.) | 9.805.550 | 9.769.542 | 19.575.092 | 10% |
| Elektrikli Süpürge ve Aksamı | 10.149.656 | 12.186.827 | 22.336.483 | 11% |
| Ütü, Elk. kurutma, Elk. Battaniye | 2.345.616 | 2.411.407 | 4.757.023 | 2% |
| Küçük Ev Aletleri ve aksamı | 18.987.611 | 19.674.366 | 38.661.977 | 19% |
| Kişisel Bakım Ürünleri | 13.997.245 | 14.177.710 | 28.174.955 | 14% |
| Vantilatör | 4.332.706 | 4.422.311 | 8.755.017 | 4% |
| Elektrikli Isıtıcı, Fırın vb. Aksam ve yedek parça | 4.323.207 | 4.022.079 | 8.345.286 | 4% |
| ELEKTRİKLİ EV EŞYALARI | 101.851.608 | 103.769.140 | 205.620.724 | 100% |

Kaynak: Trademap, uzman hesaplamaları

Küresel ticaretin son 15 yıl içerisinde göstermiş olduğu gerçekleştirmeler ve gelecek eğilimlerine ilişkin tahminler aşağıdaki grafikte ayrıca gösterilmiştir.

Şekil 5: Küresel Ticaret Hacmi, Elektrikli Ev Aletleri, 2003-2023, Milyar ABD Doları



Kaynak: Trademap, uzman hesaplamaları

2003 yılında 87 Milyar ABD Doları seviyesinde olan küresel elektrikli ev aletleri ticaret hacminin 2023 yılına gelindiğinde 256 Milyar ABD Doları seviyesine ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu da sektördeki dış ticaret hacminin önümüzdeki 6 yıllık dönemde bugüne oranla %25 civarında bir büyüme göstereceği öngörülmektedir.

Aşağıda 2003-2017 döneminde küresel dış ticaretin seyri ve büyüme eğilimi gösterilmiştir.

Tablo 4: Küresel Elektrikli Ev Aletleri Ticareti, Milyar ABD Doları

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | cagr (%) |
|---------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| İhracat | 42,6 | 50,8 | 55,9 | 61,4 | 74,3 | 78,7 | 68,4 | 77,8 | 85,9 | 87,6 | 93,4 | 97,8 | 92,4 | 93,5 | 101,9 | 6,42% |
| İthalat | 44,0 | 50,8 | 55,6 | 61,6 | 75,7 | 80,8 | 70,7 | 81,2 | 88,6 | 90,3 | 93,7 | 97,7 | 94,0 | 95,1 | 103,8 | 6,31% |
| Ticaret Hacmi | 86,7 | 101,6 | 111,5 | 123,0 | 150,1 | 159,5 | 139,1 | 159,0 | 174,6 | 178,0 | 187,1 | 195,4 | 186,4 | 188,6 | 205,6 | 6,36% |

Kaynak: Trademap, uzman hesaplamaları

Ülkeler açısından küresel ticaret değerlendirilecek olursa, 2003-2017 döneminde Elektrikli Ev Aletleri sektöründe, *ortalamanın üzerinde ihracat yapan bütün ülkeler arasında* ihracatını en çok artıran ülkeler sırasıyla ihracatını yıllık %17 bileşik büyüme oranı ile artıran **Çekya**, yıllık %14,8 bileşik büyüme oranı ile artıran **Polonya** ve yıllık %14,7 bileşik büyüme oranı ile artıran **Malezya** olmuştur. Aynı dönemde *ortalamanın üzerinde ihracat yapan ülkeler arasında* ithalatını en çok artıran ülkeler ise ithalatını yıllık %19,4 bileşik büyüme oranı ile artıran **Vietnam**, yıllık %12,7 bileşik büyüme oranı ile artıran **G. Kore** ve yıllık %10,4 bileşik büyüme oranı ile artıran **Çin Halk Cumhuriyeti** olmuştur. Türkiye ise aynı dönemde ihracatını yıllık %8,2 bileşik büyüme oranı ile artırırken, ithalatını yıllık %9,6 bileşik büyüme oranı ile artırmıştır. Aşağıda 2003-2017 döneminde elektrikli ev aletleri sektöründe ihracat ve ithalatını en çok artıran ilk on ülkenin verileri sunulmuştur

2

² Yedek parça ve aksesuar satışları bu kapsamda gösterilmemiştir.

Tablo 5: Elektrikli Ev Aleti İhracatını En Çok Artıran Ülkeler, 2003-2017, x 1.000 ABD Doları

| İhracatçılar | 2003 | 2004 | 2005 | 2008 | 2009 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Cagr (%) |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------|
| Çekya | 176.279 | 328.512 | 453.391 | 824.514 | 609.317 | 1.113.909 | 1.170.209 | 1.179.768 | 1.437.649 | 1.589.557 | 17,0% |
| Polonya | 623.787 | 1.033.510 | 1.577.867 | 2.864.625 | 2.966.158 | 4.203.656 | 4.467.685 | 4.207.280 | 4.212.754 | 4.322.029 | 14,8% |
| Malezya | 335.010 | 378.749 | 419.756 | 561.076 | 877.204 | 1.234.662 | 1.577.746 | 1.851.664 | 1.742.617 | 2.281.407 | 14,7% |
| Romanya | 147.717 | 223.986 | 310.410 | 450.472 | 382.704 | 602.930 | 673.343 | 628.897 | 754.434 | 921.679 | 14,0% |
| Çin Halk Cumhuriyeti | 7.318.599 | 9.530.311 | 12.198.864 | 21.561.346 | 19.333.742 | 33.673.336 | 35.879.669 | 35.081.468 | 34.342.787 | 37.339.264 | 12,3% |
| Hollanda | 516.205 | 940.545 | 943.085 | 1.354.930 | 1.012.348 | 1.501.600 | 1.977.602 | 1.817.370 | 2.008.550 | 2.117.852 | 10,6% |
| Macaristan | 416.084 | 442.039 | 578.105 | 1.026.225 | 974.028 | 1.220.903 | 1.372.190 | 1.144.506 | 1.193.629 | 1.403.187 | 9,1% |
| Türkiye | 1.026.134 | 1.335.142 | 1.617.650 | 2.636.898 | 2.522.376 | 2.974.632 | 3.252.431 | 2.976.789 | 2.865.559 | 3.092.121 | 8,2% |
| Belçika | 433.946 | 512.394 | 561.451 | 867.252 | 796.898 | 1.280.523 | 1.133.426 | 1.069.012 | 1.118.175 | 1.186.441 | 7,4% |
| Tayland | 1.042.851 | 1.487.184 | 1.630.276 | 2.120.589 | 2.002.103 | 2.464.105 | 2.455.277 | 2.333.271 | 2.427.556 | 2.769.437 | 7,2% |

Kaynak: Trademap, uzman hesaplamaları

Tablo 6: Elektrikli Ev Aleti İthalatını En Çok Artıran Ülkeler, 2003-2017, x 1.000 ABD Doları

| İthalatçılar | 2003 | 2004 | 2005 | 2008 | 2009 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Cagr (%) |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| Vietnam | 79.959 | 118.219 | 138.823 | 291.133 | 337.178 | 595.988 | 648.088 | 825.664 | 878.192 | 952.193 | 19,4% |
| G. Kore | 359.354 | 365.651 | 430.437 | 621.144 | 508.199 | 998.452 | 1.207.098 | 1.300.325 | 1.476.633 | 1.915.085 | 12,7% |
| Çin Halk Cumhuriyeti | 558.694 | 791.969 | 992.459 | 822.455 | 689.566 | 1.185.738 | 1.421.991 | 1.479.757 | 1.685.299 | 2.243.524 | 10,4% |
| Polonya | 458.418 | 660.832 | 766.292 | 1.403.867 | 1.109.043 | 1.421.506 | 1.628.983 | 1.679.344 | 1.620.186 | 1.820.736 | 10,4% |
| Çekya | 361.374 | 463.721 | 455.914 | 761.918 | 624.775 | 924.956 | 985.390 | 1.032.198 | 1.281.170 | 1.429.461 | 10,3% |
| Türkiye | 239.151 | 358.876 | 437.064 | 920.617 | 707.915 | 1.239.890 | 1.128.548 | 993.416 | 802.031 | 859.991 | 9,6% |
| Rusya Federasyonu | 748.699 | 1.116.077 | 1.388.703 | 2.920.049 | 1.935.088 | 4.016.273 | 3.207.505 | 1.892.323 | 1.991.485 | 2.536.378 | 9,1% |
| Macaristan | 314.675 | 406.807 | 459.979 | 661.273 | 626.329 | 654.289 | 754.618 | 606.651 | 666.107 | 941.343 | 8,1% |
| Japonya | 1.752.953 | 1.996.865 | 2.239.098 | 3.228.853 | 3.385.841 | 5.039.684 | 5.178.494 | 4.740.507 | 4.933.946 | 4.989.858 | 7,8% |
| S. Arabistan | 309.009 | 328.588 | 382.604 | 590.355 | 544.629 | 993.455 | 983.212 | 1.147.632 | 896.356 | 858.084 | 7,6% |

Kaynak: Trademap, uzman hesaplamaları

1.2.6. Sanayi Eğilimleri ve Gelişmeler

Bu bölümde küresel elektrikli ev aletleri sektöründeki ana eğilimler üzerinde kısaca durulmuştur.

Küresel tüketim harcamaları 2010-2020 döneminde, %43 gibi çok büyük bir yıllık bileşik büyüme oranı ile 28 Trilyon A.B.D. Dolarından 40 Trilyon A.B.D. Dolarına çıkma eğilimi göstermektedir³. Tüketim harcamalarında gerçekleşmesi beklenen bu büyük artışın en önemli nedeni, son 7-8 yıldır yaşanmaya başlayan ve önümüzdeki dönemde hızla artacağı öngörülen demografik yapı değişimlerdir. 2010 yılında dünya nüfusunun %36'sını oluşturan gelişmekte olan ülkeler tüketimin %16'sını gerçekleştirirken, 2020 yılına gelindiğinde bu ülkelerin nüfusun %57'sini ve tüketimin %25'ini gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Benzer değişimin tüm gelir grubundaki ülkelerde gerçekleşeceği öngörülmektedir. Bir diğer deyişle, önümüzdeki dönem bir yandan karışıklıkların ve büyük nüfus hareketlerinin yaşandığı, gelişmemiş ülkelerdeki nüfusun hızla gelişmiş ülkelere doğru yöneldiği ve bundan kaynaklı siyasi-politik sorunların baş gösterdiği ancak buna rağmen küresel olarak refahın dolayısıyla tüketimin artacağı bir dönem olarak görülmektedir.

Aratan bu küresel tüketimde en büyük payı oluşturan kalemlerden birisinin de elektrikli ev aletleri olacağı varsayılmaktadır. Bir hesaplama göre küresel elektrikli ev aletleri pazarı önümüzdeki 7-8 yıllık dönemde bugünkü yaklaşık 400 Milyar ABD Doları büyüklüğünden yaklaşık 850 Milyar ABD Dolarlık bir Pazar büyüklüğüne ulaşacaktır⁴.

Elektrikli ev aletleri pazarının gelişimini etkileyen en önemli faktörler;

- Şehirde yaşayan nüfusun toplam nüfusa oranındaki artış,
- Hane halkı gelirlerindeki artış,
- Tüketicilerin genel olarak konfor beklentilerinin yükselmesinin yanı sıra
- Tüketim alışkanlıklarındaki değişimler
- Teknolojideki ilerlemeler olarak sıralanabilir.

³ <https://www.atkearney.com/consumer-goods/article/?a/consumer-wealth-and-spending-the-12-trillion-opportunity>

⁴ A.g.e.

2. Türk Elektrikli Ev Aletleri Sektörü

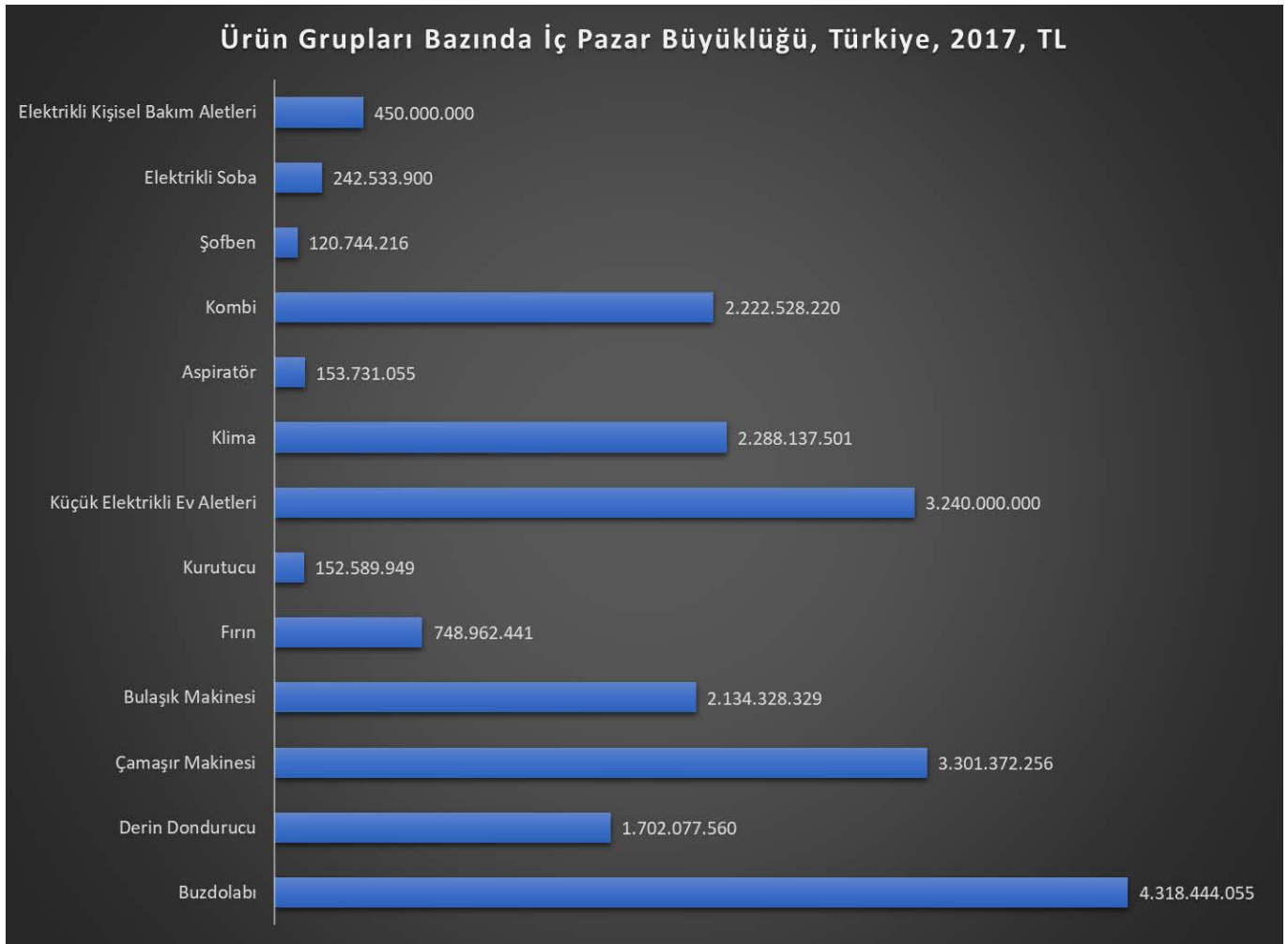
Bu bölümde Türk Elektrikli Ev Aletleri sektörünün ticaret hacmi ile ilgili bilgiler verilmiş, sanayideki eğilimler ve gelişmeler üzerinde durulmuştur.

2.1. Türk Elektrikli Ev Aletleri Sanayisine Genel Bakış

Türkiye, 2017 yılı itibarıyla yaklaşık 5,8 Milyar ABD Doları iç pazar büyüklüğü ile küresel pazarın %1,46'sını temsil etmektedir.

Aşağıda yer alan Şekil 6: Ürün Grupları İtibarıyla Türkiye Elektrikli Ev Aletleri Pazarı, 2017, TL 2017 yılı itibarıyla elektrikli ev aletleri sektörünün iç Pazar büyüklüğünü göstermektedir.

Şekil 6: Ürün Grupları İtibarıyla Türkiye Elektrikli Ev Aletleri Pazarı, 2017, TL



Kaynak: TUIK, TURKBESD, ISKID, Sektöre Yayınlar, Uzman Hesaplamaları

2018 yılı itibarıyla TOBB Sanayi veri tabanına kayıtlı 474 işletme elektrikli ev aletleri sektöründe üretim faaliyeti göstermektedir. Kapasite raporlarına göre toplam 61.022 kişiyi istihdam eden sektördeki firmaların coğrafi dağılımları aşağıda yer alan haritada gösterilmiştir.

Şekil 7: Elektrikli Ev Aletleri Sektöründeki Üreticilerin Coğrafi Dağılımı, 2018’de gösterildiği gibi Sektörde faaliyet gösteren ve TOBB Sanayi Veri tabanına kayıtlı işletmelerin %9’u Kayseri’de yerleşiktir. Haritadaki dağılımdan yola çıkılarak sektörün toplam dört coğrafi bölgede yoğunlaştığı söylenebilir. Bunlar;

- 223 firma ile sektördeki toplam firmaların %47’sinin faaliyet gösterdiği, 15.322 çalışan ile toplam sektörel istihdamın %25’ine sahip İstanbul, Bursa ve Kocaeli illerinde oluşan Marmara Bölgesi,
- 51 firma ile sektördeki toplam firmaların %11’inin faaliyet gösterdiği, 10.967 çalışan ile toplam sektörel istihdamın %18’ine sahip İzmir ve Manisa’dan oluşan Ege Bölgesi,
- 63 firma ile sektördeki toplam firmaların %13’ünün faaliyet gösterdiği, 3.553 çalışan ile toplam sektörel istihdamın %6’sına sahip Ankara ve Konya’dan oluşan İç Anadolu Bölgesi ile
- 43 firma ile sektördeki toplam firmaların %9’unun faaliyet gösterdiği, 6.176 çalışan ile toplam sektörel istihdamın %10’una sahip Kayseri’dir.

Yukarıda listelenmiş olan bölgeler, TOBB Sanayi Veritabanı’na göre sektörde faaliyet gösteren 474 işletmenin %80’inin oluşturan 380’ine ev sahipliği yaparken, sektörel istihdamın %59’unu barındırmaktadırlar. Sektördeki toplam 61.022 çalışanın 2.422’si mühendis, 4.349’u idari personel ve kalanı ise teknisyen, ustabaşı ve işçilerden oluşmaktadır. Bir diğer deyişle sektörel istihdamın sadece %11’lik kısmı beyaz yakalı personelden oluşmaktadır. Çok uzun süredir bilindiği üzere, bir toplumun mesleki kompozisyonu, o toplumun ekonomik ve kültürel gelişmişlik endeksi üzerinde önemli bir yer tutmaktadır⁵. Yüksek oranda beyaz yakalı personel çalıştıran sektörler, göreceli olarak yüksek ücret ödeyen sektörlerdir. Çalışan gelirlerinin artışı ise doğrudan toplumsal refah seviyesinin yükselmesi ile ilişkilidir. Bu anlamı ile değerlendirildiğinde sektördeki firmaların rekabetçi oluşları ile çalıştırdıkları beyaz yaka personeli toplam personele oranının yüksekliği ile doğru orantılıdır denebilir. Bu bakış açısı ve değerlendirme çerçevesinde Türk sanayisinin kalan kısmının büyük bölümüne karşı çok daha rekabetçi olduğu söylenebilecek olan elektrikli ev aletleri sektörünün beyaz yaka çalışan oranlarının toplam içindeki payının yükseltilmesi gerekmektedir.

Öte yandan SGK verileri açısından sektördeki firma ve çalışan sayısı yıllar itibarıyla aşağıdaki gibidir.

Tablo 7: Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Çalışan ve İşletme Sayıları, 2013-2017, Türkiye

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Cagr |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| İşletme Sayısı | 1.170 | 1.113 | 1.074 | 1.025 | 1.018 | -3,42% |
| Çalışan Sayısı | 45.206 | 47.630 | 49.702 | 51.709 | 56.748 | 5,85% |

Kaynak: SGK

Tablo 7: Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Çalışan ve İşletme Sayıları, 2013-2017, Türkiye’de gösterildiği gibi 2013-2017 yıllarını kapsayan geçtiğimiz 5 yıllık dönemde elektrikli ev aletleri sektöründe faaliyet gösteren işletme sayısı azalırken istihdam da artış gözlenmiştir. Aynı dönemde Türkiye’deki toplam istihdam yıllık %7,07 bileşik büyüme oranı ile artarken sektörün ulusal istihdamı %5,85 ile ülkenin genel performansının altında kalmıştır.

⁵ Benjamin Salomon, “The growth of the white collar work force”, The Journal of Business, Vol 27 No 4, Ekim 1954, University of Chicago Press, sf.268.

2.1.1. Dış Ticaret

Bu bölümde Türkiye'nin dış ticaretinin boyutu, yönü ve ticaret ortakları hakkında bilgi ve istatistikler bulunmaktadır.

Türk elektrikli ev aletleri sektörünün 2017 yılı itibarıyla gerçekleştirdiği 3,2 Milyar ABD Doları ihracat ile elektrikli ev aletleri sektöründeki küresel ihracatın %3,2'sini gerçekleştirmiştir. Bu oran, Türkiye'nin küresel ihracat ile kıyaslandığında genel ihracat performansının üzerindedir. Bu açıdan bakıldığında sektörün tamamı açısından Türkiye küresel anlamda sektör için önemli bir oyuncu olma özelliği taşımaktadır. Elektrikli ev aletleri sektöründeki bazı ürün grupları açısından Türkiye küresel pazarda lider ülkeler arasında yer almaktadır. Türkiye çamaşır kurutma makineleri ihracatında 2017 yılı itibarıyla küresel ihracatın %13,3'ünü gerçekleştirirken, küresel pazarda satılan her 10 çamaşır ve bulaşık makinesinden 1'er tanesi Türkiye'den ihraç edilmektedir. Ayrıca, küresel derin dondurucu ihracatın %7,4'ü ve elektrikli fırın, ocak ihracatının %6,6'sı Türk sanayisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Burada altı çizilmesi gereken husus, Türk Elektrikli Ev Aletleri Sektörünün motor gücünün beyaz eşya segmenti ve bu segmentte ürünler sunan işletmelerden oluştuğudur.

Türk Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği'ne göre günümüzde Türk Beyaz Eşya sektörü, 25 milyon adetlik üretimi ile Avrupa'nın da 1 numaralı üreticisi konumundadır. Bu üretiminin yüzde 75'ini de sayısı 150'yi bulan ülkelere ihracat yapmaktadır. Türkiye beyaz eşya sektörü, bulaşık makinesi, çamaşır makinesi, buzdolabı ve fırından oluşan dört ana kalemde, Türkiye ortalama büyümesinin %50 üzerinde büyüyerek, ülke büyümesine ve ekonomisine katkıda bulunmuştur. Ortalamanın üstündeki bu büyüme oranı, sektörün Türkiye ekonomisine yaptığı ciddi katkıyı gözler önüne sermektedir.

Sektör vermiş olduğu 2,4 Milyar ABD Doları dış ticaret fazlası ile de ulusal ekonomi için kritik öneme sahip sektörler arasında yer almaktadır.

Aşağıda ürün grupları itibarıyla Türkiye'nin dış ticaret ve küresel dış ticaret içindeki pozisyonu ortaya konulmuştur.

Tablo 8: Türk Elektrikli Ev Aletleri Sektörü Dış Ticareti, x 1.000 ABD Doları, 2017

| | KÜRESEL TİCARET VE TÜRKİYE- ÖZET | | | | | | DÜNYA | | |
|---|----------------------------------|----------------------------|---|---|---|--|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| | TÜRKİYE | | TÜRKİYE | | TÜRKİYE | | DÜNYA | | |
| | İhracat, x 1.000 ABD \$ | İthalat, x 1.000 ABD \$ | Dış Ticaret Hacmi, x 1.000 ABD \$ | Dış Ticaret Dengesi, x 1.000 ABD \$ | Küresel İhracat içindeki Payı (%) | Küresel İthalat içindeki Payı (%) | İhracat, x 1.000 ABD \$ | İthalat, x 1.000 ABD \$ | Dış Ticaret Hacmi, x 1.000 ABD \$ |
| PIŞIRICILAR | 831.455 | 113.555 | 945.010 | 717.900 | 4,8% | 0,7% | 17.272.238 | 16.512.055 | 33.784.293 |
| Mikro dalgalı fırınlar | 1.054 | 28.781 | 29.835 | -27.727 | 0,0% | 0,7% | 4.068.702 | 4.111.816 | 8.180.518 |
| Ocak-Fırın-Elektrikli | 741.663 | 65.733 | 807.396 | 675.930 | 6,6% | 0,6% | 11.166.453 | 10.392.465 | 21.558.918 |
| Aspiratör ve Davlumbaz | 88.281 | 18.277 | 106.558 | 70.004 | 4,3% | 0,9% | 2.037.083 | 2.007.774 | 4.044.857 |
| Aspiratör ve Davlumbaz aksam ve y. Parçaları | 457 | 764 | 1.221 | -307 | NA | NA | NA | NA | NA |
| MUHAFAZA EDİCİLER | 407.447 | 97.845 | 505.291 | 309.602 | 4,9% | 1,2% | 8.271.793 | 8.122.237 | 16.394.030 |
| Buzdolabı | 176.278 | 5.857 | 182.135 | 170.421 | 3,8% | 0,1% | 4.581.739 | 4.433.241 | 9.014.980 |
| Derin Dondurucular | 216.869 | 91.039 | 307.908 | 125.830 | 7,4% | 3,1% | 2.922.231 | 2.915.687 | 5.837.918 |
| Bu gruptaki ürünlerin aksam ve y. parçaları | 14.300 | 949 | 15.248 | 13.351 | 1,9% | 0,1% | 767.823 | 773.309 | 1.541.132 |
| YIKAYICILAR, TEMİZLEYİCİLER | 1.716.070 | 172.063 | 1.888.133 | 1.544.007 | 10,3% | 1,0% | 16.689.169 | 16.492.661 | 33.181.830 |
| Çamaşır Makineleri | 931.585 | 89.770 | 1.021.355 | 841.815 | 10,2% | 1,0% | 9.160.908 | 8.778.940 | 17.939.848 |
| Kurutma Makineleri | 288.027 | 18.301 | 306.328 | 269.726 | 13,3% | 0,8% | 2.172.444 | 2.264.920 | 4.437.364 |
| Çamaşır Makineleri Aksam ve parça | 47.217 | 19.228 | 66.445 | 27.989 | 3,9% | 1,7% | 1.200.469 | 1.152.855 | 2.353.324 |
| Bulaşık Makineleri | 449.241 | 44.764 | 494.005 | 404.477 | 10,8% | 1,0% | 4.155.348 | 4.295.946 | 8.451.294 |
| Elektrikli Isıtıcılar (Soba, termosifon vb.) | 124.858 | 65.733 | 190.591 | 59.125 | 1,3% | 0,7% | 9.805.550 | 9.769.542 | 19.575.092 |
| Elektrikli Süpürge ve Aksamı | 45.475 | 136.919 | 182.394 | -91.444 | 0,4% | 1,1% | 10.149.656 | 12.186.827 | 22.336.483 |
| Ütü, Elk. kurutma, Elk. Battaniye | 11.406 | 65.065 | 76.471 | -53.659 | 0,5% | 2,7% | 2.345.616 | 2.411.407 | 4.757.023 |
| Küçük Ev Aletleri ve aksamı | 55.801 | 61.562 | 117.363 | -5.761 | 0,3% | 0,3% | 18.987.611 | 19.674.366 | 38.661.977 |
| Kişisel Bakım Ürünleri | 13.463 | 73.703 | 87.166 | -60.240 | 0,1% | 0,5% | 13.997.245 | 14.177.710 | 28.174.955 |
| Vantilatör | 5.450 | 32.985 | 38.435 | -27.535 | 0,1% | 0,7% | 4.332.706 | 4.422.311 | 8.755.017 |
| Elektrikli Isıtıcı, Fırın vb. Aksam ve yedek parça | 32.778 | 50 | 32.828 | 32.728 | 0,8% | 0,0% | 4.323.207 | 4.022.079 | 8.345.286 |
| ELEKTRİKLİ EV EŞYALARI | 3.211.449 | 819.453 | 4.030.878 | 2.391.995 | 3,2% | 0,8% | 101.851.608 | 103.769.140 | 205.620.724 |

Kaynak: Trademap, Uzman Hesaplamaları

3. Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörü

Bu bölümde Kayseri’de bulunan elektrikli ev aletleri sanayisi tüm boyutları ile analiz edilmiş ve bölgedeki sanayinin bir değer zinciri haritası ortaya konulmuştur. Bu bölümde gerçekleştirilmiş olan analizler sonucunda bölgedeki sanayinin durumu ortaya konulmuş, sektör üyelerinin de katılımı ile gerçekleştirilen çalıştaylar, saha ziyaretleri, uzman değerlendirmeleri ile gelişme eksenlerine uygun yükseltme planları şekillendirmek için analiz ve sentezler yapılmıştır.

3.1. Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sanayisine Genel Bakış

Çeşitli sektör temsilcileri ve girişimcilerle yapılan görüşmelerde araştırılmakla beraber, sektörün hangi tetikleme sonucu Kayseri’de başladığı konusu ile ilgili bilgiye ulaşılamamıştır. Kimi kaynaklar ilde bulunan hava ikmal üssü ve hava ikmal üssündeki bakım onarın kabiliyetinin ildeki mekanik üretimi tetiklemiş olabileceği ile ilgili görüş belirtse de sektörün ilde nasıl başladığı ile ilgili sağlıklı bir kaynaktan doğrulanmış veri elde edilememiştir.

Kayseri’de TOBB sanayi veri tabanı kayıtlarına göre 2018 yılı itibarıyla toplam 43 sektör firması 6.176 çalışanı ile faaliyet göstermekteyken, SGK veri tabanından elde edilen verilere göre Kayseri’de 68 sektör işletmesi 2.831 çalışanı ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu noktada SGK veri tabanından elde edilen verilerin doğru olduğu kabul edilerek bu veriler kullanılmıştır.

Tablo 9: Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Çalışan ve İşletme Sayıları, 2013-2017, Kayseri

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Cagr |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| İşletme Sayısı | 58 | 58 | 63 | 63 | 68 | 4,06% |
| Çalışan Sayısı | 1.973 | 1.461 | 1.422 | 1.430 | 2.831 | 9,45% |

Kaynak: SGK

Tablo 9: Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Çalışan ve İşletme Sayıları, 2013-2017, Kayseri’de gösterilen sektörün verileri ile Tablo 7: Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Çalışan ve İşletme Sayıları, 2013-2017, Türkiye’deki ulusal elektrikli ev aletleri sektörü verileri karşılaştırıldığında Kayseri’deki sektörün ulusal sektöre göre geçtiğimiz beş yıllık dönemde çok daha iyi bir performans gösterdiği söylenebilir.

Sektörün firma ve çalışan sayısı açısından büyüklük, başatlık ve uzmanlık durumu aşağıda gösterilmiştir.

$$Büyüklük_{firma\ sayısı} = \%6,7$$

$$Büyüklük_{istihdam} = \%5$$

$$Başatlık_{firma\ sayısı} = \%1,4$$

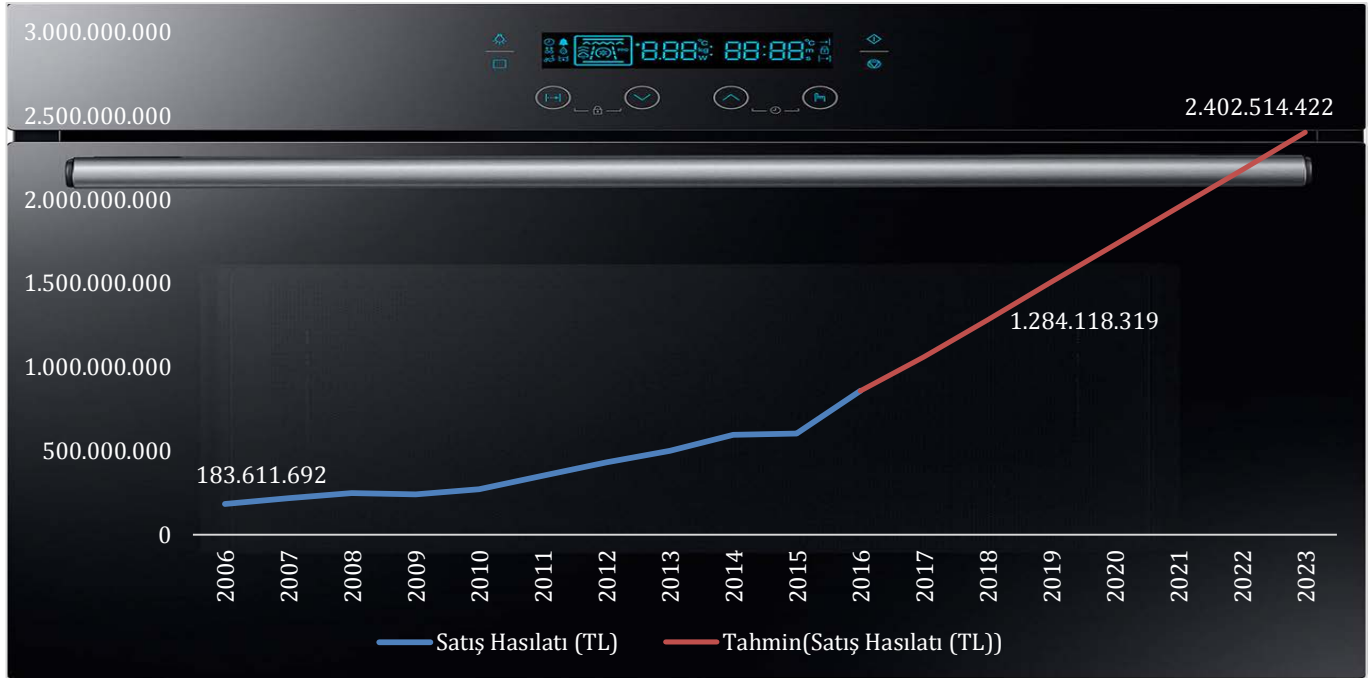
$$Başatlık_{istihdam} = \%3,2$$

$$Uzmanlık_{firma\ sayısı} = 3,6$$

$$Uzmanlık_{istihdam} = 2,2$$

GBS veri tabanından elde edilen verilere göre sektörün 2016 yılı itibarıyla satış hasılatı 859.389.079.- TL seviyesinde gerçekleşmiştir. 2018 yılında 1,3 Milyar TL satış hasılatı elde etmiş olduğu hesaplanan sektörün, 2023 yılında 2,4 Milyar TL satış hasılatına ulaşacağı tahmin edilmektedir.

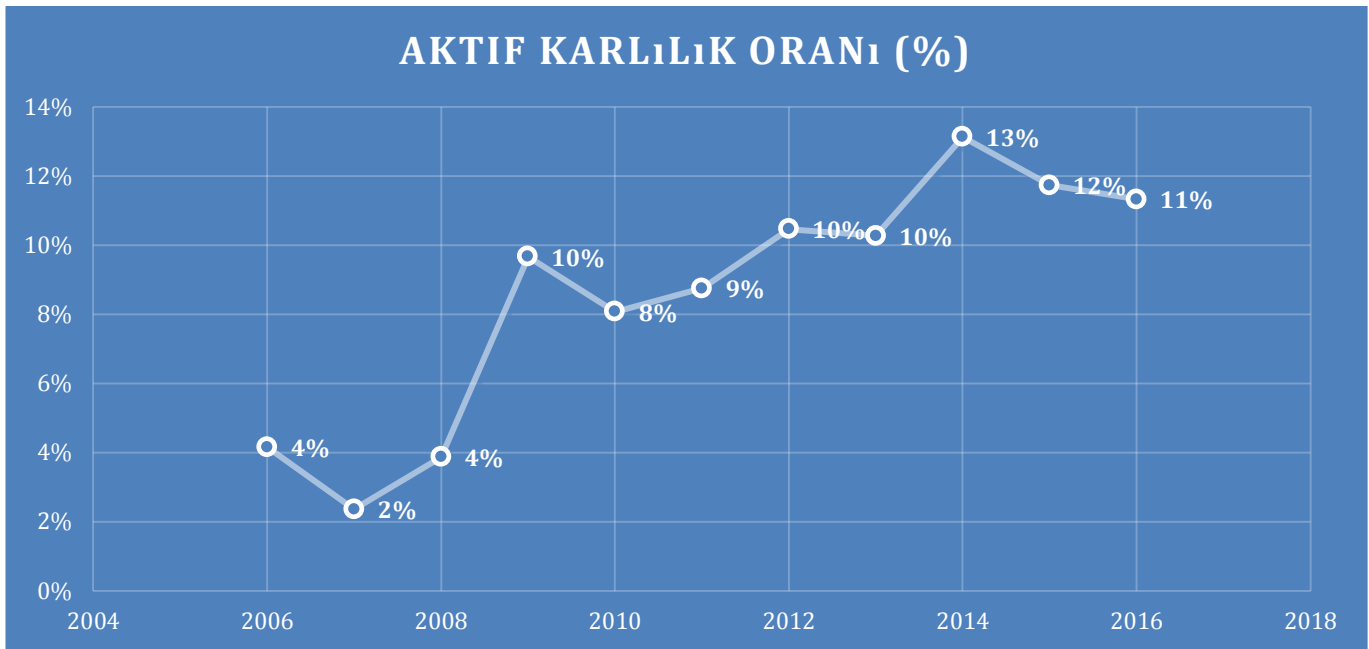
Şekil 8: Elektrikli Ev Aletleri Üreticilerinin Satış Hasılatı, 2006-2023, TL, Kayseri



Kaynak: GBS

Sektör işletmelerinin Aktif Karlılık oranlarında⁶ yıllar itibarıyla gözlenen değişimde aşağıda ayrıca gösterilmiştir.

Şekil 9: Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, 2006-2016, AKO, %



Kaynak: GBS

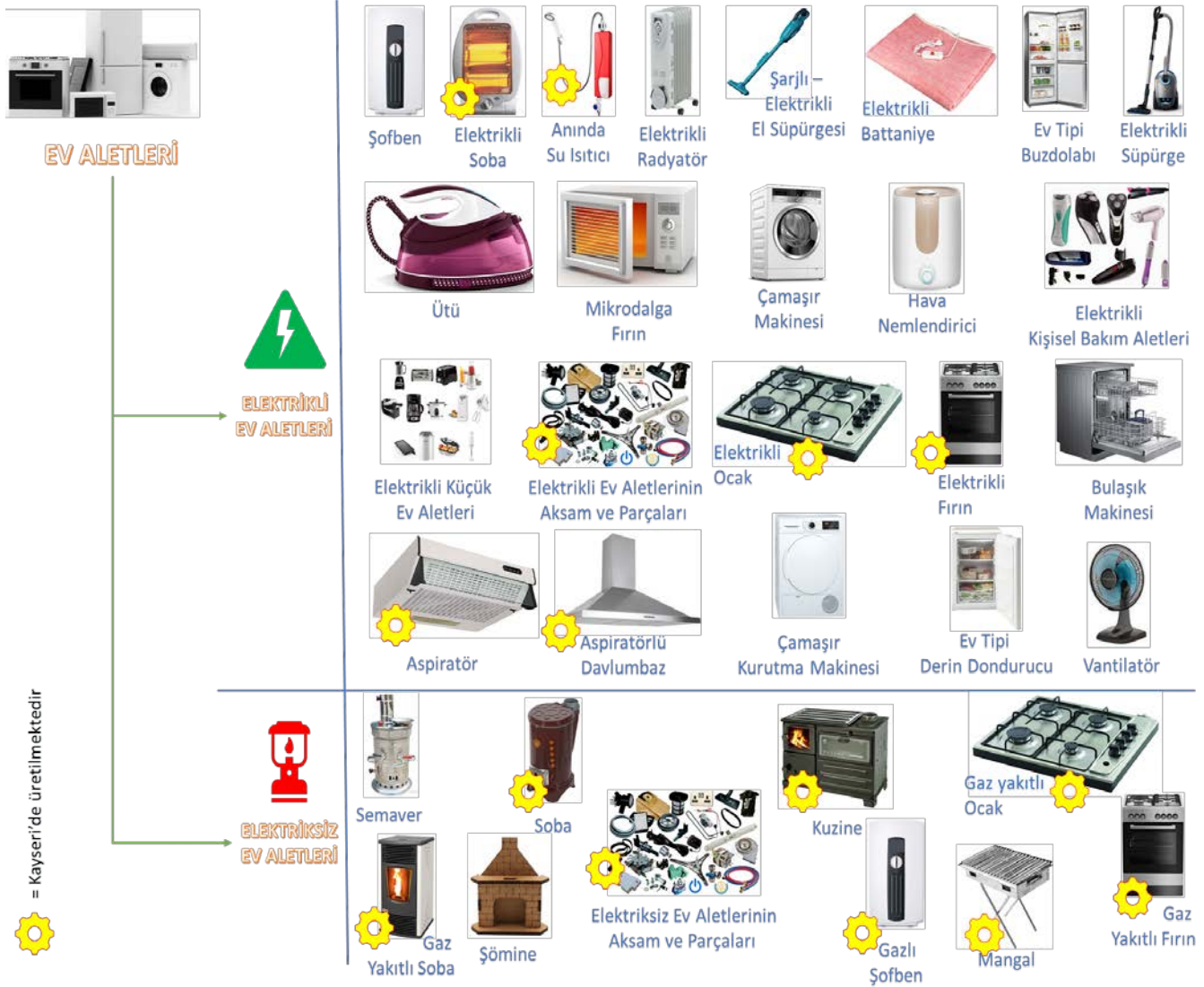
⁶ İşletmenin kaynaklarının ne ölçüde karlı kullanıldığını gösteren bir finansal orandır. Oranın yüksek olması, firmanın aktif yatırımlardan daha yüksek kar ettiği anlamına gelmektedir.

AKO'nun 2018 yılı itibariyle VESTEL için %9,6 ve ARÇELİK için %7,08 seviyesinde olduğu göz önünde bulundurulduğunda sektör ortalaması olarak %10-11 seviyesinde bir AKO'ya sahip Kayseri Elektrikli Ev Aletleri sektörünün oldukça iyi bir aktif yatırım karlılığına sahip olduğu söylenebilir⁷.

3.1.1. Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörü Ürünleri

Aşağıdaki Şekil 10: Kayseri Elektrik Ev Aletleri Sektörü Ürünleri'nde Kayseri'de üretilmekte olan ürünler gösterilmiştir.

Şekil 10: Kayseri Elektrik Ev Aletleri Sektörü Ürünleri

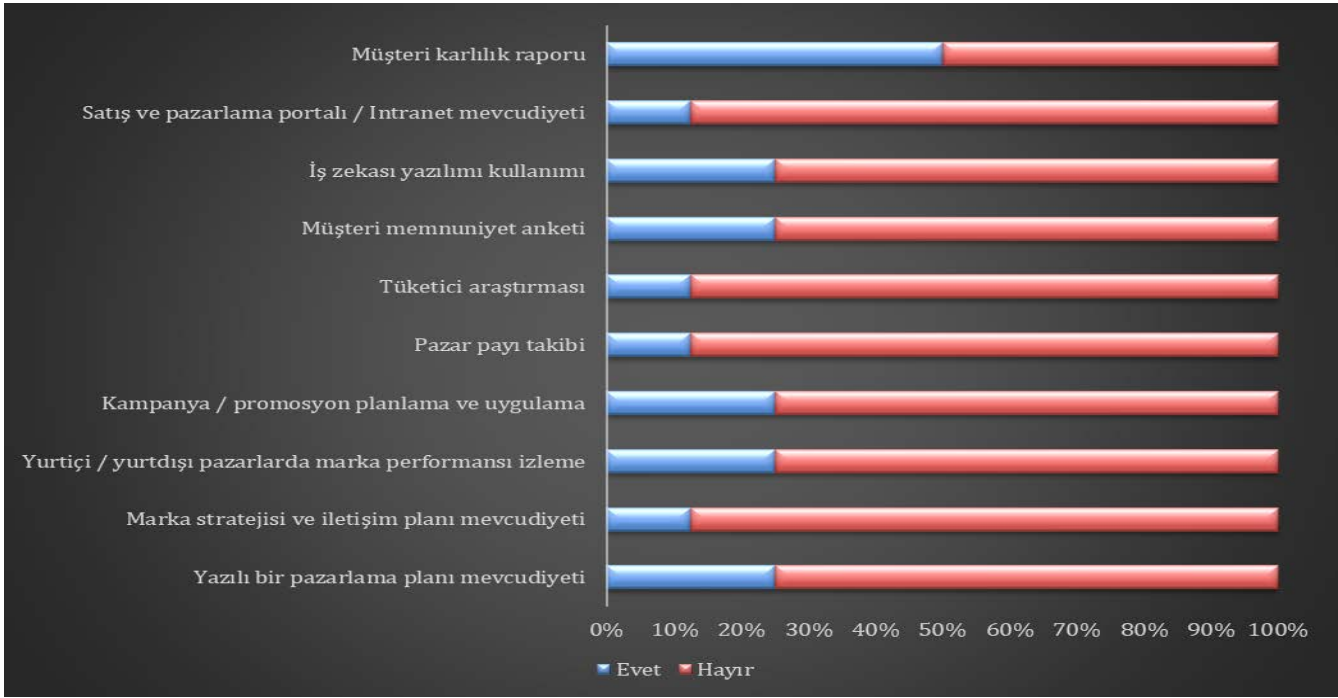


Kaysari'de bulunan elektrikli ev aletleri sektörü oldukça geniş bir yelpazede ürün üretiyor olsa da, Oran Kalkınma Ajansı'nın daha önce gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar doğrultusunda bu firmaların çok büyük çoğunluğunun pişirici grubu ürünlerin üretimine odaklanmış oldukları ortaya çıkmaktadır.

Pilot değer zinciri analizi çalışması kapsamında sektörü temsil kabiliyeti yüksek 8 işletme ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu görüşmelerden işletme kabiliyetlerine ilişkin elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

⁷ Arçelik ve Vestel firmalarına ait veriler kamuya açık bilgiler olup www.marketscreener.com sitesinden derlenmiştir.

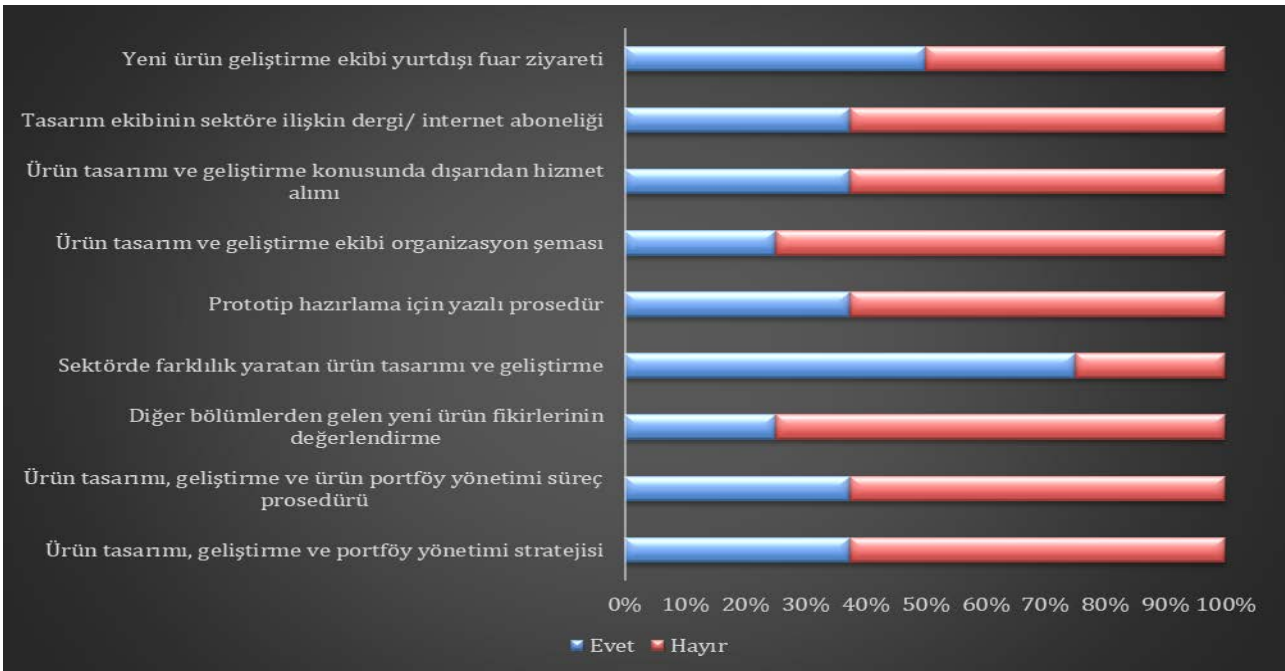
Şekil 11: Pazarlama Kabiliyetleri, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018



N=8

Şekil 11: Pazarlama Kabiliyetleri, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018’de gösterildiği gibi görüşülen işletmelerin pazarlama planı oluşturmaktan, müşteri karlılığını takip etmeye, iş zekâsı yazılımlarını kullanmaktan, tüketici araştırmalarına geniş bir yelpazede stratejik pazarlama fonksiyonları gelişmemiş durumdadır. Bu eksiklik, işletme rekabetçiliğini ve devamlılığını olumsuz yönde etkilemekte, sadece diğer işletme faaliyetlerinin verimsiz sürdürülmesi sonucu doğurmakla kalmayıp, işletmelerin sadece fiyat rekabeti yapabilir durumda kalmasına neden olmaktadır. Tıpkı aşağıda yer alan Şekil 12: Ürün Geliştirme ve Tasarım Kabiliyetleri, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018’de gösterilen ürün geliştirme ve tasarım kabiliyetlerinde olduğu gibi diğer fonksiyonlar da olumsuz etkilenmektedir.

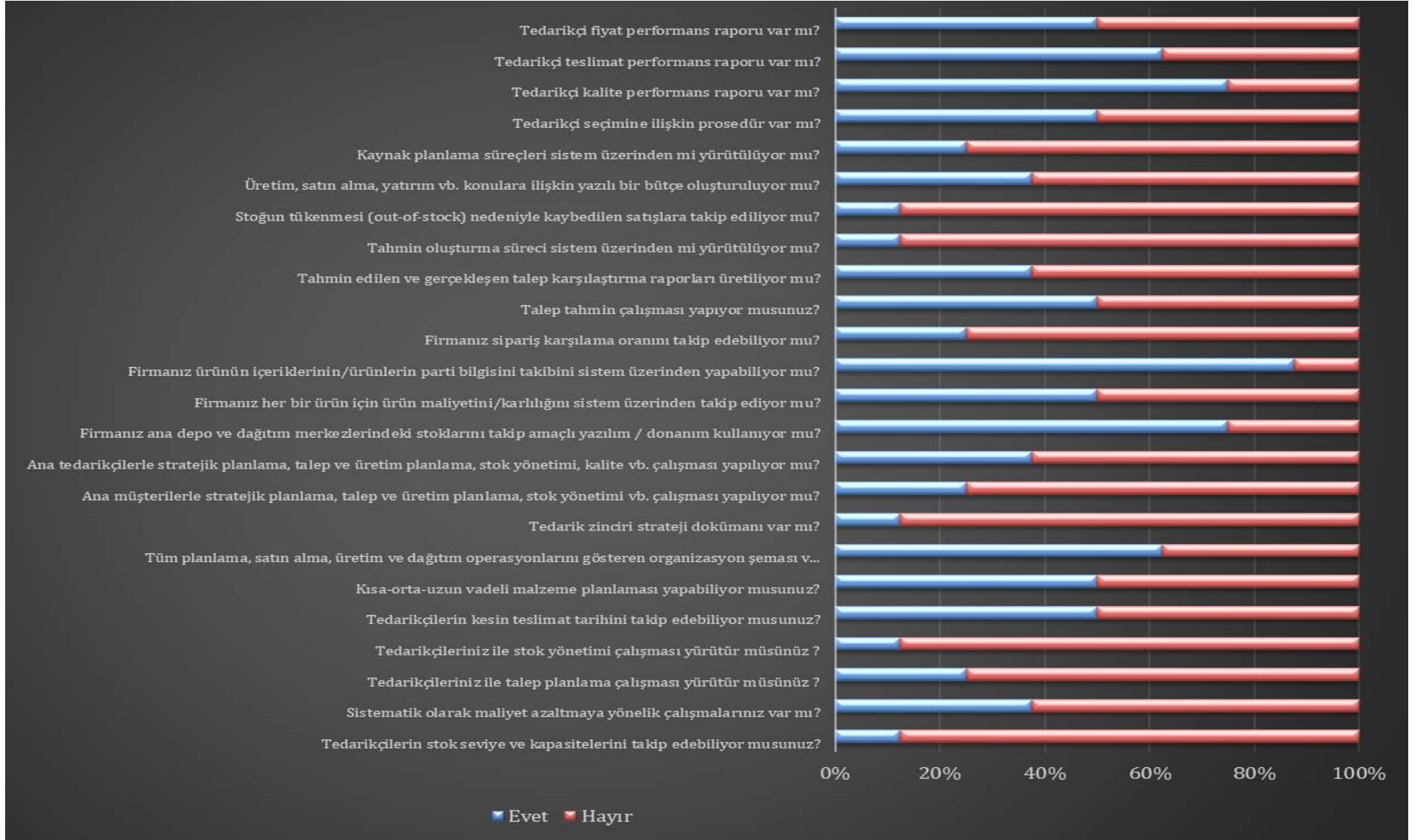
Şekil 12: Ürün Geliştirme ve Tasarım Kabiliyetleri, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018



N=8

İşletmelerin satın alma ve tedarik zincirini yönetme kabiliyetlerine ilişkin durum aşağıdaki şekilde ayrıca gösterilmiştir.

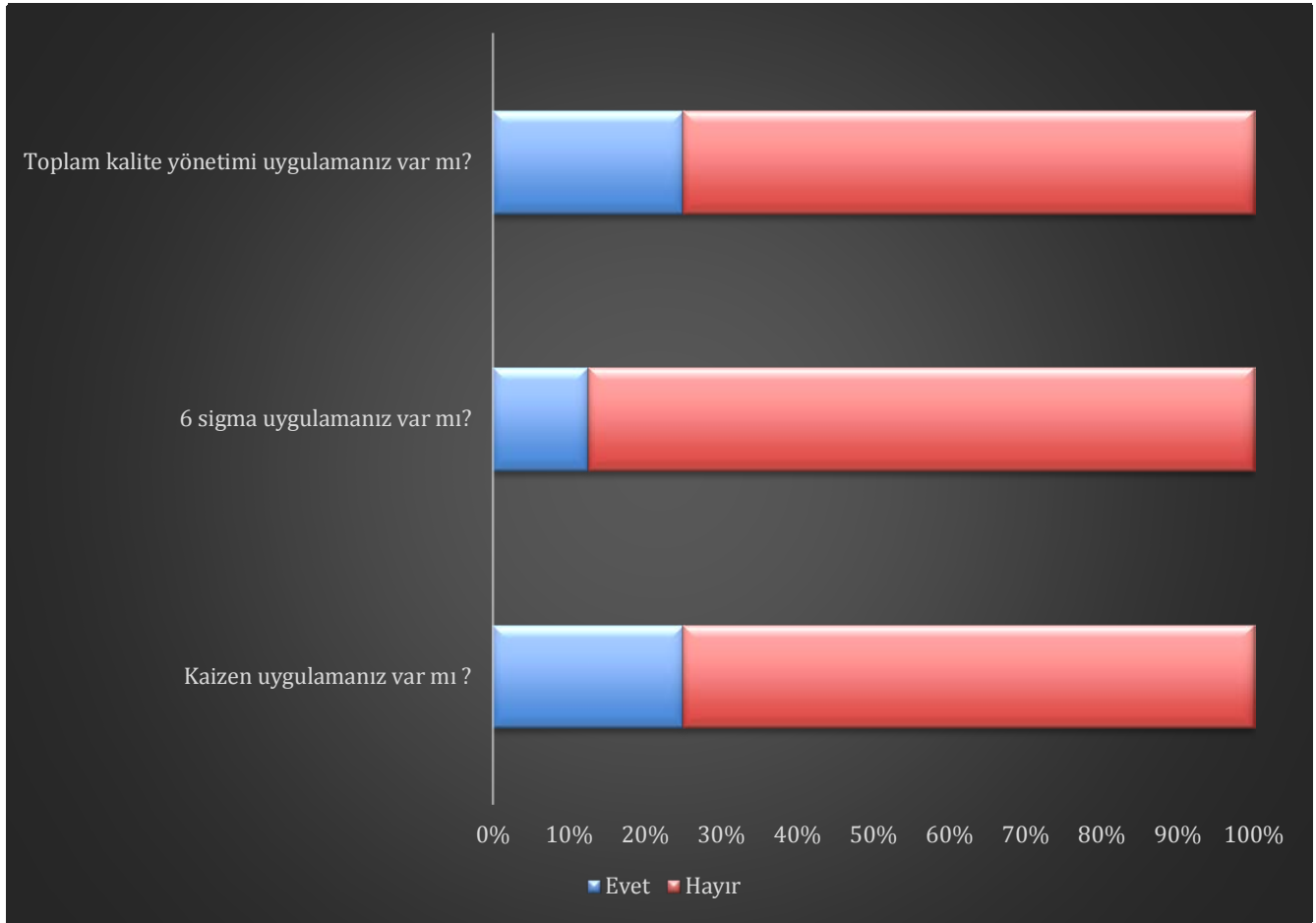
Şekil 13: Tedarik Zinciri Yönetme Kabiliyetleri, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018



N=8

İşletmelerin sistem veya ürün kalitesine yönelik uygulamalar geliştirme kabiliyetleri ile ilgili aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

Şekil 14: Kalite Uygulamaları, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018



N=8

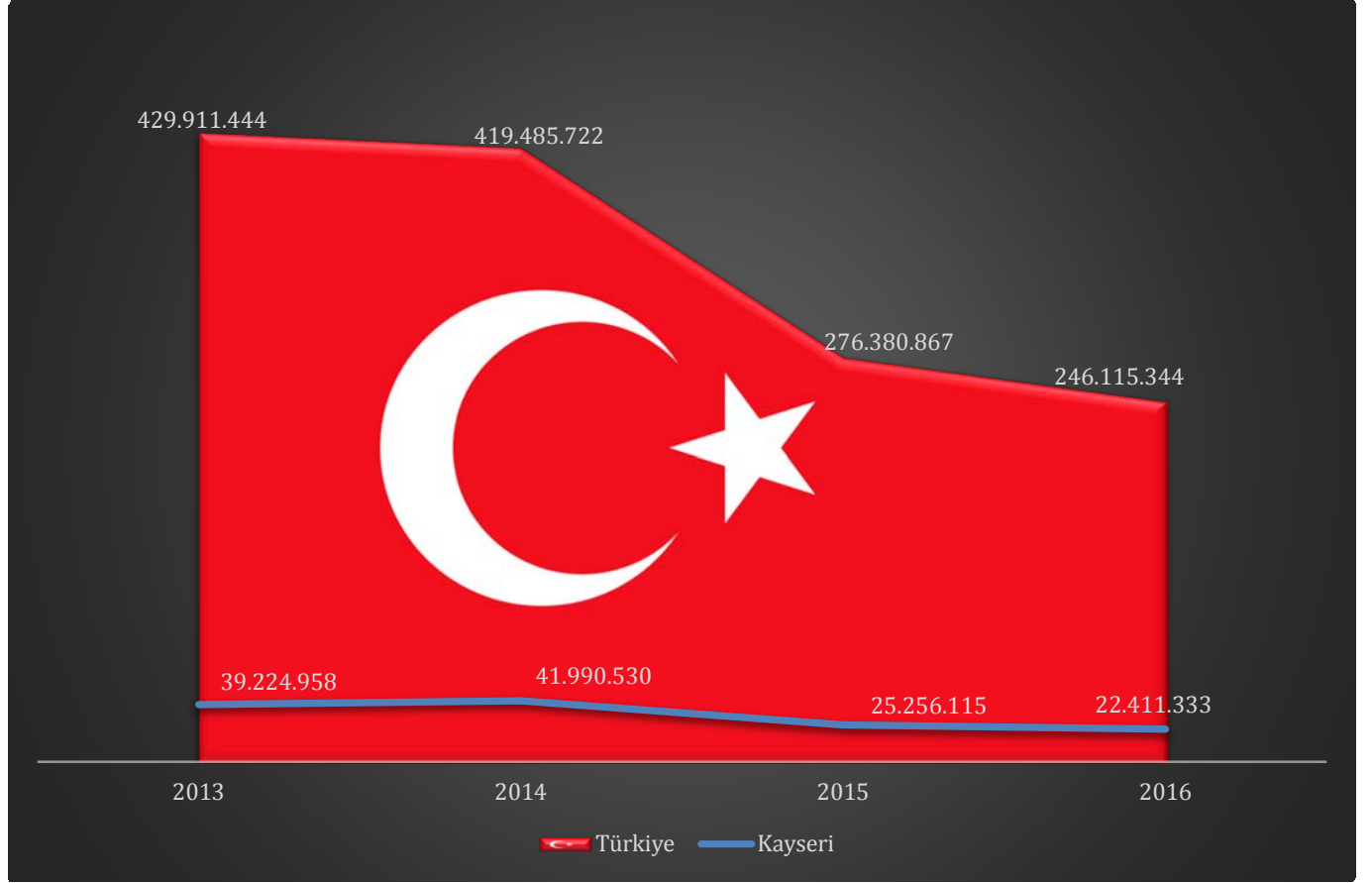
Şekil 11: Pazarlama Kabiliyetleri, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018, Şekil 12: Ürün Geliştirme ve Tasarım Kabiliyetleri, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018, Şekil 13: Tedarik Zinciri Yönetme Kabiliyetleri, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018 ve Şekil 14: Kalite Uygulamaları, Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Kayseri, 2018’de yer alan bulgular uzmanlar tarafından değerlendirilmiş, tartışılmış, nedenleri ve çözüm yolları ele alınmış ve 4.2. İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Önerilerinde eksiklikleri gidermeye yönelik ayrıntılı yükseltme planları oluşturulmuştur.

3.1.2. Dış Ticaret

Daha önce de belirtildiği gibi, Kayseri’de bulunan elektrikli ev aletleri sektörü oldukça geniş bir yelpazede ürün üretiyor olsa da Oran Kalkınma Ajansı’nın daha önce gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar doğrultusunda bu firmaların çok büyük çoğunluğunun pişirici grubu ürünlerin üretimine odaklanmış olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle yürütülen değer zinciri analizi çalışmalarında sektörün satışlarının büyük bölümünü temsil eden ürünler olarak elektrikli fırınlar ile özellikle ankastre elektrikli fırınların tamamlayıcısı niteliğindeki aspiratörlerin analiz edilmesi uygun görülmüştür. Bu nedenle Kayseri Elektrikli Ev Aletleri sektörünün ihracat verisi dikkate alınırken bu ürün gruplarının ihracat rakamları incelenmiştir. Söz konusu ürünlerde Kayseri’deki elektrikli ev aletleri sektörünün seçilmiş ürün gruplarının, Türkiye’nin ilgili ürün grubu içindeki payı 2013-2016 döneminde yıllık ortalama %9’luk civarında olmuştur.

Aşağıda 2013-2016 döneminde bölgedeki sektörün seçilmiş ürünlerde gerçekleştirdiği ihracatın Türkiye'nin ilgili ürün ihracatına karşı gelişimine dair ihracat rakamları incelemeye sunulmuştur⁸.

Şekil 15: Kayseri'nin İhracattaki Payı, 2013-2016, ABD Doları



Kaynak: GBS

⁸ İhracat değerlerinin ABD Dolarına dönüştürülmesinde kullanılan yıllık ortalama ABD Doları kurları bumko.gov.tr'den alınmıştır.

3.2. Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sanayisi Değer Zinciri Analizi

Bu bölümde Kayseri'deki elektrikli ev aletleri sanayisinin ve çevreleyen eko-sistemin mevcut durumunu daha iyi yorumlayabilmek adına sekiz farklı analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın pilot mahiyeti ve diğer kısıtlarından ötürü bir sektör haritalama çalışması gerçekleştirilmemiş, Kayseri ve elektrikli ev aletleri sektörü politika kararı ile belirlenmiştir. Pilot çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizler ve elde edilen bulgular takip edilen bölümde gösterilmiştir.

3.2.1. Ürün Segmentasyonu

Yaygın olarak bilindiği üzere sektörel seviyede değer zinciri analizi, bir sektörün nihai ürünlerine değer katan faaliyetlerin, kaynakların ve çevrenin tanımlanması ve sonra da maliyetleri düşürmek veya farklılaştırmayı artırmak üzere bu faaliyetlerin, kaynakların ve çevrenin incelenmesine yönelik bir süreçtir. Hemen hemen her türlü analiz ürünlerden başlar ve sektörlerin tedarik ve teslimat faaliyetlerine doğru genişler. Bölge için en önde gelen sektör veya sektörler belirlendikten sonra bu çalışma örneğinde olduğu gibi seçildikten sonra, aşağıda sıralananları gerçekleştirebilmek için,

- Değer üreten operasyonlar ve faaliyetler ile bunların zincir boyunca yaratılan toplam değerdeki nispi paylarının belirlenmesi,
- Rakip zincirlerle kıyaslamak üzere değeri yaratılan bileşenlerin (göstergeler) tanımlanması ve
- İncelenen değer zincirine ilişkin yükseltme olanaklarının belirlenmesi gerekmektedir.

Aslında diğer bir deyişle “bir sektörün rekabet gücü ve dinamikleri hakkında içgörüler ve zımni bilgiler elde etmek” ancak o sektörün en önemli ürünlerinin incelenmesi ile sağlanabilmektedir. Bu nedenle, araştırma sürecinin ikinci adımı sektörün en önemli ürünlerinin seçilmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada, genel olarak sektörel satışların %50'sinden fazlasını temsil eden 2 veya 3 ürünün, incelenmek üzere seçilmesi gerekmektedir.

Bu amaçla seçilmiş ürünler için aşağıdaki hesaplamalar gerçekleştirilmiştir.

$$Cirodaki\ deęişim_{ürün} = \left(\frac{Ciro_{t-1}}{Ciro_{t-5}} \right)^{\frac{1}{4}} - 1$$

$$Cirodaki\ deęişim_{ürün} = -3,2\%$$

$$İhracat\ Payı = \frac{Bölgedeki\ sektörün\ ihracat\ satışları_{ürün}}{Bölgedeki\ sektörün\ ihracat\ satışları_{toplam}}$$

$$İhracat\ Payı_{ürün} = 8\%$$

Her ne kadar seçilmiş ürünler olan elektrikli fırın ve aspiratörlerin cirosunda 2013-2016 döneminde yıllık %3,2 bileşik azalma gerçekleşmiş olsa da ürünlerin sektör ihracatı içindeki payları %8 mertebesinde gözükmemektedir. Bazı firmaların ihraç pazarlarındaki engelleri aşmak üzere yarı mamul ihracatı tercih etmelerinden dolayı bu oranın aslında daha yüksek olduğu öngörülmektedir. Sektör satışlarının çok büyük bir bölümünün bu kategoride gerçekleştiği gerek bireysel yapılan firma ziyaretlerinde gerekse düzenlenen çalıştayda firmalarca da doğrulanmıştır. Bu nedenlerden ötürü elektrikli fırınlar ve aspiratörler analiz için seçilmiştir.

3.2.2. Pazar Eğilim Analizi

Pazar eğilimi analizi, geçmiş ve cari pazar davranışlarının ve pazarın ve alıcıların baskın modellerinin analizidir. Bir sektör için eğilim analizi yapmanın önemli bir unsuru, pazarın senaryosu, alıcıların tercihleri ve küresel makroekonomik ortama ilişkin içgörülerin elde edilmesidir. Pazar eğilimi analizi, bölgesel ve küresel pazarların ürün, fiyat, hacim ve pazar payı performansının değerlendirmeye tâbi tutulması ve öngörülmesiyle gerçekleştirilir. Pazar eğilimi analizi, seçili sektör için yükseltilmiş bir strateji formülasyonu geliştirilmesinde önem arz eden eğilimleri belirler.

Pazar eğilimi analizi kapsamında aşağıdaki hesaplamalar gerçekleştirilmiştir.

$$\text{Ürün Satış eğilimi}_{ihracat} = \left(\frac{\text{Bölgedeki firmaların ihracat satışları}_{t-1}}{\text{Bölgedeki firmaların ihracat satışları}_{t-5}} \right)^{\frac{1}{4}} - 1$$

$$\text{Ürün Satış Eğilimi}_{ihracat} = -3,2\%$$

$$\text{Ürün Satış eğilimi}_{ulusal} = \left(\frac{\text{Türkiye'deki firmaların ulusal satışları}_{t-1}}{\text{Türkiye'deki firmaların ulusal satışları}_{t-5}} \right)^{\frac{1}{4}} - 1$$

$$\text{Ürün Satış Eğilimi}_{ulusal} = 14,1\%$$

$$\text{Ürün Satış eğilimi}_{ihracat} = \left(\frac{\text{Türkiye'deki firmaların ihracat satışları}_{t-1}}{\text{Türkiye'deki firmaların ihracat satışları}_{t-5}} \right)^{\frac{1}{4}} - 1$$

$$\text{Ürün Satış Eğilimi}_{ihracat} = -3,1\%$$

$$\text{Ürün Satış eğilimi}_{ihracat} = \left(\frac{\text{Küresel ihracat}_{t-1}}{\text{Küresel ihracat}_{t-5}} \right)^{\frac{1}{4}} - 1$$

$$\text{Ürün Satış Eğilimi}_{küresel} = -0,2\%$$

Her ne kadar elektrikli ev aletleri sektöründeki küresel ihracat 2003-2017 döneminde Tablo 4: Küresel Elektrikli Ev Aletleri Ticareti, Milyar ABD Dolarında gösterildiği gibi büyüme eğiliminde olsa ve 2013-2016 döneminde seçilmiş ürünlere olan ulusal talep %14,1 gibi yüksek bir oranda büyüse de aynı periyotta küresel talep durağan bir seyir izlemeye başlamıştır. Buna karşın ilgili ürünlerdeki gerek Kayseri'deki sektör temsilcilerinin gerekse Türkiye'nin diğer bölgelerindeki firmaların ihracatı %3 gibi azımsanmayacak bir oranda azalmıştır. Aynı dönemde 100 Milyon ABD dolarından fazla ithalat yapan toplam 29 ülke ithalatını yıllık %5'in üzerinde artırmayı başarırken, Kayserili ihracatçı firmaların satışlarının daralması, bu işletmelerin hedef pazar analizi kabiliyetlerinin sınırlı olmasının yanı sıra pazarlardaki gelişmeleri yakından takip edip, hızlı aksiyon alabilme ve yükselen pazarlara doğru yönlenebilme ile ilgili stratejik pazarlama yetkinliklerinin düşüklüğü ile açıklanabilir. Bu noktada yine de küresel pazarlarda seçilmiş ürünler ile ilgili bir durgunluğun genel olarak hâkim olduğu, ancak bazı pazarların bu durgunluğa rağmen iştahlı bir büyüme içinde oldukları söylenebilir.

Aşağıda ilgili dönemde ithalatını iştahlı biçimde küresel eğilimlerin aksine artıran bazı pazarlara ilişkin ithalat rakamları incelemeye sunulmuştur.

Tablo 10: İthalatını Artıran Pazarlar, 2013-2016, x 1.000 ABD Doları

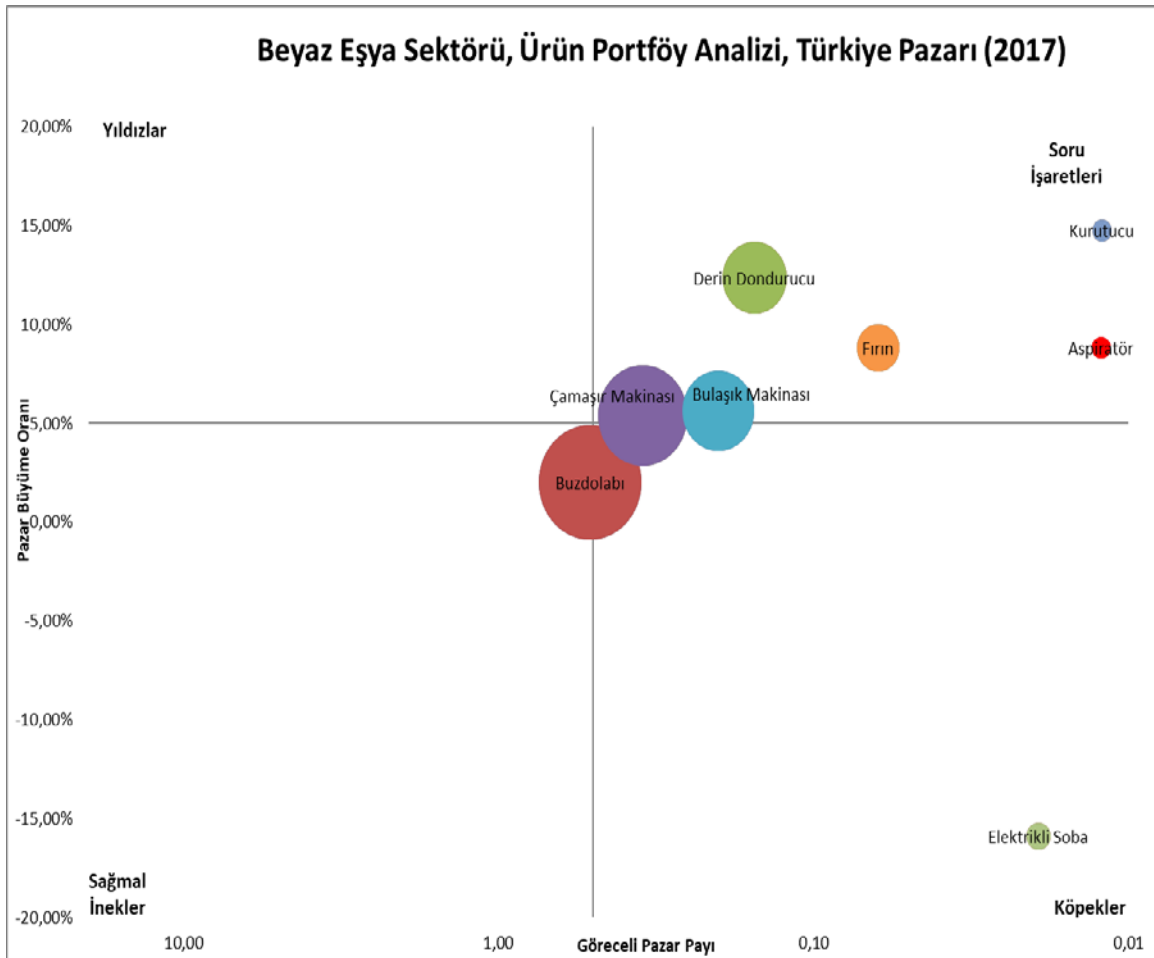
| İthalatçılar | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | cagr (%) |
|--------------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Bangladeş | 34.100 | | 74.709 | 134.743 | 58,1% |
| Filipinler | 129.107 | 147.092 | 181.171 | 256.490 | 25,7% |
| Iran | 161.185 | 217.116 | | 296.470 | 22,5% |
| Sri Lanka | 69.543 | 59.357 | 87.284 | 121.861 | 20,6% |
| Slovakya | 292.225 | 371.660 | 419.719 | 480.994 | 18,1% |
| Romanya | 365.877 | 412.555 | 450.880 | 562.652 | 15,4% |
| Burma | 88.100 | 75.119 | 86.765 | 131.558 | 14,3% |

Kaynak: Trademap

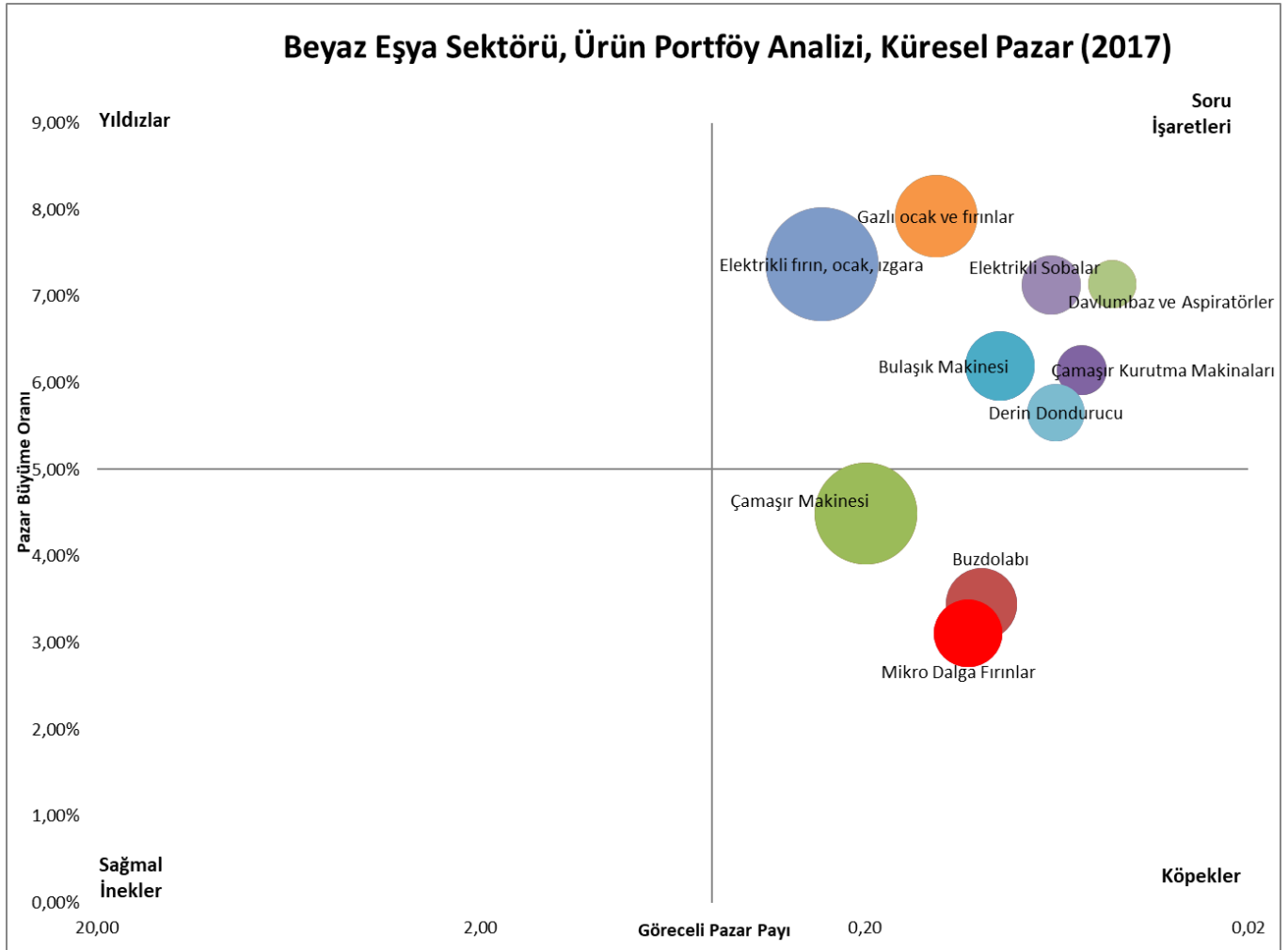
3.2.3. Ürün Yaşam Döngüsü Analizi

Bir pazardaki bütün ürünler pazara giriş, büyüme, olgunlaşma ve düşüş şeklindeki aşamalardan geçer. Bu sürece *ürün yaşam döngüsü* denir. Söz konusu aşamaların uzunluğu ürüne ilişkin pazarlama kararlarına bağlıdır. Bir ürünün yaşam döngüsünü anlamak pek çok nedenden ötürü sektör için önem taşır. En önemli nedenlerden biri ürün yaşam döngüsünü anlamamanın nakit akışının yönetilmesine yardımcı olmasıdır. Yaşam döngüsünün izlenmesi, nakit akış yönetimine ek olarak, ürünlerin piyasada yenilenme zamanının belirlenmesine de yardımcı olur. Sektöre yönelik gerçekleştirilen ulusal ve küresel ürün portföy analizlerinin görselleştirildiği grafikler aşağıda sunulmuştur.

Şekil 16: Beyaz Eşya Sektörü, Ürün Portföy Analizi, Türkiye Pazarı, 2017



Kaynak: TURKBESD, TUIK, sektörel yayınlar, uzman hesaplamaları



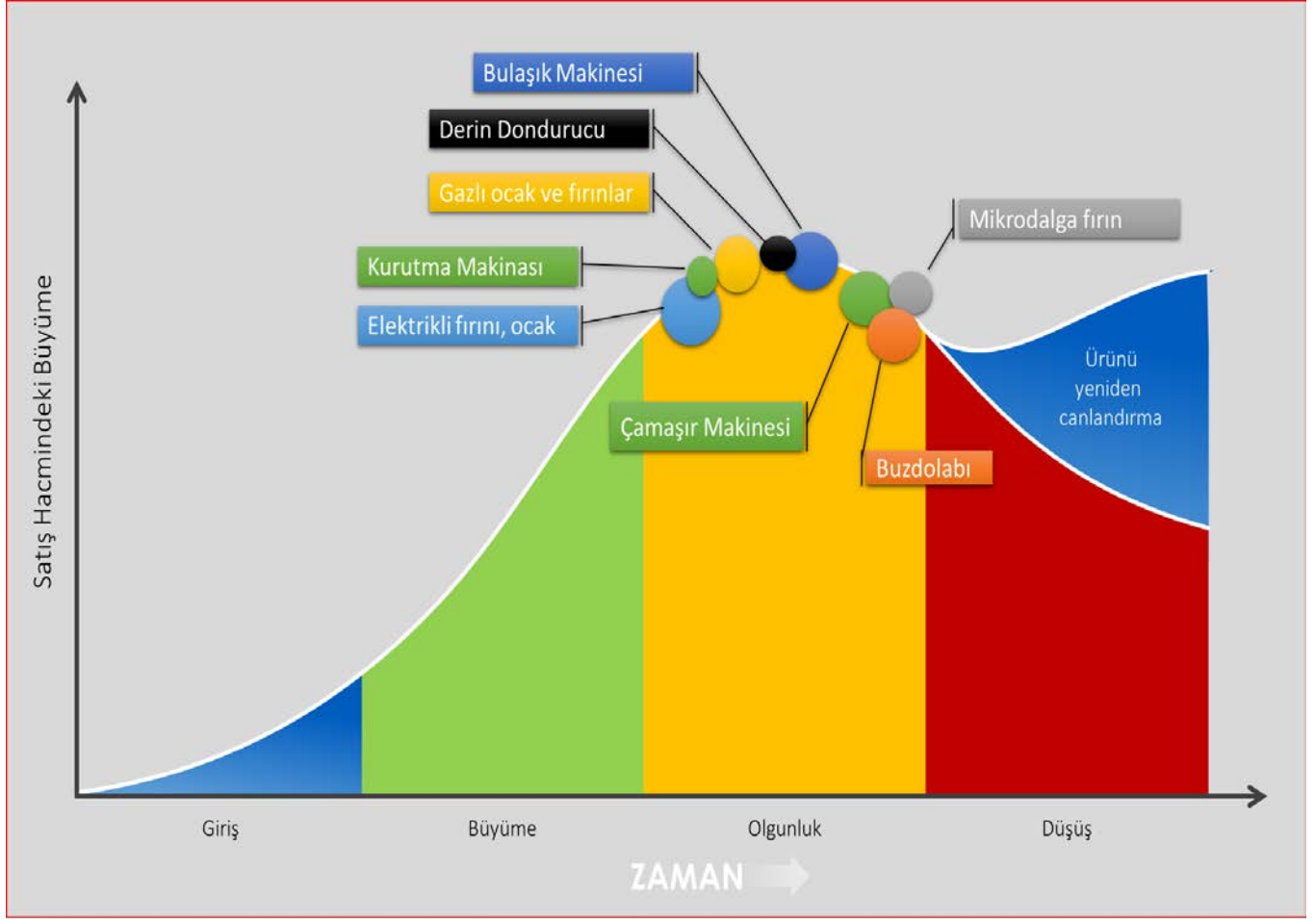
Kaynak: TRADEMAP, uzman hesaplamaları

Şekil 16: Beyaz Eşya Sektörü, Ürün Portföy Analizi, Türkiye Pazarı, 2017 ve Şekil 17: Beyaz Eşya Sektörü, Ürün Portföy Analizi, Küresel Pazar, 2017’de gösterildiği gibi sektör ürünleri ya soru işareti grubunda yer almaktadır, ya da soru işareti grubuna girmek üzeredirler. Bu durum bizlere, sektör ürünlerinin olgunluk aşamasının sonuna yaklaştıklarını göstermektedir.

Bu tarz ürünlerin pazarda tutulması için işletmelerden yüksek net nakit çıkışı söz konusudur. Ayrılacak kaynakların “malîyet-etkililiği” üzerinde titizlikle durulmalıdır. Bir seçenek, bu ürünleri yoğun biçimde destekleyerek “yıldızlar” kategorisine geçmelerini sağlamaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için yeni pazarlara giriş, alternatif kullanım olanaklarının geliştirilmesi, üründe yenilik yapılması gibi bir dizi ürün yönetimi ve inovasyon çabasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu grupta yer alan ürünlerin pazar payı gelişmeyecek olursa, pazarın büyümesi yavaşladığında “köpekler” kategorisine geçmelerinin önü alınamayabilir, bu da çıkışın çok kolay olmadığı sektörde, işletmelerin ve istihdamın kaybı ile sonuçlanabilir.

Gerçekleştirilmiş olan ürün portföy analizi aynı zamanda bu kapsamda gerçekleştirilen ve kantitatif bir analiz olan ürün yaşam döngüsü analizine de girdi teşkil etmiştir. Sektör ürünlerinin gerek ulusal gerekse küresel pazarda sorunlu çocuk haline gelmeleri, küresel pazarın uzun zaman serilerinde büyüyor gözükmekle beraber zaman serilerinin son dönemlerinde durağan bir seyir izlemesi, geleneksel tüketici pazarları olan gelişmiş pazarlardaki büyüme yavaşlarken, yeni pazarlarda büyümenin gözlemlenmesi gibi göstergeler, sektör ürünlerinin olgunluk aşamasında ve düşüşe yakın bir bölümde yer aldıklarına işaret etmektedir. Ürün yaşam döngüsü grafiği aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 18: Elektrikli Ev Aletleri, Ürün Yaşam Döngüsü, 2018



Sektördeki ürünlerin tamamı ürün yaşam döngüsü evrelerinden olgunluk evresinin başlangıç ve sonuç aralığında sıkışmış gözükmektedir. Ürünlerin olgunluk evresinde oluşları yeniden canlandırma için yeni işlev kazandırma veya farklı özelliklerle donatılma ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır. Bilindiği üzere, düşüş aşamasına gelmiş bir ürünü tekrar giriş aşamasına döndürmek ve yeniden canlandırmak oldukça zor ve önemli çabalar gerektirmektedir.

TV, yeniden canlandırma konusunda bir örnek verilmesi gerektiğinde en iyi örneklerdendir. Siyah Beyaz TV satışları olgunluğa erişip düşme aşamasına geldiğinde renkli TV, o olgunluk aşamasına geldiğinde ise LCD ekran TV piyasaya sürülerek ürünün tekrar giriş aşamasına dönmesi sağlanmış ve her seferinde satışları tekrar artırılmıştır. Ancak belirtilmesi gereken en önemli husus bazı ürünlerin olgunluk evresinin son aşamasına gelse de düşüşe geçmediği ve sürekli burada kalabildiğidir. Ürünlerin sürekli olgunluk aşamasında kalabilmelerinin ön koşulu ikame malların bulunmamasıdır. Diğer bir deyişle TV eğer ikamesi olmayan bir ürün olsaydı, çok daha uzun bir süre olgunluk aşamasında kalabilecekti, sinema, internet teknolojilerinin gelişimi, video kullanımı ile başlayan dijital medya gibi ikame ürünler TV'nin düşüş aşamasına geçişini tetiklemiş, üreticilerin inovasyon çabaları ile ürün tekrar giriş aşamasına dönerek yaşam evresinde döngüyü tamamlamıştır.

Sektör için kritik öneme sahip olan fırınların ikame mallardan ve değişen yaşam tarzlarından TV kadar etkilenmemesinden ötürü olgunluk aşamasında çok daha uzun süre bekleme olasılığı bulunmaktadır. Ancak sektörün, ürünleri tekrar yüksek adetlerde satabilmek için ürün geliştirme ve inovasyon çabaları ile ürün yaşam döngüsünde en başa döndürmek için çalışmalarını sürdürmelidir.

3.2.4. Kaynak/ Yetkinlik Bazlı GZFT Analizi

Sektörü etkileyen iç ve dış dinamikleri daha iyi anlayabilmek, sektörün güçlü, zayıf yanları ile fırsat ve tehditleri ortaya koyabilmek için Kayseri'deki elektrikli ev aletleri üreticilerinden temsilcilerin katılımı ile bir yapılandırılmış GZFT analizi çalıştayı gerçekleştirilmiştir.

Şekil 19: GZFT Çalıştayı, 2018, Kayseri



GZFT Çalıştayı kapsamında bir yetkinlik kaynak analizi ve bir dış çevre (PESTLE analizi) gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 11: GZFT Kapsamında PESTLE Analizi sonuçları

| | |
|----------------------------|---|
| Politik Sorunlar | - Bazı yakın coğrafi pazarlar ile ülkemiz arasındaki politik gerilim |
| Ekonomik Sorunlar | - Nitelikli sanayi alanlarının bulunabilirliği ve maliyeti - Yüksek lojistik maliyetleri - Yan sanayinin yeterince gelişmiş olmaması - İhracatı destekleyecek bilgi altyapısının olmayışı - Stratejik girdilerin (sac, plastik, kâğıt, elektronik komponent) ithal girdi oluşu ve tedarikçi baskısı |
| Sosyal Sorunlar | - Nitelikli işgücünü cezbetmekten uzak sosyal yaşam olanakları - Sektör içi dayanışma, bilgi alışverişi ve iş birliği eksikliği |
| Teknolojik Sorunlar | - Yetersiz mesleki eğitim - Enerji verimliliği yüksek ürün geliştirme kabiliyeti |
| Yasal Sorunlar | - Kambiyo mevzuatında yaşanan değişimler - ÖTV Vergisi |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - KDV ödemelerinin, mahsuplarının geç dönmesi - Devlet desteklerinde işleyiş, bürokrasi - Ücretler üzerinde yüksek maliyetler |
| Çevre Konuları ile ilgili Sorunlar | <ul style="list-style-type: none"> - Çevre mevzuatına uyum güçlüğü |

Tablo 12: GZFT Kapsamında Yetkinlik Analizi, İşletmelerin Yönetim Kabiliyetleri

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

Tablo 13: GZFT Analizi Kapsamında Fonksiyon Kaynak Analizi

| | Pazarlama Kabiliyetleri | Üretim Kabiliyetleri |
|---------------------------|---|--|
| İnsan Kaynağı | <ul style="list-style-type: none"> - Yetersiz düzeyde nitelikli eleman istihdamı - Düşük çalışan aidiyeti | <ul style="list-style-type: none"> - Yetersiz düzeyde nitelikli mavi yaka, beyaz yaka personel istihdamı - Emek yoğun üretim süreci - Düşük çalışan motivasyonu |
| Bilgi Deneyim | <ul style="list-style-type: none"> - Yetersiz nitel ve nicel pazar araştırma kabiliyeti - Yetersiz pazar bilgisi - Belgelendirme konusunda bilgi eksikliği - Son kullanıcı davranışı hakkında yetersiz bilgi - Devlet destekleri hakkında yetersiz bilgi | <ul style="list-style-type: none"> - Yetersiz AR-GE ve inovasyon çabası - Yetersiz mühendislik bilgisi - 3D modelleme ve tasarım kabiliyeti yetersiz - Devlet destekleri hakkında yetersiz bilgi |
| Makine Teknoloji | <ul style="list-style-type: none"> - Dağıtım kanalı yönetimi ve etkinliği yetersiz | <ul style="list-style-type: none"> - Düşük verimlilik - Düşük kapasite kullanım oranı - Yetersiz teknoloji kullanımı (ERP, Bakım Planı, Otomasyon) |
| Finansal Kaynaklar | <ul style="list-style-type: none"> - Yetersiz pazarlama bütçesi | <ul style="list-style-type: none"> - Stratejik girdilerde temin ve maliyet güçlükleri (Çelik vb.) |
| İlişkiler | <ul style="list-style-type: none"> - Gelişmiş tüketici pazarlarında yetersiz dağıtım kanalı ilişkisi | <ul style="list-style-type: none"> - Tedarik ve üretimde firmalar arası iş birliği eksikliği |

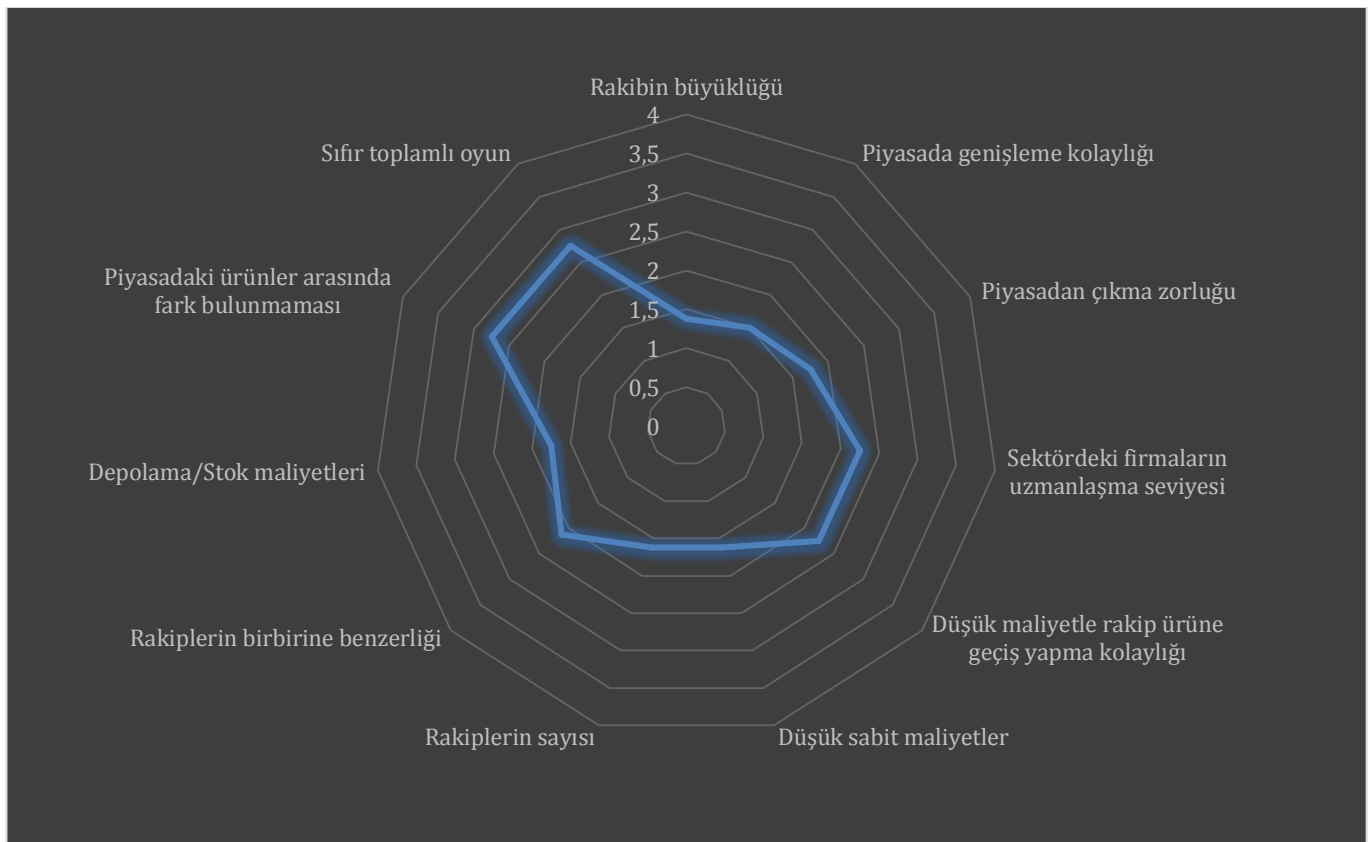
Gerçekleştirilen GZFT Analizi sonucu elde edilen bulgular yükseltme planı uygulanacak alanların belirlenmesinde kullanılmak üzere raporlanmıştır.

3.2.5. Beş Güç Analizi

Bir sektördeki rekabet seviyesini incelemeye yönelik bir çerçeve olan Porter'ın beş güç analizi, iş stratejisi geliştirmeye yardımcı olur. Rekabetin yoğunluğunu ve dolayısıyla da sektörün çekiciliğini belirleyen beş güç analizi, bir sektöre yeni girenlerden gelen tehditler, sanayideki mevcut firmaların rekabeti, sanayinin dışından ikame tehdidi ve alıcıların ve satıcıların sahip olduğu gücü belirleyerek rekabete etki eden beş gücü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Beş güç analizi, bir sektörün stratejik etkinliğini saptamak ve belli ürün ve pazar segmentlerinde rekabet etmenin uzun ve kısa dönemli sonuçlarını belirlemek üzere yürütülür. Bu analizin yardımıyla, bir sektörün seçili ürün / pazar segmentleri itibarıyla çekiciliğine ve rekabetin önündeki engellere ilişkin net bir tablo elde edilir.

Sektöre yönelik beş güç analizi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 20: Rakipler ve Rekabet Gücü, 2018



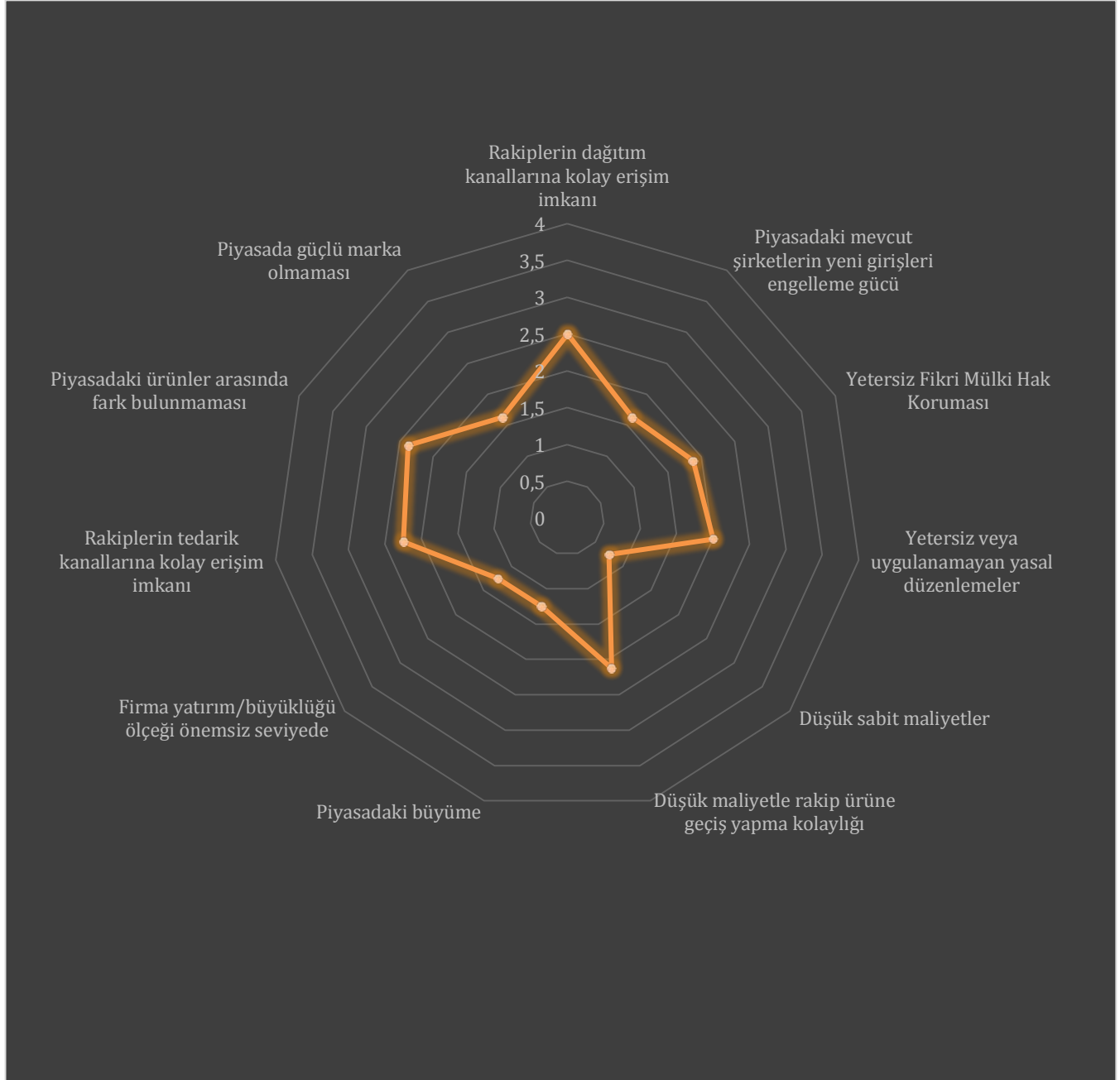
4: çok yüksek, 1: çok düşük

Rakipler ve rekabet koşullarının Kayseri elektrikli ev aletleri sektöründeki işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkileri Şekil 20: Rakipler ve Rekabet Gücü, 2018'de gösterilmiştir. Rakiplerin işletmenin rekabet gücünü zorladığı sektör spesifik alanlar,

- Sıfır toplamlı oyun (düşük karlı satışlar ile fiyat seviyelerini de aşağı çeken yoğun fiyat rekabeti),
- Piyasadaki ürünler arasında fark bulunmaması,
- Düşük maliyetle rakip ürünlere geçiş yapma kolaylığı ve sektördeki firmaların uzmanlaşma seviyeleri olarak belirlenmiştir.

Yukarıda belirtilen üç sorun alanı da ürün yönetimi ve inovasyonun yetersizliğinden dolayı oluşan sorunlar olduğunun altını çizmekte fayda bulunmaktadır.

Şekil 21: Piyasaya Yeni Giren Rakiplerin Yarattığı Tehdit, 2018

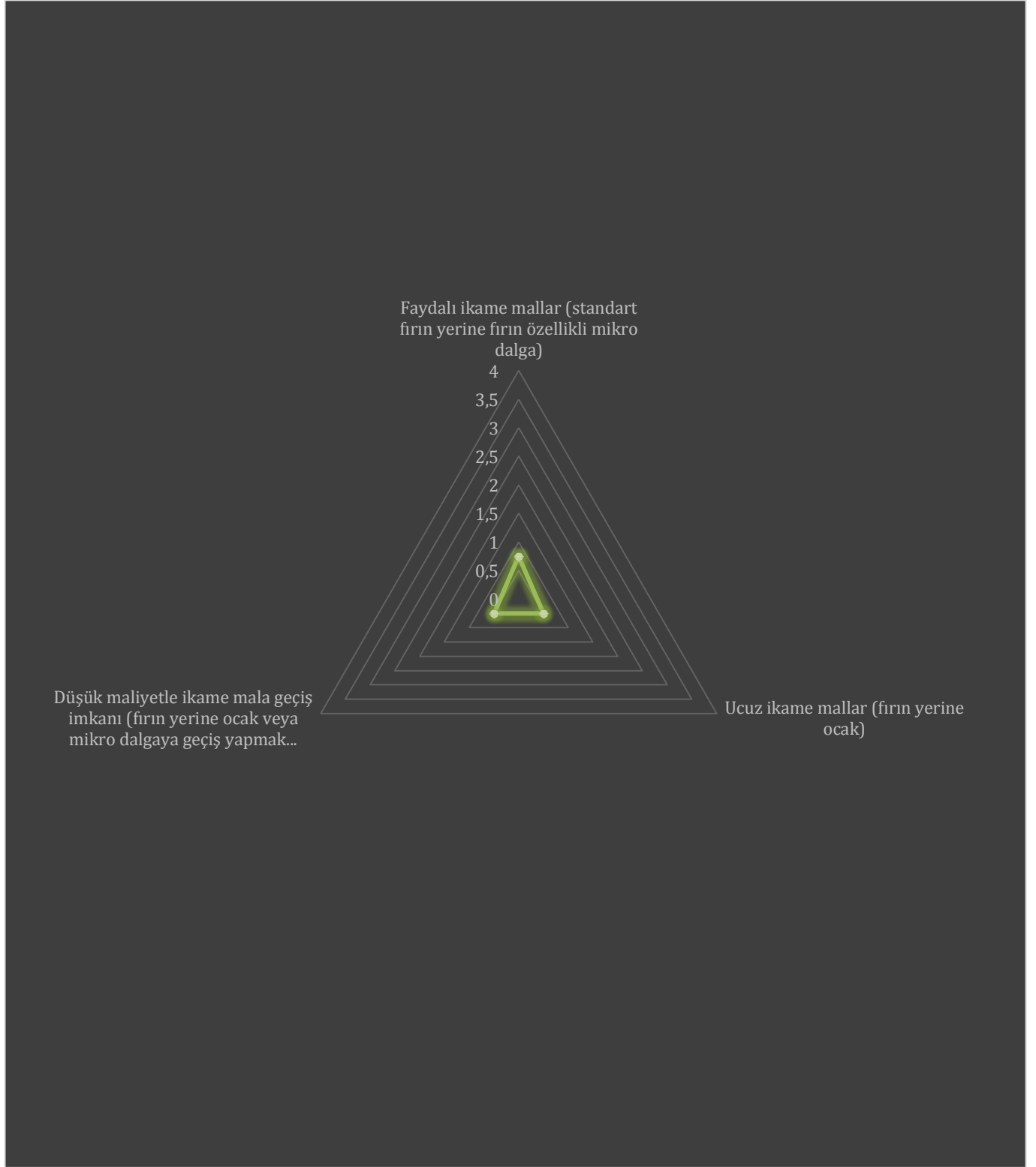


4: çok yüksek, 1: çok düşük

Piyasaya yeni giren rakiplerin Kayseri elektrikli ev aletleri sektöründeki işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkileri Şekil 21: Piyasaya Yeni Giren Rakiplerin Yarattığı Tehdit, 2018'de gösterilmiştir. Piyasaya yeni giren rakiplerin sektörde faaliyet gösteren firmalar üzerinde oluşturduğu tehditler dikkatle incelendiğinde bu tehditlerin rakiplerin işletme rekabetçiliği üzerine etkileri ile örtüştüğü ve neredeyse aynı olduğu gözlenmiştir. Piyasaya yeni giren rakiplerin işletmelere yarattıkları tehditler,

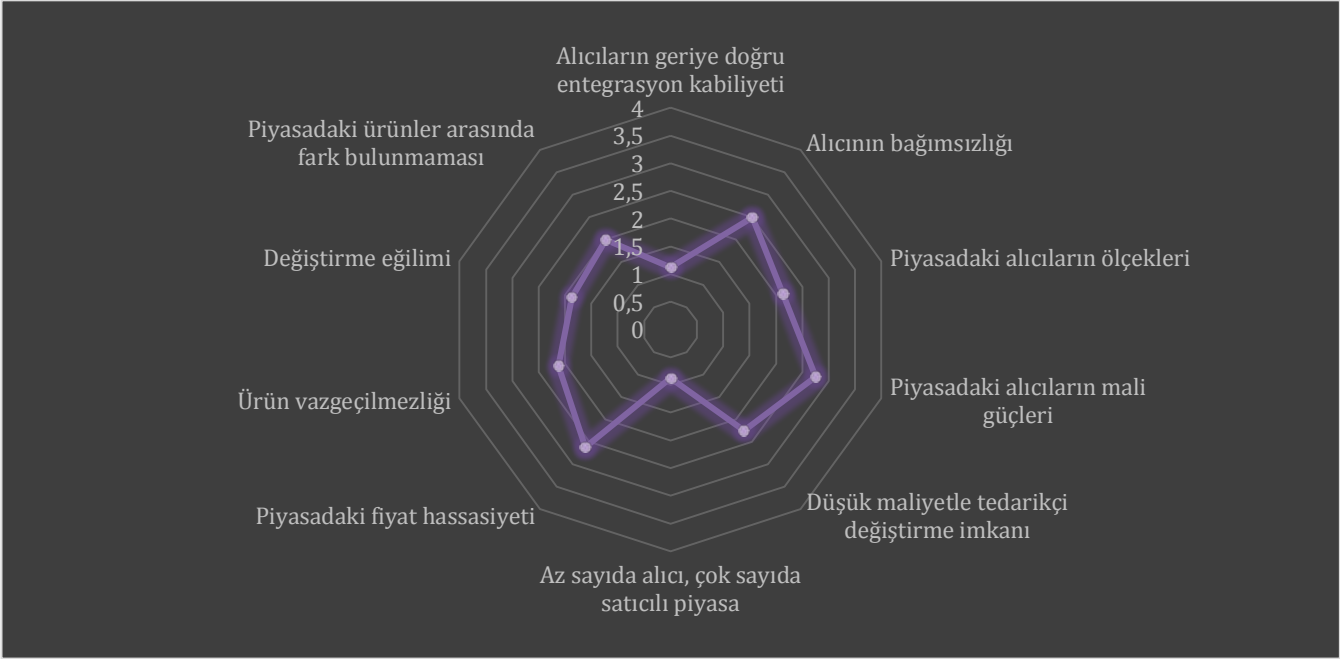
- Düşük maliyetle rakip ürüne geçiş yapma kolaylığı,
- Rakiplerin işletmelerin tedarik kanallarına kolaylıkla erişim benzer ürünleri üretme kabiliyeti,
- Piyasada ürünler arasında fark bulunmaması ve
- Rakiplerin kolaylıkla işletmelerin dağıtım kanallarına ulaşım o vasıta ile satış gerçekleştirebilmeleri olarak gösterilmektedir.

Şekil 22: İkame malların yaratmış olduğu tehditler, 2018



İkame malların Kayseri elektrikli ev aletleri sektöründeki işletmeler üzerine yarattığı tehditler Şekil 22: İkame malların yaratmış olduğu tehditler, 2018’de gösterilmiştir. 3.2.3. Ürün Yaşam Döngüsü Analizinde tartışıldığı gibi, sektör için kritik öneme sahip olan fırınların mangal, kuzine soba gibi birkaç çok faydalı olmayan alternatif dışında henüz bilinen ve tehdit oluşturabilecek ikameleri olmadığı gibi, teknoloji ve yaşam tarzlarındaki değişimler de bu ürünlerin kullanımını büyük oranda azaltacak tehditler barındırmamaktadır.

Şekil 23: Alıcılar ve alıcılar ile ilişkilerin yarattığı tehdit, 2018



4: çok yüksek, 1: çok düşük

Alıcılar ve alıcılar ile ilişkilerin Kayseri elektrikli ev aletleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücü üzerinde yarattığı tehdit Şekil 23: Alıcılar ve alıcılar ile ilişkilerin yarattığı tehdit, 2018'de gösterilmiştir. Bu tehditler

- Piyasadaki fiyat hassasiyeti,
- Alıcıların mali güçleri olarak ortaya çıkmıştır. Söz konusu tehditlerin üründe farklılaşmaktan kaynaklanan sıfır toplamı oyun sonucunda alıcıların piyasada sektör işletmeleri üzerine baskı kurmalarında kaynaklandığının altını çizmekte fayda bulunmaktadır.

Şekil 24: Tedarikçiler ve tedarikçiler ile ilişkilerin yarattığı tehdit, 2018



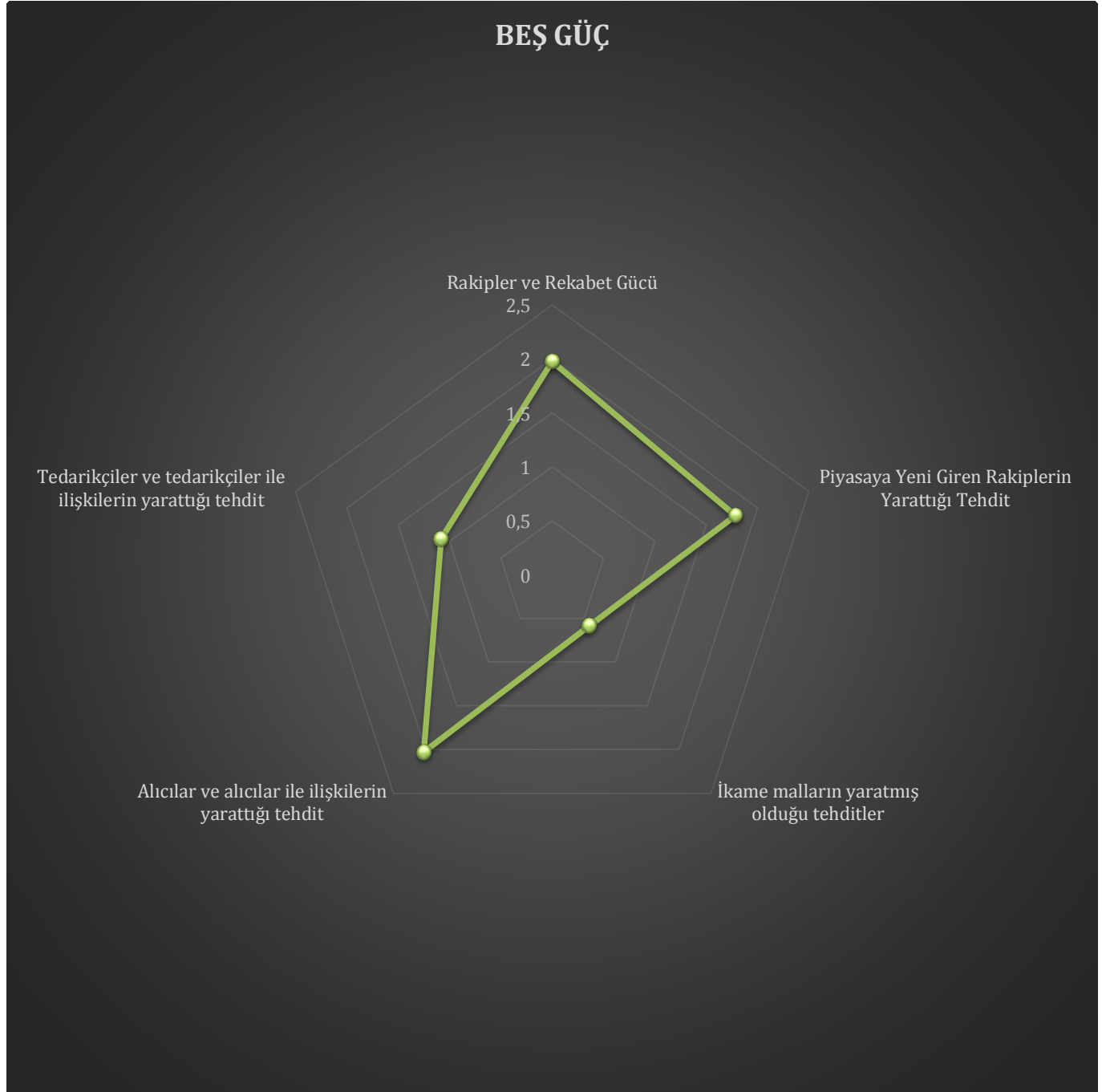
4: çok yüksek, 1: çok düşük

Tedarikçiler ve tedarikçiler ile ilişkilerin Kayseri elektrikli ev aletleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücü üzerinde yarattığı tehdit Şekil 24: Tedarikçiler ve tedarikçiler ile ilişkilerin yarattığı tehdit, 2018’de gösterilmiştir. Söz konusu tehdit

- Kalite/maliyet ilişkisinin tedarikçiler ile ilişkiler açısından işletme rekabetçiliği üzerine etkili olduğu şeklindedir.

Aşağıda sektör için hazırlanmış beş güç grafiği sunulmuştur.

Şekil 25: Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Beş Güç, 2018



3.2.6. Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörü Değer Zinciri Haritası

Değer zinciri analizi kavramı satış ve satış sonrası faaliyetler olmak üzere pazarlamayla ilgili faaliyetler ve hammaddenin girişinden bitmiş ürünün nihai olarak çıkışı da dahil olmak üzere ürün ve hizmetlerin fiziksel akışı olmak üzere iki ana faaliyet grubuna odaklanmaktadır. Söz konusu faaliyetlerin kalitesini, miktarını, zamanını ve maliyetini etkileyen beş kaynak bulunmaktadır. Kaynaklar mali kaynaklar, altyapı, ilişkiler ağı, know-how ve teknoloji ve insan kaynakları olarak sıralanmaktadır.

Bu çalışma kapsamında iki aşamalı bir değer zinciri haritalama faaliyeti gerçekleştirilmiştir.

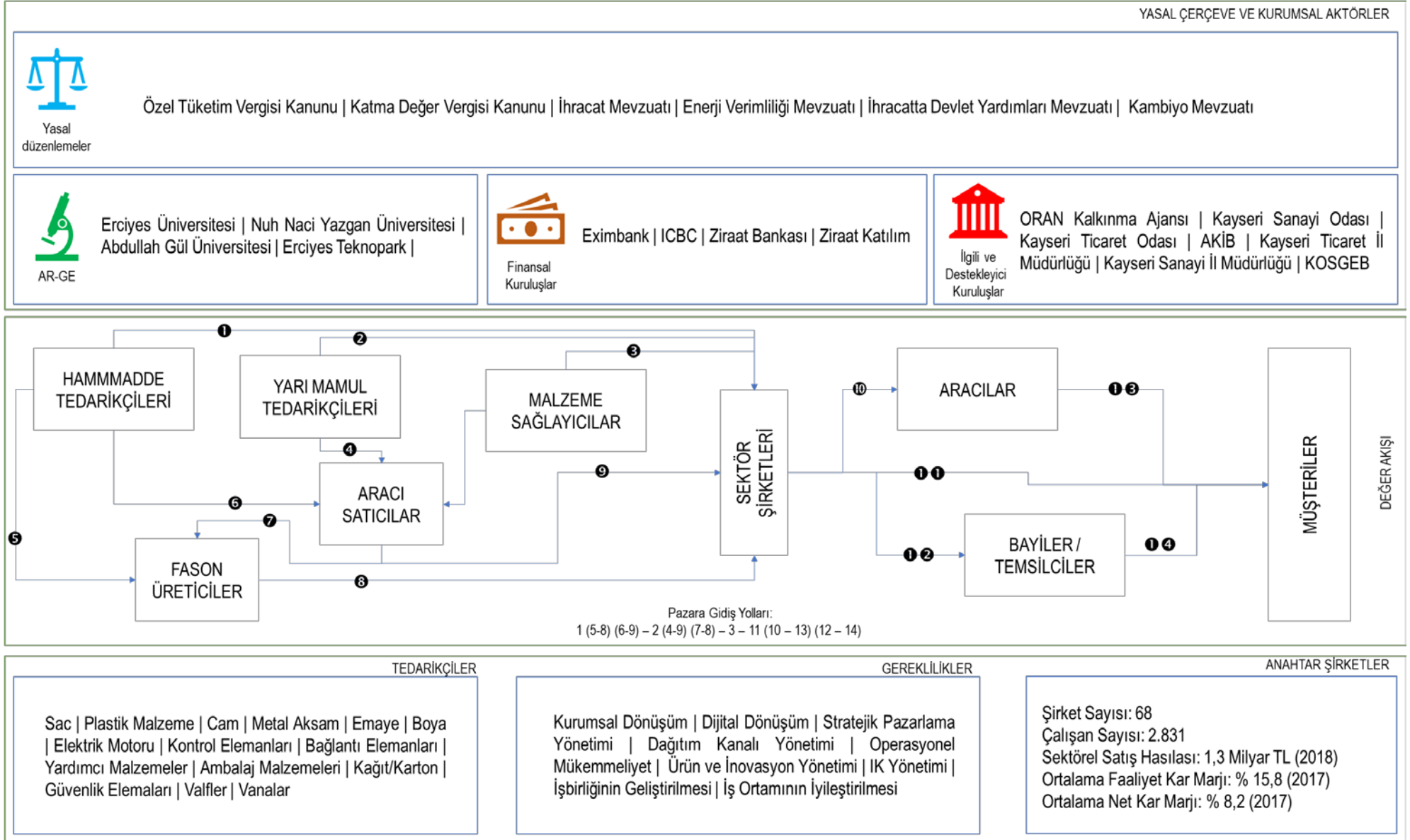
- Mevcut değer zincirinin, ilgili tüm oyuncular ve faaliyetlerin listendiği, anlık bir değerlendirme yapılmış ve başlıca verimlilik sorunları vurgulanmıştır.
- Bu bilgi dikkate alınarak bir değer zinciri yükseltme önerisi geliştirilmiş ve takip eden bölümde gösterilmiştir.

Değer Zinciri Haritalama aracı kapsamında

- Bir değer zinciri haritası,
- Seçilen ürün/ürünler bazında bir Pareto dağılım tablosu ve
- Değeri oluşturan unsurlar bazında yaratılan katma değer boyut ve menşeyini ortaya koymayı amaçlayan katma değer tabloları üretilmiştir.

Aşağıda Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörünün Değer Zinciri Haritası ve Ekosistemi görselleştirilmiştir.

Şekil 26: Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörü Değer Zinciri Haritası



Ürünlerin pazarlara akışı sırasında oluşan değerleri, değer yaratan unsurları ve değerlerin boyutlarını saha sağlıklı bir biçimde ortaya koyabilmek ve değer zinciri haritasını daha da anlaşılır kılabilmek için seçilmiş sektör ürünleri için Pareto analizleri gerçekleştirilmiştir.

Seçilmiş olan ürünler;

- Tam Boy Elektrikli Fırın,
- Mini Fırın ve
- Elektrikli Ankastre Fırındır.

Takip eden tablo ve şekillerde, seçilmiş her bir ürün için değeri oluşturan unsurlar ve yarattıkları değer analiz edilmiş, aynı zamanda yaratılan değer ne kadarlık bir kısmının Kayseri kaynaklı olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 14: Tam Boy Elektrikli Fırın, Pareto Analizi

60'LİK TAM BOY FIRIN

| Değer Zinciri | Değer Kaynağı | Değer Türü | Değer Tipi | Değer Zinciri UNSURLU | Net Kar Marjı | Türk Lirası | | Türk Lirası | | Kümülatif Üretim Maliyeti (%) | Üretim Maliyeti Ağırlığı (%) |
|---|-------------------|------------|--|--|---------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|--------------|-------------------------------|------------------------------|
| | | | | | | Ürün Değeri Dağılımı (%) | Satış Hacmi (Adet) | Katma Değer | Toplam Değer | | |
| Tedarik | Ulusal / İthalat | Tedarik | Hammadde | Sac Aksam | | 24,72% | 150.000 | 25.945.500,00 | 25.945.500 | 32% | 32,18% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Ana Gaz Borusu ve Aksamı | | 0,61% | 150.000 | 640.500,00 | 26.586.000 | 33% | 0,79% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Anahtar, Düğme ve Aksamı | | 1,28% | 150.000 | 1.342.500,00 | 27.928.500 | 35% | 1,67% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Bek ve Aksamı | | 1,98% | 150.000 | 2.073.000,00 | 30.001.500 | 37% | 2,57% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Cam Kapak Mentşesi | | 0,28% | 150.000 | 298.500,00 | 30.300.000 | 38% | 0,37% |
| Tedarik | Ulusal / İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Çakmak ve Aksamı | | 0,80% | 150.000 | 840.000,00 | 31.140.000 | 39% | 1,04% |
| Tedarik | Ulusal / İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Fan Motoru | | 2,48% | 150.000 | 2.597.700,00 | 33.737.700 | 42% | 3,22% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Fırın Kapağı Aksamı | | 5,40% | 150.000 | 5.671.500,00 | 39.409.200 | 49% | 7,04% |
| Tedarik | Ulusal / İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Gaz Kesiciler | | 0,89% | 150.000 | 937.500,00 | 40.346.700 | 50% | 1,16% |
| Tedarik | Ulusal / Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Izgara | | 1,57% | 150.000 | 1.650.000,00 | 41.996.700 | 52% | 2,05% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Kablo Grubu | | 2,14% | 150.000 | 2.242.500,00 | 44.239.200 | 55% | 2,78% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Kulplar | | 1,09% | 150.000 | 1.143.000,00 | 45.382.200 | 56% | 1,42% |
| Tedarik | İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Lamba | | 0,45% | 150.000 | 476.100,00 | 45.858.300 | 57% | 0,59% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Basılı Malzeme | | 0,29% | 150.000 | 309.000,00 | 46.167.300 | 57% | 0,38% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yarı Mamul | Musluk ve Aksamı | | 2,49% | 150.000 | 2.614.500,00 | 48.781.800 | 61% | 3,24% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yarı Mamul | Rezistans | | 2,51% | 150.000 | 2.631.000,00 | 51.412.800 | 64% | 3,26% |
| Tedarik | Ulusal / İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Termostat | | 1,13% | 150.000 | 1.182.600,00 | 52.595.400 | 65% | 1,47% |
| Tedarik | İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Timer | | 0,58% | 150.000 | 606.000,00 | 53.201.400 | 66% | 0,75% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Koli | | 1,90% | 150.000 | 1.992.000,00 | 55.193.400 | 68% | 2,47% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Poşet | | 0,46% | 150.000 | 486.000,00 | 55.679.400 | 69% | 0,60% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Silikon | | 0,12% | 150.000 | 123.000,00 | 55.802.400 | 69% | 0,15% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Strapor | | 1,78% | 150.000 | 1.866.000,00 | 57.668.400 | 72% | 2,31% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Şerit | | 0,01% | 150.000 | 15.660,00 | 57.684.060 | 72% | 0,02% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Vida | | 0,36% | 150.000 | 375.000,00 | 58.059.060 | 72% | 0,47% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Boya | | 2,51% | 150.000 | 2.638.500,00 | 60.697.560 | 75% | 3,27% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Emaye | | 0,86% | 150.000 | 902.113,20 | 61.599.673 | 76% | 1,12% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Diğer | | 2,20% | 150.000 | 2.313.000,00 | 63.912.673 | 79% | 2,87% |
| Yapım | Bölgesel | Yapım | İşçilik | Direkt İşçilik | | 4,87% | 150.000 | 5.113.500,00 | 69.026.173 | 86% | 6,34% |
| Yapım | Bölgesel | Yapım | Genel Üretim - Hizmet Üretim Giderleri | Genel Üretim - Hizmet Üretim Giderleri | | 3,35% | 150.000 | 3.514.500,00 | 72.540.673 | 90% | 4,36% |
| Yapım | Ulusal / İthalat | Yapım | İşletme Malzemeleri | İşletme Malzemeleri | | 0,14% | 150.000 | 147.000,00 | 72.687.673 | 90% | 0,18% |
| Yapım | Bölgesel | Yapım | Araştırma Geliştirme Giderleri | Araştırma Geliştirme Giderleri | | 0,85% | 150.000 | 895.500,00 | 73.583.173 | 91% | 1,11% |
| Yapım | Ulusal / İthalat | Yapım | Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri | Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri | | 0,91% | 150.000 | 958.500,00 | 74.541.673 | 92% | 1,19% |
| Yapım | Bölgesel | Yapım | Genel Yönetim Giderleri | Genel Yönetim Giderleri | | 3,96% | 150.000 | 4.155.000,00 | 78.696.673 | 98% | 5,15% |
| Yapım | Ulusal / İthalat | Yapım | Finansman Giderleri | Finansman Giderleri | | 1,83% | 150.000 | 1.917.000,00 | 80.613.673 | 100% | 2,38% |
| Talep | Bölgesel | Talep | Kar Marjı | Üretici Kar Marjı | | 15,69% | 150.000 | 16.461.000,00 | 97.074.673 | | |
| Talep | Ulusal / İthalat | Talep | Aracı Komisyonu / Satıcı Marjı | Bayi Kar Marjı | | 7,50% | 150.000 | 7.867.500,00 | 104.942.173 | | |
| Perakende Satış Fiyatı (Ekim 2018) | | | | | | 100,00% | | 104.942.173,20 | | | |

Tablo 15: Tam Boy Elektrikli Fırın Katma Değer Tablosu, TL - %

| | | 60'lık TAM BOY ELEKTRİKLİ FIRIN | | |
|----------------------------|--|---------------------------------|-----------------------|---------------|
| | | Toplam | Katma Değer (TL) | Pay(%) |
| İthalat Ara Toplamı | | | 22.278.750 | 21,2% |
| İthalat | Sac Aksam | | 12.972.750 | 12,4% |
| | Çakmak ve Aksamı | | 420.000 | 0,4% |
| | Fan Motoru | | 1.298.850 | 1,2% |
| | Gaz Kesiciler | | 468.750 | 0,4% |
| | Lamba | | 476.100 | 0,5% |
| | Termostat | | 591.300 | 0,6% |
| | Timer | | 606.000 | 0,6% |
| | İşletme Malzemeleri | | 73.500 | 0,1% |
| | Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri | | 479.250 | 0,5% |
| | Finansman Giderleri | | 958.500 | 0,9% |
| | Bayi Kar Marjı | | 3.933.750 | 3,7% |
| Kayseri Ara Toplamı | | | 49.946.773,20 | 47,6% |
| Kayseri | Ana Gaz Borusu ve Aksamı | | 640.500 | 0,6% |
| | Anahtar, Düğme ve Aksamı | | 1.342.500,00 | 1,3% |
| | Bek ve Aksamı | | 2.073.000,00 | 2,0% |
| | Cam Kapak Mentşesi | | 298.500,00 | 0,3% |
| | Fırın Kapağı Aksamı | | 5.671.500,00 | 5,4% |
| | Izgara | | 825.000,00 | 0,8% |
| | Kablo Grubu | | 2.242.500,00 | 2,1% |
| | Kulplar | | 1.143.000,00 | 1,1% |
| | Basılı Malzeme | | 309.000,00 | 0,3% |
| | Koli | | 1.992.000,00 | 1,9% |
| | Poşet | | 486.000,00 | 0,5% |
| | Strapor | | 1.866.000,00 | 1,8% |
| | Şerit | | 15.660,00 | 0,0% |
| | Emaye | | 902.113,20 | 0,9% |
| | Direkt İşçilik | | 5.113.500,00 | 4,9% |
| | Genel Üretim - Hizmet Üretim Giderleri | | 3514500 | 3,3% |
| | Araştırma Geliştirme Giderleri | | 895.500,00 | 0,9% |
| | Genel Yönetim Giderleri | | 4.155.000,00 | 4,0% |
| Üretici Kar Marjı | | 16.461.000,00 | 15,7% | |
| Türkiye Ara Toplamı | | | 32.716.650,00 | 31,2% |
| Türkiye | Sac Aksam | | 12.972.750,00 | 12,4% |
| | Çakmak ve Aksamı | | 420.000,00 | 0,4% |
| | Fan Motoru | | 1.298.850,00 | 1,2% |
| | Gaz Kesiciler | | 468.750,00 | 0,4% |
| | Izgara | | 825.000,00 | 0,8% |
| | Musluk ve Aksamı | | 2.614.500,00 | 2,5% |
| | Rezistans | | 2.631.000,00 | 2,5% |
| | Termostat | | 591.300,00 | 0,6% |
| | Silikon | | 123.000,00 | 0,1% |
| | Vida | | 375.000,00 | 0,4% |
| | Boya | | 2.638.500,00 | 2,5% |
| | Diğer | | 2.313.000,00 | 2,2% |
| | İşletme Malzemeleri | | 73.500,00 | 0,1% |
| | Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri | | 479.250,00 | 0,5% |
| | Finansman Giderleri | | 958.500,00 | 0,9% |
| | Bayi Kar Marjı | | 3.933.750,00 | 3,7% |
| Genel Toplam | | | 104.942.173,20 | 100,0% |

Tablo 16: Mini Fırın, Pareto Analizi

| Değer Zinciri | Değer Kaynağı | Değer Türü | Değer Tipi | Değer Zinciri Unsuru | Net Kar Marjı | Türk Lirası | | Türk Lirası | | Kümülatif Üretim Maliyeti (%) | Üretim Maliyeti Ağırlığı (%) |
|---------------|------------------|------------|--|---|---------------|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|-------------------------------|------------------------------|
| | | | | | | Ürün Değeri Dağılımı (%) | Satış Hacmi (Adet) | Katma Değer | Toplam Değer | | |
| Tedarik | Ulusal / İthalat | Tedarik | Hammadde | Sac | | 24,66% | 200.000 | 6.358.000,00 | 6.358.000 | 31% | 30,78% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Cam | | 2,15% | 200.000 | 554.000,00 | 6.912.000 | 33% | 2,68% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Anahtar, Düğme ve Aksamı | | 1,15% | 200.000 | 296.000,00 | 7.208.000 | 35% | 1,43% |
| Tedarik | Ulusal / İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Fan Motoru | | 6,16% | 200.000 | 1.587.600,00 | 8.795.600 | 43% | 7,69% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Izgara | | 1,90% | 200.000 | 490.000,00 | 9.285.600 | 45% | 2,37% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Kablo Grupları | | 2,85% | 200.000 | 736.000,00 | 10.021.600 | 49% | 3,56% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Basılı Malzeme | | 0,10% | 200.000 | 26.000,00 | 10.047.600 | 49% | 0,13% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Kulplar | | 1,86% | 200.000 | 480.000,00 | 10.527.600 | 51% | 2,32% |
| Tedarik | İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Lamba | | 1,45% | 200.000 | 374.000,00 | 10.901.600 | 53% | 1,81% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yarı Mamul | Rezistans | | 4,34% | 200.000 | 1.120.000,00 | 12.021.600 | 58% | 5,42% |
| Tedarik | Ulusal / İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Termostat | | 1,22% | 200.000 | 315.600,00 | 12.337.200 | 60% | 1,53% |
| Tedarik | İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Timer | | 1,98% | 200.000 | 511.400,00 | 12.848.600 | 62% | 2,48% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Koli | | 2,72% | 200.000 | 700.000,00 | 13.548.600 | 66% | 3,39% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Poşet | | 0,28% | 200.000 | 72.000,00 | 13.620.600 | 66% | 0,35% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yarı Mamul | Vida | | 0,50% | 200.000 | 128.000,00 | 13.748.600 | 67% | 0,62% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yarı Mamul | Diğer | | 1,61% | 200.000 | 416.000,00 | 14.164.600 | 69% | 2,01% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yarı Mamul | Boya | | 2,90% | 200.000 | 748.662,60 | 14.913.263 | 72% | 3,62% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Emaye | | 0,63% | 200.000 | 162.450,00 | 15.075.713 | 73% | 0,79% |
| Yapım | Bölgesel | Yapım | İşçilik | Direkt İşçilik | | 5,26% | 200.000 | 1.356.814,13 | 16.432.527 | 80% | 6,57% |
| Yapım | Bölgesel | Yapım | Genel Üretim - Hizmet Üretim Giderleri | Genel Üretim - Hizmet Üretim Giderleri | | 4,56% | 200.000 | 1.175.905,58 | 17.608.432 | 85% | 5,69% |
| Yapım | Ulusal / İthalat | Yapım | İşletme Malzemeleri | İşletme Malzemeleri | | 0,23% | 200.000 | 60.302,85 | 17.668.735 | 86% | 0,29% |
| Yapım | Bölgesel | Yapım | Araştırma Geliştirme Giderleri | Araştırma Geliştirme Giderleri | | 0,82% | 200.000 | 211.059,98 | 17.879.795 | 87% | 1,02% |
| Yapım | Ulusal / İthalat | Yapım | Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri | Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri | | 0,99% | 200.000 | 256.287,11 | 18.136.082 | 88% | 1,24% |
| Yapım | Bölgesel | Yapım | Genel Yönetim Giderleri | Genel Yönetim Giderleri | | 4,68% | 200.000 | 1.206.057,01 | 19.342.139 | 94% | 5,84% |
| Yapım | Ulusal / İthalat | Yapım | Finansman Giderleri | Finansman Giderleri | | 5,09% | 200.000 | 1.311.587,00 | 20.653.726 | 100% | 6,35% |
| Talep | Bölgesel | Talep | Kar Marjı | Üretici Kar Marjı | | 9,36% | 200.000 | 2.412.114,02 | 23.065.840 | | |
| Talep | Ulusal / İthalat | Talep | Aracı Komisyonu / Satıcı Marjı | Bayi Kar Marjı | | 10,53% | 200.000 | 2.713.628,27 | 25.779.469 | | |
| | | | | Perakende Satış Fiyatı (Ekim 2018) | | 100,00% | 25.779.468,55 | | | | |

Tablo 17: Mini Elektrikli Fırın, Katma Değer Tablosu, TL - %

| | | MİNİ ELEKTRİKLİ FIRIN | |
|----------------------------|--|-------------------------|---------------|
| | | Toplam Katma Değer (TL) | Pay(%) |
| İthalat Ara Toplamı | | 7.186.903 | 27,9% |
| İthalat | Sac | 3.179.000 | 12,3% |
| | Fan Motoru | 793.800 | 3,1% |
| | Lamba | 374.000 | 1,5% |
| | Termostat | 157.800 | 0,6% |
| | Timer | 511.400 | 2,0% |
| | İşletme Malzemeleri | 30.151 | 0,1% |
| | Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri | 128.144 | 0,5% |
| | Finansman Giderleri | 655.793 | 2,5% |
| | Bayi Kar Marjı | 1.356.814 | 5,3% |
| Kayseri Ara Toplamı | | 9.638.400,72 | 37,4% |
| Kayseri | Cam | 554.000 | 2,1% |
| | Anahtar, Düğme ve Aksanı | 296.000,00 | 1,1% |
| | Izgara | 490.000,00 | 1,9% |
| | Kablo Grupları | 736.000,00 | 2,9% |
| | Basılı Malzeme | 26.000,00 | 0,1% |
| | Kulplar | 240.000,00 | 0,9% |
| | Koli | 700.000,00 | 2,7% |
| | Poşet | 72.000,00 | 0,3% |
| | Emaye | 162.450,00 | 0,6% |
| | Direkt İşçilik | 1.356.814,13 | 5,3% |
| | Genel Üretim - Hizmet Üretim Giderleri | 1.175.905,58 | 4,6% |
| | Araştırma Geliştirme Giderleri | 211.059,98 | 0,8% |
| | Genel Yönetim Giderleri | 1.206.057,01 | 4,7% |
| | Üretici Kar Marjı | 2.412.114,02 | 9,4% |
| Türkiye Ara Toplamı | | 8.714.165,21 | 33,8% |
| Türkiye | Sac | 3.179.000,00 | 12,3% |
| | Fan Motoru | 793.800,00 | 3,1% |
| | Rezistans | 1.120.000,00 | 4,3% |
| | Termostat | 157.800,00 | 0,6% |
| | Vida | 128.000,00 | 0,5% |
| | Diğer | 416.000,00 | 1,6% |
| | Boya | 748.662,60 | 2,9% |
| | İşletme Malzemeleri | 30.151,43 | 0,1% |
| | Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri | 128.143,56 | 0,5% |
| | Finansman Giderleri | 655.793,50 | 2,5% |
| | Bayi Kar Marjı | 1.356.814,13 | 5,3% |
| Genel Toplam | | 25.779.468,55 | 100,0% |

Tablo 18: Ankastre Elektrikli Fırın, Pareto Analizi

| ANKASTRE ELEKTRİKLİ FIRIN | | | | Türk Lirası | | Türk Lirası | | | | | |
|---------------------------|------------------|------------|--|---|---------------|--------------------------|--------------------|----------------------|--------------|-------------------------------|------------------------------|
| Değer Zinciri | Değer Kaynağı | Değer Türü | Değer Tipi | Değer Zinciri UNSURLU | Net Kar Marjı | Ürün Değeri Dağılımı (%) | Satış Hacmi (Adet) | Katma Değer | Toplam Değer | Kümülatif Üretim Maliyeti (%) | Üretim Maliyeti Ağırlığı (%) |
| Tedarik | Ulusal / İthalat | Tedarik | Hammadde | Sac | | 14,86% | 75.000 | 7.681.500,00 | 7.681.500 | 20% | 19,57% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Anahtar, Düşme Aksamı | | 7,06% | 75.000 | 3.649.500,00 | 11.331.000 | 29% | 9,30% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Cam | | 4,11% | 75.000 | 2.122.500,00 | 13.453.500 | 34% | 5,41% |
| Tedarik | Ulusal / İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Fan Motoru | | 3,53% | 75.000 | 1.825.725,00 | 15.279.225 | 39% | 4,65% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Menteşe | | 0,80% | 75.000 | 412.500,00 | 15.691.725 | 40% | 1,05% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Izgara | | 0,91% | 75.000 | 468.750,00 | 16.160.475 | 41% | 1,19% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Kablo Grubu | | 1,45% | 75.000 | 747.750,00 | 16.908.225 | 43% | 1,90% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Basılı Malzeme | | 0,14% | 75.000 | 70.500,00 | 16.978.725 | 43% | 0,18% |
| Tedarik | İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Kulplar | | 1,40% | 75.000 | 723.750,00 | 17.702.475 | 45% | 1,84% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yarı Mamul | Lamba | | 0,49% | 75.000 | 254.025,00 | 17.956.500 | 46% | 0,65% |
| Tedarik | Ulusal / İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Rezistans | | 4,88% | 75.000 | 2.523.000,00 | 20.479.500 | 52% | 6,43% |
| Tedarik | İthalat | Tedarik | Yarı Mamul | Soğutma Motoru | | 4,09% | 75.000 | 2.113.950,00 | 22.593.450 | 58% | 5,39% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Tavuk Çevirme Motoru | | 0,87% | 75.000 | 451.050,00 | 23.044.500 | 59% | 1,15% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yarı Mamul | Tavuk Çevirme Şişsi | | 1,03% | 75.000 | 530.250,00 | 23.574.750 | 60% | 1,35% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yarı Mamul | Termostat | | 1,82% | 75.000 | 939.000,00 | 24.513.750 | 62% | 2,39% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yarı Mamul | Timer | | 0,63% | 75.000 | 327.525,00 | 24.841.275 | 63% | 0,83% |
| Tedarik | Ulusal | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Koli | | 1,79% | 75.000 | 924.000,00 | 25.765.275 | 66% | 2,35% |
| Tedarik | Bölgesel | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Poşet | | 0,29% | 75.000 | 150.750,00 | 25.916.025 | 66% | 0,38% |
| Tedarik | | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Strapor | | 2,18% | 75.000 | 1.125.000,00 | 27.041.025 | 69% | 2,87% |
| Tedarik | | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Diğer | | 2,42% | 75.000 | 1.249.500,00 | 28.290.525 | 72% | 3,18% |
| Tedarik | | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Vida | | 0,13% | 75.000 | 65.250,00 | 28.355.775 | 72% | 0,17% |
| Tedarik | | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Boya | | 0,18% | 75.000 | 92.250,00 | 28.448.025 | 72% | 0,23% |
| Tedarik | | Tedarik | Yardımcı Malzeme | Emaye | | 0,85% | 75.000 | 441.000,00 | 28.889.025 | 74% | 1,12% |
| Yapım | Bölgesel | Yapım | İşçilik | Direkt İşçilik | | 5,51% | 75.000 | 2.850.762,75 | 28.766.788 | 81% | 7,26% |
| Yapım | Bölgesel | Yapım | Genel Üretim - Hizmet Üretim Giderleri | Genel Üretim - Hizmet Üretim Giderleri | | 3,91% | 75.000 | 2.021.449,95 | 30.788.238 | 86% | 5,15% |
| Yapım | Ulusal / İthalat | Yapım | İşletme Malzemeleri | İşletme Malzemeleri | | 0,20% | 75.000 | 103.664,10 | 30.891.902 | 86% | 0,26% |
| Yapım | Bölgesel | Yapım | Araştırma Geliştirme Giderleri | Araştırma Geliştirme Giderleri | | 0,80% | 75.000 | 414.656,40 | 31.306.558 | 87% | 1,06% |
| Yapım | Ulusal / İthalat | Yapım | Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri | Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri | | 0,95% | 75.000 | 492.404,48 | 31.798.963 | 89% | 1,25% |
| Yapım | Bölgesel | Yapım | Genel Yönetim Giderleri | Genel Yönetim Giderleri | | 4,01% | 75.000 | 2.073.282,00 | 33.872.245 | 94% | 5,28% |
| Yapım | Ulusal / İthalat | Yapım | Finansman Giderleri | Finansman Giderleri | | 4,66% | 75.000 | 2.410.190,33 | 36.282.435 | 100% | 6,14% |
| Talep | Bölgesel | Talep | Kar Marjı | Üretici Kar Marjı | | 10,53% | 75.000 | 5.442.365,25 | 41.724.800 | | |
| Talep | Ulusal / İthalat | Talep | Aracı Komisyonu / Satıcı Marjı | Bayi Kar Marjı | | 13,54% | 75.000 | 6.997.326,75 | 48.722.127 | | |
| | | | | Perakende Satış Fiyatı (Ekim 2018) | | 100,00% | | 51.695.127,00 | | | |

Tablo 19: Ankastre Elektrikli Fırın, Katma Değer Tablosu, TL - %

| | | ANKASTRE ELEKTRİKLİ FIRIN | |
|----------------------------|--|---------------------------|---------------|
| | | Toplam Katma Değer (TL) | Pay(%) |
| İthalat Ara Toplamı | | 13.038.230 | 25,2% |
| İthalat | Sac | 3.840.750 | 7,4% |
| | Fan Motoru | 912.863 | 1,8% |
| | Kulplar | 723.750 | 1,4% |
| | Lamba | 254.025 | 0,5% |
| | Soğutma Motoru | 1.056.975 | 2,0% |
| | Tavuk Çevirme Motoru | 451.050 | 0,9% |
| | Termostat | 469.500 | 0,9% |
| | Timer | 327.525 | 0,6% |
| | İşletme Malzemeleri | 51.832 | 0,1% |
| | Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri | 246.202 | 0,5% |
| | Finansman Giderleri | 1.205.095 | 2,3% |
| | Bayi Kar Marjı | 3.498.663 | 6,8% |
| Kayseri Ara Toplamı | | 24.115.891,35 | 46,7% |
| Kayseri | Anahtar, Düğme Aksamı | 3.649.500 | 7,1% |
| | Cam | 2.122.500,00 | 4,1% |
| | Menteşe | 412.500,00 | 0,8% |
| | Izgara | 468.750,00 | 0,9% |
| | Kablo Grubu | 747.750,00 | 1,4% |
| | Basılı Malzeme | 70.500,00 | 0,1% |
| | Tavuk Çevirme Şişi | 530.250,00 | 1,0% |
| | Koli | 924.000,00 | 1,8% |
| | Poşet | 150.750,00 | 0,3% |
| | Strapor | 1.125.000,00 | 2,2% |
| | Diğer | 624.750,00 | 1,2% |
| | Boya | 46.125,00 | 0,1% |
| | Emaye | 441.000,00 | 0,9% |
| | Direkt İşçilik | 2.850.762,75 | 5,5% |
| | Genel Üretim - Hizmet Üretim Giderleri | 2.021.449,95 | 3,9% |
| | Araştırma Geliştirme Giderleri | 414.656,40 | 0,8% |
| | Genel Yönetim Giderleri | 2.073.282,00 | 4,0% |
| Üretici Kar Marjı | 5.442.365,25 | 10,5% | |
| Türkiye Ara Toplamı | | 14.541.005,33 | 28,1% |
| Türkiye | Sac | 3.840.750,00 | 7,4% |
| | Fan Motoru | 912.862,50 | 1,8% |
| | Rezistans | 2.523.000,00 | 4,9% |
| | Soğutma Motoru | 1.056.975,00 | 2,0% |
| | Termostat | 469.500,00 | 0,9% |
| | Diğer | 624.750,00 | 1,2% |
| | Vida | 65.250,00 | 0,1% |
| | Boya | 46.125,00 | 0,1% |
| | İşletme Malzemeleri | 51.832,05 | 0,1% |
| | Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri | 246.202,24 | 0,5% |
| | Finansman Giderleri | 1.205.095,16 | 2,3% |
| | Bayi Kar Marjı | 3.498.663,38 | 6,8% |
| Genel Toplam | | 51.695.127,00 | 100,0% |

Aşağıda yer alan Tablo 20: Katma Değer Katkısı ve Kar Marjı Dağılımı (%)’nda yaratılan katma değer hakkında özet bilgiler verilmiştir.

Tablo 20: Katma Değer Katkısı ve Kar Marjı Dağılımı (%)

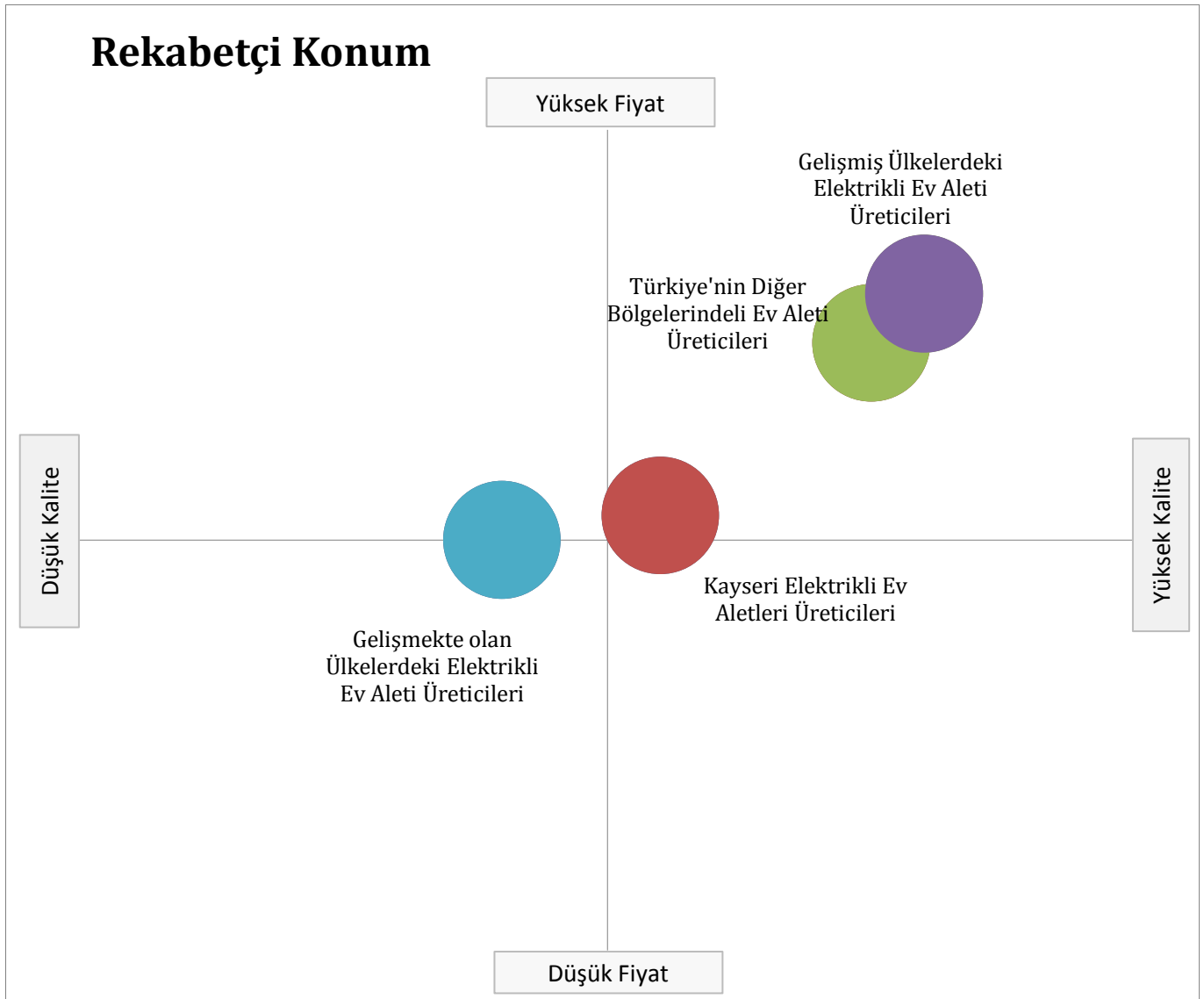
| | Kayseri’de Yaratılan Katma Değer | Türkiye’nin Diğer Bölgelerinde Yaratılan Katma Değer | Toplam Ulusal Katma Değer | Üretici Kar Marjı | Aracı Kar Marjları Toplamı | Kar Marjları Toplamı |
|---------------------------|----------------------------------|--|---------------------------|-------------------|----------------------------|----------------------|
| Tam Boy Elektrikli Fırın | 48% | 31% | 79% | 16% | 7% | 23% |
| Mini Elektrikli Fırın | 37% | 34% | 71% | 9% | 11% | 20% |
| Ankastre Elektrikli Fırın | 47% | 28% | 75% | 11% | 14% | 24% |

3.2.7. Rekabetçi Konum Analizi

Rekabetçi konum analizi, bu aracın ürünün konumunun kompleks olma, çeşitlilik ve katma değer itibarıyla belirlenmesine yardımcı olan kısımdır. Maliyet karşılaştırma bileşeni geliştirilebilir belli başlı alanların önceliklendirilmesine ve yapılandırılmasına ve aynı zamanda ölçülebilir ve ulaşılabilir hedefler belirlenmesine yardımcı olur. Mevcut değer zincirinin, ilgili tüm oyuncular ve faaliyetlerin listelendiği, anlık bir değerlendirmesi yapılır ve başlıca verimlilik sorunları vurgulanır.

Aşağıda yer alan Şekil 27: Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Rekabetçi Konumu, 2018'de gösterildiği gibi Kayseri'de bulunan sektör gelmekte olan piyasalarda üretim gerçekleştiren rakiplerle kalite-fiyat ilişkisi açısından rekabet edebilirken, değer zincirinde bir seviye yükseltilmeye ihtiyaç duymaktadır.

Şekil 27: Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörü, Rekabetçi Konumu, 2018



3.2.8. PESTLE Analizi

İngilizcedeki Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltma olan PESTLE analizinin amacı, sektörün kendi kontrolü dışındaki etmenlerin değer yaratma sürecine olan etkilerini sorgulamak, politika yapıcı mercilere yükseltme olanaklarını işaret etmektir. PESTLE sektörün faaliyet gösterdiği ortama yönelik kuş bakışı bir görünümünü ortaya koymanın yanı sıra yükseltme planı aşamasında sektörün yapması gerekenlerin yanı sıra yerel ve/veya ulusal yönetimin iyileştirmesi gereken hususlara dikkat çekilmesini sağlamaktadır. Araştırma kapsamında GZFT analizi sürecinde bir PESTLE analizi gerçekleştirilmiş olup, araştırmanın süre kısıtlarından ötürü kıyaslamaya (rekabet halinde bulunan bir başka bölge ile karşılaştırma) imkân veren bir PESTLE gerçekleştirilememiştir.

Aşağıda pilot değer zinciri analizi kapsamında gerçekleştirilen PESTLE analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 21: PESTLE Analizi Sonuç Tablosu

| | |
|---|---|
| Politik Sorunlar | - Bazı yakın coğrafi pazarlar ile ülkemiz arasındaki politik gerilim |
| Ekonomik Sorunlar | - Nitelikli sanayi alanlarının bulunabilirliği ve maliyeti - Yüksek lojistik maliyetleri - Yan sanayinin yeterince gelişmiş olmaması - İhracatı destekleyecek bilgi altyapısının olmayışı - Stratejik girdilerin (sac, plastik, kâğıt, elektronik komponent) ithal girdi oluşu ve tedarikçi baskısı |
| Sosyal Sorunlar | - Nitelikli işgücünü cezbetmekten uzak sosyal yaşam olanakları - Sektör içi dayanışma, bilgi alışverişi ve iş birliği eksikliği |
| Teknolojik Sorunlar | - Yetersiz mesleki eğitim - Enerji verimliliği yüksek ürün geliştirme kabiliyeti |
| Yasal Sorunlar | - Kambiyo mevzuatında yaşanan değişimler - ÖTV Vergisi - KDV ödemelerinin, mahsuplarının geç dönmesi - Devlet desteklerinde işleyiş, bürokrasi - Ücretler üzerinde yüksek maliyetler |
| Çevre Konuları ile İlgili Sorunlar | - Çevre mevzuatına uyum güçlüğü |

4. Yükseltme Planı

Bu bölümde, Kayseri'deki elektrikli ev aletleri sektörünün mevcut durumdan bir üst seviyeye yükseltilmesi için sorun alanları ortaya konulmuş ve bu sorun alanlarından yola çıkarak bir yükseltme planı geliştirilmiştir.

Yükseltme planı geliştirme sürecinde uzmanların sektör firmalarına gerçekleştirdiği çalışma ziyaretleri, sektörel GZFT'yi ortaya koymak için paydaşlarla gerçekleştirilen çalıştay ve uzman görüşleri harmanlanmış ve toplam 2 ana bölüm ve 4 alt bloktan oluşan bir yükseltme planı geliştirilmiştir. Geliştirilmiş olan yükseltme planının ana bölümleri

- İşletme düzeyinde yükseltme gereksinimi ve
- Dış ortamın iyileştirilme gereksinimi olarak ortaya konulmuştur.

Yükseltme planında yer alan;

- İşletme düzeyindeki sorunlar, sektör işletmelerinin
 - Yönetim,
 - Pazarlama ve
 - Üretim kabiliyetlerindeki gelişme gereksinimine odaklanırken,
- Dış ortamın iyileştirme gereksinimi ise işletmeleri çevreleyen dış ortamdaki
 - Politik
 - Ekonomik
 - Sosyal
 - Teknolojik
 - Yasal ve

Çevresel faktörlerin iyileştirme gereksinimine odaklanmıştır.

Aşağıda her bir bileşen için ortaya konulmuş olan sorunlar gösterilmektedir.

Tablo 22: Sektörü çevreleyen iş ortamında gözlenen sorunlar

| | |
|----------------------------|---|
| Politik Sorunlar | - Bazı yakın coğrafi pazarlar ile ülkemiz arasındaki politik gerilim |
| Ekonomik Sorunlar | - Nitelikli sanayi alanlarının bulunabilirliği ve maliyeti - Yüksek lojistik maliyetleri - Yan sanayinin yeterince gelişmiş olmaması - İhracatı destekleyecek bilgi altyapısının olmayışı - Stratejik girdilerin (sac, plastik, kâğıt, elektronik komponent) ithal girdi oluşu ve tedarikçi baskısı |
| Sosyal Sorunlar | - Nitelikli işgücünü cezbetmekten uzak sosyal yaşam olanakları - Sektör içi dayanışma, bilgi alışverişi ve iş birliği eksikliği |
| Teknolojik Sorunlar | - Yetersiz mesleki eğitim - Enerji verimliliği yüksek ürün geliştirme kabiliyeti |

| | |
|---|--|
| Yasal Sorunlar | <ul style="list-style-type: none"> - Kambiyo mevzuatında yaşanan değişimler - ÖTV Vergisi - KDV ödemelerinin, mahsuplarının geç dönmesi - Devlet desteklerinde işleyiş, bürokrasi - Ücretler üzerinde yüksek maliyetler |
| Çevre Konuları ile ilgili Sorunlar | <ul style="list-style-type: none"> - Çevre mevzuatına uyum güçlüğü |

Tablo 23: İşletme düzeyindeki sorunlar, yönetim kabiliyetine ilişkin sorunlar

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

Tablo 24: İşletme düzeyindeki sorunlar, pazarlama ve üretim kabiliyetine ilişkin sorunlar

| | Pazarlama Kabiliyetleri | Üretim Kabiliyetleri |
|---------------------------|---|--|
| İnsan Kaynağı | <ul style="list-style-type: none"> - Yetersiz düzeyde nitelikli eleman istihdamı - Düşük çalışan aidiyeti | <ul style="list-style-type: none"> - Yetersiz düzeyde nitelikli mavi yaka, beyaz yaka personel istihdamı - Emek yoğun üretim süreci - Düşük çalışan motivasyonu |
| Bilgi Deneyim | <ul style="list-style-type: none"> - Yetersiz nitel ve nicel pazar araştırma kabiliyeti - Yetersiz pazar bilgisi - Belgelendirme konusunda bilgi eksikliği - Son kullanıcı davranışı hakkında yetersiz bilgi - Devlet destekleri hakkında yetersiz bilgi | <ul style="list-style-type: none"> - Yetersiz AR-GE ve inovasyon çabası - Yetersiz mühendislik bilgisi - 3D modelleme ve tasarım kabiliyeti yetersiz - Devlet destekleri hakkında yetersiz bilgi |
| Makine Teknoloji | <ul style="list-style-type: none"> - Dağıtım kanalı yönetimi ve etkinliği yetersiz | <ul style="list-style-type: none"> - Düşük verimlilik - Düşük kapasite kullanım oranı - Yetersiz teknoloji kullanımı (ERP, Bakım Planı, Otomasyon) |
| Finansal Kaynaklar | <ul style="list-style-type: none"> - Yetersiz pazarlama bütçesi | <ul style="list-style-type: none"> - Stratejik girdilerde temin ve maliyet güçlükleri (Çelik vb.) |
| İlişkiler | <ul style="list-style-type: none"> - Gelişmiş tüketici pazarlarında yetersiz dağıtım kanalı ilişkisi | <ul style="list-style-type: none"> - Tedarik ve üretimde firmalar arası iş birliği eksikliği |

Tablo 22: Sektörü çevreleyen iş ortamında gözlenen sorunlar, Tablo 23: İşletme düzeyindeki sorunlar, yönetim kabiliyetine ilişkin sorunlar ve Tablo 24: İşletme düzeyindeki sorunlar,

pazarlama ve üretim kabiliyetine ilişkin sorunlara ilişkin geliştirilmiş bir yükseltme planı aşağıda yer almakla beraber, tüm bu sorunlara ilişkin politika önerilere geçmeden önce bölgedeki sektörün gelişimi ve politika önerilerinin koordinasyonu için Kayseri’de bir sektörel yapılanma ihtiyacı olduğunun altını çizmeye gerek vardır.

Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektörünün gelişimi ile ilgili girişimleri koordine etmek için bir sivil toplum inisiyatifinin cesaretlendirilmesi ve kurumsallaştırılması bu kapsamda yapılması gereken ilk faaliyet gibi gözükmektedir. Bu kurumsal yapının ORAN Kalkınma Ajansı tarafından tetiklenmesi, kuruluşunun desteklenmesi ve kapsayıcı bir yapıda kurgulanması bu bölümde belirtilen tüm faaliyetlerin sürdürülebilirliği içinde büyük önem taşımaktadır. Söz konusu kurumsal yapı bu bölümde önerilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesini takip etmenin yanı sıra sektörel iş birliğinin geliştirilmesi adına da önemli görevler üstlenebilecek, bazı kamu ve çok uluslu kurum desteklerinin sektöre yönlendirilmesi adına da etkin rol üstlenebilecektir.

4.1. Sektörü Çevreleyen İş Ortamını İyileştirmeye Yönelik Yükseltme Önerileri

Tablo 22: Sektörü çevreleyen iş ortamında gözlenen sorunların olası nedenleri ve gidermek için önerilen eylemler bu bölümde sunulmuştur.

| Sorun | Bazı yakın coğrafi pazarlar ile ülkemiz arasındaki politik gerilim |
|--------------------|---|
| Olası Sebep | Bu alandaki olası sebepler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none">- İç karışıklıklardan kaynaklanan çatışmalardan (Örneğin, Suriye ve Libya) dolayı pazarların çekiciliklerini kaybetmesi- Ülkeler arasında gözlenen kısa süreli politik gerilimler (Örneğin, Rusya Federasyonu ve ülkemiz arasında yaşanan uçak krizi sonrası gelişmeler gibi) ve- Ülkelerin arasında gözlenen karşılıklı çıkar çatışmaları (Örneğin, ABD ile Çin arasında yaşanan ticaret savaşları gibi) |

Bu soruna ilişkin politika önerisi aşağıda ayrıntılandırılmıştır.

→ Sektörel önceliklerin belirlenmesine yönelik faaliyetler;

Bu faaliyet kapsamında sektörün hedefinde yer alan ve politik gerilim yaşanan ülkelerin tespit edilmesi, bu ülkelerdeki sorunun olası sebeplerinin ortaya konulması hedeflenmektedir. Bu amaçla sektördeki firmaların katılımı ile bir çalıştay düzenlenmesi veya sektördeki firmaların katılımı ile düzenlenecek olan bir çalıştaydaki bir konu başlığı olarak bu konunun ele alınması ve raporlanması gerekmektedir.

Ülkelerin listelenmesi ve listelenen ülkeler ile yaşanan problemlerin gruplanması, daha sonra bu kapsamda gerçekleştirilecek olan ve aşağıda ayrıntılandırılmış faaliyetlerin doğru planlanması için kritik öneme sahiptir.

→ Kurumsal ticari ilişkilerin kurulması, korunması ve güçlendirilmesi;

Bu amaç ile öncelikle listelenen ülkelerde bulunan Ticaret ve Sanayi Odaları, belediyeler, sektörel mesleki dernekler, tüketici örgütleri ile Kayseri’de bulunan Ticaret ve Sanayi Odalarının, mesleki derneklerin ve örgütlerin kalıcı bağlar kurması için “kardeş oda” vb. işbirlikleri geliştirmelerinin sağlanmasının teşvik edilmesi gerekmektedir. Bunu ve benzer bir dizi amacı tesis etme amacıyla, sektörün Kayseri’de bir sivil toplum örgütü altında kurumsallaşmasının sağlanması, odalar, DEİK gibi kurumlar nezdinde bölgedeki sektörü

temsilen girişimde bulunması sağlanmalıdır. Aynı amaca hizmet etmek amacıyla, sorun yaşanan bölgelerde bölgedeki sektör ve TİKA iş birliği ile sosyal yardım projeleri yürütülmesi (örneğin Libya’da, “Kayseri yoksullar için pişiriyor” kampanyası vb.), sektörün politik sorunlu bölgelerde pozitif ayrışmasına destek olacaktır.

Bu faaliyetlerin yanı sıra sektördeki işletmelerin ilgili pazarlardaki faaliyetleri sırasında karşılaşacakları tarife içi ve tarife dışı ticari engelleri raporlayacakları bir mekanizmanın oluşturulması da gerekmektedir. İlk etapta Kayseri Sanayi Odası’nın üstlenebileceği bu görev kapsamında mevcut engellerin kaydedilmesi ve T.C. Ticaret Bakanlığı ve DEİK gibi kurumların gündemlerine alınarak sektörü tehdit eden engellere ilişkin girişimlerde bulunulmasına yönelik sürekli bir mekanizma kurgulanmalıdır. İdeal olarak kurulacak olan bir sektörel derneğin bu konunun sürdürülebilirliğini sağlaması hedeflenmelidir.

→ Tüketici ve Satın almacılar ile ilişkilerin kurulması, korunması ve geliştirilmesine yönelik faaliyetler;

Bu amaçla ilgili ülkelerden Kayseri’ye sektörle ilgili kanaat önderleri, sektöre yönelik yayın yapan kurumlardan gazeteciler ve basın mensupları (mesleki teknik yayınlar vb), tüketici derneklerinin yöneticileri ve potansiyel müşterilerin karar vericilerini kapsayan alım heyetleri düzenlenmelidir. Sektörün kabiliyetlerinin yanı sıra Kayseri kültürü ve bölgenin de tanıtılacağı bu etkinlikler sorun yaşanan bölgelerdeki karar vericiler nezdinde Kayseri’nin pozitif ayrışmasına destek olacaktır.

| Sorun | Nitelikli sanayi alanlarının bulunabilirliği ve maliyeti |
|--------------------|--|
| Olası Sebep | Bu alandaki olası sebepler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none">- Sanayi alanlarının kullanımına yönelik mevzuattaki boşluklardan dolayı sanayi alanlarının emlak rantı konusu olabilmesi ve- Altyapısı (ulaşım vb) düzgün ve Kayseri’ye yakın sanayi alanlarında yeterli boş ve genişleme alanının bulunmamasıdır. |

Bu soruna ilişkin politika önerisi aşağıda ayrıntılandırılmıştır.

→ Sanayi kullanımına yönelik arazi miktarının artırılması için girişimler;

Bu raporun hazırlandığı dönemde yayınlanan ve “Organize sanayi bölgelerinde (OSB) bedelsiz arsa tahsisi” mevzuatının söz konusu sorun üzerinde olumlu etkide bulunacağı öngörülse de ilgili kurumlar nezdinde iki tür girişimde bulunulması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, sanayi ihtiyaçları doğrultusunda altyapıya ve ulaşım imkanlarına sahip yeterli miktarda sanayi arazisi stokunun hazır hale getirilmesi için girişimlerde bulunulması, bir diğeri ise sanayi arazilerinin emlak rantına izin vermeyecek şekilde sanayi kullanımına sunulmasının sağlanması için girişimlerdir.

Bu girişimlerin Sanayi Odası ve ORAN Kalkınma ajansı koordinasyonunda yürütülmesi beklenirken, orta vade de kurulacak olan bir sektör derneği ile koordinasyonun ve faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması yararlı olacaktır.

| Sorun | Yüksek Lojistik Maliyetler |
|--------------------|---|
| Olası Sebep | Bu alandaki olası sebepler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none">- Yüksek maliyetli çok-türlü (multi-modal) taşımacılık ve- Sektör işletmelerinin düşük üretim planlama ve satın alma kabiliyetleridir. |

Bu soruna ilişkin politika önerisi aşağıda ayrıntılandırılmıştır.

→ Yüksek lojistik maliyetlerinin düşürülmesi için girişimler;

Kasım-2018 itibarıyla Kayseri ile Mersin limanı arası demiryolu taşımacılık ücreti 34,24 TL/Ton, Kayseri ile İzmir limanı arası demiryolu taşımacılık ücreti ise 109,84 TL/Ton seviyesindedir. Karayolu ile 10 Ton ağırlığındaki bir yükün aynı dönemde Kayseri ile Mersin arasındaki taşıma ücreti 1.800 TL ile 2.400 TL arasında değişirken, Kayseri ile İzmir limanı arasındaki 10 Ton ağırlığındaki yükün taşıma ücreti 2.200 TL ile 2.600 TL arasında değişmektedir. Bu açıdan bakıldığında nakliye ücretlerinin, ilk etapta, özellikle demiryolları ile yapıldığında rekabetçi olduğu düşünülse de Kayseri’de bulunan çok-türlü (*multi-modal*) nakliye kabiliyetine sahip lojistik firmalarının düşük hacimli taşımacılık gibi nedenler ile yüksek transfer maliyetlerinin (karayolu-demiryolu-karayolu transfer ve aktarmaları gibi) sektörün taşıma ve lojistik maliyetlerine olumsuz etkisinin yanı sıra, plansız siparişler ve işletmelerin olası düşük Satınalma kabiliyetleri de lojistik maliyetlerinin yükselmesine neden olabilmektedir.

Bu alanda işletme boyutunda entegre planlama altyapısını geliştirici girişimlerde bulunarak işletmelerin satın alma, lojistik yönetimi ve planlamadan kaynaklı maliyetlerini elimine edici girişimleri planlarken bir yandan da bölgedeki lojistik firmaları ve altyapı sağlayıcılar (TCDD gibi) ile bir lojistik paneli düzenleyerek sektörel bir eylem planı geliştirmek gerekmektedir.

| Sorun | Yan sanayinin yeterince gelişmiş olmaması |
|--------------------|--|
| Olası Sebep | Bu alandaki olası sebepler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none">- Sektör işletmelerinin çoğunlukla sipariş üzerine üretim yapmalarından dolayı yaşanan dur-kalkların yan sanayici geliştirme imkân vermemesi ve- Sektör işletmelerinin yan sanayi ile çalışma kültürlerinin yeterince gelişmemiş olmasıdır. |

Bu soruna ilişkin politika önerisi aşağıda ayrıntılandırılmıştır.

→ Yan sanayi ile çalışma deneyimini geliştirici girişimler;

Bölge dışındaki sektör temsilcilerinin yanı sıra benzer diğer sektörlerden (otomotiv vb) temsilcilerin deneyim paylaşmasını sağlayacak ortamlar yaratarak yan sanayiciler ile çalışmanın üretici şirketlere pozitif etkisini sektör firmalarına gösterecek deneyim paylaşımı toplantıları ile kıyaslama gezileri düzenlenmesi yoluyla yan sanayi ile çalışma kültürünü oluşturma çalışmaları yürütmek

| Sorun | İhracatı destekleyecek bilgi altyapısının olmayışı |
|--------------------|---|
| Olası Sebep | Bu alandaki olası sebepler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none">- İş destek örgütlerinin yetersiz ihracat bilgisi altyapısı ve- İhracata yönelik bilgi verecek kurumsal yapının olmayışıdır. |

Bu soruna ilişkin politika önerisi aşağıda ayrıntılandırılmıştır.

→ İhracatı destekleyecek bilgi altyapısını kurmaya yönelik girişimler;

Kayseri’de sektör özelinde bilgi üretecek, sektör raporları yayınlayacak, her seviyede ihracat bilgisi ile donatılmış, ücretli ve ücretsiz ihracat bilgi kaynaklarına abone ve bir kütüphane

hizmeti görebilecek yayın zenginliğinde bir ihracatı geliştirme merkezinin faaliyete geçirilmesi; böylelikle başlangıç aşamasından ileri seviye ihracat yapan firmalara kadar geniş bir yelpazede firmaların yeni pazarlara giriş, ihracat operasyonu ve dokümantasyonu ile müşteri veri tabanlarına ulaşmalarının sağlanması gerekmektedir. İlgili merkezin Sanayi veya Ticaret Odası bünyesinde kurulması ve tercihen sadece bu sektöre değil tüm sektörlerle hizmet etmesi yararlı olacaktır.

| Sorun | Stratejik girdilerin (sac, plastik, kâğıt, elektronik komponent) ithal girdi oluşu ve tedarikçi baskısı |
|--------------------|--|
| Olası Sebep | Bu alandaki olası sebepler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none">- İlgili girdilerin maliyetlerinin yabancı para birimlerinden olması ve- Kayseri'deki firmaların ölçek olarak küçük satın almalar gerçekleştirmelerinden ötürü tedarikçilerin daha baskın konumda oluşu olarak sıralanabilir. |

Bu soruna ilişkin politika önerisi aşağıda ayrıntılandırılmıştır.

→ Tedarik maliyetlerinin düşürülmesi için girişimler;

Sektör işletmelerinin rekabet öncesi iş birliği projelerine teşvik edilmeleri, ortak satın alma yolu ile stratejik girdi maliyetlerini düşürücü önerilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle KOSGEB'in iş birliği güç birliği destek programı gibi mekanizmalara firmaların başvurmasının cesaretlendirilmesi gerekmektedir.

Bunun yanı sıra özellikle sektör işletmelerinin alternatif tedarik kaynakları bulabilmeleri için merkezi planlama ve satın alma kabiliyetlerini geliştirici programlar uygulanmalıdır. Bu tarz programlar ilerleyen bölümde ayrıntılandırılmıştır.

| Sorun | Nitelikli işgücünü cezbetmekten uzak sosyal yaşam olanakları |
|--------------------|--|
| Olası Sebep | Bu alandaki olası sebepler aşağıdaki gibi belirtilebilir; <ul style="list-style-type: none">- İstanbul, Ankara ve İzmir gibi illerde yaşayan bilgi ve deneyimli personelin alıştıkları yaşam tarzını karşılayamayan şehir sosyal ortamı. |

Bu soruna ilişkin politika önerisi aşağıda ayrıntılandırılmıştır.

→ Sosyal yaşamı iyileştirici girişimler;

ORAN Kalkınma Ajansının, öncelikle batı illerinde yaşayan nitelikli personelin Kayseri'ye yerleşmek için beklentilerini tespit etmeye yönelik bir araştırma yürütmesinde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak belediye, valilik ve ilgili kurumlar ile Kayseri'deki sosyal yaşamı iyileştirecek girişimlerde bulunması yararlı olacaktır. Orta-uzun vade de bilgi ve deneyimli çalışanları ile çekecek bir stratejinin geliştirilmesi de bu faaliyetlerin arasında yer almalıdır.

| Sorun | Sektör içi dayanışma, bilgi alışverişi ve iş birliği eksikliği |
|--------------------|---|
| Olası Sebep | Bu alandaki olası sebepler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none">- İş birliği kültürünün yeterince gelişmemiş olması ve- İşbirliğini tetikleyecek ve güven tesisine imkân sağlayacak kurumsal altyapının olmayışı olarak sıralanabilir. |

Bu soruna ilişkin politika önerisi aşağıda ayrıntılandırılmıştır.

→ Sektörel ilişki ağının geliştirilmesi için girişimler;

Öncelikle sektör firmalarının üye olacağı bir bölgesel sektör derneğinin oluşturulması, bu dernek yardımı ile sektör firmaların daha fazla birbirleri ile temasına imkan veren ticari ve sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi orta vade de sektör firmaları arasındaki işbirliğini geliştirecektir.

| Sorun | Yetersiz mesleki eğitim |
|--------------------|---|
| Olası Sebep | Bu alandaki olası sebepler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none">- Mesleki eğitim altyapısının sektör beklentilerine uygun olmayışı ve- Nitelikli personelin mevcut ücret düzeyleri ile çalışmaya yanaşmaması olarak özetlenebilir. |

Bu soruna ilişkin politika önerisi aşağıda ayrıntılandırılmıştır.

→ Nitelikli personel sayısının artırılmasına yönelik girişimler;

Sanayinin ihtiyacı olan nitelikli personel ihtiyacını karşılamak için iki temel sorun bulunmaktadır. Bunlardan birisi mesleki eğitim ve deneyime sahip personele erişememe diğer ise erişilen personelin mevcut ücret seviyeleri ile çalışmayı kabul etmemesi. Bu sorunlardan birincisinin çözümü bölge ve sektör özelinde mevcut yapılar üzerinden yürütülebilirken, diğer için sektör işletmelerinin ücret seviyelerini yükseltmeyi göz önüne almak veya nitelikli elamanlara erişememek ikilemi arasında doğru karar vermeleri beklenmelidir. Bu anlamda, nitelikli personelin işletmeye katkıları ile ilgili olarak bölge dışındaki sektör temsilcilerinin davet edilerek deneyim paylaşım toplantılarının düzenlenmesi ve sektör temsilcilerinin farkındalığını artırmalarını sağlamak gerekmektedir.

| Sorun | Enerji verimliliği yüksek ürün geliştirme kabiliyeti |
|--------------------|---|
| Olası Sebep | Bu alandaki olası sebepler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none">- Sektör işletmelerinin yenilik ve teknik mevzuatı takip kapasitelerinin ve- ARGE ve inovasyon kabiliyetlerinin düşüklüğü olarak belirtilebilir. |

Bu soruna ilişkin politika önerisi aşağıda ayrıntılandırılmıştır.

→ Teknik mevzuatı takip için girişimler;

Sektör işletmelerinin teknik mevzuattaki değişiklikleri takip edip, adapte olabilmeleri için kurulması önerilen sektör derneğinde yüksek nitelikli bir teknik personel istihdamı ve bu personel yoluyla ISO, TSE gibi teknik mevzuat kurumlarındaki değişikliklerin takip edilerek, sektör işletmelerine aktarılması, gerekirse bu personel yoluyla sektörün ulusal ve uluslararası mevzuat hazırlama çalışmalarının bir parçası haline getirilmesi, orta vade de Kayseri'deki sektörü yenilikçilik, standart ve teknik mevzuat geliştirme faaliyetlerini takip edip müdahale edebilir kapasiteye ulaştırabilecektir.

| Sorun | - Kambiyo mevzuatında yaşanan değişimler - ÖTV Vergisi |
|-------|---|
|-------|---|

- KDV ödemelerinin, mahsuplarının geç dönmesi
- Ücretler üzerinde yüksek maliyetler
- Çevre mevzuatına uyum güçlüğü

| | |
|--------------------|---|
| Olası Sebep | Bu alandaki olası sebepler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none">- Çevre, Vergi ve SGK mevzuatı ile sektör beklentileri arasındaki uyumsuzluklar olarak genelleştirilebilir. |
|--------------------|---|

Bu soruna ilişkin politika önerisi aşağıda ayrıntılandırılmıştır.

→ Lobi faaliyetleri;

Çevre, vergi ve vergi mevzuatı ile SGK mevzuatına ilişkin merkezi otoritenin sektör özelinde girişimde bulunması için Kayseri'deki sektörün lobicilik yeteneklerinin artırılması, öncelikle de sektörü temsil edebilecek nitelikte bir kurumsal kimliğe kavuşturulması gerekmektedir. Bu raporun hazırlandığı dönemde sektörün yararlanması için gerçekleştirilen geçici ÖTV indirimi gibi indirimlerin elde edilebilmesi için sektörün daimî biçimde merkezi otorite nezdinde lobi faaliyetleri yürütmelidir.

| Sorun | Devlet desteklerinde işleyiş, bürokrasi |
|--------------------|---|
| Olası Sebep | Bu alandaki olası sebepler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Bunlar; <ul style="list-style-type: none">- Kamu ile özel sektörün tepki hızlarının farklı oluşu başlığı altında genelleştirilebilir. |

Bu soruna ilişkin politika önerisi aşağıda ayrıntılandırılmıştır.

→ Bürokrasinin azaltılması için girişimler;

Bürokrasinin azaltılması gibi genel bir başlık oldukça sorunlu gözükmektedir. Kamunun spesifik olarak bir alana müdahalesi mümkünken, bürokrasi gibi çok genel bir başlık ile yola çıkılmamalı, sektörü etkileyen önemli sorunlar listelenmeli ve çözüm önerileri ile birlikte kamu otoritesi ile temas kurulmalıdır. Bu amaçla, bölgedeki elektrikli ev aletleri sektörünün periyodik olarak raporlanması, ekonomik olarak bölge için öneminin vurgulanması ve sektör ihtiyaçlarının ortaya konulması önemlidir. İlk etapta bölgedeki sektörün mevcut durumunu ortaya koyacak, gelecek stratejilerini çizecek bir beyaz kitap hazırlanmasında fayda bulunmaktadır.

Aşağıda sektörü çevreleyen iş ortamını iyileştirmeye yönelik bir yükseltme planının zaman planı yer almaktadır.

Tablo 25: Zaman Planı, Sektörü Çevreleyen İş Ortamını İyileştirmeye Yönelik Yükseltme Planı

| | 2019 | | | | 2020 | | | | 2021 | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1. Ç | 2. Ç | 3. Ç | 4. Ç | 1. Ç | 2. Ç | 3. Ç | 4. Ç | 1. Ç | 2. Ç | 3. Ç | 4. Ç |
| Sektörel önceliklerin belirlenmesine yönelik faaliyetler | ■ | | | | | | | | | | | |
| Kurumsal ticari ilişkilerin kurulması, korunması ve güçlendirilmesine yönelik faaliyetler | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Tüketici ve Satın almacılar ile ilişkilerin kurulması, korunması ve geliştirilmesine yönelik faaliyetler | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Sanayi kullanımına yönelik arazi miktarının artırılması için girişimler | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Yüksek lojistik maliyetlerinin düşürülmesi için girişimler | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Yan sanayi ile çalışma deneyimini geliştirici girişimler | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| İhracatı destekleyecek bilgi altyapısını kurmaya yönelik girişimler | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Tedarik maliyetlerinin düşürülmesi için girişimler | | ■ | | | | | | | | | | |
| Sosyal yaşamı iyileştirici girişimler | | | ■ | | | | | | | | | |
| Sektörel ilişki ağının geliştirilmesi için girişimler | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Nitelikli personel sayısının artırılmasına yönelik girişimler | | | ■ | | | | | | | | | |
| Teknik mevzuatı takip için girişimler | ■ | | | | | | | | | | | |
| Lobi faaliyetleri | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Bürokrasinin azaltılması için girişimler | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

4.2. İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Önerileri

Tablo 23: İşletme düzeyindeki sorunlar, yönetim kabiliyetine ilişkin sorunlar ve Tablo 24: İşletme düzeyindeki sorunlar, pazarlama ve üretim kabiliyetine ilişkin sorunlarda listelenmiş olan Kayseri Elektrikli Ev Aletleri Sektöründe yer alan işletmelerin

1. Yönetim
2. Pazarlama ve
3. Üretim alanlarındaki yükseltme gereksinimlerini gidermeye yönelik yükseltme plan tasarısı takip eden bölümde sunulmuştur.

Şekil 28: İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Planı

YÜKSELTME PLANI



01 – KURUMSAL DÖNÜŞÜM

Sektör işletmelerinde kurumsal dönüşümü sağlayacak uygulamaların hayata geçirilmesinin desteklenmesi yoluyla üst yönetimlerden başlamak üzere tüm işletmelerde stratejik planlama yaklaşımının yaygınlaştırılması

02 – OPERASYONEL MÜKEMMELLİK

Yalın üretim ve 6 Sigma uygulamalarının sektördeki tüm işletmelerde yaygınlaştırılması yoluyla üretim süreçlerinde uygulamalarının sağlanması; üretim verimliliğinin yanı sıra üretim ve ürün kalitesinin artırılması

03 – PAZARLAMA VE İNOVASYON YÖNETİMİ

Kayseri’de faaliyet gösteren elektrikli ev aletleri sektöründeki firmaların marka algısının yükseltilmesi, operasyonel olarak desteklenen bir marka stratejisi geliştirilmesi ve ürün geliştirme çabaları ile pazarlarda farklılaşmak için desteklenmesi

04 – DAĞITIM KANALI KURULUMU

Sektörel işletmeler için detaylı bir pazara giriş, genişleme stratejisinin oluşturulması ve pazardaki genişleme çalışmalarını bu strateji altında yürütmesinin sağlanması

Kayseri Elektrikli Ev Aletleri sektöründeki işletmelerin karşı karşıya buldukları sorunları çözmek ve daha rekabetçi bir sanayi oluşturmak için gerekli temel eylemleri içeren yükseltme planı Şekil 28: İşletmeler Düzeyinde Yükseltme Planında gösterilmiştir. Söz konusu yükseltme planında bulunan 4 ana eylemin 2019-2021 döneminde gerçekleştirilecek bir dizi alt faaliyet ile tamamlanması önerilmektedir. Takip eden bölümde her bir ana eylemin açılımı, alt faaliyetler ve gerçekleştirilmesi gereken program tasarıları incelemeye sunulmuştur.

Şekil 29: İşletme Düzeyinde Yükseltme Planı Uygulama Dönemi

| 2019 | 2020 | 2021 |
|---|------|------|
| Kurumsal Dönüşüm Operasyonel Mükemmellik Pazarlama ve İnovasyon Yönetimi Dağıtım Kanalı Kurulumu | | |

Sektördeki işletmelerin kurumsal yapılarında dönüşüm sağlanması ve yönetim biçimlerini modern yönetim ilkelerine doğru değiştirmelerinin sağlanması, çoklanabilir, insandan bağımsız bir kurumsal hafızaya ulaşmalarını destekleyeceği gibi küresel rekabette daha avantajlı bir konuma yükselmelerine izin de verecektir. Bu dönüşüm aynı zamanda insan kaynağının güçlendirilmesine de yardımcı olacaktır. Kurumsal dönüşümün sağlanması için gereken eylemler;

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

Stratejik Planlama ve Kurumsal Performans Yönetimine Geçilmesi:

İşletmelerde stratejilerin oluşturulması, oluşturulan stratejilerin stratejik planlara ve alt düzey operasyonel planlara dönüştürülerek uygulanabilir hale getirilmesi için gerekli altyapının sektör işletmelerinde oluşturulması gerekmektedir. Bu kapsamda, sektördeki işletmelerin kurumsal performans yönetimine geçiş için hazırlanmalarının desteklenmesi, geliştirdikleri ana stratejileri uygulamadaki başarılarını ölçmek amacıyla, Anahtar Performans Göstergelerini (APG) içeren kurumsal stratejik karnelerinin oluşturulmasına destek olunması ve bu kurumsal karnelerin bölüm ve fonksiyonlara indirgenmesi ile uygun Anahtar Performans Göstergelerinin belirlenmesini içermektedir.

Yukarıda belirtilen yönetim sisteminin sektördeki işletmelere

- Stratejik planlama,
- Büyüme hedefleri,
- Pazar ve müşteri hedefleri ve
- Yatırımlar gibi ana alanlarda hedefleri doğrultusunda aksiyonların ve ihtiyaçların belirlenmesini sağlayacak, bu da sektör işletmelerinin rekabetçiliği üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

Bu sayede Kayseri'deki sektörel işletmelerin üst düzey yöneticileri satıştan pazarlamaya, Ar-Ge ve Ür-Ge'den üretim planlamaya, İK ve idari işlerden BT'ye kadar işletmelerin tamamının performansının hızlı bir şekilde değerlendirilme ve hızlı aksiyon alma imkanına kavuşacak, operasyonel görevlerinden sıyrılarak stratejik yönetim faaliyetini yerine getirmeye başlayabilecekleridir.

Kurumsal dönüşüm bölgedeki işletmelerin

- Stratejik planlarında yer alan hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin takip edilmesi için gerekli göstergeleri tanımlayarak, taktik düzeydeki aksiyon planını oluşturmasına imkân verecek,
- Vizyon ve strateji oluşturmalarına ve bunların işletme ve çalışan seviyelerinde performans değerlendirme sistemi ile ilişkilendirilmesine yardımcı olacak,
- Gerçek performanslarının yönetilebilmesi için performansı tanımlayan birincil ve ikincil göstergelerle ilgili resmini ortaya koyacak ve
- Hedeflerini gerçekleştirerek rekabetçi bir seviyeye ulaşmalarına izin verecektir.

Önerilen Faaliyetler:

Stratejik planlama ve kurumsal performans yönetimine geçilmesi için önerilen faaliyetler ve açıklamaları aşağıda listelenmiştir.

Eğitim Faaliyetleri;

Sektör işletmelerin ortak ve üst düzey yöneticilerine

- Yetki göçerimi,
- Stratejik ve planlama ilişkisi,
- Liderlik,
- Rekabet ve rekabetçilik konularında eğitimler verilmelidir.

Bu eğitimlerde hedef üst düzey yöneticilerin modern yönetim ilkeleri ile tanıştırılmasının sağlanması ve eğitim faaliyetlerini takip eden dönemde uygulanmaya başlayacak ve işletmelerde kurumsal dönüşümü hedefleyen danışmanlık faaliyetine katılım ve sahiplenmelerini sağlamak olmalıdır. Seçilecek eğitim tedarikçisinin kuramsal bilgileri uygulama deneyimi ile sunma kabiliyeti olan, tercihen elektrikli ev aletleri sektöründe kendini ispatlamış ve geçmişte üst düzey yöneticilik görevlerinde bulunmuş, eğitim alan kitlenin saygı duymasını sağlayacak geçmiş performansa sahip bir yapıda olması önerilmektedir.

Sektör işletmelerinin orta düzey çalışanlarına

- Stratejik planlama,
- Performans yönetimi ve anahtar performans göstergeleri,
- Çatışma ve müzakere yönetimi,
- Yönetim becerileri konularında eğitimler verilmelidir.

Sektör işletmelerinin özellikle orta düzey çalışanlarının güçlendirilmesi ve beyaz yaka kadrolarının toplan şirket çalışan sayısına oranının yükseltilmesi gerekmektedir. Bilindiği gibi, bir toplumun mesleki kompozisyonu, o toplumun ekonomik ve kültürel gelişmişlik endeksi üzerinde önemli bir yer tutmaktadır⁹. Beyaz yakalı çalışan oranının artması, toplumun kalkınmışlık sürecinde yeni bir seviyeye geldiğinin göstergesidir. Yüksek oranda beyaz yakalı personel çalıştıran sektörler, göreceli olarak yüksek ücret ödeyen sektörlerdir. Çalışan gelirlerinin artışı ise doğrudan toplumsal refah seviyesinin yükselmesi ile ilişkilidir. Bu anlamı ile değerlendirildiğinde sektördeki firmaların rekabetçi oluşları ile çalıştırdıkları beyaz yaka personeli toplam personele oranının yüksekliği ile doğru orantılıdır denebilir. Bu değerlendirme çerçevesinde özellikle işletmelerin beyaz yaka orta düzey çalışanlarının yoğun biçimde yönetsel kabiliyetlerini geliştirici bir program çerçevesi oluşturmak gerekmektedir. Verilecek eğitimlerin kuramsal düzlemde kalmaması, özellikle sektörde uygulanabilecek nitelikte pratik bilgiler sunması gerekmektedir. Eğitim sağlayıcıların sektör deneyimleri bu noktada değerli olacaktır.

Bu bölümde belirtilen eğitim faaliyetlerinin 12 haftalık bir periyotta tamamlanması hedeflenmelidir.

Danışmanlık Faaliyetleri;

⁹ Benjamin Salomon, "The growth of the white collar work force", The Journal of Business, Vol 27 No 4, Ekim 1954, University of Chicago Press, sf.268.

Sektör işletmelerinin kurumsal dönüşümlerini tamamlayabilmesi için aşağıdaki başlıkları içeren ve eğitim faaliyetlerini takip eden 12 ila 16 haftalık bir dönemde tamamlanması hedeflenecek olan bir danışmanlık programı ile desteklenmeleri önerilmektedir. 3 temel modülden oluşturulması önerilen danışmanlık programının ana başlıkları;

1. Stratejik Planlama

- a. İşletme stratejilerinin kısa, orta ve uzun vade için belirlenmesi
- b. Stratejik planların zaman, organizasyonel rol ve sorumlulukları içerecek şekilde oluşturulması
- c. Stratejik planlar doğrultusunda her bir işletme için operasyon planlarının oluşturulması

2. Kurumsal performans yönetimi

- a. İşletmelerde organizasyonel yapının gözden geçirilmesi
 - i. Mevcut organizasyonel yapının detaylı olarak incelenmesi, rol ve sorumlulukların ve yetkinliklerin anlaşılması
 - ii. Organizasyonel yapıda gerekli revizyon önerilerinin geliştirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması
- b. Performans ölçütlerinin belirlenmesi ve kurumsal karnelerin geliştirilmesi
 - i. APG çerçevesinin geliştirilmesi ve en iyi örnek uygulamalarla karşılaştırılması
 - ii. APG tanımlarının (performans ölçütlerinin, ölçüt sahiplerinin ve ölçüm ile ilgili veri kaynaklarının) belirlenmesi
 - iii. Her bir işletme için kurum karnelerinin geliştirilmesi
 - iv. APG'ler için hiyerarşi yapısının ve detaya inme seviyesinin belirlenmesi

3. İşletmeler bazında kurumsal karnenin bölüm ve fonksiyonlara indirgenmesi ve uygun anahtar performans göstergelerinin belirlenmesi

- a. Bölüm ve fonksiyonları için APG tanımlarının (performans ölçütlerinin ve ölçüm ile ilgili veri kaynaklarının) belirlenmesi ve birim karnelerinin geliştirilmesi
- b. Kritik pozisyonlar için performans göstergelerinin belirlenmesi ve karnelerin oluşturulması
- c. Birim karnelerindeki APG'lerden sorumlu olacak bireylerin tespit edilmesi şeklindedir.

Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus işletmelere verilecek bu danışmanlık hizmetinin tek bir hizmet tedarikçisinden tüm işletmeler için alınmamasıdır. Bu hizmetin birbirini tekrar eden bir yapıda olması (kopyala yapıştır) riskini ortadan kaldıracaktır.

Yönetimde dönüşümü hedefleyen böyle bir programa hizmet sağlayacak danışmanlık hizmet tedarikçilerinin seçilmesi aşamasında daha önce elektrikli ev aletleri sektöründeki işletmelere başarı ile bu tarz hizmetler sunanların tercih edilmesi önerilmektedir.

Elektronik Kayıt Tutma ve Süreç Yönetme Altyapısının Kurulması:

Yürütülen pilot değer zinciri analizi çalışması kapsamında işletmelerle tek tek ve toplu yapılan görüşmeler ve uzman panellerinde işletmelerin sürdürülebilirlik sorunları, fiyatlandırmada ve üst yöneticilerin faaliyetleri takip edebilmelerindeki sorunlar tartışılmıştır. İşletmelerin fiyatlandırma, karlılık, performans gibi çok sayıda veriyi takip edecekleri, mevcut ile geçmişi kıyaslayıp gelecek hedefleri oluşturabilecekleri, bunları depolayarak kurumsal hafızalarını oluşturabilecekleri yapılara dönüşebilmeleri, kurumsallaşmadan operasyonel mükemmelliğe, pazarlamadan dağıtım kanalı yönetimine, karlılık analizinden fiyatlandırmaya sağlıklı kararlar verebilmeleri için dijitalleşmeleri, kayıt tutma kabiliyetine sahip olmaları ve süreçlerini elektronik olarak yönetebilmeleri gerekmektedir.

Bilindiği üzere dijital dönüşüm, kayıt tutma kapasitesi ile doğru orantılı ilerlemektedir. Diğer bir deyişle dijital dönüşüm, işletmenin kayıtları dijital tutabilmesi ile başlamakta, günümüzde endüstri 4.0, ışısız fabrikalar gibi metaforlar ile açıklanan tam otomasyona sahip üretim tesisleri ile üst noktaya ulaşmaktadır. Söz konusu yeni terminoloji her ne kadar kulağa hoş gelse de genel olarak Türk sanayisinin özel olarak da Kayseri'deki Elektrikli Ev Aletleri sektöründe faaliyet gösteren üretici işletmelerin mevcut durumları göz önüne alındığında ilerlenmesi gereken yolun çok uzun olduğunun da ayrıca altını çizmek gerekmektedir. Aşağıda 2012-2017 döneminde işletme büyüklükleri itibarıyla kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullanan şirketlerin toplam işletmelere oranı gösterilmektedir.

Tablo 26: İşletmelerde Kurumsal Yazılım Kullanma Oranları (%)

| Çalışan Sayısına Göre İşletme büyüklükleri | Yıl | (ERP) Yazılımları | (CRM) Yazılımları | (SCM) Yazılımları |
|--|------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 10-49 | 2012 | 14,1 | 8,0 | 16,2 |
| | 2013 | 14,9 | 7,4 | - |
| | 2014 | 10,8 | 6,1 | - |
| | 2015 | 16,0 | 7,4 | - |
| | 2016 | - | - | - |
| | 2017 | 10,0 | 16,9 | 8,1 |
| 50-249 | 2012 | 32,6 | 13,5 | 23,2 |
| | 2013 | 31,9 | 12,7 | - |
| | 2014 | 25,7 | 11,7 | - |
| | 2015 | 32,6 | 14,5 | - |
| | 2016 | - | - | - |
| | 2017 | 26,1 | 24,5 | 11,6 |
| 250+ | 2012 | 51,2 | 23,9 | 27,5 |
| | 2013 | 57,8 | 26,0 | - |
| | 2014 | 51,9 | 24,6 | - |
| | 2015 | 60,3 | 27,8 | - |
| | 2016 | - | - | - |
| | 2017 | 50,2 | 37,2 | 18,5 |

Kaynak: TÜİK, Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması, 2012-2016

Tabloda da gösterildiği gibi 10-49 kişi arası çalıştıran işletmelerde kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullanım oranı 2017 yılı için %10 seviyesindeyken, müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı oranı %16,9 ve tedarik zinciri yazılımı kullanım oranı %8,1 seviyesindeyken, aynı dönem için 50-249 kişi çalıştıran işletmelerde bu oranlar sırasıyla %26,1, %24,5 ve %11,6 ve 250 üzerinde çalışan olan işletmeler için sırasıyla %50,2, % 37,2 ve % 18,5 olmuştur. Diğer bir deyişle 10 küçük işletmeden sadece 1 tanesi kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullanırken, orta boy işletmelerde bu oran yaklaşık 5 işletmede 1'e yükselmektedir.

Küresel pazarlarda büyümesi, rekabetçi olması istenen işletmelerin başlangıç aşamasında en azından bu yazılımları kullanıyor olabilmesi gerekmektedir. Bu amaçla uygulanacak bir program sayesinde işletmelerin elektronik dönüşümlerini kurumsal yapılarına uygun biçimde sağlamaları için yürütmek gerekmektedir. Bu programın stratejik planlama ve kurumsal performans yönetimine geçilmesini amaçlayan programı takiben 12-18 haftalık bir dönemde hayata geçirilmesi öngörülmelidir. Tavsiye edilen programın özellikleri aşağıda sunulmuştur.

Dijital Dönüşümün Sağlanması;

İşletmelerin

- Maliyetlerini,
- Stoklarını,
- Müşterilerini,
- Karlılıklarını ve Fiyatları ile
- Üretim Süreçlerini etkili ve doğru biçimde kayıt altına alıp, yönetmelerini sağlamaları amacıyla ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması), CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) ve SCM (Tedarik Zincir Yönetimi) yazılımları kullanmalarının teşvik edilmesi gerekmektedir.

Bu amaçla ilk etapta her bir sektör işletmesi için stratejik planlama ve kurumsal performans yönetimine geçilmesi programının hemen ardından, yazılım gereksinimi analizi çalışması yürütülmeli ve kurumsal stratejileri, gelişim planları ve işletmeye özgü yapılarına uygun yazılım ihtiyacı ve işletmeye özgü yazılıma ilişkin şartnameler oluşturulmalıdır. Bu noktada hizmet sağlayıcının, yazılım satışı geliri etmeyen, diğer bir deyişle mevcut portföyündeki yazılımları satma amacı gütmeyen bir tedarikçi olması hedeflenmelidir. Seçilecek tedarikçinin konusunda uzman, tarafsızlığı kabul görmüş bir karakteristikte olması hedeflenmelidir.

Yazılım gereksinim analizlerinin ardından düzenlenebilecek bir MDP ile işletmelerin söz konusu yazılımları satın alıp uygulamaya geçmeleri sağlanabilecektir.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Dönüşümün Sağlanması:

Sektör işletmelerinde gerek çalışan liyakati gerekse çalışan motivasyonu düşük seviyededir. İşletmelerdeki yaygın iş kültürü, işletmelerin özellikle nitelikli beyaz yaka personel çalıştırma

imkanlarını daraltmakta, bu da rekabet güçlerinin artışına ve sürdürülebilirliğe engel olmaktadır. Sektör işletmelerinde başlatılacak olan kurumsal bir dönüşüm hareketinin, organizasyonlara da yansıtılarak fonksiyon bazlı iyileştirmelere gidilmesi gerekmektedir. Bu dönüşüm modern İK yaklaşımlarının işletmelerde uygulanması ile mümkün olabilecektir. Şekil 30: Modern İK Uygulamalarına Geçiş Sürecinde yaşanması gereken dönüşüm görselleştirilmiştir.



İK'da dönüşümü sağlayacak bir programın öğeleri aşağıda gösterilmiştir.

Danışmanlık Faaliyetleri;

İşletmelerin insan kaynakları stratejilerinin gözden geçirilmesi sonrasında iş gücü segmentasyonu, ihtiyaçlarının belirlenmesi, ilgili aksiyonların önceliklendirilmesi ve uygulanması, asgari olarak her bir işletme içerisindeki görev ve roller için yetkinlik modellerinin geliştirilmesi, mevcut performans yönetim sistemlerinin incelenip geliştirilecek olan kurumsal performans yönetimi ile entegre şekilde çalışmak üzere bireysel performans yönetimi sistemi için gerekli iyileştirmeler tespit edilmesi, kariyer planlama süreçleri oluşturulması ve işletmeler içinde yaygınlaştırılması için gerekli altyapının tesisini hedefleyen bir danışmanlık programı tasarlanmalıdır. 12 hafta sürmesi öngörülen programın stratejik planlama ve kurumsal performans yönetimine geçilmesi kapsamında gerçekleştirilecek danışmanlık faaliyeti ile koordineli biçimde yürütülmesinde büyük yarar bulunmaktadır.

Söz konusu programın işletmeler üzerinde bırakacağı etkiler

- Sektör işletmeleri çapında iş gücünün etkin yönetimi ve çalışan verimliliğinin artması
- Çalışanların işletmelere olan bağlılığının artırılması
- Sürdürülebilirlik için kritik olan işgücünün devir hızının kontrol edilmesi ve istenilen seviyede tutulması
- İnsan kaynakları yatırımlarının en fazla fayda sağlayacak alanlara yönelik yapılması
- Farklı iş gücü segmentlerine yönelik yapılacak özelleştirilmiş uygulamalar sayesinde kaynak kullanımında verimlilik sağlanması şeklinde olacaktır. Bu da doğrudan işletme verimlilik ve rekabetçiliği üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

Tasarlanacak olan programın içeriğinin aşağıdaki ana formatta olması önerilmektedir.

1. Önceliklendirme

- a. İşletmelerin insan kaynakları stratejilerinin gözden geçirilmesi
- b. İş gücünün tanımlanması ve segmentasyonu
- c. Hedeflerine ulaşılması için kritik önemi olan işgücü pozisyonlarının tanımlanması ve her biri için ihtiyaçlarının belirlenmesi
- d. İşletme hedefleri ile uyumlu önceliklendirme kriterlerinin ve ağırlıklarının belirlenmesi
- e. İş gücü yaşam döngüsü boyunca uygulanacak insan kaynakları uygulamalarının maliyet, fayda ve risklerinin değerlendirilmesi
- f. İşletmelere artı değer katacak uygulamalar için gerekli kaynakların ayrılması

2. İK süreçlerinin, rol ve görevlerin tasarımı

- a. İK süreçlerinin İK stratejisini yürütecek şekilde gözden geçirilip tasarlanması

3. İşletmelerdeki pozisyonların rol ve sorumluluklarının tasarlanması

4. Yetkinlik modellerinin tasarlanması

- a. Her bir işletmeye özel temel ve fonksiyonel yetkinliklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve gelişim alanlarının tespit edilmesi

5. Bireysel performans yönetim sistemlerinin tasarlanması

- a. İşletmelerin kurulacak olan kurumsal performans yönetimi ile bir bütün olacak şekilde bireysel performans yönetim süreçlerinin gözden geçirilmesi ve iyileştirme alanlarının tespiti ve APG'lerin tanımlanması
6. Kariyer planlama ve yetenek yönetim sistemi tasarımı
 - a. Stratejinin belirlenmesi
 - b. Kariyer yollarının oluşturulması
 - c. Kariyer planlama modelinin oluşturulması
 - d. Eğitim programının gözden geçirilmesi ve önerilen geliştirilmesi
 7. Ücret ve yan hakların tasarımı
 - a. İşletmelerin ücret politikasının ve mevcut durumun anlaşılması
 - b. Performansa dayalı ücret sisteminin tasarlanması
 - c. Pozisyonlara göre yan hakların belirlenmesi

ÖNEMLİ NOT

Kurumsal Dönüşümü hedefleyen ve 3 bileşenden oluşan söz konusu programın finansmanının bir kısmının kamu kaynaklarından karşılanarak işletmelerin cesaretlendirilmesi ve desteklenmesi amacıyla Sektöre özel bir "**Kurumsal Dönüşüm MDP**" tasarlanabileceği gibi, diğer kamu destekleri de koordineli biçimde sektörün yükseltme planına yönlendirilebilir.

Sektördeki işletmelerde operasyonel mükemmelliğin sağlanması verimlilik ve kalite artışı sonuçlarını doğuracak, daha kaliteli ve verimli işletmeler daha uygun maliyetler ile üretim gerçekleştirebilecek bu da işletmelerin mevcut fiyat seviyesinde dahi karlılıklarının artmasına, işletme sermayelerinin genişlemesine imkân yaratacaktır. Küresel rekabette daha avantajlı bir konuma yükselecek işletmeler vergi gelirleri ve istihdama artışı yoluyla bölgesel kalkınmaya olumlu etkiler de yapacaklardır. Operasyonel mükemmelliğe geçiş için gereken eylemler;

- Entegre planlama yapısının ve
- Operasyonel verimlilik ve 6 Sigma'ya geçiş olarak özetlenebilir.

Entegre Planlama Yapısının Kurulması:

Entegre planlama yapısı, yüksek talep tahmin doğruluğunun yakalanabilmesi için talep planlama sürecinin tasarlanması; doğru talep tahmin seviyesinin belirlenmesi, istatistiksel metotların, analitik talep tahmini yöntemlerinin ve pazar/ rakip/ müşteri verilerinin etkin kullanımının yanı sıra talep tahmini için kullanılacak sistem ve araçların tespit edilmesi, tahminlerin kapsayacağı zaman dilimlerinin, organizasyonel rol ve sorumlulukların belirlenmesi ve performans takibi altyapısının oluşturulması ve üretim planlama süreçlerinin iyileştirilerek günlük üretim planlama ve çizelgeleme süreçlerinin tasarlanması, performans takibi altyapısının oluşturulması ve üretim dönemlerine ilişkin kuralların belirlenmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu işletmenin rutin üretim operasyonlarını verimli yapması için gerekli ön şart durumundadır. Saha çalışması kapsamında yapılan ziyaretlerin çok büyük çoğunluğunda bölge işletmelerinde entegre bir planlama altyapısının yeterli biçimde uygulanmadığı gözlemlenmiştir.

Entegre planlama yapısının işletmelerde kurulması ile birlikte, sektör çapında, uzun vadede hammadde, yarı mamul ve mamul stoklarının kontrol altında tutulmasının sağlanması, iş gücü, lojistik vb. organizasyonel ihtiyaçların öngörülebilmesi ve etkin planlanması, talep tahmin doğruluğu performansının düzenli takibi ile sürekli gelişimin sağlanması ve nihayetinde üretim sürelerinin düşürülmesi ve üretimde verimliliğin artırılması sağlanabilecektir. Doğrudan işletme performansı, ürün kalitesi ve nihayetinde rekabetçiliği etkileyen entegre planlama yapısının kurulması faaliyeti stratejik planlama ve kurumsal performans yönetimine geçilmesi faaliyeti ile eş zamanlı biçimde yürütülebilecek 12 haftalık bir faaliyet olarak öngörülmektedir.

Entegre planlama yapısının kurulmasını sağlayacak bir programın öğeleri aşağıda gösterilmiştir.

Danışmanlık Faaliyeti:

Entegre planlama yapısının kurulmasını sağlayacak bir hizmet, sektör işletmelerinin talep tahmin yetkinliklerinin geliştirilmesi beklenmelidir.

Tasarlanacak olan programın içeriğinin aşağıdaki ana formatta olması önerilmektedir.

1. İhtiyaçların belirlenmesi
 - a. Talep tahmin birimlerinin, planlama dönemlerinin ve frekanslarının belirlenmesi

2. Talep tahmin yapısının oluşturulması

- Talep tahmin rol ve sorumluluklarının belirlenmesi
- İstatistiksel baz talep tahmin yapısının oluşturulması
- Gelecek döneme ilişkin ürün kararlarının ve miktarlarının entegrasyonu
- Baz talep tahminin oluşturulması
- Ek talebin belirlenmesi ve tahminin zenginleştirilmesi
- Bütçe ile finansal fark analizlerinin gerçekleştirilmesi
- Talep tahmin performans kriterlerinin belirlenmesi

3. Üretim Planlama Süreçlerinin İyileştirilmesi

- Günlük üretim planlama ve çizelgeleme süreçlerinin oluşturulması
- Planlama dönemlerine ilişkin kuralların belirlenmesi

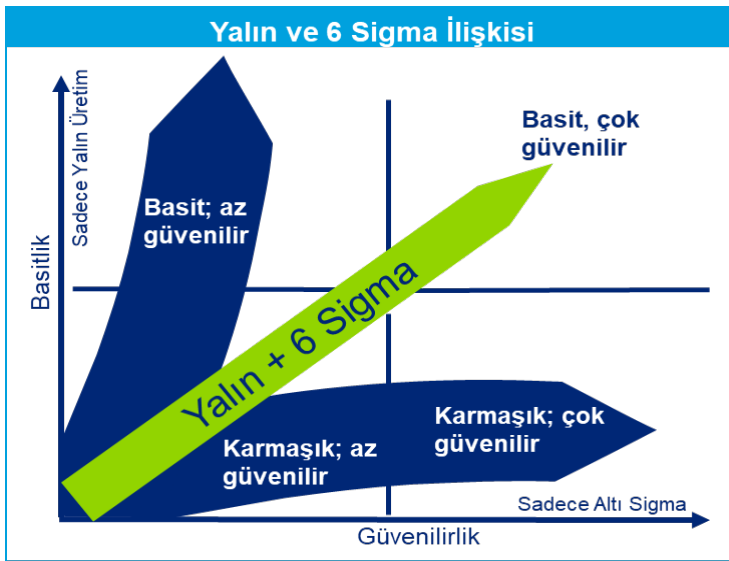
Entegre planlama yapısının oluşturulması ile ilgili çalışılacak hizmet sağlayıcının özellikle daha önce sektörde benzer deneyimlere sahip olması istenmelidir.

Operasyonel verimlilik ve 6 Sigma'ya geçiş:

Bu sayede, Kayseri elektrikli ev aletleri sektöründeki işletmelerin iş performanslarını iyileştirmek için kurumların merkezine müşteri odaklılık felsefesini yerleştiren, veriye dayalı ve verimliliği artırma hedefleri olan "Yalın Üretim ve Altı Sigma" uygulamalarının geliştirilmesi, hata ve kayıpları azaltarak, değer akışını iyileştirmeye yönelik sürekli ve sistemli çaba gösterilmesi sağlanmış olacaktır.

Gerçekleştirilecek olan operasyonel verimliliğin desteklenmesi programı sayesinde sektör işletmelerinde süreç, ürün ve hizmetlerde müşteri odaklı bakış açısı kazanılacak, süreçlerin karmaşıklığı azaltılacak ve daha yalın hale getirilecek, süreçlerin uygulanmasında değişkenlik azaltılacak, bölgedeki sektör çapında kalite iyileştirilecek ve gereksiz operasyonların ortadan kaldırılması ile daha verimli varlık kullanımı ve maliyetlerde azalma sağlanacaktır.

Şekil 31: Yalın ve 6 Sigma İlişkisi



Sektör işletmelerinde süreç, ürün ve hizmetlerde müşteri odaklı bakış açısının içselleştirilmesi, süreçlerin karmaşıklığının azaltılması, uygulamaların sonuçlarında değişkenliğin azaltılması, kalitenin iyileştirilmesi, gereksiz operasyonların ortadan kaldırılması ile daha verimli varlık kullanımı ve maliyetlerde azalmanın sağlanması, işletmelerin sürekli iyileştirme yaklaşımını benimsemesi, ara stokların azaltılarak işletme sermayesinin düşürülmesi, iş sürelerinin düşürülmesi ve verimliliği artırılması sonuçlarını doğuracak olan bu programın 12 hafta sürmesi öngörülmektedir.

Operasyonel verimlilik ve 6 Sigma'ya geçiş sağlayacak bir programın öğeleri aşağıda gösterilmiştir.

Süreç, ürün ve hizmetlerle ilgili operasyonların yalın ve güvenilir hale getirilmesi sayesinde verimliliğin ve kalitenin iyileştirilmesini sağlayarak maliyetlerde azalma ve satışlarda artış sağlaması öngörülen bir operasyonel verimlilik programının aşağıdaki bakış açısı ve dönüşümü işletmelerde hayata geçirmesi beklenmelidir. Önerilen programın işletmelerde sadece yalın uygulamalarını değil, aynı zamanda altı sigma uygulamalarını da hayata geçirmesi önem taşımaktadır. **Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.**nde de gösterildiği gibi her iki uygulamanın tek başlarına uygulandıkları durumda yaratmış olduğu etkiler ile birlikte uygulandıklarında yarattıkları etkiler karşılaştırıldığında iki uygulamayı birlikte işletmelere yansıtacak bir öğrenme ve uygulama deneyimi yaratılmasında fayda bulunmaktadır.

Şekil 32: Yalın Üretim ve 6 Sigma Yaklaşımları



Bu alanda çalışılacak hizmet sağlayıcının gerek Şekil 32: Yalın Üretim ve 6 Sigma Yaklaşımlarında gösterilen yaklaşımlar gerekse sektöre daha önce bu alanlarda hizmet sunma deneyiminin kesin koşul olarak aranmasında fayda bulunmaktadır.

Kayseri'deki elektrikli ev aletleri sektöründeki işletmelerin belki de en büyük sorun alanları pazarlama ve inovasyon yönetimi konusundaki eksikliklerdir. İşletmelerin en büyük gelişme alanları bu başlıkta özetlenmiştir de denebilir.

Ürün portföyünden en etkin şekilde faydalanılmasının sağlanması, hedeflenen pazarlardaki müşteri gruplarına arzulan mesajların doğru şekilde aktarılması, müşteri algısının yönetilmesi, ürün geliştirme, pazarlama iletişimi ve satış kanal organizasyonu alanlarında görev yapan çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi, geliştirilen performans ölçüm kriterleri sayesinde pazarlama yönetiminin iyileştirilmesinin hedeflendiği bir pazarlama ve inovasyon yönetim programının sağlanması için gerekli eylemler;

- Stratejik pazarlama fonksiyonunun oluşturulması
- Pilot pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesi ve
- Ürün geliştirme ve inovasyon yönetimidir.

Stratejik Pazarlama Fonksiyonunun Oluşturulması:

Sektör işletmelerinin mevcut satış ve pazarlama teşkilatına marka, pazar, müşteri ve ürün stratejilerini yönetecek ve uygulayacak şekilde yeni bir fonksiyon kazandırılmasını, pazarlama fonksiyonuna stratejik pazarlama yetkinliklerinin kazandırılmasını, bu kapsamda, stratejik pazarlama süreçlerinin tasarlanmasını, rol ve sorumlukların belirlenmesini, performans göstergelerinin belirlenmesini ve stratejik pazarlama fonksiyonunun diğer birimlerle olan etkileşiminin belirlenmesini hedefleyen bir faaliyet bölgedeki işletmelerin rekabet ortamında farklılaşmasını sağlayacak şekilde kurum ve marka stratejisini pazarlama odağı ile uygulayacak bir stratejik pazarlama fonksiyonunun oluşturulması, satış ve pazarlama teşkilatlarının pazarları anlamasına, pazarlama strateji ve planının oluşturulmasına, pazarlama planlarının uygulanması ve ölçüm ve raporlama gibi temel pazarlama yetkinliklerinin kazandırılmasına destek olacaktır.

Danışmanlık Faaliyeti:

Sektör işletmelerinde pazarlama süreçlerinin tasarlanması, rol ve sorumlukların belirlenmesi, Anahtar Performans Göstergelerinin belirlenmesi, Pazarlamanın diğer birimlerle olan etkileşiminin belirlenmesi, Pazarlama aktivitelerinin yönetimi için gerekli olan veri/bilgi ve analiz yöntemlerinin belirlenmesi ve bilgilendirme eğitiminin verilmesi ve pazarlama planının oluşturulmasını kapsayan bir stratejik pazarlama planının oluşturulmasını kapsayan 12 haftalık bir danışmanlık faaliyeti planlanmalıdır.

Pilot Pazarlama Faaliyetlerinin Desteklenmesi:

Sektör işletmelerinin pazarlama faaliyetleri desteklemek adına kurulması öngörülen sektör derneği vasıtası ile 2010/08 Sayılı Uluslararası Rekabetçiliği Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkındaki Tebliğ kapsamında bir küme yaklaşımı ile sektörün 2019-2021 dönemini kapsayacak ortak bir pazarlama stratejisinin geliştirilmesinin ve pilot pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesi önerilmektedir. Bu aracın kullanılmasıyla birlikte özellikle stratejik pazarlama fonksiyonunun sektör işletmelerinde oluşturulması ve bu faaliyetin finansmanının %75'lik bölümü T.C Ticaret

Bakanlığı'nın ilgili tebliği kapsamında sağlanabilecek, aynı zamanda da işletmeler arası iş birliğinin geliştirilmesi gibi iş ortamını iyileştirecek bazı tali sonuçlar da üretecektir.

Ürün Geliştirme ve İnovasyon Yönetimi:

Sektör işletmelerinin, pazara sunacakları yeni ürünler için harcanan kaynak ve zamanı optimum düzeyde tutulması ve belirli kontrol aşamalarının tanımlanması gerekmektedir. Sınırlı ve değerli olan zamansal ve finansal kaynakların daha etkin kullanılıp, işletme hedeflerine odaklı çalışmaların yürütülmesine imkân sağlamak esastır. Sektör genelindeki işletmelerde Yeni ürün geliştirme süreçlerinin etkinliğinin artırılması ve yeni geliştirilen ürünlerde başarısız olunma riskinin azaltılması için yeni ürün geliştirme süreçlerinin bölümler arası iş birliğini sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu eylemle birlikte yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin mevcut ve yeni pazarlardaki hedef müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde yönetiminin sağlanması desteklenecektir.

Düzenlenecek ürün geliştirme ve inovasyon yönetim programı sonrasında, yeni ürün geliştirme süreçlerinin geliştirilmesiyle, tüketici ihtiyaç ve beklentilerini daha etkin karşılayan, marka kimliğini daha iyi yansıtan, trendlere uygun ve doğru ürünlerin yaratılması, süreçlerin standartlaştırılması ve birimler arası iletişimin geliştirilmesiyle pazara ürün sunma hızında artış sağlanması ve süreç verimliliği artırılması ve her ürünün finansal, ticari ve stratejik değerini göz önünde bulunduran etkin ürün karmasının belirlenmesiyle maliyetlerin düşürülmesi ve karlılığın artırılması sonuçlarına ulaşılabilecektir.

Ürün geliştirme ve inovasyon yönetimi konusunda düzenlenecek bir danışmanlık faaliyetinin işletme bazında 12 hafta sürmesi öngörülmektedir. Bu tarz bir danışmanlık hizmetini sektörde daha önce başarı ile sunmuş tedarikçilerin seçilmesi gerekmektedir.

Sektör işletmelerin genellikle sadece dış pazarda, sipariş üzerine satış yapmakta ve çoğunlukla aracılarla çalışma eğilimindedir. Bu da işletmelerin nihai alıcılardan uzak kalmasına, pazardaki nihai tüketici beklenti ve eğilimlerinin takip edilememesine neden olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin dağıtım kanalları kurmasına destek verecek bir eylem dizisi gerçekleştirilmelidir. İşletmelerin hedef pazarlarda doğru şekilde konumlandırılması, veriye dayalı oluşturulan giriş/genişleme stratejisi ve kanal yapısı modeliyle yapılacak yatırımların geri dönüşünün arttırılması, doğru işbirliği modelinin belirlenmesiyle kanal ortağı ile elde edilecek verimin ve kanalın etkinliğinin artırılması ve hedef pazarlardaki potansiyelden en iyi şekilde faydalanılması sağlanarak satışların arttırılması sonuçlarını doğuracak bir faaliyetin pilot pazarlama faaliyetleri ile koordinasyon halinde düzenlenmesi ve asgari aşağıdaki bileşenlerden oluşması önerilmektedir.

1. Hedef pazar analizi
 - a. İşletmelerin pazarla ilgili beklentilerinin belirlenmesi
 - b. Hedef pazarlardaki potansiyelin tespit edilmesi
 - i. Makroekonomik
 - ii. Düzenleme
 - iii. Pazar/ rekabet
 - c. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin analiz edilmesi
 - d. Rakip marka konumlandırmalarının, ürün portföyü, fiyat seviyeleri ve kanal yapılarının analiz edilmesi
 - e. Potansiyel kanal yapılarının incelenmesi ve hedef müşteri kitlesine erişimi sağlayacak etkin kanalların belirlenmesi
2. Pazara giriş/ genişleme stratejisinin belirlenmesi
 - a. Marka konumlandırması
 - b. Ürün portföyü
 - c. Fiyat seviyeleri
 - d. Kanal seçimi
3. Gereksinimlerin tespit edilmesi
 - a. Stratejiyi uygulamak için gerekli yatırımların ve yaklaşık maliyetlerinin tespit edilmesi
4. Finansal fizibilitesinin yapılması
 - a. Gelir ve gider projeksiyonlarının yapılması
 - b. Temel finansal göstergelerin analiz edilip değerlendirilmesi

Pazarlama departmanı ve süreçleri oluşturulmuş firmaların bu faaliyeti sahip oldukları personeller ile gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Bu noktada Kalkınma Ajansı işletmelerdeki personelin yetkinliklerini artırmak amacıyla genele açık konu özelinde gelişme eğitimleri düzenleyebilir.

İşletme düzeyinde yürütülecek olan bir yükseltme planına ilişkin zaman planı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 27: Zaman Planı, İşletme Düzeyinde Yükseltme Planı

| | 2019 | | | | 2020 | | | | 2021 | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1. Ç | 2. Ç | 3. Ç | 4. Ç | 1. Ç | 2. Ç | 3. Ç | 4. Ç | 1. Ç | 2. Ç | 3. Ç | 4. Ç |
| Kurumsal Dönüşümün Sağlanması | | | | | | | | | | | | |
| Stratejik planlama ve kurumsal performans yönetimine geçilmesi | | | | | | | | | | | | |
| Eğitim ve Kapasite İnşa Faaliyetleri | | | | | | | | | | | | |
| Elektronik kayıt tutma ve süreç yönetme alt yapısının kurulması | | | | | | | | | | | | |
| Yazılım Gereksinimi Analizi | | | | | | | | | | | | |
| Elektrikli Ev Aletleri Sektöründe Dijital Dönüşüm Uygulaması | | | | | | | | | | | | |
| İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümün sağlanması | | | | | | | | | | | | |
| Operasyonel Mükemmelliğe Geçiş | | | | | | | | | | | | |
| Entegre Planlama Yapısının Kurulması | | | | | | | | | | | | |
| Operasyonel Verimlilik ve Altı Sigmaya Geçiş | | | | | | | | | | | | |
| Pazarlama ve İnovasyon Yönetiminin Geliştirilmesi | | | | | | | | | | | | |
| Stratejik Pazarlama Fonksiyonunun Oluşturulması | | | | | | | | | | | | |
| Ürün Geliştirme ve İnovasyon Yönetimi | | | | | | | | | | | | |
| Pilot Pazarlama Faaliyetlerinin Desteklenmesi | | | | | | | | | | | | |
| Dağıtım Kanallarının Kurulumunun Desteklenmesi | | | | | | | | | | | | |

Kaynaklar

- www.trademap.org
- Türk Gümrük Tarife Cetveli, 2018
- Girişimci Bilgi Sistemi
- Sosyal Güvenlik Kurumu
- <https://www.atkearney.com/consumer-goods/article?/a/consumer-wealth-and-spending-the-12-trillion-opportunity>
- www.tradingeconomics.com
- www.bloomberg.com
- http://www.challengefuture.org/static/upload/uploads/Global_mega_trends.pdf
- www.aham.org/AHAM
- www.irhma.org
- www.anfad.org.mx
- <https://applia-europe.eu/>
- <https://cesa.asn.au/>
- <http://www.cheaa.org/>
- <https://www.jema-net.or.jp/English/>
- <http://www.gokea.org/eng/>
- <http://www.turkbesd.org/>
- <https://www.beysad.org.tr/>
- <http://sanayi.tobb.org.tr/>
- <https://www.marketscreener.com/>

