

TÜRKİYE’DE MOBİLYA SEKTÖRÜ GELİŞİM PLANI İÇİN BİR KARAR MODELİ ÖNERİSİ

Nermin ÇELİK

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Çaycuma Meslek Yüksekokulu
Öğretim Görevlisi
E-posta: nermin.celik@karaelmas.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, mobilya sektöründeki kronik sorunsalların kümелendiği merkezi değerler bulunarak, bu değerler üzerinden çözüm stratejileri geliştirilecektir. Bilişsel Haritalama Yöntemi ile yapılan analiz neticesinde, Türkiye’de Mobilya Sektörü Gelişim (MOSEGE) Planı ana hatları ile önerilecektir. Özellikle model üzerinden stratejiler üretme yönü ile özgünlük düzeyi yüksek olan bu araştırmanın, mobilya sektörü üzerine farkındalığı artırma ve ileri planlama çalışmalarının yaygınlaşması hususlarında katkılar sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Mobilya Sektörü, Bilişsel Haritalama, Planlama*

Alan Tanımı: Yönetim, Karar Alma Bilimleri (İşletme ve Yönetim)

PROPOSAL FOR A DECISION MODEL FOR THE FURNITURE INDUSTRY DEVELOPMENT PLAN IN TURKEY

This study will find out central values which clustered around chronic problems of furniture sector and will develop solution strategies over these values. As a result of the Cognitive Mapping Method analysis, Plan of Furniture Sector Development in Turkey will be suggested with its main points. It is expected that this research which has a high level of originality especially about producing strategies over the model, will contribute to increasing the awareness on furniture sector and dissemination of advanced planning studies.

Keywords: *Furniture Industry, Cognitive Mapping, Planning*

JEL Code: C02, D70, M10

1. GİRİŞ

Türkiye’de yarattığı katma değer ile ülke ekonomisine katkı sağlayan, yüksek istihdam potansiyeline sahip olan ve hızlı büyüyen sektörler arasında yer alan mobilya sektörü, ülke için stratejik bir önem taşımaktadır (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı,2012:5). Ancak sektörde kayıt dışılığın yüksek olması, taklitçiliğin yoğun olması, tanıtım eksikliği, kalifiye işgücü bulma güçlüğü, enerji fiyatları ve nakliye maliyetlerinin yüksekliği gibi birtakım sorunlar mevcuttur. Söz konusu sorunların tespiti ve giderilmesine yönelik yapılan çalışmalar, sektörün etkinliği ve gelişimi yönünde katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışmada geliştirilen model önerisi ile sektörün gelişimine katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için Türkiye mobilya sektörünün sorunları literatür taraması ile belirlenmiş, sorunların kümelendiği merkezîyet değerleri Bilişsel Haritalama Yöntemi ile saptanmış ve uygulanması önerilen stratejiler öncelik derecelerine göre sıralanmıştır.

2. MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU

1970’lerden sonra sanayileşmeye başlayan mobilya sektörü, yapı sektörünün gelişmesi ve mobilyanın kullanım alanının artması ile hızla büyüyerek, özellikle gelişmiş ülkelerde hem tüketim hem de üretimde önemli bir hacme ulaşmıştır. Artan işçilik ve enerji maliyetleri, mobilya sektörünün yoğun emek isteyen bir sektör olması ve hammadde kaynaklarının azalması, birçok gelişmiş ülkenin sektörden çekilmesine veya yatırımlarını düşük-maliyetli ülkelere yapmalarına neden olmuştur (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı,2011:19).

Dünyanın en büyük mobilya üreticileri sırasıyla ABD, İtalya, Almanya, Japonya, Fransa, Kanada ve İngiltere’dir. Bu ülkeler dünya mobilya üretiminin yaklaşık %52’sini gerçekleştirirken; Çin, Polonya, Vietnam ve Brezilya gibi az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ise dünya mobilya üretiminin %48’ini gerçekleştirmektedir. 2010 yılı rakamlarına göre Türkiye’nin üretim kapasitesi dünya mobilya üretiminin %3,6’sını oluşturmaktadır (Sakarya ve Canlı,2011:4). Katma değer açısından ülkemizin önde gelen sektörlerinden biri olan mobilya sektörü, ihracatta yerli kaynakları en çok kullanan ve ithal ürünlere bağımlılığı en az olan sektörler arasında yer almaktadır (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı,2012:7).

Türkiye’de son yıllarda hızlı nüfus artışı, kentleşme ve refah seviyesinin artmasıyla konut-mekân ihtiyacı hızla artmıştır. Konut ihtiyacına paralel olarak mobilya talebi de artmıştır. Türkiye’de mobilya küçük (atölye tipi), orta ve büyük (fabrikasyon) işletmeler tarafından üretilmektedir. Talebin büyük çoğunluğu

küçük işletmeler tarafından karşılanmakta birlikte, fabrikasyon üretim yapan işletmelerin sayısında da her geçen gün önemli artışlar olmaktadır (Demirci, 2005:369). Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmeler genellikle pazara yakın ve hammaddenin kolay temin edildiği yerlerde kümelenmiştir. İşletmelerin yoğunlaştığı iller sırasıyla İstanbul, Ankara, Bursa (İnegöl), Kayseri, İzmir ve Adana'dır (DPT,2006:95). Ayrıca Bolu, Eskişehir, Sakarya, Zonguldak, Trabzon, Balıkesir, Antalya ve Burdur mobilya üretiminin yapıldığı diğer iller arasındadır (Sakarya ve Canlı, 2011:8). Sektörde faaliyet gösteren işletme sayısı perakende satış mağazaları ile birlikte 61.728 olup, istihdam edilen kişi sayısı 258.213'tür (MOBSAD,2009:12).

Türkiye mobilya sektörü, 1999 yılında yaşanan deprem ve ekonomik krizden olumsuz etkilenmiştir. Bu dönemde çok sayıda işletme kapanmış ve birçok işletme düşük kapasiteyle çalışmak zorunda kalmıştır. Kapasite kullanım oranı küçük ölçekli işletmelerde %40, orta ölçekli işletmelerde %55, büyük ölçekli işletmelerde ise %80'dir. Büyük işletmeler azalan iç talep nedeniyle ihracata yönelerek, krizden daha az etkilenmişlerdir (DPT,2006:98-102). 2010 yılı rakamlarına göre dünyada en fazla mobilya ihracatı yapan 221 ülke arasında ilk üç ülke sırasıyla Çin, Almanya ve İtalya iken, Türkiye bu listede 22. sırada yer almaktadır (Sakarya ve Canlı,2011:5-6) (Bkz. Tablo 1). 2010 yılında en fazla ihracat Irak, Almanya, İran ve Azerbaycan'a yapılmıştır (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı,2012:14).

Tablo 1. Türkiye Mobilya Sektörü Temel Verileri (Milyon \$)

Yıl	2007	2008	2009	2010	2011	Dünya Sıralaması
Üretim (Milyon \$)	7.800	9.000	10.500	12.500	14.000	14
Talep (Milyon \$)	6.600	7.500	8.500	10.000	11.000	14
İhracat (Milyon \$)	1.020	1.316	1.138	1.344	1.583	22
İthalat (Milyon \$)	657	696	518	655	825	30

Kaynak: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2012:8

2010 yılında dünya mobilya ithalatının %25'ini yapan ABD'yi sırasıyla Almanya (%9,3), Fransa (%6,3), İngiltere (%5,6) ve Kanada (%4,4) takip etmiştir. Türkiye 230 ülke arasında dünyanın en fazla mobilya ithalatı yapan 30. ülkesi olmuştur (Bkz. Tablo 1). 2010 yılında Türkiye'nin en fazla mobilya ithal ettiği ülkeler Çin, Almanya, İtalya, Polonya ve Fransa'dır (Sakarya ve Canlı,2011:6, 11).

Türkiye'de mobilya sektörünün her geçen gün gelişmesi ve hızlı bir değişim sürecine girmesi birtakım sorunları beraberinde getirmiştir. Mobilya sektöründe

faaliyet gösteren firmaların tasarım, kalite, üretim, maliyet ve istihdam vb. alanlarda çözüm bekleyen sorunları bulunmaktadır. Sektörün gelişimi için bu sorunlara etkin ve uygulanabilir çözüm yolları bulunmasına ve ilgili kurumların üzerine düşen rolleri yerine getirmesine ihtiyaç vardır.

3. UYGULAMA

Bu çalışmada Bilişsel Haritalama Yöntemi'nden yararlanılarak, Mobilya Sektörü Gelişim (MOSEGE) Planı önerilmiş ve söz konusu plan için karar destek modeli geliştirilmiştir.

3.1. Bilişsel Haritalama Yöntemi

Bir sorun hakkında bir kişinin düşüncesini öğrenmede kullanılan Bilişsel Haritalar (Eden, 2004:673), karmaşık sistemleri anlamayı kolaylaştırmada faydalı modellerdir (Kwahk ve Kim,1999:157). Bireyin çevreyi anlamada kullandığı kavram ve kavramlar arası ilişkilerin içsel temsildir (Swan,1995:1257) Yöntem, çevredeki olay ve objeler arasındaki ilişkilerin çizelgeler ile gösterilebileceği görüşünü vurgulamaktadır. Fiol ve Huff (1992:268), insanların kendi zihinleri içinde harita benzeri yapılar geliştirerek, yaşantılarını anlamaya çalışmasını önermektedir.

Bilişsel Haritalar, düğümlerle ifade edilen kavramsal değişkenler ile düğümler arasında nedensel bir ilişki olduğunu gösteren bağlantılardan oluşan çizelgelerdir. Bu bağlantılar pozitif veya negatif işaret alabilirler. Pozitif işaret (+) nedensel artışı, negatif işaret (-) nedensel azalışı göstermektedir. Örneğin; a düğümünden b düğümüne bir nedensel artış, a düğümündeki bir artışın b düğümünde de artışa neden olacağı veya a düğümündeki bir azalışın b düğümünde de azalışa neden olacağı anlamına gelmektedir. a düğümü ile b düğümü arasındaki ilişkinin negatif işaretli olması ise a düğümündeki artışın b düğümünde azalışa, a düğümündeki azalışın ise b düğümünde artışa neden olması demektir (Marchant,1999:626). Düğümler arasında nedensel bir ilişki yoksa sıfır (0) ile gösterilir (Chaib-Draa ve Desharnais,1998:181).

Bilişsel Haritalama kavramı, ilk kez hayvanların ve insanların çevrelerini yapılandırma yollarını gösteren düşünsel modeller olarak "Fareler ve İnsanlarda Bilişsel Haritalar" makalesi ile Tolman (1948) tarafından ortaya atılmıştır. Yöntem daha sonra Axelrod (1976) ve Hart (1977) tarafından siyasal analiz ve karar vermede kullanılmıştır. Yöntemin diğer kullanım alanları; oyun teorisi (Klein ve Cooper,1982), karar verme (Zhang vd.,1989), iş süreçlerinin dizaynı (Kwahk ve Kim,1999), bilgi yönetimi (Noh vd.,2000), web sitesi tasarımı (Lee ve

Lee,2003), risk yönetimi (Al-Shehab vd.,2005), yeni ürün geliştirme (Carbonara ve Scozzi,2006), proje yönetimi (Edkins vd.,2007) ve stratejik yönetim (Farsari vd.,2011) olarak sıralanabilir.

3.2. MOSEGE Planı

Bu çalışmada Türkiye mobilya sektöründe karşılaşılan sorunların etkin çözümü için geliştirilen MOSEGE Planı'nın işleyişi ve uygulama adımları aşağıda ayrıntılı olarak irdelenmiştir.

(i) *İlk adım, mobilya sektörünün sorunlarının belirlenmesidir.* Herhangi bir sorunun çözümünde ilk aşama sorun tespitidir. Literatür taraması ile mobilya sektöründe tasarım, AR-GE, markalaşma, finansman, uzmanlaşma, deneyim, kayıt dışılık, vergiler, enerji fiyatları, uluslararası standartlar ve kalite, test laboratuvarları, lojistik ve ambalaj vb. konularında sorunlar olduğu tespit edilmiştir (Demirci,2005:371-377; DPT,2006:113-119; İnal ve Toksarı,2006:108-109; Gürpınar ve Barca,2007:49-50; Gürpınar ve Döven,2007:185-186; MOBSAD,2009:15-21; Sakarya ve Canlı,2011:14-18). Bu sorunlar arasında en belirgin olanları 10 maddede toplanmıştır. Bunlar;

S1. AR-GE ve inovasyon faaliyetlerinin yetersizliği, tasarım çalışmalarının azlığı ve taklitçiliğin yoğun olması

S2. Marka ve imaj olgusuna önem verilmemesi

S3. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çoğunluğunu oluşturan KOBİ'lerde sermaye yetersizliği ve kredi maliyetlerinin yüksekliği gibi sorunların bulunması

S4. Kalifiye işgücü yetersizliği ve uzmanlaşma sorununun varlığı

S5. Tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması ve işletmelerin dış piyasalar hakkında yeterli deneyime ve bilgiye sahip olmaması

S6. Kayıt dışı ekonomi nedeniyle sektörün envanter kaydının çıkarılamaması ve denetimlerin yeterince yapılamaması

S7. Türkiye'de enerji fiyatlarının ve vergi oranlarının yüksek olması

S8. Kalitesizlik sorunu ve bu konuda belgelendirme eksikliklerinin varlığı

S9. İhracat yapan işletmeler için test laboratuvarlarının bulunmaması

S10. Nakliye maliyetlerinin yüksekliği ve ambalajlama konusunda yeterli özenin gösterilmemesi

(ii) *İkinci adım, sorunlar arası ilişkilerin belirlenmesidir.* Bilişsel Haritalama Yöntemi kullanılarak, uzman görüşü yardımıyla sorunlar arası ilişkiler belirlenmiş, bu ilişkiler Tablo 2’de pozitif ilişki (+), negatif ilişki (-) ve ilişki yok (0) şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 2. Sorunlar Arası İlişki Matrisi

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
S1		+	+	+	+	+	0	+	+	0
S2	+		+	-	+	0	0	+	+	0
S3	+	+		+	+	0	-	+	+	0
S4	+	-	+		+	+	0	+	+	0
S5	+	+	0	+		0	-	0	+	0
S6	+	0	0	+	0		-	+	0	+
S7	+	0	+	0	+	-		-	0	+
S8	+	+	+	+	+	0	0		+	+
S9	+	+	0	+	+	0	0	+		0
S10	+	0	+	0	0	+	+	+	0	

(iii) *Üçüncü adım, sorunların merkeziet değerlerinin hesaplanmasıdır.* Tablo 2’deki sorunlar arasındaki ilişkilerden hareketle sorunların merkeziet değerleri Tablo 3’teki gibi hesaplanmıştır.

(iv) *Dördüncü adım, sorunlar için çözüm önerileri (stratejiler) sunulmasıdır.* Yukarıda 10 maddede toplanan Türkiye mobilya sektörünün sorunlarına yönelik geliştirilen stratejiler Tablo 3’te sunulmuştur (DPT,2006:113-119; Gürpınar ve Döven,2007:187; MOBSAD,2009:13; Sakarya ve Canlı,2011:14-18).

(v) *Beşinci adım, stratejilerin uygulama önceliklerinin belirlenmesidir.* Sorunların merkeziet değerlerine göre stratejilerin uygulama öncelikleri saptanmıştır (Bkz. Tablo 3).

Elde edilen bulgulara göre; mobilya sektörünün en önemli sorunları ve gelişimi için öncelikle uygulanması gereken stratejiler şu şekilde özetlenebilir. Merkeziet değeri en yüksek sorun olan (16) S1 (AR-GE ve inovasyon faaliyetlerinin yetersizliği, tasarım çalışmalarının azlığı ve taklitçiliğin yoğun olması) dikkate alınması gereken ilk sorundur. Bu sorunu gidermek için “işletmelerin AR-GE çalışmalarına önem vermesi ve değişen çevre şartları, teknoloji, müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar ile kendilerine özgü tasarım ve stil geliştirmeleri” önerilebilir. Merkeziet değerinin yüksekliği bakımından ikinci sırada (15) S8 (kalitesizlik sorunu ve bu konuda belgelendirme eksikliklerinin varlığı) yer almaktadır. Bu tespitten hareketle, “üretim öncesi, üretim ve üretim sonrası kalite etütleri yapılması, işletmelerin TSE belgesi almalarının teşvik edilmesi ve toplam

kalite yönetimi konusunda seminerler verilmesi” önerilebilir. S4 (kalifiye işgücü yetersizliği ve uzmanlaşma sorununun varlığı) merkeziyet değerinin yüksekliği bakımından (14) üçüncü sırada yer almaktadır. Bu tespitten hareketle, “sektöre eleman yetiştiren mevcut meslek okulları programlarının yeni teknolojilere uygun olarak güncelleştirilmesi ve üniversite-sanayi işbirliğini sağlayacak mekanizmaların oluşturulması” önerilebilir.

Tablo 3. Sektörün Sorunlarının Merkeziyet Değerleri ve Önerilen Stratejiler

Sorunlar	Merkeziyet Değeri	Stratejiler ve Uygulama Öncelikleri	
		Uygulama Önceliği	Stratejiler
S1	16	1	İşletmelerin AR-GE çalışmalarına önem vermesi ve değişen çevre şartları, teknoloji, müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar ile kendilerine özgü tasarım ve stil geliştirmeleri
S2	12	5	Türk Mobilyası kimliği ile marka oluşturulması, el işçiliğinin geliştirilip gerçekçi modellerle bir araya getirilmesi, marka oluşumunun teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi
S3	13	4	Türkiye’de KOBİ’lere kaynak sağlayan yeni finans kuruluşları kurulması ve kredi miktarlarının artırılması
S4	14	3	Sektöre eleman yetiştiren mevcut meslek okulları programlarının yeni teknolojilere uygun olarak güncelleştirilmesi ve üniversite-sanayi işbirliğini sağlayacak mekanizmaların oluşturulması
S5	12	5	İşletmelerin uluslararası sergi ve fuarlara katılmalarının teşvik edilmesi, ihracata ilişkin teşvikler sunulması, üretim ve pazarlama aşamalarında ilgili kurumlar (İGEME, KOSGEB, Eximbank vb.) tarafından destek sağlanması
S6	9	8	Çeşitli platformlardan kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılarak mobilya sektörü envanterinin çıkarılması, kayıt dışı ticareti önleyici tedbirlerin alınması ve denetimlerin sıklaştırılması
S7	10	7	Üretimi ve ihracatı teşvik etmek için enerji fiyatlarıyla ilgili düzenlemeler yapılması ve vergi oranlarının Avrupa ülkeleri seviyesine getirilmesi
S8	15	2	Üretim öncesi, üretim ve üretim sonrası kalite etütleri yapılması, İşletmelerin TSE belgesi almalarının teşvik edilmesi ve toplam kalite yönetimi konusunda seminerler verilmesi
S9	11	6	Test laboratuvarlarının kurulması, söz konusu girişimin TSE ve üniversitelerin ortak girişimi ile havata geçirilmesi veya bu konuda özel sektörün teşvik edilmesi
S10	8	9	İyi organize edilmiş dağıtım sistemlerinin kurulması, demiryolu taşımacılığının artırılması ve Avrupa standartlarında uygun bir ambalaj standardı getirilmesi

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobilyacılığın ülkeye bir sanayi olarak girdiği ilk dönemlerden bugüne kadar Türkiye’de mobilya sektörünün gerek iç gerekse dış piyasada büyük ilerlemeler kaydettiği yadsınamaz. Ancak bu gelişmeler, mobilya sektöründe sürekli yaşanan sorunları giderememiştir. Türkiye’de mobilya sektörünün gelişimi için pek çok çözüm önerisi sunulabilir. Ancak bunlardan hangilerinin öncelikli olarak uygulanması gerektiği konusu muğlaktır. Bu çalışma konunun sistematik bir şekilde incelenip, söz konusu eksikliğin giderilmesi yönündeki bir çabanın sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmada MOSEGE Planı için karar destek modeli geliştirilmiş

ve modelin uygulama adımları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bilişsel Haritalama Yöntemi ile elde edilen bulgulardan hareketle sektörün gelişimi için öncelikli olarak yapılması gerekenler vurgulanmıştır. Sonuç olarak, Türkiye Mobilya sektörünün en büyük sorunu AR-GE ve inovasyon faaliyetlerinin yetersizliği, tasarım çalışmalarının azlığı ve taklitçiliğin yoğun olmasıdır. Bunu sırasıyla kalitesizlik sorunu ve bu konuda belgelendirme eksikliklerinin varlığı ile kalifiye işgücü yetersizliği ve uzmanlaşma sorununun varlığı izlemektedir.

Mobilya sektöründe yaşanan sorunlara kalıcı ve sağlıklı çözümler getirilebilmesi için ilgili kurumların bir araya gelerek sorunları ve çözüm önerilerini değerlendirmeleri önerilebilir. Çalışmanın orijinal yönü, mobilya sektörüne stratejik modelleme yaklaşımı sunulmasıdır. Türkiye geneli için yapılan bu çalışmanın bölgesel ölçekte ele alınarak, ilgili ve destekleyici kuruluşların sürece dâhil edilmesiyle daha ayrıntılı çalışmalar yapılması ileri çalışma planı olarak sunulabilir.

KAYNAKLAR

Al-Shehab, Abdullah J., Robert T. Hughes & Graham Winstanley. “*Facilitating Organizational Learning Through Causal Mapping Techniques in IS/IT Project Risk Management*”, Lecture Notes in Computer Science. 3782, 2005, 145-154.

Axelrod, Robert M. Structure of Decision: the Cognitive Maps of Political Elites. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976.

Carbonara, Nunzia & Barbara Scozzi. “*Cognitive Maps to Analyze New Product Development Processes: A Case Study*”, Technovation. 26:11, 2006, 1233-1243.

Chaib-Draa, B. & J. Desharnais. “*A relational model of cognitive maps*”, Int. J. Human-Computer Studies. 49, 1998, 181-200.

Demirci, Selçuk. “*Türkiye Mobilya Endüstrisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri*”, Politeknik Dergisi. 8:4, 2005, 369-379.

DPT (2006). *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) Ağaç Ürünleri ve Mobilya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, http://plan9.dpt.gov.tr/oik57_agacmobilya/agac_mobilya.pdf, [İndirme Tarihi: 01.02.2012].

Eden, Colin. “*Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems*”, European Journal of Operational Research. 159, 2004, 673-686.

Edkins, Andrew J., Esra Kurul, Eunice Maytorena-Sanchez & Kai Rintala. “*The Application of Cognitive Mapping Methodologies in Project Management Research*”, International Journal of Project Management. 25:8, 2007, 762-772.

Farsari, Ioanna, Richard W. Butler & Edith Szivas. “*Complexity In Tourism Policies: A Cognitive Mapping Approach*”, Annals of Tourism Research. 38:3, 2011, 1110-1134.

Fiol, C. Marlene & Anne Sigismund Huff. “*Maps for Managers: Where are we? Where do we go from here?*”, Journal of Management Studies. 29:3, 1992, 267-285.

Gürpınar, Koray & M. Said Döven. “*Stratejik Yönetim Perspektifinden Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Durumunun Analizi ve Değerlendirilmesi*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi. 9:1, 2007, 173-190.

Gürpınar, Koray & Mehmet Barca. “*Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri*”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. 2:2, 2007, 41-61.

Hart, Jeffrey A. “*Cognitive Maps of Three Latin American Policy Makers*”, World Politics. 30:1, 1977, 115-140.

İnal, Mehmet Emin & Murat Toksarı. “*Mobilyacılık Sektöründe Karşılaşılan Pazarlama Sorunları ve Bu Sorunlara Çözüm Üretmeye Yönelik Bir Araştırma: Kayseri Örneği*”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 2:4, 2006, 105-121.

Klein, Jonathan H. & Dale F. Cooper. “*Cognitive Maps of Decision-Makers in a Complex Game*”, The Journal of the Operational Research Society. 33, 1982, 63-71.

Kwahk, Kee-Young & Young-Gul Kim. “*Supporting Business Process Redesign Using Cognitive Maps*”, Decision Support Systems. 25, 1999, 155-178.

Lee, Kun Chang & Sangjae Lee. “*A Cognitive Map Simulation Approach to Adjusting the Design Factors of the Electronic Commerce Web Sites*”, Expert Systems with Applications. 24:1, 2003, 1-11.

Marchant, Thierry. “*Theory and Methodology Cognitive maps and fuzzy implications*”, European Journal of Operational Research. 114, 1999, 626-637.

MOBSAD (2009). *2008 Yılı Mobilya Sektör Raporu*, [http://www.mobsad.com/asp/down.asp?ftip=metin&f=mobsad_mobilya_sekt%F6r_raporu\[1\].doc](http://www.mobsad.com/asp/down.asp?ftip=metin&f=mobsad_mobilya_sekt%F6r_raporu[1].doc), [İndirme Tarihi: 01.02.2012].

Noh, J. B., K. C. Lee, J. K. Kim, J. K. Lee & S. H. Kim. “*A Case-Based Reasoning Approach to Cognitive Map-Driven Tacit Knowledge Management*”, *Expert Systems with Applications*. 19:4, 2000, 249-259.

Sakarya, Sevil & Şeref Canlı (2011). *Mobilya Sektör Raporu*, <http://www.turkishfurniture.org/TR/Yonlendir.aspx?F6E10F8892433CFFAA6A849816B2EF11C077A9979C33C4>, [İndirme Tarihi: 01.02.2012].

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2011). *Mobilya Sektörü Raporu*, http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/mobilya_sektoru_raporu_oc-14022011110007.pdf, [İndirme Tarihi: 01.02.2012].

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2012). *Mobilya Sektörü Raporu (2012/1)*, <http://sgm.sanayi.gov.tr/Files/Documents/mobilya-sekt-duzeltme-201-04042012114531.pdf>, [İndirme Tarihi: 01.02.2012].

Swan, Jacky A., “*Exploring Knowledge and Cognitions in Decisions About Technological Innovation: Mapping Managerial Cognitions*”, *Human Relations*. 48:11, 1995, 1241-1270.

Tolman, Edward C. “*Cognitive maps in rats and men*”, *Psychological Review*. 55:4, 1948, 189-208.

Zhang, Wen Ran, Su Shing Chen & James C. Bezdek. “*Pool2: A generic System for Cognitive Map Development and Decision Analysis*”, *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*. 19:1, 1989, 31-39.