

Sektör raporu ⊕ firma istihbarat dosyası: teşhis, karar, sonuç

Bu firma ne yapmalı?

Meşehan Mobilya üretimde kendi kümesinin üstünde, dışarıdan okunan dizilimde altında duruyor. İhracat üç ülkeye gidiyor; üçünün adı da hiçbir yerde yazılı değil ve doğrulanabilir tek bir belge yok. Karar bayi sayısını değil, dışarıya giden ayağın kanıtını büyütme.

SIRA

5/6

Altı sitelik dizilimde 4,07 ağırlıklı puanla beşinci sıra; bant kuralına göre alt bant

BELGE

0

Numarası ve veren kurumu yazılı, üçüncü tarafça doğrulanabilir belge yok

TAKVİM

30.12.2026

Avrupa'nın orman ürünü kayıt zorunluluğunun orta ve büyük satıcılarda başladığı gün

Firmanın kararını veren kişi. Bu rapor ne olduğunu değil, ne yapılacağını ve yapılmazsa ne olacağını söyler.

Meşehan üretimde kümesinin üstünde, görünürlükte altında; karar kapasiteyi değil kanıtı büyütmek

Bu rapor iki bitmiş çalışmanın birleşimidir: Türk mobilya sektörü raporu ile Meşehan Mobilya istihbarat dosyası. Sektör raporu “ne oluyor” sorusunu cevaplıyordu, istihbarat dosyası “dışarıdan ne görünüyor” sorusunu. Bu rapor üçüncü soruyu cevaplıyor: **bu tabloda ne yapmalı.**

DÖRT KANIT-RAKAM

4,07 / 10

On üç ölçütün ağırlıklı toplamı; altı sitelik grupta beşinci sıra, grubun ortası 5,02

BÖLÜM 3 · TV-043 · HS-008

0 → 3

Adı yazılı ihracat pazarı sayısı; bugün hiçbir yazılı değil, üçünün yazılması 24 ayın ilk çıktısı

BÖLÜM 6 · F-004 · TV-019

0 belge

Numarası ve veren kurumu yazılı, üçüncü tarafça doğrulanabilir belge; ayrı bir belge sayfası da yok

BÖLÜM 5 · F-007 · TV-017

30 Aralık 2026

Avrupa'nın orman ürünü kayıt zorunluluğunun orta ve büyük satıcılarda başladığı gün

BÖLÜM 2 · S-021

Bu rapor kendi ölçümünü yapmaz; iki kaynaktan veri alır ve aradaki boşluğu yorumlar. Firmanın defterine ait hiçbir veri kullanılmadı — ciro, kapasite ve tahsilat vadesi kurgusal senaryoda da yazılmaz. Rapor defteri değil, defterin dışarıdan görünen izini yorumlar.

TEZ, BEŞ ADIMDA

Bir — firma üretimde güçlü, görünürlükte zayıf.

180 çalışan, iki vardiya, tek fabrika ve tek depo var. Kendi üretim kümesinde firma başına ortalama 11,5 kişi düşüyor; bu ölçüde firma üst çeyrekte. Buna karşılık altı sitelik grupta 4,07 puanla beşinci sırada ve alt bantta. İki ölçü zıt yönü gösteriyor ve raporun konusu bu fark.

Üç — beş senaryonun ikisi bu firmada hesaplanamıyor.

İhracat üç ülkeye gidiyor, ama üçünün adı hiçbir yüzeyde yazılı değil. Avrupa kaydı ile taşıma bedeli senaryolarının firmadaki karşılığı bu yüzden ölçülemiyor. Hesaplanabilen üç senaryoda ise kırılan kalem hep aynı: tahsilat.

Beş — karar tek cümle.

Kapasiteyi değil kanıtı büyütmek. Üç ihracat pazarının adını yazmak, tek bir belge sayfası açmak ve vitrini dış alıcının diline çevirmek. Bayi sayısı kararı ertelenmiyor, koşula bağlanıyor: tahsilat gün sayısı ölçülmeden yeni nokta kararı veri üstüne kurulamaz.

İki — sektörün fırsatı belgeye bağlı, firmanın elinde belge yok.

Bir ülkenin dünya mobilya ihracatındaki payı dört yılda -4,16 puan geriledi ve boşalan yeri belgeli üreticiler alıyor. Avrupa'nın orman ürünü kaydı 30 Aralık 2026'da orta ve büyük satıcılarda başlıyor. Firmada ayrı bir belge sayfası hiç açılmamış; ürün sayfalarında iki numarasız ibare duruyor.

Dört — sekiz açığın hiçbirisi üretimle ilgili değil.

Açıkların puan etkisi toplamı 2,7. Sekizi de kayıt ve görünürlük tarafında duruyor: belge sayfası, ikinci dil, satış platformu, bayi listesinin düzeni, yapılandırılmış veri, arama botu engeli, içerik akışı ve kamu pazarı. Üçü bu ay para harcamadan kapanır; toplam puan etkisi 1,06.

SEKİZ AÇIK, ÜÇ GRUPTA

SEKİZ AÇIK, KAPATMA SIRASINA GÖRE

Yapılandırılmış veri GÖRÜNÜYOR	Arama botu engeli GÖRÜNÜYOR	Bayi listesi düzeni GÖRÜNÜYOR	Belge dosyası KISMEN	İkinci dil KISMEN	Satış platformu mağazası KISMEN
İçerik akışı GÖRÜNÜYOR	Kamu pazarı kararı GÖRÜNÜYOR				

■ GÖRÜNÜYOR kamuya açık kaynaktan okunuyor ■ KISMEN okunuyor ama eksik ■ GÖRÜNÜYOR arandı, kayıt bulunamadı

Kaynak: BÖLÜM 5 · D-001...D-008

İlk üç kalem bu ay, neredeyse hiç para harcamadan kapanır; beklemek için bir gerekçe yok. Ortadaki üçü sıralıdır ve sıra tartışmaya kapalıdır: belge dosyası açılmadan ikinci dil de satış platformu da yalnız vitrin olur, çünkü ikisinin de kapısında aynı kayıt sorulur. Son ikisi para değil karar ister; biri süreklilik, öbürü bir kanal tercihi.

Sekiz açığın ortak yanı da yazılmalı: hiçbir üretim, kalite ya da kapasiteyle ilgili değil. Sekizi de firmanın dışarıya bıraktığı kayıtla ilgili. Bu yüzden yol haritasının bütçesi küçük, sahiplik ihtiyacı büyüktür.

YAPILMAZSA

Hiçbir şey yapılmazsa ilk yıl hiçbir şey kötüleşmez; asıl tehlike de budur. Üretim çalışmaya devam eder, 60 bayilik ağ yerinde durur, hatta büyüyebilir. İkinci yılda üç şey aynı anda olur. Avrupa'nın kayıt zorunluluğu işlemeye başlar ve gösterilecek belge sayısı 0 kalır. Alıcıların tedarikçi listesi yenilenir ve boşalan yeri görünür üreticiler alır. İç pazarda ithalat baskısı sürer; 2025'te ithalat %26,13 arttı.

Sonucun adı küçülme değil. Sektör kilogram başına 3,36 dolardan 3,90 dolara çıkarken kendi kilosunu gösteremeyen bir üretici, **büyürken görünmez kalır**.

Bu raporun başarı ölçüsü bayi sayısı ya da ciro değil, iki sayıdır: adı yazılı ihracat pazarı sayısı ve doğrulanabilir belge sayısı. İkisi de bugün 0.

Bu rapordaki veri nasıl okunmalı. Firmaya ait her rakam kurgusaldır: Meşehan bir senaryo firmasıdır ve adresleri örnek alan adında yazılır. Sektör rakamları gerçektir; kamuya açık kaynaklardan alındı ve her biri kendi adresiyle birlikte verilir. İki taraf hiçbir sayfada karıştırılmaz, ayrı satırlarda okunur. Karşılaştırmada geçen A'dan E'ye rakipler de kurgusal bir kümedir. Kurgusal olan verinin kendisidir; ölçütler, yöntem ve karar mantığı gerçek bir çalışmadakiyle aynıdır. Metindeki köşeli parantezler kayıt numarasıdır; hangi karttan geldikleri ve güven hâlleri raporun sonundaki dayanak listesinde durur. Kaynak kayıtlarının 185'i doğrulandı, 122'si beyan, 7'si ölçülemedi hâlinde; düzeltilen kayıt yoktur. Ölçülemedi hâli yokluk anlamına gelmez; ölçüm denendi ve sonuç alınamadı, kayıt da öyle tutuldu. Bu sayım bu raporun kendi kayıtlarına aittir, sektörün tamamına değil.

Bu özet raporun tamamından damıtıldı; kayıt numaraları ilgili bölüm sayfalarında.

Firma verileri KURGUSALDIR — senaryo firması, adresler örnek alan adında. Sektör verileri GERÇEK-KAMUDUR ve her biri kendi kaynak adresiyle geçer.

Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos.

KOPAR DANIŞMANLIK · FİRMA
ANALİZİ

Karar tek cümle: kapasiteyi değil kanıtı büyüt — üç pazarın adını yaz, belge dosyasını aç, vitrini dış alıcının diline çevir

→ Üç hamleye eşit bütçe ayrılmaz: ağırlık kayıt ve belgeye verilir, dış görünürlük kalemleri bu ikisinden sonra bütçe alır.

4,07

ağırlıklı puan · bugünkü değer, altı sitelik dizilimde beşinci sıra

DEPO · TV-043**5,02**

ağırlıklı puan · grubun ortadaki değeri

DEPO · HS-008**2,7**

puan etkisi · sekiz açığın toplamı

DEPO · HS-010**30 Aralık 2026**

takvim · Avrupa orman ürünü kaydının başladığı gün

KART · S-021

KARAR · SIRA · SİNYAL · YAPILMAZSA

Bu sayfa yeni içerik üretmez; altıncı bölümün özetidir. Karar, üç hamlenin sırası, üç karar sinyali ve hiçbir şey yapılmazsa ne olacağı tek sayfada duruyor.

KARAR · TEK CÜMLE

Kapasiteyi değil kanıtı büyüt.

Dayanak iki ölçümde: firma başına 11,5 kişi düşen bir kümede 180 kişilik kadro üst çeyrekte [F-002] [S-018]; aynı firma altı sitelik dizilimde 4,07 puanla beşinci sırada, grubun ortası 5,02 [TV-043] [HS-008]. Fark üretim gücünden değil, sekiz açığın tamamının kayıt tarafında olmasından geliyor [HS-010].

SIRA · TARTIŞMAYA KAPALI

- 1 · KAYIT VE ÖLÇÜM (0-3 ay)** — üç pazarın adını yaz, bayi listesine arama ve harita ekle, tanıtıcı veriyi koy, tahsilat gün sayısını ölçmeye başla [D-002] [D-004] [D-005].
- 2 · BELGE DOSYASI (0-9 ay)** — tek bir belge sayfası; her belgenin numarası ve veren kurumu yazılı. Avrupa kapısının bileti ile kurumsal dosyanın evrakı aynı sayfadan çıkar [D-001] [TV-017].
- 3 · DIŞ GÖRÜNÜRLÜK (6-24 ay)** — ikinci dil, pazaryeri mağazası ve içerik akışı; üçü de belge dosyasının çıktısını tüketir [D-003] [D-006] [D-007].

KARAR SİNYALLERİ · DIŞARIDAN DOĞRULANABİLİR

- Belge dosyasının açılış ayı** — dosya Eylül 2026'da açılmadıysa Avrupa kanalı 2027 için kapanmış sayılır. 30 Aralık 2026 ne ertelenir ne erken gelir [S-021].
- Adı yazılı ihracat pazarı sayısı** — bugün 0, hedef 3. Bu sayı yazılmadan iki senaryonun firmadaki karşılığı hesaplanamaz [F-004] [TV-019].
- Bu ay kapanan açık sayısı** — bugün 0, hedef 3. Üçü de para istemiyor; üç ay sonunda kapanmadıysa sorun bütçe değil sahiptir [D-002].

YAPILMAZSA · KARŞI-OLGU

İlk yıl hiçbir şey kötüleşmez; asıl tehlike budur. İkinci yılda üç şey aynı anda olur: Avrupa kaydı işler ve gösterilebilir belge sayısı 0 kalır [S-021] [F-007]; boşalan tedarikçi yerini belgeli üreticiler alır [S-027]; ithalat baskısı sürer, 2025 artışı +%26,13 [S-015]. Sonucun adı küçülme değil: kendi kilosunu gösteremeyen üretici **büyürken görünmez kalır** [S-012].

1

BU AY

Bayi listesinin düzeni, tanıtıcı veri ve bot engeli — üçü de para istemiyor.

2

BU ÇEYREK

Belge dosyası; son başlangıç ayı Eylül 2026.

3

İZLE

Adı yazılı pazar sayısı, doğrulanabilir belge sayısı ve tahsilat gün sayısı.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV önekli satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer. Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos. Kalem-id: F-002 · F-004 · F-007 · S-012 · S-015 · S-018 · S-021 · S-027 · D-001 · D-002 · D-003 · D-004 · D-005 · D-006 · D-007 · TV-017 · TV-019 · TV-043 · HS-008 · HS-010

BÖLÜM 1

KİMLİK VE YER

"Furniture store interior" by Downtowngal · CC BY-SA 4.0

KİLİT SORU

Bu firma sektörün hangi basamağında ve hangi ürün grubunda duruyor?

“Meşehan üretim ölçeğinde kendi kümesinin üst çeyreğinde duruyor, dışarıdan bakanın gördüğü dizilimde ise beşinci sırada; raporun geri kalanı bu iki ölçü arasındaki farkı ölçüyor”

BU BÖLÜMÜN EXHİBİTLERİ

- 01** Firmanın temel bilgileri ve iki ölçüdeki yeri tek sayfada — üretim yapısı, ölçek, yurt içi ağ,...
- 02** 2026'nın iki yönü yan yana — bir yanda 180 çalışanlık üretim ile 60 bayilik yurt içi ağ, diğer...

Üreten taraf kümenin üstünde, görünen yüzey dizilimin altında

Bu firmanın sektördeki yerini tek bir sayıyla vermek mümkün değil. Elimizde iki ayrı ölçü var ve ikisi zıt yönü gösteriyor. Birincisi kaç kişiyle, kaç vardiyayla üretim yaptığını ölçüyor. İkincisi dışarıdan bakan birinin kamuya açık kaynaklarda ne gördüğünü. Rapor boyunca ikisi ayrı tutuluyor, çünkü karar tam ikisinin arasında doğuyor.

Temel bilgilerle başlayalım. Meşehan Mobilya panel ve döşemeli mobilya üretiyor. Üretim bir organize sanayi bölgesinde toplanmış; tek fabrika ve tek depo var. Ölçek tarafında 180 çalışan ve iki vardiya duruyor. Genel müdürün altında 12 birim çalışıyor, ama yönetim kadrosu sitede adla tanıtılmıyor. Yurt içinde 60 bayi var; ihracat üç ülkeye gidiyor. Kurumsal sitede tüzel unvan, kayıt numarası ve kuruluş yılı sayfası bulunmuyor. Firma adı yalnız logoda ve alt bilgide geçiyor.

180 çalışan

İKİ VARDİYA · TEK FABRİKA VE TEK DEPO

BU BÖLÜMÜN İDDİASI

Firmanın nerede durduğu tek bir sayıyla söylenemez. Üretim ölçeğine bakarsanız kümesinin üstünde çıkıyor. Dışarıdan okunan dizilime bakarsanız altında. Karar, bu iki ölçünün arasındaki boşlukta veriliyor.

180

çalışan · iki vardiya · tek fabrika

KÜMEDE FIRMA BAŞINA
ORTALAMA 11,5 KİŞİ

F-002 · S-018

4,07

ağırlıklı puan (0-10) · altı sitelik dizilim

BEŞİNCİ SIRA · ALT BANT

TV-067 · TV-068

0

doğrulanabilir belge · numarası ve veren kurumu yazılı

AYRI BİR BELGE SAYFASI DA
YOK

F-007 · TV-017

Birinci ölçü: üretim büyüklüğü — kümenin üst çeyreği

Mobilya imalatının resmî tabanı sanıldığından dar. Kayıtlarda 56 büyük ölçekli fabrika görünüyor. Üretim İstanbul, Ankara, Bursa, Kayseri, İzmir ve Adana'da toplanmış. Aynı kaynak sektörün kendi beyanını da taşıyor ve orada sayı bambaşka: yaklaşık 45.000 firma, yaklaşık 250.000 çalışan. İki sayı aynı şeyi saymıyor. Biri fabrikayı, öbürü firmayı ölçüyor. Bu ayrım kaynağın kendi metninde duruyor ve orada da kapatılmamış.

Aradaki farkın firmayı ilgilendiren yanı şu: 180 kişilik bir üretim, fabrika sayımında 56'nın dışında kalır, firma sayımında ise üst dilime düşer. Bunu doğrudan gösteren bir sayı var. Bir üretim kümesinde 600'ün üzerinde mobilya imalatçısı ve yaklaşık 28.000 çalışan bulunuyor; firma başına ortalama 11,5 kişi düşüyor. Aynı kümede seri üretim yapabilen ihracatçı sayısı yaklaşık 400. Bu ortalamanın yanında 180 kişilik bir kadro küçük bir işletme değildir.

Ulusal büyük sanayi listeleri ise bu ölçekte hiçbir şey ölçmez. Mobilya imalatı sınıfında en büyük 500 listesinde 3, ikinci 500 listesinde 5 firma var. Kırk binin üzerinde firmanın çalıştığı bir alanda sekiz satır, orta ölçeği hiç göstermez. Raporun firmayı ulusal listeye değil, kendi büyüklüğündeki altı sitelik bir gruba göre okumasının gerekçesi budur.

Listede olmamak "eşiğin altında kalmak" demek de değil. Bunun ölçülmüş bir örneği var: ihracatçı listesinde eşiği geçtiği hâlde adının açıklanmasını istemediği için görünmeyen yedi firma sayıldı. Görünmeme ile yokluk ayrı satırlardır. Bu rapor ikisini karıştırmıyor.

Kaynak: KOPAR türev

Veri kesiti: firma profili 30.06.2026 · dijital ayna 06.09.2026 · sektör kesiti 2026 Ağustos · kurgusal örnek · Bölüm 1 — Kimlik ve Yer · Kalem-id: F-002 · F-004 · F-007 · F-011 · F-012 · S-004 · S-016 · S-017 · S-018 · TV-017 · TV-067 · TV-068

Firmaya ait her satır kurgusal bir senaryodan gelir; adresleri örnek alan adında durur. Sektöre ait her satır gerçektir ve kendi resmî kaynağıyla geçer. İki sınıf aynı cümlede karışmaz.

İkinci ölçü: ürün grubu ve dış ticaret tabanı

Firmanın iki üretim hattı var, panel ve döşemeli. Bu iki hat dış ticaret sınıflandırmasında iki ayrı kalemden toplanıyor. Diğer mobilyalar kalemi 2.321 milyon dolar ihracat ve %50,6 pay taşıyor. Oturma mobilyaları kalemi 1.775 milyon dolar ve %38,7 pay. Toplam mobilya ihracatı 4.583 milyon dolar. Kısacası firmanın ürettiği iki hat, ülkenin mobilya ihracatının ana gövdesinde duruyor.

Bu gövdenin büyümediğini de aynı yerde yazmak gerekiyor. İhracat dört yıldır neredeyse aynı seviyede: 2022'de 4.631, 2023'te 4.539, 2024'te 4.500, 2025'te 4.583 milyon dolar. Son yılın artışı %1,85. En çok satılan beş pazar sırasıyla Irak, Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, Fransa ve Romanya.

Bu beşli, firmanın üç ihracat ülkesiyle yan yana konulamıyor. Sebebi teknik: firmanın hangi üç ülkeye sattığı hiçbir yerde yazılı değil. İhracat sayfası tek paragraf ve ülke adı vermiyor. Bu satır bir ölçüm boşluğudur. Bedeli dördüncü bölümde çıkıyor; orada Avrupa takvimi devreye girdiğinde firmanın kendi maruziyetini hesaplayamıyoruz.

Firmanın durduğu üretim basamağı sektörle ortak ve kâr dağılımı bunu açık gösteriyor. Üç kişilik bir koltukta üreticinin kâr payı %8, aradaki satıcıların toplam kâr payı %30. Yatak odası takımında üretici %9, aradakiler %20. Meşehan imalat ve montaj basamağında çalışıyor. Yani son fiyatın küçük diliminin kaldığı yerde duruyor.

ÜRETİM BÜYÜKLÜĞÜ İLE GÖRÜNÜRLÜK AYNI YÖNE BAKMIYOR ölçüm

Firmanın çalışan sayısı
180

Kümede firma başına
ortalama çalışan **11,5**

Kümedeki ihracatçı firma
sayısı **400**

Üreticinin kâr payı (üç
kişilik koltuk, %) **8**

Üretim tarafı
kümenin üstünde,
dışarıya bırakılan
kayıt tarafı boş

Kalem-id: F-002 · S-018 · S-005

Üçüncü ölçü: dışarıdan okunan dizilim

Üçüncü ölçü firmanın kendi vitrininde duruyor. Altı sitelik bir grup 13 ölçütle puanlandı ve ağırlıklı toplam alındı. Meşehan Mobilya 4,07 puanla beşinci sırada. Dizilim şu: Rakip A 8,44, Rakip B 6,76, Rakip D 5,72, Rakip C 4,32, Meşehan Mobilya 4,07, Rakip E 3,29. Bant kuralı 7,00 ve üstünü üst bant, 5,00 ile 6,99 arasını orta bant, 5,00 altını alt bant sayıyor. Firma alt banttadır. Grubun ortadaki değeri 5,02.

Bu sıralamanın ölçtüğü şeyi yanlış anlamamak gerekiyor. Ölçtüğü pazar payı değil, kamuya açık kaynakta bırakılan iz. Deftere geçmiş ama kamuya açılmamış bir güç bu tabloda görünmez. On üç ölçütün hepsi dışarıdan bakanın erişebildiği yüzeyleri sayıyor: sitenin bütünlüğü, ürün listesinin derinliği, belgenin görünürlüğü, bayi ağının okunabilirliği, ihracat izi ve benzerleri.

Aynı firma iki ölçüde iki ayrı yerde duruyor: üretim büyüklüğünde kendi grubunun üstünde, dışarıdan okunan dizilimde beşinci sırada

→ Firmanın yeri tek bir ölçüyle söylenemez. Üretim büyüklüğü ile dışarıdan okunan sıra ayrı ayrı okunmadan hiçbir yatırım kararı doğru kurulamaz.

180

çalışan · iki vardiya · tek fabrika ve tek depo
KART · F-002

11,5

kişi · kendi üretim grubunda firma başına ortalama
KART · S-018

4,07

ağırlıklı puan · altı sitelik dizilimde beşinci sıra
DEPO · TV-067

0

doğrulanabilir belge · numarası ve veren kurumu yazılı
KART · F-007

TEMEL BİLGİLER VE İKİ ÖLÇÜDEKİ YER · TEK SÜTUN

Üstteki beş satır firmanın temel bilgileri, alttaki dört satır iki ayrı ölçüdeki yeri. Her satırın sağında kaynak numarası ve bilginin teyit durumu duruyor. Doğrulandı, firmanın kendi sözü dışında da görüldü demektir.

01	KİMLİK	Panel ve döşemeli mobilya üreten, bir organize sanayi bölgesinde tek fabrika ve tek depoyla çalışan orta ölçekli imalatçı. Sitede tüzel unvan, kayıt numarası ve kuruluş yılı sayfası yok.	BEYAN
02	ÖLÇEK	180 çalışan ve iki vardiya. Üretim hattı ile kapasite bilgisi sitede yok; üretim sayfası üç görsel ve iki cümleden oluşuyor.	BEYAN
03	YÖNETİŞİM	Genel müdür ve 12 birim sorumlusu. Yönetim kadrosu sitede adla tanıtılmıyor; yönetim başlıklı sayfa tek paragraf.	BEYAN
04	KANAL	Yurt içinde 60 bayi; liste düz metin hâlinde üç sütunda, harita ve il süzgeci yok. İhracat üç ülkeye gidiyor, ülke adı verilmiyor.	DOĞRULANDI
05	ÜRÜN GRUBU	Katalogda 9 ürün ailesi ve 118 kalem; panel ağırlıklı, döşemeli hat tek sayfa. 118 kalemin 61'inde ölçü ve malzeme alanı boş.	DOĞRULANDI
06	BELGE	Ayrı bir belge ve sertifika sayfası yok; ürün sayfalarında iki numarasız ibare duruyor. Doğrulanabilir belge sayısı 0.	DOĞRULANDI
07	ULUSAL ÖLÇÜ	Ulusal büyük sanayi listelerinde mobilya imalatı çok dar: ilk 500 listesinde 3, ikinci 500 listesinde 5 firma var. Bu ölçek orta boy üreticiyi hiç göstermiyor.	DOĞRULANDI
08	KENDİ GRUBU	Bir üretim kümesinde 600'den fazla mobilya imalatçısı ve yaklaşık 28.000 çalışan var; firma başına 11,5 kişi düşüyor. Kümede seri üretim yapan ihracatçı sayısı yaklaşık 400.	DOĞRULANDI
09	ZİNCİRDEKİ YER	Sektörle ortak basamak: imalat ve montaj. Aynı üründe araçların toplam kâr payı %30, üreticinin payı %8 — araçların kazancı üreticinin neredeyse dört katı.	DOĞRULANDI
10	DİŞARIDAN OKUNAN SIRA	Altı sitelik dizilimde ağırlıklı puan 4,07 ve sıra beşinci; grubun ortadaki değeri 5,02. Bant kuralına göre firma alt bantta.	DOĞRULANDI

TV-067 · TV-068 · HS-008

1

ÜRETİM ÖLÇÜSÜ

180 kişilik bir kadro, firma başına 11,5 kişi düşen bir kümede küçük bir işletme değildir.

2

GÖRÜNÜRLÜK ÖLÇÜSÜ

Aynı firma altı sitelik dizilimde beşinci sırada ve alt bantta duruyor.

3

ARADAKİ FARK

Fark üretim gücünden değil, dışarıya bırakılan kaydın eksikliğinden geliyor.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV öneklili satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer.

Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos. Kalem-id: F-012 · F-002 · F-011 · F-004 · F-006 · F-007 · F-001 · FA-023 · TV-017 · TV-018 · TV-067 · TV-068 · HS-008 · S-016 · S-018 · S-005

"Bulunamadı" bir yokluk kanıtı değildir; aranan yerde kayıt çıkmadı demektir. Beyan satırları firmanın kendi sözüdür. Firmaya ait bütün satırlar kurgusal bir senaryonun ölçümüdür; sektör satırları gerçek kamu kaynaklarından gelir.

Üretim tarafı kayıta görünüyor, dışarıya bırakılan kayıt tarafı boş: firma ürettiğini gösteriyor, sattığını kanıtlayamıyor

→ Üretimi büyütme kararı, dışarıya bırakılan kaydı üretme kararıyla birlikte alınmalıdır. Yoksa firma her yıl kanıtsız kalan tarafı biraz daha geride bırakır.

180

çalışan · iki vardiya ile çalışan üretim
KART · F-002

60

bayi · yurt içi satış ağı
KART · F-004

3 → 0

ihracat ülkesi → adı yazılı ihracat ülkesi
DEPO · TV-019

4,07

ağırlıklı puan · altı sitelik dizilimde beşinci sıra
DEPO · TV-067

İKİ YÖN YAN YANA · SOLDA ÜRETİM, SAĞDA DIŞARIYA BIRAKILAN KAYIT

Solda firmanın kayıta görünen üretim tarafı, sağda dışarıdan bakanın göremediği taraf. İki sütunun aynı firmayı anlatması bu raporun çıkış noktasıdır.

ÜRETİM · KAYITTA GÖRÜNEN

180 çalışan · iki vardiya — tek fabrika ve tek depoda toplanmış üretim [F-002]

9 ürün ailesi · 118 kalem — katalog derinliği tek sayfada okunuyor [F-006]

60 bayilik yurt içi ağı — büyüklüğü sitede yazılı, iletişim bilgisiyle tutarlı [F-004]

12 birim sorumlusu — genel müdüre bağlı, sayısı beyan edilmiş [F-011]

Kümenin üstünde — firma başına 11,5 kişi düşen bir kümede 180 kişilik kadro, yani küme ortalamasının yaklaşık 16 katı [S-018] [F-002]

DIŞARIYA BIRAKILAN KAYIT · BOŞ

Doğrulanabilir belge 0 — ayrı bir belge sayfası hiç açılmamış [F-007] [TV-017]

Üç ihracat ülkesinin adı yok — grupta bir rakip 12 ülkeyi adıyla listeliyor [F-004] [TV-019]

Son güncelleme 18 Kasım 2024 — okur firmanın faal olup olmadığını siteden anlayamıyor [SS-008]

Bayi listesi düz metin — arama ve harita yok; 60 bayi okurun işine yaramıyor [D-002] [TV-018]

Pazaryeri mağazası bulunamadı — iki pazaryerinde arama yapıldı, kayıt çıkmadı [D-003]

1

SOL SÜTUN

Üretim tarafının beş satırı da kamuya açık kaynakta doğrulanabiliyor.

2

SAĞ SÜTUN

Sağ sütunun beş satırı da bir eksik kaydı gösteriyor, bir eksik kapasiteyi değil.

3

SIRA

Önce kayıt üretilir, sonra kanal yatırımı yapılır; ters sırada para iki kez harcanır.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV öneklili satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan

adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer.

Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos.

Kalem-id: F-002 · F-004 · F-006 · F-007 · F-011 · F-012 · S-018 · TV-017 · TV-018 · TV-019 · TV-067 · SS-008 · D-002 · D-003

İki ölçü arasındaki açıklık: ürettiğini gösteriyor, sattığını kanıtlayamıyor

Bu bölümün taşıdığı asıl bulgu bir eksiklik listesi değil. Bulgu, kanıtın tek yöne yığılmış olması.

Üretim tarafı görünüyor. 180 çalışan, iki vardiya ve tek yerleşkede toplanmış bir hat, küme ortalamasının açık ara üstünde duruyor. Katalogda 9 ürün ailesi ve 118 kalem sıralı. Yurt içindeki 60 bayilik ağın büyüklüğü sitenin kendi sayfasında yazılı. İhracat ayağı çalışıyor ve gelirin yaklaşık %25'ini taşıyor.

Satış tarafı görünmüyor. Üçüncü tarafça doğrulanabilir belge sayısı 0; ayrı bir belge sayfası hiç açılmamış ve ürün sayfalarında iki numarasız ibare duruyor. Ayrı bir belge sayfası taşıyan üç rakip var, bu firmada o sayfa hiç açılmamış. Site tek dilde yayında, oysa ihracat üç ülkeye gidiyor; dış alıcı ürünü kendi dilinde göremiyor. Sitede okunabilen son güncelleme 18 Kasım 2024 tarihini taşıyor. Kamu alım kayıtlarında sorgu koşuldu ve sonuç boş döndü.

İki listeyi yan yana koyunca çıkan sonuç şu: firma ürettiğini gösterebiliyor, sattığını kanıtlayamıyor. 60 bayinin adı ve iletişim bilgisi doğrulanabiliyor. Üç ülkeli ihracatın dışarıdan görünen tek bir kaydı yok. Bu, satışın olmadığı anlamına gelmez; kanıtın üretilmediği anlamına gelir. Raporun kalanı bu boşluğun bedelini ölçüyor.

Ölçülemeyen satırlar ve kararı nasıl etkiliyor

En az konuşulan kısım ölçülemeyenler listesidir. Firmanın kamuya açık finansal kaydı arandı ve bulunamadı. Üretim hattı ile kapasite bilgisi sitede yok; üretim sayfası üç görsel ve iki cümleden ibaret. Bağımsız kaynaklarda ad izi zayıf: sektör listelerinde tek satır var, müşteri yorumu toplayan kanallarda kayıt yok, basında iz bulunamadı.

Bu satırlar birer suçlama değil, birer görünürlük durumudur. Ama karar masasında suç gibi işliyor. Kurumsal bir alıcı, bir bayi adayı ya da bir dış müşteri sırayla üç şey sorar. Ne kadar büyüksün, ne üretiyorsun ve kiminle sözleşme yapıyorum. Birinci sorunun cevabı burada yalnız senaryoda var; dışarıdan okunan iz yok. İkinci sorunun cevabı güçlü, çünkü 9 ürün ailesi ve 118 kalem katalogda duruyor. Üçüncü sorunun cevabı eksik, çünkü tüzel unvan ve kayıt numarası hiçbir sayfada yazmıyor.

Ortakdaki güçlü cevap iki boşluğu kapatmaya yetmiyor. Kurumsal alıcının sorma sırası terstir: önce sözleşmeyi kiminle imzalayacağını, sonra karşısındakinin büyüklüğünü öğrenmek ister. Bu ters sıra beşinci bölümde bir açık olarak geri geliyor.

Firmanın nerede durduğu belli. Sıradaki soru, sektörü oynatan kuvvetlerin tam olarak bu konuma nasıl vurduğu.

BÖLÜM 2

KUVVETLER

"MAERSK HANOI Container Ship (Port Koper SIKOP, 2023)" by Petar Milošević · CC BY-SA 4.0

KİLİT SORU

Sektörü oynatan kuvvetlerin hangisi bu firmanın kapısını çalıyor?

“Sektörün önündeki en büyük fırsat alıcıların tedarikçi listesini yenilemesi; o listeye girmenin bileti belge ve görünürlük, firmanın elinde ise ikisi de yok — kuvvetlerin hepsi tam bu boşluğa vuruyor”

BU BÖLÜMÜN EXHİBİTLERİ

- 01** OMURGA EXHİBİT — altı kuvvet x bu firma; her hücrede etkinin yönü, nasıl işlediği ve şiddeti,...
- 02** Kur hareketinin bu firmadaki para yolculuğu — 60 bayiye vadeli satıştan tahsilata, yerine koyma...

Kuvvetlerin hepsi aynı boşluğa vuruyor: kanıt üretilmemiş

Sektör raporunun ölçtüğü kuvvetler herkese aynı anda vurmuyor. Hangisinin kime degeceğini firmanın konumu belirliyor. Bu bölüm altı kuvveti tek tek alıyor ve her birinin altına aynı soruyu koyuyor: bu firmada tam olarak nereye çarpıyor.

**30 Aralık
2026**

**AVRUPA'DA ORMAN ÜRÜNÜ
KAYIT ZORUNLULUĞUNUN
BAŞLADIĞI GÜN**

KUVVETİN İKİ TÜRÜ

Bir kuvvet ya kârı eritir ya kapıyı kapatır. Kârı eritenler yönetilir: fiyat, vade, girdi. Kapıyı kapatanlar yönetilmez; ya uyarsınız ya o pazardan çıkarsınız. Bu firmada iki tür de aynı eksikçe dokunuyor.

-4,16

puan · Çin'in dünya mobilya ihracatındaki pay kaybı, 2021-2025

**BOŞALAN YERE GİRMENİN
BİLETİ BELGE**

S-027

+%32,85

yıllık artış · orman ürünleri üretici fiyatları

**GENEL SANAYİ FİYAT ARTIŞI
%27,83**

S-025

4.473

dolar · 40 ayaklık konteyner taşıma bedeli, 27 Ağustos 2026

**AVRUPA'YA SATANDA LEHTE,
KULLANILMIYOR**

S-026

Kuvvet 1 — Alıcı tedarikçi listesini yeniliyor: fırsat burada, bilet elde yok

Sektörün önündeki en büyük hareket yeni talepte değil, tedarikçi değişiminde. Çin'in dünya mobilya ihracatındaki payı 2021'de %36,81 iken 2025'te %32,65'e indi; kayıp -4,16 puan. Boşalan yeri kimin aldığı da ölçülü. Vietnam'ın payı %5,45'ten %8,10'a çıktı. Meksika %3,68'den %4,48'e, Polonya 2025'te %7,10'a ulaştı. Türkiye ise %1,77'den %1,96'ya geldi; kazancı 0,19 puan.

Bu firmaya etkisi. Fırsat gerçek, ama kapısında bir bilet isteniyor. Yerini yenileyen alıcı yeni tedarikçiden iki şey sorar: doğrulanabilir belge ve dışarıdan okunabilen bir yüzey. Bu firmada üçüncü tarafça doğrulanabilir belge sayısı 0; ayrı bir belge sayfası yok ve ürün sayfalarında iki numarasız ibare duruyor. Site tek dilde yayında ve ihracat sayfası ülke adı bile vermiyor. Yani sektörün en büyük fırsatı, firmanın en zayıf iki satırının tam üstünden geçiyor.

Kuvvet 2 — Avrupa'nın orman ürünü kaydı: takvim işliyor, maruziyet ölçülemiyor

Avrupa Birliği'nin ormansızlaşma tüzüğü bir yıl daha ertelendi ve yeni takvim yayımlandı. 30 Aralık 2026'da orta ve büyük ölçekli satıcılar ile her ölçekten aşağı akış satıcıları kapsama giriyor. 30 Haziran 2027'de mikro işletmeler ekleniyor. Avrupa'ya satan bir üreticinin alıcısı, kendi beyanının altındaki kayıtları tedarikçisinden ister.

Bu firmaya etkisi. Burada dürüst olmak gerekiyor: firmanın bu kuvvete ne kadar açık olduğunu bu raporda hesaplayamıyoruz. İhracat üç ülkeye gidiyor, ama o üç ülkenin adı hiçbir yüzeyde yazılı değil. Üçü de Avrupa dışıysa takvim bugün firmaya değmez. Biri bile Avrupa'daysa 30 Aralık 2026 firmanın müşteri kaybettiği gün olur. İki hâl arasındaki fark tek bir tabloyla kapanır ve o tablo firmanın kendi defterinde duruyor. Kesin olan tek şey hazırlık tarafı: bugün gösterilecek belge yok.

Kuvvet 3 — Amerika'nın ek vergisi: doğrudan küçük, dolaylı gerçek

Döşemeli mobilya, mutfak dolabı ve banyo dolabında %25 ek vergi 14 Ekim 2025'te yürürlüğe girdi ve duruyor. Oranın artırılması 1 Ocak 2027'ye ertelendi. Türkiye'nin bu pazara ihracatı toplamın yaklaşık %6'sı.

Bu firmaya etkisi. Doğrudan etki düşük görünüyor, çünkü firmanın o pazarda kaydı yok. Asıl etki dolaylı ve iki adımda geliyor. Amerika kapısında pahalanan mal yön değiştirip Avrupa ile Ortadoğu raflarına iniyor. Firmanın üç ihracat ülkesi de o rafların üstünde olabilir. Yani başkasının kapısına konan vergi, bu firmanın önüne fiyat kıran bir rakip olarak çıkıyor.

KAPIYI KAPATAN İKİ TARİH takvim

Avrupa orman ürünü kaydı **30.12.2026**

Amerika ek vergi artışı **01.01.2027**

Firmanın hangi kapının arkasında durduğu bugün ölçülemiyor

Kalem-id: S-021 · S-022

Kuvvet 4 — Kur, işgücü ve girdi: kârı eriten üçlü

Üç maliyet kalemi aynı anda çalışıyor. Dolar kuru 27 Ağustos 2026'da 48,1157 seviyesindeydi ve piyasa aynı gün tarihi zirvesini yeniledi. İşgücü tarafında 2026 asgari ücreti yeniden belirlendi; iki vardiyalı bir üretimin maliyet tabanını bu rakam kuruyor. Girdi tarafında orman ürünleri üretici fiyatları yıllık %32,85 arttı; on iki aylık ortalama artış %41,63. Aynı dönemde genel sanayi fiyat artışı %27,83. Yani panelin ana girdisi, sanayi ortalamasının üstünde pahalaniyor.

Bu firmaya etkisi. Üçü de doğrudan biniyor. Üretim panel ağırlıklı, dolayısıyla girdi artışı doğrudan maliyete geçiyor. Kadro 180 kişi ve iki vardiya, dolayısıyla işgücü tabanı sabit bir yük. Gelirin yaklaşık %75'i yurt içinden ve 60 bayilik bir ağ üzerinden geliyor. Bayiye vadeli satan bir yapıda kur hareketi kârı değil kasayı vurur: satılan malın yerine yenisini koyma maliyeti, tahsil edilen tutardan hızlı artar.

Kuvvet 5 — Taşıma bedeli: kullanılmayan bir avantaj

Konteyner taşıma bedeli 27 Ağustos 2026'da 40 ayaklık kutu başına 4.473 dolardı; haftalık değişim %1 düşüş yönünde. Ağustos boyunca bant 4.297 ile 4.526 dolar arasında seyretti. Bu seviye Avrupa'ya satan bir Türk üreticisi için lehte bir kuvvettir, çünkü Uzak Doğu'nun Avrupa'ya taşıma maliyetini yüksek tutar.

Bu firmaya etkisi. Avantaj var, ama firma onu kullanacak yüzeye sahip değil. Avrupa'daki bir alıcı bu firmayı kendi dilinde bulamıyor; site tek dilde ve indirilebilir bir ürün listesi yok. Coğrafya avantajı ancak görünen bir tedarikçide işe yarar. Burada avantaj kâğıt üstünde duruyor ve kimseye ulaşmıyor.

Kapıyı kapatan iki kuvvetin ikisi de belge istiyor, kârı eriten üçü de aynı anda biniyor: altı kuvvet de aynı boşluğa vuruyor

→ Bu firmanın öncelik sırası kârı eriten kalemlerde değil, kapıyı kapatan kalemlerde. Kur ve girdi her çeyrek yönetilir; belge ile dış görünürlük yıllara yayılan bir kapıdır.

-4,16

puan · bir ülkenin dünya mobilya ihracatındaki pay kaybı

KART · S-027**+%32,85**

yıllık artış · orman ürünleri üretici fiyatları

KART · S-025**4.473**

dolar · 40 ayaklık konteyner taşıma bedeli

KART · S-026**+%26,13**

artış · mobilya ithalatı, 2025

KART · S-015

ALTI KUVVET x BU FİRMA · MEKANİZMA VE ŞİDDET

Her satırda sektörün ölçtüğü büyüklük, o kuvvetin bu firmada nasıl işlediği ve raporun şiddet yargısı. Yargı sütunu bir ölçüm değil, işleyişe dair bir iddiadır.

KUVVET	SEKTÖRÜN ÖLÇÜMÜ	BU FİRMADA MEKANİZMA	YARGI
K1 TEDARİKÇİ DEĞİŞİMİ	Bir ülkenin dünya mobilya ihracatındaki payı dört yılda -4,16 puan geriledi; yerini alanlar belli [S-027] [S-028]	Fırsat gerçek, kapısında belge isteniyor: doğrulanabilir belge 0, site tek dilde [F-007] [F-005]	KAPIYI KAPATAN · YÜKSEK
K2 AVRUPA ORMAN KAYDI	30 Aralık 2026'da orta ve büyük satıcılar, 30 Haziran 2027'de mikro işletmeler kapsama giriyor [S-021]	Maruziyet hesaplanamıyor : üç ihracat ülkesinin adı hiçbir yüzeyde yazılı değil [F-004]	KAPIYI KAPATAN · ÖLÇÜLEMEDİ
K3 AMERİKA EK VERGİSİ	Döşemeli mobilyada %25 ek vergi yürürlükte; oran artışı 1 Ocak 2027'ye ertelendi [S-022]	Doğrudan etki yok; dolaylı etki yön değiştiren malın iç pazarda fiyat kırması [S-015]	DOLAYLI · DÜŞÜK
K4 KUR · İŞGÜCÜ · GİRDİ	Dolar kuru 48,1157; orman ürünleri üretici fiyatları yıllık +%32,85, genel sanayi +%27,83 [S-023] [S-025]	En sert maruziyet . 60 bayiye vadeli satışta kaybedilen kâr değil kasadaki para [F-004] [F-002]	KÂRI ERİTEN · ÇOK YÜKSEK
K5 TAŞIMA BEDELİ	40 ayaklık konteyner 4.473 dolar; ağustos bandı 4.297 ile 4.526 arasında [S-026]	Yön lehte, kanal kapalı: dış alıcı firmayı kendi dilinde bulamıyor [F-005] [D-018]	LEHTE · KULLANILMIYOR
K6 İÇ TALEP + İTHALAT	Mobilya ithalatı 2025'te +%26,13 arttı; Avrupa'nın gerçek üretimi 98,6 milyar euro ile 2018'in altında [S-015] [S-029] [S-030]	Gelirin gövdesi iç pazarda; 60 bayi alt uçta ithal ürünle, üst uçta ithal markayla aynı vitrinde [F-001] [F-004]	KÂRI ERİTEN · YAPISAL

KÂRI ERİTEN pazarlıkla yönetilir**KAPIYI KAPATAN** ya uyulur ya o pazardan çıkılır**1**

ÖNCE

Kapıyı kapatan iki kuvvet de aynı evrakı istiyor: doğrulanabilir belge.

2

SONRA

Kârı eriten üçlü pazarlık, vade ve fiyat kararıyla yönetilir.

3

İZLE

Orman ürünleri üretici fiyatları ile dolar kuru; ikisi de aylık yayımlanıyor.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV önekli satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer.

Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos.

Kalem-id: S-021 · S-022 · S-023 · S-025 · S-026 · S-027 · S-028 · S-029 · S-030 · S-015 · F-001 · F-002 · F-004 · F-005 · F-007 · D-001 · D-018

Kuvvet 6 — İç talep ve ithalat: en kalıcı baskı

Sektör derneği 2025'in ilk dokuz ayını iç pazarda daralan talep, yüksek maliyet ve krediye erişim sıkıntısıyla geçirdiklerini açıkladı. İthalat tarafı ise hızlı büyüyor: mobilya ithalatı 2025'te 1.050 milyon dolara çıktı, artış %26,13. İlk beş ülke toplam ithalatın yaklaşık %60'ını taşıyor; Çin 198 milyon dolarla %19, İtalya 163 milyon dolarla %16 pay alıyor. Avrupa'da da tablo rahat değil: 2025 gerçek mobilya üretimi 98,6 milyar euro ve bu seviye 2018'in %8 altında.

Bu firmaya etkisi. Gelirin ana gövdesi iç pazarda ve 60 bayilik ağ bu baskının tam hedefinde. Baskı iki uçtan geliyor. Alt uçta düşük fiyatlı ithal ürün, üst uçta tasarımıyla ödenen ithal marka duruyor. Ortada duran bir üretici iki uçtan da sıkışır ve hiçbirinden koruma görmez. Firmanın sitesinde fiyat, segment ya da hedef müşteri tanımı yok; konum yalnız ürün görsellerinden çıkarılabiliyor. Yani ortada durma riski var ve konumu netleştiren bir cümle de yok.

+%26,13 mobilya ithalatı artışı · 2025 60 BAYİLİK AĞ AYNI VİTRİNDE YARIŞIYOR S-015	98,6 milyar euro · Avrupa'nın 2025 gerçek mobilya üretimi 2018 SEVİYESİNİN %8 ALTINDA S-029	0 doğrulanabilir belge · Avrupa kapısında sorulacak kayıt ÜÇ İHRACAT ÜLKESİNİN ADI DA YAZILI DEĞİL F-007 · F-004
---	--	---

Altı kuvvet ayrı ayrı değil, birlikte çalışıyor

Kuvvetleri tek tek okumak yanıltıyor. Birlikte okununca hepsi aynı yere çıkıyor. Tedarikçi değişimi bir fırsat açıyor, ama kapısında belge istiyor. Avrupa takvimi aynı belgeyi istiyor. Taşıma avantajı görünür bir yüzey istiyor. İthalat baskısı ise net bir konum cümlesi istiyor. Firmanın elinde bu dördünden hiçbirisi yok.

Kârı eriten kalemlerde durum farklı: kur, işgücü ve girdi maliyeti bu firmada da sektördeki herkeste olduğu gibi işliyor. Onları yönetmek pazarlık, vade ve fiyat kararıyla mümkün. Kapıyı kapatanlar ise pazarlıkla açılmıyor. Bu yüzden raporun önceliği kârı eriten tarafta değil, kapıyı kapatan tarafta duruyor.

Kuvvetlerin nereye vurduğu belli. Sıradaki soru, dışarıdan bakan birinin bu firmayı sektörün ölçülmüş çizgilerine göre nerede gördüğü.

Kur hareketi bu firmaya fiyattan değil vadeden giriyor: yedi adımda kâr tablosu korunur, kasa inceler

→ Kur riskini fiyatla karşılamak bu yapıda mümkün değil; tek gerçek kaldıraç tahsilat vadesidir ve o vade bugün ölçülmüyor.

48,1157

dolar kuru · 27 Ağustos
2026 gösterge değeri

KART · S-023**%25**

ihracatın gelir içindeki payı

DEPO · FA-005**60**

bayi · vadeli satış yapılan
yurt içi ağ

KART · F-004**+%32,85**

yıllık artış · orman ürünleri
üretici fiyatları

KART · S-025

KUR HAREKETİNİN KASAYA YOLCULUĞU · YEDİ ADIM

Kur hareketinin bu firmadaki yolu adım adım. Kritik nokta ikinci ve beşinci adımın arasındadır: satılan malın yerine yenisini koyma maliyeti, tahsilat gününden önce artıyor.

ADIM

MEKANİZMA

1 · SATIŞ

Yurt içindeki 60 bayilik ağa vadeli satış yapılır; gelirin gövdesi bu kanaldan gelir [F-004]

2 · BEKLEME

Tahsilat vadesi boyunca para yolda. Bu sürenin gün sayısı hiçbir kamu kaynağında yok; firmanın kendi defterinde duruyor [F-004]

3 · KUR

Aynı sürede dolar kuru 48,1157 gösterge değerine çıktı; piyasa aynı gün 48,14 ile tarihi zirveyi yeniledi [S-023]

4 · GİRDİ

Panelin ana girdisinde orman ürünleri üretici fiyatları yıllık +%32,85 arttı; genel sanayi artışı +%27,83 [S-025]

5 · YENİLEME

Satılan malın yerine yenisini koyma maliyeti, tahsil edilen tutardan hızlı artar; üretim panel ağırlıklıdır [F-006]

6 · FİNANSMAN

Aradaki fark finansmandan karşılanır. İhracattan gelen %25'lik pay kısmi tampon sağlar, büyüklüğü tahsilat vadesine bağlıdır [FA-005]

7 · SONUÇ

Kâr tablosu makul görünür, kasa inceler. Ağ büyüdükçe bu döngü **çarparak** büyür [S-031]

1

ÖLÇ

Bayi tahsilat gün sayısı — döngünün kontrol edilebilir tek halkası.

2

KISALT

Vade kısaltmıyorsa yeni bayi noktası kararı askıya alınır.

3

KİLİTLE

Sözleşmeye kur farkı maddesi; ithal girdi ödemesi önceden sabitlenir.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV önekli satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer.

Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos.

Kalem-id: S-023 · S-024 · S-025 · S-031 · F-002 · F-004 · F-006 · FA-005

Adımlar bu raporun mekanizma iddiasıdır, ölçülmüş bir nakit akışı tablosu değildir. Vade gün sayısı ile bayi başına devir firmanın kendi defterinden gelir. Parasal büyüklükler dolar cinsindendir.

BÖLÜM 3

DIŞ GÖRÜNÜM

“Woodworking hand tools on timber planks 01” by A S M Jobaer · CC BY-SA 4.0

KİLİT SORU

Sektörün ölçülmüş çizgilerinin neresindeyiz, kendi grubumuzda kaçınıcı sıradayız?

“Sektör daha az kilo satıp kilosuna daha çok para yazdırıyor; firma bu çizgide nerede durduğunu gösteremiyor ve kendi grubunda 4,07 puanla beşinci sırada”

BU BÖLÜMÜN EXHİBİTLERİ

- 01 Dört çizgi üç sütunda — çizginin ölçüsü, firmanın bugünkü değeri ve aradaki mesafe; ölçülemeyen...
- 02 13 ölçütün tamamı tek tabloda — her satırda firmanın puanı, ölçütün ağırlığı ve grubun en...

Sektör kilosuna daha çok yazdırıyor, firma kendi kilosunu gösteremiyor

Bu bölüm iki soruyu ayrı ayrı soruyor: sektörün ölçülmüş çizgilerinin neresindeyiz ve aynı büyüklükteki altı sitelik grupta kaçınıcı sıradayız. İki cevap da aynı yere çıkıyor.

4,07 / 10

ON ÜÇ ÖLÇÜTÜN AĞIRLIKLİ TOPLAMI — ALTI SİTELİK GRUPTA BEŞİNCİ SIRA

ÇİZGİ NEDİR

Çizgi, firmanın kendi hedefi değildir. Sektörün ölçülmüş ortalamasıdır, yani geçilmesi gereken eşik. Bu bölüm dört çizgi kullanıyor: kilogram başına ihracat değeri, ağırlık ile değerin ayrışması, kapasite kullanımı ve ihracatın gelir içindeki payı.



Çizgi 1 — Sektör daha az kilo satıp kilosuna daha çok yazdırıyor

Sektörün son üç yılı tek cümleye sığıyor. Satılan ağırlık düştü, alınan para düşmedi. Mobilya ihracatının net ağırlığı 2023'te 1.349.643 ton, 2024'te 1.292.466 ton, 2025'te 1.175.417 tondur. Son yıldaki düşüş %9,1, iki yıllık düşüş %12,9. Aynı dönemde tutar 4.539, 4.500 ve 4.584 milyon dolar oldu; toplam değişim %1,0. Sonuç kilogram başına değerde görünüyor: 3,36 dolardan 3,48'e, oradan 3,90 dolara.

Bu çizgi ülkeler arasında da ölçülü. 2025'te Türkiye kilogram başına 3,90 dolar yazdırdı; Polonya 4,07, İtalya 6,06, Almanya 6,70. Bir yıl önce Türkiye 3,48 dolardaydı. Polonya ile arada kalan açık 2023'te %87 iken 2025'te %96'ya geldi, yani kapanıyor. Almanya ile açık %50'den %58'e çıktı.

Firma bu çizginin neresinde. Cevap veremiyoruz ve sebebini açıkça yazıyoruz.

Firmanın kendi kilogram başına ihracat değeri bu raporda yok, çünkü kurgusal senaryoda ciro ve tutar yazılmıyor. Elimizde olan tek şey ürün listesinin şekli. Katalogda 9 ürün ailesi ve 118 kalem var, panel ağırlıklı; döşemeli hat katalogda tek sayfa. 118 kalemin 61'inde ölçü ve malzeme alanı boş. Kilosuna daha çok para yazdırmak isteyen bir üreticinin ilk göstereceği şey malzeme ve ölçü bilgisidir. Bu firmada o bilgi kalemlerin yarıya yakınında yok.

Çizgi 2 — Kapasite kullanımı: ölçüye girecek sayı yok

Ağustos 2026'da mobilya imalatında kapasite kullanımı %75,6 oldu. İmalat sanayi geneli %73,5, ağaç ürünleri ise %83,9 seviyesindeydi. Yani mobilya sanayi ortalamasının 2,1 puan üstünde, kendi girdisini üreten levha kolunun 8,3 puan altında çalışıyor.

Firma bu çizginin neresinde. İki vardiya ve tek fabrika var, ama kapasite bilgisi hiçbir yerde açıklanmıyor; üretim sayfası üç görsel ve iki cümleden oluşuyor. Vardiya sayısı tek başına kapasite kullanımını vermez. Bu satır ölçülemedi olarak kaydedildi ve tahminle doldurulmadı.

Çizgi 3 — İhracatın gelir içindeki payı: bandın orta bölgesi

Sektörde ihracatın gelir içindeki payı ölçüldü ve bant geniş çıktı. On beş firmalık bir grupta ölçülen değerler %1,6 ile %100,7 arasında dağılıyor. İç pazara çalışan marka ucundaki üç firma %8,4 ile %13,9 arasında; ihracata çalışan uçtaki beş firma %42,6 ile %100,7 arasında.

Firma bu çizginin neresinde. Senaryodaki ihracat payı %25. Bu değer iç pazar ucunun üstünde, ihracatçı ucunun altında kalıyor; yani bandın orta bölgesinde. Orta bölge iki yönlü bir konumdur: iç pazarın daralmasına tek başına bağımlı değilsiniz, ama dış alıcının aradığı kanıtı da üretmiş sayılmıyorsunuz. İkinci taraf burada boş: ihracat sayfası tek paragraf, ülke adı yok, ikinci dil yok.

DÖRT ÇİZGİ VE FİRMANIN GÖSTEREBİLDİĞİ DEĞER ölçü

Türkiye'nin kilogram başına ihracat değeri (dolar) **3,90**

Mobilya kapasite kullanımı (%) **75,6**

İhracatçı ucunun alt sınırı (%) **42,6**

Firmanın ihracat payı (%) **25**

İki çizgide sorun ölçüm değil, gösterilecek kaydın hiç üretilmemiş olması

Kalem-id: S-011 · S-013 · S-014 · F-004

Kendi grubunda kaçınıcı sırada

Altı sitelik grup 13 ölçütle puanlandı. Ölçütlerin ağırlıkları toplamı 1,00 ve tek satır bile boş bırakılmadı. Ağırlıklı toplamlar şöyle: Rakip A 8,44, Rakip B 6,76, Rakip D 5,72, Rakip C 4,32, Meşehan Mobilya 4,07, Rakip E 3,29. Grubun ortadaki değeri 5,02. Firma ile grubun lideri arasındaki fark 4,37 puan.

Puanın nereden geldiğini görmek kararı belirliyor. Firmanın en düşük dört ölçütü şöyle: kamu pazarı izi 1, satış platformu varlığı 2, içerik güncelliği 2, belge görünürlüğü 3. Yapay zekâ araçlarında bulunabilirlik de 3. En yüksek iki ölçütü ise ürün listesi derinliği 6 ve iletişim kolaylığı 6.

Dağılım tek şey söylüyor: firma ürününü ve iletişimini gösterebiliyor, kaydını ve belgesini gösteremiyor. Grubun lideri aynı ölçütlerde 9, 8, 9 ve 8 alıyor. Aradaki 4,37 puanlık farkın büyük kısmı bu dört satırdan geliyor.

Sektörün dört ölçülmüş çizgisinden ikisinde firmanın gösterecek değeri yok; kalan ikisinde de mesafeyi kapatan kayıt üretilmemiş

→ İki çizgide eksik olan ölçüm değil, ölçülecek kaydın hiç üretilmemiş olması. Önce kayıt üretilir, sonra çizgiyle kıyas yapılır.

3,90

dolar/kilogram · Türkiye'nin mobilya ihracat birim değeri, 2025

KART · S-011**%75,6**

kapasite kullanımı · mobilya, Ağustos 2026

KART · S-013**%42,6**

ihracata çalışan ucun alt sınırı

KART · S-014**%25**

firmanın ihracat payı

DEPO · FA-005

DÖRT ÇİZGİ · SEKTÖRÜN ÖLÇÜSÜ ↔ FİRMANIN DEĞERİ

Çizgi firmanın hedefi değil, sektörün ölçülmüş ortalamasıdır. Solda çizginin kendisi, ortada firmanın o çizgideki değeri, sağda sonuç. Tahminle doldurulan hücre yok.

SEKTÖRÜN ÇİZGİSİ	SEKTÖRÜN ÖLÇÜSÜ	FİRMANIN DEĞERİ	SONUÇ
KİLOGRAM BAŞINA DEĞER	Türkiye 3,90 dolar/kilogram; Polonya 4,07 · İtalya 6,06 · Almanya 6,70 [S-011]	Firmanın kendi değeri yok : kurgusal senaryoda ciro ve tutar yazılmaz [F-006]	ÖLÇÜLEMEDİ
AĞIRLIK-DEĞER MAKASI	Satılan ağırlık iki yılda %12,9 düştü, tutar %1,0 arttı; birim değer 3,36 dolardan 3,90 dolara çıktı [S-012]	Ürün listesinde 118 kalemin 61'inde ölçü ve malzeme alanı boş; kiloya değer yazdırmanın ilk kaydı bu [FA-023]	GÖSTERİLEMİYOR
KAPASİTE KULLANIMI	Mobilya %75,6; imalat sanayi geneli %73,5; ağaç ürünleri %83,9 [S-013]	İki vardiya ve tek fabrika var, kapasite bilgisi hiçbir yerde açıklanmıyor [F-002]	ÖLÇÜLEMEDİ
İHRACATIN GELİRDEKİ PAYI	On beş firmalık grupta bant %1,6 ile %100,7 arası; ihracatçı uç %42,6'dan başlıyor [S-014]	Senaryodaki pay %25: iç pazar ucunun üstünde, ihracatçı ucun altında [FA-005] [F-004]	ORTA BÖLGE

1

GÖSTERİLEBİLEN

İhracat payı bandın orta bölgesinde ve okunabiliyor.

2

GÖSTERİLEMİYEN

Kilogram başına değer ile kapasite kullanımı: ikisi de kayıt eksikliği.

3

İLK ADIM

Ürün listesindeki boş ölçü ve malzeme alanları doldurulur; maliyeti yok.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV öneklili satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer. Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos. Kalem-id: S-011 · S-012 · S-013 · S-014 · F-002 · F-004 · F-006 · FA-005 · FA-023

"Ölçülemedi" hükmü kamuya açık kayıt evreninde geçerlidir; firma kendi defterleriyle bir günde kapatır. Sektör çizgileri gerçek kamu ölçümleridir, firma satırları kurgusaldır.

Vitrinin teknik tarafı: ortalamanın hemen altı

Dört teknik ölçüt tek tek alındı. Site açılış hızı puanı 62; grubun ortası 64, ölçülen aralık 49 ile 84 arası. Liderle arasındaki fark 22 puan. Erişilebilirlik 71, grubun ortası 72,5. İyi uygulamalar 68, ortası 70,5. Arama motoru uyumu 64, ortası 66,5.

Dört sayının ortak yanı şu: hepsi ortalamanın hemen altında. Vitrin bozuk değil, sıradan. Firmayı sıralamada aşağı çeken de bu dört puan değil, aşağıdaki üç eksik kayıt.

Hız tarafında ölçüm daha net konuşuyor. Sayfanın en büyük görselinin ekrana gelme süresi bu sitede 4,1 saniye, grubun lideri olan sitede 2,2 saniye; yani firmanın süresi liderin 1,86 katı. Grubun ortadaki süresi 3,85 saniye. İlk yanıt süresi 940 milisaniye, grubun ortası 780 milisaniye. Sitede 7 kırık bağlantı bulundu; grubun liderinde 0.

Üç eksik kayıt: sıralamayı asıl bunlar belirliyor

Birinci eksik makine tarafında. Sayfa kaynağında firmayı tanıtan yapılandırılmış veri bulunmuyor ve ana sayfada tek başlık düzeni kurulmamış. Güvenli bağlantı ile sayfa açıklaması ise yerinde. Bunun üstüne bir de giriş kapalı: 6 arama botundan 2'si siteye girebiliyor, dördü engelli. Grup genelinde botların geçme oranı %61,1. Yani hem tabela yok hem kapı kapalı.

İkinci eksik bayi ağında. Firma 60 bayiyle çalışıyor, ama liste düz metin hâlinde üç sütunda duruyor; harita ve il süzgeci yok. Aynı grupta haritalı bayi bulucusu olan iki, il süzgeci olan bir rakip var. Ağın büyüklüğü görünüyor, ağın işe yarar hâli görünmüyor.

Üçüncü eksik satış platformlarında. İki platformda firma adına arama yapıldı ve mağaza bulunamadı. Aynı grupta beş rakipten üçünün platform mağazası var. Bu bir yokluk kayıdır; sorgu koşuldu ve boş döndü.

Dışarıdan bakanın ölçemediği iki alan

Bu tablonun sınırını da yazmak gerekiyor. Ölçülen şey kamuya açık kaynakta bırakılan izdir. Firmanın gerçek üretim kalitesi, teslim performansı ve bayi memnuniyeti bu tabloda hiç yok. İkinci ölçülemeyen alan finansal taraf: firmanın kamuya açık finansal kaydı arandı ve bulunamadı.

İki boşluk sıralamayı geçersiz kılmıyor, ne olduğunu tarif ediyor: ölçülen şey firmanın ne kadar iyi olduğu değil, dışarıdan bakanın bunu görüp göremediği. Karar bölümünün konusu da bu.

Bugünkü tablo belli. Sıradaki soru, sektörün senaryoları gerçekleşirse bu tablonun ne olacağı.

On üç ölçütün tamamı sayfada: firma ürününü ve iletişimini gösterebiliyor, kaydını ve belgesini gösteremiyor

→ Sıralamada yukarı çıkmanın en ucuz yolu teknik puanları yükseltmek değil, hiç üretilmemiş üç kaydı üretmektir: makineye tarif eden veri, işe yarar bir bayi listesi ve belge sayfası.

4,07

ağırlıklı puan · altı sitelik
dizilimde beşinci sıra

DEPO · TV-067

8,44

ağırlıklı puan · grubun en
yükseği

DEPO · TV-067

1,00

on üç ölçütün ağırlık
toplamı · boş satır yok

DEPO · TV-042

5,02

ağırlıklı puan · grubun
ortadaki değeri

DEPO · HS-008

ON ÜÇ ÖLÇÜT · HER SATIRDA PUAN VE AĞIRLIK

Her çubuk firmanın o ölçütteki puanı, sağında ölçütün ağırlığı. Ağırlıkların toplamı 1,00 ve on üç satırın hiçbiri boş değil. Puanlar bu ağırlıklarla çarpılıp toplandığında 4,07 çıkıyor. Turuncu çubuklar 3 puan ve altında kalan beş ölçüt.

Kurumsal site bütünlüğü	5/10 · ağırlık 0,10
Ürün kataloğu derinliği	6/10 · ağırlık 0,10
Belge ve sertifika görünürlüğü	3/10 · ağırlık 0,08
Yurt içi bayi ağı görünürlüğü	5/10 · ağırlık 0,10
İhracat ve dış pazar izi	5/10 · ağırlık 0,08
Pazaryeri varlığı	2/10 · ağırlık 0,06
Sosyal medya düzeni	3/10 · ağırlık 0,06
Site teknik sağlığı	5/10 · ağırlık 0,08
Yapay zekâ araçlarında bulunabilirlik	3/10 · ağırlık 0,07
İçerik güncelliği	2/10 · ağırlık 0,07
İletişim ve erişim kolaylığı	6/10 · ağırlık 0,06
Kurumsal anlatı ve kimlik	5/10 · ağırlık 0,07
Kamu pazarı izi	1/10 · ağırlık 0,07

1

GÖSTERİLEBİLEN

Ürün listesi derinliği ile iletişim kolaylığı 6 puanla en yüksek iki ölçüt.

2

GÖSTERİLEMİYEN

Kamu pazarı izi 1, pazaryeri varlığı 2, içerik güncelliği 2 puan.

3

AĞIRLIK

Belge görünürlüğü ile bulunabilirlik birlikte 0,15 ağırlık taşıyor.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV önekli satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer.

Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos. Kalem-id: TV-030 · TV-031 · TV-032 · TV-033 · TV-034 · TV-035 · TV-036 · TV-037 · TV-038 · TV-039 · TV-040 · TV-041 · TV-042 · TV-043 · TV-067 · HS-008

Puanlar ve ağırlıklar firma dosyasının rakip karşılaştırma tablosundan birebir alındı; deftere geçmiş ama kamuya açılmamış bir güç bu tabloda görünmez. Beş rakip kurgusaldır ve Rakip A ile Rakip E arasında adlandırılmıştır.

BÖLÜM 4

STRES TESTİ

"Sturmtief Herwart JadeWeserPort" by Jacek Rużyczka · CC BY-SA 4.0

KİLİT SORU

Sektörün beş senaryosu gerçekleşirse bu firmada tam olarak ne olur?

"Beş senaryonun ikisi bu firmada bugün hesaplanamıyor, çünkü hesaplayacak kayıt hiç üretilmemiş; hesaplanabilen üçünde de kırılan kalem aynı: tahsilat"

BU BÖLÜMÜN EXHİBİTLERİ

- 01 Beş senaryo × firmanın dört kırılan kalemi (tahsilat · kâr · kanal · kanıt); her hücrede...
- 02 Firmanın üç göstergeli panosu — her gösterge için bugünkü değer, eşik ve ölçüm kaynağı; kamuya...

Beş senaryo, iki hesaplanamayan sonuç ve tek kırılma noktası

Sektör raporu beş tetik tanımlıyor; bu bölüm her birini firmanın kendi sayılarına vuruyor. İki senaryoda vuracak sayı yok ve bu bulgu senaryolardan önemli: tetiğin büyüklüğünü ölçemeyen şirket o riski yönetemez.

48,1157

dolar kuru · 27 Ağustos 2026 gösterge değeri

AYNI GÜN PİYASA 48,14 İLE ZİRVE YAPTI

S-023 · S-031

123.603

konut satışı · Temmuz 2026, yıllık %17 düşüş

YENİ EV KURULUMU MOBİLYA TALEBİNİN ANA TETİĞİ

S-035

2 / 5

SENARYO · BU FİRMADA
BUGÜN HESAPLANAMIYOR

STRES TESTİ NE YAPAR

Stres testi geleceği tahmin etmez. Bilinen bir tetiğin firmada hangi kalemi bozacağını sorar. Cevap için iki şey gerekir: tetiğin ölçüsü ve firmanın o tetiğe açık olan sayısı. İkincisi yoksa test yapılamaz.

Senaryo 1 — Kur şoku: kâr değil kasa

Tetik. Dolar kuru 27 Ağustos 2026'da 48,1157 gösterge değerindeydi; piyasa aynı gün 48,14 ile tarihi zirvesini yeniledi. Sektör raporunun ayırıcı sorusu şu: geliri hangi para biriminde ve kaç gün vadeyle tahsil ediyorsun.

Bu firmada. Gelirin yaklaşık %25'i dışarıdan, yaklaşık %75'i yurt içinden geliyor. Yurt içi gelir 60 bayilik bir ağıdan ve vadeli geliyor. Bu yapıda kur hareketi kâr tablosunu değil kasayı vurur. Satılan malın yerine yenisini koyma maliyeti tahsilat gününden önce artar. Aradaki fark finansmandan karşılanır. Dışarıdan gelen %25'lik gelir kısmi bir tampon sağlıyor, ama tamponun büyüklüğü tahsilat vadesine bağlı ve o vade bu raporda ölçülemiyor.

Senaryo 2 — Avrupa'nın orman ürünü kaydı: hesaplanamıyor

Tetik. İki tarih var. 30 Aralık 2026'da orta ve büyük ölçekli satıcılar ile her ölçekten aşağı akış satıcıları kapsama giriyor; 30 Haziran 2027'de mikro işletmeler ekleniyor. Avrupa'ya satanda kaybedilen şey fiyat değil, doğrudan müşterinin kendisi.

Bu firmada. Sonuç yazılamıyor. İhracat üç ülkeye gidiyor, ama ülke adları hiçbir yüzeyde yok. Aynı grupta rakiplerden biri 12 ülkeyi listeliyor, biri 5, biri 4 ülke beyan ediyor; bu firmada beyan var, liste yok. Üç ülke de Avrupa dışındaysa tetik bugün çalmaz. Bir tanesi bile Avrupa'daysa firma o gün müşteri kaybeder. Hazırlık tarafında ise belirsizlik yok: gösterilecek doğrulanabilir belge sayısı 0 ve ayrı bir belge sayfası bulunmuyor.

Senaryo 3 — Amerika'nın ek vergisi: dolaylı ama gerçek

Tetik. %25 ek vergi yürürlükte; oran artışı 1 Ocak 2027'ye ertelendi. Türkiye'nin o pazardaki payı yaklaşık %6. Sektör raporunun hükmü net: doğrudan etki düşük, asıl etki yön değiştiren malın başka raflarda fiyat kırması.

Kaynak: Meşehan Mobilya kurgusal firma sözleşmesi · KOPAR türev
Veri kesiti: firma profili 30.06.2026 · dijital ayna 06.09.2026 · sektör kesiti 2026 Ağustos · kurgusal örnek · Bölüm 4 — Stres Testi · Kalem-id: F-004 · F-007 · FA-005 · S-023 · S-031 · S-032 · S-033 · S-035 · TV-014 · TV-019

Tetiklerin değerleri gerçek kamu ölçümleridir. Firmadaki sonuçlar ise bu raporun mekanizma iddiasıdır, ölçülmüş katsayı değildir. İki senaryoda sonuç yazılmadı; hesaplanamadığı açıkça belirtildi ve tahminle doldurulmadı.

Bu firmada. Doğrudan etki görünmüyor. Dolaylı etki iki yerden geliyor. Birincisi iç pazar: ithalat 2025'te %26,13 arttı ve 60 bayilik ağ aynı vitrinde yarışıyor. İkincisi ihracat tarafı: firmanın üç pazarı da yön değiştiren malın indiği raflar olabilir. İkinci etkinin büyüklüğü yine ölçülemiyor, çünkü pazarların adı yazılı değil.

BEŞ SENARYONUN FİRMADAKİ KARŞILIĞI ölçü

Kur şoku (iç pazardan gelen gelir payı, %) **75**

Amerika vergisi (Türkiye'nin o pazardaki payı, %) **6**

Taşıma bedeli (dolar/konteyner) **4.473**

İç talep (yurt içi bayi sayısı) **60**

Avrupa kaydı (ölçülebilen ihracat ülkesi) **0**

İki senaryoda sonuç yazılamıyor: hesaplayacak kayıt hiç üretilmemiş

Kalem-id: S-031 · S-033 · S-034 · S-035 · S-032

Senaryo 4 — Taşıma bedeli: yön lehte, kanal kapalı

Tetik. Konteyner taşıma bedeli 27 Ağustos 2026'da 40 ayaklık kutu başına 4.473 dolardı. Ağustos ayı bandı 4.297 ile 4.526 dolar arasında kaldı. Avrupa'ya satanda avantaj, uzak pazara satanda dezavantaj.

Bu firmada. Yön lehte ama kanal kapalı. Avrupa'daki bir alıcı bu firmayı kendi dilinde arayıp bulamıyor; site tek dilde ve indirilebilir ürün listesi yok. Rakiplerden üçünde ikinci dil sürümü var, ikisinde indirilebilir liste. Taşıma avantajı ancak bulunabilen bir tedarikçiye işe yarar. Bu senaryonun firmadaki karşılığı bugün sıfıra yakın ve sebebi tetik değil, kapalı kanal.

Senaryo 5 — İç talep: doğrudan hedefte

Tetik. Temmuz 2026'da toplam konut satışı 123.603 adet oldu; yıllık düşüş %17. İpotekli satış 23.888 adete çıktı ve %23,7 arttı; payı %19,3'e ulaştı. Peşin ve diğer satışlar 99.715 adete indi, düşüş %23,1. Yeni ev kurulumu mobilya talebinin ana tetiğidir; destek döngüsel, daralma yapısal. Sektör derneği de 2025'in ilk dokuz ayını iç pazarda daralan talep ve krediye erişim sıkıntısıyla geçirdiklerini açıkladı.

Bu firmada. Etki doğrudan ve büyük. Gelirin ana gövdesi yurt içinden ve 60 bayilik ağdan geliyor. Daralan talepte bayi stok devri yavaşlar, tahsilat uzar ve üreticinin kasası incelir. Firmanın bu senaryoya karşı iki tamponu olabilirdi: ihracat payını artırmak ya da satış platformlarına açılmak. Birincisi belgeye bağlı, ikincisi hiç kurulmamış. İki platformda arama yapıldı ve mağaza bulunamadı.

Üç hesaplanabilir senaryonun ortak kırılma noktası

Hesaplanabilen üç senaryoyu yan yana koyunca aynı kalem çıkıyor: tahsilat. Kur senaryosunda yerine koyma maliyeti tahsilattan önce artıyor.

Kaynak: Meşehan Mobilya kurgusal firma sözleşmesi · KOPAR türev

Veri kesiti: firma profili 30.06.2026 · dijital ayna 06.09.2026 · sektör kesiti 2026 Ağustos · kurgusal örnek · Bölüm 4 — Stres Testi · Kalem-id: D-003 · D-007 · F-004 · F-005 · FA-005 · S-015 · S-031 · S-032 · S-033 · S-034 · S-035 · S-036 · TV-023 · TV-024 · TV-029

Beş senaryonun ikisi bu firmada bugün hesaplanamıyor; hesaplanabilen üçünde ilk kırılan kalem aynı: tahsilat

→ Senaryo sonucu tahmin etmeden önce ölçüm kurulmalıdır. İhracatın ülke ve tutar kaydı ile bayi tahsilat gün sayısı yazılmadan beş senaryonun ikisi hesaplanamaz.

48,1157

dolar kuru · 27 Ağustos 2026 gösterge değeri

KART · S-031

123.603

konut satışı · Temmuz 2026, yıllık %17 düşüş

KART · S-035

4.473

dolar · 40 ayaklık konteyner taşıma bedeli

KART · S-034

%6

Türkiye'nin Amerika pazarındaki payı

KART · S-033

BEŞ SENARYO × BU FİRMA · MEKANİZMA VE İLK KIRILAN KALEM

Solda sektör raporunun tetiği, ortada firmadaki mekanizma, sağda ilk kırılan kalem. İki satırda sonuç yazılamıyor; hesaplayacak kayıt hiç üretilmemiş ve hücre tahminle doldurulmadı.

SENARYO	TETİĞİN ÖLÇÜSÜ	BU FİRMADA MEKANİZMA	İLK KIRILAN
1 · KUR ŞOKU	Dolar kuru 48,1157; piyasa aynı gün 48,14 ile tarihi zirveyi yeniledi [S-031]	Gelirin gövdesi yurt içinden ve vadeli geliyor; yenileme maliyeti tahsillattan önce artıyor [F-004] [FA-005]	TAHSİLAT
2 · AVRUPA ORMAN KAYDI	30 Aralık 2026 orta ve büyük satıcılar; 30 Haziran 2027 mikro işletmeler [S-032]	Sonuç yazılamıyor : üç ihracat ülkesinin adı hiçbir yüzeyde yok [F-004] [F-007]	HESAPLANAMADI
3 · AMERİKA EK VERGİSİ	%25 ek vergi yürürlükte; Türkiye'nin o pazardaki payı yaklaşık %6 [S-033]	Doğrudan etki yok; yön değiştiren mal iç pazarda fiyat kırıyor, bayi indirim istiyor [S-015] [F-004]	TAHSİLAT
4 · TAŞIMA BEDELİ	40 ayaklık konteyner 4.473 dolar; ağustos bandı 4.297 ile 4.526 arasında [S-034]	Yön lehte ama kanal kapalı: site tek dilde, indirilebilir ürün listesi yok [F-005] [F-002]	HESAPLANAMADI
5 · İÇ TALEP	Temmuz 2026 konut satışı 123.603 adet, yıllık %17 düşüş; sektör derneği daralan talebi açıkladı [S-035] [S-036]	Etki doğrudan: daralan talepte bayi stok devri yavaşlar, tahsilat uzar [F-004]	TAHSİLAT

☒ **HESAPLANDI** firmada karşılığı ölçülebildi ☐ **HESAPLANAMADI** ölçülecek kayıt üretilmemiş

1

ORTAK

Hesaplanabilen üç senaryoda ilk kırılan kalem tahsilat.

2

TEK HAMLE

Vadeyi kısaltmak üç senaryoda da işe yarıyor; hangisinin geleceğini bilmek gerekmiyor.

3

ÖLÇÜM

Üç ülkenin adı yazıldığı gün iki senaryo hesaplanabilir hâle gelir.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV önekli satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer.

Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos.

Kalem-id: S-031 · S-032 · S-033 · S-034 · S-035 · S-036 · S-015 · S-026 · F-002 · F-004 · F-005 · F-007 · FA-005 · TV-019

Tetiklerin değerleri gerçek kamu ölçümleridir; firmadaki sonuçlar bu raporun mekanizma iddiasıdır, ölçülmüş bir katsayı değildir. İki hücre boş bırakıldı ve tahminle doldurulmadı.

İç talep senaryosunda bayi stoku yavaşlıyor ve tahsilat uzuyor. Amerika senaryosunda iç pazarda fiyat baskısı doğuyor, bayi indirim istiyor ve vade yine uzuyor. Üç ayrı tetik, tek bir yerde birleşiyor.

Pratik sonucu şu: firma hangi senaryonun geleceğini bilmek zorunda değil, üçünde de aynı hamle işe yarıyor. Vadeyi kısaltmak, sözleşmeye kur maddesi koymak ve bayi başına devri ölçmek senaryodan bağımsız kazanç sağlar. Bedeli de saklanmıyor: vadeyi kısaltan marka bayilerinin bir kısmını kaybedebilir; bu yapıda kaybedilen ciro, kazanılan nakittir.

Hesaplanamayan iki senaryoda ise durum farklı. Avrupa kaydı ile taşıma bedelinin firmadaki karşılığı bilinmiyor, çünkü ihracatın ülke dağılımı hiçbir yerde yok. Burada yapılacak şey hamle değil, ölçüm. Üç ülkenin adı yazıldığı gün iki senaryo da hesaplanabilir hâle gelir. Bu tek satırlık iş, raporun en ucuz kalemidir ve en çok belirsizliği kapatır.

Firmanın kendi gösterge panosu sektöründen farklı

Sektörün panosundaki her gösterge her firmada çalmaz. Bu firmada üç gösterge çalmalı ve ikisinin bugünkü değeri ölçülüyor.

Bayi tahsilat gün sayısı. Kur ve iç talep senaryolarının ikisi de bu sayının üstünden işliyor. Sayı firmanın kendi defterinde var, hiçbir kamu kaynağında yok. Ölçülmeden ağın nakit üretip üretmediği bilinemez.

Panel girdi maliyeti. Bu gösterge dışarıdan izlenebiliyor: orman ürünleri üretici fiyatları yıllık %32,85, on iki aylık ortalama %41,63. Firmanın yapması gereken tek şey kendi alım fiyatını bu eğriyle aynı tabloya koymak. İki eğri ayrışıyorsa firma girdisini piyasadan ucuza alıyor demektir; birlikte hareket ediyorsa pazarlık gücü sektör ortalamasında kalmıştır.

İhracat ülke ve tutar kaydı. Üç senaryo bu satır olmadan hesaplanamıyor. Kayıt firmanın kendi fatura defterinde duruyor ve dışarıya hiç açılmamış.

Senaryoların dışında kalan risk

Beş senaryo sektörün ortak tetikleridir; firmaya özgü tekil olaylar bu listede yok. Bir tanesi yine de yazılmalı, çünkü ölçüldü: sitede okunabilen son güncelleme 18 Kasım 2024 tarihini taşıyor. Bir alıcı ya da bayi aday, iki yıldır güncellenmemiş bir sayfayla karşılaşınca firmanın faal olup olmadığını sorar. Bu risk hiçbir senaryoya bağlı değildir; her gün açıktır ve kapatılması para istemez.

Kırılma noktaları belli. Sıradaki soru, bu tablonun güçlü ve zayıf yanlara nasıl dağıldığı ve kapatılabilir en değerli açığın hangisi olduğu.

Firmanın gösterge panosu üç göstergeye dayanıyor ve ikisi bugün hiçbir kamu kaynağında ölçülemiyor

→ Yönetim panosuna önce iki ölçüm konulmalı: bayi tahsilat gün sayısı ile ihracatın ülke ve tutar kaydı. İkisi de firmanın kendi defterinde duruyor ve bir günde açılır.

3

gösterge · firmanın kendi panosu

TÜRETME · D-001

2 / 3

gösterge · bugün ölçülemeyen

TÜRETME · D-007

+%32,85

yıllık artış · dışarıdan izlenebilen tek girdi sinyali

KART · S-025

48,1157

dolar kuru · panoda doğrudan çalışan dış gösterge

KART · S-031

FİRMANIN PANOSU · ÜÇ GÖSTERGE + ÜÇ SEKTÖR EŞİĞİ

Üst sıra firmanın kendi üç göstergesi, alt sıra sektör panosunun bu firmadaki karşılığı. Turuncu kartlar bu firmanın yönetim panosuna konmaması gereken göstergelerdir.

1 · BAYİ TAHSİLAT GÜN SAYISI ÖLÇÜLMÜYOR

Kur ve iç talep senaryolarının ikisi de bu sayının üstünden işliyor. Sayı firmanın kendi defterinde var, hiçbir kamu kaynağında yok. Ölçülmeden ağır nakit üretip üretmediği bilinemez [F-004] [S-031].

2 · PANEL GİRDİ MALİYETİ +%32,85 / yıllık

Dışarıdan izlenebilen tek girdi sinyali. On iki aylık ortalama artış +%41,63; genel sanayi artışı +%27,83. Firmanın yapması gereken, kendi alım fiyatını bu eğiyle aynı tabloya koymak [S-025].

3 · İHRACAT ÜLKE VE TUTAR KAYDI ÖLÇÜLMÜYOR

Üç senaryo bu satır olmadan hesaplanamıyor. Kayıt firmanın fatura defterinde duruyor ve dışarıya hiç açılmamış; grupta bir rakip 12 ülkeyi adıyla listeliyor [F-004] [TV-019].

SEKTÖR EŞİĞİ · KUR 48,1157

Bu eşik firmada **doğrudan** çalışan, ama kasada tahsilat vadesi kadar gecikmeyle görünür. Ayıran soru: gelir hangi para biriminde ve kaç gün vadeyle tahsil ediliyor [S-031].

SEKTÖR EŞİĞİ · İÇ TALEP 123.603

Temmuz 2026 konut satışı, yıllık %17 düşüş. Yeni ev kurulumu mobilya talebinin ana tetiği; gelirin gövdesi yurt içinde olduğu için pano göstergesi olarak kalır [S-035].

SEKTÖR EŞİĞİ · TAŞIMA BEDELİ İLGİSİZ

40 aylık konteyner 4.473 dolar [S-034]. **Bugün bu firmanın göstergesi değil** — ölçtüğü kanal kapalı: site tek dilde ve dış alıcı firmayı bulamıyor [F-005] [D-007].

1

BUGÜN

İki göstergenin ölçümü başlatılır; veri firmanın kendi defterinde.

2

İZLE

Orman ürünleri üretici fiyatları — dışarıdan izlenebilen tek girdi sinyali.

3

ÇIKAR

Taşıma bedeli bugün bu firmanın göstergesi değil; kanal açılınca geri gelir.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV öneklili satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer.

Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos.

Kalem-id: S-025 · S-031 · S-034 · S-035 · F-002 · F-003 · F-004 · F-005 · TV-019 · D-001 · D-007

"Ölçülmüyor" ifadesi kamuya açık kaynakta karşılığı bulunmadığını gösterir; firmanın kendi tablosuyla bir günde kapanır. Firmaya ait satırlar kurgusaldır, sektör eşikleri gerçek kamu ölçümüdür.

BÖLÜM 5

TEŞHİS

"Weathered wood grain texture macro closeup detail" by MacrofyStudio · CC BY 4.0

KİLİT SORU

Hangi zayıflık kapatılabilir bir açığa dönüşüyor?

“Dışarıdan okunan beş güçlü yanın üçü, beş zayıf yanın üçüyle aynı varlığın iki yüzü; sekiz açığın üçü bu ay para harcamadan kapanır, üçü ise sırayla açılır ve sıranın başında belge durur”

BU BÖLÜMÜN EXHİBİTLERİ

- 01 SWOT'un dört çeyreği tek sayfada — içeride dışarıdan okunan beş güçlü ve beş zayıf kalem,...
- 02 Sekiz açık üç sütunda — zayıflık, kesiştiği fırsat ve puan etkisi; bu ay kapanabilecek üç kalem...

Aynı varlığın iki yüzü: ağ görünüyor, ağın işe yarar hâli görünmüyor

Teşhis iki adımda kuruluyor. Önce dışarıdan okunan güçlü ve zayıf yanlar sıralanıyor. Sonra bunların hangisinin sektördeki bir fırsatla kesiştiği soruluyor. Kesişen her kalem bir açık; kesişmeyen kalem yalnızca bir gözlem olarak kalıyor.

2,7 puan

SEKİZ AÇIĞIN PUAN ETKİSİ
TOPLAMI — BUGÜNKÜ
AĞIRLIKLI PUAN 4,07

AÇIK NEDİR

Açık, zayıflık listesi değildir. Kapatılabilir bir zayıflığın erişilebilir bir fırsatla kesiştiği yerdir. Kapatma bedeli bilinen, karşılığı ölçülebilen kalemdir. Kapatılamayan zayıflık risktir; risk yönetilir, açık ise kapatılır.

2,7

puan · sekiz açığın puan etkisi toplamı

BUGÜNKÜ PUAN 4,07 ·
GRUBUN ORTASI 5,02

HS-010 · TV-043 · HS-008

0,50

puan etkisi · tek bir açıktaki ölçülen en yüksek değer

VERİ ZATEN ELDE, EKSİK OLAN
DÜZEN

TV-050 · D-002

3

rakip · ayrı belge sayfası taşıyan

BU FİRMADA O SAYFA HIÇ
AÇILMAMIŞ

TV-017 · D-001

Güçlü yan: dışarıdan okunabilen beş kalem

Güçlü yan burada “firmanın iyi yaptığı iş” anlamına gelmiyor. Dışarıdan bakan birinin kamuya açık kaynakta görebildiği ve doğrulayabildiği kalem anlamına geliyor.

Birincisi ürün listesi. Dokuz ürün ailesi tek katalog sayfasında görünüyor; dışarıdan bakan ne üretildiğini bir bakışta anlıyor. İkincisi ağın büyüklüğü: 60 bayilik ağ sitede yazılı ve iletişim bilgisiyle tutarlı. Üçüncüsü iletişim: telefon, e-posta ve adres üç ayrı sayfada aynı. Dördüncüsü temel bulunabilirlik: güvenli bağlantı kurulu ve klasik arama botu engellenmemiş. Beşincisi görsel dil: ürün görselleri kendi çekimi ve katalog tek elden çıkmış izlenimi veriyor.

Bu beşinin ortak yanı önemli. Hepsi firmanın kendi sitesinde duruyor. Yani güçlü yanların tamamı firmanın kendi beyanına dayanıyor; üçüncü tarafın doğruladığı tek bir kalem yok. Bağımsız kaynaklarda ad izi zayıf: sektör listelerinde tek satır var, müşteri yorumu toplayan kanallarda kayıtlı yok.

Zayıf yan: aynı yüzeyde okunamayan taraf

Zayıf yanlar da aynı yerden okunuyor ve beş tane. Belge ve sertifika sayfası hiç yok; doğrulanacak kayıt bulunmuyor. Sitede okunabilen son güncelleme 2024 tarihli; firma dışarıdan durmuş görünüyor. Yapılandırılmış veri yok ve arama botlarının dördü engelli; yapay zekâ araçlarında firma bilgisi çıkmıyor. Bayi listesi arama ve harita taşıyor; 60 bayilik ağ okurun işine yaramıyor. İhracat üç ülkeye gidiyor ama site tek dilde; dış alıcı için görünür yüzey yok.

Bu iki listeyi üst üste koyunca bir örüntü çıkıyor. Üç kalem hem güçlü hem zayıf listesinde. Ağın büyüklüğü yazılı ama liste kullanılamıyor. Ürün ailesi görünüyor ama 118 kalemin 61’inde ölçü ve malzeme bilgisi yok. Temel bulunabilirlik ayakta ama yapay zekâ arama botlarının dördü kapıda duruyor. Yani firmanın sorunu varlık eksikliği değil, varlığın kullanılabilir hâle getirilmemiş olması.

Kaynak: Meşehan Mobilya kurgusal firma profili · KOPAR türev
Veri kesiti: firma profili 30.06.2026 · dijital ayna 06.09.2026 · sektör kesiti 2026 Ağustos · kurgusal örnek · Bölüm 5 — Teşhis · Kalem-id: D-001 · D-002 · D-009 · D-010 · D-011 · D-012 · D-013 · D-014 · D-015 · D-016 · D-017 · D-018 · F-004 · F-006 · F-009 · FA-023 · HS-008 · HS-010 · TV-017 · TV-043 · TV-050

Görünen tarafın beş kalemi de firmanın kendi sitesinden okunuyor; üçü aynı varlığın iki yüzü olarak zayıf listesinde de duruyor

→ Güçlü yanların tamamı firmanın kendi sözüne, zayıf yanların tamamı eksik kayda dayanıyor. Bir sonraki yatırım kalemi vitrine değil kayda ayrılmalıdır.

5 ↔ 5

güçlü ↔ zayıf kalem · dışarıdan okunan

TÜRETME · D-009 · D-014

3

kalem · hem güçlü hem zayıf listesinde

TÜRETME · D-010 · D-017

-4,16

puan · bir ülkenin dünya mobilya ihracatındaki pay kaybı

KART · S-027

+%26,13

artış · mobilya ithalatı, 2025

KART · S-015

DÖRT ÇEYREK · İÇERİDE DİŞARIDAN OKUNAN, DİŞARIDA SEKTÖR ÖLÇÜMÜ

Üstteki iki çeyrek firmanın kendi yüzeyinden, alttaki iki çeyrek sektör raporunun ölçümünden gelir. Güçlü yan iyi olunan iş değil, dışarıdan bakanın kayıta görebildiği şeydir.

GÜÇLÜ · DİŞARIDAN OKUNABİLEN

Dokuz ürün ailesi · tek katalog sayfasında görünüyor [D-009]

60 bayilik ağı · sitede yazılı ve iletişim bilgisiyle tutarlı [D-010]

İletişim sayfası eksiksiz · telefon, e-posta ve adres üç sayfada aynı [D-011]

Temel bulunabilirlik ayakta · güvenli bağlantı kurulu, klasik arama botu açık [D-012]

Ürün görselleri kendi çekimi · katalog tek elden çıkmış izlenimi veriyor [D-013]

ZAYIF · AYNI YÜZEYDE OKUNAMAYAN

Belge ve sertifika sayfası hiç yok · doğrulanacak kayıt bulunmuyor [D-014]

Son güncelleme 2024 · firma dışarıdan durmuş görünüyor [D-015]

Yapılandırılmış veri yok · ve arama botlarının dördü engelli [D-016]

Bayi listesi arama ve harita taşıyor · ağ okurun işine yaramıyor [D-017]

Site tek diilde · üç ülkeye ihracat var, dış alıcı için görünür yüzey yok [D-018]

FIRSAT · SEKTÖR ÖLÇÜMÜNDEN

Bir ülkenin dünya mobilya ihracatındaki payı dört yılda

-4,16 puan geriledi; yerini alanlar belli [S-027] [S-028]

Sektör daha az kilo satıp kilosuna daha çok yazdırıyor:

3,36 → 3,90 dolar [S-012]

TEHDİT · SEKTÖR ÖLÇÜMÜNDEN

Avrupa'nın 30 'da orta ve büyük orman ürünü satıcılarda başlıyor 2026 [S-021]

Mobilya ithalatı 2025'te arttı; ilk beş ülke toplamın %60'ını taşıyor [S-015]

1

GÖRÜNEN

Beş güçlü kalemin beşi de firmanın kendi sitesinde duruyor.

2

KANITLANAN

Beş zayıf kalemin beşi de aynı cinsten: belge, kayıt, güncellik.

3

KESİŞİM

Zayıf yan ile fırsatın kesiştiği yer sekiz açık; sıralaması yan sayfada.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV öneki satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer. Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos.

Kalem-id: D-009 · D-010 · D-011 · D-012 · D-013 · D-014 · D-015 · D-016 · D-017 · D-018 · S-012 · S-015 · S-021 · S-027 · S-028 · F-009

Zayıf çeyrekteki "yok" kayıtları görünürlük ölçer, varlık değil: firma belge sahibi olup yayımlanmamış olabilir. Üstteki iki çeyrek kurgusaldır; alttaki iki çeyrek gerçek kamu ölçümüdür.

Dışarıdaki yarı: iki fırsat, iki tehdit

Fırsat tarafında iki kalem var. Birincisi tedarikçi değişimi: bir ülkenin dünya mobilya ihracatındaki payı 2021-2025 arasında -4,16 puan geriledi ve yerini alanlar belli. İkincisi ürünün kendi değeri: sektör kilogram başına 3,36 dolardan 3,90 dolara çıktı, yani daha az kilo satıp daha çok para yazdırmayı öğreniyor.

Tehdit tarafında da iki kalem var. Birincisi takvim: Avrupa'nın orman ürünü kaydı 30 Aralık 2026'da orta ve büyük satıcılarda başlıyor. İkincisi iç pazar: mobilya ithalatı 2025'te 1.050 milyon dolara çıktı, artış %26,13.

İki fırsat da aynı kapıdan geçiyor ve o kapıda belge soruluyor. İki tehdit de aynı yere basıyor: gösterilecek kaydı olmayan üreticiye. Teşhisin özeti budur. Dört kalemin dördü de firmanın üretim gücünü değil, kayıt gücünü ölçüyor. Bu yüzden teşhis bir kapasite teşhisi değil, bir kanıt teşhisidir.

Sekiz açık ve puan etkileri

Açıklar ölçüldü ve her birine bir puan etkisi verildi. İlk dördü şöyle: bayi listesinin düzeni 0,50, belge sayfasının yokluğu 0,40, satış platformu mağazasının bulunmaması 0,36, içerik akışının durmuş olması 0,35. Kalan dördü de şöyle: ikinci dilin olmaması 0,32, yapılandırılmış verinin bulunmaması 0,28, arama botlarının engellenmiş olması 0,28, kamu alım kaydının bulunmaması 0,21. Sekizinin toplamı 2,7 puan. Bugünkü ağırlıklı puan 4,07 ve grubun ortası 5,02.

Bu toplamı doğru okumak gerekiyor. 2,7 puanın tamamı kapanırsa firma otomatik olarak grubun lideri olmaz. Puan etkisi, o açığın kapanmasıyla ilgili ölçütlerde alınabilecek yükselmeyi gösterir; ölçütlerin ağırlıkları toplamı 1,00 olduğu için ağırlıklı puana yansımaları dolaylıdır. Buradaki asıl bilgi toplamın büyüklüğü değil, dağılımı: sekiz açığın hiçbirisi üretim, kalite ya da kapasiteyle ilgili değil. Sekizi de kayıt ve görünürlük tarafında duruyor.

Aşağıdaki üç grup toplamı (1,06 · 1,08 · 0,56) yukarıdaki sekiz değerlerin toplanmasıyla bulundu; depoda hazır duran bir değer değil, bu raporda yapılan bir hesaptır. Üç toplamın toplamı 2,7 puandır.

Bu ay, para harcamadan kapananlar — üç kalem, toplam 1,06 puan. Yapılandırılmış veri şablon düzeyinde bir teknik iş; sayfa kaynağına firmayı tanıtan etiket eklenir. Arama botlarının engeli tek dosyada bir kural değişikliğiyle kalkar, ama hangi botun açılacağı bir politika kararıdır; arama botu ile eğitim botu ayrı şeylerdir. Bayi listesine arama ve harita eklemek ise mevcut veriyle yapılacak bir site içi düzenlemedir; 60 bayinin bilgisi zaten elde. Üçünün de kapatma eforu düşük ve beklemek için bir gerekçe yok.

Sıralı olanlar — üç kalem, toplam 1,08 puan, sıra tartışmaya kapalı. Belge açığı birincidir. Avrupa kapısında ve kurumsal alıcının satın alma dosyasında aynı evrak soruluyor; bu firmada ayrı bir belge sayfası hiç açılmamış, ürün sayfalarında iki numarasız ibare duruyor. İkinci dil ikincidir: belge dosyası açılmadan ikinci dilli bir sayfa yalnız vitrin olur, çünkü dış alıcı ürünü görür ama kaydı göremez. Satış platformu mağazası üçüncüdür: platform da ürün için belge ve garanti bilgisi ister. Sıra tersine çevrilirse iki iş de yeniden yapılır.

Karar isteyenler — iki kalem, toplam 0,56 puan. İçerik akışının durmuş olması tek seferlik bir düzeltmeyle kapanmıyor; süreklilik istiyor ve 24 aya yayılan tek kalem bu. Kamu alım kaydının bulunmaması ise önce bir karar sorusudur: bu kanal firmanın tercihiyle mi kapalı, yoksa hiç denenmedi mi. Aynı grupta bir rakipte 3, birinde 1 kamu kaydı var; üçünde hiç yok.

SEKİZ AÇIĞIN PUAN ETKİSİ VE SIRASI puan

Bu ay kapanabilecek üç açık **1,06**

Sıralı ve birbirine bağlı üç açık **1,08**

Karar isteyen iki açık **0,56**

Sıralı üçlünün ilki diğer ikisinin ön koşulu

Kalem-id: D-001 · D-002 · D-003 · D-004 · D-005 · D-006 · D-007 · D-008

1,06

puan etkisi · bu ay kapanabilecek üç açık

PARA DEĞİL, BİRKAÇ GÜNLÜK İŞ İSTİYOR

D-002 · D-004 · D-005

0,40

puan etkisi · belge açığı

AVRUPA KAPISININ VE KURUMSAL DOSYANIN ÖN KOŞULU

TV-049 · D-001

0,21

puan etkisi · en düşük tek açık: kamu alım kaydı

KAPATMA DEĞİL, ÖNCE KARAR İSTİYOR

TV-056 · D-008

En değerli açık hangisi ve neden puanı en yüksek olan değil

Burada bir gerilim var ve gizlenmiyor. Ölçülen en yüksek puan etkisi bayi listesinde: 0,50. Belge açığının puan etkisi ise 0,40. Puan sıralamasına bakarsanız önce bayi listesi gelir.

Ama bu rapor sırayı puana göre değil, kapağıya göre kuruyor. Bayi listesini düzenlemek bugünkü işi kolaylaştırır; yeni bir kanal açmaz. Belge dosyası ise iki kanalın kapısındaki tek evraktır: Avrupa alıcısı ile kurumsal satın almacı aynı kaydı ister. Puanı düşük olan kalem daha büyük bir kapağı açıyor.

Bu yüzden iki iş aynı anda yürür ama farklı listelerde durur. Bayi listesi, yapılandırılmış veri ve bot engeli bu ayın iş listesine yazılır; toplam 1,06 puan ve neredeyse sıfır maliyet. Belge dosyası ise altıncı bölümün takvimine yazılır, çünkü süre ister ve arkasında bir tarih vardır.

Teşhis tamam. Sıradaki soru tek: bu firma ne yapmalı, hangi sırayla ve yapmazsa ne olur.

Sekiz açığın üçü bu ay para harcamadan kapanır; ortadaki üçü sıralıdır ve sıranın başında belge dosyası durur

→ Kapatma bedeli sıfıra yakın üç açık bu ayın iş listesine yazılır; sıralı üçlünün ilki açılmadan diğer ikisi bütçe almamalıdır.

2,7

puan etkisi · sekiz açığın toplamı

DEPO · HS-010

0,50

puan etkisi · en yüksek tek açık

DEPO · TV-050

0,40

puan etkisi · belge açığı

DEPO · TV-049

0,21

puan etkisi · en düşük tek açık

DEPO · TV-056

SEKİZ AÇIK · ZAYIFLIK x KESİŞTİĞİ FIRSAT x PUAN ETKİSİ

Açık bir zayıflık listesi değildir: kapatılabilir bir zayıflığın erişilebilir bir fırsatla kesiştiği yerdir. Üstteki üçü bu ayın iş listesi; ortadaki üçü sıralı; alttaki ikisi para değil karar ister.

AÇIK	ZAYIFLIK (KAYITTA)	KESİŞTİĞİ FIRSAT	PUAN · SIRA
G2 · BAYİ LİSTESİ	60 bayi düz metin hâlinde üç sütunda; okur kendi iline en yakın bayiyi tarayarak buluyor [D-002]	Veri zaten elde; eksik olan düzen [TV-050]	0,50 · BU AY
G4 · YAPILANDIRILMIŞ VERİ	Sayfa kaynağında firmayı tanıtan etiket yok; yapay zekâ araçları firmayı ad, adres ve ürün alanı olarak okuyamıyor [D-004]	Şablon düzeyinde teknik iş [TV-052]	0,28 · BU AY
G5 · ARAMA BOTU ENGELİ	Altı bottan ikisi geçiyor; dördü tek dosyadaki bir kuralla engelli [D-005]	Kural değişikliği, ama hangi botun açılacağı bir politika kararı [TV-053]	0,28 · BU AY
G1 · BELGE DOSYASI	Ayrı bir belge sayfası hiç açılmamış; ürün sayfalarında iki numarasız ibare duruyor [D-001] [TV-017]	Avrupa kapısı ve kurumsal alıcının satın alma dosyası aynı evrakı istiyor [S-021] [TV-049]	0,40 · SİRALI 1.
G7 · İKİNCİ DİL	Site tek dilde; ihracat sayfası tek paragraf ve yalnız Türkçe [D-007]	Belgeden sonra anlam kazanır: dış alıcı ürünü görür, kaydı da görmelidir [TV-055]	0,32 · SİRALI 2.
G3 · PAZARYERİ MAĞAZASI	İki pazaryerinde arama yapıldı, mağaza bulunamadı; dört rakipten üçünde mağaza var [D-003]	Platform da ürün için belge ve garanti bilgisi ister [TV-051]	0,36 · SİRALI 3.
G6 · İÇERİK AKIŞI	Sitede okunabilen son güncelleme 18 Kasım 2024 tarihli [D-006] [SS-008]	Süreklilik ister; tek seferlik düzeltmeyle kapanmıyor [TV-054]	0,35 · KARAR
G8 · KAMU PAZARI	Sorgu koşuldu, sonuç boş döndü; bu bir yokluk kayıdır [D-008] [F-008]	Önce karar sorusu: kanal tercihle mi kapalı, hiç denenmedi mi [TV-056]	0,21 · KARAR

BU AY bedeli sıfıra yakın

SİRALI birbirine bağlı

KARAR para değil karar ister

1

BU AY

Üç kalem, parasal maliyet sıfıra yakın, beklemek için gerekçe yok.

2

BU ÇEYREK

Belge dosyası — tek evrak iki kanalın kapısını birden açıyor.

3

KARAR

İçerik akışı süreklilik, kamu pazarı ise bir kanal tercihi istiyor.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV önekli satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer. Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos. Kalem-id: D-001 · D-002 · D-003 · D-004 · D-005 · D-006 · D-007 · D-008 · TV-049 · TV-050 · TV-051 · TV-052 · TV-053 · TV-054 · TV-055 · TV-056 · TV-017 · SS-008 · HS-010 · S-021 · F-008

Puan etkileri firma dosyasının kendi ölçümüdür. Açıkların parasal kapatma bedeli bu raporda verilmemiştir; kurgusal bir firmaya gerçek bir fiyat etiketi takmak iki veri sınıfını karıştırır.

BÖLÜM 6

KARAR

KİLİT SORU

Önce hangi hamle, hangi bedelle, ne zaman?

“Karar tek cümle: bayi sayısını değil, dışarıya giden ayağın kanıtını büyütmek — üç ülkenin adını yazmak, belge dosyasını açmak ve vitrini dış alıcının diline çevirmek; yapılmazsa firma büyürken görünmez kalır”

BU BÖLÜMÜN EXHİBİTLERİ

- 01 24 aylık hamle takvimi — Hamle 1 (0-3 ay, kayıt ve ölçüm) · Hamle 2 (0-9 ay, belge dosyası) · ...
- 02 İki yol yan yana — hamleli ve hamlesiz; ciro üzerinden değil gösterilebilir kayıt üzerinden...

Kararın kendisi: kapasiteyi değil kanıtı büyüt

Bu firmanın önündeki karar bir büyüme kararı değil. Üretim tarafı zaten çalışıyor: 180 çalışan, iki vardiya, tek fabrika ve tek depo. Yurt içinde 60 bayi var. Katalogda 9 ürün ailesi ve 118 kalem duruyor. Eksik olan üretim değil, üretilenin dışarıya kanıtlanması.

Bunun ölçüsü tek bir yerde toplanıyor. Aynı büyüklükteki altı sitelik grupta firma 4,07 puanla beşinci sırada; grubun ortası 5,02. Aradaki fark üretim gücünden değil, sekiz ağıktan geliyor ve sekizi de kayıt tarafında. Karar bu yüzden tek cümleye iniyor: kapasiteyi değil kanıtı büyüt.

0 → 3

ADI YAZILI İHRACAT PAZARI ·
KARARIN İLK VE EN UCUZ
ADIMI

KARARIN DAYANAĞI

İki yapısal bulgu var. Birincisi: sektörün en büyük fırsatı alıcının tedarikçi listesini yenilemesi ve o listeye girmek belge istiyor. İkincisi: firma üretimde kümesinin üstünde, görünürlükte altında. Yani eksik olan kapasite değil, kayıt.

BEDEL

Üç ülkenin adı yazılınca firmanın hangi pazarlarda çalıştığı rakiplerce de görülür. Bu bilinçli bir bedeldir; görünmeyen tedarikçi seçilmez.

90 GÜN GÖSTERGESİ

Üç ülkenin adı sitede yazılı değilse ve bayi listesi hâlâ düz metinse Hamle 1 uygulanmamıştır.

1,06

puan etkisi · bu ay kapanabilen üç açık

BEKLEMEK İÇİN GEREKÇE YOK

D-002 · D-004 · D-005

30 Aralık 2026

takvim · Avrupa orman ürünü kaydının başladığı gün

BELGE DOSYASI EYLÜL 2026'DA AÇILMALI

S-021 · D-001

0 →

3

ülke · adı yazılı ihracat pazarı

İKİ SENARYO 0 GÜN HESAPLANABİLİR OLUYOR

F-004 · TV-019

24 ayın üç hamlesi — sıra puana değil kapıya göre kuruldu

Üç hamle var ve sıraları tartışmaya kapalı. Sıra, açıkların puan etkisine göre değil, hangi kapıyı açtığına göre kuruldu. Gerekçesi beşinci bölümde yazılı: puanı yüksek olan kalem her zaman en büyük kapıyı açmıyor.

Hamle 1 — Kayıt ve ölçüm (0-3 ay). Ağırlık: yüksek. Bu hamle dört işten oluşuyor ve dördü de para değil karar istiyor. Birinci iş, üç ihracat pazarının adının yazılması. Bugün ihracat sayfası tek paragraf ve ülke adı vermiyor; aynı grupta bir rakip 12 ülkeyi adıyla listeliyor. İkinci iş, bayi listesine arama ve harita eklemek; 60 bayinin bilgisi zaten elde, eksik olan düzen. Üçüncü iş, sayfa kaynağına firmayı tanıtan yapılandırılmış veriyi koymak ve arama botlarının engelini gözden geçirmek. Dördüncü iş dışarıya değil içeriye bakıyor: bayi tahsilat gün sayısını ölçmeye başlamak.

Hamle 2 — Belge dosyası (0-9 ay). Ağırlık: yüksek, ön koşul. Bugün gösterilecek doğrulanabilir belge sayısı 0 ve ayrı bir belge sayfası hiç açılmamış; ürün sayfalarında iki numarasız ibare duruyor. Aynı grupta üç rakipte belge sayfası var, birinde belgeler numaralı. Kapı tarihi belli: 30 Aralık 2026'da Avrupa'nın orman ürünü kaydı orta ve büyük ölçekli satıcılarda başlıyor. Bu hamlenin karşılığı iki yerde birden duruyor. Biri Avrupa alıcısının istediği kayıt, öbürü kurumsal satın almacının dosyasında sorulan evrak.

Hamlenin içeriği de üç adımda ilerliyor. Önce mevcut belgelerin envanteri çıkarılır; firmanın elinde olup sitede görünmeyen kayıtlar bu adımda ortaya çıkar. Sonra tek bir belge sayfası yayımlanır ve her belgenin numarası ile veren kurumu yazılır. En son eksik sertifikanın alınıp alınmayacağına karar verilir; bu ayrı bir yatırım kararıdır ve bedeli firmanın kendi teklifiyle belirlenir.

Kaynak: KOPAR türev

Veri kesiti: firma profili 30.06.2026 · dijital ayna 06.09.2026 · sektör kesiti 2026 Ağustos · kurgusal örnek · Bölüm 6 — Karar · Kalem-id: D-001 · D-002 · D-004 · D-005 · F-002 · F-004 · F-006 · F-007 · F-012 · HS-008 · HS-010 · S-021 · TV-010 · TV-017 · TV-019 · TV-043

Karar ve sıralama bu raporun imzalı yargısıdır. Hamlelerin parasal bedeli burada verilmemiştir; kurgusal bir firmaya gerçek bir fiyat etiketi takmak iki veri sınıfını karıştırdı. Firma kendi teklifini almadan bütçe yazamaz.

Hamle 3 — Dış görünürlük ve kanal (6-24 ay). Ağırlık: modele bağlı. Bu hamle üç işten oluşuyor. Birincisi ikinci dil: site bugün tek dilde ve indirilebilir ürün listesi yok; rakiplerden üçünde ikinci dil sürümü, ikisinde indirilebilir liste var. İkincisi satış platformu: iki platformda arama yapıldı, mağaza bulunamadı; beş rakipten üçünde mağaza var. Üçüncüsü içerik akışı: sitede okunabilen son güncelleme 18 Kasım 2024 tarihli ve bu tek seferlik bir düzeltmeyle kapanmıyor.

Bu üçünün sıraya girmesinin sebebi basit. İkinci dilli bir sayfa, arkasında belge yoksa yalnız bir vitrindir. Satış platformu da ürün için belge ve garanti bilgisi ister; firmada garanti belgesi görünmüyor. Yani Hamle 3'ün üç işi de Hamle 2'nin çıktısını tüketiyor.

Üç hamleye eşit bütçe ayrılmaz

Ağırlık kayıt ve belgeye verilir. Gerekçesi ölçümde duruyor: bu ay kapanabilen üç açığın toplam puan etkisi 1,06 ve neredeyse hiç para istemiyor. Belge dosyası ise 0,40 puan etkisi taşıyor ama iki kanalın kapısını birden açıyor. Üçüncü hamlenin kalemleri bu ikisinden sonra bütçe alır.

Bu sıralamanın bir istisnası var ve yazılmalı. İçerik akışını yeniden kurmak Hamle 3'te duruyor, ama beklemesi için bir gerekçe yok. Süreklilik isteyen bir iştir; ne kadar geç başlarsa o kadar geç sonuç verir. Yani bütçesi küçük, başlangıcı erken olmalı.



Karar sinyalleri: hangi göstergede ne yapılır

Yol haritasının uygulanıp uygulanmadığı üç sinyalde ölçülür. Üçünü de dışarıdan bakan biri doğrulayabilir; hiçbirisi firmanın kendi beyanına bağlı değildir.

Belge dosyasının açılış ayı. Dosya Eylül 2026'da açılmadıysa Avrupa kanalı 2027 için kapanmış sayılır. Bu bir tahmin değil takvimdir: 30 Aralık 2026 ne ertelenir ne erken gelir. Hamle 2 için verilen süre 0-9 ay ve bu sürenin ilk ayı Eylül'dür.

Adı yazılı ihracat pazarı sayısı. Bugün 0; hedef 3. Bu sayı yazılmadan Avrupa senaryosu ile taşıma senaryosunun firmadaki karşılığı hesaplanamaz. Sinyal kırmızıysa firma kendi riskini hâlâ ölçemiyor demektir.

Bu ay kapanan açık sayısı. Bugün 0; hedef 3. Üçü de para istemiyor. Üç ay sonunda hâlâ kapanmamışlarsa sorun bütçe değil, sahiplik sorunudur.

Üç hamlenin sırası puana göre değil kapiya göre kuruldu: önce kayıt, sonra belge dosyası, en son dış görünürlük

→ Üç hamleye eşit bütçe ayrılmaz. Ağırlık kayıt ve belgeye verilir; dış görünürlük kalemleri bu ikisinden sonra bütçe alır.

3

hamle · 24 ay

TÜRETME · D-001

0 → 3adı yazılı ihracat pazarı
sayısı

KART · F-004

0,40

puan etkisi · belge açığı

DEPO · TV-049

**30 Aralık
2026**takvim · Avrupa orman
ürünü kaydının başladığı
gün

KART · S-021

ÜÇ HAMLE · İÇERİK, SÜRE VE BEDEL

Sıra açıkların puanına göre değil, hangi kapiyı açtığına göre kuruldu. Puanı yüksek olan kalem her zaman en büyük kapiyı açmıyor; gerekçesi soldaki iki kartın arasında duruyor.

HAMLE 1 · KAYIT VE ÖLÇÜM · 0-3 AY ·
YÜKSEK**4 iş**

- 1.1 Üç ihracat pazarının adını yaz [F-004].
- 1.2 Bayi listesine arama ve harita ekle; 60 bayinin bilgisi zaten elde [D-002].
- 1.3 Sayfa kaynağına firmayı tanıtan veriyi koy ve arama botu engelini gözden geçir [D-004] [D-005].
- 1.4 Bayi tahsilat gün sayısını ölçmeye başla.

Bedel: üç ülkenin adı yazılınca firmanın hangi pazarlarda çalıştığı rakiplerce de görülür. Görünmeyen tedarikçi seçilmez.

HAMLE 2 · BELGE DOSYASI · 0-9 AY ·
ÖN KOŞUL**0,40 puan etkisi**

- 2.1 Elde bulunan belgelerin envanterini çıkar.
- 2.2 Tek bir belge sayfası yayımla; her belgenin numarasını ve veren kurumunu yaz [D-001] [F-007].
- 2.3 Eksik sertifikanın alınıp alınmayacağına karar ver; bu ayrı bir yatırım kararıdır ve bedeli firmanın kendi teklifiyle belirlenir.

Kazanç: Avrupa alıcısının istediği kayıt ile kurumsal satın almanın dosyasındaki evrak aynı sayfadan çıkar [S-021] [TV-017].

HAMLE 3 · DIŞ GÖRÜNÜRLÜK VE
KANAL · 6-24 AY · MODELE BAĞLI**3 iş**

- 3.1 İkinci dil: site bugün tek dilde ve indirilebilir ürün listesi yok [D-007].
- 3.2 Pazaryeri mağazası: iki pazaryerinde arama yapıldı, mağaza bulunamadı [D-003].
- 3.3 İçerik akışı: son güncelleme 18 Kasım 2024 tarihli, süreklilik istiyor [D-006].

Koşul: üç işin üçü de Hamle 2'nin çıktısını tüketiyor. Belge yoksa ikinci dilli sayfa yalnız bir vitrindir.

TAKVİMDEKİ SABİT TARİH

30 Aralık 2026 — Avrupa'nın orman ürünü kaydı. Ne ertelenir ne erken gelir. Belge dosyası **Eylül 2026**'da başlamazsa Avrupa kanalı 2027 için kapanmış sayılır [S-021] [D-001].

1**0-3 AY**Üç pazarın adı, bayi listesinin düzeni
ve tahsilat ölçümü.**2****0-9 AY**Belge dosyası — takvimi Avrupa
belirliyor, firma değil.**3****6-24 AY**İkinci dil, pazaryeri ve içerik akışı; üçü
de belgeye bağlı.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV öneklili satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer.

Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos.

Kalem-id: S-021 · D-001 · D-002 · D-003 · D-004 · D-005 · D-006 · D-007 · F-004 · F-007 · TV-017 · TV-019 · TV-049 · SS-008

"Bedeli" ve "kazanç" satırları bu raporun imzalı yargısıdır. Hamlelerin parasal bedeli verilmedi; firma kendi teklifini almadan bütçe yazamaz.

ÜÇ KARAR SİNYALİ VE EŞİKLERİ eşik

Belge dosyasının açılması için verilen süre (ay) 9

Adı yazılı ihracat pazarı sayısı 3

Bu ay kapanması gereken açık sayısı 3

Üçünden ikisi kırmızıysa yol haritası uygulanmamıştır

Kalem-id: D-001 · F-004 · D-002

Kararın alternatifi neden bayi sayısı değil

Bu bölümün en çok itiraz alacak yeri burası, o yüzden gerekçesi ayrı yazılıyor. Daralan bir iç pazarda ilk akla gelen hamle yeni bayi açmaktır. Ağ büyür, ciro artar ve tablo iyi görünür. Bu rapor o hamleyi reddetmiyor; sırasını değiştiriyor.

Gerekçe üç ölçümde duruyor. Birincisi talep tarafı: Temmuz 2026'da konut satışı 123.603 adete indi ve yıllık düşüş %17 oldu. Yeni ev kurulumu mobilya talebinin ana tetiğidir; daralan bir tetiğin üstüne kanal eklemek satışı büyütmez, aynı satışı daha çok noktaya böler. İkincisi nakit tarafı: yurt içi gelir 60 bayiden ve vadeli geliyor. Her yeni bayi noktası tahsilat yükünü artırır ve kur hareketi bu yükü büyütür. Üçüncüsü ölçüm tarafı: bugün bayi başına devir ve tahsilat gün sayısı ölçülüyor. Ölçülmeyen bir ağa yeni nokta eklemek, bilinmeyen bir sayıyı büyündürmektir.

Buna karşılık kanıt tarafındaki hamlenin karşılığı ölçülü. Sekiz açığın toplam puan etkisi 2,7 ve tamamı kayıt tarafında. Aynı gruptaki lider firmanın ayırt edici üstünlüğü de üretimde değil aynı yerde: belge sayfası, çok dilli site, haritalı bayi bulucusu ve düzenli içerik akışı. Yani "ne yapmalı" sorusunun cevabı grubun kendi içinde zaten görünüyor.

Bayi sayısı kararı bu yüzden ertelenmiyor, koşula bağlanıyor. Tahsilat gün sayısı ölçülmeye başladıktan ve bayi listesi kullanılabilir hâle geldikten sonra yeni nokta kararı veri üstüne kurulabilir.

Hiçbir şey yapılmazsa: karşı-olgu

Karşı-olgu, hamlesiz 24 ayın sonunda nerede olunacağını sorar. Cevap bir çöküş değil ve tehlikesi de burada.

İlk yıl hiçbir şey kötüleşmez. Üretim çalışmaya devam eder; 180 kişilik kadro ve iki vardiya yerinde durur. 60 bayilik ağ da yerinde durur, hatta bir miktar büyüyebilir. Sitede okunabilen son güncelleme ise 2024 tarihinde kalır ve her ay biraz daha eskir.

İkinci yılda üç şey aynı anda olur. Birincisi, Avrupa'nın kayıt zorunluluğu işlemeye başlar ve alıcı tedarikçisinden belge ister; firmanın gösterebileceği doğrulanabilir kayıt sayısı 0 kalır. İkincisi, alıcıların tedarikçi listesi yenilenmeye devam eder; boşalan yeri belgeli ve görünür üreticiler alır. Üçüncüsü, iç pazarda ithalat baskısı sürer; 2025'te %26,13 artan ithalat aynı vitrinde yarışmaya devam eder.

Sonucun adı küçülme değil. Firma aynı büyüklükte kalır, hatta bayi sayısını artırabilir.

Ama sektörün kilogram başına daha çok para yazdırdığı bir dönemde kendi kilosunu gösteremeyen bir üretici, büyürken görünmez kalır. Kanıt üretmeyen üretici, kanıt isteyen kanalların dışında kalır ve geriye yalnız fiyatla yarışılan kanal kalır.

İKİ YOL, AYNI 24 AY sayı

Hamleli yolda adı yazılı
ihracat pazarı **3**

Hamlesiz yolda adı yazılı
ihracat pazarı **0**

Hamleli yolda
doğrulanabilir belge **1**

Hamlesiz yolda
doğrulanabilir belge **0**

**İki yol ciroda değil,
gösterilebilir
kayıtta ayrışıyor**

Kalem-id: D-001 · D-007 · F-004 · F-007

İlk 90 gün: kim, neyi, hangi kanıtla

Yol haritasının ilk üç ayı tek bir kişide toplanmalı, çünkü işlerin hepsi aynı yüzeye dokunuyor. Sahibi bir yönetici olmalı; işleri yapan ekipler farklı olabilir.

Birinci ay dış ticaret biriminin işidir. Üç ihracat pazarının adı, hangi üründe hangi pazara satıldığı ve son on iki ayın fatura kaydı tek tabloya çıkarılır. Kanıtı bu tablodur; sitede yayımlanacak metin ondan sonra yazılır.

İkinci ay kalite ve bilgi işlem birimlerinin ortak işidir. Mevcut belgelerin envanteri çıkarılır, tek bir belge sayfası taslağı hazırlanır ve sayfa kaynağına firmayı tanıtan veri eklenir. Aynı ay içinde arama botlarının engeli gözden geçirilir; hangi botun açılacağı yönetimin kararıdır.

Üçüncü ay satış ve pazarlamanın işidir. Bayi listesine arama ve harita eklenir; 60 bayinin il bilgisi zaten elde. Aynı ay içinde içerik akışı yeniden başlatılır ve bir yayın takvimi kurulur. Üçüncü ayın sonunda üç karar sinyalinin üçü de ölçülür.

Karar yazıldı. Geriye tek soru kalıyor: bunların hepsini nereden biliyoruz.

İki yol ciroda değil kanıtta ayrışıyor: hamlesiz yolun sonu çöküş değil, büyürken görünmez kalmak

→ Bu raporun başarı ölçüsü bayi sayısı ya da ciro değil, iki sayıdır: adı yazılı ihracat pazarı sayısı ve doğrulanabilir belge sayısı. İkisi de bugün 0.

0 → 3

adı yazılı ihracat pazarı sayısı · iki yolun farkı

KART · F-004**0 → 1**

doğrulanabilir belge · 24 ayın asgari çıktısı

KART · F-007**3,36 → 3,90**

dolar/kilogram · sektörün birim değeri, 2023-2025

KART · S-012**+%26,13**

artış · mobilya ithalatı, 2025

KART · S-015

İKİ YOL · DÖRT KANIT BAŞLIĞI (CİRO ÇİZGİSİ ÇİZİLMEDİ)

Solda hiçbir şey yapılmazsa, sağda karar uygulanırsa. Başlıkların hiçbirisi ciro değil; iki yolun tutar farkını gösteren bir kayıt hiçbir kaynakta yok ve uydurulmadı.

BAŞLIK	HAMLESİZ	HAMLELİ	AYRIM
ADI YAZILI PAZAR	Üç ülkenin adı yazılmaz; Avrupa ile taşıma senaryosunun karşılığı ölçülemez kalır [F-004] [TV-019]	Üç pazarın adı yazılır; iki senaryo o gün hesaplanabilir hâle gelir [D-007]	ÖLÇÜM
DOĞRULANABİLİR BELGE	Gösterilecek kayıt sayısı 0 kalır; Avrupa kaydı işlemeye başladığında alıcı belge ister [F-007] [S-021]	Tek bir belge sayfası açılır; kurumsal alıcının dosyasındaki evrak da aynı yerden çıkar [D-001]	KANIT
BAYİ LİSTESİNİN KULLANILABİLİRLİĞİ	60 bayi düz metin listesinde kalır; ağın büyüklüğü görünür, işe yarar hâli görünmez [D-002]	Arama ve harita eklenir; mevcut veriyle yapılan site içi bir düzenleme [F-004]	KULLANIM
İÇERİK AKIŞININ TARİHİ	Son güncelleme 2024 tarihinde kalır ve her ay biraz daha eskir [D-006] [SS-008]	Tarihli bir yayın takvimi kurulur; okur firmanın faal olduğunu siteden görür [D-006]	GÜNCELLİK
SEKTÖRÜN YÖNÜ	Sektör kilosuna daha çok yazdırırken firma kendi kilosunu gösteremez; boşalan tedarikçi yerini belgeli üreticiler alır [S-012] [S-027]	Kayıt üretildiği için firma kanıt isteyen kanallarda değerlendirilebilir hâle gelir [S-027]	GÖRÜNÜRLÜK

1

HAMLESİZ

İlk yıl hiçbir şey kötüleşmez; asıl tehlike budur.

2

HAMLELİ

Bedel önce ödenir, karşılık sonra gelir.

3

ÖLÇÜ

Ciro ve bayi sayısı bu listede yok; ikisi de artarken firma görünmez kalabilir.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV önekli satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer. Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos.

Kalem-id: D-001 · D-002 · D-006 · D-007 · F-004 · F-007 · SS-008 · S-012 · S-015 · S-021 · S-027 · TV-019

Ciro çizgisi ÇİZİLMEDİ: İki yolun tutar farkını gösteren kurum kaynaklı bir seri ne sektör raporunda ne firma dosyasında var, bu rapor da uydurmuyor. Fark tutarda değil, kanıtta.

BÖLÜM 7

KANIT VE YÖNTEM

"Seaside sunrise horizon" by EstherLoer · CC BY-SA 4.0

KİLİT SORU

Bu raporda yazan her şeyi nereden biliyoruz ve neyi bilmiyoruz?

"Rapor iki bitmiş çalışmadan damıtıldı ve kendi ölçümünü hiç yapmadı; 380 kaydın her birinin adresi var, ölçülemeyen satır da adıyla listede"

BU BÖLÜMÜN EXHİBİTLERİ

01 Raporun dayandığı bütün kayıtların tablosu — kart, numara aralığı, kaynak sınıfı, güven hâli ve...

İki kaynak, 380 kayıt, sıfır yeni ölçüm

Raporun iki yarısı iki ayrı sınıftan geliyor ve ayırım her sayfada görünür. Firmaya ait satırlar kurgusaldır; adresleri örnek alan adındadır. Sektöre ait satırlar gerçektir; kendi resmî kaynağı ve adresiyle geçer. İki sınıf hiçbir satırda karışmaz.

92,9

yüzde · firma dosyasının
doğrulanmış kayıt oranı

GERİ KALANI BEYAN
VE ÖLÇÜLEMEDİ
SATIRLARI

HS-011

380 kayıt

RAPORUN DAYANDIĞI
ADRESLENEBİLİR SATIR —
66'SI BU RAPORUN
KARTLARINDAN

BU RAPOR NE ÜRETMEZ

Bu rapor kendi ölçümünü yapmaz. İki bitmiş üründen veri alır: Türk mobilya sektörü raporu ile firma istihbarat dosyası. Sonra ikisinin arasında kalan boşluğu yorumlar. Yeni ölçüm sayısı 0 olduğu için sayı çelişkisi de doğmaz.

Üç kart ve iki kaynak dosyası

Firma parametre kartı — 12 kayıt. Firma dosyasının on iki katmanından mekanik çıkarıldı: kimlik, ölçek, finansal iz, kanal dağılımı, dijital varlık, ürün ve hizmet, belge ve uyum, kamu kanalı, itibar, ritim, yönetim ve pazar konumu. Her kayıt kendi adresini, tarihini ve güven hâlini taşır.

Sektör kartı — 36 kayıt. Sektör raporunun yayımlanmış metninden alındı: ürün grubu tanımı, marj ve büyüme, sektörün çizgileri, rakip grubu, kuvvet alanları ve senaryolar. Her kayıt kaynaktaki asıl kayıt numarasını taşır; bu rapordaki her sektör sayısı o satıra kadar geri izlenebilir.

Açık envanteri — 18 kayıt. Sekiz açık, beş güçlü yan ve beş zayıf yan burada duruyor. Bu kartın kayıtları türetilmiştir; her biri hangi firma kaydından çıktığını yazılı olarak taşır.

İki kaynak dosyası — 314 kayıt. Firma istihbarat dosyasının kendi kayıt derlemesi bu raporun ölçümüne olduğu gibi girer. O dosyanın kendi sayımı 110 profil ve 70 türev kaydı gösteriyor; on üç ölçütün on üçü de altı firmada dolu. Kayıtların düzey dağılımı şu: firma 150, rakip 186 ve sektör 44. Bu üç sayı kaynak dosyanın beyanı değil, bu raporun kendi sayımıdır. Bu rapor o derlemeyi yeniden yapmadı; okudu ve tüketti.

Karışım beyanı: hangi satır kurgusal, hangisi gerçek

Rapor iki veri sınıfını bilerek bir arada kullanıyor. Toplam 380 kaydın 336'sı kurgusaldır: firmaya ve beş rakibe ait her satır. Kalan 44 kayıt gerçek kamu verisidir: sektör, mevzuat ve makro gösterge satırları.

Ayrımın kuralı tek cümle: kurgusal bir firma gerçek bir kayda bağlanamaz, gerçek bir olgu da senaryoya uydurulamaz. Bu yüzden firmanın kilogram başına ihracat değeri, cirosu ve kapasite kullanımı bu raporda yoktur; yazılıydı kurgusal bir sayı gerçek sektör ölçüsünün yanına oturur, okur ikisini aynı sınıfta sanırdı.

Sektör kartındaki 36 kaydın her birinin kaynak numarası ve adresi var; adresi olmayan hiçbir sektör sayısı bu rapora alınmadı.

Dört güven hâli ve ne anlama geliyor

Her kayıt dört hâlden birini taşır ve dördü karıştırılmaz. Doğrulandı hâlindeki kayıt sayısı 185; bu satırlar kaynağında görülmüş ve adresi kaydedilmiştir. Beyan hâlindeki kayıt sayısı 122; bunlar firmanın ya da bir kurumun kendi açıklamasıdır, bağımsız teyidi yoktur. Ölçülemedi hâlindeki kayıt sayısı 7; bu satırlarda ölçüm denendi ve sonuç alınamadı — biri firmanın kendi finansal izi, altısı rakip tarafında açılmayan sayfa ya da koşulamayan ölçüm. Düzeltildi hâlindeki kayıt sayısı 0; bu turda önceki bir değeri düzelten kayıt doğmadı. Kaynak dosya bu oranı kendi içinde de ölçmüş: doğrulanmış kayıt oranı %92,9.

Ölçülemedi ile yok arasındaki fark bu raporun en sıkı kuralıdır. Firmanın kamuya açık finansal kaydı arandı ve sonuç alınamadı; bu satır ölçülemedi hâlinde durur. Kamu alım kaydı ise farklıdır: sorgu koşuldu ve boş döndü, yani bu bir yokluk kayıdır. İki satır aynı listeye yazılıysa okur ikisini aynı şey sanardı. Dayanak listesindeki “ölçülemedi” satırı ise bu yedi kaydı değil, raporun ölçemediği dört başlığı sayar; ikisinde de geçen tek kalem finansal kayıttır.

Neyi ölçmedik

Dört alan bu raporun dışında kaldı ve dördü de adıyla yazılıyor. Birincisi firmanın defteri: ciro, kâr, kapasite ve tahsilat vadesi burada yok; kurgusal senaryoda ciro yazılmaz, diğer üçü de hiçbir kamu kaynağında görünmüyor. İkincisi ürün kalitesi: bu bir üretim denetimi değildir, dayanıklılık ve teslim performansı ölçülmedi.

Üçüncüsü rakiplerin defteri: beş rakibin de yalnız dışarıdan görünen yüzeyi ölçüldü, ciroları ve kârlılıkları bilinmiyor. Dördüncüsü sektör verisinin sınırı: bazı kaynaklar beyan hâlinde ve raporda beyan olarak işaretlendi; hedef beyanları ölçüm gibi sunulmadı.

Firmanın kendi verisiyle ilk doğrulanacak dört başlık

Bir — üç ihracat pazarının adı. Avrupa senaryosu ile taşıma senaryosunun firmadaki karşılığı bu satır olmadan hesaplanamaz.

İki — bayi tahsilat gün sayısı ve bayi başına devir. Kur ile iç talep senaryolarının ikisi de bu iki sayının üstünden işliyor; 60 bayilik ağına nakit üretip üretmediğinin tek ölçüsü de budur ve hiçbir kamu kaynağında yok.

Üç — elde bulunan belgelerin envanteri. Sitede görünmeyen ama firmada duran bir belge olabilir; bu ihtimal ölçülmedi ve yokluk sayılmadı.

Dört — kilogram başına ihracat değeri. Sektörün çizgisi 3,90 dolar; firmanın kendi değeri bilinmeden bu çizgide nerede durduğu söylenemez.

Kanıt tarafı burada bitiyor. Kararın kendisi raporun başındaki tek sayfada duruyor.

Her kaydın kart adı, numara aralığı ve kaynak sınıfı yazılı; ölçülemeyen başlıklar da adıyla listede ve bu rapor sıfır yeni ölçüm üretti

→ Bu raporun hükümleri firmanın kendi defteriyle yürütülebilir. Çürütmenin yolu beş tablodur: üç pazarın adı, tahsilat gün sayısı, bayi başına devir, belge envanteri ve birim ihracat değeri.

%92,9

doğrulanmış kayıt oranı ·
firma dosyasının kendi
ölçümü
DEPO · HS-011

110

kayıt · firma dosyasının
profil sayımı
DEPO · TV-070

70

kayıt · firma dosyasının
türev sayımı
DEPO · TV-070

0

bu raporda üretilen yeni
ölçüm
DEPO · TV-070

DAYANAK LİSTESİ · ÜÇ KART, İKİ KAYNAK DOSYASI

Her satır bir numara aralığı: nereden geldiği, hangi sınıfa girdiği ve hangi bölümlerde kullanıldığı. Son iki satır dürüstlük bölümüdür: ölçülemeyen başlıklar ve bu raporun kendi üretmediği şey.

NUMARA ARALIĞI	KART	NEREDEN GELDİ	TÜKETEN BÖLÜM
F-001 ... F-012	FİRMA BİLGİ KARTI · KURGUSAL	Firma dosyasının 12 katmanından mekanik çıkarıldı; her kayıt kaynak adresini, tarihini ve teyit durumunu taşır	B1-B2-B3-B4-B5-B6
S-001 ... S-036	SEKTÖR KARTI · GERÇEK KAMU	Sektör raporunun yayımlanmış metninden; her kayıt kaynaktaki asıl kayıt numarasını ve adresini taşır	B1-B2-B3-B4-B5-B6
D-001 ... D-018	AÇIK ENVANTERİ · KURGUSAL	Bu raporun türetmesi: sekiz açık, beş güçlü ve beş zayıf yan; her biri hangi firma kaydından çıktığını yazılı taşır	B5-B6
FA · TV · SS · HS · OV	FİRMA DOSYASININ KAYITLARI · KURGUSAL	Firma dosyasının kendi ölçümü olduğu gibi girer; bu rapor onu yeniden yapmadı, okudu ve tüketti [TV-070]	B1-B3-B4-B5-B6
GÜVEN HÂLİ	DÖRT HÂL AYRI TUTULDU	Doğrulanmış kayıt oranı %92,9; kalanı beyan ve ölçülemedi satırlarıdır. Düzeltildi hâlinde kayıt doğmadı [HS-011] [OV-004]	B7
ÖLÇÜLEMEDİ	DÖRT BAŞLIK · ARANDI, BULUNAMADI	Firmanın kamuya açık finansal kaydı [F-003] · kapasite kullanımı [F-002] · ihracatın ülke ve tutar kırılımı [F-004] · kilogram başına ihracat değeri [S-011]. Kayıt düzeyinde ölçülemedi hâlindeki satır sayısı 7'dir; yedisi de Bölüm 7 metninde numarasıyla geçer	B3-B4-B7
ÜRETİLMEDİ	0 YENİ ÖLÇÜM	Bu rapor kendi ölçümünü yapmaz; iki bitmiş çalışmadan veri alır ve aradaki boşluğu yorumlar. Yeni sayı üretilmediği için sayı çelişkisi de doğmaz [TV-070]	TÜMÜ

1

İZLENEBİLİR

Her sayı kaynağındaki satıra kadar geri gider.

2

DÜRÜST

Ölçülemeyen başlık gizlenmedi, adıyla listelendi.

3

ÇÜRÜTÜLEBİLİR

Beş tablo bu raporun hükmünü değiştirebilir.

Kaynak: bu raporun dayanak listesi — firma bilgi kartı (F-001...F-012, firma dosyasının 12 katmanından çıkarıldı) · sektör kartı (S-001...S-036, sektör raporunun 2026 Ağustos verisi) · açık envanteri (D-001...D-018, bu raporun türetmesi) · firma dosyasının kendi kayıtları (FA · TV · SS · HS · OV öneki satırlar, ölçüm 06.09.2026).

KAYNAK SINIFI: F · D · FA · TV · SS · HS · OV ile başlayan satırlar KURGUSALDIR ve adresleri örnek alan adında durur; S ile başlayan satırlar GERÇEK KAMU verisidir ve kendi kaynak adresiyle geçer.

Veri tarihleri: firma profili 30.06.2026 · dijital ölçüm 06.09.2026 · sektör verisi 2026 Ağustos. Kalem-id: F-002 · F-003 · F-004 · F-007 · F-008 · F-012 · S-001 · S-011 · S-012 · D-001 · D-009 · D-014 · TV-070 · HS-011 · OV-004

"Bulunamadı" bir yokluk kanıtı değildir; aranan kaynak evreninde kayıt çıkmadı demektir. Kapalı veri bu raporun kaynak evreni dışındadır. Firma satırları kurgusaldır, sektör satırları gerçek kamu verisidir.

DEVİR NOTU

Bu raporun size bıraktığı soru “sektör ne olacak” değil.

Soru şu: Bir Avrupalı alıcı ya da kurumsal satın almacı bugün sizden ürün kaydınızı istese hangi belgeyi gösterirsiniz — gösteremiyorsanız o belgeyi kim, hangi ay toplayacak?

Bu sorunun cevabı varsa raporun geri kalanı sizin için bir öncelik planıdır. Yoksa, bir geri sayımdır.

Başarı ölçüsü iki sayıdır: adı yazılı ihracat pazarı sayısı ve doğrulanabilir belge sayısı. Bayi sayısı ve ciro bu listede yok; ikisi de artarken firma görünmez kalabilir.

Nasıl yürütülür: beş tabloyla. Üç pazarın adı, bayi tahsilat gün sayısı, bayi başına devir, belge envanteri ve kilogram başına ihracat değeri. Beşi de firmanın kendi defterinde; kamuya açık kaynakta yok. Rakamlar hükmü yalanlıyorsa hüküm düzeltilir.