



## UMK-2015 ULUSAL MOBİLYA KONGRESİ



### TÜRKİYE MOBİLYA ENDÜSTRİSİNE STRATEJİK BİR BAKIŞ

Prof.Dr. Küçük Hüseyin KOÇ<sup>a</sup>, Prof.Dr.Ahmet KURTOĞLU<sup>b</sup>,

Yrd.Doç.Dr. Emine Seda ERDİNLER<sup>c</sup>, Araş.Gör. Ender HAZIR<sup>d</sup>

*a,İstanbul Üniversitesi,Orman Fakültesi,Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Bahçeköy, İstanbul / TÜRKİYE, [hkoc@istanbul.edu.tr](mailto:hkoc@istanbul.edu.tr).*

*b,Doğuş Üniversitesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, İç Mimarlık Bölümü, Acıbadem, İstanbul / Turkey, [akurtoglu@dogus.edu.tr](mailto:akurtoglu@dogus.edu.tr)*

*c,İstanbul Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Bahçeköy, İstanbul/TÜRKİYE, [seda@istanbul.edu.tr](mailto:seda@istanbul.edu.tr)*

*d,İstanbul Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Bahçeköy, İstanbul/TÜRKİYE, [ender.hazir@istanbul.edu.tr](mailto:ender.hazir@istanbul.edu.tr)*

#### Özet

Mobilya endüstrisi son yıllarda gösterdiği gelişimle, Türkiye'nin hızlı büyüyen ve ticari dengesi pozitif seyreden önemli sektörlerinden biri olmuştur. Üretim değeri 19 milyara ulaşmış, 200'ü aşkın ülkeye 2,2 milyar dolar ihracat yapmıştır. Sektör yarattığı katma değerle imalat sanayi içinde % 2,38'lik bir paya sahiptir. Yeni teknoloji ve işletmecilik uygulamaları yaygınlaşmaktadır. Ancak bu olumlu göstergelere karşın, henüz dünyada Türk mobilyası imajı yeterince yerleşmemiştir. Girdilerin ve ürünlerin belgelendirilmesi yetersizdir Kurumsallaşma, kalite güvence sistemlerinin etkinliği, AB mevzuatının uygulanabilirliği tartışmalıdır. AR-GE harcamaları artmakla birlikte, üniversite-sanayi işbirlikleri yeterince değer yaratıcı görünmemektedir. Mobilya endüstrisinin Vizyon 2023 hedeflerine ulaşması, olumlu göstergelerini güçlendirmesine ve olumsuz göstergeleri düzeltmesine bağlıdır.

**Anahtar kelimeler:** Türkiye, mobilya endüstrisi, Vizyon 2023.

## STRATEGIC VIEW OF TURKISH FURNITURE INDUSTRY

### Abstract

Furniture Industry has become one of the important sectors of Turkey's fast growing and positive proceeding of commercial stability with the development it exhibits in recent years. Its production value has reached 19 billion and has made 2,2 billion dollars of export to over 200 countries. This sector has 2,38% share in manufacturing industry with added value it built. New technology and administration applications become widespread. Yet, in spite of these positive indications Turkish furniture image has not been popular enough in the World. Certification of the products and the inputs are insufficient. Institutionalization, effectiveness of quality assurance systems, applicability of EU legislation should be discussed. The R&D expences increase and the university-industry collaboration does not seem create enough value. Reaching the Vision 2023 target for furniture industry is due to its empowering its positive indications and reorganizing its negative indications.

**Keywords:** Turkey, furniture industry, Vision 2023.

### 1.Giriş

İnsanoğlunun yaşamı kolaylaştırma ya da yaşam konforunu artırmada kullandığı en temel araçlardan birisi mobilyadır. Mobilya bu işlevini yerine getirme düzeyine göre zamanla ailelerin kimlikleriyle bütünleşir ve onların bir parçası gibi görülmeye başlar. Böyle bakıldığında mobilyaları yaşam alanından çıkarmak çoğu zaman zordur. Elbette mobilyanın kalıcılığı ve değer bulması kadar onun yenilenebilmesi de endüstriyel açıdan değer taşımaktadır.

Kullanıcıların mobilyayı yenileme sıklığı talebi artırırken mobilyadan beklentileri de etkilemektedir. Uzun ömürlü, kolay mekân değiştirmeyen neredeyse mekâna sabitlenmiş mobilyalara artık daha az rastlanmaktadır.

Buna karşın daha kısa ömürlü, hareket yeteneği nispeten fazla mobilyalara yönelik artmaktadır. Bu değişim toplumsal ve endüstriyel gelişime paralel olarak sektörün yapısını da etkilemektedir.

Son yıllarda Türkiye mobilya sektörü endüstriyel bir kimlik kazanmanın ötesinde önemli bir gelişim göstererek Türkiye'nin en hızlı gelişen sektörleri arasında yer almıştır. Ancak bu hızlı gelişimin sürekliliği ve kalıcılığının nasıl güvence altına alınabileceği yakın dönemin önemli bir tartışma konusu olacaktır.

## 2.Dünyada Mobilya Endüstrisi

Dünyada mobilya endüstrisi, 2010 verilerine göre 376 milyar dolarlık bir değer üretmektedir. Bu değer yaklaşık % 47'si ürettiği bölgenin dışında- ihracatta kullanılmaktadır[1]. Bu değer 2012' de % 21 artarak 450 milyar dolara çıkmış, ihracat değeri ise 160 milyar dolara ulaşmıştır. CSIL- Trademap (2012) kayıtları dikkate alınarak dünya mobilya üretim, ihracat ve ithalat değerleri açısından önemli ülkeler Çizelge 1'de sunulmuştur[1,2,3].

**Çizelge 1.** Dünya Mobilya Üretimi, İhracat-İthalat Durumu (%)

Ülkeler	Üretim	İhracat	İthalat
Çin	25	30,9	1,5
ABD	15	5	22,7
İtalya	8	7,3	2,0
Almanya	7	9,6	10
Polonya	3	5,2	1
Birleşik Krallık	3	1,5	4,8
Fransa	3	2,2	5,9
Japonya	3	0,9	3,9
Kanada	3	2,3	4,3
Türkiye	1	1	0,7

Diğer ülkeler 29 34 43,2

Mobilya üretiminde Çin başı çekmektedir. Çin'den sonra ABD, İtalya ve Almanya dünyanın önde gelen üreticileri arasındadır. Türkiye ise dünya mobilya üretimine % 1'lik bir paya sahiptir. Dünyanın 2050 yılında mobilya üretim değerinin 1 trilyon dolara ulaşacağı öngörülmektedir.

Dünya mobilya ihracatında ise Çin'i Almanya, İtalya, Polonya ve ABD izlemektedir. Türkiye'nin ihracattaki payı % 1 civarındadır. Türkiye ihracat yapan ülkeler arasında 21. sıradır. Dünya mobilya ithalatına bakıldığında ise Çizelge 2'de görüldüğü gibi, ABD, Almanya, Fransa, İngiltere, Kanada ve Japonya ilk sırada yer alan ülkelerdir. Türkiye dünya mobilya ithalatında % 0,7'lik oranla 25. sıradadır[1,2,3].

**Çizelge 2. Dünya Mobilya İhracat ve İthalatında Öne Çıkan Ülkeler**

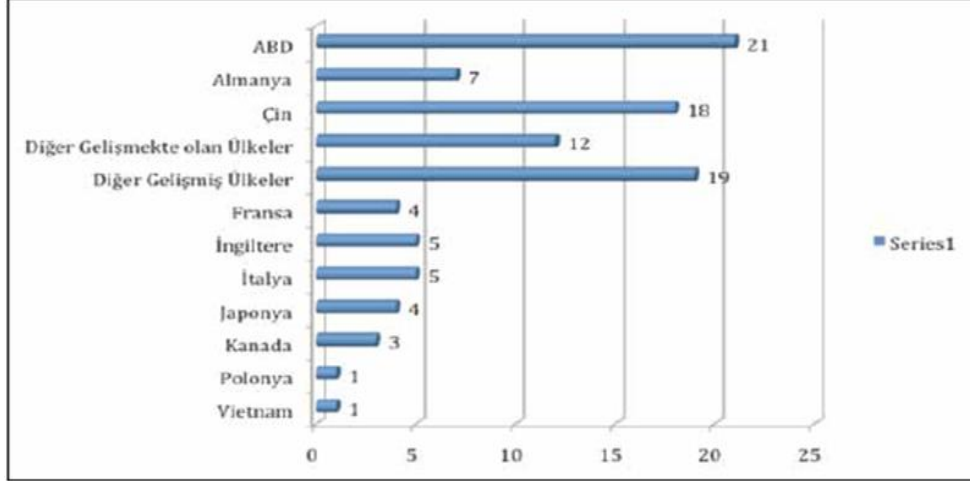
İhracatçı Ülkeler	Yıllar (Bin\$)		İthalatçı Ülkeler	Yıllar (Bin\$)	
	2010	2011		2010	2011
Çin	39.261.424	45.188.795	ABD	34.820.327	35.971.951
Almanya	12.763.658	14.479.882	Almanya	14.5146.894	15.761.443
İtalya	10.816.823	11.792.773	Fransa	8.519.282	9.061.429
Polonya	7.909.354	9.394.828	Birleşik Krallık	7.568.332	7.553.529
ABD	6.396.380	6.986.857	Kanada	5.987.875	6.349.793

Dünyada her yıl ortalama 60 civarı uluslararası fuar düzenlenmektedir. İtalya'da 10, Çin'de 9, Almanya'da 6, Türkiye'de ise 2 fuar düzenlenmektedir[3].

Dünyada ortalama mobilya değiştirme süresi 4 yıldır. Türkiye'de ise bu süre 10-12 yıldan, tüketici alışkanlıklarındaki değişime bağlı olarak 7-8 yıla düşmüştür[3].

Dünya mobilya tüketimi hızla artarken en çok mobilya tüketen ülkelerin, ABD, Almanya, Fransa, Japonya vb. gelişmiş ülkeler olduğu, bunun yanında gelişmekte olan ülkelerin de bu artışta önemli bir paylarının olduğu görülmektedir. CSIL 2013 kayıtları dikkate alınarak verilen Şekil 1'den

görüreceği gibi 2013 yılı 450 milyar dolarlık üretimin içinde en büyük tüketim payını % 21 ile ABD ve % 18'lik payla Çin almaktadır. Türkiye ise henüz büyük mobilya tüketicileri arasında yer almamaktadır. Türkiye'de yıllık kişi başı mobilya tüketimi 15 Euro, Avrupa ülkelerinde 60–70 Euro, ABD'de ise 100 \$ üzerinde olduğu tahmin edilmektedir[3].



Şekil 1: Dünya mobilya tüketiminde önemli ülkeler ve payları(%)

### 3. Türkiye Mobilya Endüstrisi

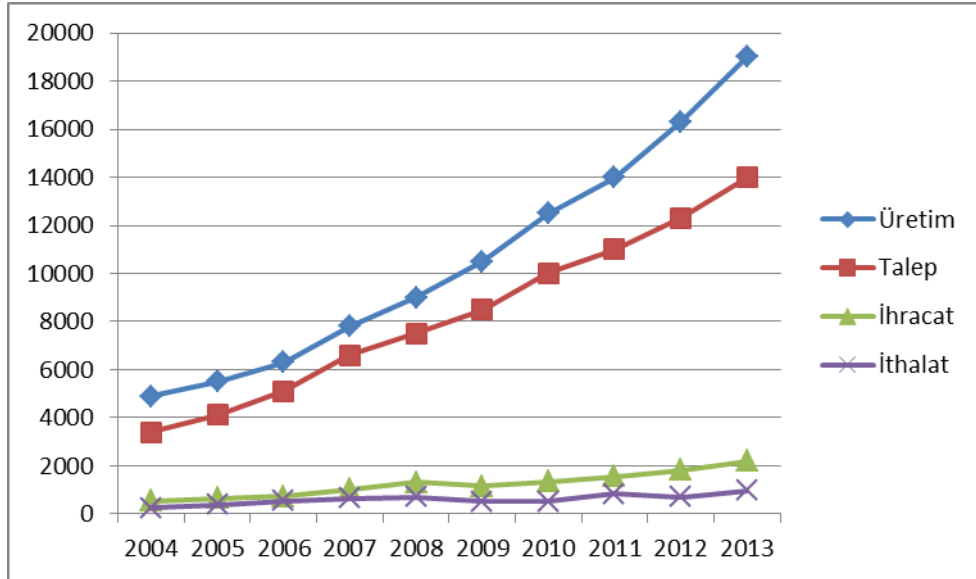
Türkiye mobilya endüstrisi 2015 yılının başlarında, 2023 yılı için 25 milyar dolar üretim hacmi ve 10 milyar dolar ihracatı hedefleyen bir sektördür. Bu hedefin gerçekleşmesi durumunda Türkiye'nin % 1'lik dünya mobilya üretimindeki payı da artacaktır. Ancak bu artışın ne kadar olacağı birazda dünyadaki gelişmelere bağlı olacaktır [2].

Çizelge 3'de Türkiye mobilya sektörünün son on yıllık üretim, talep, ihracat ve ithalat değerleri verilmiştir[1,2,3,4,5]. Şekil 2'de ise bu verilerden yararlanılarak göstergelerin yönelimi gösterilmiştir. Türkiye'nin mobilya üretimi gelişim seyri bakımından üstel bir fonksiyon görünümü sergilemektedir. Özetle, ivmelenerek artan bir üretim değeri söz konusudur. Ancak bu gelişimin ihracata aynı artışla yansıdığı söylenemez. Aksine

oransal olarak ihracat daha az gelişmekte, sektörün iç pazar yönelme ve stok için çalışma durumuna girdiği görülmektedir.

**Çizelge 3.** Türkiye'nin Son 10 Yılında Mobilya Üretim, Talep, İhracat ve İthalat Değerleri (Milyar Dolar)

YILLAR	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Üretim	4,9	5,5	6,3	7,8	9,0	10,5	12,5	14,0	16,3	19,0
Talep	3,4	4,1	5,1	6,6	7,5	8,5	10,0	11,0	12,3	14,0
İhracat	0,5	0,7	0,7	1,0	1,3	1,1	1,3	1,6	1,8	2,2
İthalat	0,2	0,4	0,5	0,7	0,7	0,5	0,5	0,8	0,7	1,0



**Şekil 2:** Türkiye mobilya üretim, talep, ihracat ve ithalat değerleri (milyon dolar)

Türkiye mobilya endüstrisinde AR-GE harcamaları son yıllarda hızla artmaktadır. 2010 yılında 13,3 milyon TL AR-GE için harcanmışken, 2011 yılında bu değer 15,4 milyon TL'ye yükselmiştir. Ancak AR-GE harcamalarının GSYH 'ya oranı % 0,14'tür. AR-GE harcamaları içerisinde

üniversiteler % 45, özel sektör % 43, kamu sektörü ise % 11’lik bir paya sahiptir[3].

TÜİK tarafından yapılan “gelirler ve yaşam koşulları” araştırmasında mobilyanın harcamalardan aldığı pay hane halkı gider kalemleri içerisinde % 5,9 ile beşinci sıradadır. Mobilya sektörünün günlük harcamalar içerisinde, birçok sektörü geride bırakarak ilk beşe girmesi imalat sanayinde % 5’lik potansiyel bir hedefin bu sektör için gerçekleştirilebilir bir hedef olduğunun bir göstergesidir.

Türkiye mobilya endüstrisindeki işletme ve çalışan sayısının imalat sanayine ve genel tüm sektörlerle karşılaştırmalı değerleri Çizelge 4’te verilmiştir. TÜİK 2010 yılı verilerine göre imalat sanayinin, firma bazında %10,3’nü, istihdam olarak da % 5,3’nü mobilya sektörü oluşturmaktadır. Mobilya sektöründe 31.089 işyeri ve 151.904 çalışan görülmektedir[5,6]

**Çizelge 4.** Türkiye Mobilya Endüstrisinde İşletme ve Çalışan Sayısına Göre Durumu

	İşletme sayısı	Çalışan Sayısı
Genel Toplam	2.321.979	10.196.254
İmalat sanayi	299.929	2.851.277
Mobilya Endüstrisi	31.089	151.904
İmalat sanayi içerisindeki payı(%)	10,3	5,3

Mobilya işletmelerinin illere göre dağılımı ve il düzeyinde istihdama katkıları ise Çizelge 5’de verilmiştir[3].

**Çizelge 5.** Türkiye Mobilya İşletmelerinin İllere Göre Dağılımı ve İstihdam Durumları

İl	İşyeri	% si	İstihdam(çalışan	% si
----	--------	------	------------------	------

	Adedi		sayısı-adet)	
İstanbul	3.874	26,4	21.653	22,1
Ankara	1.971	13,4	10.637	10,9
İzmir	1.474	10	8.974	9,1
Bursa	1.329	9	13.944	14,3
Kayseri	647	4,4	11.390	11,6
Antalya	551	3,8	2.134	2,2
Samsun	287	2	1.201	1,2
Kocaeli	273	1,9	2.716	2,8
Diğer iller	4.286	29,1	25.215	25,8

Türkiye mobilya endüstrisi katma değer bakımından değerlendirildiğinde, imalat sanayinde yaratılan katma değerde % 2.38, genel katma değerde ise %0,80'lik bir paya sahiptir. Bu pay düzenli artış eğilimindedir. Mobilya sektöründeki büyüme hızının önemli göstergelerinden biride elektrik tüketimidir. Son yıllarda sektörün elektrik tüketimi bir önceki yıllara karşılaştırıldığında ortalama % 17 artmaktadır. Bu durum, büyüme ve üretim artışının bir yansıması olarak görülebilir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde ortalama girdi oranları değerlendirildiğinde ilk sırayı % 55 ile hammadde ve yardımcı malzemeler almakta bunu sırasıyla, % 16 işçilik, % 15 satış giderleri,% 5 finans, % 5 idari hizmetler, % 2 enerji ve % 2 amortisman izlemektedir [3].

#### 4.Olumlu Ve Olumsuz Göstergelerle Türkiye Mobilya Endüstrisi

Türkiye mobilya endüstrisi, üstünlükleri olduğu kadar önemli zayıflıkları olan, yakaladığı fırsatlar yanında çeşitli riskleri de bünyesinde barındıran önemli bir sektördür. Çeşitli araştırmalar, sektörel raporlar ve SWOT



uygulamalarında bu durum açıkça görülmektedir. Yapılan SWOT değerlendirmeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir[1,2,3,4,5];

*Güçlü Yönler:* Coğrafi konumu, dağıtım ağının hacmi, son dönemde yaşanan performans artışının sektörü olumlu yönde etkilemesi, gelişmeye ve yeniliğe açık olması, işgücü potansiyelinin yüksek olması, teknoloji transferi konusunda sektörde görülen artış, teknolojiyi baz alan firmaların sektörde artış göstermesi, ürün ve malzeme çeşitliliği, yeni uluslararası pazarlara girmeye yönelik yapılan çeşitli çalışmalar.

*Zayıf Yönler:* Yeniliğe karşı direnç, küçük ve orta ölçekli işletme yoğunluğu, mesleki eğitim ve kalifiye eleman yetersizliği, tasarım ve patent konularının zayıflığı, markalaşma ve kalitede yetersizlik, hammadde maliyetleri ve hammadde yetersizliği, standartların düşük düzeyde oluşu, tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği, kurumsal yapıdan yoksunluk, destek ve yönlendirmelerin yetersizliği, finansman yetersizliği, aile şirketlerinin kırılganlığı

*Fırsatlar:* Son dönemdeki inovatif düşünce yapısı ve tasarıma verilen önem, sektörde artan uluslararasılaşma eğilimi, yeni teknolojiler ile akıllı mobilyaların üretilmeye başlanması, sektördeki ürün çeşitliliği ve niteliğin yüksek oluşu, işgücünün ucuz oluşu, mobilya üretiminde üretim sürelerinin kısalması,, tüketici davranışlarının mobilya değiştirme süresinin gittikçe azalması yönünde değişmesi , tüketici ve müşteri odaklı hizmet ve üretim, pazar arayışı, üretim artışı, yatırıma açıklık, marka ve tasarım unsurlarının ön plana çıkması, çevre hassasiyeti olan mobilya üretimi, Avrupa'daki tüketim nüfusu, AB'ye adaylık, bilgi teknolojisi, ortak ağların oluşmaya başlaması, akıllı mobilyalar.

*Tehditler:* Orta vadede karşılaşılabilecek orman kaynağının yetersiz kalma ihtimali, kalifiye eleman yetersizliği, enerji sıkıntısı, markalaşma sorunu, teknolojik yetersizlikler, AB ülkelerinde yaşanan kriz, pazarlama yetersizliği, reklam ve tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği, Çin gibi büyük

ölçekli üretim yapan ve üçüncü dünya ülkeleri gibi düşük maliyetli üretim yapan ülkeler, tasarım taklidi ve kopyalama, hammadde sıkıntısı, çevreye duyarlı üretim(Kyoto protokolü).

Mobilya sektörünün Türkiye'deki endüstriyel üretim 1970'li yıllarda başlamıştır. Yaklaşık 9 milyar \$'lık iç pazar büyüklüğü olan sektörün, atıl yatırım, kapasite kullanımı, ölçek, bilgi birikimi yetersizlikleri, branşlaşmama nedeniyle maliyet ve kalite sorunları vardır[2]

Bölgesel yapılan bir araştırmaya göre firma yöneticileri sektörünün sorunlarını; “haksız rekabet (% 21), yüksek maliyet(% 16), kalifiye eleman eksikliği(%14), markalaşma eksikliği(%11), kalite(%10), pazarlama(%7), talep(%6), tasarım(%5), finans, satış sonrası maliyet ve hammadde” olarak sıralamıştır[3].

Sektör özellikle tasarım, markalaşma, mesleki eğitim ve kalifiye eleman yetersizliği, yan sanayinin yetersizliği, fikri mülkiyet, dayanıklılık, sektöre yönelik destek ve teşviklerin yetersizliği gibi sorunlara sahiptir. Ayrıca Çin gibi potansiyel tehditler altındadır [3].

Türkiye mobilya endüstrisinin beklenen gelişmeleri aynı hızda sürdürebilmesi için, zayıflıklarının giderilmesi, üstünlüklerini artırılması, tehditler için önlemler alınarak, fırsatların daha iyi değerlendirilmesi gereklidir. Bu açıdan Türkiye mobilya sektörünün öncelikli görülen olumlu ve olumsuz göstergelerinin, nedenleri ile birlikte tartışılması gereklidir. Bu amaçla çeşitli araştırma sonuçları ve ilgili fuarlarda sanayicilerin görüşleri alınarak öncelikli olarak değerlendirilen olumlu ve olumsuz göstergeler Çizelge 6'daki gibi özetlenmiştir.

**Çizelge 6.** Türkiye Mobilya Endüstrisinin Olumlu ve Olumsuz Göstergeleri

Olumlu Göstergeler		Olumsuz Göstergeler	
Gösterge Adı	Açıklama	Gösterge Adı	Açıklama
Büyüme Hızı	Hızlı büyüyen sektörler arasında	Kayıt dışılık	%50 olduğu düşünülüyor.

Ticari Denge	Dış ticaret dengesi pozitif	Üretim değeri	Oransal olarak önemli ülkelere göre düşük
Teknoloji	İleri teknoloji yaygınlaşıyor	İhracat değeri	Oransal olarak önemli ülkelere göre düşük
Pazar Hedefleri	Dış ticarete 214 ülkeye ulaşılmış	Kurumsallaşma	Henüz yeterli düzeyde değil.
Yönetim ve İşletmecilik	İyi uygulamalar yaygınlaşmakta	AB Mevzuatı	Mevzuat uyumu henüz yok
Girişimcilik	Girişimcilik ruhu hızla gelişiyor	Kalite Güvence Sistemleri	Yeterince etkin değil
Meslekli fuarlar	Uluslararası katılımcıların yer aldığı organizasyonlar düzenli yapılıyor.	Marka İmajı	Türk mobilyası imajı tam olarak yerleşmemiş
Federasyon yönelimi	Meslek örgütlerinin ortak bir çatıda buluşması için somut bir adım atıldı.	Kârlılık	% 5-20 arasında, çoğunlukla düşük düzeyde
AR-GE Yönelimi	Ayrılan kaynak ve yönelim artıyor.	Kapasite kullanımı	% 45-80 arasında
Kümelene sorun	Mobilya sektöründe önemli kümelene var.	Kalifiye eleman	Kalifiye eleman yetersiz.

#### 4.1. Pozitif Göstergeler

**Büyüme Hızı:** Türkiye mobilya sektörü son 10 yılda üretim değerini 3,9 kat, iç talebi 4,1 kat, ihracatı 4,4 kat, ithalatı 5 kat artırmayı başarmıştır. Bu değerler sektörün her yıl ortalama % 20-30 arasında düzenli büyüdüğünü göstermektedir. Hızla yeni işletmeler kurulurken, mevcut işletmeler yapı değiştirmekte ve gelişmektedir. Bu büyüme kurumlar tarafından da görülmeye başlanmıştır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) mobilya endüstrisini 2013 yılından itibaren ana sektörler arasında tanımlamış ve 59 ana sektör meclisinden birisi olarak Türkiye Mobilya Ürünleri meclisini oluşturmuştur. Mobilya sektörü 9. Kalkınma Planı'nda

‘Ağaç ürünleri ve Mobilya Sektörü’ başlığı ile ilk kez anılmış, 10. Kalkınma Planı’nda ise doğrudan mobilya sektörü adına rapor hazırlanmıştır[1,2,3,4,5].

Türkiye mobilya endüstrisinde çoğunluğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli işletmeler ağırlıktadır. Ancak 1990’lı yıllardan itibaren orta ve büyük ölçekli işletmelerin çoğalmaya başlamış ve sektör ülke imalat sanayisi içinde % 3’lük üretim katkısıyla önemli bilgi ve sermaye ağırlıklı imalat kolu olmuştur[1].

*Ticari Denge:* Türkiye mobilya endüstrisi son 10 yılda gösterdiği performansla dış ticaret açığı vermeyen nadir sektörlerden birisi haline gelmiştir. Hızlı gelişim ve değişim sürecinde olan sektör, markası, kalitesi, sektördeki küçük – büyük ölçekli işletmeleri, coğrafi konumu, ülkenin genel büyüme yönlü politikası, genç nüfusu, kişi başına düşen milli gelirin iyileşmesi gibi faktörler doğrultusunda iç ve dış pazarlarda potansiyel arz etmesine neden olmaktadır[1].

*Teknoloji:* Mobilya sektöründe 1990 yıllarda 3-5 adeti geçmeyen CNC tezgâhların varlığı, 2000’li yıllarda 500 adet,2010’lu yıllarda ise 2000 adete ulaştığı; 2015 yılına gelindiğinde ise 3.000 adeti geçtiği söylenebilir. Önemli bir gelişme de sektörde 150 civarında yerli CNC makinanın varlığıdır. Yerli CNC kullanımı hızla artmaktadır. CAD/ CAM sistemleri, süreç otomasyonları, MRP, ERP uygulamaları işletmelerde yaygınlaşmaya başlamıştır. Türkiye’ye ithal edilen ağaç işleme makinalarının yaklaşık % 75’i CNC makinalardan oluşmaktadır[7]. Mobilya sektörü ileri teknoloji uygulamaları ile tanışmıştır. Bundan sonrası teknolojinin etkin kullanımı, teknolojiye bağlanan sermaye kaynaklı maliyetin azaltılması, dernekleşme ve yaygınlaştırma sorunudur.

*Pazar Hedefleri:* Mobilya endüstrisi 2012 yılı değerlerine göre; 214 ülkeye yaklaşık 1,9 milyar dolar ihracat, 114 ülkeden ise 817 milyon dolar ithalat gerçekleştirilmiştir. Türkiye mobilya işletmeleri yeni pazarlara yönelirken

genelde bireysel çaba ve tecrübeleri ile hareket etmektedir. Mobilya endüstrisi için alternatif pazarların önemli kriterleri ile birlikte ortaya konduğu sağlıklı bilgiler, veri tabanları yeni yeni oluşmaktadır. Türkiye orman ürünleri işletmeleri için dış ticarete hedef pazar yönelimini optimize etmeye amaçlayan bir çalışmada 5 ana başlık altında 32 adet kriter kullanılmış ve sektörler düzeyinde öncelikli ülkeler belirlenmiştir. Tüm kriterler birlikte ele alındığında en yüksek önem derecesine sahip ülkeler ABD(%17), Singapur(%16), Norveç(%13), Almaya(%13), Çin(%13), Birleşik Arap Birlikleri(%11), Fransa(%8), Güney Afrika(%5) ve Romanya(%4) olarak bulunmuştur. Dış ticaret yöneliminde belirleyici olan 32 adet kriterin (coğrafi konum ve ulaşım ile ilgili kriterler, demografik yapı, dünya geneli ticarete özgü, ülkesel ticarete özgü ve sosyo-ekonomik yapıya özgü kriterler gibi), mobilya endüstrisi için güncel verilerle izlenebilir olması gereklidir[1,8].

*Yönetim ve İşletmecilik:* Aile şirket yapıları varlığını korumakla beraber, profesyonel yönetim anlayışı işletmelerde değer bulmaya başlamıştır. İşletmelerde yönetim ofislerinin oluşması, eğitimli personelin istihdam edilmeye başlaması işletmelerde sık rastlanan gelişmeler olmuştur.

*Girişimcilik:* Türkiye mobilya işletmeleri, bireysel girişimcilik yeteneklerini birçok alanda uygulamaya geçirme başarısını göstermektedir. Örgütsel oluşumlar artmakta, yurt içi yurt dışı işbirlikleri oluşmaktadır. Tasarım, ürün geliştirme, talep yaratma da iyi uygulamalar olarak görülmekte, yeni özgün tasarımlar yaygınlaşmakta ve değer bulmaktadır. Yeni ürünler, çok ortaklı projeler, yeni ülkeler açılmak, fuar vb. organizasyonlar, önemli girişimcilik göstergeleridir.

*Mesleki Fuarlar:* Ulusal ve uluslararası fuarların Türkiye de düzenli yapılıyor olması, yeniliklerin ve gelişimin paylaşılması yanında daha homojen rekabet koşulları yaratılmasını sağlamakta, dış ülkelerin

Türkiye'nin mobilya potansiyelini yerinde görmesi bakımından çok özel bir değer taşımaktadır.

*Federasyon yönelimi:* Türkiye'deki önemli mobilya kuruluşları 2014 yılı içerisinde bir araya gelerek bir federasyon çatısı altında (MOSFED) toplanmışlardır. Bu durum mobilya sektörünün sorunlarının çözümünde, özellikle *kamuya* karşı tek seslilik açısından, başta ihracat olmak üzere ortak amaç ve uygulamaların daha hızlı yaşama geçirilmesi bakımından önem taşımaktadır.

*AR-GE Yönelimi:* Türkiye mobilya endüstrisinde AR-GE kavramının yerleşmeye başlaması, ayrılan kaynakların artırılması önemli bir göstergedir. Mobilya AR-GE harcamalarında özel sektörün payının artması ve üniversitelerin payına (%45) yaklaşması önemli bir AR-GE'ye yönelim göstergedir.

*Kümelenme:* Türkiye mobilya işletmeleri belirli iller ve çevresinde kümelenmiştir. 2012 SGK verileri en çok istihdam sağlayan illerin sırasıyla İstanbul, Bursa, Kayseri, Ankara, İzmir, Kocaeli ve Antalya gibi devam ederken işyeri sayısı bakımından sıranın değiştiği ve İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Kayseri şeklinde bir sıralamanın olduğu görülmektedir. Özetle, iller ve bölgeler arasında işletme büyüklük ve yapıları bakımından önemli farklılıklar vardır. Örneğin, Kayseri firma başına düşen 11,5 kişilik istihdam düzeyi ile Türkiye ortalamasının üzerinde eleman istihdam etmekte olup, büyük ölçekli firmaların yoğunlaştığı bir bölgedir.

Türkiye'nin neredeyse her ilinde mobilya üretimi yapan işletmelere rastlanmakla birlikte genelde sektör, pazarın yoğunlaştığı veya orman ürünlerinin yoğun olduğu belirli bölgelerde toplanmıştır. Büyük kentler örneğinde İstanbul'da muhtelif yerlere dağılmış olmakla beraber en önemli iki merkezi İkitelli Organize Sanayi Bölgesindeki Masko (778 mağaza) ve küçük sanayi sitesi Modoko (350 mağaza)'dır. Ankara'da mobilya sektörü Sitemer semti ile özdeşleşmiştir. Ancak Ankara'daki işletmelerin çoğu emek

yoğun işletmeler olup, büyük ölçekli üretim yapan firma sayısı azdır. Bursa İnegöl bölgesi, tarihi İpekyolu üzerinde olması ve hammadde kaynaklarına yakın olması nedeniyle mobilyacılıkta önemli bir rol oynamaktadır. İzmir’de ise Karabağlar ve Kısıkköy sektörün yoğunlaştığı bölgelerdir[1]. Bu bölgelerin çevresinde veya yakınında kontrol dışı yeni kümelenmeler de göze çarpılmaktadır. Kümelenme ancak planlanarak iyi yönetildiğinde olumlu bir gösterge olarak kalabilir.

#### 4.2 Negatif Göstergeler

*Kayıt Dışılık:* Türkiye mobilya sektörünün önemli negatif göstergelerinden biri kayıt dışılıktır. Özellikle merdiven altı üretim diye tanımlanan kayıt dışı üretim, oluşturduğu haksız rekabet ortamıyla kurumsal çalışan pek çok firmayı zorlamaktadır. Bu konuda firma yöneticilerinin ve bazı kuruluşların değerlendirmesi sektörde kayıp dışılığın % 50-60 arasında olduğudur [1]. Bu firmaların, Sosyal Güvenlik Primlerini tam ödemediği, KDV kesmediği, devletin getirdiği İş Sağlığı ve Güvenliği gibi bağlayıcı hiçbir mevzuata uymadığı belirtilmektedir. Mobilya sektörünün ürettiği ürünler, lüks tüketim malları kapsamında sayıldığından % 18 Katma Değer Vergisi (KDV) uygulanmaktadır. Bu oran rekabette olunan Avrupa ülkelerindeki oranların üzerindedir. Bununla birlikte tekstil ağırlıklı ürünlerin (kumaş, yatak vb.) % 8 KDV ile alınarak % 18 KDV ile satılmasının, sektördeki kayıt dışı eğilimleri arttırdığı belirtilmektedir[2,3].

*Üretim değeri:* Türkiye mobilya son on yılda üretim değerini yaklaşık 4 kat artırarak 19 milyar dolara çıkarmıştır. Ancak bu değer Çin, ABD, İtalya, Almanya gibi dünyanın önde gelen ülkeleri ile karşılaştırıldığında oldukça düşüktür. Türkiye dünya mobilya üretimindeki payını % 1’den en az 3 kat artırarak % 3’e çıkarmalıdır. Ancak bu koşulda, dünyanın bu alandaki ilk 10 ülkesinden biri olma vizyonuna ulaşabilir[1,2,3,4,5].

*İhracat değeri:* Türkiye mobilya endüstrisi, son on yılda ihracat değerini 4,4 kat artırmasına rağmen 2,2 milyar dolarlık bu değer yine de dünyanın

ihracatta önde gelen Çin, Almanya, İtalya, Polonya gibi ülkeleri ile karşılaştırıldığında oldukça düşüktür. Türkiye'nin ihracattaki sırasının 21'lerden 10'lara gelebilmesi ihracatını en az 3 kat artırmasına bağlıdır[8].

*Kurumsallaşma:* Uluslararası rekabete yönelmede kurumsallaşmanın yetersiz olduğu hemen hemen tüm raporların ortak sonucudur[1,2,3]. Türkiye mobilya endüstrisinde büyük ölçekli işletmeler yanında çok küçük ölçekli işletmeler de varlığını sürdürmektedir. Üreticilerin altyapı, sistem, yönetim ve organizasyon eksiklikleri dikkat çekici boyutlardadır. İşletmeler insan kaynakları, makine - tesisat kapasitesini, üretim ve yaratıcılık kaynaklarının etkili ve verimli kullanımında sorun yaşamaktadır.

*AB Mevzuatı:* AB vizyon 2030 belgesinde sürdürülebilir bir Avrupa'ya yönelik orman esaslı sektörü, anahtar sektör olarak tanımlamıştır. 1992 RİO Birleşmiş Milletler Konferansı, 2004 Lizbon stratejisiyle AB ormanların toplumsal refaha daha çok katkıda bulunmasını, sürdürülebilirliği esas almaktadır. Mobilya sektörü için, tüketiciye kullanıcı dostu, yüksek kaliteli yaşam çözümleri sunabilen ürünlere yönelme vizyonu yüklemiştir. Enerji tüketimini azaltan zeki üretim sistemlerine yönelme, değişen pazar ve müşteri ihtiyaçları için yenilikçi ürünlerin gerçekleştirilmesi, sektörün bilimsel derinliğini arttırmak ve öncelikli ihtiyaçları karşılayacak eğitim ve öğretim programları oluşturmak, sektörle ilgili stratejik beklentiler arasındadır[12].

Bu süreçte Türkiye mobilya sektörü önemli sorunlarla karşı karşıyadır. Özellikle mevzuatın uygulanabilirliği tartışılmaktadır. AB ülkelerinde mobilya ile ilgili bütün ahşap içerikli ürünlere yönelik Orman Yönetim Konsey Sertifikası (FSC) talep edilmekte, AB ile gerçekleştirilen ihracat faaliyetlerinde zorunlu olan FSC'nin edinilmesinde ise çeşitli sıkıntılar çıkmaktadır. AB, bununla birlikte "Çevre" başlığı altında, Kyoto Protokolü çerçevesinde E1 standardı ile "sertifikasız hammaddenin önüne geçmeyi" önermektedir. Ürün yaşam döngüsünün merkeze alındığı bu mevzuata göre



insan sağlığına zararlı malzemelerin kullanımını önlenmeli ve bu konuda mevzuat AB mevzuatına uydurulmalıdır. Mobilyayı doğrudan ve dolaylı olarak ilgilendiren AB ye ait 19 adet direktifin varlığı belirlenmiştir. Türkiye mobilya işletmeleri düzeyinde yapılan bir çalışmada, çalışma ortam koşulları mevzuatı açısından önemli yetersizlikler belirlenmiştir. Mobilya işletmelerinin %63'ünde ortam ısısı ideal sıcaklığın altında, %33'ünde havasız(hava kalitesi yetersiz)%40'ında ise ortam aşırı cereyanlı durumdadır. Mobilya işletmelerinin %99'unda 85dB'lik maksimum gürültü maruziyeti aşılmaktadır. Yine işletmelerin %90'unda çalışma ortamında ağaç tozu 5 mg/m<sup>3</sup> lük sınır değerin üzerinde[3, 9,10,11,12,13].

*Kalite Güvence Sistemleri:* ISO 9000 başta olmak üzere çeşitli kalite sistemlerinin varlığı görünmekle beraber, bu sistemlerin etkinliği tartışmalı durumdadır. Hata türü ve etkileri analizi uygulanan bir mobilya işletmesinde tanımlanan 15 ana süreçte 42 hata türü belirlenmiştir. Hataların türleri, sayıları, şiddet ve olasılıkları nedenleri ile birlikte sorgulanarak kalite güvence sistemleri çerçevesinde önlemler alındığında 1-6 kat arasında değişen iyileştirmeler sağlanmaktadır. Türkiye orman ürünleri ve mobilya işletmelerinde Altı Sigma metodolojisinin uygulanmasına yönelik yapılan bir çalışmada, sektörün bu tür uygulamaları gerekli ve değerli bulmasıyla beraber temkinli yaklaştığı görülmüştür. İşletmeler çok yakın bir zamanda Altı Sigma gibi metodolojileri gerçekleştiremeyeceğini düşünmekte, başarılı uygulamalar için işletmecilik uygulamalarında standart yaklaşımlara, sektörel veri toplama ve izleme sistemlerine ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir[14,15,16].

*Marka imajı:* Türk mobilyası pazarlarda güven oluşturmaya başlamıştır. Özellikle bazı mobilya firmaları, Türk ürünlerinin ürün çeşitliliği ve stil farklılıkları nedeniyle rakiplerine göre öncelikli olarak tercih edildiğini belirtmektedir. Ancak genel kabul gören değerlendirme, "yerleşmiş ve kabul görmüş bir Türk mobilyası imajının henüz olmadığı, oluşmaya başlayan

imajın henüz markaya dönüşmediğidir. “Yabancı pazarlarda ve özellikle de gelişmiş ülkelerin ürünlerinde görülen marka mimarisi, tasarım, patent gibi hususlar üretilen mal ne kadar nitelikli düzeyde olursa olsun, tüketiciye ulaştırma noktasında birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Gelişen pazarlardaki ürünlerde, ürünlerin niteliklerinin artışına paralel olarak bir marka değeri yükselişi de söz konusu olmaktadır. Dahası, her üretilen yeni ürün özgün bir tasarıma ve bununla birlikte patent korumasına sahiptir. Ancak ülkemizde her ne kadar birçok açıdan gelişme eğilimi kaydedilse de, destek ve yönlendirmelerin yetersizliğinin yanı sıra –özellikle küçük ve orta ölçekli firmalardaki– kurumsal yapıdan yoksunluk nedeniyle ürünlerin tüketiciye marka değeri ile birlikte pazarlanması söz konusu olamamaktadır”[3].

*Kârlılık:* Mobilya işletmeleri ikili görüşmelerde kâr marjlarının % 3-20 arasında değiştiğini, çoğunlukla % 3-5 oranı civarında kaldıklarını belirtmektedir. Bu konuda çok sağlıklı bir veri elde edilememekle beraber %20 ve üzerinde kar marjına ulaşan çok sayıda firma olduğu düşünülmektedir. Bu durum işletmelerin yeni yatırımlara yönelmeleri açısından önemli bir risk oluşturmaktadır.

*Kapasite Kullanımı:* Kapasite kullanım oranına bakıldığında, firmaların kapasite kullanımında hâlâ önemli yetersizlikler olduğu görülmektedir. TOBB(2013) verilerine göre Türkiye’deki büyük ölçekli firmaların kapasite kullanım oranları % 80’e ulaşırken, orta ölçekli firmalarda bu oran % 55’lerde kalmakta, küçük ölçeklilerde ise % 40’a kadar düşmektedir. Bu durum yeterli koşulların oluşması halinde, Türkiye mobilya sektörünün büyüme potansiyelinin de önemli bir göstergesi olarak yorumlanabilir[1].

*Kalifiye işgücü :* “Son 15 yılda adayların tercihleri dikkate alındığında mobilya eğitimi veren üniversite, yüksekokul ve meslek liselerinin adayların son tercihi olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, sektöre kalifiye iş gücü sağlanması beklenen mobilya eğitimi veren mevcut okullar, nitelik ve nicelik

yönünden sektörün beklentilerini karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Bu okullardan mezun olanların hem mühendislik formasyonları hem de sektör bilgileri yetersiz olmakta, dolayısıyla sektör tarafından tercih edilen kalifiye iş gücü yetişmemektedir. Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) tarafından Teknik Eğitim Fakülteleri'ndeki Mobilya ve Dekorasyon Bölümleri kapatılmış, bu bölümler Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği bölümüne çevrilmiştir. Bu durum, ilgili bölümlerin mobilya sektörünü doğrudan temsil etmeyen yan disiplinlere girmesine yol açmıştır[1]. Bu alanda eğitim veren Orman Endüstri Mühendisliği bölümlerinde de mobilya eğitimi ağırlıklı bir yapı oluşmamaktadır. Öte yandan, Mimarlık ve Sanat Tasarım Fakülteleri'nde mobilya ile ilgili iç mimarlık ve endüstri ürünleri tasarımı gibi adlarla eğitim veren bölümlerin müfredatlarında mobilya eğitiminin sınırlı kalması, bu alanda yüksekokul ve meslek lisesi düzeyindeki eğitimin yetersizliği arzulanan kalifiye iş gücünün yetişmesinde sorun oluşturmaktadır. Türkiye, genç nüfusu en fazla olan ülkeler arasındadır. Bu, sektör için harekete geçirilebilir bir işgücü potansiyelinin varlığını göstermektedir.

### **5.Sonuç ve Tartışma**

Mobilya endüstrisi, gösterdiği büyüme hızı, pozitif ticari dengesi yanında sağladığı istihdam ve katma değer ile Türkiye için stratejik bir önem taşımaktadır. Yaşam kalitesinin en önemli bileşenlerinden biri olması, mobilyaya verilen önemin sürekli artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, mobilya endüstrisi geçmişten geleceğe önemli ve üzerinde konuşulur olan konulardan biri olmuştur ve olmaya da devam edecektir.

Türkiye, kendi endüstrileşme politikası içinde mobilya sektörünün önemini geç algılamıştır. Doğru yönetilip desteklendiğinde sektörün ülkeye çok önemli katkılar sağlayacağı, yanlış yönetilip kara düzen büyümesine göz yumulduğunda ise toplumsal bedeller ödeneceği geç de olsa kavranmıştır.

Sağlık, güvenlik, konfor, estetik değerler bir bütünlük oluşturduğunda, toplumsal yaşam kalitesinin toplumsal bedel ödenmeden şekillenebileceği açıktır.

Türkiye, Avrupa Birliği hedefleri de dahil, doğru olan normatif yaklaşım, çevresel ve toplumsal değerlerin dikkate alındığı bir gelişim alanını mobilya sektöründe yaratma şansına sahiptir. Özellikle geleceğini güvence altına almak isteyen üretken genç nüfus, mobilya endüstrisinin sunduğu yaratıcı ortamda mutlu ve üretken olma şansı yakalayacaktır.

Türkiye, mobilya endüstrisinde yakaladığı potansiyeli hem sektör, hem de ülke için kalıcı iyileşmeye dönüştürmelidir. Vizyon 2023 hedefleri, 25 milyar dolarlık üretim ve 10 milyar dolarlık ihracat bu amaçla motive edici araçlardır. Dünyanın ilk 10'u, Avrupa'nın ilk 5'i arasına girmeyi hedeflemek için olumlu ve olumsuz göstergeler üzerinde neden sonuç değerlendirmesi yapılması ve yeni uygulamaların hızla yaşama geçirilmesi gereklidir. Mobilya sektörü, büyümeye devam ederken işletmecilik yapısını güçlendirmeli ve kaynaklarını daha etkin kullanmalıdır. Mobilya alanında eğitimin desteklenmesi, AR-GE kaynaklarının artırılması, kümelenme yapısının, örneğin işgücüne yönelik sürekli eğitimler yapılması, ortak araştırmaların gerçekleştirilmesi gibi uygulamalarla daha etkin hale getirilmesi yararlı olacaktır.

## 6. Kaynaklar:

[1] TOBB, Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu-2013, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Orman Ürünleri Meclisi, Yayın No: 2014/212, ISBN: 978-605-137-339-3, Ankara, 2014.

[2] TBSB, Mobilya Sektörü Raporu-2013/1, TC Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü, Ankara, 2013.

- [3] Akbal, U., Dayanıklı Tüketim Mobilya Sektör Raporu, MÜSİAD Müstakil Sanayiciler ve İşadamları Derneği, İstanbul, ISBN 978-605-4383-32-0, 2013.
- [4] OAİB, Türkiye Mobilya Sektör Raporu-2014, Orta Anadolu İhracatçıları Birlikleri Genel Sekreterliği, Ankara, 2014.
- [5] Doğako, Mobilyacılık Sektör Raporu-2014, Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği, Ankara, 2014.
- [6] TÜİK, Türkiye İstatistik Kurumu Veritabanı Yıllık Sanayi Ürün İstatistikleri [online] [http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb\\_id=28&ust\\_id=9](http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=28&ust_id=9) [Ziyaret Tarihi: 25 Nisan 2011]
- [7] Acıpayamoğlu, M.M., CNC Ağaç İşleme Makinalarında Çok Ölçütlü Seçimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, 2013.
- [8] Atalay, G., Türkiye Orman Ürünleri Dış Ticaretinde Hedef Pazar Yönelim Analizi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2012.
- [9] Anonim, Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Sektör Rehberleri, Mobilya Sanayii, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul. 2011.
- [10] ABB, Türkiye-AB İlişkileri, TC Avrupa Birliği Bakanlığı, No:3, [www.ab.gov.tr](http://www.ab.gov.tr) [Erişim Tarihi: 18.01.2014], 2012.
- [11] Koç, K.H., Kurtoğlu, A., Kuşçuoğlu, Ö., Öztürk, E., Türkiye Orman Ürünleri Sektörünün AB'ye Üyelik Sürecinde Mevzuat Esaslı Güncel Sorunları, II. Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi, SDÜ, Isparta, 19-21 Şubat 2009.
- [12] Koç, K.H., Kurtoğlu, A., Kuşçuoğlu, Ö., Öztürk, E., AB ile Tam Üyelik Sürecinde Türkiye'yi Bekleyen Orman Ürünleri Esaslı Sosyo-Ekonomik Sorunlar ve Çözüm Olanakları, Ankara Üniversitesi Çankırı

Orman Fakültesi, Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi, Ilgaz Çankırı, 26-28 Mayıs 2006.

[13] Karademir,D., Türkiye Mobilya Endüstrisindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) AB'ne Uyumlaştırılması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2014.

[14] Taş, Y., Hata Türü ve Etkileri Analizi(FMEA) Tekniğinin Mobilya Endüstrisine Yönelik Bir Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010.

[15] Öztürk,E., Altı Sigma Metodolojisi ve Türkiye Orman Ürünleri Endüstrisinde Uygulanabilirliği, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2014.

[16] Çoban,S., Kayseri Mobilya Sanayinin Dış Ticaret Yapısı ve Sorunlarına Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Karaman İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 2, Cilt 5, Aralık 2005.

[17] Arıç, H.K., Ulusal Ve Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesinde Kümelenme Politikası: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 33, 2012(2).