

# TÜRKİYE MOBİLYA ENDÜSTRİSİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİNİN SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Abdulkadir MALKOÇOĞLU<sup>a</sup>, Fatma ATASEVEN<sup>a</sup>, İbrahim YILDIRIM<sup>a</sup>  
Kumru YAYLI<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi Orman Endüstri Mühendisliği,  
61080, Trabzon, TÜRKİYE, kmalkoc@ktu.edu.tr; ibrahim@ktu.edu.tr

## Özet

Bu çalışmada, Türkiye mobilya endüstrisi büyük ölçekli işletmelerinin sorunları araştırılarak, çözümler önerilmiştir. Çalışma anketi açık uçlu ve likert tipi soruları içeren iki kısımdan oluşturulmuştur. Türkiye genelinde, 95 büyük ölçekli işletmeyle iletişim yapılarak 42 işletmeden anket cevapları alınmıştır. Sonuç olarak; mobilya endüstrisinin en önemli sorununun kalifiye eleman yetersizliği olduğu belirlenmiştir. Bunu; sırasıyla enerji, yasa ve yönetmeliklerdeki eksiklikler, hammadde, finansman yetersizliği ve tasarım sorunları izlemiştir. Sorunların; üniversiteler, meslek yüksekokulları, orta eğitim kurumları gibi devlet-sanayici-meslek odaları işbirliği ile çözülebileceği ortaya konulabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobilya işletmeleri; üretim; sorunlar; çözümler

## FURNITURE INDUSTRY IN TURKEY LARGE-SCALE STRUCTURAL ANALYSIS OF ENTERPRISES, PROBLEMS AND SOLUTIONS

### Abstract

In this study, Turkey's furniture industry to investigate the problems of large-scale enterprises, solutions have been proposed. Work survey consists of two parts with open-ended and Likert-type questions. In Turkey, 95 large-scale survey responses from 42 enterprises were making contact with the business. In conclusion; the most important problems of the furniture industry has been determined that the lack of qualified staff. This; energy, deficiencies in laws and regulations, raw materials, followed by lack of funding and design issues, respectively. The problem; universities, vocational schools,

middle education agencies, such as the state-industrialist-chambers can be solved with the cooperation can be established.

**Key Words:** Furniture industry; production; problems; solutions

## 1. Giriş

Mobilya sektörü, birçok sektörle bağlantısı olan, farklı uzmanlıklarda kişilere istihdam sağlayan emek, bilgi ve teknolojinin yoğunlaştığı bir alandır. Düşük teknoloji ve sermaye ile emek yoğun olduğu düşünülen mobilya endüstrisi, küreselleşen dünyada hızlı bir dönüşüm geçirerek geçmiş yıllara oranla çok daha bilgi ve sermaye yoğun bir sektör haline gelmiştir. Bilgi teknolojilerinin üretim süreçlerine giderek entegre olduğu günümüzde, Dünya mobilya pazarında emek, sermaye ve hammadde üzerinden rekabet etmenin güçleştiği, Ar-Ge, yenilikçilik, moda, tasarım ve sürdürülebilirlik vb. gibi etkenlerin Ülkelerin rekabet stratejilerinde yerini almaya başladığı görülmektedir [1, 2, 3, 4].

Türkiye mobilya sektörü yapılan araştırmalarda belirtildiği gibi hızlı bir değişim içerisinde. Geleneksel üretimden modern üretime doğru artan bir yönde gelişmektedir. Bu durum sektörün büyük ve orta ölçekli işletmelerinde daha yaygın görülmektedir. Özellikle; bu sektörlerin kurumsal yapıya yönelik olmaları, ileri teknolojiyi izlemeleri, standartlaşma, AR-GE etkinlikleri, yüksek üretim kapasiteleri ve ihracat imkânları ile sektörün gelişimi yanında Ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadırlar [4, 5, 6].

Türk mobilya endüstrisi, çoğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli işletmelerin ağırlıkta olduğu bir görünüme sahiptir. Buna karşın son yıllarda orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı hızla artmaya başlamıştır. 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. Sektördeki ulusal örgütlenme 2000'lerin başlarında ortaya çıkmıştır, bugün çok sayıda sektör derneğinde faaliyet sürdürülmektedir. Mobilya sanayi katma değer açısından da ülkemizin önde gelen sektörlerinden olup ihracatta yerli kaynakları en çok kullanan ve ithal ürünlere bağımlılığı en az olan sektörlerden biri olarak ekonomiye katkısı artarak devam etmektedir [5,6,7,8].

İşbölümü ve uzmanlaşma, ileri düzeyde teknoloji kullanma ve makineleşmenin çok yaygınlaştığı büyük ölçekli işletmelerde önemli tasarruflar elde edilir [9]. Ayrıca, işletme büyüklüğü arttıkça, makineleşme ve özellikle ileri teknolojilerden yararlanmanın artması da birim başına maliyetleri düşürerek olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında küçük ölçekli işletmelerde bu yola başvurulması ekonomik bakımdan uygun olmamaktadır [10].

Mobilya endüstrisi genel yapısı ve sorunları kapsamında araştırmalar oldukça azdır. Bunun yanında; üretim, dış ticaret, ihracat ve ithalat, tasarım, teknoloji, uluslararası rekabet vb. konuları ile ilgili farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bu kapsamda yapılan önemli bazı araştırmalar aşağıda verilmiştir.

Er [11] “Mobilya Endüstrisinde Tasarım Yönetimi (Büyük ve Küçük Ölçekli Türk Firmalarından Örnekler)” konusunu incelemiştir. Sonuçta; işletmelerin yeni ürün tasarım etkinliklerinin firma, organizasyon ve proje düzeylerinde entegrasyonu konusunda sorunlar bulunduğu, tasarım yönetiminin firma kültürü ve büyüklüğü ile ilişkili olarak farklı yaklaşımlarla ele alındığını belirtmiştir.

Kurtoğlu vd., [12] “Türk Mobilya Sanayinin Yapısal Görünümü” konulu çalışmalarında verilerle sektörel bazda bir bilgi toparlaması ve değerlendirmesi yapmışlardır. Sonuç olarak; Türkiye mobilya sanayisinin önemli yapısal, örgütsel ve teknolojik eksikliklere sahip olduğu, ancak bu olumsuz göstergelere karşın önemli olumlu gelişmeleri de gerçekleştirdiğini ve bunu sürdürdüğü belirtmişlerdir.

Burdurlu ve Güçbilmez [13] “Mobilya Endüstrisi İçin Teknoloji Seçiminde Temel Yaklaşımlar” konulu çalışmalarında; alternatif teknolojilerle karşılaştırmada yeni teknolojinin getirisinin daha fazla olması durumunda teknoloji değişikliğine karar verilebileceği belirtilmiştir. Ayrıca; yeni teknolojinin üretimi arttırarak kapasiteyi olumlu etkileyeceği, iş yoğunluğunu azaltması ve kalite artışı sağlayacağını açıklamışlardır.

Efe ve Gürleyen [14] “Endüstriyel Mobilya Üretiminde İleri Teknoloji Kullanımının İşletme Performansına Etkileri” konusunu incelemişlerdir. İleri teknoloji kullanımında önemli bir parametre olarak kabul edilen CNC tezgâh kullanımının işletme performanslarında % 30-% 96 arasında olumlu değişim sağladığı belirtilmiştir.

Demirci [15] “Türkiye Mobilya Endüstrisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri” konusunu incelemişlerdir. Bu amaçla, Türkiye genelinde büyük, orta ve küçük

işletmelerdeki anketi yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak; mobilya endüstrisinin en önemli sorununun eğitilmiş eleman yetersizliği olduğu belirtilmiştir; bunu sırasıyla hammadde, teknoloji ve enerji yetersizliği sorunları izlemiştir. Ayrıca, özgün tasarım eksikliği de diğer önemli bir sorun olarak ortaya konulmuştur.

Çaylı [16] “Türkiye’de Mobilya Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ’lerin Mevcut Durumu, Sorunları ve Çözüm Önerileri” konusunu incelemiştir.

Aras vd. [17] “İstanbul’daki Küçük ve Orta Ölçekli Mobilya Üretim İşletmelerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri” konusunu incelemiştir. Sonuç olarak; işletmelerin çağdaş üretim yöntemlerine geçmelerini sağlamak için sektörde eğitime önem verilmesi, eğitilmiş eleman sayısının artırılması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin bir araya gelerek ekonomik güçlerini ve üretim kapasitelerini birleştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca hammadde kalitesinin artırılması, yeni teknoloji kullanımını teşvik edilmesi, ucuz enerji sağlanması, pazarlama ve reklam konularında eğitimin verilmesi ve kredi vb. destekleyici önlemlerin alınmasını önermişlerdir.

Sönmez ve Arslan [18] “Döşemeli Mobilya Endüstrisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri” konusunu araştırmışlardır. Sonuç olarak işletmelerin üretime yönelik olarak yaşadıkları temel sorunlar; üretim giderlerinin yüksekliği, hammaddenin zamanında teslim edilmemesi ve nitelikli iş gücü temini olarak belirlemişlerdir.

Üstüner [19]. “Ankara’daki Mobilya ve Dekorasyon İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri” konusunu ankete dayalı araştırmıştır. Sonuç olarak firmaların ana sorunları; hammadde yetersizliği, hammaddelerde ve üretimde standartların olmaması, teknolojik yeniliklere ulaşamama, tasarımlarda çoğunlukla katalog ve internetteki sitelerde bulunan ürünlerin taklit edilmesi, siparişle ilgili işlerde düzenli bir üretim planlamasının yapılamaması, yaratıcı ve üretken elemanların eksikliği ve yetersizliği, etkili tanıtımı için kaynak ayırlamaması ve kriz ortamına bağlı mali açıdan karşılaşılan sorunlar olarak açıklanmıştır.

Bu çalışmanın amacı; Türkiye’deki büyük ölçekli mobilya endüstrisinin mevcut yapısı ve sorunları araştırılarak, çözüm önerilerini belirlemektir. Böylece; imalat sanayi içerisinde önemli bir katma değer yaratan ve özellikle ileriye yönelik önemli değişim gösteren büyük ölçekli mobilya endüstrisi yanında, bu endüstri ile ilgili yan sanayinin mevcut sorunlarına yönelik önerilerle işletmelere üretim vb. anlamda katkı sağlamaktır.

## 2. Materyal ve Yöntem

Araştırmanın ilk aşamasında Ülkemizde mobilya endüstrisinde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler belirlenmiştir. Bu amaçla, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Türkiye Ağaç İşleri Federasyonu (TAİF) ile Mobilyacılar-Marangozlar Odalarına kayıtlı olanların bilgileri ve derlenmiş, kayıtlı olmayanların ise adresleri belirlenmeye çalışılmıştır.

### 2.1. Araştırma kapsamı

Araştırma ülkemizde üretim faaliyetinde bulunan büyük ölçekli mobilya işletmelerini kapsamıştır. İşletme büyüklüğü için istihdamına göre TÜİK'in yaptığı sınıflandırma esas alınmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Çalışan sayısına göre işletme büyüklüğü [20].

İşçi Sayısı	İşletme Büyüklüğü
1-9	Çok küçük ölçekli işletmeler
10-49	Küçük ölçekli işletmeler
50-99	Orta ölçekli işletmeler
100 ve üzeri	Büyük ölçekli işletmelerdir

### 2.2. Araştırma yöntemi

Anketler işletmelerin sahipleri ve yöneticileri ile tasarım, üretim ve pazarlama bölümü yetkililerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırma evreninin büyüklüğü nedeni ile araştırmada örneklem grubu oluşturulmuştur. Literatürde örneklem çapının (n) 30 ve daha büyük olması örnekleme bölümünün normal olması için yeterli sayılmaktadır. Bu nedenle mevcut imkânlarla örnek çapının mümkün olduğunca 30'un üzerine çıkartılmıştır (n>30). Böylece, elde edilecek sonuçların daha uygun olmasına çalışılmıştır [21].

Anket uygulamasında örnek çapı (n) aşağıdaki eşitlikten hesaplanmıştır [22].

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{N \times D^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

Burada; Z= Güven Katsayısı (% 95' lik güven için 1.96 alınmaktadır), N= Ana kütle büyüklüğü, P=Ölçmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunma olasılığı (% 95), Q= Ölçmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunmama olasılığı (% 5), Q=1-P ve D=Kabul edilen örnekleme hatasını (%10) belirtmektedir.

Anketler için genellikle işletmelere e-mail veya telefon aracılığı ile ulaşılmış ve cevaplar alınmaya çalışılmıştır. Ayrıca, mobilya işletmelerinin yoğun olduğu bazı yerlerde de anket cevapları karşılıklı görüşmelerle yapılmıştır. Anketler 42 büyük ölçekli işletmeden sağlanmış, verilerinin derlenmesi 6 aylık bir dönemi içermiştir.

Anketlerin değerlendirilmesi; aritmetik ortalamalar ve yüzde frekans dağılımlarına göre yapılmıştır. Bu amaçla 'SPSS' İstatistik ve 'Microsoft Office Excel' programından faydalanılmıştır. Ancak, birden çok seçeneğin önem, katılım ve kullanım düzeylerine göre cevaplandırılması istenen soruların ağırlıklı ortalamaları hesaplanmıştır. Ağırlıklı ortalama değerlerinin düzeyleri; çok yüksek (4.1-5.0), yüksek (3.1-4.0), orta (2.1-3.0), düşük (1.1-2.0) ve çok düşük (0.0-1.0) olarak belirtilmiştir.

### 3. Bulgular ve İrdeleme

#### 3.1. Üretim

İşletmelerin üretimde karşılaşılan sorunlara ait verilerin istatistiksel hesaplamaları yapılmış ve sonuçlar Tablo 2' de verilmiştir.

Tablo 2. Üretimde karşılaşılan sorunlar

Sorunlar	Katılım dereceleri* ve katılım sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama
	1	2	3	4	5			
Kalifiye eleman eksikliği	2	-	-	15	25	42	187	4,6
Enerji maliyetinin yüksekliği	1	4	5	13	19	42	171	4,1
İşçilerin dikkat eksikliği	1	3	3	24	11	42	167	4,0
Yasa ve yönetmelik eksiklikleri	1	5	13	13	9	41	147	3,6
Üretim planlaması aksaklıkları	1	10	4	17	9	41	146	3,6
İşçiler arası sorunlar	1	8	8	14	10	41	147	3,6
İthal hammadde zorlukları	4	5	9	15	9	42	146	3,5
Yerli hammadde eksikliği	4	10	4	13	11	42	143	3,4
İşçi-üst yönetim sorunlar	2	9	9	17	5	42	140	3,3
Talep yetersizliği	3	8	13	11	7	42	137	3,3
Finansman yetersizliği	3	13	9	9	7	41	127	3,1
Teknoloji yetersizliği	6	17	5	9	5	42	116	2,8

\*1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 2'ye göre, işletmelerin üretimde karşılaştığı en önemli sorunun kalifiye eleman eksikliği olup, bunu enerji maliyetinin yüksekliği ve işçilerin dikkat eksikliği izlemiştir. Teknoloji yetersizliği ise en önemsiz sorun olarak belirlenmiştir. Burada;

üretimde karşılaşılan sorunlardan kalifiye eleman eksikliği çok yüksek, diğerleri ise genellikle yüksek ve orta düzeyde olduğu belirtilebilir.

Bu konuda yapılan çalışmada [18]; öncelikli sorun olarak eğitilmiş eleman yetersizliği olduğu belirtilmektedir. Diğer bir çalışmada [19] ise; büyük ölçekli işletmelerde en önemli sorun olarak üretim giderlerinin yüksekliği belirtilmektedir.

Eğitilmiş eleman ihtiyacı duyulan bölümler ve üretimdeki elemanların niteliğine ait verilerin istatistiksel hesaplaması yapılarak sonuçlar Tablo 3 ve Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 3. İşletmede eleman ihtiyacı duyulan bölümler

Bölümler	Katılım Dereceleri* ve Katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı ortalama
	1	2	3	4	5			
Tasarım	0	0	3	10	29	42	194	4,62
Pazarlama	0	1	3	10	28	42	191	4,55
Ar-Ge	0	0	4	13	25	42	189	4,5
Kalite-Kontrol	0	1	5	11	25	42	186	4,43
Üretim	1	3	1	11	26	42	184	4,38

\*1:Önemsiz, 2: Az önemli, 3: Kararsızım, 4: Önemli, 5: Çok önemli

Tablo 3'de işletmelerde eleman ihtiyacı duyulan bölümler; yüksek düzeylerde tasarım, pazarlama, Ar-Ge, kalite-kontrol ve üretim olarak çıkmıştır.

Bu konu ile ilgili yapılan çalışmada [13]; sırasıyla üretim, tasarım, pazarlama ve kalite kontrol bölümünde eğitilmiş elemana ihtiyaç olduğu, diğer çalışmalarda [16, 18] ise; üretim, tasarım, kalite kontrol ve Ar-Ge bölümünde eğitilmiş elemana ihtiyaç olduğu açıklanmaktadır. Bunlara göre; çalışmada farklı sonuçların ortaya çıktığı, bunun da özellikle ülkemizde işletmelerin tasarıma verdikleri önem ile açıklanabileceği ortaya konulabilir (5, 6, 8).

Tablo 4'de işletmeler için üretimde olması gereken eleman türü; yüksek düzeylerde kalifiye işçi, mühendis ve teknisyen olarak belirlenmiştir. Bunları, orta düzeyde vasıfsız işçi izlemiştir.

Bu konu ile ilgili yapılan çalışmada [16], öncelikli olarak ihtiyaç duyulan eleman çeşitleri sırasıyla; kalifiye işçi, tekniker, mühendis şeklinde olduğu; diğer bir çalışmada [13] ise kalifiye işçi, mühendis, teknisyen olduğu açıklanmaktadır. Bunlara göre çalışmada uyumlu sonuçlar çıktığı belirtilebilir.

Tablo 4. Elemanların niteliği

Eleman Niteliği	Katılım Dereceleri* ve Katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı ortalama
	1	2	3	4	5			
Kalifiye işçi	1	1	0	7	33	42	196	4,67
Mühendis	0	2	1	10	29	42	192	4,57
Teknisyen	0	0	4	14	24	42	188	4,48
Vasıfsız işçi	5	13	8	11	5	42	124	2,95

\*1:Önemsiz, 2: Az önemli, 3: Kararsızım, 4: Önemli, 5: Çok önemli

İşletmelerin çeşitli hammaddelerin sağlanmasındaki zorlukları ve karşılaşılan sorunlara ait verilerin istatistiksel hesaplaması yapılmış sonuçlar sırası ile Tablo 5’de belirtilmiştir.

Tablo 5. Hammaddelerin sağlanmasında karşılaşılan sorunlar

Sorunlar	Katılım Dereceleri* ve Katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama
	1	2	3	4	5			
Hammadde fiyat yüksekliği	2	1	4	19	16	42	172	4,1
Gümrük problemleri	2	5	12	12	11	42	151	3,6
İthalde taşıma zaman kayıpları	2	8	9	13	10	42	147	3,5
Malzeme standart değil	1	12	7	13	9	42	143	3,4
Hammadde kalitesizliği	4	10	5	19	4	42	135	3,21
Yerli ham. de arz yetersizliği	3	11	8	13	6	41	131	3,19

\*1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum.

Tablo 5’de, çok yüksek düzeyde hammadde fiyatları çıkmış, bunu yüksek düzeyde diğerleri izlemiştir. Yerli hammadde arz yetersizliği ise en son sorun olarak çıkmıştır.

Bu konu ile ilgili yapılan çalışmada [18]; öncelikli sorun olarak yüksek maliyet, gümrük problemleri ve ithalatta taşımada zaman kayıpları olduğu belirtilmektedir. Çalışma sonuçları bunlarla uyumlu olup, bu da sektörlerdeki aynı sorunların devam etmesi ile açıklanabilir (5, 6, 9).

İşletmelerin teknolojik gelişmeleri izleme ve teknoloji kullanamama nedenlerine ait verilerin sonuçları Tablo 6’de Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 6’da işletmelerin teknolojik gelişmeleri izleme yöntemi; çok yüksek düzeylerde internet, fuarlar ve kataloglar çıkmış ve bunları yüksek düzeyde dergiler izlemiştir.



Tablo 6. Teknolojik gelişmeleri izleme yöntemleri

Yöntemler	Katılım Dereceleri* ve Katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama
	1	2	3	4	5			
İnternet	0	1	1	12	28	42	193	4,60
Fuarlar	1	0	4	9	28	42	189	4,5
Katalog	0	0	6	17	19	42	181	4,31
Dergiler	1	6	5	18	12	42	160	3,81

\*1: Hiç kullanılmaz, 2: Çok az kullanılır, 3: Ara sıra kullanılır, 4: Sıklıkla kullanılır, 5: Sürekli kullanılır

Bu konu ile ilgili yapılan çalışmada [16]; orta ve büyük işletmelerin internet, uluslararası fuarlar ve bunların yanında diğerlerinden de yararlandıkları belirtilmektedir. Diğer bir çalışmada [18] ise; en fazla katalog ve dergi kullanıldığı, bunu fuarlar ve internetin izlediği ortaya konulmuştur.

Tablo 7. İşletmelerin yeni teknolojiyi kullanamama nedenleri

Nedenler	Katılım Dereceleri* ve Katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama
	1	2	3	4	5			
Kalifiye eleman eksikliği	0	4	5	17	16	42	171	4,07
Maliyetinin yüksek olması	4	2	6	17	13	42	159	3,79
Ürünlerin satılmama kaygısı	5	14	10	8	4	41	115	2,80
Kredi imkânları	5	12	14	8	2	41	113	2,76
Fabrika alanının yetersizliği	6	21	5	6	4	42	107	2,55

\*1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 7’de çok yüksek düzeyde kalifiye eleman yetersizliği çıkmış, bunu yüksek düzeyde maliyet ve orta düzeyde diğerleri izlemiştir.

Bu konu ile ilgili yapılan çalışmada [16]; öncelikli sorun olarak yüksek maliyet ve atölye yetersizliği olduğu açıklanmaktadır.

### 3.2. Tasarım, pazarlama ve tanıtım

İşletmelerin tasarım ölçütleri, kullanılan kaynaklar ve yeni ürün geliştirmedeki verileri değerlendirilerek sonuçları Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10’de verilmiştir.

Tablo 8’de işletmelerin tasarım ölçütleri çok yüksek düzeyde olup; sırası ile ekonomiklik, işlevsellik, sağlamlık ve estetiklik olarak belirlenmiştir.

Bu konuda yapılan çalışmada [16]; orta ve büyük ölçekli işletmelerde estetiklik, kalite, fonksiyonellik, ekonomiklik olarak açıklanmaktadır. Diğer bir çalışmada [18] ise; dikkate alınan ölçütlerin sırasıyla ürün kalitesi, estetiklik, ekonomiklik ve işlevsellik olarak ortaya konulmaktadır.

Tablo 8. Tasarım ölçütleri

Kriterler	Katılım dereceleri* ve katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı toplam	Ağırlıklı ortalama
	1	2	3	4	5			
Ekonomiklik	0	1	1	15	25	42	190	4,52
İşlevsellik	1	1	1	14	25	42	187	4,45
Sağlamlık	1	0	2	15	24	42	187	4,45
Estetiklik	1	1	1	15	24	42	186	4,43

\*1:Önemsiz, 2: Az önemli, 3: Kararsızım, 4: Önemli, 5: Çok önemli

Bunlara göre; çalışma sonuçlarının literatürler uyumlu olmadığı ortaya konulabilir. Bunlara göre işletmelerin tasarım ölçütlerinde geçmişe oranla belli bir aşamaya geldiği ve tasarımda ekonomikliğin giderek önem kazandığı ortaya konulabilir.

Tablo 9'da; işletmelerin tasarımda kullanılan kaynaklardaki yöntemlerde; müşteri istekleri ve tasarım birimi çok yüksek, bunları; daha düşük değerlerle aynı düzeyde katalog/dergi ile yüksek düzeyde internet ve tasarım büroları izlemiştir.

Tablo 9. Tasarımda kullanılan kaynaklar

Yöntemler	Katılım Dereceleri* ve Katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama
	1	2	3	4	5			
Müşteri istekleri	0	0	2	14	26	42	192	4,57
İşletme tasarım birimi	2	1	0	10	29	42	189	4,50
Katalog / dergi	2	0	8	15	17	42	171	4,07
İnternet	2	1	7	17	15	42	168	4,00
Tasarım büroları	5	9	10	8	7	39	120	3,08

\*1:Hiç kullanılmaz, 2: Çok az kullanılır, 3: Ara sıra kullanılır, 4: Sıklıkla kullanılır, 5: Sürekli kullanılır

Bu konu ile ilgili yapılan çalışmada [20]; firmaların tasarım ihtiyaçlarını sırasıyla; müşteri istekleri, katalog /dergilerden, internetten ve tasarım birimi aracılığıyla karşıladıkları belirtilmektedir. Çalışmada genellikle uyumlu sonuçlar yanında farklılıkların işletmelerin tasarıma giderek daha fazla önem vermeleri ile açıklanabilir.

Pazarlamada satış yolları ve yeni ürün geliştirmede göz önünde bulundurulacak faktörlerle ilgili verilerin istatistik değerlendirmeleri yapılarak sonuçlar Tablo 10 ve Tablo 11'de belirtilmiştir.

Tablo 10. Satış yolları

Yöntemler	Katılım Dereceleri* ve Katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama
	1	2	3	4	5			
Satış şubeleri	2	3	0	8	28	41	180	4,39
İhracat yapma	0	3	3	11	23	40	174	4,35
Özel sipariş	3	2	7	16	14	42	162	3,86
Fabrikadan	6	8	6	7	15	42	143	3,40
Aracı yolu ile	8	5	7	12	7	39	122	3,13

\*1:Hiç kullanılmaz, 2: Çok az kullanılır, 3: Ara sıra kullanılır, 4: Sıklıkla kullanılır, 5: Sürekli kullanılır.

Tablo 10'a göre işletmelerin satış yolları; çok yüksek düzeyde satış şubeleri ve ihracat yapma, yüksek düzeylerde ise özel sipariş, fabrikadan satış ve aracı pazarlaması olarak çıkmıştır.

İşletmelerin belirtilen ürün tanıtım yöntemlerine ait veriler değerlendirilerek sonuçlar Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11'de tanıtım yöntemlerinde; kataloglar, firma internet sitesi, ürün tanıtım broşürleri, pazarlama elemanlarının firma ziyaretleri ve yurt içi fuarlar olarak çok yüksek; gazete/dergi ilanları, sektör yayınları ve diğer internet site ilanlarında yüksek; TV+Radyo ilanları, sponsorluk ve sokak panoları/afişler ise orta düzeylerde çıkmıştır.

Tablo 11. Ürün tanıtım yöntemleri

Yöntemler	Katılım Dereceleri* ve Katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama
	1	2	3	4	5			
Kataloglar	2	0	4	4	32	42	190	4,52
Firma internet sitesi	1	2	4	4	31	42	188	4,48
Ürün broşürleri	3	0	2	15	22	42	179	4,26
Pazarlama elemanları ile	2	2	3	13	22	42	177	4,21
Yurt içi fuarları	4	0	6	9	22	41	168	4,10
Gazete/dergi ilanları	5	4	8	11	13	41	146	3,56
Sektör yayınları	6	6	6	9	14	41	142	3,46
Diğer internet site ilanları	8	8	8	7	11	42	131	3,12
TV+Radyo ilanları	9	9	5	12	6	41	120	2,93
Sponsorluk	10	8	10	6	7	41	115	2,80
Sokak panoları/afişler	14	8	6	6	7	41	107	2,61

\*1:Hiç kullanılmaz, 2: Çok az kullanılır, 3: Ara sıra kullanılır, 4: Sıklıkla kullanılır, 5: Sürekli kullanılır.

Bu konuda yapılan çalışmada [16]; orta ve büyük ölçekli işletmelerin genellikle tanıtım yöntemlerini uyguladıkları; bunların yanında yurt dışı fuarları, radyo, TV ve

internet kanalıyla reklam yaparak daha geniş kitlelere ulaşmaya çalıştığı açıklanmaktadır.

### 3.3. Gümrük birliği ve ticaret

İşletmelerin gümrük birliği ve ticaret ile ilgili verileri değerlendirilerek sonuçlar Tablo 12, Tablo 13, Tablo 14 ve Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 12. Gümrük Birliği’nin olumlu etkileri

Etkiler	Katılım Dereceleri* ve Katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama
	1	2	3	4	5			
İhracat imkânı arttı.	2	1	5	20	12	40	159	3,98
U.arası standartta üretim	2	5	4	17	12	40	152	3,8
Vergi kalktı, ihr. kolaylaştı	1	3	12	14	9	39	144	3,69
İleri tek.loji imkânı doğdu	3	2	14	11	9	39	138	3,54
Üretim kapasitesi arttı	3	8	8	12	9	40	136	3,4

\*1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 12’de, işletmelerin gümrük birliğine girmenin olumlu etkilerinin hepsi yüksek düzeylerde çıkmıştır. Bunlardan sırası ile ihracat imkânlarının artması ve uluslararası standartta üretim ilk, üretimde kapasite artışı ise son sırada yer almıştır.

Tablo 13’de olumsuz etkilerde; öncelikle orta düzeyde girdi maliyeti yüksekliğinin rekabeti zorlaştırması çıkmış, bunu aynı düzeyde diğerleri izlemiştir. Bunları orta düzeyde teknolojik yetersizliğin rekabeti azaltması izlemiştir.

Tablo 13. Gümrük Birliği’nin olumsuz etkileri

Etkiler	Katılım Dereceleri* ve Katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama
	1	2	3	4	5			
Girdi mali. yük. rekabeti zorlaştı	0	11	11	12	6	40	133	3,33
Dış ticaretle ilgili bilgi eksikliği	2	12	7	11	8	40	131	3,28
İthal ürünler iç piyasayı düşürdü	3	9	8	15	5	40	130	3,25
Düşük kalite ve standart eksikliği rekabeti engelledi.	2	11	11	11	5	40	126	3,15
Dış ticarete şirketi yetersizliği	1	13	10	9	5	38	118	3,11
Teknolojik yetersizliğin rekabeti azaltması	5	8	16	6	5	40	118	2,95

\*1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Gümrük birliği ile ilgili yapılan çalışmada [16]; olumlu etkisi olarak ihracat imkânlarının artması, olumsuz etkisi olarak yabancı ürünlerin piyasaya girmesinin yerli mala olan talebi düşürdüğü belirtmektedir. Bunlara göre; Gümrük birliğinin olumlu

etkilerinde genellikle uyumlu, olumsuz etkilerinde ise uyumsuz sonuçların çıktığı ortaya konulabilir.

Tablo 14'e göre; işletmelerin ihracatta karşılaştığı en önemli sorunlarda yüksek düzeyde mevzuat zorlukları ve lojistik çıkmış, bunları aynı düzeyde diğerleri izlemiş; finansman yetersizliği ise orta düzeyde ve en önemsiz olarak belirlenmiştir.

İşletmelerin ihracat yaparken karşılaştığı sorunlar ile ilgili yapılan çalışmada [16]; sırasıyla ihracatta mevzuattan doğan zorluklar, ambalaj, SDTŞ'leri ile finansman ve standartların yetersizliği olarak açıklanmıştır. Buna göre, çalışma sonucunun literatürle önemli bir farklılık oluşturmadığı ortaya konulabilir.

Tablo 14. Mobilya ihracatında karşılaşılan sorunlar

Sorunlar	Katılım Dereceleri* ve Katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama
	1	2	3	4	5			
Mevzuattaki zorluklar	0	11	8	11	10	40	140	3,50
Lojistik	4	7	6	12	11	40	139	3,48
Standart	4	9	7	10	10	40	133	3,33
Org.zasyon yetersizliği	4	8	8	12	8	40	132	3,30
Ambalaj	4	11	8	8	9	40	127	3,18
Kalite	7	11	6	5	11	40	122	3,05
Finansman yetersizliği	8	13	12	2	5	40	103	2,58

\*1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 15'de ithalatta karşılaşılan sorunlarda yüksek düzeylerde teşvik yetersizliği çıkmış, onu mevzuattaki zorluklar ve finansman zorlukları izlemiştir.

Tablo 15. Mobilya ithalatında karşılaşılan sorunlar

Sorunlar	Katılım Dereceleri* ve Katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama
	1	2	3	4	5			
Teşvik yetersizliği	5	5	5	11	12	38	134	3,53
Mevzuattaki zorluklar	5	6	9	9	10	39	130	3,33
Finansman zorlukları	7	7	9	10	6	39	118	3,03

\*1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Konu ile ilgili yapılan çalışmada [16]; sorunlar sırasıyla teşvik yetersizliği, finansman ve mevzuattaki zorluklar olarak açıklanmaktadır. Buna göre, çalışmada literatürle önemli bir farklılık oluşturmadığı ortaya konulabilir.

### 3.4. Rekabet

Türkiye mobilya endüstrisi işletmelerin kategorisindekilere göre üstün olduğunu düşündükleri unsurlara ait veriler değerlendirilerek sonuçlar Tablo 16’ da verilmiştir.

Tablo 16’ya göre, işletmelerin rekabetteki avantajlı unsurlarda; ürün kalitesi ve çeşidi çok yüksek düzeyde ve bunları aynı düzeylerde diğerleri izlemiş; ödeme kolaylığı ve fiyat uygunluğu orta düzeyde çıkmıştır.

Tablo 16. İşletmenin avantajlı unsurları

Rekabet Üstünlüğü	Katılım Dereceleri* ve Katılım Sayısı					Toplam	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama
	1	2	3	4	5			
Ürün kalitesi	1	0	1	13	27	42	191	4,55
Yeterli ürün çeşidi	0	2	2	12	26	42	188	4,48
Firmanın “Marka” durumu	2	2	2	9	27	42	183	4,36
Moda ve müşteri talep analizi	1	0	6	12	23	42	182	4,33
Teknolojinin izlenmesi	1	3	2	11	25	42	182	4,33
Pazarlamaya verilen önem	1	1	4	14	22	42	181	4,31
Satış sonrası hizmet	1	3	5	14	19	42	173	4,12
Tanıtmaya verilen önem	1	1	10	12	18	42	171	4,07
Ödeme kolaylığı	1	1	11	15	14	42	166	3,95
Fiyat uygunluğu	1	2	11	17	11	42	161	3,83

\*1: Çok kötü, 2: Kötü, 3: Orta, 4: İyi, 5: Çok iyi

Bu konuda yapılan çalışmada [4]; sırasıyla ürün kalitesinde, satış sonrası hizmette ve yeterli ürün çeşidinde çok iyi durumda oldukları belirtilmektedir. Buna göre, çalışma sonuçlarının literatürle uyumlu olduğu ortaya konulabilir.

## 4. Sonuç ve Öneriler

### 4.1. Sonuçlar

Çalışmada işletmelerin sorunları; genel üretim, tasarım-pazarlama, gümrük birliği ve rekabet olarak dört ana kısımda incelenmiştir. Bunların ağırlıklı ortalama düzeyleri; üretim, tasarım-pazarlama-tanıtım ve rekabette en yüksek; gümrük birliğinin etkileri ve ticarete ise yüksek çıkmıştır. Bunlara göre; genel olarak işletmelerin daha önceki belirlenmiş sorunlarının devam ettiği; ancak kurumsal olarak önemli bir gelişme gösterdikleri ortaya konulabilir. Bunun yanında işletme dışından kaynaklanan eleman

niteliği, hammadde sağlanması ve kalitesi ile mevzuat sorunlarının devam ettiği gözlemlenmiştir.

Üretimde karşılaşılan sorunlarda; öncelikle kalifiye eleman eksikliği çıkmış, onu bir miktar düşük değerinde enerji maliyetinin yüksekliği ve işçilerin dikkat eksikliği izlemiştir. İşletmede eleman ihtiyacı duyulan bölümlerde öncelikle tasarım çıkmış, onu çok az düşük değerlerle pazarlama, Ar-Ge, kalite kontrol ve üretim izlemiştir. Elemanların niteliği kapsamında kalifiye işçi ihtiyacı ilk sırada yer almış, onu bir miktar düşük değerlerde mühendis ve tekniker izlemiştir. Hammadde sağlanmasında yüksek maliyet en önemli sorun olarak çıkmıştır. İşletmelerin yeni teknolojiyi kullanamama nedenlerinde kalifiye eleman eksikliği ve yüksek maliyet belirlenmiştir.

İşletmelerin tasarım, pazarlama ve tanıtımlarından tasarım ölçütlerinde ekonomiklik ilk sırada olup, onu yaklaşık aynı değerlerde işlevsellik, sağlamlık ve estetiklik izlemektedir. İşletmelerin tasarımda kullanılan kaynaklarda; müşteri istekleri ilk sırada yer almış, onu bir miktar düşük değerinde tasarım birimi izlemiştir.

İşletmelerin satış yolları ile ilgili yaklaşık aynı değerlerle satış şubeleri ve ihracat yapma çıkmıştır. Ürün tanıtımına ise; aynı şekilde kataloglar ve firma internet sitesi öncelikli yöntemler olarak belirlenmiştir.

Gümrük birliğinin etkileri ve ticarete; gümrük birliğinin olumlu etkileri ihracatın artması ve uluslararası standartta üretimin gerçekleşmesi; olumsuz etkilerinde ise öncelikle orta girdi maliyeti yüksekliğinin rekabeti zorlaştırması çıkmıştır. İşletmelerin ihracatta karşılaştığı en önemli sorunlarda yüksek düzeyde mevzuat zorlukları ve lojistik çıkmış, ithalatta ise teşvik yetersizliği olarak belirlenmiştir.

İşletmelerin rekabetteki avantajlı unsurları, ürün kalitesi ve çeşidi olarak belirlenmiştir.

#### *4.2. Öneriler*

Mobilya endüstrisi son yıllarda hızlı bir dönüşüm geçirerek eskiye oranla çok daha bilgi ve sermaye yoğun bir yapı ile gelişmektedir. Bu dönüşümdeki en önemli unsur, özellikle gümrük birliği sonrası mobilya endüstrisinin küreselleşme süreci yaşamasıdır.

Mobilya endüstrisi büyük ölçekli işletmelerinin en önemli sorunu kalifiye eleman eksikliğidir. Bu bakımdan öncelikle tasarım ve üretimde mühendis, tekniker ve kalifiye işçi ihtiyaçları öncelikli olarak karşılanmalıdır. Bu da, eğitim kurumlarının

gelişen teknolojiye yönelik programlarının daha güncel içerikte ve uygulamalı olarak yapılması ile sağlanabilecektir. Ayrıca, giderek artan önemi ile eğitim kurumları–sanayi işbirliğine süreklilik kazandırılmalıdır.

Türkiye’de üretilen odun hammaddeleri mobilya endüstrisi ve ağaç işleri sanayisinin ihtiyacını kalite, zaman ve miktar olarak karşılayamamaktadır. Bu bakımdan gerekli devlet kurumlarınca odun kaynaklarının yetiştirilmesi, standartlar ve pazarlanması uygulamalara ağırlık verilmelidir.

Dünya pazarında ülkelerin rekabet edebilmesinde etkili olan en önemli güç tasarıma verilen önemdir. Buna göre; üniversitelerde mobilya tasarımı eğitimine ağırlık verilerek işletmelerin özgün tasarımlara yönlendirilmesine katkıda bulunulmalıdır.

Büyük ölçekli işletmelerin uluslararası mobilya pazarındaki payını artırması bakımından sektörün ve ürünlerinin tanıtılmasına yönelik fuar vb. çalışmalarda katılımın sürekliliği artırılarak sürdürülmelidir.

## **Kaynaklar**

- [1] Anonim, Ankara Kalkınma Ajansı; Siteler, Mobilya ve Ankara, 2011-2012.
- [2] Anonim, D.P.T., Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ağaç Ürünleri ve Mobilya Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Mayıs 2006, 2007-2013.
- [3] Gürpınar, K. Ve Barca, M., Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri, Eskişehir OGÜ. İİBD. Dergisi, 2007; 2(2) 41-61.
- [4] Arslan, A., Sönmez, A. ve Gürleyen, L., Türkiye Mobilya İşletmelerinin Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Politeknik Dergisi, 2009; 12:1, 47-53.
- [5] Anonim, Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Ankara, (2013).
- [6] Anonim, Mobilya Sektörü Raporu, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Genel Müdürlüğü, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi, (2013-1).
- [7] Ataseven, F., Türkiye Mobilya Endüstrisi Büyük Ölçekli İşletmelerin Yapısal İncelenmesi, Sorunları ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2014.
- [8] Malkoçoğlu, A., Mobilya Endüstrisi Ders Notları (Yayınlanmamış), KTÜ. Orman Fak. Orman Endüstri Müh. Bölümü, Trabzon, 2014.



- [9] Anonim, Mobilya Sektör Raporu, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, (2014).
- [10] Ertürk, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul Beta Basım Yayım, 47 s İstanbul, 2000.
- [11] Mucuk, İ., Temel İşletme Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005.
- [12] Er, A. H., Mobilya Endüstrisinde Tasarım Yönetimi (Büyük Ve Küçük Ölçekli Türk Firmalarından Örnekler), I. Ulusal Mobilya Kongresi, Bildiriler Kitabı: 79-89, Ankara, Kasım 1997.
- [13] Kurtoğlu, A., Koç, H. ve Aksu, B., Türk Mobilya Sanayinin Yapısal Görünümü, I. Uluslar Arası Mobilya Kongresi ve Sergisi, Bildiriler Kitabı: 19-29, İstanbul, Ekim 1999.
- [14] Burdurlu, E. ve Güçbilmez, M., Mobilya Endüstrisi İçin Teknoloji Seçiminde Temel Yaklaşımlar, I. Uluslar Arası Mobilya Kongresi ve Sergisi, Bildiriler Kitabı: 435-446, İstanbul, Ekim 1999.
- [15] Efe, H. ve Gürleyen, L., Endüstriyel Mobilya Üretiminde İleri Teknoloji Kullanımının İşletme Performansına Etkileri, III. İleri Teknoloji Sempozyumu, Ağustos, Bildiriler Kitabı: 1-21, Ankara, 2003.
- [16] Demirci, S., Türkiye Mobilya Endüstrisinin Yapısı Sorunları ve Çözüm Önerileri, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004.
- [17] Çaylı, M., Türkiye’de Mobilya Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ’lerin Mevcut Durumu, Sorunları ve Çözüm Önerileri (2000-2004 Anket Uygulamalı), Yüksek Lisans Tezi , Zonguldak Karaelmas Üniversitesi (Bülent Ecevit Üniversitesi), Fen Bilimleri Enstitüsü , Zonguldak, 2006.
- [18] Aras, R., İmirzi, H., Ö. ve Akın, H., İstanbul’daki Küçük ve Orta Ölçekli Mobilya Üretim İşletmelerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri, Gazi Üniversitesi ,Teknik Eğitim Fakültesi, Mobilya ve Dekorasyon Eğitimi Bölümü, Politeknik Dergisi, 2007; 10,1; 105-110 s.
- [19] Sönmez, A. ve Arslan, A., R., Döşemeli Mobilya Endüstrisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri, Gazi Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Mobilya ve Dekorasyon Bölümü, Politeknik Dergisi, 2010; 13, 3; 191-201 s.
- [20] Üstüner, A., İ., Ankara’daki Mobilya ve Dekorasyon İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010.

