

SERİ  
SERIES  
SERIE  
SÉRIE

A

CİLT  
VOLUME  
BAND  
TOME

45

SAYI  
NUMBER  
HEFT  
FASCICULE

2

1995

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
**ORMAN FAKÜLTESİ**  
D E R G İ S İ

REVIEW OF THE FACULTY OF FORESTRY,  
UNIVERSITY OF ISTANBUL

ZEITSCHRIFT DER FORSTLICHEN FAKULTÄT  
DER UNIVERSITÄT ISTANBUL

REVUE DE LA FACULTÉ FORESTIÈRE  
DE L'UNIVERSITÉ D'ISTANBUL



# AVRUPA TOPLULUĞU İLE GÜMRÜK BİRLİĞİ SÜRECİNDE TÜRKİYE MOBİLYA SANAYİİ

Prof. Dr. Ahmet KURTOĞLU<sup>1)</sup>  
Y. Doç. Dr. K. Hüseyin KOÇ<sup>1)</sup>

## Kısa Özet

Avrupa Topluluğu ile gümrük birliğinin başladığı 1 Ocak 1996'da Türkiye Mobilya Sanayii'nin yapısal görünümü, sorunları, istihdam politikası, teknolojik düzeyi ve rekabet gücü incelenerek Topluluk ülkeleri ile karşılaştırılmıştır.

Çalışma sonucunda, Türkiye Mobilya Sanayii'nin arz-talep dengesi, ihracat-ithalat değerleri, işletme büyüklüğü, kapasite kullanım oranı, rekabet gücü açısından önemli yapısal yetersizliklere sahip olduğu ve hızla çözülmesi gereken önemli işletmecilik problemlerinin bulunduğu görülmüştür.

## 1. GİRİŐ

Avrupa Topluluğu ile "Gümrük Birliği"nin gerçekteştiği 1 Ocak 1996 tarihi, Türkiye mobilya sanayii için önemli yapısal sorunları yeniden gündeme getirmiştir. Gümrük Birliği ile uluslararası rekabetle karşı karşıya kalan imalat sanayii sorunlarını hızla analiz ederek yapısal iyileştirmelere ve dönüşümlere başlamak zorundadır. Aksi halde gittikçe yoğunlaşacak rekabet ortamında sektörü oluşturacak pekçok işletme kalite düzeyi ve üretim maliyetleri açısından başabaş rekabet koşullarını kaybedecektir.

Bu çalışmada, Gümrük Birliği sürecinin başlağıdı 1995 sonu ve 1996 yılı başlarında Türkiye mobilya sanayii'nin görünümünü belirli temel parametreler çerçevesinde ortaya koymak ve böylece dünya ölçeğinde serbest rekabet koşulları ile karşı karşıya kalacak bu sektöre endüstriyel stratejileri belirlemede temel bir baz sağlamak amaçlanmıştır.

1) İ.Ü. Orman Fakültesi Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Orman Endüstrisi, Makinaları ve İşletme Anabilim Dalı

Mobilya Sanayii ile sınırlandırılan çalışma kapsamı aşağıdaki temel parametreler üzerine kurulmuştur. Bu parametreler; Türkiye Mobilya Sanayii'nin yapısal görünümü ve Avrupa Topluğu mobilya sanayi ile karşılaştırılması, öncelikli sorunları, istihdam politikası, teknolojik düzeyi ve rekabet gücüdür.

## 2. TÜRKİYE MOBİLYA SANAYİİ'NİN YAPISAL GÖRÜNÜMÜ VE AVRUPA TOPLULUĞU MOBİLYA SANAYİİ

Türkiye mobilya sanayii orman ürünleri sanayii içerisinde; gerek diğer sanayii dallarının ürünlerini girdi olarak kullanması, örneğin kereste, yonga levha, kaplama... gibi ve gerekse ülke ekonomisine kazandırdığı önemli düzeydeki katma değer etkisi ile göreceli bir öneme sahiptir. Ayrıca mobilya sektörünün dinamik ve gelişen yapısı diğer orman ürünleri sektörüne örnek olacak, gelişmesine kaynak oluşturacak bir işleve sahiptir. Ancak Türkiye mobilya sanayii önemli düzeyde bir endüstriyel gelişme potansiyeline karşın bugün olması gerekli gelişmişlik düzeyinde değildir. Sektör klasik yöntemlerle işletilen atölye tipi bir üretim yapısı ile sayıları sınırlı düzeyde de olsa ileri teknoloji uygulamalarına (CAD, CAM...) geçmeyi başarmış işletmelerden oluşan heterojen bir yapısal görünüme sahiptir.

Türkiye mobilya sanayii ve mobilya sanayiine girdi sağlayan diğer orman ürünleri sanayii dallarında arz talep yapısı Çizelge 1'de verilmiştir (MPM, 1994). Çizelgede görüldüğü gibi mobilya, doğrama, ambalaj sandığı, parke, lif levha gibi ürünlerde arz değeri Türkiye içi talebi karşılayacak düzeyde görünmekte, ancak yine mobilya sanayii için çok önemli girdi kalemlerini oluşturan kereste, kontrplak, yonga levha ve kaplama gibi ürünlerde arz, yani yurt içi üretim, talebi karşılayamamaktadır. Bunun sonucu olarak mobilya sektörü arz talep dengesizliği içerisinde, zaman zaman ürettiğini satamayan, zaman zaman da üretim için gerekli hammadde ve yardımcı malzemeleri kalite ve uygun fiyat ya da miktar açısından tedarik edemeyen bir görünüme sahiptir. Mobilya sanayiinde görülen arz fazlalığı henüz ürün kalitesini geliştirme yönünde üretici firmalara yansımamıştır. Kalite iyileştirmesi konusunda mobilya tüketicisinin (ya da kullanıcısı) kalite-fiyat ilişkisini iyi değerlendirebilecek yeterli bir bilinç düzeyinde olmaması da önemli bir eksikliği oluşturmaktadır.

**Çizelge 1:** Türkiye'de Orman Ürünleri Talebi ve Arzı (1000)

**Table 1:** Supply and Demand of Wood Products in Turkey (1000)

ÜRÜNLER Commodities	1990		1994	
	TALEP Demand	ARZ Supply	TALEP Demand	ARZ Supply
Kereste - Lumber (m <sup>3</sup> )	5818	5832	6770	6400
Doğrama - Framing timbers (m <sup>3</sup> )	4915	4603	4870	5170
Parke - Parquet (m <sup>2</sup> )	2833	2833	3512	3512
Ambalaj - Packing materials (Nr)	180333	188333	186170	189700
Kontrplak - Plywood (m <sup>3</sup> )	73	72	85	80
Lif Levha - Fiberboard (ton)	45	45	70	75
Yonga Levha - Particle board (m <sup>3</sup> )	886	873	940	890
Mobilya - Furniture (Adet-Nr)	-	-	8797	9683
Kaplama - Veneer (m <sup>3</sup> )	39628	38428	45600	44600
Lamine Levha - Laminated board (m <sup>2</sup> )	7613	7613	9035	9120

Türkiye mobilya sanayi, işyeri sayısı, çalışan sayısı, kapasite kullanım oranı açısından Avrupa topluluğu ülkeleri ile karşılaştırıldığında önemli bir yapısal bozuklukla karşı karşıyadır. Ancak bu konuda çok sağlıklı veriler elde edilememesi sağlıklı bir analizi zorlaştırmaktadır. Çizelge 2' den görüldüğü gibi kapasite kullanımını açısından ülkemiz orman ürünleri sanayiinde Avrupa topluluğu ülkelerine göre önemli bir yetersizlik ve kapasite kaybı söz konusudur. Endüstrinin yapısal görünümü Çizelge 2'de özetlenmiştir (FESYP 1993/94, MPM 1994, KURTOĞLU 1995, ÖZEN 1988, YBYKP 1994).

**Çizelge 2:** Türkiye Orman Ürünleri Endüstrisinin Yapısı.

**Table 2:** The Structure of the Turkish Forest Products Industry.

ENDÜSTRİ DALI Industrial Branch	İŞYERİ Plants*		ÇALIŞAN SAYISI Employ. Nr	KURULU KAPASİTE Capacity (1000)	KKO** RCU %
	1 Nr	2 Nr			
Kereste - Lumber	27	8887	40000	12904 m <sup>3</sup>	45
Parke - Parquet	-	-	4090	8500 m <sup>2</sup>	53
Ambalaj - Packing materials	11	2772	11088	1985 Nr	50
Kontrplak - Plywood	22	-	-	122 m <sup>3</sup>	70
Lif Levha - Fiberboard	5	-	359	129 ton	86
Yonga Levha - Partical board	25	-	4000	1839 m <sup>3</sup>	74
Mobilya - Furniture	175	12489	18515	1054 Nr	71
Kaplama - Veneer	27	-	-	89740 m <sup>2</sup>	38
Emprenye - Treated materials	25	-	350	589.7 m <sup>3</sup>	35
Kontrtbla - Blockboard	6	-	187	7.6 m <sup>3</sup>	-

\* 1: 20 ve daha yukarı işçi çalıştıran işyerleri

1: Plants with 20 or more employees

2: Tüm işyerleri

2: Total Nr of plants

\*\* KKO: Kapasite Kullanım Oranı

RCU: Rate of Capacity Utilization

Avrupa Topluluğu mobilya endüstrisinin yapısal görünümü Çizelge 3'de özetlenmiştir (HK 1995, ABYKP 1990, YBYKP 1994). Çizelgeden görüldüğü gibi Topluluk ülkeleri mobilya endüstrisi üretimdeki payı bakımından % 65'i orta ve büyük ölçekli işletmelerden oluşan bir yapı göstermektedir. Üretim değerleri bakımından da Türkiye ile Topluluk ülkeleri arasında önemli farklılıklar vardır. Avrupa Topluluğunda 20 ve yukarı işçi çalıştıran toplam 7776 mobilya işletmesinde toplam 559 bin kişi çalışmaktadır. Toplam mobilya üretimi 96.8 milyar DM'dir. Küçük işletmeler dikkate alındığında bu değer 116 milyar DM'a ulaşmaktadır. Yani, küçük işletmelerin üretimindeki payı % 35'i geçmemektedir. Kişi başına düşen ortalama mobilya üretimi 337 DM iken tüketim ise 763 DM'dir.

Mobilya Endüstrisi Avrupa Topluluğunda gelişmiş bir yapı göstermesine rağmen son iki yılda önemli bir daralma göstermiştir. İngiltere ve Portekiz dışındaki tüm Avrupa ülkelerinde mobilya üretimi düşmektedir. Almanya bu gelişmelerde istisna göstermektedir. Topluluğun üretim, ihracat ve ithalat değerleri Çizelge 4'deki gibidir (HK 1995, KURTOĞLU 1995).

**Çizelge 3: Avrupa Topluluğu Mobilya Endüstrisinin Yapısı**  
**Table 3: The Structure of the Furniture Industry of EC (1993)**

ÜLKE Country	İŞYERİ Plants 1* Nr	ÇALIŞAN SAYISI Employ. 1* Nr	ÜRETİM DEĞERİ Value of the Product			KİŞİSEL TÜKETİM Personel Consump. DM
			1* DM mio.	2* DM mio.	KIP SC** %	
Bel. - Lük. (B/L)	269	17485	3316	4445	25	1162
Danimarka (D)	276	15714	2968	3484	15	614
Fransa (F)	891	74501	12622	16112	22	810
Almanya (D)	1893	203070	37348	39668	6	1248
Hollanda (NL)	332	16330	3132	3810	18	884
İngiltere (GB)	1257	93362	13484	14954	10	728
İrlanda (IRL)	42	1571	184	566	67	616
İtalya (I)	1672	78955	17120	26212	35	860
İspanya (ES)	900	47000	6072	8896	32	740
Portekiz (P)	140	8500	418	1646	75	484
Yunanistan (GR)	104	2515	204	742	73	256
AT Toplamı (EC)	7776	559004	96868	116090	-	-
AT Ort. (Aver.)	648	46417	8072	9674	35	763
Türkiye - Turkey	48	4643	-	38	-	-

\* 1: 20 ve daha yukarı işçi çalıştıran işyerleri

1: Plants with 20 or more employees

2: Tüm işyerleri

2: Total Nr of plants

\*\* KİP: Küçük işletmelerin üretim değerindeki payı

SC: Percent of product values of small companies

**Çizelge 4: AT'da Mobilya Üretimi, İhracatı ve İthalatı (1993)**

**Table 4: Production, Exports and Imports of Furniture in EC (1993)**

ÜLKELER Countries	ÜRETİM Production Million DM	İHRACAT Exports Million DM	İTHALAT Imports Million DM	T. BİLANÇO Balance of Trade Mio. DM
Belçika - Lüksemb. (B/L)	4445	2218	2286	- 68
Danimarka (D)	3484	2004	420	+1584
Fransa (F)	16112	2638	4450	-1812
Almanya (D)	39668	5982	9622	-3640
Hollanda (NL)	3810	1306	2890	-1584
İngiltere (GB)	14954	1384	2476	-1090
İrlanda (IRL)	566	86	178	- 92
İtalya (I)	26212	9678	748	+8928
İspanya (ES)	8896	1086	710	+ 376
Portekiz (P)	1646	308	264	+ 44
Yunanistan (GR)	742	43	198	- 155
AT Toplamı (EC)	116090	26733	24242	+2491
Türkiye (Turkey)	38	15.4	19.6	- 4.2

Avrupa Topluluğu 1993 yılında 116 milyar DM'lık üretimin 26.7 milyar DM'nı ihraç etmiştir. Topluluğun mobilya ithalatı ise 1993'de 24.2 milyar DM olarak gerçekleşmiştir. Orman ürünlerinde genel olarak ithalatçı görünümündeki topluluk mobilya endüstrisinde ihracatçı durumdadır.

Türkiye Mobilya Sanayii ile Avrupa Topluluğu mobilya sanayii arasında işletme büyüklükleri bakımından da önemli farklılıklar vardır. Örneğin işletmelerin sınıflaması bakımından Avrupa Topluluğu ülkeleri incelendiğinde her ülkenin ekonomik yapısına göre farklı tanımlamalar yapıldığı ve sınıflamada nitel/nicel kriterlerin kabul edildiği görülmektedir. Topluluk üyesi ülkelerde işçi sayısı bakımından Küçük Ölçekli İşletmeler (KÖİ) İtalya'da 20, üye ülkelerin çoğunda 50, Belçika ve Hollanda da 100, İngiltere'de 200 iken, Orta Ölçekli İşletmeler (OÖİ) İtalya'da 50-100 olarak kabul edilmiş ancak üye ülkelerin çoğunda bu sayı 500 olarak alınmıştır (ULUDAĞ/SE-RİN, 1991). DİE'ye göre ise 10'dan az işçi çalıştıranlar KÖİ, 10-24 arası OÖİ, 25 ve daha yukarı ise Büyük Ölçekli İşletme (BÖİ) sayılmaktadır.

Türkiye Mobilya Sanayi'nin 1995 yılında gerçekleştirilen bir çalışma sonucuna göre genel görünümü Çizelge 5'de verilmiştir. Buna göre Kapasite Kullanım Oranları (KKO), Küçük Ölçekli İşletmeler (KÖİ)'de ortalama % 57, Orta Ölçekli İşletme (OÖİ)'lerde % 70, Büyük Ölçekli İşletme (BÖİ)'lerde % 74'dür. KÖİ'lerde teknik elemana rastlanmazken, OÖİ'lerin % 44'ünde, BÖİ'lerin ise % 100'ünde en az 1 ya da daha fazla teknik eleman bulunmaktadır (KURTOĞ-LU/KOÇ/AKSU, 1996).

**Çizelge 5:** Türkiye Mobilya Sanayii İşletmelerinin Hukuki Şekli, Kapasite Kullanımı ve Teknik Eleman İstihdamı

**Table 5:** Type, Capacity Utilization and Employment of Technical Personnel of the Companies of Turkish Furniture Industry

NİTELİKLER (Qualities)	KÖİ* (SSC) %	OÖİ* (MSC) %	BÖİ* (LSC) %
İŞLETME TİPİ (TYPE OF COMPANY)			
- Tek kişi işletmesi ve Adi şirket (Individual Proprietorship and General Partnership)	84	35	0
- Limited Şirket (Limited Company)	16	24	11
- Anonim Şirket (Joint-Stock Company)	0	41	89
KAPASİTE KULLANIM ORANI (Rate of Capacity Utilization %)	57	70	74
TEKNİK ELEMAN İSTİHDAM EDEN İŞLETMELER Companies Employing Technical Personnel	0	44	100

\* KÖİ (SSC) : Küçük Ölçekli İşletme (Small Scale Company)

OÖİ (MSC) : Orta Ölçekli İşletme (Middle Scale Company)

BÖİ (LSC) : Büyük Ölçekli İşletme (Large Scale Company)

Yukarıda özetlenen ve değişik parametrelerde Avrupa Topluluğu ile karşılaştırılan Türkiye mobilya sanayinin yapısının daha iyi analizi bakımından, öncelikli sorunları, istihdam politikası, teknolojik düzeyi ve rekabet gücü ana başlıklar altına aşağıda incelenecektir.

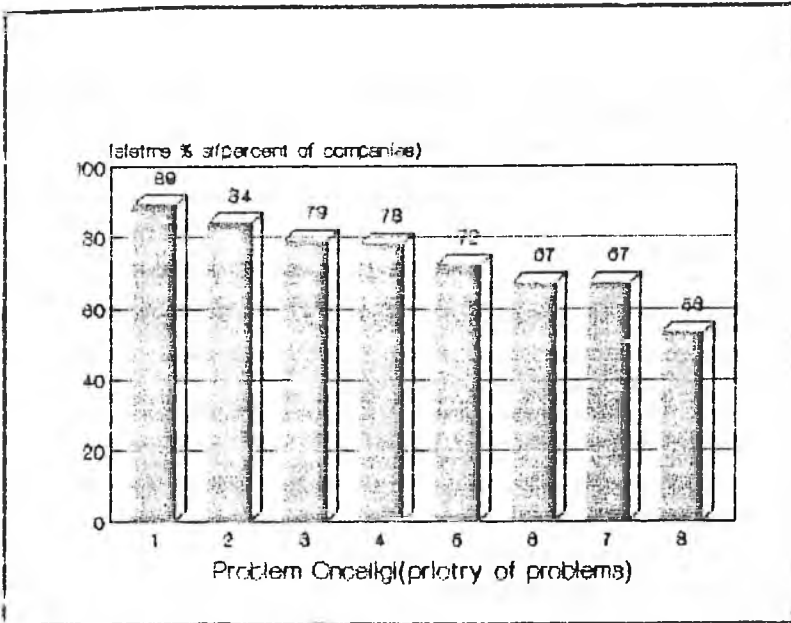
## 2.1 Türkiye Mobilya Sanayii'nin Öncelikli Sorunları

Türkiye Mobilya Sanayii Avrupa Topluluğu ile Gümrük Birliği'nin başladığı bu süreçte önemli düzeyde yapısal sorunlarla ve işletmecilik problemleri ile karşı karşıyadır. Problemler genel düzeyde incelendiğinde işletme büyüklüğü ve çeşitli bölgelere göre değişmekle beraber genelde birbirine benzer bir yapı gösterdiği ve sorunların kaynağını aynı temel etkenlerin oluşturduğu söylenebilir.

Türkiye Mobilya Sanayii'nin yapısal problemlerinin temel kaynağını sektörün temel bir endüstriyel gelişim politikasından yoksun olması, kuruluş yeri, işletme büyüklüğü, sanayinin bölgesel ve ülkesel dağılım bakımından yetersizliği oluşturmaktadır.

Mobilya Sanayiinde mevcut yapılanmanın gümrük birliği sürecinde yaşayacağı sorunları belirlemeye ve çözüm önerileri geliştirmeye yönelik ülke genelinde ayrıntılı bir araştırma ve istatistik veri ne yazık ki yoktur. Ancak bölgesel düzeyde gerçekleştirilen bir araştırmanın bazı önemli sonuçları tüm sektör işletmelerinin sorunlarını önemli ölçüde yansıtacağı düşünülerek aşağıda incelenecektir.

Koç ve Aksu (1995) tarafından Marmara Bölgesi'nde gerçekleştirilen bir araştırma sonucuna göre küçük ve orta ölçekli mobilya ve ahşap sanayii işletmeleri önemli işletmecilik problemleri ile karşı karşıyadır. Bu problemler Şekil 1 ve Şekil 2'de öncelik sırası da dikkate alınarak verilmiştir.

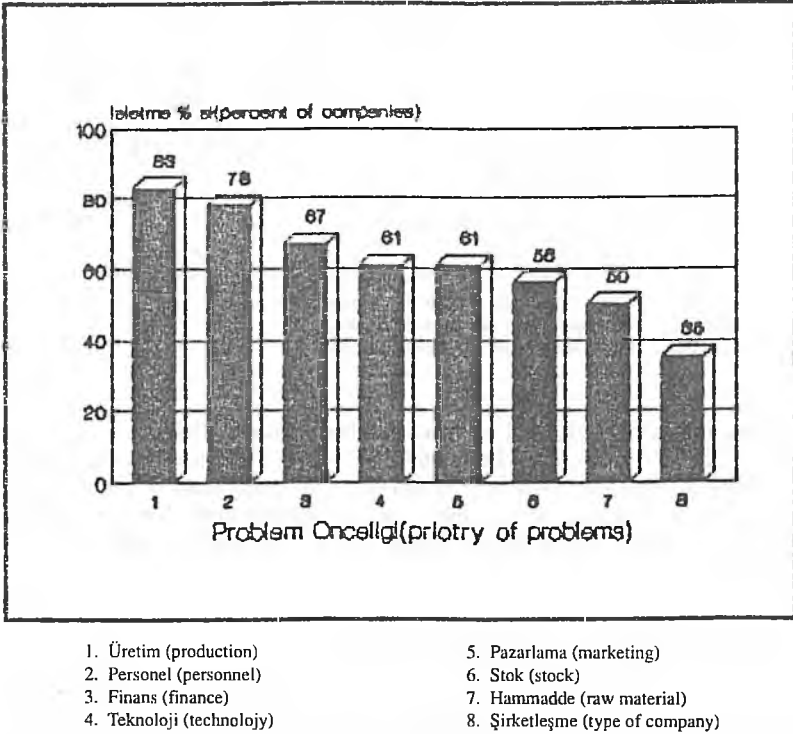


- |                                  |                            |
|----------------------------------|----------------------------|
| 1. Stok (stock)                  | 5. Hammadde (raw material) |
| 2. Şirketleşme (type of company) | 6. Üretim (production)     |
| 3. Pazarlama (marketing)         | 7. Personel (personnel)    |
| 4. Finans (finance)              | 8. Teknoloji (technology)  |

Şekil 1: Yöneticilere göre küçük ölçekli mobilya sanayii işletmelerinde problemlerin öncelikleri

Figure 1: Degree of priority of the problems in the small scale companies of Turkish furniture industry, as perceived by the managers

Şekil 1'den görüleceği gibi, yöneticilerin görüşlerine göre, küçük ölçekli işletmelerin % 89'u üretimini aksatmayacak ölçüde hammadde stoğu yapamayarak stok sıkıntısı çekmektedir. Ayrıca % 84 gibi önemli sayıda işletme ise hâlâ şirketleşme sürecini tamamlayamamıştır. Bunun anlamı Türkiye'deki küçük ölçekli mobilya işletmelerinin hâlâ sahip-yönetici şeklinde işletildiği, hukuki yapısının tek kişi işletmesi ya da adi şirket durumunda olduğudur. Babadan kalma geleneksel yöntemlerle işletilen ve profesyonel yöneticilere yer vermeyen sektörde işletmecilik problemlerinin yoğun bir şekilde yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Yapılan araştırmada KÖİ'lerin % 79'u pazarlama, % 78'i finans sıkıntısı içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Finans sıkıntısında en önemli sorunu işletme sermayesi yetersizliği oluşturmaktadır. Hammadde sıkıntısı yaşayan, nitelik ve miktar olarak istediği hammaddeyi temin edemeyen işletmelerin oranı % 72'dir. İşletmelerin % 67'si üretim konusunda çeşitli sorunlar yaşamaktadır. Çeşitli düzeyde personel sıkıntısı çeken işletmelerin oranı ise % 67'yi bulmaktadır. Ayrıca işletmelerin % 53'ü mevcut teknolojik yapı ile ilgili öncelikli problemler yaşamaktadır.



**Şekil 2:** Yöneticilere göre orta ölçekli mobilya sanayii işletmelerinde problemlerin öncelikleri  
**Figure 2:** Degree of priority of the problems in the middle scale companies of Turkish furniture industry, as perceived by the managers

Orta ölçekli işletmelerin problem önceliklerinden ilk sırayı % 83 ile üretim almaktadır. Bunu sırası ile; Personel (% 78), Finans (% 67), Teknoloji (% 61), Pazarlama (% 61), Stok (% 56), Hammadde (% 50) ve Şirketleşme (% 35) izlemektedir. Görüldüğü gibi orta ölçekli işletmelerde bile işletmelerimizin % 35'i hâlâ tek kişi işletmesi ya da adi şirket durumunda ve geleneksel yöntemlerle işletilmektedir.



## 2.2 Türkiye Mobilya Sanayii İstihdam Politikası

Türkiye Mobilya Sanayii istihdam politikası bakımından son yıllarda önemli yaklaşım değişimleri olmakla beraber sağlıklı bir yapı göstermemektedir. İşletmeler genel olarak konusunda eğitim görmüş teknik elemanları istihdam etmek yerine mevcutla yetinerek faaliyetlerini yürütmektedir. Oysa mobilya endüstrisine yönelik eğitim veren başta Orman Endüstri Mühendisliği Bölümleri olmak üzere yüksek okulların ve meslek liselerinin ilgili bölümleri bulunmaktadır.

Genel olarak Orman Ürünleri Sanayiine ve bir alt sektör olarak da mobilya sanayiine yönelik en yoğun eğitimi gören Orman Endüstri Mühendisleri'nin bu sektördeki istihdam oranı yapılan bir çalışmaya göre aşağıdaki gibi bulunmuştur (KURTOĞLU/KOÇ/AKSU 1996).

### Çizelge 6: Türkiye Mobilya Sanayiinde İstihdam Edilen Teknik Eleman Kategorileri

Table 6: Categories of the Technical Personnel employed by the Furniture Industry in Turkey

KATEGORİ Category	KÖİ* (SSC) %	OÖİ* (MSC) %	BÖİ* (LSC) %
– Orman Endüstri Mühendisi (Forest Industry Engineer)	0	29	11
– Diğer Mühendis (Other Engineer)	0	25	16
– Teknisyen (Technician)	0	46	74

\* KÖİ (SSC) : Küçük Ölçekli İşletme (Small Scale Company)

OÖİ (MSC) : Orta Ölçekli İşletme (Middle Scale Company)

BÖİ (LSC) : Büyük Ölçekli İşletme (Large Scale Company)

Çizelgeden de görüldüğü, OÖİ'lerde teknik elemanların dağılımı, % 29 Orman Endüstri Mühendisi (OEM) ya da Ağaç İşleri End. Müh. (AİEM), % 25 diğer mühendis, % 46 teknisyen şeklindedir. BÖİ'lerde ise OEM/AİEM istihdamı % 11, diğer mühendis % 16 ve teknisyen % 74 olarak bulunmuştur. BÖİ'lerin tamamı bir ya da daha fazla teknik eleman istihdam ederken, OÖİ'lerin ancak % 44'ü teknik eleman bulundurmakta, KÖİ'ler ise genelde teknik eleman bulundurmamaktadır.

## 2.3 Türkiye Mobilya Sanayii Teknolojik Düzeyi

Türkiye Mobilya Sanayi Teknolojik yapı bakımından işletme ölçeğine göre ve işletmeden işletmeye değişen heterojen bir görünüme sahiptir. Özellikle son 5 yıl içerisinde teknolojik gelişimi yakalama yönünde sınırlı sayıdaki işletmede de olsa önemli adımlar atılmıştır. Bilgisayar Destekli Tasarım (CAD), Bilgisayar Destekli Üretim (CAM) uygulamaları işletmelerimize girmeye başlamıştır. Mobilya İşletmeleri özellikle üretimde darboğaz oluşturan levha kesimi (Ebatlama), kenar işleme ve delgi işlemlerinde CNC tezgâh uygulamalarına başlamışlardır. Bu tür uygulamaları başlatan işletmelerin sayısının son derece az olduğu fakat diğer işletmelere örnek teşkil etmesi bakımından önemli bir işlev gösterdikleri söylenebilir.

Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin ağırlıkta olduğu mobilya sanayiinde genel olarak teknolojik yapı klasik tezgâhlar üzerine kuruludur. İşletmelerin % 67'si teknolojik gelişimi izleme açısından finans sıkıntısı ile karşı karşıyadır (KOÇ/AKSU, 1995).

## 2.4 Türkiye Mobilya Sanayiinin Rekabet Gücü

Türkiye İmalât Sanayii'nin Avrupa Topluluğu ile rekabet gücünü inceleyen ilk kapsamlı araştırmada (DPT, 1988); rekabet şansı yüksek sektörlerden biri olarak, hazır giyim ve ateşe dayanıklı yapı elemanları gibi, orman ürünleri sanayii de gözükmektedir. Bu araştırmaya göre; Orman Ürünleri Sanayiinin üretimindeki payı % 7,9 ve rekabet şansı % 83.5 toplam ihracattaki payı % 1.67 ve rekabet şansı % 59'dur (UYYSAL 1995).

Türkiye İmalat Sanayiinin rekabet gücü konusunda 1995 yılında İSO tarafından yapılan bir araştırma da Türk Sanayiinin gümrük birliği sonrası Avrupa Topluluğu ülkeleri ile rekabete sınırlı ve ölçülü düzeyde hazır olduğu bulunmuştur (Makina Metal 1995). Buna göre, küçük ölçekli işletmelerin % 35.2'si, orta ölçekli işletmelerin % 47'si, büyük ölçekli işletmelerin % 57'si eş düzeyde rekabete hazırdır.

Türkiye Mobilya Sanayiinin rekabet gücü konusundaki değerlendirmeler istatistiksel analiz için yeterli düzeyde verilerin olmaması nedeniyle genel düzeyde kalmaktadır. Bu konuda firma beyanlarına dayanarak Kurtoğlu, Koç ve Aksu (1996) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma sonucuna göre işletmelerin rekabet gücü açısından görünümüleri Çizelge 7'de verilmiştir.

Çizelge 7'nin incelenmesinden görüleceği gibi Avrupa Topluluğu ülkeleri ile eş düzeyde rekabet edebiliriz diyenlerin oranı KÖİ'lerde % 21, OÖİ'lerde % 7, BÖİ'lerde % 20'dir. KÖİ'lerin % 21'i, OÖİ'lerin % 14'ü rekabet edemeyeceklerini belirtmişlerdir. Büyük ölçekliler de rekabet edemeyeceğini belirten işletme yoktur.

Yöneticilerin görüşlerine dayanarak elde edilen Türkiye Mobilya Sanayiinin rekabet gücüne ilişkin bulgulara göre: Türkiye Mobilya Sanayii işletmelerinin, yapısal değişimi hızlandırmaları durumunda, Avrupa Topluluğu Mobilya Sanayii İşletmelerine karşı önemli sayılabilecek bir rekabet gücüne ulaşabileceği söylenebilir. Veriler rekabet şansı açısından değerlendirilirse KOİ'lerde % 84, OÖİ'lerde % 71, BÖİ'lerde % 100 oranında bir rekabet şansı söz konusudur.

### Çizelge 7: Yöneticilerin görüşlerine göre Türkiye Mobilya Sanayiinin Avrupa Topluluğu Ülkeleri ile Rekabet Gücü

**Table 7:** Competitive Ability of the Turkish Furniture Industry with the EC Countries, as perceived by the managers

GÖRÜŞLER Opinions	KÖİ* SSC %	OÖİ* MSC %	BÖİ* LSC %	ORT* AVG %
Rekabet Edilebilir (Competition Possible)	21	7	20	16
Yapısal Değişimle Rekabet Edilebilir (Competition possible if structural changes made)	42	50	20	37
Rekabet Zor (Competition will be difficult)	0	22	60	27
Rekabet Edilemez (Competition impossible)	21	14	0	12
Görüş Yok (No opinion)	16	7	0	8

\* KÖİ (SSC) : Küçük Ölçekli İşletme (Small Scale Company)

OÖİ (MSC) : Orta Ölçekli İşletme (Middle Scale Company)

BÖİ (LSC) : Büyük Ölçekli İşletme (Large Scale Company)

ORT (AVG) : Ortalama (Average)

KOI'ler gümrük birliğine geçişte fonların kademeli kaldırılmasına, teknolojik gelişimin işletmeler arasında dayanışma (kooperatif) kurarak sermaye artırımı ve güç birliği sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. OÖI'ler ise gümrük birliğine ilişkin olarak teknolojik yeniliğin şart olduğunu, üretim yöntemlerinin değişmesi gerektiğini, devletin ucuz kredi vererek teknolojik gelişim için destek olması gerektiğini önermektedir (KOÇ/AKSU 1995).

### 3. SONUÇ

Türkiye Mobilya Sanayii gümrük birliği sürecinin başlangıcında Avrupa Topluluğu Mobilya Sanayii ile karşılaştırıldığında; yapısal görünümleri, ihracat ve ithalat değerleri, işletme büyüklükleri, kapasite kullanım oranları ve üretim teknolojileri bakımından önemli eksikliklere sahiptir. Özellikle küçük ölçekli işletmelerin % 78'i, orta ölçekli işletmelerin % 67'si öncelikle işletme sermayesi ve teknolojik gelişimi sağlama açısından finans sıkıntısı çekmektedir.

1995 sonu ve 1996 başlarında, Türkiye Mobilya Sanayi İşletmelerinin önemli bir kısmı, profesyonel yöneticilere sahip uygun teknik ve idari elemanlarla faaliyetlerin yürütüldüğü bir işletme görünümüne ulaşamamıştır. İşletmelerin küçük ölçeklilerde % 84'ü, orta ölçeklilerde % 35'i adi şirket durumundadır. Bu işletmelerde mobilya konusunda mühendislik düzeyinde eğitim görmüş teknik elemanların istihdam oranı küçük ölçeklilerde % 0 iken orta ölçeklilerde ise ancak % 29 düzeyindedir. Bu görünümdeki işletmelerin başarısı tamamen kişisel çaba ve becerilere bağlı kalmaktadır.

Türkiye Mobilya Sanayii işletmeleri mevcut kurulu kapasitelerinden yeterli düzeyde yararlanamamaktadır. Bulgulara göre kapasite kullanım oranları, küçük ölçekli işletmelerde ortalama % 57, orta ölçekli işletmelerde % 70, büyük ölçekli işletmelerde ise % 74'dür.

Avrupa Topluluğu ile başabaş rekabet edebileceğini belirten işletmelerin oranı küçük ölçeklilerde % 21, orta ölçeklilerde % 7, büyük ölçeklilerde ise % 20'dir. Ancak işletmelerin önemli bir kısmı belirli yapısal dönüşümlerle rekabet şansını yakalayabileceklerini belirtmektedirler. Bu durumda veriler rekabet şansı açısından değerlendirilirse, küçük işletmelerde % 63, orta ölçeklilerde % 79, büyük ölçeklilerin ise tamamında rekabet şansı söz konusudur. Sektörel düzeyde ortalama rekabet şansı ise, işletme yöneticilerinin görüşlerine göre, ortalama % 83'dür.

Türkiye Mobilya Sanayii işletmelerinin Avrupa Topluluğu Mobilya Sanayii işletmelerine karşı rekabet şansını arttırması; başta yönetim ve işletmecilik anlayışında önemli değişiklikler yapmak üzere, üretimde kalite ve verimliliği ön plana alan, bu amaçla yeterli düzeyde uzman teknik eleman istihdam eden ve gelişmiş üretim tekniklerini uygulamayı amaçlayan bir yeniden yapılanma ile mümkün olacaktır.

Dünyada gelişmiş ülkelerde ya da işletmelerde toplam kalite yaklaşımı bir yönetim felsefesi olarak algılanmaktadır. Yönetimin, katılımcılık, eşgüdüm, eğitim ve sürekli gelişme gibi ilkelerle kendine hep daha ileri bir hedef seçtiği yeni işletmecilik anlayışında Türkiye Mobilya Sanayii işletmelerinin mevcut sorunlarını aşarak rekabet şansını arttırabilmesi için yeni anlayışa yönelik gerekli çabalara hızla girmesi ve bu çabaları yaygınlaştırması gereklidir.

# **TURKISH FURNITURE INDUSTRY AT THE TIME OF THE INITIATION PERIOD OF THE FREE TRADE ASSOCIATION WITH EUROPEAN COMMUNITY**

**Prof. Dr. Ahmet KURTOĞLU  
Yrd. Doç. Dr. K. Hüseyin KOÇ**

## **Abstract**

**At the time of the initiation period of the Free Trade Association with European Community (EC), the condition, the problems, the politics of employment, the technological level, and the ability for the competition of Turkish Furniture Industry, were analyzed by reviewing the literatur and by surveying the opinions of company managers using a questinary. The results indicate that Turkish Furniture Industry have important structural insufficiencies and problems in the exports-imports balance, in the rate of capacity utilization and ability for competition.**

## **SUMMARY**

Turkey has entered the period of Free Trade Association with the European Community (EC) on January 1, 1996. It appears that the Turkish Furniture Manufacturing Industry suffers major structural inciciencies. These were concentrated in the areas of size, capacity utilization ratio, production technology, and type of management of the manufacturing units.

From a literature review and from the answers received from the company managers to questionnaire, fallowing results were obtained:

– Furniture is produced in Turkey in the small and medium size companies, whose technological structure is based generally on the conventional technology. The managers of the 78 % of the small production units and 67 % of the medium sized units stated that the most significant problems they are confronted with are the procurement of the working capital and the financing of the technological restructuring.

– In the furniture industry 84 % of the small production units and 35 % of the medium sized units are run by individuals entrepreneurs or operate as simple partnerships. The employment of the technical personnel trained as forest product engineer are 0 % in the small, 29 % in the medium size, and 11 % in the large production enterprises.

– Capacity utilization ratio is 57 % in the small, 70 % in the medium size, and 74 % in the large enterprises.

– In the competition with the EC countries 21 % of the small, 7 % of the medium, and 20 % of the large company managers believe that they will be successful. The majority of the managers are of the opinion that significant restructuring will be needed for the success in the competition 63 % of the small, 79 % of the medium sized, and all large companies believe that they have a chance for success.

The results of the inquiry suggest that the improvement of the competitive ability of the Turkish furniture industry depends on a restructuring which includes major changes in the management concepts to give adequate priority to the quality of the products and productivity of the manufacturing processes. To achieve this objective it is necessary to employ specialized technical personnel and to apply advanced technology.

## KAYNAKLAR

ABYKP, 1994: *Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı, DİE Türkiye İstatistik Yıllığı, 1990-1994, DPT Yayın No: 2174.*

FAO, 1991: *Forest Products yearbook.*

FESYP, 1993: *Annual Report, 1993/94, European Federation Of Association Of Particleboard Manufacturers, s. 25-26.*

HK, 1994: *Holz-und Kunststoffverarbeitung, Woodworking and Furniture Industries, HK 11/94.*

HK, 1995: *Holz-und Kunststoffverarbeitung, Woodworking and Furniture Industries, HK 1/95.*

KOÇ, K.H., AKSU, B., 1995: *Ahşap Sanayiinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Problemleri ve Çözüm Önerileri, 1. Ulusal Karadeniz Ormancılık Kongresi, K.T.Ü. Orman Fakültesi, Trabzon, Bildiriler Kitabı, Cilt 2, s. 282-291.*

KURTOĞLU, A., 1995: *Mobilya Endüstrisi Ders Notları, İ.Ü. Orman Fakültesi, Yayınlanmamış.*

KURTOĞLU, A., KOÇ, K.H., 1995: *Türkiye Orman Ürünleri Sanayii'nin Yapısal Analizi ve AET Ülkeleri Entegrasyon Olanakları, 1. Ulusal Karadeniz Ormancılık Kongresi, K.T.Ü. Orman Fakültesi, Trabzon 1995, Bildiriler Kitabı, Cilt 2, s. 236-243.*

KURTOĞLU, A., KOÇ, K.H., AKSU, B., 1996: *Mobilya ve Ahşap Sanayinin Gümrük Birliği Sonrası Rekabet Gücü, Mobilya Dergisi, Sayı 10, s. 40-43.*

ÖZEN, R., VURDU, H., TAŞKIN, O., 1988: *Orman Ürünleri Sanayii'nin Avrupa Topluluğuna Uyumu, Standart, Özel Sayı, sayı 16.*

TARIKAHYA, F.N., 1994: *Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayii Yapısı ve Verimlilik Göstergeleri, MPM Yay. No: 526, Ankara.*

YBYKP, 1994: *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Orman Ürünleri Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu (Taslak), Yayınlanmamış.*

ULUDAĞ, İ., SERİN, V., 1991: *Dünyada ve Türkiye'de KOİ ve OOİ'lerin Genel Nitelikleri, Yeri ve Önemi, İTO No. 1991-25.*

UYŞAL, N., 1995: *Gümrük Birliği, Boyacı Küpü, Sayı: 9, Yaz-1995, s. 10-11.*