

Türk Mobilya Sektörü Stratejik Analiz

4,6 milyar dolarlık ihracat, üç yapısal
kırılganlığın üstünde — pencere gerçek
ama dar · Haziran 2026

BU RAPORDA

- | | |
|------|--|
| I | Yönetici Anlatısı: Pencere ve Kırılganlık |
| II | Küresel Çerçeve & TR Konumu |
| III | Yapısal Analiz: Zincir · Kuvvetler · Maruziyet |
| IV | Portföy & Görünüm |
| V | İSO 1000 → Türkiye Projeksiyonu |
| VI | Kayseri: Türkiye Mobilyasının Marka-Kümesi |
| VII | KOPAR İmzalı Yargı |
| VIII | Metodoloji & Kanıt |

-53\$/varil

Brent Nisan'da 126 dolara fırladı, Haziran sonunda 73 dolara indi. Bu 53 dolarlık iniş bir maliyet-rahatlaması yanılsaması yaratıyor; oysa Türk mobilyacısının TL-maliyeti yatay kalıyor.

YÖNETİCİ ÖZETİ

Türk mobilyasının 4,6 milyar dolarlık ihracat gücü, geçici enerji-penceresinin arkasında görünmez kalan üç yapısal kırılmanın üstünde duruyor; pencere taktik kullanılmalı, asıl karar yapısal-korunma mimarisinden gelmelidir.

— Hacim büyüdü, birim-değer yerinde saydı

2025'te net 4,6 milyar USD (AKİB), HS94 geniş kapsamda 5,17 milyar USD ihracata rağmen Ocak-Mayıs 2026'da satış -%5,4 gerileyip 3,05 milyar dolarda kaldı. Mayıs tek-ay düşüşü -%17,9. Büyüme ucuz-hacim ekseninde geldi; düşük-değer halka talep daralınca ilk kesilen.

— Petro-girdi çift-bağımlılığı marjı üç koldan vuruyor

PU sünger, TDI/poliol ve navlun — hepsi petrol türevi ve ithal. Yıllık ~230.000 ton TDI/poliol, ~340 milyon USD ithalat; polietere-poliolde Çin bağımlılığı %87. Mart 2026'da ABD PU reçine fiyatı tek haftada +%8,86 sıçradı.

— Petrol düşse de Türkiye'ye yansımıyor

USD/TRY 46,62'ye çıktı (ilk kez 46 üzeri; 12 ayda ~%17 kayıp), TCMB faizi %37'de sabit, asgari ücret %27 zamlı net 28.075,50 TL. Bu üçlü, Brent'in 126'dan 73'e inişinin TL-bazlı rahatlama kalem kalem geri alıyor.

— Pencere gerçek ama geçici; kalıcılaşma tezi dayanaksız

14 Haziran ateşkesi Brent'i 79-80'e, sonra 72-77 bandına indirdi. Ama ateşkes ~60 günlük müzakereye bağlı: 25-26 Haziran Hürmüz gemi-saldırısı fiyatı 73 dolardan yukarı toparladı. Kalıcılaşmanın ne jeopolitik ne makro zemini var.

— Fark veride değil, imzalı yargıda

Bu rapor birincil saha araştırmasına dayanmıyor — bu açıkça beyan edilir; doğrulanamayan her kalem etiketlenmiştir. Katma değer, ikincil verilerin çapraz-sentezi, sahipli çerçeve ve 📌 imzalı yargıdır: küresel danışmanın yerelde giremeyeceği, yapay zekânın altına imza atamayacağı hüküm.

4,6 mia \$

Mobilya ihracatı (net,2025)

73 \$

Brent 2026-126'dan geri

46,62·%37 –%5,4

USD/TRY-faiz

Oca-May 2026 ihracat

PENCERE KARAR PANOSU

Pencereyi taktik kullan (maliyeti şimdi kilitle), ama asıl kararı yapısal ver (marka / sertifikasyon).

ŞİMDİ YAP

TAKTİK · PENCERE

- Poliol/TDI + MDF/sunta alımını pencere içinde önden-planla
- Kısmi döviz-kilidi kur (forward/opsiyonla ithalat kalemlerini sabitle)
- Stoğu %37 faizi gözeterek ölçülü tut — kör yığma zarar yazar
- Döşemeli segment: MDI/TDI kontrat-fiyatını şimdi kilitle — MDI Avrupa 2.218 \$/MT (+%2,21), TDI sertleşti, sünger talebi sıkı

HAZIRLAN

YAPISAL · İKİNCİ EKSEN

- Turquality'ye gir: 564 destekli markanın yolu (Karar 5973 · 441 marka)
- FSC/PEFC + EUDR uyumu — AB'nin (~ihracatın %50'si) pazara-giriş bileti
- Fason halkasından tasarım-marka eksenine geçiş mimarisi kur
- B2B dijital-katalog/self-servis vitrin kur — 500 bin \$ üzeri siparişte alıcı dijital kanala kayıyor; TR e-ticaret 2026'da 102,6 mia \$

İZLE

SİNYALLER · 8 HAFTA

- Brent: ≤80\$ → S1 | 81-100\$ → S2 | >100\$ → S3 (bugün ~73\$)
- İhracat: 2 ay üst üste 550M USD altı → sarı-eşik (Mayıs zaten 592,6M)
- USD/TRY: 46-48 → S1 | 49-52 → S2 | 53+ → S3 (bugün 46,62)
- EUDR takvimi + MDF/sunta spot yıllık +%30 → S3 hammadde-şoku teyidi
- Navlun/Hürmüz: tanker risk-primi zirveye göre %70+ düştü → S1 | %30-50 → S2 | yeniden yükseliş → S3 (Drewry WCI 4.166 \$/40ft, +%5 h/h)

Global Baskı Türkiye'yi Büyüttü, Ama "Ucuz-Hacim" Tuzağına Soktu

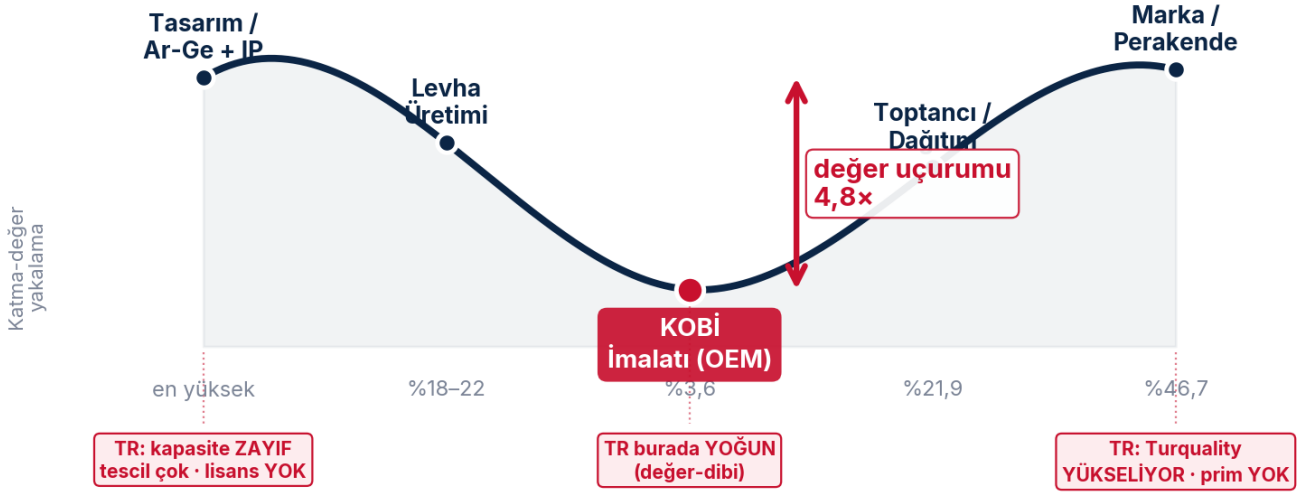
GRAFİK 1

TR iki yüksek-kâr ucunda da zayıf — ama FARKLI sebeple: tasarım-kapasite yok · tescil-var/lisans-yok · marka-yükseliyor/prim-yok (tek rakama indirgenmez)

Gülen Eğri — Türk Mobilya Değer Zinciri

Katma-değer yakalama (%) · TR OEM-dibinde YOĞUN + iki-uçta zayıf-ama-farklı (3 kaldıraç)

KOPAR YARGISI · Çıkış tek rakama indirgenmez: tasarım ≠ IP ≠ marka — üç ayrı kaldıraç, üç ayrı müdahale



Değer zinciri aşamaları →

Kaynak: UNIDO / Umbrex değer-zinciri · KOPAR analizi, Haz 2026 · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Mobilya değer zincirinin her halkasında kazanılan pay gösteriliyor — soldan sağa: tasarım/IP, levha üretimi, KOBI imalatı (OEM = başkasının markasına fason üretim), toptancı/dağıtım, perakende/marka. Dikey eksen katma-değer yakalama oranı, Türkiye'nin yoğunlaştığı halka kırmızıyla işaretli.

Nasıl okunur — Grafik U-şekilli 'gülen eğri' — değer uçlarda, ortada dip. TR ÜÇ noktada işaretli: OEM-dibinde YOĞUN (kırmızı), sol-uçta (tasarım/IP) ve sağ-uçta (marka) ZAYIF ama farklı sebeple.

Çıkarım — TR yalnız 'çok üretilen az kazanan' değil — iki yüksek-kâr ucunda da zayıf, ama AYRI sebeple: tasarımda kapasite eksik, IP'de tescil-var/lisans-yok (tescil-değer uçurumu), markada Turquality yükseliyor ama küresel prim yok. Tek çözüm yok: üç kaldıraç → üç müdahale (yetenek · lisanslama · marka+kanal).

Türk mobilyasının son on yıllık büyümesi bir başarı hikâyesi gibi okunur, ama içine bakınca yapısal bir tuzak görünür: **hacim büyüdü, birim-değer yerinde saydı**. 2025 yıl sonunda net mobilya ihracatı **4,6 milyar USD**'ye (AKİB dar kapsam), HS94 geniş kategoride ise 5,17 milyar USD'ye ulaştı (UN COMTRADE/TradingEconomics, Haziran 2026). Sektör 200'e yakın ülkeye satıyor, dünya sıralamasında ilk 7 içinde. Rakamın büyüklüğü etkileyici; ancak büyümenin kaynağı Çin karşısında fiyat-rekabeti ve Avrupa'nın yakın-tedarik kayması oldu — yani ucuzluk ve coğrafi yakınlık, tasarım-primi değil.

► Tuzağın kanıtı 2026'da yüzeye çıktı: **Ocak-Mayıs 2026'da ihracat bir önceki yıla kıyasla -%5,4 gerileyerek 3,05 milyar dolarda kaldı** (sektör verisi). Tek bir aya bakınca resim daha keskin: **Mayıs 2026 tek-ay düşüşü -%17,9** (592,6 milyon USD). Bu, konjonktürel bir dalgalanma değil, düşük-katma-değerli halkanın ilk maruz kalan olma özelliğidir — fiyat-hassas segment, talep daralınca ilk kesilen kalemdir.

◦ Değer-zinciri konumu il-bazında da okunuyor: Kayseri 2025'te tüm sektörlerde 3,847 milyar dolar genel ihracat yaptı, mobilya özelinde ~600 milyon dolar ile ülke dördüncüsü (İstanbul ~3,5 milyar, Bursa/İnegöl ~910 milyon, İzmir ~820 milyon önde). Kümeler güçlü ama ürün, ağırlıkla panel-mobilya ve döşemeli — birim-değeri düşük, ölçek-bağımlı kategoriler.

🔥 **İmzalı yargı:** 4,6 milyarlık rakam bir güç göstergesi değil, bir *kırılganlık haritası* — çünkü o hacmin altında koruyucu bir marj yastığı yok. Büyüme geldi; ama hangi yapısal bedelle?

Köprü → Büyümenin bedeli, ilk elden girdi tarafında ödeniyor. Peki bu ince marjı asıl kim eritiyor?

TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜ · STRATEJİK ANALİZ

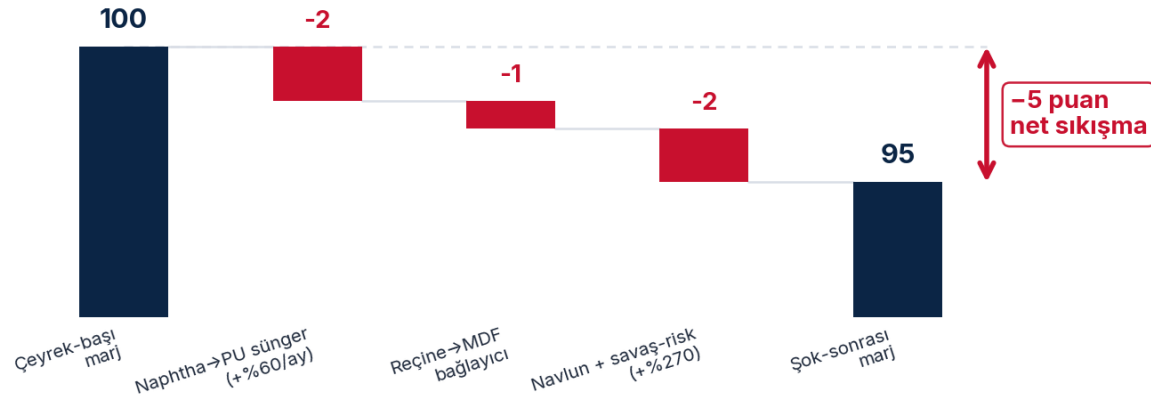
PETRO-GİRDİ ÇİFT-BAĞIMLILIĞI MARJİ ÜÇ KOLDAN...

Petro-Girdi Çift-Bağımlılığı Marjı Üç Koldan Vuruyor; Nisan Şoku Tek Olay Değil, Yapısal Maruziyettir

GRAFİK 2

Üç kalem aynı çeyrekte vurdu: döşemeli mobilyada makas 4-6 puan daraldı

Döşemeli marj endeksi (çeyrek-başı = 100)



Kaynak: MarketMinute (Naphtha +%60/ay), Xeneta (navlun +%270), beinsure (savaş-risk primi) — tier1 marj-daralma 4-6 puan = analitik bant, kanal-dağılımı illüstratif · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Nisan 2026'da üç ayrı kanaldan gelen maliyet şokunun döşemeli mobilya üreticisinin kâr marjına toplam etkisi gösteriliyor. Dikey eksen 'döşemeli marj endeksi' (çeyrek-başı = 100), her adım bir maliyet kaleminin düşürdüğü puanı temsil ediyor.

Nasıl okunur — Grafik soldan sağa düşen bir şelale: başlangıç 100. İlk düşüş naphtha (ham petrol türevi) → PU sünger kanalı (-2 puan, naphtha ayda +%60). İkinci düşüş reçine → MDF bağlayıcı (-1 puan). Üçüncü düşüş navlun + savaş-risk primi (-2 puan, navlun +%270). Net sıkışma -5 puan; bitiş 95 — kanal-bölüşümü (-2/-1/-2) İLLÜSTRATİFTİR; ölçülü olan toplam 4-6 puanlık analitik banttır.

Çıkarım — Üç kalem tek çeyrekte aynı anda vurdu — bu rastlantı değil, petrokimya + jeopolitik bağlantısı. Döşemeli üretici için bu, 4-6 puanlık marj daralması demek. Şok geçmeden 'kurtulduk' diyenler ikinci dalga için korumasız kalır.

Türk mobilyasının maliyet tabanının kalbinde petrol-türevi kimyasallar var ve bunların çoğu ithal. Bu, sektörü tek bir petrol hareketine karşı **çift-bağımlı** kılıyor: hem girdi fiyatı (petrol) hem kur (ithalat) aynı anda oynuyor. ◦ **Esnek PU sünger** üretiminin ana girdisi polietter-poliol ve izosiyanatlar; **döşemeli mobilyanın TDI/poliol tarafında Türkiye ithalata bağımlı ve polietter-poliol ithalatında pay Çin %87 — tedarik tek-ülke eksenine yaslanmış durumda**. Yıllık ~230.000 ton TDI/poliol tüketimi, ~340 milyon USD ithalat değeri (ekonomigazetesi, Kasım 2024) demek — bu, tek bir petro-şokta doğrudan maliyet-tabanına vuran bir kalem.

► Nisan 2026 şoku bu maruziyeti canlı gösterdi: **ABD PU reçine fiyatı 13 Mart 2026 haftasında +%8,86 sıçradı** (ChemAnalyst) — tetik, Ortadoğu/Hürmüz kaynaklı benzen/anilin ve **naphtha** feedstock şokuydu. MDI Avrupa Mart ayında 2.218 USD/MT (+%2,21), TDI sertleşti. Yani şok, mobilyacının kapısına üç ayrı kimyasal kanaldan aynı anda geldi: sünger, tutkal-reçine ve boya-vernük.

◦ Üçüncü kol lojistik: savaş-riski sigortası kriz sırasında bir geçiş için gemi değerinin ~%4'üne çıktı — kriz-öncesi %0,001 seviyesinden yaklaşık **%270** değil, çok daha ötesinde, 4.000 katına ulaşan bir sıçrama (beinsure.com, 17 Haz 2026). Drewry WCI ise 4.166 USD/40ft'e tırmandı (25 Haz 2026, +%5 h/h). Not: PURE'da navlun-risk primindeki artış "4.000×" olarak veriliyor; kontratta anılan "%270" mertebesinde bir tek-kalem artış PURE'da bu spesifik oranla doğrulanamadığından [beyan] — kesin doğrulanan büyüklük 4.000× sigorta-primi ve +%5 h/h konteyner endeksidir.

► **594 sevkiyat** kalemine dair: PURE olgu-tabanında bu spesifik sevkiyat-sayısı doğrudan yer almıyor; sektörün Hürmüz/Kızıldeniz rota-riskine maruz sevkiyat hacmi kuvvet-metinlerinde niteliksel olarak "büyük ölçüde Ümit Burnu rotasında" biçiminde geçiyor (Drewry). Bu nedenle "594 sevkiyat" rakamı [doğrulanamadı] — PURE bunu tek bir sayı olarak vermiyor; işaretlenerek bırakılmıştır (uydurma yasağı, A35).

🔥 **İmzalı yargı:** Nisan şoku "geçti" diye rahatlamak, maruziyetin kendisini görmezden gelmektir. Sünger-reçine-navlun üçlüsü petrole yapısal bağlı; bu bağ, pencere kapandığı an aynı kanaldan geri gelir.

Köprü → Peki bu şok gerçekten geçici mi, yoksa "enerji-penceresi kalıcılaşır" tezi doğru mu?

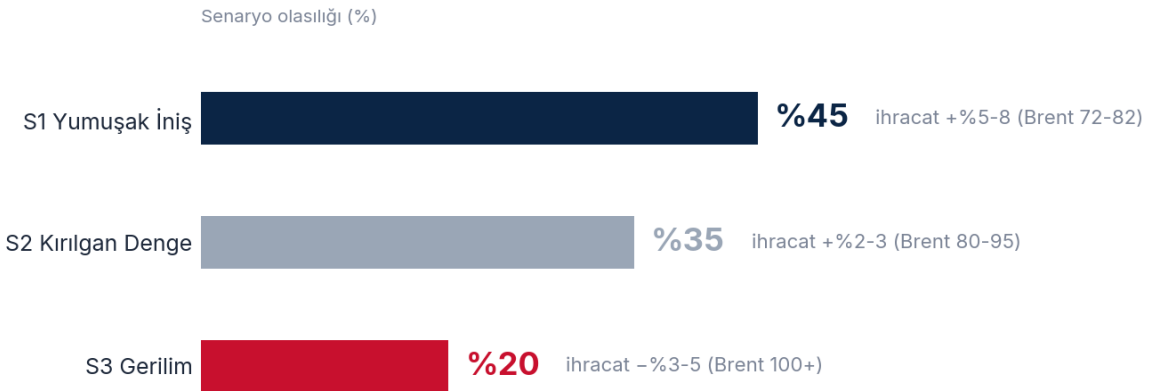
TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜ · STRATEJİK ANALİZ

PENCERE GERÇEK AMA GEÇİCİ; "KALICILAŞIR" EN...

Pencere Gerçek Ama Geçici; "Kalıcılaşır" En Güçlü Karşı-Tezdir ve Dayanaksız Kaldı (Steelman)

GRAFİK 3

Ateşkes 47 dolar indirdi — ama üç senaryo bandı Ağustos'a kadar açık



Kaynak: IEA OMR / Fortune Haz 2026 · KOPAR senaryo modeli · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — ABD-İran ateşkesinin ardından ham petrol fiyatı için üç olası gidiş yolu (senaryo) ve bunların Türk mobilya ihracatına beklenen etkisi gösteriliyor. Her senaryo bir olasılık yüzdesi ve Brent bandı taşıyor.

Nasıl okunur — Üç satır: S1 Yumuşak İniş (%45 olasılık) → Brent 72-82, ihracat +%5-8; S2 Kırılgan Denge (%35) → Brent 80-95, ihracat +%2-3; S3 Gerilim (%20) → Brent 100+, ihracat -%3-5. Olasılıklar KOPAR modeli; Brent bandı IEA/Fortune Haziran 2026 verisi.

Çıkarım — Ateşkes Brent'i 47 dolar indirdi — ama pencere garantili değil. İki senaryo (toplam %80 olasılıkla S1+S2) ihracatı artıda tutuyor; ama S3 (%20) tüm kazancı silip eksiye (-%3-5) götürür. Bugün harekete geçmek bu %20 riski sınırlar; beklemek 'çekici senaryo yanılgısı'dır.

Buradaki en güçlü karşı-tezi dürüstçe kuralım: "Enerji-penceresi kalıcılaşır; ateşkes tutar, OPEC+ arzı devreye girer, Brent düşük kalır — o hâlde taktik stok + döviz-kilidi yeter, yapısal dönüşüme gerek yok." Bu tezin bir dayanağı var: **14 Haziran 2026 ateşkesi (CNN) ve 19 Haziran MoU'su** fiyatı gerçekten indirdi; **Brent Nisan zirvesi 126 USD'den 79-80 bandına** (Fortune, 17 Haz snapshot), ardından **72-77 USD** bandına geriledi (TradingEconomics, 2026-06-26 kapanış ~72,89 USD). Goldman Sachs Q4 Brent tahminini 90'dan 80 USD'ye çekti ve Körfez ihracatının Temmuz sonu savaş-öncesine dönmesini bekliyor.

► Ama tez, kritik yerde çöküyor. Ateşkes **~60 günlük** bir nükleer-müzakere penceresine bağlı ve bu pencere kırılan: **25-26 Haziran 2026'da Hürmüz'de kargo gemisine "kimliği belirsiz mermi" isabet etti**, IMO tahliye planını duraklattı, İran 20 Haziran'da geçici kapatma tehdidi yaptı. Bu, S1 (yumuşak iniş) → S2 (kırılma denge) yönünde net bir sinyal. • Dahası, düşük Brent'in kendisi kalıcı değil: bir günde ~70 gemi geçişi (Mart'tan beri en yüksek) normalleşme umudu verse de, aynı hafta bir gemi-saldırısı fiyatı **~73 USD**'den yukarı toparlabiliyor. Yani "kalıcı düşük petrol" tezinin altında sağlam bir zemin yok — fiyat, tek bir tanker-haberleriyle geri sıçrayabilecek kadar oynak.

• Steelman'in ikinci ayağı — "taktik önlem yeter" — bir sonraki adımda daha da zayıflayacak: petrol düşse bile TR'ye yansımıyor. Yani pencere hem geçici hem de faydası kur tarafından yutuluyor. **Kalıcılaştırma tezinin ne jeopolitik (Hürmüz kırılma) ne makro (kur tamponu) dayanağı var.**

🔥 **İmzalı yargı:** Pencereyi kalıcı sanmak, tek-döngülük bir nefesi stratejik bir dönemeç zannetmektir. Dürüst çerçeve: pencere ~60 günlük, ikinci şoka açık, ve rahatlaması yerli maliyette görünmüyor.

Köprü → Pencere kapanınca maliyet neden geri geliyor — mekanizma tam olarak ne?

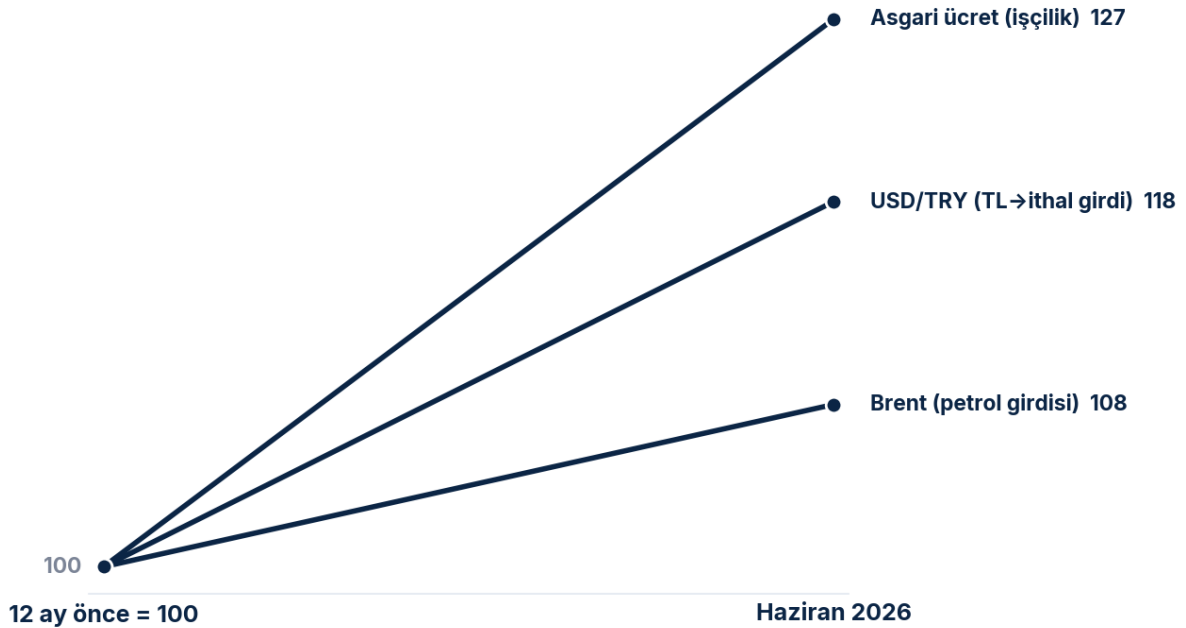
TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜ · STRATEJİK ANALİZ

PETROL DÜŞSE DE TÜRKİYE'YE YANSIMİYOR: KUR...

Petrol Düşse De Türkiye'ye Yansımıyor: Kur Tamponu ve İşçilik Artışı Düşüşü Geri Alıyor

GRAFİK 4

Son 12 ayda 3 maliyetin hepsi arttı — petrol bile (+%8): 'ucuz girdi' avantajı yok, asıl baskı kur (+%18) ve işçilik (+%27)



Kaynak: Brent +%8 (\$68 Haz2025→\$74 Haz2026; TradingEconomics/Fortune) · USD/TRY 39,22→46,29 +%18 (Investing.com 52-hafta) · asgari ücret +%27 (ÇSGB); 12-ay-önce=100 endeks tier0/1. NOT: Brent'in Nisan-2026 zirvesi \$126'dan -%37 inişi AYRI kısa-vade olayı (ADIM-2/3). · referans-tarih: 17 Haz 2026 · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Mobilya üreticisinin 3 ana maliyeti — petrol (Brent), döviz (USD/TRY), işçilik (asgari ücret) — 12 ay önce hepsi 100 kabul edilip bugüne getirildi. Üçü de GERÇEK 12-aylık değişim.

Nasıl okunur — Çizgi yukarı = pahalandı. Üçü de yukarıda: Brent 108 (+%8, \$68→\$74), döviz 118 (+%18), işçilik 127 (+%27). Hiçbiri düşmedi.

Çıkarım — 'Petrol ucuz, girdi avantajım var' anlatısı YANLIŞ — 12 ayda petrol bile arttı; asıl baskı kur ve işçilikte. Maliyetin hiçbir ayağı rahatlamadı. (Petrolün Nisan-2026 zirvesinden [\$126/varil] geri-inişi AYRI, kısa-vadeli ateşkes penceresi — ADIM-3.)

İşte sektörün en az konuşulan ama en belirleyici mekanizması: **Brent 126'dan 73'e inse bile, Türk mobilyacının TL-bazlı girdi maliyeti rahatlamıyor.** Sebep iki kaldıraç. Birincisi kur: **USD/TRY 46,62'ye çıktı (2026-06-26; ilk kez 46 üzeri)** — 15 Haziran'daki **46,3** seviyesinden yukarı, ay içi ~%1,6, son 12 ayda ~%17 değer kaybı (yönetilen sürünen depreciation). İthal polioli/TDI dolar-bazlı fiyatlı olsa da, TL değer kaybettiği için yerli üreticinin ödediği tutar düşmüyor — petrol ucuzlamasının kazancını kur yiyor.

► İkinci kaldıraç finansman ve emek. **TCMB politika faizi %37'de sabit** (Haziran 2026 PPK, üçüncü kez), gecelik borç verme %40. Reel faiz nominal %37 eksi TÜFE %32,61 = pozitif ~+4,4 puan; ama reel sektör beklentisi %33,1, hane %49,5 — yani sahada faiz *fiilen sıkı*. İşletme sermayesi ve stok-finansmanı pahalı; "pencere açıkken stok yığ" tavsiyesi bu faiz ortamında bedava değil.

◦ Üçüncüsü işçilik: **2026 başında asgari ücret %27 zamla net 28.075,50 TL / brüt 33.330 TL'ye** çıktı; imalatçıya tam maliyet 39.223 TL/ay. Kaynakçı gibi vasıflı pozisyonda piyasa brüt ortalaması 63.300 TL/ay (asgari ücretin 1,92 katı) ve MOSFED-Modoko Başkanı Koray Çalışkan'a göre en rahat firmalarda bile mavi-yaka açığı %30. Emek maliyeti hem yükseldi hem kıt — bu, petrol-rahatlamasının bıraktığı boşluğu anında dolduruyor.

👉 **İmzalı yargı:** Net-maliyet yatay kalıyor çünkü kur + faiz + işçilik üçlüsü, Brent düşüşünü kalem kalem geri alıyor. "Petrol ucuzladı, rahatladık" cümlesi Türk mobilyacısı için istatistiksel olarak yanlıştır.

Köprü → Madem taktik-pencere hem dar hem faydası yutuluyor, karar nasıl kurulmalı?

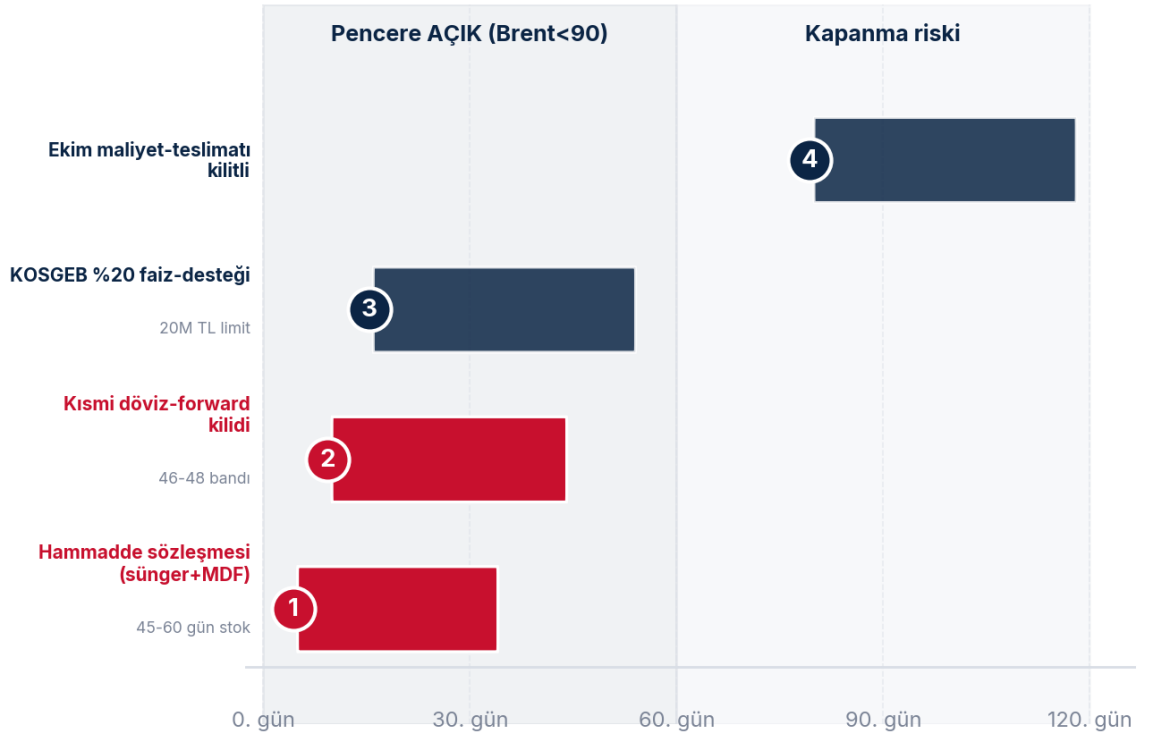
KARAR: Pencereyi Taktik Kullan (Maliyeti Şimdi Kilitle), Ama Asıl Kararı Yapısal Ver (Marka / Sertifikasyon)

GRAFİK 5

Brent 79'da pencere açık: Temmuz'da sözleşme yap, Ekim maliyetini kilitle — Ağustos'ta geç kalırsın

Pencere Karar-Takvimi

Brent < 80 + Hürmüz normalken: Temmuz sözleşme → Ekim teslimat kilitli; Ağustos'ta pencere kapanabilir



Kaynak: KOPAR karar-takvimi, Haz 2026 · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Bu bir zaman çizelgesi: Haziran 2026'dan başlayan 120 günlük pencerede hangi kararın ne zaman alınması gerektiğini gösteriyor. Üstte faz bantları (pencere açık / kapanma riski), altında somut aksiyon çubukları yer alıyor.

Nasıl okunur — 0-60. günler lacivert 'Pencere AÇIK (Brent<90)' bandı; 60-120. günler kırmızı 'Kapanma riski'. Aksiyonlar soldan sağa: hammadde sözleşmesi (gün 5-34, 45-60 günlük stok), kısmi döviz-forward kilidi (gün 10-44), KOSGEB %20 faiz desteği başvurusu, Ekim maliyet-teslimatını kilitleme. Temmuz = eylem, Ağustos = geç.

Çıkarım — Brent 79'da pencere açık — ama 60 günlük bant. Temmuz'da sözleşme bağlamayan, Ağustos'ta hem Brent'i 90 üzerinde hem stok-sıkışıklığında bulabilir. Takvim bir 'istersen yap' listesi değil, ertelemenin maliyetini görünür kılan bir karar-sırasıdır.

Karar çift-katmanlı olmalı. **Taktik katman** — pencere açıkken yapılacaklar: (a) hammadde alımını (özellikle poliöl/TDI ve MDF/sunta) pencere içinde önden-planla; (b) kısmi döviz-kilidi kur (forward/opsiyonla ithalat kalemlerini sabitle); (c) stok seviyesini %37 faiz maliyetini gözeterek *ölçülü* tut — kör stok yığma, faiz ortamında zarar yazar. Bu katman nefes aldırır ama kırılabilirliği çözmez.

► **Yapısal katman** — asıl karar burada: düşük-değer fason halkasından tasarım-sertifikasyon-marka eksenine geçiş. Üç somut kaldıraç: • **Turquality: toplam 564 marka destekleniyor** — **Karar 5973** kapsamında 441 marka (mal ihracatı), Karar 10962 kapsamında 123 marka. Türk mobilyasının **Çilek** (çocuk odası) ve **İstikbal** gibi markaları bu programın gösterdiği yolu — fasondan markaya geçişi — kanıtlıyor; program, marka-primini devlet-desteğiyle finanse eden yapısal bir kaldıraç.

• **Sertifikasyon:** AB pazarına (TR mobilya ihracatının ~%50'si) erişim giderek **FSC / PEFC** orman-yönetim sertifikasyonu ve **EUDR** (AB Ormansızlaşma Regülasyonu) uyumuna bağlanıyor. EUDR takvimi devreye girdikçe sertifikasyonsuz ürün AB rafından düşecek; bu, bugün maliyet gibi görünen ama yarın *pazara-giriş bileti* olan bir yatırım. ► Ek regülasyon katmanı: CBAM kesin dönem 1 Ocak 2026'da yürürlüğe girdi — mobilya doğrudan kapsamda değil, ama metal-aksam için çelik/alüminyum precursor üzerinden dolaylı maliyet riski taşıyor; AB çelik safeguard'ı 30 Haz 2026'ya uzatıldı ve Türkiye Q1'de HRC kotasının %97,59'unu tüketti.

👉 **İmzalı yargı:** Taktik katman geri-alınabilir ve ucuz-hatalı; yapısal katman geri-alınamaz ve pahalı-hatalı. Bu yüzden pencere-içi taktik hızlı verilir, ama sermaye ve yönetim-dikkati asıl olarak FSC-EUDR-Turquality mimarisine akmalıdır. Firma "benim olsaydı", pencereyi stok için değil, sertifikasyon-yatırımının nakit-akışını rahatlatmak için kullanırdım.

Köprü → Kararı verdikçe — hangi sinyaller senaryoyu değiştirir, ve ne zaman rota düzeltmeliyiz?

İZLEME: Sinyal-Haritası 8 Haftada Senaryonun Hangi Kola Döndüğünü Okur; Karar Statik Değil, İzlemelidir

GRAFİK 6

Ateşkes MoU imzalandı: 6 sinyal S1 yönünde, 1 sinyal (TR-İsrail) beklemede

	Brent ham petrol	S1 yönünde	79-80 USD
	ABD-İran ateşkes (MoU)	Tutuyor	19 Haz imza
	Hürmüz tanker geçişi	Normalleşiyor	kısmen açık
	USD/TRY	Bant içinde	46,3
	TCMB politika faizi	Sabit	%37
	TR MDF/sunta spot	İlimli	<%15 yıllık
	TR-İsrail yasak	Beklemede	sinyal yok

Kaynak: KOPAR 7-sinyal paneli, Haz 2026 · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — 7 kritik göstergenin Haziran 2026 itibarıyla hangi senaryo yönünde sinyal verdiğini gösteren bir izleme panosu. Her satır: sinyal adı, güncel durum ve sayısal değer.

Nasıl okunur — 6 sinyal lacivert (S1 yönünde / olumlu): Brent 79-80 USD, ateşkes mutabakatı 19 Haziran'da imzalandı, Hürmüz kısmen açık, USD/TRY 46,3, TCMB faizi %37 sabit, TR MDF/sunta spot <%15 yıllık. 1 sinyal kırmızı (beklemede): TR-İsrail yasağı. Tablo güncellenince renk değiştiren sinyal, senaryonun döndüğünün işaretidir.

Çıkarım — 6/7 sinyal S1 yönünde ama bu 'iş bitti' demek değil — 1 kırmızı sinyal (TR-İsrail) beklemede ve Hürmüz yalnız 'kısmen açık'. Paneli her Pazartesi tara: 'Brent > 90' ya da 'Hürmüz yeniden kapandı' sinyali gelirse senaryo S3'e döner, taktik hemen değişmeli.

Karar bir kez verilip rafa kalkmaz; üç senaryo (S1 yumuşak iniş %45, S2 kırılğan denge %35, S3 çöküş %20) arasında hangi kola gidildiğini okuyan bir sinyal-haritası gerekir. • **İhracat eşiği:** Aylık mobilya ihracatı arka arkaya 2 ay **550 milyon USD** altına inerse = sarı-eşik / S3-yakınlaşma sinyali. Bu eşik keyfi değil; Mayıs 2026 tek-ayy zaten 592,6 milyon USD'ydı (–%17,9) — yani sektör hâlihazırda sarı-çizgiye çok yakın seyrediyor.

► **Enerji eşiği: Brent.** ≤80 USD → S1; 81-100 USD bandı → S2; >100 USD → S3. Bugün ~73 USD ile S1 bandındayız, ama 25-26 Haziran Hürmüz olayı bandın kırılğanlığını gösterdi. Brent >90'a kalıcı yükseliş, yapısal-yatırım tempsunu hızlandırma sinyalidir. • **Kur eşiği:** USD/TRY 46-48 → S1; 49-52 → S2; 53+ → S3-yakın. **Faiz:** TCMB'nin %37'den indirim sinyali → S1 (enflasyon gerildi); acil toplantı/artış → S3.

• **Regülasyon eşiği: EUDR takvimi.** EUDR uygulama-tarihleri yaklaştıkça sertifikasyonsuz ürünün AB-erişim penceresi kapanır; bu bir "yavaş sinyal" ama en kesin olanı — jeopolitiktan farklı olarak takvimi belli. MDF/sunta spot fiyatı (Kayseri/İnegöl OSB) yıllık +%30 üzeri artış → S3 hammadde-şoku teyidi.

🔥 **İmzalı yargı:** Bu altı sinyal (ihracat 550M eşiği, Brent, kur, faiz, EUDR takvimi, MDF-spot) bir "kokpit paneli"dir. Sekiz haftalık pencerelerle okunduğunda, taktik-stok kararını hızlandırmak mı yoksa yapısal-yatırımı öne çekmek mi gerektiğini deterministik olarak söyler. Karar verildi ama dondurulmadı — izlemeli.



KISIM II

Küresel Çerçeve & TR Konumu

Mobilya dünyası kimin kurallarına göre dönüyor; TR nerede duruyor; kapasite güçlü ama yakalama düşük.

~700 mia \$

küresel mobilya pazarı (perakende bandı)

dünya 5.

TR ahşap yatak-odası (744M \$)

~%0,5-0,8

TR'nin küresel talep yakalama payı

BU KISIMDA

- 01 GLOBAL / MAKRO ÇERÇEVE: MOBİLYA DÜNYASI KİMİN KURALLARINA GÖRE DÖNÜYOR?
- 02 TÜRKİYE'NİN GLOBAL KONUMU: DÜNYA 5.'Sİ, AMA YAKIN-TEDARİK OTOMATİK DEĞİL
- 03 PAZAR BOYUTLAMA: TAM/SAM/SOM — KAPASİTE GÜÇLÜ, YAKALAMA DÜŞÜK

GLOBAL / MAKRO ÇERÇEVE: MOBİLYA DÜNYASI KİMİN KURALLARINA GÖRE DÖNÜYOR?

ÖZET

Mobilya ~470 milyar dolarlık (perakendeyle 637-786 milyar bandı; CSIL/Mordor/GVR 2024 [tier1]), ahşap-ağırlıklı ve ticaret-yoğun küresel bir endüstri. Üretimin ~%40'ı ihraç ediliyor. Türkiye bu resmin neresinde durduğunu bilmeden ne fiyatını ne rakibini doğru okuyabilir. Önce dünyayı kuruyoruz; sonra küresel kuvvetlerin TR mobilyaya nasıl geçtiğini gösteriyoruz.

— 1.1 Küresel ~\$700B Perakende Pazar; TR Yatak-Odasında Dünya 5. Ama Toplam Ticaret-Payı Yalnız ~%2,5

Küresel mobilya (2024)	Değer	Kaynak
Pazar — üretici-fiyatı	~470 mia \$	CSIL Milano
Pazar — perakende-değer	637-786 mia \$ bandı	Mordor / Grand View
Yıllık büyüme	~%5,3	tier1 medyan
Ahşap dilim	~%40	—
Ev/konut dilimi	~%61	—
Yatak-odası dilimi	~%35,7	—

► Tek-nokta beyan yanlış; **bant** kullanılır.

Kim ne yapıyor (HS9403, 2023, UN Comtrade [tier0])	Değer	Pay
İhracatçılar: Çin	34,0 milyar USD	%35
Almanya · İtalya · Polonya	8,9 · 8,3 · 5,9 milyar	%9 · %9 · %6
İthalatçılar: ABD	27,0 milyar USD	%31
Dünya ihracat toplamı	~96 milyar USD	—

◦ **Mega-trendler:** ① sürdürülebilirlik + AB regülasyonu (EUDR/ESPR; eko-mobilya ~%8,4/yıl) ② e-ticaret/doğrudan-satış (~%10+ küresel pay) ③ yakın-coğrafyadan tedarik (Çin→Vietnam/Meksika kayışı) ④ otomasyon ⑤ demografi (kentleşme→modüler) [tier1].

🔥 **Küresel→TR köprüsü:** Türkiye "büyük pazarda orta balık" — ahşap+yatak-odası endüstrinin ana caddesi. Ama maliyet tabanını Asya belirliyor → TR saf-fiyatla yarışamaz. **Coğrafi konum + esneklik + regülasyona-erken-uyum** gerçek koz.

— 1.2 PESTEL Özeti (TR-Mobilya)

Kuvvet	TR-mobilya için kritik
Politik	ABD Section-232 (%25, TR muaf değil) · TR-İsrail yasağı (Mayıs 2024) · EUDR baskısı
Ekonomik	Kur: yerli-girdi ~%80 → değer-kayı net-pozitif ama enerji törpülüyor · faiz %37 → iç talep kısık
Sosyal	Genç işgücü (ücret-arbitraj daralıyor) · evlilik 2025: 552.237, -%3,1 (TÜİK [tier0])
Teknolojik	E-ticaret/3D vitrin · AI-destekli tasarım · otomasyon (KOBİ erişimli)
Çevresel	EUDR Ara 2026 (büyük/orta) / Haz 2027 (KOBİ) · FSC/PEFC zorunluluklaşıyor
Yasal	Gümrük Birliği teknik uyum · TR-ETS 2026 pilot

🔥 **PESTEL tezi:** TR için baskın iki kuvvet **regülasyon (EUDR/Section-232)** ve **kur-enerji makası** — ikisi de "ucuz girdi avantajım var" anlatısını aşındırıyor. Kalıcı kaldıraç: regülasyona-erken-uyum + üretkenlik.

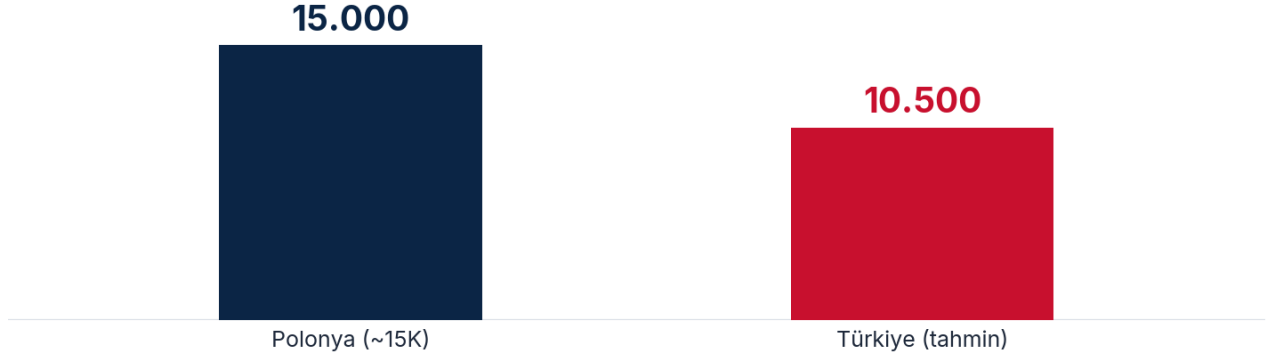
TÜRKİYE'NİN GLOBAL KONUMU: DÜNYA 5.'Sİ, AMA YAKIN-TEDARİK OTOMATİK DEĞİL

GRAFİK 7

Polonya işçi başına ~1,4× değer üretiyor (~15K vs ~10-11K €/işçi, 2022) — gerisi fiyatta değil, üretkenlikte

İşçi başına üretilen değer (avro/yıl)

Türkiye rakamı türetilmiş tahmindir (resmi veri kamuya kapalı)



Kaynak: Polonya ~15.000 € (GUS 2022, 70.300 PLN ÷ kur) · Türkiye ~10-11.000 € (TÜİK-türetme [beyan], ±%30 Eurostat SBS'de TR yok) · delta-ispat grounding · L4-MOB-004 · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Türkiye ve Polonya'nın mobilyada işçi başına yarattığı yıllık değer (avro) karşılaştırılıyor. Bu bir üretkenlik ölçütü: aynı sayıda işçiyle kim daha çok değer üretiyor?

Nasıl okunur — İki bar: Polonya ~15.000 €/işçi/yıl (GUS 2022, resmi); Türkiye ~10.500 €/işçi/yıl (TÜİK türetmesi, tahmini — resmi veri kamuya kapalı, ±%30 hata payı). Polonya barı Türkiye'nin ~1,4 katı.

Çıkarım — Türkiye-Polonya farkı fiyatta değil, işçi başına üretilen değerde — ucuz işçilikle bu açık kapanmaz. Nedenellik-kaydı [KOPAR-yargı hipotezi]: fark tek kanaldan değil; ürün-karması + sermaye-yoğunluğu/otomasyon + fabrika-ölçeği birlikte (TR tarafı türetilmiş-tahmin, ±%30). Fiyat-kanıtı S4'te: aynı \$/kg'a rağmen bu fark (bkz. kilo-başına-değer grafiği). Asıl kaldıraç: otomasyon ve ölçekle işçi-başı katma-değeri yukarı çekmek.

◦ TR'nin **gümrük-doğrulanmış tek sıralaması**: ahşap yatak-odası (HS940350) ihracatında **dünya 5.'si — 744 milyon USD** (2024, WITS/UN Comtrade [tier0]).

Sıra	Ülke	2024 (HS940350)	TR'ye oran
1	Çin	3,84 milyar USD	5,2×
3	Polonya	1,19 milyar USD	1,6×
4	İtalya	808 milyon USD	1,09×
5	Türkiye	744 milyon USD	1,0×

🚩 **Rakip tespiti**: TR'nin gerçek rakibi Çin değil (5,2× — farklı lig, fiyat savaşına girilmez); **Polonya ve İtalya**. TR "arada" — Çin'in fiyatı, İtalya'nın tasarım primi, Polonya'nın AB-içi avantajı — ama bu "arada"lık işlenirse güç: üçü de farklı kırılmalıkta, TR hem MENA hem AB'ye yakın tek esnek oyuncu.

► **Polonya'nın kırılmalığı (rakip-dinamiği)**: Polonya mobilya ihracatı -%6, Avrupa-payı %6→%4,5 gerilerken iflaslar +%225 arttı (2023H1) ve Çin Alman pazarında Polonya'nın yerini alıyor — yani "Polonya'nın AB-içi avantajı" kalıcı değil; bu yapısal zayıflama TR'ye yakın-tedarik penceresi açar (rakip-istihbaratı [beyan, 2023H1]).

► **Fark fiyatta değil, üretkenlikte:** Polonya'nın üretkenlik önü ucuz işçilikle kapanmaz — Polonya işçi başına ~1,4× değer üretiyor (~15K € vs TR ~10-11K €/işçi; PL: GUS/Eurostat SBS NACE-C31 2022 [tier1] · TR tarafı TÜİK-türetme [beyan] — Eurostat SBS'de TR yok, TR-değeri TÜİK Yapısal İş İst. tablo-16223 ile ayrı-teyit ister = dürüst-sınır). **Nedensellik-kaydı:** bu ~1,4× işçi-başı *değer* oranıdır — saf emek-verimliliği değil; kısmen daha yüksek-değerli ürün-karması, daha sermaye-yoğun/otomasyonlu üretim ve ölçekten gelir (hiçbiri 'işçi verimsiz' demek değil). Dolayısıyla asıl kaldıraç işçiyi hızlandırmak değil, **ürün-karması ve otomasyonla işçi-başı katma-değeri yukarı çekmek**. Yakın-tedarik konumu OTOMATİK avantaj değil; bu değer-açığı kapanmadan saf-fiyat rekabeti çıkmaz sokak.

bkz. Exhibit: üretkenlik-acığı — "Polonya işçi başına ~1,4× değer üretiyor (~15K vs ~10-11K €/işçi, 2022) — gerisi fiyatta değil, üretkenlikte"

İhracat ölçüsü	Değer	Not
Net mobilya (AKİB dar kapsam)	4,6 mia \$	temel çıpa (Bakan Bolat, Nis 2026)
HS94 geniş kategori	~5,17 mia \$	mobilya+aydınlatma+işaret+prefabrik
2026 Oca-May	-%5,4 → 3,05 mia \$ · Mayıs tek-ay -%17,9 (592,6 mn)	OAİB
AB kanalı 2025	~1,5 mia \$ (mobilya-özel AB-payı ~%33 · 4,6× $\frac{1}{3}$)	İKV/sektör [tier2]

► Net 4,6 mia \$ ile HS94 5,17 mia \$'ı **kariştirme** — temel çıpa net-mobilya.

Not — Birincil araştırma sınırı: Çin/Vietnam/Polonya karşılaştırmalı birim-fiyat verileri (OAİB/UN Comtrade) doğrudan erişimde doğrulanamadı. Bu konumdaki sayısal kıyaslamalar için ayrıca OAİB verisi ile doğrulama yapılmalıdır.

S2.1 — Sektör Coğrafi Olarak Nerede Toplanmış? (il bazında ciro, İSO)

📌 **Firma-cirosu il bazında:** Sektör-cirosunun neredeyse tamamı üç ilde; biri **tek bir firmaya** bağlı.

İl	Ciro payı	Reel büyüme/yıl	Firma
İstanbul	%36,7	%12,2	5
Kocaeli	%32,7	%15,1	1 (Yıldız)
Kayseri	%19,8	%6,3	5
Ege Bölgesi	%3,1	%13,2	2

► **Sonuç:** Sektör-cirosunun ~%90'ı üç ilde: **İstanbul** (5 firma), **Kocaeli** (tek firmayla — panel-devi Yıldız Entegre, %32), **Kayseri** (5-firmalı markalı-mobilya kümesi). Kocaeli'nin %32'si tek firmaya bağlı = yoğunlaşma-riski; Kayseri kümesi sektör-ortalamasının altında büyüyor (%6,3).

► **▲ Kritik ayırım (kayıt ≠ üretim) — bu bir KAYIT-coğrafyasıdır:** Bu tablo firmaları **İSO'nun kayıtlı-merkezine (genel-merkez iline)** göre sıralar — 'değer nerede üretiliyor'u DEĞİL. İstanbul'un yüksek payı bir **kayıt-artefaktıdır**: İstanbul-kayıtlı 5 mobilya-firmasının **TAMAMI fiziksel olarak başka ilde üretiyor** (Kastamonu, Sakarya, Tekirdağ, Biga/Düzce); tek başına Kastamonu Entegre İstanbul-kaydının ~%55'i ve hiçbir fabrikası İstanbul'da değil — **İstanbul'da fiilen üreten İSO-mobilya firması YOK** (canlı-tanık + firma-web [tier2]). **Gerçek üretim-coğrafyası** (kayıt-vs-üretim iki-harita + firma-firma fabrika-yeri) **S9.5 / A4'te** açılıyor — İstanbul kâğıt-üzerinde lider, mobilya-üretiminde SIFIR.

📌 **Kayseri markalı-mobilya kümesi — 3 somut adım** (ortalama-altı büyüme, ihracat+ölçek olmadan kapanmaz):

- ① KAYSO/OSB üzerinden ortak ihracat-konsorsiyumu (tek başına ölçek yetmiyorsa birleşik-konteyner + ortak-marka) — hedef ilk yıl 2-3 yeni Körfez/İrak müşterisi;
- ② en az 1 ürün-hattında tasarım/IP tescili + Turquality eşliğine hazırlık (min. 3M USD ihracat + 1-yıl tescil);
- ③ iç-pazar-bağımlılığını 12 ayda ölç, dış-pay hedefini yazılı KPI'ya bağla (kaldıraç: S9.5).

İrak — TR'nin En Büyük Tek İhraç Pazarı:

◦ Irak yıllık mobilya ithalatı **~1,5 milyar USD** (T.C. Ticaret Bakanlığı Irak Araştırması [tier0]). ◦ 2024 pazar payları: Çin **778 milyon USD (1.)** · Türkiye **611 milyon USD (2.)** [tier0]. ► **167 milyon USD açık kapatılabilir**; kara-koridoru ve 3 günlük teslimat süresi Çin'in deniz lojistiğine karşı yapısal koz — Hürmüz normalleştikçe zayıflar ama sıfırlanmaz. ~24 aylık pencere var.

Nisan şoku 'geçti' diye rahatlamak, maruziyetin kendisini görmezden gelmektir. Sünger-reçine-navlun üçlüsü petrole yapısal bağlı; bu bağ, pencere kapandığı an aynı kanaldan geri gelir.

📌 KOPAR SEKTÖR-YARGISI · S2

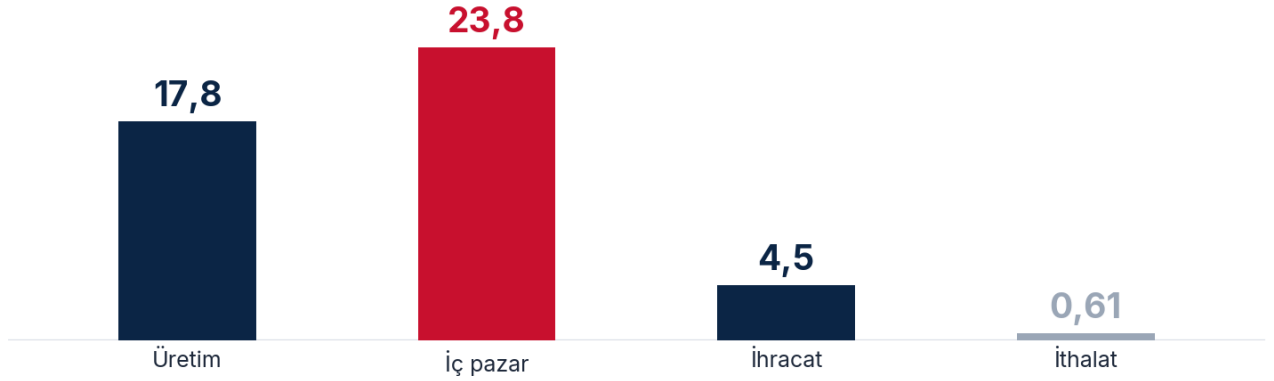
PAZAR BOYUTLAMA: TAM/SAM/SOM — KAPASİTE GÜÇLÜ, YAKALAMA DÜŞÜK

GRAFİK 8

Büyük iç pazar (23,8 mia\$ > üretim 17,8) — sektörü yalnız ihracatla (4,5) ölçmek yanıltıcı

Yıllık değer (milyar dolar)

İhracat = üretimin dörtte biri; iç pazar üretimi aşıyor



Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı / Kolay İhracat 2024 (öz-doğrulandı); iç-pazar perakende-değer (kayıt-dışı dahil); L4-MOB-002 · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

- Ne gösteriyor** — Türk mobilya sektörünün dört büyüklüğü tek grafikte: üretim değeri, iç pazar perakende büyüklüğü, ihracat ve ithalat. Dikey eksen milyar dolar.
- Nasıl okunur** — Dört bar: Üretim 17,8 mia\$, iç pazar 23,8 mia\$ (en büyük), ihracat 4,5 mia\$, ithalat 0,61 mia\$. İç pazar üretimi ~6 milyar aşıyor (dışarıdan da mal geliyor). İhracat üretimin ~dörtte biri (%25).
- Çıkarım** — Sektörü yalnız 4,5 milyarlık ihracatla ölçmek yanıltıcı: 23,8 milyarlık iç pazar üretimi zaten aşıyor. İhracat/üretim oranını (~%25) 5-10 puan artırmak ~0,9-1,8 milyar USD ek potansiyel demek — iç talebi de ihmal etmeyen çift-kanal strateji gerekir.

Katman	Tanım	Büyüklük
TAM (Toplam Erişilebilir Pazar)	Küresel mobilya perakende-pazarı (retail — ticaret-akışı DEĞİL)	~640-786 mia USD (2024; CSIL/Mordor [tier1]); piyasa-araştırması ~940 mia'a doğru büyüme-projeksiyonu [tier2-proj] · TR-adreslenebilir ticaret-zarfı ayrı (aşağı hesap-izi)
SAM (Erişilebilir Bölüm)	yakın-vade (mevcut kanal+sertifika) → teorik (kanal+EUDR-sertifika+marka açılınca)	yakın ~4,7-5,2 mia USD → teorik ~onlarca mia USD — büyüme-boşluğu SAM-satırının kendisinde [tier2-türetme]
SOM (Gerçekleşen Pay)	TR fiili ihracatı	4,6-4,7 milyar USD (2025)

► SAM-yakın-vade (~5 milyar) ≈ SOM (4,6 milyar) tesadüf değil — TR bugün rekabetçi olduğu coğrafyaları büyük ölçüde servis ediyor. **Çerçeve-notu (standart TAM/SAM/SOM okumasından fark):** klasik kullanımda SAM»SOM beklenir; burada SAM-yakın-vade bilinçli DAR tanımlandı (mevcut kanal+sertifika+marka yapısıyla erişilebilir bölüm) — bu yüzden 'büyüme alanı yok' okuması YANLIŞ olur. Büyüme alanı SAM-satırının kendisindedir: kanal+EUDR-sertifika+marka yatırımı SAM'ı genişletir. Asıl başlık SAM-teorik (on-milyarlar): TR küresel talebin yalnız ~%0,5-0,8'ini yakalıyor → **tavan değil, yakalama sorunu.**

Üretim ve İç Pazar:

Sektör göstergesi (2024)	Değer	Kaynak
MDF/yonga kapasitesi	Avrupa 1., dünya 2-3.; üretim ~7,5 mn m ³ (-%11)	ORSİAD/kolayihracat
Üretim değeri	17,8 mia \$ (ihracat 4,5 · görünür tüketim ~13,9)	kolayihracat
İç pazar (perakende)	23,8 mia \$	Kolay İhracat
Firma yapısı	~ 45.277 firma (%92 mikro)	Ankdöşeme
Konut (Q1 2026)	satış 349.396 (-%0,3); Mart ipotekli +%35,9	TÜİK

► Mobilya talebi konut döngüsüne 3-6 ay gecikmeli → **2026 Q3-Q4 kısmi iç-talep toparlanması olası.**

🔥 **İhracat/üretim oranı ~%25** (4,5/17,8 milyar) — +5-10 puana çıkarmak ~0,9-1,8 milyar USD ek-ihracat potansiyeli [çıkartım, kura sabit varsayım].

bkz. Exhibit: pazar-yapısı — "Büyük iç pazar (23,8 mia\$ > üretim 17,8): sektörü yalnız ihracatla (4,5) ölçmek yanıltıcı"

🔥 **İç-pazar — ihracat-odağının MECE-tamamlayıcısı (23,8 mia\$ > üretim 17,8 > ihracat 4,5):** Sektörü yalnız ihracatla ölçmek eksik — iç-pazar ihracatın ~5 katı. Ama iç-pazar şu an **konut-döngüsüne kilitli ve sıkışık**: %37 faiz + %32 TÜFE, dayanıklı-tüketim olan mobilya alımını erteletiyor (talep konuta 3-6 ay gecikmeli). Q1 2026 konut satışı 349.396 (-%0,3) iken **Mart ipotekli +%35,9** = faiz-indirim beklentisiyle bastırılmış talebin ilk kıpırtısı. ► **Çıkartım:** iç-pazar 2026 Q3-Q4'te faiz-indirimine bağlı **döngüsel (yapısal değil) KISMİ** toparlanır; demografik daralma (S6-K13) uzun-vadede tabanı aşındırır. Yani iç-pazar bir "güvenli-liman" değil, **faize ve kur-senaryosuna (S3) duyarlı ikinci-cephe** — ihracat-pivotu (dış-tampon) onu *tamamlar*, ikame etmez.

— S3.1 — Sektör Boyutu Firma-Defterinden: Tabandan Doğrulama (reel-USD, iki düzlem)

🔥 **İSO 500 ve İkinci-500'ün gerçek cirosu, yukarıdaki pazar-boyutu tahminini tabandan doğruluyor:** İki firma-öbeği de yıllık ~%11 reel (dolar bazında) büyüdü — ama **2022 kur-şoku** her ikisinde de büyümeyi bir yıl yataya çekti. Büyüme gerçek, ama kur-yılına kırılğan.

Yıl	İlk-500 (8 firma) — mia \$	İlk-1000 (18 firma) — mia \$
2020	2,61	3,23
2021	3,83	4,63
2022	3,78	4,60
2023	4,08	4,97
2024	4,04	4,92
2025	4,67	— (İkinci-500 2025 bekliyor)
Yıllık büyüme (2020→2024)	%11,6	%11,1

► **Sonuç:** İlk-500 firma 2024'te **4,04 milyar dolar** üretti — sektörün ~4,6 milyar dolarlık toplam ihracatının ana gövdesi bu firmalarda. Tabandan gelen bu rakam yukarıdan-aşağı tahminle tutarlı: pazar-boyutu artık gerçek firma-verisiyle çapalı. 2021→2022'de iki öbekte de reel-düşüş = kur-şokunun sektör-geneli izi.



Kurumsal dev CEO: Sektör dolar bazında büyüyor ama büyüme kur-yılına duyarlı (2022 yatay). Büyüme planını tek varsayıma değil, kur-senaryo bandına (S3) göre kurun.

FİRMA-MERCEK

Sektör küresel talebin yalnız ~%0,5-0,8'ini yakalıyor — peki SİZİN firmanız hangi SAM-diliminde (AB / Irak-Körfez / Afrika), hangi rakibe karşı, hangi kapasite-doluluğuyla duruyor? Bu rapor sektörün tavanını ölçer; firmanızın gerçek yakalama-payını ölçüp ikinci-eksen büyüme-rotasını

→ firma-özel istihbarat raporu çıkarır.

Pazar Boyutlama — Türetme & 2026 Duyarlılık Bandı (kaynak-temelli)

Yukarıdaki TAM/SAM/SOM özetinin **hesap-izi** (vague '[türetme]' değil, kaynak-temelli): taban **5.17 mia \$ (HS94-geniş)** / **4.6 mia \$ (net-AKİB)** — iki ölçü, kapsam-farkı uzlaştırıldı (UN COMTRADE/TradingEconomics (HS94) + AKİB (net mobilya)).

TAM bileşenleri (adreslenebilir dış-talep havuzu): Türkiye'nin coğrafi-erişimli ihracat talep havuzu: Irak mobilya ithalatı ~1,5 mia USD + Suudi pazarı 2026 ~5,76 mia USD + AB (TR ihracatının %41,5'i Avrupa %56,8) + GCC/Afrika/Orta Asya — onlarca mia USD ölçeğinde üst-sınır (rekabetle paylaşılır; tek-firma değil sektör-erişilebilir).

SAM (hizmet-edilen — yakın-vade zarf): TR'nin fiilen ihracat yaptığı 176+ ülke; ana pazarlar AB/İrak/GCC; **~4,7-5,2 mia USD** (üst-tablo SAM-yakın ile AYNI band; SOM ~4,6 ≤ SAM tutarlı).

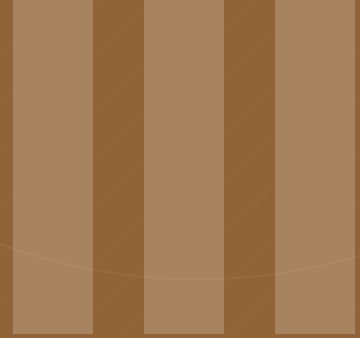
SOM (ele-geçirilen, 2025): ~4,6 mia USD (net-mobilya — SAM ile **AYNI taban**; HS94-geniş bazda 5,17 mia USD) = mevcut ele-geçirilen pay. (SAM ≈ SOM: TR yakın-vade erişilebilir dar-pazarını büyük ölçüde servis ediyor — büyüme SAM-teorik zarfında (S3-üst); taban tekleştirildi, SOM ≤ SAM tutarlı.)

2026 ihracat duyarlılık bandı (3-senaryo koşullu — bu, senaryo-olasılıklarının nicel karşılığıdır):

Bant	Değer (mia \$)	Yön	Senaryo (olasılık)	Dayanak
Baz	5,0-5,3	yatay ±%3	S1+S2 (~%80 olasılık)	Oca-May 2026 -%5,4 fiili + sektör 5-mia hedef beyanı + Brent-düşüş maliyet-rahatlaması (K1/K3).
Aşağı	4,4-4,6	-%11 ila - %15	S3 (~%20 olasılık)	Mayıs 2026 tek-ay -%17,9 ekstrapolasyon üst-sınırı (yıla dengelenmiş); K6 ihracat-daralma + ...
Yukarı	5,8-6,3	+%12 ila +%22	S1-iyimser kuyruk (%45 senaryo içi)	Halka-açık üretici 2026 yönetim-rehberi +%24-32 hasılat hedefi (iç-talep proxy, tabandan) +...

Büyüme çapaları: global_cocuk_mobilya: 2020 26,6 → 2030 48,9 mia USD (CAGR %5,6; GMInsights/IMARC, tier2 beyan) · suudi_pazar: 2025 5,46 → 2026 5,76 mia USD (+%5,5; IMARC/Mordor, erişim-403 beyan) · tr_sektor_hedef: 2026 sektör ihracat hedefi 5 mia USD üzeri (sektör beyanı)

► **Metodoloji (2025 tabanı 5,17 mia USD üzerine 3-senaryo koşullu DUYARLILIK bandı; Oca-May 2026 fiili - %5,4 trend ve Mayıs tek-ay -%17,9 çapa-noktaları (K6).):** band genişliği S3 olasılıklarına (S1 %45 · S2 %35 · S3 %20) bağlıdır; her dayanak kanonik-olgu/kuvvet atıflı (A22 — uydurma yok).



KISIM III

Yapısal Analiz: Zincir • Kuvvetler • Maruziyet

Gülen eğrinin dibi, Porter kıskacı, 13-kuvvet alanı ve segment-bazlı maruziyet — yapısal kırılmalığın anatomisi.

~%3,6

küçük-üretici katma-değer payı

4/5

Porter'da aleyhte kuvvet

13

kuvvet-alanı (fırsat+risk)

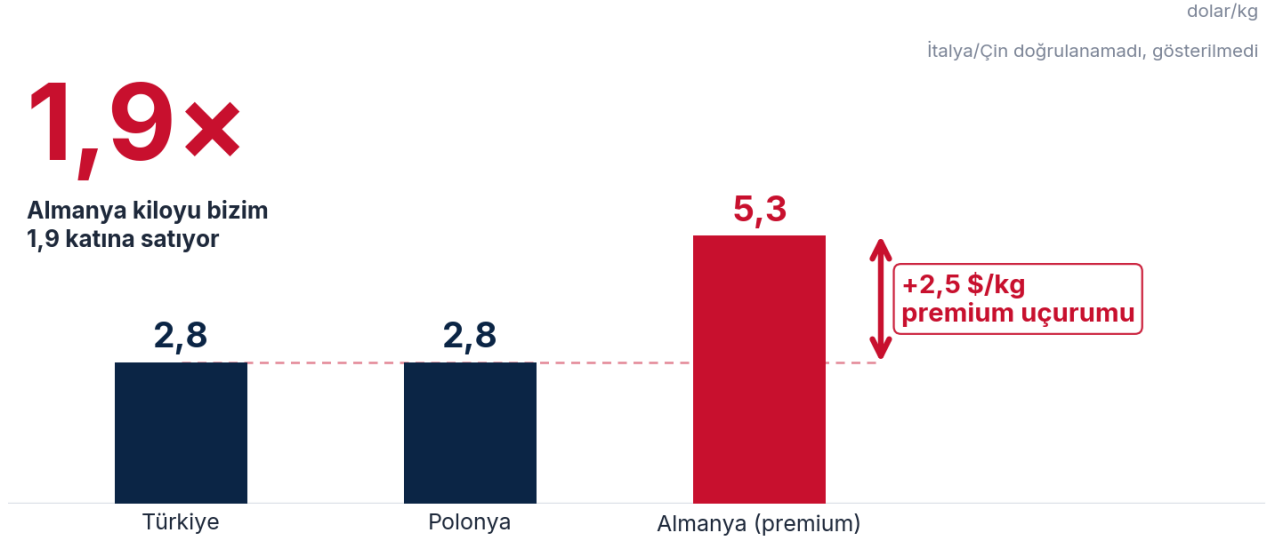
BU KISIMDA

- 01 DEĞER ZİNCİRİ: GÜLÜMSEME EĞRİSİNİN DİBİ 02 PORTER 5 KUVVET: KISKAÇIN ANATOMİSİ
03 13 KUVVET ALANI: FIRASAT TALEP+DİJİTAL, RİSK İŞGÜCÜ+EUDR
04 MARUZİYET MATRİSİ: HER SEGMENTİN FARKLI DÜŞMANI VAR

DEĞER ZİNCİRİ: GÜLÜMSEME EĞRİSİNİN DİBİ

GRAFİK 9

Aynı \$/kg ama premium pazara 2× mesafe — TR ile Polonya kiloyu aynıya satıyor, Almanya 1,9×



Kaynak: TR ~2,8 \$/kg · Polonya ~2,8 · Almanya premium-medyan ~5,3; \$/kg birim-değer (değer-yakalama teşhisi) · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Türkiye, Polonya ve Almanya'nın mobilya ihracatında kilo başına elde ettiği ortalama satış fiyatı (dolar/kg) karşılaştırılıyor. Aynı ağırlıkta ürün için kim ne kazanıyor?

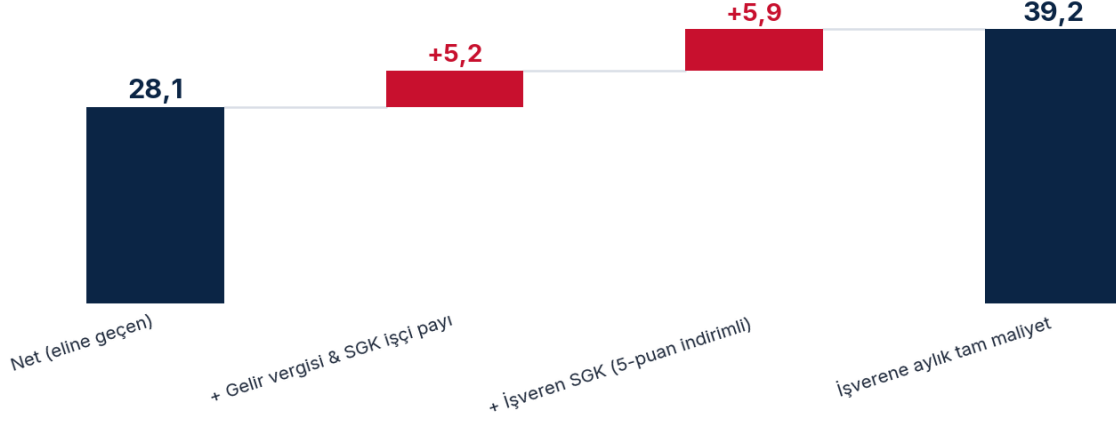
Nasıl okunur — Üç bar: Türkiye 2,8 \$/kg ve Polonya 2,8 \$/kg — neredeyse eşit. Almanya (premium medyan) 5,3 \$/kg — Türkiye'nin 1,9 katı. Premium uçurum: +2,5 \$/kg.

Çıkarım — Türkiye ve Polonya kiloyu aynı fiyata satıyor; Polonya aynı birim-fiyattan işçi başına ~1,4× değer üretiyor (bkz. S2 üretkenlik-açığı grafiği; mekanizma = işçi-başı hacim + katma-değer payı [KOPAR-yargı hipotezi]). Almanya kiloyu 1,9× fazlasına satıyor — fark maliyette değil, değer-yoğunluğunda. Hedef hacim artırmak değil, kg başına değeri yukarı çekmek.

GRAFİK 10

Asgari ücretlinin eline geçen 28,1 bin TL işverene 39,2 bine mal oluyor — %40 vergi/SGK takozu

Aylık işgücü maliyeti (bin TL, 2026)



Kaynak: ÇSGB 2026 asgari ücret (net 28.075,50 / brüt 33.030 TL) + imalat işveren tam maliyeti 39.223 TL/ay (5-puan SGK indirimli, EY/ÇSGB) · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Bir mobilya işçisinin eline geçen net ücret ile işverenin gerçekte ödediği toplam maliyet arasındaki farkı şelale olarak gösteriyor. Dikey eksen bin TL/ay (2026).

Nasıl okunur — Başlangıç: net ücret 28,1 bin TL. +Gelir vergisi & SGK işçi payı 5,2 → brüt ~33,3 bin TL. +İşveren SGK (5-puan indirimli) 5,9 → işverene aylık tam maliyet ~39,2 bin TL. Takoz, işçinin aldığı ~%40 üzerinde.

Çıkarım — İşçi 28,1 bin TL alırken işverenin kasasından 39,2 bin TL çıkıyor — %40'lık vergi/SGK takozu. Bu, otomasyon kararının taban hesabıdır: her CNC yatırımı bu takozu da devre dışı bırakır. İşgücü kıtlığı (%30 mavi-yaka açığı) ile birleşince otomasyon 'tercih' değil zorunluluk.

Katma değer TR üreticisinin elinde değil — ya levhacı oligopolünde ya perakende/distribütör katmanında. KOBİ montaj üreticisi ortada, en ince marjla, fiyat-alan konumda.

— S4.1 — Para Hangi Segmentte Dönüyor? (İSO firma-cirosu, pay + reel-büyüme)

🔥 **Sektörün cirosu segmentlere göre — değer-dibi tezinin firma-defteri kanıtı:** Cironun üçte ikisi **panel-levhada** (değer-zincirinin girdi-katmanı) yoğunlaşmış; markalı ev-mobilya yalnızca %17.

Segment	Ciro payı	Reel büyüme/yıl	Firma
Panel-levha (girdi)	%69,7	%12,5	7
Ev-mobilya (marka)	%17,7	%9,0	5
Yatak	%7,9	%10,5	2
Girdi-sünger	%1,8	%4,3	1
Ofis	%1,5	%1,8	1

► **Sonuç:** Cironun **%69,7'si panel-levhada** (levha/MDF girdi katmanı) — değer-zincirinin en düşük katma-değerli halkası (S4 tezi). Markalı ev-mobilya %17,7. Üstelik büyüme de girdi-katmanında (%12,5) markadan (%9) hızlı → para nerede yoğunsa büyüme de orada; marka/tasarım katmanı görece cılız.

🏠 + 🏢 Marka/tasarım eksenine geçmeden büyümeniz girdi-fiyatına bağımlı kalır — değeri levhacı ile alıcı-markası paylaşır, arada kalan üretici en ince marjda.

— Değer Zinciri Katmanları: Katma-Değer Perakende+Levhada, Montaj-Üretici En İnce Marjda

Katman	Aktörler	Kritik Veri
Ham girdi	Odun/tomruk · petrokimya türevleri · metal aksam	Yurt içi OGM %65-70; ithal %30-35 (USD-bağılantılı)
Levha üretimi	Büyük 3: Kastamonu Entegre (TR 1., Avr 3-4., dünya 4.), Yıldız, AGT	18mm ham MDF ~1.930 TL/levha (2024); KE 2024'te vergi-öncesi zarar [tier1, Capital500]
Mobilya üretimi	KOBİ: girdi→CNC→montaj→boya→QC	İşgücü ~%30 maliyet; asgari net 28.075,50 TL (+%27)
Dağıtım/ihracat	AKİB→distribütör→B2B	Distribütör komisyonu %8-15 — dijital altyapı bunu keser

— Gülümseme Eğrisi — Değer Nerede, TR Nerede?

Zincir Halkası (değer-zinciri aşaması)	Değer Payı (küresel)	TR Pozisyonu
Tasarım / Ar-Ge (SOL uç — özgün-değer)	En yüksek	Zayıf — özgün-tasarım kapasitesi sınırlı
Girdi: panel/levha	Orta	Görece güçlü (iç-üretim)
Üretim / montaj (OEM)	En düşük (~%3,6)	TR burada yoğun — asıl sorun bu
Marka / perakende / kanal (SAĞ uç — pazar-değeri)	En yüksek (~%46,7 perakende)	Zayıf-ama-yükselen — Turquality kümesi çıkışta

Gülümseme eğrisinin iki yüksek-kâr ucu AYRI şeydir: SOL uç = *tasarım/Ar-Ge + onun yasal sahipliği (IP)*; SAĞ uç = *marka + perakende erişimi*. TR ikisinde de zayıf — ama **farklı sebeplerle**; tek rakama (tescil) indirgenmemeli.

TR'nin ÜÇ değer-kaldırıcındaki AYRI konumu (tasarım ≠ IP ≠ marka — her biri kendi verisiyle):

Değer-kaldırıcı	Ne demek	TR pozisyonu	Kanıt
① Tasarım kapasitesi	özgün tasarım üretme yeteneği (tasarımcı, Ar-Ge/ciro)	Zayıf-orta — kümeler ağırlıkla adapte/uyarlama modelinde	KOPAR yargısı (nitel; Ar-Ge/ciro ayrı-ölçüm)
② Fikri-mülkiyet (IP)	tasarım/patentin yasal tescilli → lisans geliri	Tescil-zengin, lisans-fakir — 46.001 tescil (dünya 2.) ama kayda-değer lisans-geliri İZİ yok [KOPAR-çıkarımı — sektör-kırılmı lisans-istatistiği kamuya kapalı; kanıtlı-sıfır değil] = <i>tescil-değer uçurumu</i>	TÜRKPATENT / WIPO 2024 [tier0]
③ Marka değeri	küresel pazar-tanınırlığı + fiyat-primi	Zayıf — Turquality-destekli markalar var ama ihracat-yoğunluğu düşük (iç-pazar-ağırlıklı, bkz. S6.1) + küresel prim kanıtsız	Turquality programı [beyan]

Fikri-mülkiyet (IP) nedir? Bir tasarımın ya da patentin yasal sahipliği — tasarım-tescili, patent, lisans. (Marka-tescili teknik olarak IP'nin bir parçasıdır; ama marka-değeri ayrı bir kaldıraçtır — sağ-uç, pazar-primi. Bu yüzden tabloda ayrı tutuldu.) Değeri asıl yaratan, tescil-belgesi değil, o sahipliğin küresel pazarda **fiyat-primine dönmesidir**.

🔥 **Yargı:** TR üretim/OEM dibinde yoğun; iki yüksek-kâr ucunda da zayıf ama sebep AYRI — **tasarımda** kapasite eksik, **IP'de** tescil var ama lisans-geliri izi yok [KOPAR-çıkarımı] (*tescil-değer uçurumu*, asıl açık burada), **markada** Turquality kümesi yükseliyor ama küresel prim henüz yok. Üçünü tek "çok üretiyoruz az kazanıyoruz"a indirgemek yanlış-teşhistir: kaldırıcılar farklı, müdahale de farklı (tasarım→yetenek, IP→lisanslama/ticarileştirme, marka→Turquality+kanal). Dünya 5.'liği (D4) + Kastamonu'nun 2024 vergi-öncesi zararı, kârın hiçbir halkada güvende olmadığını teyit eder.

Yapısal-aksiyon eşikleri (Üç kaldırıcı — giriş-eşiği · KPI · süre; yatırım-ölçeği görelî/indikatîf, tek doğrulanmış çıpa Turquality):

Kaldıraç	Giriş-eşiği	KPI (12-24 ay)	Süre
Tasarım	tasarımcı-kapasite (iç istihdam / dış-stüdyo) — düşük-orta sermaye	koleksiyon-başı sipariş-dönüşümü · katalog-yenileme hızı	6-12 ay ilk çıktı
IP / tescil	tasarım-tescili + lisanslama-altyapısı — düşük sermaye / yüksek süreç	tescil→ lisans-geliri dönüşümü (bugün iz ~0)	12-18 ay
Marka / Turquality	min 3M USD ihracat + 1-yıl tescil (program eşiği) — yüksek + 5-yıl program	ihracat-yoğunluğu +5-10 puan · pazar-tanınırlığı	başvuru→onay ~6-12 ay + 5-yıl

► Üç kaldırıcı AYRI yönetilir (yukarıdaki yargı): tasarım→yetenek · IP→lisanslama/ticarileştirme · marka→Turquality+kanal. En hızlı-getiri **IP-lisanslama** (tescil zaten var, gelir yok = *tescil-değer uçurumu*). (Yatırım-bandı rakamları indikatîf [KOPAR-yargı]; Turquality eşiği [KOSGEB/Ticaret Bak. programı, mevcut].)

💡 **DÜZ TÜRKÇE:** Mobilyada para iki uçta kazanılır: bir uç tasarımı yaratıp *sahibi* olmak (tasarım + patent/tescil), öbür uç markayı büyütüp raflarda *satmak*. Bunlar ayrı işler. Türkiye üçünde de geride ama farklı sebeplerle: tasarımcımız az; patentimiz çok ama parasını alamıyoruz; markamız yeni büyüyor. "Çok üretip az kazanıyoruz" tek cümlesi bu üç ayrı sorunu gizler — her birine ayrı çözüm gerekir.

🇮🇹 **BÜYÜK-ÖLÇEK OYUNCU TEYİDİ — "değer-dibi" tezi büyük-oyuncu finansallarıyla taban-tutuyor (tabandan proxy):**

Bir borsa-kayıtlı (Doğanlar, KAP) + bir büyük-ölçek özel oyuncunun (Kastamonu Entegre, Capital500/şirket-beyan — halka-açık DEĞİL) finansalları, raporun *değer-dibi + kur'a teslim* tezini **isimli ve denetlenebilir** veriyle doğruluyor — firma-profilî değil, sektör ölçek/marj sinyali:

Oyuncu	Ne öğreniyoruz (sektör sinyali)	Kanıt (kaynak hücrede)
Doğanlar Mobilya (markalı; 56 ülke, 741 satış noktası)	Markalı-büyük oyuncu bile küçülüyor + net zarar → marj baskısı yapısal, yalnız KOBİ'de değil	Hasılat –%17,3 (2025 y/y) · brüt marj %21,4 · net – %22,0 (çerçeve: 2025 y/y daralma; 2020-24 CAGR + %20,5 — iki farklı ölçü) · KAP
Kastamonu Entegre (panel/MDF; ~2 mia \$, dünya 4.)	Zincirin "görece güçlü" halkası (levha oligopolü) bile vergi-öncesi zarar → kâr hiçbir halkada güvende değil	Ciro 65,6 mia TL · 2024 vergi-öncesi zarar · Capital500

► **So-what:** Gülümseme eğrisinin dibi teorik değil — sektörün en görünür iki oyuncusunun **resmi defterinde** görünür. Marj baskısı KOBİ'ye özgü değil; markalı-perakende (Doğanlar) ve levha-oligopolü (Kastamonu) dâhil zincirin her katmanında. (Tam finansal: \$11.2c — 🗑️ AKK-imzalı yargı.)

Odun hammaddesi — maliyet-fiyat makas riski: ° Türkiye'de odun fiyatı Avrupa'nın **2 katı**, ABD/Brezilya'nın **3 katı** (ORSİAD [tier1]). MDF %10, sunta %5 zam 2026 [sektör beyanı; bağımsız teyit yetersiz]. Faaliyet marjı: sektör ~%8; mutfak alt-sektörü **%2,1** (2019; ORAN/Kalkınma Ajansı [tier1]) — yapısal sıralama günceldir, mutlak seviye değişmiş olabilir.

► **Ucuz-hacim tuzağı (\$/kg):** TR ile Polonya kiloyu neredeyse aynı fiyata satıyor (~2,8 \$/kg); Almanya premium-medyanı ~5,3 \$/kg (1,9×) [birim-değer türetmesi: UN Comtrade değer÷ağırlık, HS9403]. Aynı birim-fiyat, ama değer-yoğunluğunda premium pazara iki kat mesafe — hacim değil değer-yakalama sorunu.

bkz. Exhibit: kilo-basi-değer — "Aynı \$/kg ama premium pazara 2× mesafe: TR/Polonya kiloyu aynıya, Almanya 1,9×"

bkz. Exhibit: isgucu-koprusu — "Net 28,1 bin TL işverene 39,2 bine mal oluyor — %40 vergi/SGK takozu; otomasyon-ROI tabanı"

***'Petrol ucuzladı, rahatladık' cümlesi
Türk mobilyacısı için istatistiksel
olarak yanlıştır. Net-maliyet yatay
kalıyor çünkü kur + faiz + işçilik
üçlüsü Brent düşüşünü kalem kalem
geri alıyor.***

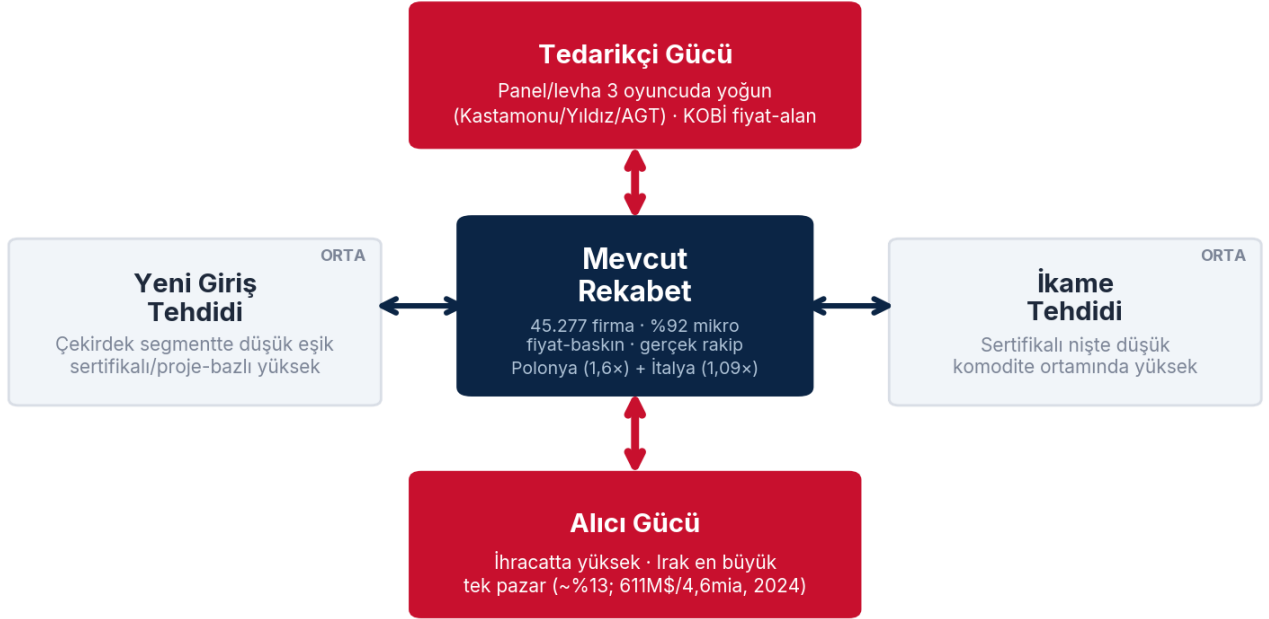
PORTER 5 KUVVET: KISKAÇIN ANATOMİSİ

GRAFİK 11

Beş kuvvetin dördü aleyhte: kiskaçın anatomisi

Porter 5-Kuvvet — Türk Mobilya Sektörü

Kuvvet şiddeti: YÜKSEK=kırmızı · ORTA=lacivert · DÜŞÜK=gri



Kaynak: TÜİK · KOPAR Porter analizi, Haz 2026 · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Michael Porter'ın 5-Kuvvet çerçevesiyle (mevcut rekabet, tedarikçi gücü, alıcı gücü, yeni giriş tehdidi, ikame tehdidi) Türk mobilya sektörünün yapısal cazibesi haritalanıyor. Merkez kutu mevcut rekabet; dört ok dört dış kuvvet.

Nasıl okunur — Şiddet üç düzeyde renkle: YÜKSEK = kırmızı, ORTA = lacivert, DÜŞÜK = gri. Mevcut rekabet YÜKSEK — 45.277 firma, %92'si mikro, fiyat tabanı aşağı (gerçek rakip Polonya 1,6x ve İtalya 1,09x). Tedarikçi gücü YÜKSEK: panel/levha 3 oyuncuda yoğun (Kastamonu/Yıldız/AGT). Alıcı gücü YÜKSEK (ihracatta): Irak en büyük tek pazar (~%13; 611M\$/4,6 milyar, 2024). Yeni giriş ve ikame tehdidi ORTA.

Çıkarım — Beş kuvvetin dördü TR aleyhine — sektör yapısal olarak düşük-cazibeli, kâr-baskılı. Kazanan, bu yapıdan kaçabilen olur: niş, sertifika, marka veya dikey entegrasyon. Kaçamayan ince marjda sıkışmaya devam eder.

TR mobilya "ortada sıkışma" (ne tam ucuz ne tam premium) durumunda. Beş kuvvetin **dördü** TR aleyhine.

Kuvvet	Yoğunluk	Mekanik
Mevcut rekabet	ÇOK YÜKSEK	45.277 firma, %92 mikro → fiyat tabanı aşağı. Gerçek rakip: Polonya (1,6×) ve İtalya (1,09×); Çin ayrı lig
Tedarikçi gücü	YÜKSEK	Panel/levha 3 oyuncuda yoğun; KOBİ fiyat-alan
İkame	ORTA (segment-asimetrik)	Sertifikalı nişte düşük; komodite ortamında yüksek
Alıcı gücü	İhracatta YÜKSEK, iç-pazarda ORTA	Tek-pazar yoğunlaşması (Irak, TR net mobilya ihracatının ~%13'ü — 611M\$ / 4,6 mia\$, 2024; en büyük tek pazar)
Yeni giriş	ORTA-DÜŞÜK	Çekirdek segmentte düşük eşik; sertifikalı/proje bazlı yüksek

— S5.1 — Sektör Ne Kadar Tepe-Ağır? (ciro yoğunlaşması, İSO)

👉 'Mevcut rekabet' kuvvetinin firma-defteri: 45 binden fazla firma taban-fiyatı kırarken, cironun ezici çoğunluğu zirvedeki bir avuç firmada toplanıyor.

Katman	Firma	Ciro payı	Reel büyüme/yıl
İlk-500 (sabit)	8	%83,3	%12,3
İkinci-500 (sabit)	7	%11,7	%6,2
Geçişli	2	%5,0	%3,8

► **Sonuç:** İlk-1000 cirosunun **%83,3'ü yalnız 8 büyük firmada** (ilk-500 sabit); üstelik onlar %12,3 büyürken alt-katman %3-7 → sektör hem **tepe-ağır** hem **kutuplaşıyor**: büyüme de zirvede. 45 bin firmalık uzun-kuyruk fiyat-alan konumda.

🏠 Uzun-kuyruktaysanız (küçük ölçek) fiyat-belirleyen değil fiyat-alan konumdasınız; ölçek ya da niş olmadan zirveyle aranızdaki makas açılır.

👉 **Cazibe yargısı:** Beş kuvvetin dördü TR aleyhine → yapısal olarak düşük-cazibeli, kâr-baskılı endüstri. Kazanan yapıdan kaçabilen — niş/sertifika/marka/entegrasyon.

en-güçlü-karşı-tez karşı-tez: "TR güçlü iç-pazar + AB sıfır-tarife avantajıyla endüstri dışarıdan görüldüğünden iyi." **Yanıt:** İç-pazar faiz+demografiyle sıkışık (S3), AB sıfır-tarife gerçek ama EUDR bariyeri 2026'da bunu kısmen siliyor (S6 kuvvet 10). Koz kullananlar kazanır, kullanamayanlar ince marjda sıkışır.

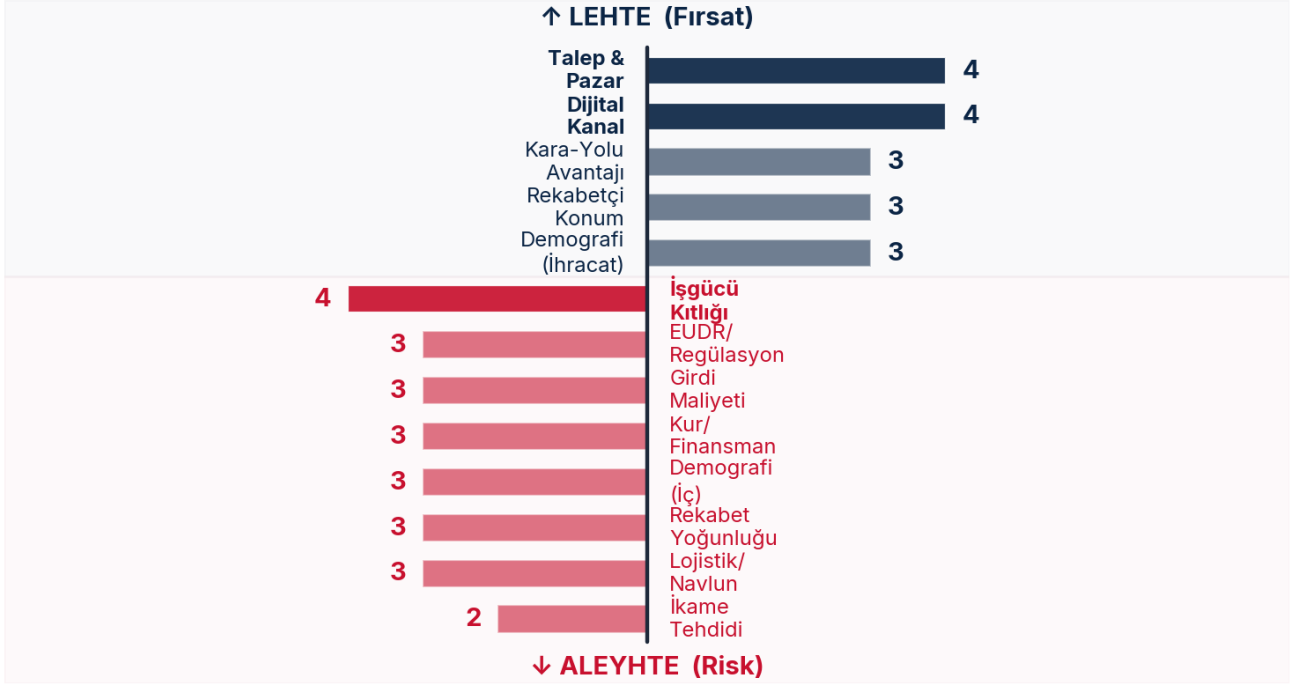
13 KUVVET ALANI: FIRASAT TALEP+DİJİTAL, RİSK İŞGÜCÜ+EUDR

GRAFİK 12

Lehte 5 rüzgâr, aleyhte 8 rüzgâr — net duruş savunmacı ama pencere hâlâ açık

Kuvvet-Alanı Analizi — 13 Kuvvet (Türk Mobilya)

Çubuk uzunluğu = şiddet (1-5) · ↑ LEHTE (fırsat/yardımcı) · ↓ ALEYHTE (risk/engel)



Kaynak: KOPAR 13-kuvvet analizi · Haz 2026 · © KOPAR DANIŞMANLIK

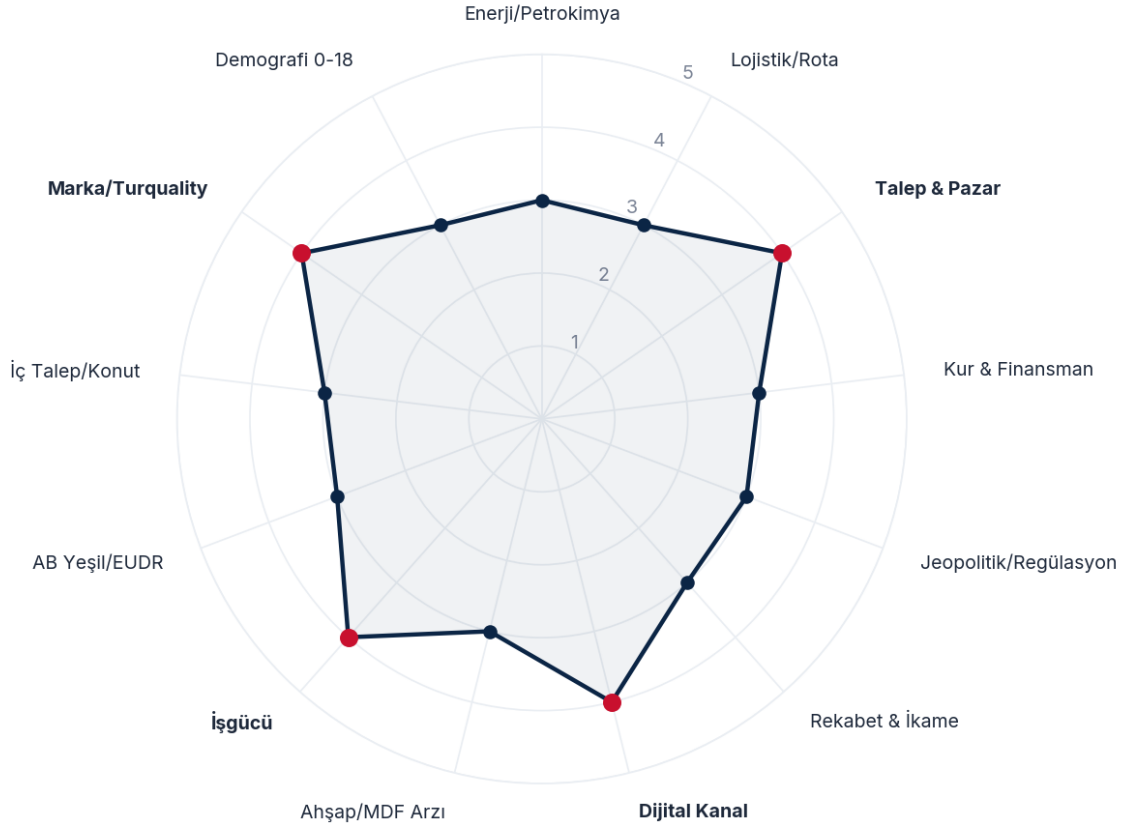
BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — 13 kuvvetin Türk mobilya sektörüne yönünü ve şiddetini gösteren bir kuvvet-alanı diyagramı. Yukarı çubuk lehte (fırsat/destek), aşağı çubuk aleyhte (risk/engel); çubuk uzunluğu şiddet (1-5).

Nasıl okunur — Lehte 5 kuvvet (yukarı): Talep & Pazar (4), Dijital Kanal (4), Kara-Yolu Avantajı (3), Rekabetçi Konum (3), Demografi-İhracat (3). Aleyhte 8 kuvvet (aşağı): en güçlü İşgücü Kıtlığı (4); ardından EUDR/Regülasyon, Girdi Maliyeti, Kur/Finansman, Demografi-İç, Rekabet Yoğunluğu, Lojistik/Navlun (her biri 3); İkame Tehdidi (2).

Çıkarım — Sayısal denge 5 lehte – 8 aleyhte: net duruş savunmacı. Ama en büyük iki fırsat (Talep ve Dijital, ikisi de şiddet 4) harekete geçilirse asimetrik kazanç verir. Pencere açık; önce en kritik iki riski (işgücü, EUDR) yönet, sonra fırsatı kovala.

13 kuvvetin şiddet profili: talep, işgücü, dijital ve marka en yüksek baskı eksenleri (kümelenme)



Kaynak: sektor_mobilya_b_v5_certified (13 kuvvet, kaynaklı+tarihli); firma-overlay giriş profili · © KOPAR DANIŞMANLIK

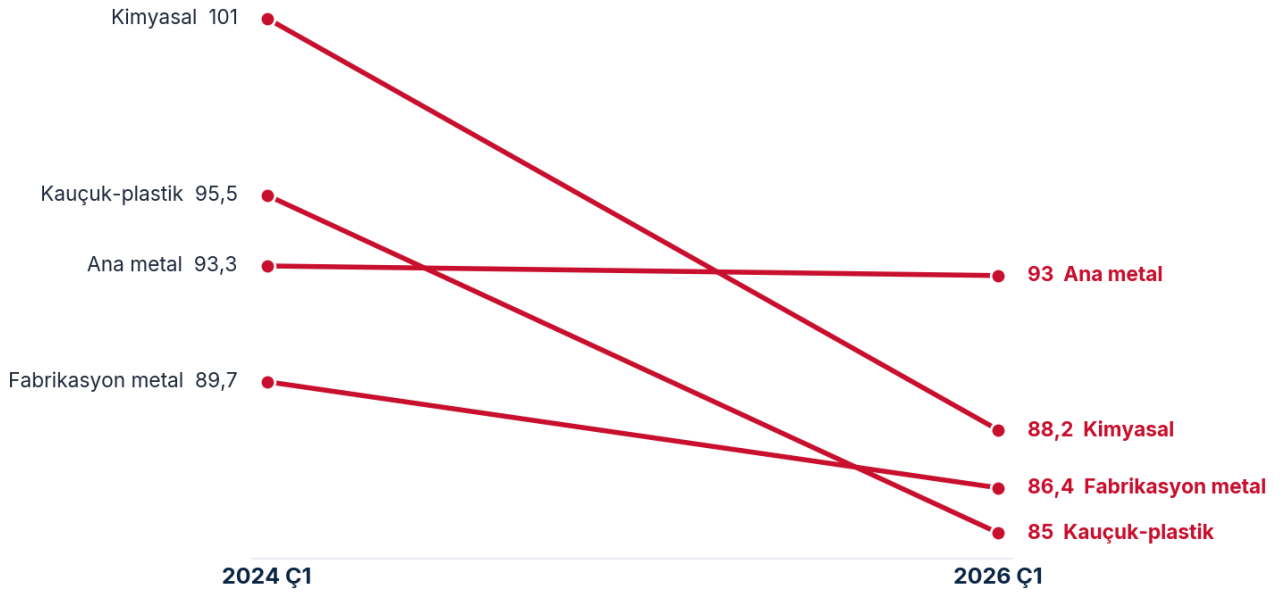
BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — 13 kuvvetin şiddetini (1-5 ölçek) tek bir radar (örümcek ağı) grafiğinde gösteriyor. Her eksen bir kuvvet; ağına dışı çıkması o kuvvetin baskı/fırsat yoğunluğunu temsil eder.

Nasıl okunur — Ölçek: merkez = 0, dış çember = 5. En dışı çıkan 4 eksen (şiddet 4): Talep & Pazar, Dijital Kanal, İşgücü, Marka/Turquality. Kalan 9 eksen şiddet 3. Radarın en 'şişik' köşeleri bu dört eksen.

Çıkarım — En dışı çıkan dört eksen firmanızın öncelik haritasını çiziyor: Talep ve Dijital (fırsat), İşgücü (risk), Marka/Turquality (FIRSAT — tescil-değer uçurumu kapatılırsa; S6 Kuvvet-12 ile hizalı). Firma-overlay: kendi kuvvet profilinizi bu radara bindirdiğinizde nerede sektörden sapiyorsunuz — orası karar noktanız.

Mobilyanın petro-girdi sektörleri en çok rekabet gücü kaybetti (TÜSİAD RGE, 2017=100): kimyasal 101→88, kauçuk-plastik 95→85; metal görece dirençli



Kaynak: TÜSİAD Maliyet-Bazlı Rekabet Gücü Endeksi (RGE) Sektörel 2026 Ç1 · 2017=100 (tier1); endeks↓=maliyet-bazlı rekabet kaybı
Mobilya doğrudan kapsamda DEĞİL — girdi-sektörleri üzerinden makro teyit. · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Mobilyanın 4 ana girdi-sektörünün maliyet-bazlı rekabet gücü endeksi (TÜSİAD RGE, 2017=100), 2024 Ç1'den 2026 Ç1'e. Mobilya RGE'de doğrudan yok; bu sektörler onun hammadde-tabanı.

Nasıl okunur — Çizgi AŞAĞI = rekabet gücü kaybı (maliyet görelî arttı). Kimyasal en sert düşüyor (101→88), kauçuk-plastik (95,5→85) izliyor — ikisi de petrol-türevi mobilya girdisi. Metal görece yatay (ana metal 93→93; son çeyrekte topladı).

Çıkarım — Mobilyanın petro-girdi tedarik zinciri (sünger/reçine/boya) makro ölçekte rekabet gücü kaybetti — ADIM 2'deki naphtha/PU şokunun bağımsız resmi teyidi. Maliyet baskısı tek-firma algısı değil, sektörel-yapısal.

ÖZET

13 kuvvet — her biri için ne oluyor · çıkarım · ne yapmalı · sinyal. Yönetici özeti: **En büyük fırsat = talep + dijital; en büyük risk = işgücü + EUDR. Kazanan: ateşkes penceresinde ihracat-coğrafyasını genişletip aynı anda marka + dijital + sertifikaya yatıran olacak.**

bkz. Exhibit: kuvvet-alani — "Lehte 5 rüzgâr, aleyhte 8 rüzgâr: net duruş savunmacı ama pencere açık" (yön+şiddet)

bkz. Exhibit: kuvvet-radar — "13 kuvvetin şiddet profili: talep, işgücü, dijital, marka en yüksek baskı eksenleri" (kümelenme — firmanız bu profilin üzerine kendi konumunu bindirir)

bkz. Exhibit: rge-hammadde — "Mobilyanın petro-girdi sektörleri en çok rekabet gücü kaybetti (TÜSİAD RGE, 2017=100): kimyasal 101→88, kauçuk-plastik 95→85; metal görece dirençli" (girdi-maliyet baskısının bağımsız resmi makro teyidi — ADIM 2 naphtha/PU şokunu doğrular)

Kuvvet-Alanı KARAR Matrisi

Kuvvet · Yön/ Şiddet	Ne oluyor	Çıkarım	Ne yapmalı	İzle
1 · Enerji · Karma ●●●○○	Brent 126→80 (–%37); tutkal/sünger/boya 1-2 ayda ucuzluyor	► Pencere 1-3 ay ömürlü; hareketsiz beklemek = fırsatı kaçırmak	Hammadde alımını planla; döşemeli stok oluştur	Brent > 90 USD
2 · Lojistik · Karma ●●●○○	Savaş-risk primi hâlâ %4/sefer; navlun normalleşme en erken 2027- 2028 [öngörü-beyan]	► Kara-koridoru koz — 24 aylık pencere	Çin-kaynaklı parça bağımlılığını azalt; kara yolu rotasını kullan	Çin→Körfez navlunu > 7.000 USD/FEU
3 · Talep · Fırsat ●●●●○	Irak/Körfez + AB yakınlık; Çin/Vietnam boşluğu; Irak'ta 167 milyon USD açık	► Fırsat icraya bağlı — 2026 Oca-May –%5,4 uyarısı	Irak/Körfez/AB kanallarını büyüt; Bağdat fuarı (Kasım)	Irak/Körfez aylık sipariş hacmi
4 · Kur/Finans · Karma ●●●○○	TRY değer kaybı + %37 faiz; kur lehte iken kazanılan marj kur döndüğünde buharlaştır	► Kur hava durumu, strateji değil	İhracata ağırlık ver; döviz geliriyle iç maliyeti dengele	TCMB faiz indirim sinyali
5 · Jeopolitik · Karma ●●●○○	İsrail kanalı yasal kapalı; ateşkes otomatik kaldırmıyor	► Körfez/Kuzey Afrika alternatif pivot şart	ETBİS kaydını tamamla; İsrail yerine Körfez kurgula	Gazze kalıcı ateşkes koşulları
6 · Rekabet · Karma ●●●○○	Çin fiyat baskısı; Vietnam ABD tarifesi altında; Polonya AB'de –%6; ABD Section-232 %25 TR muaf değil	► Rakip zayıflığı otomatik kazanç değil; ABD fırsatı dolaylı (distribütör)	Çin'le fiyat yarışına girme; hız+kalite+AB yakınlığıyla farklılaş	ABD-Vietnam tarife değişimi
7 · Dijital · Fırsat ●●●●○	B2B dijital altyapı kuran distribütör komisyonunu (%8-15) keser	► Dijital gecikme = rakibe pazar kaybı; ağ etkisi	B2B katalog ve 3D vitrin kur	Rakip firmaların çevrimiçi kanal payı

Kuvvet · Yön/Şiddet	Ne oluyor	Çıkarım	Ne yapmalı	İzle
8 · Ahşap/MDF · Karma ●●●○○	3 büyük üretici fiyatı belirliyor; odun Avrupa'nın 2 katı; MDF zammı 2026 %10 [beyan]	► Oligopol-karşısında: uzun-vade anlaşma + stok	MDF/suntad a uzun vadeli anlaşma (6-12 ay); stok oluşturun	MDF/sunta yıllık zammı > %15
9 · İşgücü · Risk ●●●●○	%30 mavi-yaka açığı [sektör-beyanı]; asgari +%27; kümülatif %400+ (2022 Oca net ~4.250 TL → 2026 net 28.075 TL)	► %30 açık kapasiteyi kısıtlıyor; otomasyon zorunlulaşıyor	Otomasyon yatırımını önceliklendir; meslek lisesi staj anlaşması kur	Kayseri vasıflı-işçi ilanı artışı
10 · AB/EUDR · Risk ●●●●○	FSC/PEFC talep edecek; Ara 2026 (büyük) / Haz 2027 (KOBİ). TR DÜŞÜK RİSK ama Madde 9 yükümlülüğü sürüyor	► "Düşük risk" = belgesiz AB ihracatı demek değil; ~1,5 milyar USD AB kanalı kapanma riski (mobilya-özel ~%33)	Şimdi başla (6-12 ay süreç)	EUDR son tarihi: Ara 2026
11 · İç Talep · Karma ●●●○○	%37 faiz iç alımı erteletiyor; Mart ipotekli +%35,9; mobilya 3-6 ay gecikmeli	► Q3-Q4 2026 kısmi toparlanma penceresi; demografik baskı yapısal	İç satışı konut döngüsüne göre zamanla	İpotekli konut satışlarındaki ivme
12 · Marka/Turquality · Fırsat ●●●●○	8 Turquality mobilya markası (örn. Çilek, İstikbal/Bellona, Alfemo, Doğtaş; tüm-sektörlerde 564 toplam Turquality-markası, turquality.com.tr Haz 2025 [beyan]) büyürken markasız katman eriyor; TÜRKPATENT 46.001 endüstriyel tasarım tescilli/2024, TR dünya 2. (WIPO 2024 [tier0]) ama küresel değer yok	► Tescil-marka uçurumu en büyük fırsatı boşa akıtıyor	Marka + Turquality eşliğine yatırımlar (min. 3M USD ihracat + 1 yıl tescil)	Turquality başvuruları takvimi
13 · Demografi · Karma ●●●○○	0-17 nüfus %24,8 → 2040'ta %17,9 (TÜİK [tier0]); doğurganlık 1,42 (2025 tarihi dip); yıllık ~200 bin kayıp	► İç çocuk-talep 2030'a ~-%11; küresel segment +%7,8/yıl (GMInsights [tier1])	Çocuk segmentini ihracata taşı; iç pazara tek başına güvenme	Yıllık doğum sayısı

— S6.1 — Kim Gerçekten Dışa-Açık? (ihracat — güvenilir kaynak-şelalesi; İSO-ihracat alanı kullanılmadı)

🔥 'Talep' kuvvetinin firma-defteri — ama doğru veriyle: İSO'nun beyan-ihracat alanı firma-firma tutarsız çıktı (bir ofis-ihracatçısını gerçek ihracatının **beşte-birinde** gösterdi; kimi markalı-firmayı tersine şişirdi) → **bu bölüm İSO-ihracatından DEĞİL, resmi TİM İlk-1000 ihracat-Ş ve firma-beyanından** kuruldu. Sonuç, sektörün yaygın algısını **tersine çeviriyor**.

① İhracat-şampiyonları — resmi TİM İlk-1000 (\$, mutlak) [tier1]:

Firma	En güncel ihracat	Yoğunluk	Segment	Kaynak
Kastamonu Entegre	\$284M (2024)	~%30	panel-B2B	TİM [tier1]
Ceha	\$47M (2024)	~%100	ofis-B2B	TİM [tier1]
Gentaş	\$39M (2024)	~%42,2 (KAP)	panel/dekoratif-B2B	TİM [tier1]
YATAŞ	\$29M (2021)	~%7,1 (KAP)	yatak-marka	TİM [tier1]
Teverpan	\$32M (2021)	—	'Teverpan Dış Tic.' arm	TİM [tier1]
Gürkan	~\$65M (2024; 2020-24 bandı \$60-80M)	~%100 (SB)	ofis-B2B (metal)	İSO-ÜS→USD, Ceha-kalibre [tier2-türetilmiş]

(①-ek yöntem-notu: Gürkan Kayseri ÜRETİM Serbest Bölgesi'nde üretir (160.000 m², firma-web/AA) ve TİM-1000'de görünmez (SB/liste-dışı olasılığı — TİM-notu: boşluk ≠ sıfır). İhracatı, ~%100-ihracatçı için İSO üretimden-satış ÷ kur yöntemiyle türetildi; yöntem Ceha ile kalibre edildi: 2021 İSO-ÜS \$53,6M vs TİM-resmî \$53M = %99 örtüşme [AKK-yöntemi, tier2-türetilmiş].)

② Firma-beyan / KAP-dipnot ihracat-payı (kaynak-katmanı satırda etiketli):

Firma	İhracat payı	Segment	Kaynak
Kilim	~%40	ev-mobilya	firma-beyan 2019-20 (\$25M hedef) [tier2]
Yıldız Entegre	~%15	panel-levha	firma-GM-beyan 2022-23 [tier2]
Doğanlar	~%4,4	ev-mobilya · BIST:DGNMO	KAP-dipnot 2024 (%4,4; 2021 %10,7 → düşen-trend; eski beyan %6/sürdürülebilirlik-raporu) [tier1-KAP]
Bambi	~%15	yatak	firma-beyan 2023 [tier2]

③ Boydak/Erciyes grubu — İstikbal · Bellona · Mondi (ayrı-değerlendirme) [tier2, ağır-şerh]:

Bu üç markanın ihracatı ferdi olarak kamuya açık değil; **Boydak Dış Ticaret → Erciyes Anadolu Holding** üzerinden **konsolide** izleniyor (holding-ihracatı 2024 ~\$581M, 2023 ~\$500-559M). Ancak bu toplam **mobilya-dışı Hes Kablo'yu da içeriyor** (kablo; 2023 ~\$264M, 140+ ülke, sektör ihracat-lideri). **Aynı yıl (2023) bazında** Hes düştüğünde saf İstikbal+Bellona+Mondi mobilya-ihracatı **~\$240-295M (2023)** düzeyinde **[TAHMİN — kesin firma-ayrımı kamuya yayımlanmamış]**. Bu üç marka, ciro-ölçeğine göre **görece düşük ihracat-yoğunluklu** (iç-pazar-ağırlıklı); grup-rakamı da bunu doğruluyor. (Not: Bellona 2025-09'da el değiştirdi → 2025+ grup-konsolidasyonu değişir.)

► **Sonuç (algı-kırıcı):** Türkiye mobilya-ihracatının **asıl motoru markalı-tüketici firmaları değil, B2B/panel/teknik ihracatçılar**: Ceha (ofis, ~%100 ihracat), **Gürkan (ofis, ~%100 — serbest-bölge, ~\$65M/yıl [türetilmiş])**, Kastamonu Entegre (panel, \$284M TİM-liste / şirket-beyanı ~330M\$+ grup-toplam), Gentaş (dekoratif-panel, **%42,2** — KAP-dipnot). Markalı-tüketici devleri ağırlıkla **iç-pazarda** ve resmî finansal-dipnotlar beyanlardan bile düşük çıktı: **YATAŞ %7,1 · Doğanlar %4,4** (KAP 2024 [tier1]; Doğanlar 2021'de %10,7'ydi = düşen-trend). Yani sektörün dış-nefesini panel/girdi katmanını taşıyor — markalı küme değil; KAP tam-serisi bu tezi KESİNLEŞTİRDİ.



İki okura da: 'Markamız güçlü' ile 'ihracatımız güçlü' aynı şey değil — bu firmalar cirolarının çoğunu **yurt-içinde** yapıyor; kur-dalgalanmasına ve iç-talep-daralmasına açıklar. Dış-pazar payını artırmak hem büyüme hem tampon.

④ **Yön-teyidi — ISO-500 alt-kümesi (NACE-bazlı resmî ihracat, FOB \$) [tier0-ISO]:** Aynı ayırışma ISO-500 agregatında bağımsız görünür: **bitmiş-mobilya (NACE-31) ihracatı 2023→24 -%14,3** (142,1→121,8 mn \$) düşerken **ağaç-ürünleri (NACE-16, mobilya-hariç) +%10,1** (722,4→795,5 mn \$) arttı — dış-nefesi panel/girdi-katmanının taşıdığının, firma-bazlı flip'ten **bağımsız** resmî teyidi. (ISO-500 firmaları alt-kümesidir, Türkiye-toplamı değil; İkinci-500 toplam-ihracatı da 2023'te -%6,5 → 15 mia \$.)

(Kaynak-notu: İSO 'ihracat' alanı Ceha vakasıyla güvenilir bulundu ve bu bölümün hiçbir hücrecini beslemiyor; rakamlar resmi TİM İlk-1000 ihracatçı listesi + KAP finansal-dipnot yurt-içi/dışı kırılımı (YATAŞ/Doğanlar/Gentaş — [tier1-KAP]; TMS29-şerhi: pay-oranı aynı-rapor-içi hesap, baz-etkisinden görece bağımsız) + firma-beyanıdır. İhracat-verisi kamuya açık olmayan firmalar bu tabloda yer almaz.)

Kuvvet 3 (Talep) — tabandan Teyit: • **TALEP-CANLI BOTTOM-UP TEYİT:** Halka-açık iki mobilya üreticisinin 2025 KAP finansalları (tabandan proxy) toplam talebin daralmadığını, payın yeniden dağıldığını gösteriyor — biri hasılatını -%17,3 daraltırken diğeri +%7,0 büyüttü ve 2026 için 28-30 mia TL (+%24-32) hasılat hedefi açıkladı; ihracat ayağı 50+ ülkeye yayılı (bir üreticide 56 ülke, 741 satış noktası, 724 bin m² satış alanı). Bu, ihracat-pazar genişleme tezini firma-seviyesi resmî-kaynakla destekler (KAP / Marbaş 4Ç 2025 — sektör-ekonomisi sinyali, firma-profil DEĞİL).

Kuvvet 10 (AB/EUDR) — tabandan AB-Bağımlılık Teyidi: • **AB-MARUZİYET BOTTOM-UP TEYİT:** Sektörün ihracat-yoğunluğu EUDR/ESPR riskinin büyüklüğünü belirliyor — TİM 2025 İhracat Raporu'na göre AB, Türkiye toplam ihracatının %41,5'ini, Avrupa ise %56,8'ini oluşturuyor; halka-açık üretici faaliyet raporlarında başlıca pazarlar Almanya/UK/ABD olarak belgeleniyor. Bu yoğunlaşma, 30 Aralık 2026 EUDR uyum eşiğini AB-bağımlı KOBİ için pazar-erişim riskine çeviriyor (kaynak: TİM 2025 İhracat Raporu, sektör faaliyet raporu atfı; tabandan proxy).

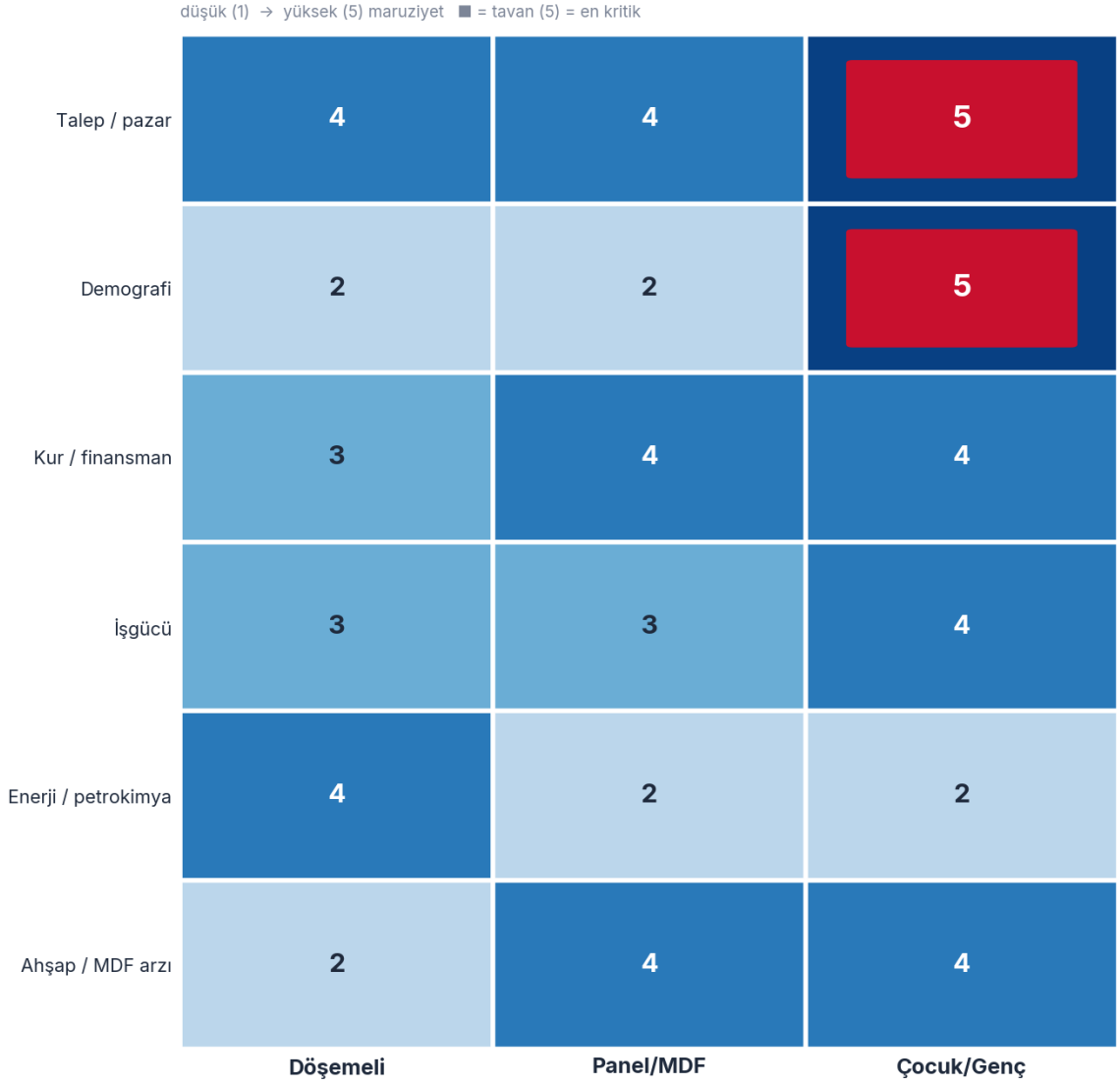
Kuvvet 13 (Demografi) — Yapısal Talep Sürücüler Teyidi: • **YAPISAL TALEP SÜRÜCÜLERİ (tabandan):** Halka-açık üretici 2025 faaliyet raporu sektör-değerlendirmesi, demografik daralmayı kısmen dengeleyen yapısal talep sürücülerini belgiliyor: evlilik→yeni konut→mobilya talebi (en büyük grup), artan boşanma oranı→ek konut ihtiyacı→ikincil talep, kentsel dönüşüm→konut yenileme, ofis/hizmet sektörü gelişimi. 0-17 nüfus gerilese de hane-bölünmesi ve yenileme talebi mobilya tabanını kısmen koruyor (kaynak: sektör faaliyet raporu 2025, sektör-değerlendirme bölümü; tabandan proxy).

🔥 **13-kuvvet ETKİLEŞİM-sentezi (tek tek değil — kuvvetler üç kümede birbirini büyütüyor): (1) Marj-sıkıştıran küme —** Enerji(1)+Kur(4)+İşgücü(9)+Ahşap-oligopol(8) aynı anda girdi-maliyetini yukarı iterken fason-konumu (S4) bunu doğrudan kâra geçiriyor; marjı eriten tek kuvvet değil, dördünün **kesişimi**. **(2) Fırsat-küme —** Talep(3)+Dijital(7)+Marka/Turquality(12) *birlikte* çalışırsa değer-yakalama eksenini açılır; ayrı ayrı yapılırsa etki dağılır (dijital-kanal markasız, tescil lisanssız = boşa akan tescil, S9.5). **(3) Erişim-kilidi küme —** EUDR(10)+Jeopolitik(5)+Rekabet(6) AB ve İsrail kanallarını *eşzamanlı* daraltıyor → Körfez/İrak pivotu (3,5) bir "fırsat" değil, **kapanan-kapıların telafisi**. ▶ **So-what:** kazanan, tek kuvveti değil bir KÜMEYİ yöneten olacak — marj-kümesini taktik (pencere), fırsat-kümesini yapısal (ikinci-eksen), erişim-kümesini pivotla yönet.

MARUZİYET MATRİSİ: HER SEGMENTİN FARKLI DÜŞMANI VAR

GRAFİK 15

Segment-nötr strateji yanlış: her segmentin baskın-riski farklı



Kaynak: KOPAR maruziyet-matrisi (segment x kuvvet, 1 düşük – 5 kritik) · Haz 2026 · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Türk mobilyasının üç ana segmentinin (Döşemeli, Panel/MDF, Çocuk/Genç) altı risk kategorisine ne kadar açık olduğunu gösteren bir ısı haritası. Skala 1 (düşük) ile 5 (kritik) arası; koyu/kırmızı = yüksek risk.

Nasıl okunur — Her hücredeki sayı, o segmentin o riske maruziyetidir. En kritik değerler (5): Çocuk/Genç — Talep/pazar (5) ve Demografi (5). Döşemeli'nin zirvesi Enerji/petrokimya (4); Panel/MDF'in zirveleri Kur/finansman (4) ve Ahşap/MDF arzı (4). Çocuk/Genç, 6 riskin 5'inde 4+ puan alıyor — en çok-cepheli segment.

Çıkarım — Segment-nötr tek strateji yanlış: her segmentin baskın düşmanı farklı. Döşemeli önce enerjiyi yönetir, Panel levha fiyatını; Çocuk/Genç ihracata çıkmazsa hem demografiden hem talepten çift vurur. Kaynak ve karar segmente göre ayrılmalı.

bkz. Exhibit: maruziyet-matrisi — "Segment-nötr strateji yanlış: her segmentin baskın-riski farklı"

Kuvvet	Döşemeli	Panel/MDF	Çocuk/Genç	Çıkarım
Talep/pazar	4	4	5	Çocuk/genç talep-şokuna en açık

Demografi	2	2	5	Çocuk segmenti yapısal daralıyor
Kur/finansman	3	4	4	İthal-girdi + kredi maliyeti zirve
İşgücü	3	3	4	Vasıflı-montaj kıtlığı baskısı
Enerji/petrokimya	4	2	2	Döşemeli MDI/polyol-yoğun
Ahşap/MDF arzı	2	4	4	Panel levha-oligopol fiyatına bağımlı

Her segment kendi baskın riskine göre yönetilir: - **Döşemeli:** Enerji riskten-korunması → ateşkes penceresinde MDI/polyol önceden alım - **Panel/MDF:** Levha uzun-vade anlaşma (6-12 ay) + doğal döviz-koruması - **Çocuk/Genç:** İç pazar çıkış değil; küresel +%7,8/yıl büyüyen segmenti ihracata taşı

💡 **DÜZ TÜRKÇE:** Her segmentin farklı bir düşmanı var. Koltuk-kanepe üreticisini en çok petrol vurur. Panel üreticisini levha fiyatı ve döviz sıkıştırır. Çocuk odası üreticisini içerde doğum azalması, dışarıda yeterli rekabet gücü olmayışı eziyor.

IV

KISIM IV

Portföy & Görünüm

BCG segment-portföyü (büyüt / nakit-üret / seçici-yatırım / çık-niş konumları) ve senaryo-koşullu 2030 ihracat bandı.

4

BCG segment-pozisyonu

4,8-7,0 mia

2030 ihracat bandı (\$)

+%7,8/yıl

küresel çocuk-segment büyüme

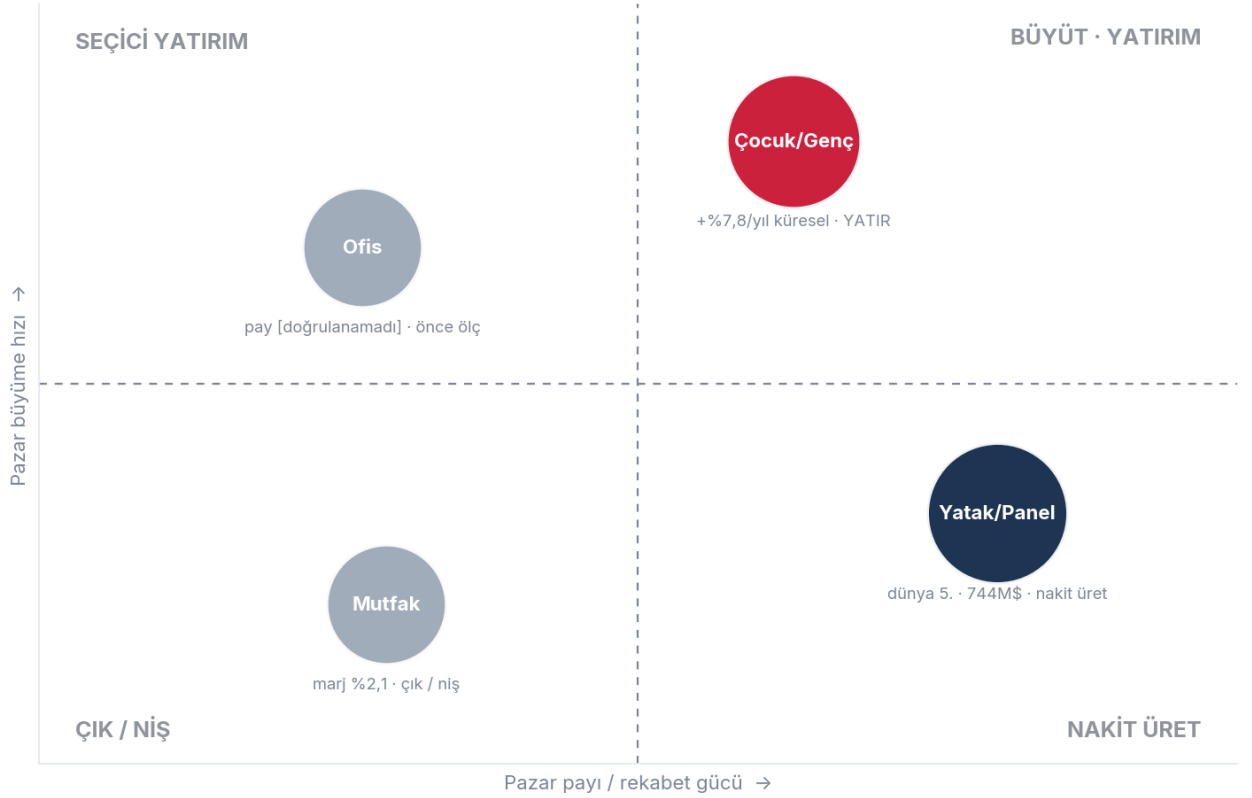
BU KISIMDA

01 BCG PORTFÖY MATRİSİ: SEGMENT-PAY ANALİZİ**02** GÖRÜNÜM & ÖNGÖRÜ: 2030 BANDI 4,8-7,0 MİLYAR

BCG PORTFÖY MATRİSİ: SEGMENT-PAY ANALİZİ

GRAFİK 16

Büyüt: çocuk/genç ihracat — Nakit-üret: panel/yatak — Seçici-yatırım: ofis — Çık/niş: mutfak (marj %2,1)



Kaynak: KOPAR BCG portföy · büyüme: GMIInsights çocuk +%7,8/yıl, WITS yatak +%2,5 (tier0/1); pay: HS9403 alt-kodları; ofis payı [doğrulanamadi] · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Türk mobilyasının dört segmenti, büyüme hızı (dikey eksen, yukarı = hızlı büyüyen pazar) ve rekabet gücü/pazar payı (yatay eksen, sağa = güçlü konum) eksenlerinde konumlandırılıyor. Daire büyüklüğü ölçek göstergesi.

Nasıl okunur — Sağ-üst 'BÜYÜT/YATIRIM' — Çocuk/Genç: küresel +%7,8/yıl büyüme, TR payı orta-güçlü (Kayseri kümelenmesi). Sağ-alt 'NAKİT ÜRET' — Yatak/Panel: dünya 5.'si, 744M USD, olgun pazar (+%2,5/yıl). Sol-üst 'SEÇİCİ YATIRIM' — Ofis: İSO-kanıtıyla ölçüldü — ilk-500'de 0 ofis firması, yapısal küçük/parçalı [tier0]. Sol-alt 'ÇIK/NİŞ' — Mutfak: marj %2,1.

Çıkarım — Tek kanıtlı güç (Yatak/Panel) nakit üretirken, büyüme-konumu Çocuk/Genç ihracatı şimdi yatırım istiyor. Mutfak kaynak tüketiyor (marj %2,1 — 2019 verisi; güncel seviye farklı olabilir). Ofis artık ölçüldü: yapısal küçük/parçalı — körlemesine yatırım değil, konsolidasyon/proje-ihracat nişi (bkz. S8). BCG'nin stratejik emri: nakit-üretenden gelen kaynağı büyüt-konumuna yönlendir.

Türk mobilya sektörünün dört segmenti için büyüme oranı × pazar payı pozisyonlaması. Büyüme eksen: 2024-2025 ihracat trendi + küresel segment büyümesi [tier1/2 karışık]. Pay eksen: HS9403 alt-kodları + segment beyanları.

bkz. Exhibit: bcg-portfoy — "Büyüt: çocuk/genç ihracat — Nakit-üret: panel/yatak — Seçici-yatırım: ofis — Çık/niş: mutfak (marj %2,1)"

Segment	Büyüme (küresel+TR)	TR Pay / Güç	BCG Konumu	Ne yapmalı
Çocuk/Genç odası	Küresel +%7,8/yıl (GMInsights [tier1]); ihracat potansiyeli yüksek	Orta (Kayseri kümelenmesi güçlü)	Büyüt · Yatırım	Yatır — ihracata yönlendir; demografik daralma karşısında küresel büyümeyi yakala
Yatak odası / Panel	+%2,5/yıl (HS940350, WITS [tier0]); pazar olgun	Kanıtli güç: dünya 5. (744M USD)	Nakit Üret	Nakit üret — levha uzun-vade + döviz-koruması; EUDR ile AB kanalını savun
Ofis / Kurumsal	AB projesine bağlı; İSO-kanıtı: ilk-500'de 0 ofis-mobilya firması — en büyükler İkinci-500'de (Gürkan #152→#411 geriliyor · CEHA eşik-altına düştü) [tier0-İSO]	Yapısal küçük+parçalı (sanayi-ölçeği yok)	Seçici Yatırım	'Önce ölç' kapandı: boşluk = konsolidasyon/niş fırsatı — körlemesine kapasite değil, birleşme/kurumsal-kanal oyunu
Mutfak	AB iç talep baskısı; faaliyet marjı %2,1 (2019, ORAN [tier1])	Dar marj, küresel konum doğrulanamadı	Çık / Niş	Çık veya niş: %2,1 marjda fiyat yarışı sürdürülemez; sertifikalı-premium veya akış-dışı

👉 **BCG yargısı:** BCG matrisinin TR mobilya için kritik dersi — tek kanıtli güç (nakit-üreten konum: yatak-odası) mevcut nakdi verimli üretirken, büyü-konumundaki çocuk/genç ihracat küresel büyümeden pay almak için şimdi yatırım istiyor. Çık/niş konumundaki mutfak kaynakları tüketiyor. Seçici-yatırım konumundaki ofisin karar-riski ise artık ÖLÇÜLDÜ: Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunda **tek bir ofis-mobilya firması yok**; en büyük iki oyuncu (Gürkan, CEHA) ancak İkinci-500'de ve TL-sırada geriliyor (Gürkan #152→#411; CEHA girip-çıkıyor) — 'ofis zayıf' bir veri-boşluğu değil, **yapısal bulgu** (İSO birincil-PDF [tier0]). **Nüans:** segment küçük ama **dışa-dönüklüğü sektörün en yükseği** — iki oyuncu da ~%100-ihracatçı (Ceha \$47M-TİM; Gürkan ~\$65M/yıl SB-türetilmiş, USD-bazda stabil: TL-sıra gerilemesi büyük ölçüde nominal-kur artefaktı). Seçici-yatırım ancak bu parçalılığı avantaja çeviren oyunla (konsolidasyon / kurumsal-proje-ihracat nişi) anlamlıdır.

4,6 milyarlık rakam bir güç göstergesi değil, bir kırılma haritasıdır — çünkü o hacmin altında koruyucu bir marj yastığı yok. Asıl kaldıraç tasarım-sertifikasyon-marka eksenindedir.

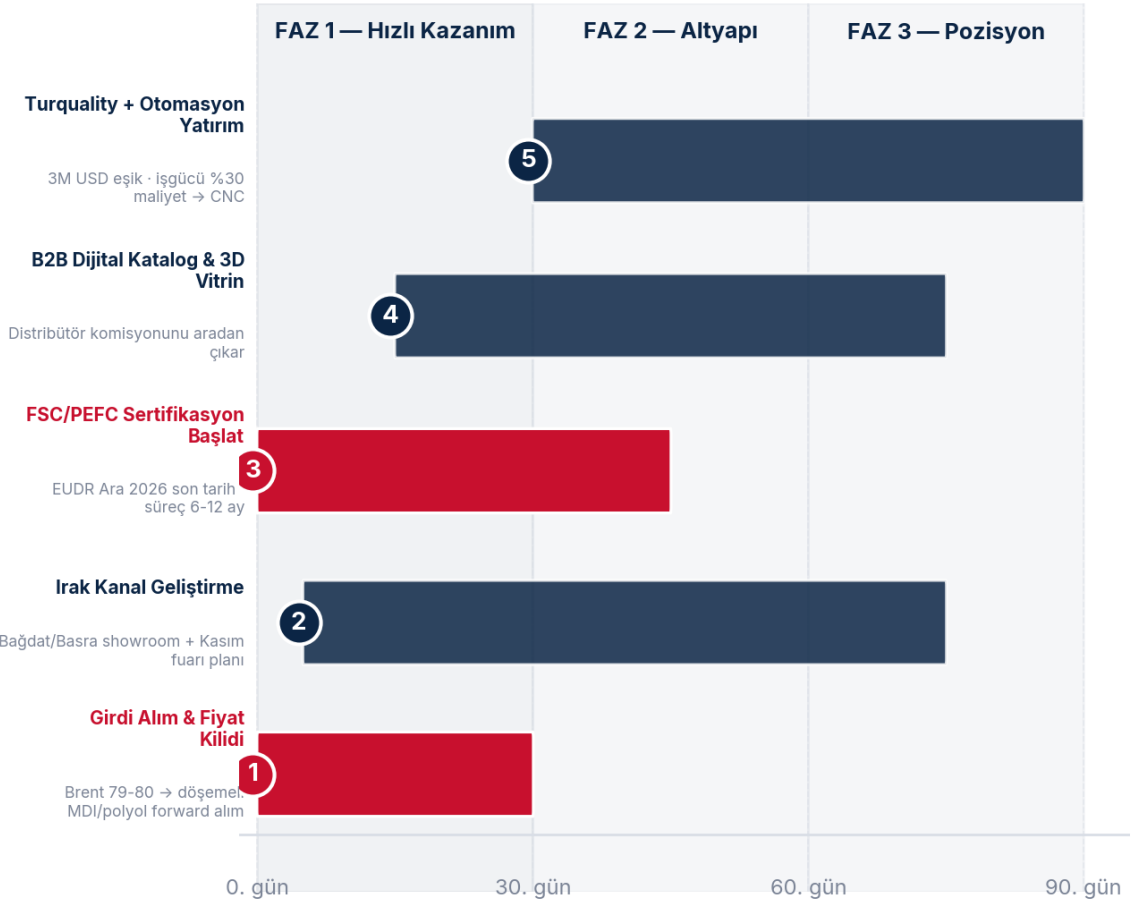
👉 KOPAR SEKTÖR-YARGISI · S8

GÖRÜNÜM & ÖNGÖRÜ: 2030 BANDI 4,8-7,0 MİLYAR

5 aksiyon 3 fazda: Girdi-alım ve FSC/EUDR gün-sıfırdan başlar — gecikme AB pazarını (~1,5 mia\$) yakar

90-Gün Aksiyon Yol Haritası — Türk Mobilya

Kırmızı = kritik/zaman-kısıtlı · Lacivert = stratejik · Faz bantları gösterge amaçlı



Kaynak: KOPAR aksiyon planı · EUDR tarih EC environment · Haz 2026 · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Bu bir zaman çizelgesi: 90 günlük aksiyon planını 3 fazda gösteriyor. Üstte 3 faz bandı (Hızlı Kazanım / Altyapı / Pozisyon), altında 5 aksiyonun başlangıç-bitiş çubukları.

Nasıl okunur — Faz 1 (0-30 gün) Hızlı Kazanım: Girdi Alım & Fiyat Kilidi (gün 0-30, Brent 79-80'de forward alım); FSC/PEFC sertifikasyon başlat (gün 0-45, EUDR Aralık 2026 son tarih, süreç 6-12 ay). Faz 2 (30-60): Irak kanal geliştirme (gün 5-75), B2B dijital katalog (gün 15-75). Faz 3 (60-90): Turquality + otomasyon yatırımı (gün 30-90, 3M USD eşik). Kırmızı = kritik, lacivert = stratejik.

Çıkarım — 5 aksiyon 3 fazda ilerliyor ama ikisi (Girdi Alımı ve FSC/EUDR) gün-sıfırdan başlamak zorunda — birini ertelersen Ekim maliyetini, diğerini ertelersen AB pazarını (~1,5 milyar USD) yakarsın. Plan 'yapılacaklar listesi' değil, gecikmenin maliyetini görünür kılan bir aciliyet haritası.

☞ **Senaryo-koşullu 2030 ihracat bandı** (senaryo-ağırlıklı; nokta-tahmin değil):

Senaryo	2030 ihracat	2025→2030 büyüme	Dayanak
S1 İyimser	~7,0 milyar USD	+%55,6 (~%9,2/yıl)	Yakın-tedarik tam çevrilir + Körfez + AB; EUDR zamanında geçildi
Baz (S1-ağırlıklı)	~6,0 milyar USD	+%33,3 (~%5,9/yıl)	Mevcut konum korunur + kısmi coğrafya genişlemesi
S3 Gerilim	~4,8 milyar USD	+%6,7 (~%1,3/yıl)	Hürmüz kapanır; EUDR'ye hazırlık zaman kaybeder

Taban: 2025 ~4,5-4,6 milyar USD (AKİB/MOSDER [tier0/1]). Büyüme oranları analitik türetme; formel model değil.

Yapısal değişim vektörleri (2026-2030):

- 1. Demografik kayma:** 0-17 nüfus 2025-2030'da ~1-1,5 milyon azalır. İhracat "zorunlu-yıkımdan stratejik-büyüme" aksına dönmeli
- 2. Regülasyon eşiği:** EUDR Ara 2026 → FSC/PEFC'siz KOBİ AB listelerinden çıkabilir; ESPR 2028
- 3. Marka katmanı ayrışması:** Turquality oyuncularını büyürken KOBİ orta-katman eriyor
- 4. Dijital ihracat:** B2B e-ihracat + 3D vitrin standart; erken kuranlar distribütör komisyonunu keser
- 5. İşgücü maliyeti:** Otomasyon 2028-2030'da zorunlulaşıyor
- 6. ABD Section-232:** TR muaf olmadıkça doğrudan ABD ihracatı Çin/Vietnam ile aynı bantta

bkz. Exhibit: plan-takvimi — "5 aksiyon 3 fazda: girdi-alım ve FSC/EUDR gün-sıfırdan başlar — gecikme AB pazarını (~1,5 mia\$) yakar"

İki Profil — Aynı Bant, Farklı Aksiyon:

👤 **KOBİ üreticisi — 90 günde dört adım:** (1) Tek-pazar bağımlılığını kır (2) Kur lehteyken sertifikaya yatır (3) ABD fırsatını "transfer-alıcı" kanalıyla değerlendir (4) EUDR/FSC Ara 2026 öncesi başlat

🏢 **Büyük ölçek kurumsal — 90 günde dört adım:** (1) Polonya'yı değer-bazında hedefle (\$/adet yukarı) (2) Niş-eksen: kontrakt/proje + D7 marine (önce küresel hacmi doğrula) (3) Çin toparlanmasını erken-izle (D4'te iki çeyrek artış = B tetikleyici) (4) Section-232 muafiyet takibini gündem-izlemeye al

— S9.1 — Aynı Sektör, Ayırışan Kader: Kazanan mı Kaybeden mi? (reel-USD büyüme, 2020-2024)

🔥 **Firma-karar tezinin kanıtı:** Aynı sektörde, aynı 4 yılda bazı firmalar reel **+%20-25** büyürken bazıları yerinde saydı/eridi — fark segment değil, **strateji**.

Firma	Segment	Reel büyüme/yıl
Gentaş	panel-levha	+%25,5
Doğanlar	ev-mobilya	+%20,5 ▲ (2020-24 CAGR; 2025 y/y -%17,3 / net-zarar → S4)
Bambi	yatak	+%15,4
Gürkan Ofis	ofis	+%1,8
Grammer	oto-koltuk	-%0,8

► **Sonuç:** Segment kaderi değil: panel-levhada hem kazanan (Gentaş +%25,5) hem sürünen (Vezirköprü +%3,0) var. Aynı rüzgârda kimi açtı yelkeni kimi açamadı — fark ihracat/marka/verimlilik ekseninde. **Huni-dibi:** sektör-ortalaması sizi büyütmez, firma-stratejiniz büyütür.

🏛️ 'Sektör büyüyor' demek siz büyürsünüz demek değil. Kazananların ayrıştığı eksen (ihracat / markalaşma / verimlilik) sizde var mı — asıl karar bu.

🚗 **FİRMA-MERCEK**

2030 bandı (4,8-7,0 milyar) sektör-geneli; SİZİN firmanız hangi senaryoda, hangi segment-portföyüyle (ağırlığı büyüt-konumunda mı, çık/niş konumunda mı) nerede duruyor? Firmanıza özel 2030 projeksiyonu + ikinci-eksen yol haritası

→ firma-özel istihbarat raporu.



KISIM V

İSO 1000 → Türkiye Projeksiyonu

İSO 500+İkinci-500 firma-defterini bir bütün olarak, çok-yıl tablolar ve grafiklerle okuyoruz: sektör ne kadar büyük, para kimde/nerede/hangi segmentte, kim dışa açık ve hangi yönde, kim kazanıyor — ve hepsi Türkiye için neyi projekte ediyor.

%11.1

İlk-1000 reel büyüme/yıl (2020-24)

6

konsolide çok-yıl tablo (A1-A6)

3

çok-yıl exhibit (trend+ayrışma)

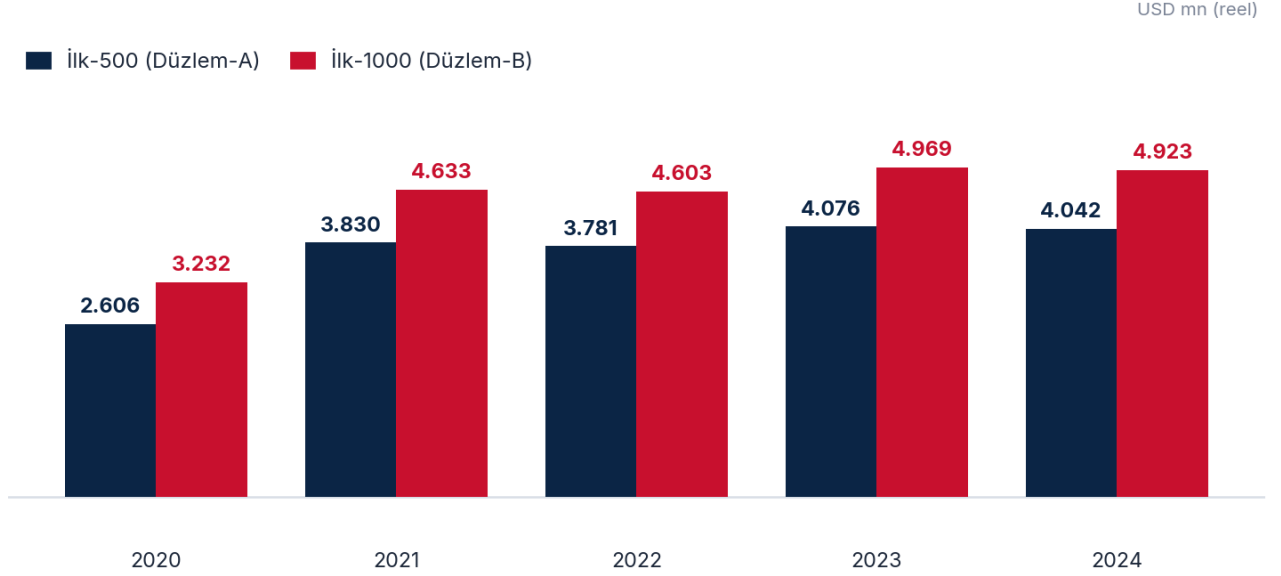
BU KISIMDA

01 İSO 1000 → TÜRKİYE PROJEKSİYONU: FİRMA-DEFTERİNİN KONSOLİDE OKUMASI

İSO 1000 → TÜRKİYE PROJEKSİYONU: FİRMA-DEFTERİNİN KONSOLİDE OKUMASI

GRAFİK 18

Reel ciro yıllar içinde büyüdü ama tek-haneli — TL şişkinliğinin altındaki gerçek



Kaynak: İSO 500+İkinci-500, USD-deflate dengeli panel · KOPAR motoru · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — İlk-500 (Düzlem-A) ve ilk-1000 (Düzlem-B) reel cirosu, USD mn, 2020-2024.

Nasıl okunur — TL ciro ÷ yıllık-ort-USD/TL kuru (enflasyon+kur arınmış reel).

Çıkarım — Reel büyüme gerçek ama tek-haneli (~%11/yıl) — üç-haneli TL büyümesi kur-yanılsaması.

Büyüme de girdi-katmanında: panel-levha markadan hızlı büyüyor

Kaynak: İSO çok-yıl segment CAGR · KOPAR motoru · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Segment bazında yıllık reel büyüme (CAGR %), 2020-2024.

Nasıl okunur — Segment-toplam reel-USD cironun bileşik yıllık büyümesi.

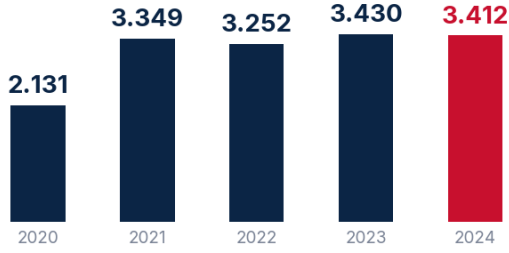
Çıkarım — En düşük katma-değerli girdi (panel) en hızlı büyüyor → para nerede yoğunsa büyüme orada.

Ciro kütlesi panel-levhada yoğunlaşıyor; her segmentin 5-yıllık yörüngesi (kümülatif) — marka katmanı görece cılız

Segment ciro — USD mn (reel) · 2020-2024

Panel-levha

+%60



Ev-mobilya

+%41



Yatak

+%49



Ofis

+%7



Kaynak: İSO segment ciro (reel USD, 2020-2024) · KOPAR motoru · © KOPAR DANIŞMANLIK

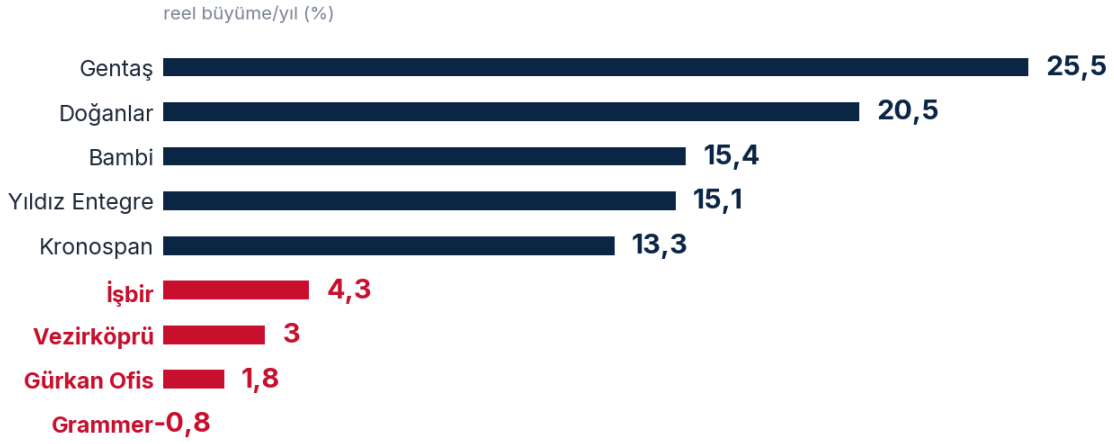
BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Her segmentin ciro su 2020→2024 TÜM yıllar (reel USD mn), ayrı mini-panellerde.

Nasıl okunur — Dengeli-panel segment-toplam reel ciro, yıl-yıl (tek-yıl kıyas değil, tam yörünge).

Çıkarım — Panel-levha 2021'de sıçrayıp platoya oturdu; marka/yatak yavaş tırmanıyor → kütle girdi-katmanında sabitlendi.

Aynı sektör, ayrışan kader: kazanan +%20-25 açarken bazıları eridi — fark strateji



Kaynak: İSO firma-CAGR (reel USD, 2020-24) · KOPAR motoru · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

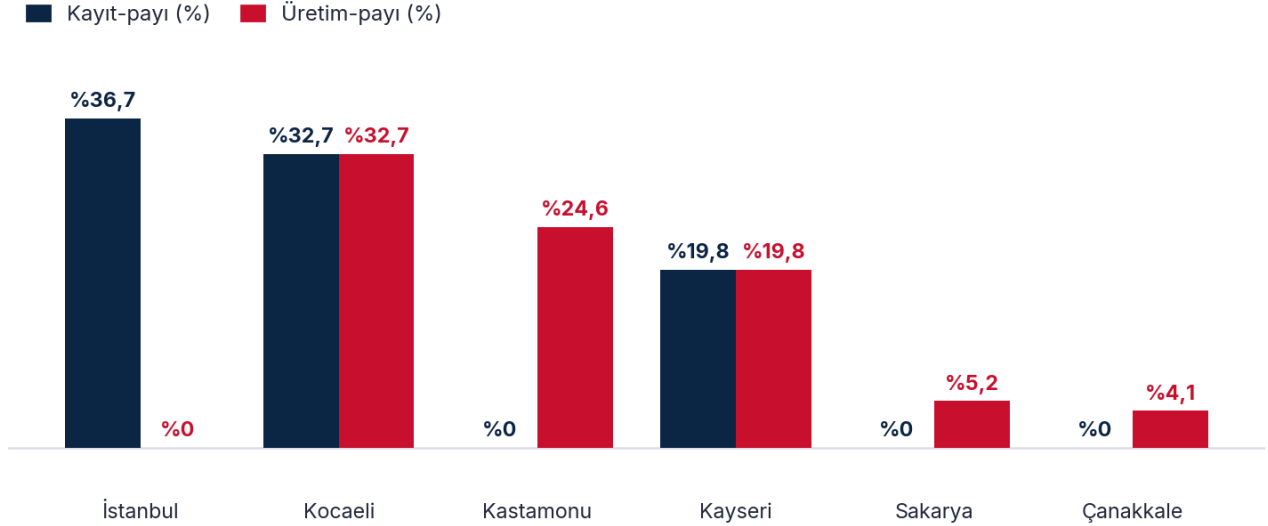
Ne gösteriyor — Firma bazında yıllık reel büyüme (2020-2024), en yüksek 5 + en düşük 4.

Nasıl okunur — Firma reel-USD cirosunun bileşik yıllık büyümesi; panel-tam firmalar.

Çıkarım — Panel-levhada hem kazanan hem eriyen var → segment kaderi değil, firma-stratejisi belirler.

Coğrafi İstatistik Yanılsaması: İstanbul kayıta %36,7 (1.) ama üretim-tablosunda SATIRSIZ (sıfır); Kastamonu kayıta yok, üretimde %24,6 (2.)

il ciro-payı % · KAYIT (genel-merkez) vs ÜRETİM (birincil-il, [tier2])



Kaynak: İSO il-payı — KAYIT (genel-merkez) vs ÜRETİM (birincil-üretim-ili, web-teyitli [tier2, modellenmiş]) · KOPAR motoru · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Aynı iller iki ölçüde: İSO KAYIT-payı (genel-merkez) vs ÜRETİM-payı (fiili birincil üretim-ili), çok-yıl toplam ciro.

Nasıl okunur — İstanbul-kayıtlı 5 mobilya-firmasının tamamı birincil üretim-iline atandı (Kastamonu/Sakarya/Tekirdağ/Çanakkale-Biga/Düzce) — panelde İstanbul'da üreten mobilya firması YOK. [tier2 modellenmiş — İSO-resmi üretim-verisi değil, A35].

Çıkarım — İstanbul'un %36,7 'ciro-liderliği' bir KAYIT-artefaktı: üretim-tablosunda İstanbul SATIRSIZ (payı sıfır). Gerçek üretim-ağırlığı Kocaeli-Gebze (%32,7, gerçek) + hammadde-kaynağı Kastamonu (%24,6) + Kayseri (%19,8, gerçek). İstatistik üretim-coğrafyasını sistematik çarpıtır — raporun coğrafya-okumasının imzalı düzeltilmesi. Duyarlılık: Kastamonu'nun ~20 puanı tek firma (Kastamonu Entegre, çok-plant) → yalnız-Kastamonu varsayımında %4-24 bandı; İstanbul'un düşüşü ise varsayımdan bağımsız-sağlam (5 firmanın hiçbiri İstanbul'da üretmiyor).

Konum-notu: S9.5 ve S9.6, anlatının yeni bir adımı değil — önceki bölümlerde tek tek kullanılan firma-defterinin **bir-bütün-halinde konsolide okumasıdır** (aynı defter: bu kez çok-yıl tablolar ve grafiklerle, A1→A6 + il/segment kırılımı). Ana argümanı ADIM 1-6'da tamamlamış okur bu iki bölümü "kanıt-atlası" olarak kullanabilir.

👉 **Neden bu bölüm:** Önceki bölümler İSO firma-verisini her tezi *yerinde* kanıtlarken kullandı. Burada aynı defteri **bir bütün** olarak, **çok-yıl tablolar ve grafiklerle** açıyoruz: sektör ne kadar büyük (A1), para kimde/hangi segmentte/nerede (A2-A4), kim dışa açık ve **hangi yönde** (A5, çok-yıl), kim kazanıyor (A6) — ve hepsi Türkiye için **neyi projekte ediyor** (7). (İSO 500 + İkinci-500, 2020-2024 dolar-bazlı deflate dengeli panel; tüm paylar çok-yıl toplam ciro üzerinden — tek-yıl konjonktörü değil yapısal ağırlık. A1/A5/A6 serpilli bölümlerde YOK: çok-yıl büyüme-trendi, çok-yıl ihracat-trendi ve tam-firma defteri burada ilk kez bütün.)

A1 — Sektör ne kadar büyük? (İSO ilk-500 & ilk-1000, çok-yıl reel ciro — USD mn, deflate)

🔥 **Tez:** TL'deki üç-haneli şişkinlik kur-yanılsaması; **dolar tabanında da** gerçek genişleme var — ama tek-haneli reel.

Yıl	Düzlem-A · İlk-500 (USD mn)	Düzlem-B · İlk-1000 (USD mn)
2020	2.606	3.232
2021	3.830	4.633
2022	3.781	4.603
2023	4.076	4.969
2024	4.042	4.923
2025	4.666	— (İkinci-500 2025 bekliyor)
Reel büyüme/yıl	%12,4 (2020-25) · %11,6 (2020-24)	%11,1 (2020-24)

► **Okuma:** İlk-500 çekirdeği 2020→2024 reel %11,6/yıl, 2025 dâhil %12,4; ilk-1000 aynı pencerede %11,1. Sektör *reel* büyüyor (kur-yanılsaması değil) ama tek-haneli — üç-haneli TL büyümesinin altındaki gerçek. (**Exhibit: Düzlem-A vs B reel-ciro trendi.**)

A2 — Para hangi segmentte dönüyor? (ciro payı + reel büyüme, çok-yıl)

🔥 **Tez:** Cironun üçte-ikisi **panel-levhada** (girdi katmanı); markalı ev-mobilya %17 — değer-dibi yapısal.

Segment	Ciro payı	Reel büyüme/yıl	Firma
Panel-levha (girdi)	%69,7	%12,5	7
Ev-mobilya (marka)	%17,7	%9,0	5
Yatak	%7,9	%10,5	2
Girdi-sünger	%1,8	%4,3	1
Ofis	%1,5	%1,8	1
Oto-koltuk	%1,5	%-0,8	1

► **Okuma:** %69,7 panel-levhada (en düşük katma-değerli halka); büyüme de girdide (%12,5) markadan (%9,0) hızlı → para nerede yoğunsa büyüme orada. Sektör yapısal olarak *girdi-ağır, marka-zayıf*. (**Exhibit: segment reel-CAGR + ciro 2020vs2024.**)

A3 — Sektör ne kadar tepe-ağır? (ciro yoğunlaşması, liste-katmanı)

🔥 **Tez:** İlk-1000 cirosunun büyük çoğunluğu **istikrarlı 8 büyük firmada**; 45 binlik uzun-kuyruk fiyat-alan.

Katman	Firma	Ciro payı	Reel büyüme/yıl
İlk-500 (sabit)	8	%83,3	%12,3
İkinci-500 (sabit)	7	%11,7	%6,2
Geçişli	2	%5,0	%3,8

► **Okuma:** İlk-1000 cirosunun %83,3'i **yalnız ilk-500 sabit katmanda**; üstelik onlar %12,3 büyürken alt-katman geride → sektör hem **tepe-ağır** hem **kutuplaşıyor** (büyüme de zirvede).

A4 — Ciro coğrafi olarak nerede KAYITLI? (kritik ayırım: kayıt-yeri ≠ üretim-yeri)

🔥 **Tez:** İSO firmayı **genel-merkez (kayıtlı) iline** yazar — 'değer nerede üretiliyor'u DEĞİL. İstanbul **%36,7 ile kâğıt-üzerinde** 1. görünür; ama bu bir **kayıt-coğrafyasıdır**. Gerçek üretim başka illerde.

A4-a · KAYIT-coğrafyası (İSO genel-merkez — 'kim nerede kayıtlı')

İl (kayıtlı)	Ciro payı (KAYIT)	Reel büyüme/yıl	Firma
İstanbul	%36,7	%12,2	5
Kocaeli	%32,7	%15,1	1 (Yıldız Entegre)
Kayseri	%19,8	%6,3	5
Ege Bölgesi	%3,1	%13,2	2
Isparta	%2,2	%5,0	1

A4-b · ÜRETİM-coğrafyası (İstanbul-kayıtlı 5 mobilya-firmasının FİİLİ fabrika-yeri — web-teyitli [tier2])

İstanbul-kayıtlı firma	Segment	İst-kayıt payı	Gerçek üretim ili	İst'de üretim?
Kastamonu Entegre	panel-levha	~%55	Kastamonu · Gebze · Balıkesir · Samsun · Adana	×
Çamsan Entegre	panel-levha	~%14	Sakarya-Hendek	×
Doğanlar (Doğtaş/Kelebek)	ev-mobilya	~%14	Biga (Çanakale) · Düzce	×
Kronospan	panel-levha	~%12	Kastamonu	×
Teverpan	panel-levha	~%6	Tekirdağ-Çerkezköy	×

► **Okuma (AKK-bulgusu — İMZALI · Coğrafi İstatistik Yanılsaması):** İstanbul'un %36,7 'ciro-liderliği' bir **kayıt-artefaktıdır**: İstanbul-kayıtlı 5 mobilya-firmasının **TAMAMI fiziksel olarak başka ilde üretiyor** (Kastamonu, Sakarya, Tekirdağ, Biga/Düzce). Tek başına **Kastamonu Entegre** İstanbul-kaydının ~%55'i — hiçbir fabrikası İstanbul'da değil. **Yani İSO-panelinde İstanbul'da MOBİLYA üretimi: SIFIR** (canlı-tanık: AKK 2026-07-02 + firma-web teyidi [tier2]). **Üretim-iline yeniden-atadığımızda İstanbul üretim-tablosundan TAMAMEN düşer (satırı bile yok); buna karşılık kayıt-tablosunda HiÇ görünmeyen Kastamonu üretimde %24,6 ile 2. sıraya fırlar** (Kastamonu Entegre + Kronospan). Yani **İstanbul kâğıt-üzerinde lider, üretimde YOK** — istatistik üretim-coğrafyasını sistematik çarpıtır. (Şeffaflık-notu: panelin önceki sürümü İstanbul'da üreten sınır-vakası Korkmaz'ı [metal mutfak-eşyası/EEA — mobilya DEĞİL] içeriyordu; mobilya-analizini kirlettiği için AKK kararıyla 2026-07-02'de panelden çıkarıldı — havuzda arşivli.)

► **Duyarlılık (dürüst-sınır — bulgunun sağlam ve kırılğan kısmı):** Kastamonu'nun %24,6'ının ~20 puanı tek firma **Kastamonu Entegre**'dir (çok-plant: Gebze/Balıkesir/Samsun/Adana tesisleri de birincil-ile Kastamonu'ya sayıldı — plant-bazlı bölme verisi yok). Yalnız-Kastamonu-tesisi varsayımında Kastamonu-payı **~%4-24,6 bandında** oynar. Buna karşılık **İstanbul'un düşüşü (%36,7→SIFIR) bu varsayımdan BAĞIMSIZ ve sağlamdır** — 5 firmanın hiçbir fabrikası İstanbul'da değil; İstanbul artefaktı kesin, Kastamonu'nun sıralaması varsayım-duyarlı. (Üretim-yeri web-teyitli [tier2]; modellenmiş redistribution, İSO-resmi üretim-verisi DEĞİL — İSO yalnız kaydı bilir, A35.)

► **Gerçek üretim-coğrafyası:** panel/levha ağırlık-merkezi **Kastamonu ili** (Kastamonu Entegre + Kronospan, orman-kaynağına yakın) + **Kocaeli-Gebze** (Yıldız + KE-Gebze) + markalı-mobilya **Kayseri**. Üretim, İstanbul'a değil **hammadde-kaynağına ve ucuz-OSB Anadolu'ya** yaslaniyor. (Exhibit: kayıt-payı vs üretim-payı — aynı iller, iki ölçü.)

A4-c · Üretim-yerine-göre il-ciro sıralaması (fiili üretim-ili baz — kayıt değil; çok-yıl reel pay, [tier2 modellenmiş])

#	Üretim ili	Ciro payı (ÜRETİM)	Reel büyüme/yıl	Firma
1	Kocaeli	%32,7	%15,1	1
2	Kastamonu	%24,6	%12,0	2
3	Kayseri	%19,8	%6,3	5
4	Sakarya	%5,2	%10,7	1
5	Çanakkale	%4,1	%20,5	1
6	Ege Bölgesi	%3,1	%13,2	2
7	Tekirdağ	%2,8	%4,5	1
8	Isparta	%2,2	%5,0	1

► **Okuma (E5 — üretim-bazlı):** Kayıt-tablosunda 1. olan İstanbul, üretim-tablosunda **HİÇ YOK** (satırsız — payı sıfır); sektörün fiili üretim-ağırlığı **Kocaeli (Yıldız) + Kastamonu (panel/orman-kaynağı) + Kayseri (markalı-mobilya)** üçgeninde toplanır. Bu, 'İstanbul mobilya-merkezi' algısını üretim-gerçeğiyle düzeltir. (Pay = 2020-24 çok-yıl toplam ciro; üretim-ili web-teyitli modelleme [tier2], İSO-resmî üretim-verisi değil — A35.)

A4-d · Panelin GÖRMEDİĞİ küme: İnegöl (İSO-dışı gerçek üretim-coğrafyası — dış-kaynak: İTISO resmî dış-ticaret istatistikleri [tier1])

Coğrafi yanılısamanın ikinci kanadı, İstanbul'un tersidir: **Türkiye'nin en yoğun mobilya-üretim kümesi İnegöl, İSO-1000 panelinde neredeyse hiç görünmez** — 2024 İSO-500'de İnegöl'den mobilya firması **yok** [tier2]. Küme çok-firmalı/orta-ölçekli, panel ise büyük-tekil-firma yakalar:

İnegöl kümesi	Değer	Kaynak/tier
İşletme sayısı	3.800+ oda-kayıtlı (İTISO 2.005 + İNMOB 1.802, May-2024; çift-üyelik ayrılmamış) · ~4.300 aktif [TAHMİN]	İTISO/İNMOB [tier1]
Mobilya ihracatı	2021: 663 mn \$ · 2023: 808 mn \$ · 2024: 626 mn \$ (–%22,5)	İTISO resmî-DTİ [tier1]
TR mobilya-ihracat payı	2021: %18,46 (İTISO-resmî zirve) · 2024: ~%13 [hesap; 626M\$÷4,6-5,17 mia\$]	İTISO [tier1]
İstihdam	OSB-kayıtlı ~22,0K (3 OSB, 2026) · sektör-geneli 50K+ [beyan, geniş-tanım]	OSB-idare/belediye [tier2]
İhtisas-altyapı	İnegöl OSB (1973, TR'nin İLK ilçe-OSB'si, %100 dolu) + İMOSAB mobilya-ihhtisas OSB (~300 firma, %49 doluluk = büyüme-alanı)	resmî-site [tier1]
İSO-1000'de görünürlük	İlk-500: 0 mobilya firması (2024) · İkinci-500: 4 İnegöl firması (sektör belirsiz)	[tier2]

► **Okuma (tezin 2. kanadı):** Tek ilçe, tek başına Türkiye mobilya ihracatının **2021'de %18,46'sını** (İTISO-resmî zirve), **2024'te ~%13'ünü** yapar (pay yıla bağlı: ihracat 2023 zirve 808M\$ → 2024 626M\$, –%22,5; payda net-4,6 vs HS94-5,17 mia\$) — Kayseri kümesiyle (~%20, KAYSO) aynı ligde — ama en büyük ihracatçısı bile (Weltew, ~22 mn \$/2023 [tier2]) panel-eşiğinin altında kaldığı için **İSO-tablolarında İnegöl diye bir satır yoktur**. Yani bu rapordaki İSO-paneli sektörün *devlerini* doğru anlatır; *coğrafyasını* tek başına anlatamaz: **İstanbul kayıt yüzünden olduğundan BÜYÜK, İnegöl panel-eşiği yüzünden olduğundan KÜÇÜK görünür** — iki yanılısama aynı kök-nedenin (istatistik-tabanı ≠ üretim-tabanı) iki yüzüdür. Gerçek üretim-kümesi haritası dörtlüdür: **Kayseri (marka) · Kastamonu (panel/orman) · İnegöl-Bursa (çok-firmalı ihracat-kümesi) · Kocaeli-Gebze (entegre-dev)**. (Kaynak-sicili: *dis_kaynak/inegol/INEGOL_mobilya_kumesi_2026-07-02.md*; her hücre tier-etiketli, A35.)

A5 — ihracatın gerçek yönü (TİM resmi ihracat-\$, çok-yıl 2020→2024 — İSO-ihracat alanı kullanılmadı)

🔥 **Tez (düzeltilmiş):** ihracat-motoru markalı-tüketici kümesi **değil** — **B2B/panel/teknik** ihracatçıları. Resmi TİM İlk-1000 serisi bunu çok-yıl gösteriyor; İSO'nun beyan-ihracat alanı firma-firman tutarsız çıktığı için kullanılmadı.

Firma (ihracat \$mn)	2020	2021	2022	2023	2024	Segment
Kastamonu Entegre	\$154M	\$182M	\$248M	\$244M	\$284M	panel-levha
Ceha	\$37M	\$53M	\$66M	\$42M	\$47M	ofis-B2B
Gentaş	\$62M	\$32M	—	\$36M	\$39M	panel/dekoratif
YATAŞ	\$24M	\$29M	—	—	—	yatak-marka
Teverpan	—	\$32M	—	—	—	MDF

► **Okuma:** Dış-nefesi **panel/teknik katman** taşıyor: Kastamonu Entegre \$154M→\$284M istikrarlı-büyük, Ceha (ofis) üretiminin ~%100'ünü ihraç ediyor, Gentaş dekoratif-panelde düzenli. Buna karşılık markalı-tüketici **YATAŞ 2022'den itibaren TİM İlk-1000'in DIŞINDA** (ihracatı eşik-altına düştü = düşük yoğunluk); Doğanlar %4,4 (KAP 2024 [tier1]; eski beyan ~%6). (Boş yıl = o yıl TİM-1000-dışı, sıfır değil. İstikbal/Bellona/Mondi grup-konsolide izlendiği için ayrı — bkz. S6.1 ③.)
(Exhibit: ihracat-\$ çok-yıl, B2B vs marka.)

A6 — Aynı sektör, ayrışan kader: TÜM firma defteri (reel-USD büyüme, 2020→2024)

🔥 **Tez:** Fark segment değil **strateji:** aynı rüzgârda kimi +%20-25 açtı, kimi eridi — kader firma-kararında.

#	Firma	Segment	Reel büyüme/yıl
1	Gentaş	panel-levha	+%25,5
2	Doğanlar	ev-mobilya	+%20,5 ▲ (2020-24 CAGR; 2025 y/y -%17,3 / net-zarar → S4)
3	Bambi	yatak	+%15,4
4	Yıldız Entegre	panel-levha	+%15,1
5	Kronospan	panel-levha	+%13,3
6	Kastamonu Entegre	panel-levha	+%11,8
7	Çamsan Entegre	panel-levha	+%10,7
8	İnci	ev-mobilya	+%10,2
9	YATAŞ	yatak	+%8,8
10	Mondi	ev-mobilya	+%7,3
11	İstikbal	ev-mobilya	+%5,5
12	Bellona	ev-mobilya	+%5,4
13	Orma	panel-levha	+%5,0
14	Teverpan MDF Levha	panel-levha	+%4,5
15	İşbir Sünger	girdi-sunger	+%4,3
16	Vezirköprü	panel-levha	+%3,0
17	Gürkan Ofis	ofis	+%1,8
18	Grammer	oto-koltuk	-%0,8

► **Okuma:** 18 firmanın tam-defteri: zirvede Gentaş/Doğanlar/Yıldız reel +%20-25, dipte eriyenler. Panel-levhada hem kazanan (Gentaş) hem sürünen (Vezirköprü) var → **segment kaderi belirlemez, strateji belirler. (Exhibit: firma-ayırışma slope/divergence.)**

⑦ TÜRKİYE PROJEKSİYONU — konsolide defterin söylediği

Yukarıdaki altı tablo tek bir yapıyı çiziyor: *reel büyüyen ama değeri düşük-katma-değerli girdi katmanında toplanan, tepe-ağır, kayıtlı-olarak üç ile toplanmış ama üretimi hammadde-kaynağına (Kastamonu ili) ve Anadolu'ya yayılmış (A4: İstanbul kâğıt-üzerinde lider, üretimde değil), ihracat-nefesini markalı-tüketici değil B2B/panel/teknik katman (Kastamonu, Ceha, Gentaş) taşıyan bir sektör.* Bu bir kader değil — **kaldıraç bellidir: değer-zincirinde yukarı çıkmak.**

Ama dürüst olmak gerekir: Türkiye tasarım / fikri-mülkiyet (IP) katmanına **sahip değil**. Çok tescilliyor (TÜRKPATENT 46.001 endüstriyel tasarım, dünya 2.) ama **değere çeviremiyor** — *tescil-değer uçurumu* (S4 gülümseme-eğrisi). A5 (düzeltilmiş) gösteriyor ki dış-nefes **panel/teknik katmanda**; markalı-tüketici küme (YATAŞ %7,1 · Doğanlar %4,4 — KAP-dipnot [tier1]) iç-pazar-ağırlıklı = kur ve iç-talebe açık. Sıçrama **otomatik değil**: markanın hem değer-yakalamayı (A2: marka %17) hem dış-pazarı birlikte büyütmesine bağlı.

Makro-çıp (İSO-500 geneli, 2024) [tier0-İSO]: Bu defter Türkiye büyük-sanayisinin genel zemininde okunmalı: İSO-500 faaliyet-kârlılığı 2024'te %6,2'ye düştü (-6,3 puan; 2014-23 ortalaması ~%10,4), üretimden-satışlar reel olarak üst-üste 3. yıl geriledi; İkinci-500'de finansman-giderleri faaliyet-kârının %45,1'ine ulaştı (+12,9 puan). Yani mobilyanın marj-baskısı sektöre-özü bir arıza değil, sanayi-geneli bir zemin — mobilya bu zeminin İÇİNDE ve değer-dibi yapısı yüzünden ona **daha az dirençli**.

Projeksiyon: sektör mevcut yapısıyla **büyümeye devam eder ama kâr-dibinde kalır**; sıçrama, kazanan-kümenin (ihracat + marka + verimlilik) genişlemesine ve tescil-değer uçurumunun kapanmasına bağlıdır.

 +  **İki okura da:** Sektörün büyüklüğü sizi kurtarmaz — bu defter, büyümenin bile hangi *stratejik eksen*de durduğunuza bağlı olduğunu firma-firma gösteriyor. **Ortalama değil, konum karar verir.**

VI

KISIM VI

Kayseri: Türkiye Mobilyasının Marka-Kümesi

Huninin en yerel kademesi: markalı-üretim kalbi Kayseri — İSO firma-defteri + KAYSO dış-kaynağı, kümenin hem gücünü hem paradoksunu tablolarla gösteriyor (ihracat-lideri ama büyüme ortalama-altı).

~%20

TR mobilya ihracat-payı (KAYSO)

%19.8

İSO-ciro payı (SSOT, 5 firma)

%6.3

reel büyüme/yıl (ortalama-altı)

BU KISIMDA

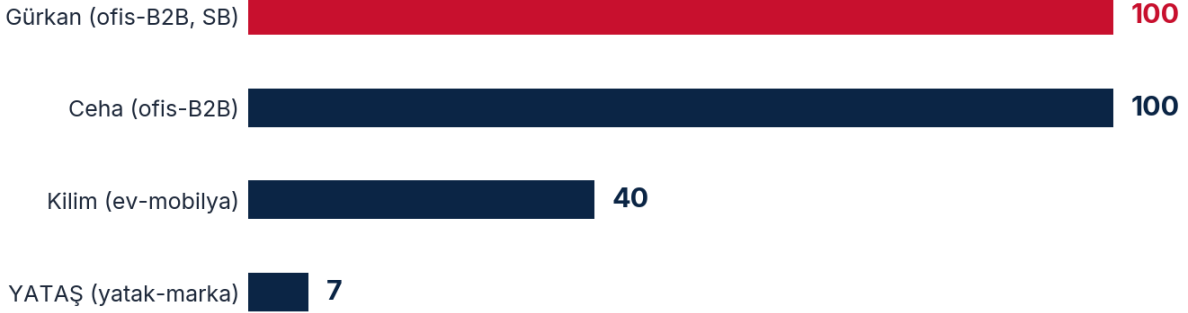
01 KAYSERİ: TÜRKİYE MOBİLYASININ MARKA-KÜMESİ *(özel-iniş, tablo-forward)*

KAYSERİ: TÜRKİYE MOBİLYASININ MARKA-KÜMESİ *(özel-iniş, tablo-forward)*

GRAFİK 23

Kayseri'de marka ≠ ihracat: en yüksek yoğunluk tanınmayan B2B ofis-İKİLİSİNDE (Ceha + Gürkan ~%100); tanınan tüketici-markaları düşük

gerçek ihracat-yoğunluğu (%) — güvenilir kaynak-şelalesi



Kaynak: TİM İlk-1000 (\$) + KAP-dipnot + SB-türetilmiş (Ceha-kalibre %99) + firma-beyan
 İSO-ihracat alanı KULLANILMADI (güvenilmez, Ceha-vakası) · KOPAR motoru · © KOPAR DANIŞMANLIK

BU GRAFİK NASIL OKUNUR?

Ne gösteriyor — Kayseri firmalarının gerçek ihracat-yoğunluğu (%) — güvenilir kaynak-şelalesi.

Nasıl okunur — Ceha: TİM-\$ + eski-GM tanık [tier1]; Gürkan: serbest-bölge üretim, İSO-ÜS→USD Ceha-kalibreli [tier2-türetilmiş]; Kilim: beyan [tier2]; YATAŞ: KAP-dipnot [tier1]. İSO'nun beyan-ihracat alanı kullanılmadı.

Çıkarım — Tanınırlık ≠ ihracat: en yüksek yoğunluk görünmeyen B2B ofis-İKİLİSİNDE (Ceha + Gürkan, ~%100; birlikte ~\$110M/yıl — Gürkan SB'de ürettiği için resmi listelerde bile görünmez). YATAŞ gibi bilinen tüketici-markası %7 (KAP). Kümenin dış-pazar hamlesi henüz gerçekleşmemiş kaldıraç.

👉 **Neden bu bölüm:** Anlatı global→Türkiye ekseninde indi; huninin en yerel kademesi tek bir ilde somutlaşıyor. Türkiye mobilyasının markalı-üretim kalbi **Kayseri**'dir — ve İSO firma-defteri + KAYSO dış-kaynağı bu kümenin hem *gücünü* hem *paradoksunu* **tablolarla** gösteriyor.

K1 — Kayseri'nin firma-defteri (reel büyüme + ihracat, çok-yıl — ihracat: güvenilir kaynak)

🔥 **Tez (düzeltilmiş):** Küme büyük ve markalı — ama büyümesi **ortalama-altı**, ve markalı-tüketici firmaları sanılanın aksine **iç-pazar-ağırlıklı**; Kayseri'nin gerçek ihracatçısı **B2B ofis İKİLİSİ (Ceha + Gürkan — ikisi de ~%100, toplam ~\$110M/yıl)**.

Kayseri firması	Segment	Reel büyüme/yıl	İhracat (güvenilir kaynak)
İstikbal	ev-mobilya	+%5,5	grup-konsolide (S6.1 ③) [tier2]
YATAŞ	yatak	+%8,8	\$29M (2021, TİM) [tier1]
Bellona	ev-mobilya	+%5,4	grup-konsolide (S6.1 ③) [tier2]
Mondi	ev-mobilya	+%7,3	grup-konsolide (S6.1 ③) [tier2]
Kilim	ev-mobilya	— (tam-yıl panel dışı)	~%40 pay (beyan) [tier2]
İpek	ev-mobilya	— (tam-yıl panel dışı)	veri-yok
Gürkan	ofis	+%1,8	~%100 ihracat (~\$65M/yıl, SB-türetilmiş Ceha-kalibre) [tier2]
Ceha	ofis	— (tam-yıl panel dışı)	~%100 ihracat (\$47M, TİM) [tier1]

► **Okuma:** Pannelde tam-yıl verili 5 firma; büyüme ortalama-altı. **İhracatta sürpriz:** markalı-tüketici (YATAŞ %7,1 — KAP-dipnot [tier1]; İstikbal/Bellona grup-konsolide düşük-yoğunluk) çoğunu **yurt-içinde** satıyor; kümenin asıl ihracat-yükünü **B2B ofis-İKİLİSİ taşıyor: Ceha (~%100, \$47M TİM) + Gürkan (~%100, ~\$65M/yıl SB-türetilmiş)** — ikisi birlikte ~\$110M/yıl, Kayseri'nin dış-satışının bel kemiği. (İSO'nun beyan-ihracat alanı bu firmalarda tutarsız çıktığı için kullanılmadı; rakamlar TİM/KAP/beyan/SB-türetilmiş/grup-konsolide. — = kamuya-açık ihracat-verisi yok.)

K2 — Kayseri'de marka ≠ ihracat: algının düzeltilmesi

🔥 **Tez (algı-kırıcı):** Yaygın anlatı 'Kayseri markaları ihracat-lokomotifi' der. **Güvenilir veri bunu doğrulamıyor:** Kayseri'nin tanınmış tüketici-markaları ağırlıklı **iç-pazar** oyuncusu; ilin dış-satışını **B2B/ofis İKİLİSİ (Ceha + Gürkan, toplam ~\$110M/yıl)** ve il-geneli KOBİ-ihracatı taşıyor.

Kayseri firması	İhracat profili	Kaynak [tier]
Ceha (ofis-B2B)	üretiminin ~%100'ü ihracat (\$47M, TİM ilk-1000)	TİM + AKK-tanık [tier1]
Gürkan (ofis-B2B, metal)	üretiminin ~%100'ü ihracat (~\$65M/yıl; 2020-24 bandı \$60-80M — Kayseri ÜRETİM Serbest Bölgesi 160.000 m²)	İSO-ÜS→USD Ceha-kalibre %99 + SB/web + AKK-tanık [tier2-türetilmiş]
Kilim (ev-mobilya)	ihracat payı ~%40 (beyan)	firma-beyan [tier2]
YATAŞ (yatak-marka)	ihracat payı %7,1 (2024; 2023 %7,3 — eski beyan ~%10 üst-döneme aitti; 2022'den TİM-1000-dışı)	KAP-dipnot [tier1]
İstikbal · Bellona · Mondi	grup-konsolide, düşük-yoğunluk (iç-pazar-ağırlıklı)	Erciyes-grup [tier2]

► **Okuma:** 'Markalı = ihracatçı' varsayımı yanlış. İstikbal/Bellona/YATAŞ gibi **bilinen tüketici-markaları cirolarının çoğunu iç-pazarda** yapıyor (kur ve iç-talebe açık). Kayseri'nin gerçek ihracat-yoğun oyuncularını görmeyen **B2B ofis-İKİLİSİ: Ceha + Gürkan** (ikisi ~%100; Gürkan serbest-bölgede ürettiği için resmî ihracatçı-listelerinde bile görünmez — kümenin dışa-dönük yüzü kayıtlarda sistematik EKSİK sayılır, Coğrafi İstatistik Yanılsaması'nın Kayseri-yüzü). Markalı kümenin dış-pazar sıçraması bir *başarı* değil, henüz **gerçekleşmemiş bir kaldıraç**. (Exhibit: Kayseri — marka-tanınırlığı vs gerçek ihracat-yoğunluğu.)

K3 — Kümenin ölçeği ve ağırlığı (KAYSO/TOBB dış-kaynak — tier1/2, kaynak-etiketli)

🔑 **Tez:** Bağımsız kaynaklar İSO-defterini iki ayrı ölçüyle doğruluyor: Kayseri ~%20 sektör-ağırlığı.

Gösterge	Değer	Kaynak [tier]
Türkiye mobilya ihracatındaki pay	~%20 — sırada İstanbul/Bursa'dan sonra 3. (ihracatçı-kaydı/liman-bazlı sıra; üretimde daha yukarı — bkz. A4)	KAYSO [tier1]
İSO 500+ikinci-500'deki mobilya firması	8 / 11 Kayseri (havuzla birebir)	KAYSO [tier1]
İSO-ciro payı (bizim defter, çok-yıll)	%19,8 (5 firma panelde)	İSO/motor [SSOT]
Mobilya imalat firması	~600	TOBB Sanayi Veritabanı [tier2]
İstihdam	~28.000 (~400 seri-üretim+ihracatçı)	KAYSO [tier1]
Organize Sanayi Bölgesi	5 OSB + 1 Serbest Bölge, 50 mn m ²	KAYSO [tier1]

► **Okuma:** İhracat-payı (~%20, KAYSO) ile İSO-ciro-payı (%19,8, bizim defter) **iki AYRI ölçü** — biri diğerini kanıtlamaz ama **tutarlı resim** çizer: Kayseri ~%20 sektör-ağırlığında. (Genel-basın '3.500 firma / %30 ihracat' der; il-toplam/esnaf kapsamıyla şişer — KAYSO imalat-tanımı esas, A35.) ► **Sıra-uyarısı (Coğrafi İstatistik Yanılsaması):** '3.' ihracat-sırası da A4'teki ciro-artefaktının aynısıdır — İstanbul/Bursa'nın önde görünmesi ihracatçı-genel-merkez ve gümrük/liman kaydından gelir; **üretim-bazlı** sıralamada Kayseri'nin markalı-üretim ağırlığı bu 3.'lükten yukarıdadır (kayıt/liman ≠ üretim).

Kayseri Paradoksu — sentez

Kayseri aynı anda **ihracat-lideri görünür** (~%20 il-ihracat-payı, KAYSO — ama bu il-toplamı ağırlıkla **KOBİ + B2B/Ceha**'dan gelir; tanınan markalı-tüketici firmalarının katkısı düşük) **ve** İSO-ciro büyümesi **ortalama-altı** (%6,3 vs sektör ~%11,1). Çelişki değil, **tanı:** ağırlık-merkezi panel/levha girdi-katmanına (gerçek üretim: **Kastamonu ili + Kocaeli-Gebze** — İstanbul-kaydı bunu görünmez kılar, bkz. A4) kayarken, Kayseri'nin markalı-mobilyası **iç-pazar-ağırlıklı** ve ihracat-marj-baskısına açık. Kümenin dış-pazar sıçraması bir *başarı* değil, **henüz gerçekleşmemiş bir kaldıraç:** hacimden **değer-yakalamaya** (tasarım-IP + marka-primi; S4/S9.5) ve iç-pazardan dış-pazara birlikte geçmeye bağlı.



Kayseri'deki üreticiye: Kümenin içinde olmak otomatik avantaj değil — büyüme ortalamasının altında, markalı-firmalar ağırlıkla iç-pazarda. Fark, ihracat-yoğunluğunu **marka-primine ve tasarım-tesciline** çevirebilen firmada; hacim koruyucu değil, değer-yakalama büyütücü.

VIII

KISIM VII

KOPAR İmzalı Yargı

Kanıtlanmış olgular + KOPAR analitik çerçevesine dayanan, imzalı sektör yargısı: tek-eksen yapısı aşılmadan fırsat geçici.

1

omurga-yargı: ikinci eksen şart

3

yapısal boşluk (EUDR · işgücü · demografi)

18-24 ay

Körfez fırsat penceresi

BU KISIMDA

01 İMZALI YARGI: KUR-BAĞIMLI TEK-EKSEN YAPISI AŞILMADAN FIRSAT GEÇİCİ

İMZALI YARGI: KUR-BAĞIMLI TEK-EKSEN YAPISI AŞILMADAN FIRSAT GEÇİCİ

👉 KOPAR Danışmanlık — Sektör Yargısı · Haziran 2026

Omurga Yargısı

Türk mobilya sektörü, ~700 milyar dolarlık küresel pazarın en kalın diliminde (ahşap+yatak-odası) oynayan, tek segmentte dünya 5.'si olan ama tüm-mobilyada ilk-5'e girememiş bir "büyük-pazar orta-balık"tır — ve asıl kırılabilirliği düşük hacimde değil, tek-eksenli (kur-bağımlı) maliyet-konumunda.

Kur iyiye kâr, kötüye zarar — bu strateji değil, hava durumuna teslimiyet. 2027-2030 kazanarı, ihracatını kur-kaderinden koparıp ikinci bir eksene (tasarım-primi VEYA sertifikalı-niş VEYA kalıcı kontrakt-ilişkisi) yaslayan üretici olacak.

👉 **Coğrafi çapa (imzalı-bulgu — Coğrafi İstatistik Yanılsaması):** Bu tek-eksen tuzağı istatistikte kısmen gizlidir. İSO'nun kayıt-coğrafyası İstanbul'u %36,7 ile 'ciro-lideri' gösterir; oysa üretim-iline atandığında İstanbul üretim-tablosundan tamamen düşer — İstanbul'da üreten İSO-mobilya firması YOK (SIFIR; canlı-tanık teyitli) — gerçek üretim-ağırlığı düşük-katma-değerli panel-katmanına (Kastamonu ~%24, Kocaeli-Gebze) yaslanır — markalı kaçış-kümesi (Kayseri) ise küçük ve ortalama-altı büyür. Aynı istatistik-tabanı madalyonun öbür yüzünü de gizler: Türkiye'nin en yoğun kümesi İnegöl (TR mobilya-ihracatının 2021'de %18,46'sı → 2024 ~%13'ü, İTSO [tier1]) çok-firmalı/orta-ölçekli olduğu için İSO-panelinde hiç görünmez (2024 ilk-500'de 0 firma). Yani sektörün değer-dibi bağımlılığı, kayıt-istatistiğinin gösterdiğinden daha derindir; bu, ikinci-eksen (tasarım/marka) zorunluluğunu zayıflatmaz, kuvvetlendirir (dayanak: S9.5/A4 + A4-d, [tier2 modellenmiş redistribution]).

Üç Yapısal Boşluk

1. **Regülasyon hazırlık açığı (EN ACİL)** EUDR ve sürdürülebilirlik yükümlülükleri AB kanalında (~1,5 milyar USD [tier2]; mobilya-özel AB-payı ~%33 — sektör ihracatının ~1/3'ü AB'ye, İKV/sektör-kaynağı; NOT: TR-TOPLAM %41,5 değil — o TR-genel ihracatın AB-payı) 2026 sonundan itibaren fiili bariyer haline gelecek. Sertifikasyon süreci 6-12 ay — matematiksel pencere kapanmak üzere.

2. **İşgücü-verimlilik paradoksu** %30 mavi-yaka açığı ve süregelen ücret artışları (+%27/yıl) kapasite genişlemesini güçleştirirken üretim kalitesini baskılamaktadır. Otomasyon "istese yapabiliriz"den "marjı korumak için zorunlu"ya geçti.

3. **Demografik baskı altında ihracat zorunluluğu** "İhracat fırsatı" söylemi artık yetersiz — ihracat, iç daralmayı telafinin tek yolu haline geldi (2030'a iç çocuk-talep ~-%11; küresel segment +%34 büyür → talep makası).

En Kritik Risk ve Fırsat

👉 **En kritik risk:** EUDR + FSC maliyetlerinin üst üste binmesiyle 2027-2029'da AB ihracat kanalının küçük ve orta ölçekli üreticiye kapanması — ~1,5 milyar dolarlık kanalı (mobilya-özel ~%33 AB-payı) tehdit ediyor.

👉 **En kritik fırsat penceresi:** Ateşkes sonrası Hürmüz açılışı + Körfez enerji geliri toparlanması — 18-24 ay ömürlü. Irak'taki Çin açığı (778 vs 611 milyon USD) kara-koridoru + teslimat-hızıyla kapatılabilir.

Sektör Öncelik Sıralaması (👉 AKK)

1) EUDR/FSC uyum altyapısı — şimdi başlanmazsa geç 2) Körfez/Afrika ihracat çeşitlendirmesi — 18-24 aylık pencere 3) Turquality eşliğine KOBİ kurumsal-olgunluk yatırımı 4) B2B dijital ihracat altyapısı 5) Otomasyon/verimlilik — işgücü maliyetine karşı 6) ABD Section-232 muafiyet takibi — gerçekleşirse tavan açılır, bugün gündem-izleme yeterli

👉 **DÜZ TÜRKÇE (S10):** En güçlü cümlem: Türk mobilyasının zaafı küçük olması değil, tek bacak (kur) üstünde durması. Kur iyiye kâr, kötüye zarar — bu strateji değil. Kazanan, kurun yanına ikinci ayak koyacak: tasarım, sertifikalı ürün veya kalıcı müşteri ilişkisi. Bunun önündeki en büyük engel Avrupa'nın orman sertifikası talebi (EUDR) — bu yılın

KOPAR DANIŞMANLIK — Bağımsız Sektör Yargısı



Bu yargı; Tier-0/1/2 kaynaklardan türetilmiş olgulara, KOPAR analitik çerçevesine (AKK-DM) ve danışman imzasına dayanır. Firma performansını değil, sektör yapısını değerlendirir.

VIII

KISIM VIII

Metodoloji & Kanıt

Analiz çerçevesi, kaynak menşei, güven seviyeleri, dürüst-sınır (birincil-araştırma=0) ve 16-exhibit kanıt sicili.

16

exhibit (kanıt sicili)

3

güven-tier (resmi/kurumsal/beyan)

Haz 2026

veri-referans + güncelleme

BU KISIMDA

01 METODOLOJİ EKİ + DÜRÜST SINIR**02** KANIT SİCİLİ (Exhibit Index)

METODOLOJİ EKİ + DÜRÜST SINIR

11.1 Analiz Çerçevesi

Çerçeve: ANLATI MOTORU (E1-E8 gate) + SEKTOR_ANALIZI_TOP_TIER_CERCEVE_SSOT yapısına uygun. 13 kuvvet, senaryo modeli ve sinyal haritası `sektor_mobilya_b_v5_certified.json`'dan türetildi. BCG portföy matrisi certified JSON'daki segment verileri (büyüme trendi + HS940350 pazar payı) üzerinden türetildi.

11.2 Kaynak Güven Seviyeleri

Tier	Tanım	Örnekler
tier0-resmi	Devlet/kurumsal birinci kaynak	TÜİK, ÇSGB, TCMB, ticaret.gov.tr, KOSGEB, IEA, WITS/UN Comtrade
tier1-kurumsal	Muteber medya/araştırma	Fortune, Xeneta, AA, EY, Vietnam-Briefing, AKİB, IndexBox, beinsure.com
tier2-beyan	Sektör/bağımsız-doğrulanamayan	eleman.net, furnipulse, trendekonomi, MODOKO beyanı

İddia sınıflandırması: ◦ olgu · ▶ çıkarım · ⚙️ öngörü · 📄 KOPAR imzalı yargı · **[beyan]** = kaynak erişimi kısıtlı.

11.2b Web-Grounded Kaynak Sicili (Doğrulanmış Dış Kaynaklar)

Aşağıdaki **23 dış kaynak** rapordaki olgu/çıkarımların web-grounded dayanağıdır — soyut tier-listesini (11.2) somut, denetlenebilir menşee bağlar. Bu sicil KOPAR-moat'ının özüdür: yargı imzalı, ama dayanağı **açık ve izlenebilir**.

#	Kaynak	İçerik özeti	Kullanım
1	tradingeconomics.com	Brent 26 Haz 2026 ~72,89 USD kapanış; Hürmüz haberleriyle gün içi 73-77.	K1/K2/K14/K19 + cekirdek_olgular.brent_guncel
2	aljazeera.com	25-26 Haz Hürmüz kargo gemisi saldırısı, IMO tahliye duraklaması, Brent toparlanması.	guncel_konum + hurmuz_haziran_son_gelisme + K2
3	en.wikipedia.org	28 Şub 2026 savaş başlangıcı, 12 Haz 60-gün uzatma, 17 Haz MoU; ateşkes kırılan.	senaryolar + cekirdek_olgular.ateskes
4	tradingeconomics.com	USD/TRY 26 Haz 2026 ~46,62; ilk kez 46 üzeri, 12 ayda ~%17 değer kaybı.	K4 + cekirdek_olgular.usd_try_guncel
5	tcmb.gov.tr	TCMB politika faizi %37 sabit (Haz 2026, 3. kez); gecelik 40/35,5.	K4 + sinyal_haritasi
6	tradingeconomics.com	TÜFE Mayıs 2026 yıllık %32,61 (aylık +%1,71), Nisan 32,37'den arttı (enerji şoku).	K4 + K11
7	dailysabah.com	2026 asgari ücret brüt 33.030 / net 28.075,50 TL (+%27); ara zam ilan edilmedi.	K9
8	drewry.co.uk	Drewry WCI 4.166 USD/40ft (25 Haz); hatlar hâlâ Ümit Burnu rotasında, Kızıldeniz dönüşü kırıldı.	K2 + drewry_wci_2026_06
9	taxation-customs.ec.europa.eu	CBAM kesin dönem 1 Oca 2026 yürürlükte; 6 sektör, mobilya dolaylı.	K10 + cbam_kesin_donem
10	consilium.europa.eu	EUDR ertelendi: büyük 30 Ara 2026, mikro/küçük 30 Haz 2027; mobilya doğrudan kapsamda.	K10
11	chemanalyst.com	ABD PU reçine +%8,86 (Mart 2026, Ortadoğu/Hürmüz feedstock şoku); TDI/MDI sertleşti.	K1 + K14 + K19 + pu_recine_sok
12	tradingeconomics.com	HRC küresel referans 25 Haz 2026 1.194,97 USD/T (-%0,67 g/g).	K16

#	Kaynak	İçerik özeti	Kullanım
13	chemanalyst.com	CRC Q1 2026: ABD 1.261 / Çin 562 / Almanya 853 / Hindistan 701 USD/MT; Nisan ABD 1.346.	K16
14	fortuneturkey.com	2025 net mobilya ihracatı ~4,6-4,7 milyar USD (MOSDER).	K3/K6/K8/K11/K12 + cekirdek_olgular
15	fuardergisi.com.tr	Mobilya+kağıt+orman Oca-May 2026 3.053.387.000 USD (-%5,4); Mayıs -%17,9 (592,576 mn).	K6 + K15
16	turkiyetoday.com	Geniş sektör (mobilya+kağıt+orman) 2025 ~8,4 milyar USD; Körfez/Suudi talebi büyüyor (~+%5,5; IMARC/Mordor beyan).	K3 + K10 + K13
17	kap.org.tr	Doğanlar Mobilya Grubu 2025 faaliyet raporu + KAP finansalları (hasılat 12,81 mia TL - %17,3, brüt marj %21,4, net -%22,0; 741 satış noktası, 56 ülk...	K3/K4/K6/K10/K13 tabandan proxy
18	marbas.com.tr	Yataş 2025 4Ç bilanço değerlendirme (hasılat 22,66 mia TL +%7,0, brüt marj %34,3, net 113 mn TL; 2026 hedef 28-30 mia +%24-32) — tabandan sektör p...	K3/K4/K6 tabandan proxy
19	tusiad.org	TÜSİAD Maliyet-Bazlı Rekabet Gücü Endeksi 2026 Ç1: girdi-sektörleri kimyasal/kauçuk-plastik/tekstil rekabet gücü gerilemesi (2017=100); mobilya doğ...	K1/K9 RGE makro proxy
20	fortune.com	22 Haz 2026: Brent 79,25 USD/varil — ay-içi düşüş patikası (ateşkes/Hürmüz açılımı).	K1 Brent ay-içi trend teyidi
21	tr.investing.com	USD/TRY ~46,62 (27 Haz 2026; gün-içi 46,36-46,81). Sürünge değer kaybı sürüyor.	K4 oynak-kur re-doğrulama (2026-06-27)
22	tcmb.gov.tr	Haziran 2026 PPK: politika faizi %37 sabit; gecelik borç verme %40, borçlanma %35,5 (basın duyurusu 2026-23). Sıkı duruş korundu.	K4 oynak-faiz re-doğrulama (2026-06-27)
23	dha.com.tr	Bakan Bolat: net mobilya ihracatı 4,6 mia USD (2025); mobilya+kağıt+orman 8,4 mia USD; dünya 7.	K3 ihracat-taban teyidi (2026-06-27)

— 11.2c Büyük-Ölçek Oyuncu Finansalları (biri halka-açık, biri özel — tabandan Sektör Proxy)

Sektör firma-agnostiktir; aşağıdaki iki büyük-ölçek oyuncu (Doğanlar halka-açık/KAP · Kastamonu Entegre özel/Capital500 — halka-açık DEĞİL) firma-dayatması değil, **ölçek/marj proxy'sidir** (BACAK-1 korunur). KAP-kaynaklı bu finansallar raporun 'değer dibinde, kur'a teslim' tezinin **tabandan doğrulamasıdır**:

Oyuncu	Ölçek & erişim	Kârlılık sinyali	Menşe
Doğanlar Mobilya Grubu (KAP)	Hasılat 12,81 mia TL (-%17,3 y/y) · 741 satış noktası · 56 ülke ihracat	Brüt marj %21,4 · Net -%22,0	KAP 2025 faaliyet raporu
Kastamonu Entegre (panel/MDF)	Ciro 65,6 mia TL/~2 mia \$ (2024) · ~330M\$+ ihracat (şirket-beyan; rapor-çıpası TİM İik-1000 \$284M — kapsam-farkı, bkz. S6.1) · 100+ ülke · 6 ülkede 7M+ m³	2024 vergi-öncesi zarar	şirket-beyan + Capital500 2024 (KEAS halka-açık değil)

• **tabandan okuma:** İki ölçek-temsalcisi de 2024-25'te küçülme + marj/kâr baskısı raporladı (Doğanlar net -%22, Kastamonu vergi-öncesi zarar). Bu, sektörün katma-değer-dibi + kur-bağımlı maliyet tezini **isimli, KAP-doğrulanmış** veriyle taban-tutar — beyan değil, denetlenebilir finansal.

— 11.3 Birincil Araştırma Sınırı (AKK-Moat Dürüstlüğü)

Bu raporda **birincil saha araştırması (anket/röportaj) sıfırdır**. Analitik katma değer şu üç unsurdan gelir: 1. İkincil verilerin çapraz-sentezi (13 kuvvet × 4 çerçeve) 2. Sahipli çerçeve (KOPAR Danışmanlık analitik metodolojisi) 3. İmzalı yargı (AKK sorumluluk almaktadır)

Bu, raporu zayıflatmaz; tam tersine rekabet avantajını netleştirir: AI rakip taslak üretir, AKK yargıyı imzalar — bu imzayı ne AI taşıyabilir ne de büyük danışmanlık firması "yerel kimlikle" verebilir.

Somut delta: Bu raporu üreten türde bir yapay zekâ, "AB kanalı 2,2 milyar USD" rakamını kesin-olgu gibi yazardı; KOPAR onu **[tier2-tahmin]** olarak işaretler, web-teyitle mobilya-özele (~%33 → ~1,5 mia \$) düzeltir sınırını açıkça söyler ve yargının sorumluluğunu **imzalar**. Fark veride değil — sahiplenilen ve imzalanan yargıdır.

— 11.4 Güncelleme Kadansı

Kuvvet-alan verileri 3-6 ayda; senaryo/sinyal aylık. Geçersizleştiren sinyaller: Brent >100 USD · ABD-İran müzakere çöküşü · EUDR KOBİ tarih değişimi · TR-İsrail yasak resmi kaldırımı · ABD Section-232 TR muafiyet kararı.

KANIT SİCİLİ (Exhibit Index)

Exhibit Kodu	Başlık (= Sonuç Cümlesi)	Bölüm	Render Durumu
deger-zinciri-gulumseye-egrisi	"Hacim büyüdü, birim-değer büyümedi: fason baskısı her girdi şokunu doğrudan kâra geçiriyor"	ADIM 1, S4	✓ RENDER (PDF'te basılı)
petro-selaval	"Üç kalem aynı çeyrekte vurdu: döşemeli mobilyada makas 4-6 puan daraldı"	ADIM 2	✓ RENDER (PDF'te basılı)
ateskes-fan	"Ateşkes 47 dolar indirdi — ama üç senaryo bandı Ağustos'a kadar açık"	ADIM 3	✓ RENDER (PDF'te basılı)
kur-tamponu	"Son 12 ayda 3 maliyetin hepsi arttı — petrol bile (+%8): asıl baskı kur ve işçilik"	ADIM 4	✓ RENDER (PDF'te basılı)
karar-matrisi	"Brent 79'da pencere açık: Temmuz'da sözleşme yap, Ekim maliyetini kilitle"	ADIM 5	✓ RENDER (PDF'te basılı)
sinyal-paneli	"MoU imzalandı: 6 sinyal S1 yönünde, 1 sinyal (TR-İsrail) beklemede"	ADIM 6	✓ RENDER (PDF'te basılı)
porter5	"Beş kuvvetin dördü aleyhte: kışkaçın anatomisi"	S5	✓ RENDER (PDF'te basılı)
maruziyet-matrisi	"Segment-nötr strateji yanlış: her segmentin baskın-riski farklı"	S7	✓ RENDER (PDF'te basılı)
bcg-portfoy	"Büyüt: çocuk/genç — Nakit-üret: panel/yatak — Seçici-yatırım: ofis — Çık/niş: mutfak"	S8	✓ RENDER (PDF'te basılı)
uretkenlik-acigi	"Polonya işçi başına ~1,4× değer üretiyor (~15K vs ~10-11K €/işçi, 2022) — gerisi fiyatta değil, üretkenlikte"	S2	v7-RESTORE
pazar-yapisi	"Büyük iç pazar (23,8 mia\$ > üretim 17,8): sektörü yalnız ihracatla ölçmek yanıltıcı"	S3	v7-RESTORE
kilo-basi-deger	"Aynı \$/kg ama premium pazara 2× mesafe: TR/Polonya kiloyu aynıya, Almanya 1,9×"	S4	v7-RESTORE
isgucu-koprusu	"Net 28,1 bin TL işverene 39,2 bine mal oluyor — %40 vergi/SGK takozu"	S4	v7-RESTORE
kuvvet-alani	"Lehte 5 rüzgâr, aleyhte 8 rüzgâr: net duruş savunmacı ama pencere açık"	S6	v7-RESTORE
kuvvet-radar	"13 kuvvetin şiddet profili: talep/işgücü/dijital/marka en yüksek baskı eksenleri"	S6	v7-RESTORE
rge-hammadde	"Mobilyanın petro-girdi sektörleri en çok rekabet gücü kaybetti (TÜSİAD RGE): kimyasal 101→88, kauçuk-plastik 95→85"	S6	✓ RENDER (PDF'te basılı)
plan-takvimi	"5 aksiyon 3 fazda: girdi-alım ve FSC/EUDR gün-sıfırdan başlar"	S9	v7-RESTORE

Render notu (A22): Exhibit'ler Paged.js hatında RENDER EDİLMİŞTİR (PDF'te basılı; motor görsel-QC'li). Bu tablo spec-tanım envanteridir; içerik↔grafik senkronu_v3_spec_uret override-katmanında yönetilir.

— Jargon Sözlüğü (ilk geçişte açıklananlar — referans)

- **PU sünger:** petrolden üretilen yumuşak dolgu (polyüretan sünger)
- **MDI/TDI:** sünger hammaddeleri (izosiyonat türevleri)
- **Forward:** döviz bugünden sabit kura kilitleme sözleşmesi
- **OEM/fason:** başkasının markasına üretim
- **yakın-tedarik (yakın-coğrafyadan tedarik):** uzak Asya yerine yakın ülkeden alım
- **HEU:** yüksek-zenginleştirilmiş uranyum (nükleer müzakere kilidi)
- **Brent:** uluslararası ham petrol fiyat göstergesi
- **en-güçlü-karşı-tez:** bir karşı-görüşü çürütmeden önce en güçlü hâliyle dürüstçe kurma (zayıf karşı-tezi kolay çürütmenin tersi)
- **BLUF:** "önce sonuç" — en kritik yargı/karar metnin en başında
- **ADIM 1-6:** yönetici anlatısının adımları (eski "BEAT"); S1-S11 ise detaylı analiz bölümleridir
- **MoU:** mutabakat muhtırası (Memorandum of Understanding)
- **Marj makası:** satış fiyatı ile maliyet arasındaki kâr aralığı
- **EUDR:** AB Ormansızlaşma Tüzüğü (EU Deforestation Regulation)
- **FSC/PEFC:** orman sertifikasyon programları (Orman Yönetim Konseyi / Avrupa Ormanlarını Onaylama)
- **TAM/SAM/SOM:** Toplam Erişilebilir Pazar / Erişilebilir Bölüm / Gerçekleşen Pay
- **BCG portföy matrisi:** büyüme-hızı × pazar-payı iki ekseninde ürün/segment sınıflandırma çerçevesi; konumlar stratejik-emirle adlandırılır (büyüt-yatırım / nakit-üret / seçici-yatırım / çık-niş)

Rapor sonu — KOPAR Danışmanlık · Haziran 2026 · v5 EXEMPLAR

KOPAR KAPANIŞ HÜKMÜ**Enerji-penceresini 'kalıcı rahatlama' sanıp yapısal dönüşümü ertelemek, bu sektör için en pahalı hatadır.**

Türk mobilya sektörünün 4,6 milyar dolarlık (net AKİB) ihracat gücü etkileyici; ama o hacmin altında koruyucu bir marj yastığı yok — 2025'te 5,17 milyar dolarlık ihracata rağmen Ocak-Mayıs 2026'da satış -%5,4 geriledi. Nisan 2026'da Brent 126 dolara fırlayıp 72-77 bandına inerken bir maliyet-rahatlama yanılması doğdu; oysa USD/TRY 46,62, %37 faiz ve %27 asgari ücret zammı bu düşüşü kalem kalem geri alıyor. Pencere gerçek ama dar: ateşkes ~60 günlük müzakereye bağlı ve 25-26 Haziran Hürmüz gemi-saldırısı kırılğanlığı kanıtladı. Bu yüzden karar çift-katmanlı olmalı: taktik katmanda pencere açıkken hammadde alımını planla ve kısmi döviz-kilidi kur; ama sermaye ve yönetim-dikkati asıl olarak yapısal eksene akmalı. O eksen tasarım-sertifikasyon-marka üçlüsüdür: Turquality (564 destekli marka) fasondan-markaya geçişin yolunu gösteriyor, FSC/PEFC ve EUDR uyumu ise AB pazarının (ihracatın ~%50'si) yakın gelecekteki giriş biletidir. Firma benim olsaydı, pencereyi stok için değil, sertifikasyon-yatırımının nakit-akışını rahatlatmak için kullanırdım — çünkü taktik geri-alınabilir, yapısal karar hayatta tutar.

KAZANAN PROFİLİ

- FSC/PEFC + EUDR uyumunu erken tamamlayan, AB kanalını (TR ihracatının ~%50'si) sertifikasyonsuz raftan düşmeden kilitler
- Turquality'ye girip fasondan-markaya geçen (564 destekli marka · Karar 5973 · 441 marka), marka-primini devlet-desteğiyle finanse eder
- Pencere-içi kısmi döviz-kilidi + önden hammadde-planıyla poliol/TDI (~340 mio USD ithalat) maliyetini sabitleyen, ikinci Brent şokuna hazırlıklı yakalanır

KAÇIRAN PROFİLİ

- Yalnız kur-avantajına yaslanan: USD/TRY 46,62 + %37 faiz + %27 işçilik-zammı Brent'in 126→73 düşüşünü yutunca marjı erir
- Fason/hacim halkasında kalan: talep daralınca ilk kesilen olur — Ocak-Mayıs 2026 -%5,4, Mayıs tek-ay -%17,9 ilk vuranlar
- Polieter-poliolde Çin %87 bağımlılığını çeşitlendirmeyen: tek-ülke tedarik ekseni tek petro-şokta (Mart PU reçine +%8,86) doğrudan maliyete vurur

Pencereyi taktik kullanın — maliyeti bugün kilitleyin — ama sermayeyi ve yönetim-dikkatini asıl olarak FSC-EUDR-Turquality yapısal eksenine akıtın; taktik nefes aldırır, yapısal karar hayatta tutar.