

# “7. markayla hedef A plus”

**D**oğanlar Mobilya Grubu, 6 markası, 700 mağazası ve 2 bin 485 çalışanıyla Türkiye'nin en büyük mobilya şirketi. Geçtiğimiz yıl yüzde 120 büyüyen grup, bu yılı da yüzde 90'lık bir büyüme ve 7,2 milyar TL'lik ciroyla kapatmayı planlıyor. Son birkaç yıldır yatırım anlamında atağa geçen şirket, özellikle büyümede rotayı yurt dışına çevirmiş durumda. Bu yıl Türkiye dışındaki ilk üretim tesisini Senegal'de hayata geçiren Doğanlar Mobilya, burada yaptığı üretimle Afrika kıtasının yanı sıra Amerika'ya da ihracat yapmayı hedefliyor. Doğanlar Mobilya Grubu Yönetim Kurulu Başkanı İsmail Doğan, bu yatırımın globalleşme yolunda ilk adım olduğunu belirtiyor. “Afrika'nın en büyük mobilya fabrikası olduk. Avrupa'daki resesyon ve pazar kaybını Afrika, İngiltere ve Amerika pazarında kapatıyoruz. Tabii Orta Doğu'da da aynı şekilde güçleniyoruz. Yani pazarı çeşitlendiriyoruz” diyor.

Şirketin gündemindeki bir diğer önemli konu da satın almaya hazırlandığı bir İtalyan marka. Bu yıl sonunda ya da önümüzdeki yılın başında bu satın almanın tamamlanacağını söyleyen Doğan, daha önce ulaşamadıkları A plus kitleye de İtalyan markasıyla ulaşmayı amaçlıyor. Doğan, “Bizim müşteri segmentimiz şu anda C ve B. İtalyan markasıyla A Plus hedef kitlemiz olacak” diye konuşuyor.

Doğanlar Mobilya Grubu Yönetim Kurulu Başkanı İsmail Doğan ile son dönem şirketin büyüme yolculuğunu ve yeni dönem hedeflerini konuştuk:

● Doğanlar Mobilya Grubu'nun bu yıl yönetim kurulu başkanı oldunuz. Neden böyle bir değişikliğe gidildi?

■ Şirket büyüyor. Biz de şirkete daha geniş perspektiften bakabilmek için icraattan çekildik. Benim yerime yine bu konuda çok başarılı olan bir arkadaşı işin başına getirdik. Kurumsallaşmanın ciddi bir örneğidir bu.

Görevi devrederken 5 markanın yanına 6'ncı markamız da geldi. Devamında da bir İtalyan markası satın almak istiyoruz. Böylelikle bünyemize 7'nci markayı katmayı hedefliyoruz. Şirketi endüstriyel alanda sünger, kumaş üretimi gibi dallarda da geliştiriyoruz. Çünkü tüketim ve marka sayısı arttıkça kendi tükettiğimiz ürünleri de kendimiz yapar hale gelmemiz lazım. Ajandamız tamamen bu. Şirketi her yıl dolar bazında yüzde 20-25 seviyesinde büyütmeyi amaçlıyoruz. 5 yıllık planımızı da bu doğrultuda yaptık. Baktığımız zaman holding olarak 4 bin mobilya grubunda 2 bin 485 çalışmamız var. Bayilerimizi de koyduğunuzda aslında ekosistemimizde 30 bin kişilik bir aileyiz.

● 7'nci marka 2023'te mi dahil olacak?

■ Çalışmalarımız başladı. Satın alma 2024'te gerçekleşecek. Ama her an sonuçlandırabiliriz. Bu yılın sonunda da olabilir.

● Geçen yıl ne kadar büyümüştünüz? Bu yıl ne kadar büyüyorsunuz?

■ Geçen yıl yüzde 120 büyüme sağladık. Bu yıl da şu anda yüzde 83 büyüdük. Muhtemelen yüzde 90 gibi bir büyümeyle yılı kapatacağız.

● 2022, yatırım anlamında nasıl bir yıldır? Bu yıl hangi alanlara yatırım yaptınız?

■ Geçen yıl yatırımlar başladı ve bir bölümü bitti. Bir bölümü de bu yılın ilk çeyreğinde tamamlandı. Her yıl ciromuzun minimum yüzde 5-10'unu yatırıma ayırıyoruz. Teknoloji, makineler, robotlar ve dijitalleşme yatırımın odak noktası. Tabii yatırımlarla beraber şirketin verimliliği

Doğanlar Mobilya, bu yıl yüzde 90 büyüyerek cirosunu 7,2 milyar TL'ye, mağaza sayısını 800'e çıkaracak. İlk yurt dışı üretim tesisini Senegal'de kuran şirket, bir İtalyan markasını satın almak üzere. Doğanlar Mobilya Yönetim Kurulu Başkanı **İSMAİL DOĞAN**, İtalyan markayla daha önce ulaşamadıkları A plus kitleye ulaşacaklarını söylüyor, "Bizim müşteri segmentimiz şu anda C ve B. İtalyan markasıyla A Plus hedef kitemiz olacak" diye konuşuyor.

HANDE YAVUZ ÇALIK • [hyavuz@capital.com.tr](mailto:hyavuz@capital.com.tr)



de ciddi anlamda artmış oldu. Gerek EBITDA gerek ürettiğimiz net kârı da katlayarak büyütüyoruz.

● Verimlilikte hangi çalışmalarla nasıl bir artış oldu?

■ Verimliliği getiren otomasyon yatırımları. Daha seri çalışabilmek için teknolojiye yatırım yapıyoruz. Makineler arası otomasyon beraberinde verimliliği getiriyor. Yaptığımız çalışmalarla verimliliğimiz son dönemde yüzde 10 arttı. Verimlilik arttıkça da hem iç pazardaki hem dünyadaki gücümüz artıyor.

● Senegal'de bir fabrika yatırımı hayata geçirdiniz. Bu ne kadarlık bir yatırım? Bu yatırımdan beklentiniz nedir?

■ Doğanlar Mobilya Grubu olarak Senegal'deki ilk ve tek mobilya üretim tesisini kurduk. Bu tesis 12 milyon Euro tutarında yatırımla yapıldı. BİGA Home marka ürünlerinin tamamı burada üretilecek. Yıllık üretim hedefi 200 bin adet. Seri üretimle hem ürün teslimatı hem lojistik avantajı ve bunun yanı sıra konforlu ve kaliteli mobilyanın ulaşılabilir fiyatlarla tüketiciyle buluşturulması hedefleniyor. 10 bin metrekare üretim alanına sahip olan BİGA Home, yatak, baza, başlık, döşemeli ürünler, mutfak ve ofis gibi projeli işlerin olduğu kategorilerde seri üretime başladı. BİGA Home markasıyla

başta Senegal ve Afrika ülkeleri olmak üzere deniz aşırı ülkelere ve vergi muafiyeti nedeniyle içlerinde ECOWAS (Batı Afrika Devletleri Ekonomik Topluluğu), Moritanya ve Amerika'nın olduğu 20'ye yakın ülkeye ihracat yapılacak. Afrika irili ufaklı 50 ülkeden oluşuyor. Biz Afrika kıtasında ilk etapta ECOWAS ülkeleriyle ihracata başlayacağız. ECOWAS ülkelerinin nüfusu 500 milyon. İlk hedefimiz, o 10 ülkeye ulaşmak. Daha sonra diğer Afrika ülkelerine gideceğiz. Kapasite arttıkça Amerika'ya da oradan ihracat yapmayı planlıyoruz.

● Sektörünüzde yurt içinde ve yurt dışında nasıl bir rekabet var? Siz bu rekabette kendinizi nasıl konumlandırıyorsunuz?

■ Dünyada resesyon özellikle Avrupa'da çok yaygın. Biz de bu nedenle Amerika'da kendi şirketimizi kurduk. Doğaş'la Amerika'da, Kelebek'le de İngiltere'de büyütüyoruz. Böyle bir strateji geliştirdik. Bir de gittik Afrika'da global bir marka olmak için kendi fabrikamızı kurduk. Afrika'nın en büyük mobilya fabrikası oldu. Yani Avrupa'daki resesyon ve pazar kaybını Afrika, İngiltere ve Amerika pazarında kapatıyoruz. Tabii Orta Doğu'da da aynı şekilde güçleniyoruz. Yani pazarı çeşitlendiriyoruz.

● Global marka olma yolunda ilk adım Afrika yatırımı diyebilir miyiz?

## BÜYÜME YOLCULUĞU

- 1 5 yıl içinde ihracatımızı yüzde 25'e çıkarmak istiyoruz.
- 2 Bu yıl ciro hedefimiz 7,2 milyar TL. Onun yüzde 12'si ihracattan gelecek.
- 3 Doğaş'la Amerika'da, Kelebekle İngiltere'de büyütüyoruz.
- 4 Senegal'de mobilya fabrikası kurduk. 10 ülkeye buradan gideceğiz.
- 5 Bu yılın sonunda ya da 2024'de bünyemize bir İtalyan markası dahil edeceğiz.
- 6 Geçen yıl yüzde 120 büyüdük. Bu yılı da yüzde 90 gibi bir büyümeyle kapatacağız. Toplam mağaza sayımız 700'e çıktı. Yılı 800 mağazayla kapatacağız.
- 7 Şu anda 71 ildeniz. 2024'de Türkiye'de olmadığımız hiçbir şehir kalmayacak.
- 8 Hedef, Türkiye'nin tüm il ve büyük ilçelerine girmek.
- 9 Lova Yatak, her yıl 100'er mağaza katlayarak sektörde 5 yıl içinde lider marka olacak.



■ Tabii... Diğer pazarlarda da varız, franchising veriyoruz ama üretim olarak pazarın içine girdiğiniz zaman zaten global oluyorsunuz. Bizde ilk global adım bugün Türkiye ile olan ilişkileri çok güçlü olan Afrika'yla oldu. Afrika toplumu bizi gerçekten seviyor. Orada bir Avrupa veya Orta Doğu kadar zorlanmıyoruz. Bizi daha sıcak karşılıyorlar. Dünyada en hızlı gelişebilecek ülkelerden biri. Tüm doğal zenginlik, tarım, su her şey var ama işletecek paraları yok. İleride çok zenginleşecek.

● Satışlarınızın ne kadarını yurt dışından geliyor?

■ Yüzde 12'si. İhracat elbette hedefimiz. Yaptığımız stratejik plana göre bu rakamı 5 yıl içinde yüzde 25'e çıkarmak istiyoruz. Bu yıl ciro hedefimiz 7,2 milyar TL. Onun yüzde 12'si ihracattan gelecek.

● Yılın başında da hedefiniz bu rakamlar mıydı?

■ Yılın ilk çeyreğinde koymuş olduğumuz hedeflerde depremden dolayı bir gerileme oldu. İkinci çeyrekte o açığı kapattık. Şu anda bütçeyle başa başız. Hatta kârlılık olarak bütçenin yüzde 10 üzerindeyiz.

● Kaç ürün çeşidiyle kaç müşteriye ulaşıyorsunuz? Dijitalleşme sizin müşterinizle temasınızı nasıl değiştiriyor?

■ Bizde 8 bin 500 ürün var. Aylık gerek içerde gerek dışarıda yaklaşık 30-35 bin tüketiciye teslimat yapıyoruz. Bu kadar çok kişiyle temas halinde olunca veriye çok hızlı ulaşmanız, uçtan uca her şeyi dijitalleştirmeniz gerekiyor. Yoksa dünyaya ayak uyduramazsınız. Bir CRM merkezimiz var. Sürekli veri topluyoruz. Müşterimizi tanıyor, onlarla da güçlü bir iletişim kuruyoruz. Son yıllarda ürün yenileme süresi değişti. Daha önce mobilya 12-15 yılda bir yenileniyordu. Şu anda geldiğimiz noktada bu 7 yıla düştü. Avrupa'da bu süre 3-5 yıl. Hala Avrupa'nın gerisindeyiz ama pandemiyle beraber hız artmaya başladı. Çünkü pandemide insanlar kendilerine döndü. Evde geçirilen süre arttı. Bu da bizim sektörde değişim oranını çok ciddi anlamda aşağıya çekti.

● Online satışlarınız arttı mı?

■ Toplam satışların yüzde 5'i online'dan yapılıyor. Pandemiden önce bu oran binde 0,5'lerdedi.

● Dünyada mobilyanın online satışı nasıl?

■ Dünyada bu alanda bir numara İngiltere. Satışlarının yüzde 30-35'i online. Almanya ve Amerika da bu işte çok önde. Türkiye olarak bizim online'da gidecek çok yolumuz var.

● Siz yurt dışında online satış yapıyor musunuz?



## "TÜKETİM HIZLANDI"

### "AVRUPA'DAN VAZGEÇMEYİZ"

Yurt dışında büyürken Orta Doğu'da da büyüyeceğiz. Avrupa'dan hiçbir zaman vazgeçemeyiz. Bugün bölge resesyonda olabilir ama yarın düzeler. Neticede Avrupa tüketim toplumu.

### KAMPANYA SAYISI ARTTI

Bu yıl yurt içinde talebi canlı tutmak için kampanya sayısını artırdık. Tüketicimiz indirim seviyor. Bir de mobilya artık moda oldu aynı tekstil gibi modaya uygun alım yapıyor. Tüketim hızlandı.

### "LOJİSTİĞİ GELİŞTİRDİK"

Özellikle pandemiden sonra fonksiyonellik arıyor. Ürünler teknolojiye duyarlı hale geldi, konfor ön plana çıktı. Sürdürülebilirliğe olan duyarlılık da arttı. Pandemiyle evde çalışma arttığı için ona göre mobilya talebi de oluyor. Evlerde çalışma ortamları geliştiriliyor. Bir de tüketiciler ürünlerin artık çok hızlı teslim edilmesini istiyor. Bu nedenle lojistik tarafını çok geliştirdik. 48 saatte teslimat yapıyoruz.

■ İngiltere ve Amerika'da yüzde 100 online satış yaptığımız Ruum Store diye küçük bir markamız var. Oradan kendimiz satıyoruz. Depodan tüketiciye teslim ediyoruz. Yani online kanalı Amerika ve İngiltere'de konuşlandırdık.

● Mağazalaşmada nasıl yol alıyorsunuz?

■ Daha çok bulunur olmak için satış noktalarını artırıyoruz. Bu yıl Doğaş'ta 25, Kelebek'te 30 mağaza açtık. Lova Yatak ve mutfak derken toplam 110 yeni mağazayla toplam mağaza sayımız 700'e çıktı. Yılı 800 mağazayla kapatmayı planlıyoruz. Mağazalaşma görünürlüğü ve bulunurluğu artırıyor. Böylece tüketicilerle daha çok temasta oluyoruz.

● Her şehirde var mısınız?

■ Her şehirde olacağız. Şu anda 71 ildeyiz. 2024'te olmadığımız hiçbir şehir kalmayacak.

## “İŞ BAŞKA KARDEŞLİK BAŞKA”

### “2’ŞER 2’ŞER DAĞILDIK”

6 erkek kardeşiz. Herkes kendi işini yapıyor. İkişer ikişer dağıldık. Şu anda 4 ana sektörde varız. Ben mobilya grubunun başındayım, benim bir büyüğüm de başkan yardımcılığı yapıyor. İki kardeşim enerjide başkan ve başkan yardımcısı. Diğer kardeşlerim de holdingin inşaat, perakende, maden ve tarım alanlarında yine başkan ve başkan yardımcısı pozisyonlarında.

### “SERT GEÇİYOR”

Bizim sektörümüzde aile şirketi olmanın avantajı hızlı karar almayı sağlaması. En az ayda bir kere bir araya geliyoruz. Herkes birbirine hesap veriyor. Toplantılarımız bayağı sert geçiyor. Yan odadakiler seslerimizi duyduğunda bunlar nasıl kardeş diyebilir. Ama dışarı çıkınca bizi birbirimize sarılmış olarak görürsünüz. İş başka kardeşlik başka. Onu çok iyi tanıyoruz.

### “HER YIL GÜNCELLİYORUZ”

Aile anayasası olduğu için her şey çok net ve tanımlı. Anayasa da bir avantaj. 25 yıldır kurumsal olarak çalışıyoruz. Anayasamızı her yıl danışmanlarla günün şartlarına göre güncelliyoruz. Bir de 3. kuşak dahil kurumsallaşma üzerine eğitim aldık. 3. kuşak ne yapacak, biz ne yapacağız belirli.



## “İTALYAN MARKA İLE A PLUS’I HEDEFLEYECEĞİZ”

### MAĞAZA SAYISI ARTACAK

Hem yurt içi hem yurt dışı pazarlarda marka ve mağaza sayımızı artıracacağız. Yeni alacağımız İtalyan markasını da bizim markaların yanına koyacağız. Marka algıları nedeniyle bizdeki bin dolarlık bir koltuğu İtalyanlar 5 katına satabiliyor. Biz de markalarımızın gücünü İtalyan markasıyla birleştirmek istiyoruz.

### “MÜŞTERİ SEGMENTİMİZ”

Daha önce ulaşamadığımız, A plus dediğimiz İtalyanların olup da bizim giremediğimiz yerlere İtalyan markasıyla girmeyi hedefliyoruz. Bizim müşteri segmentimiz şu anda C ve B. İtalyan markasıyla A Plus hedef kitlemiz olacak. İlk etapta bu marka için corner’lar yapacağız. Doğtaş’ın içinde İtalyan köşemiz olacak. Daha sonra bunu ayrı bir marka olarak büyüteceğiz.

Yurt dışında da 45 noktadayız. Hedef, Türkiye’nin tüm il ve büyük ilçelerine girmek.

● Lova Yatak ile yatak sektörüne de girdiniz? Oradaki performans nasıl?

■ Markalaşma sürecimiz devam ediyor. Özellikle geçen yıl ve bu yıl ciddi anlamda yatak ve ev tekstiline yatırım yaptık. Yatırımlar büyüyerek devam edecek. Markanın şu anda 110 mağazası var. Yıl sonu itibarıyla da 130’a yakın mağazası olacak. Her yıl 100’er mağaza katlayarak sektörde 5 yıl içinde lider bir marka yaratacağız.

● Artan maliyetler, düşen satın alma gücü ve gayrimenkul sektöründeki yavaşlama mobilya sektörüne nasıl yansıyor?

■ Biz şu ana kadar hiç etkilenmedik. Depremden sonra insanlar tekrar hayata geri dönüyor. Hatay hariç deprem bölgelerinde ciddi bir hacim oluşturmaya başladık. Diğer yandan kampanyalar yaparak yeni müşteri kazanımlarına yönelik birçok aksiyon alıyoruz.

● Önümüzdeki yıl nasıl olacak? Yeni yıla dair planlarınız nedir?

■ Yüzde 20-25 büyüyeceğimiz için insan kaynağı olarak da büyümemiz gerekiyor. Bizim işimiz insan odaklı. İnsana yatırım, dijital yatırım ve fabrikalarda teknolojik anlamda makine ve kapasite artışları aynı oranda olacak. Önümüzdeki yıl da yine 110-120 mağaza açmayı planlıyoruz. **C**