

## YAT MOBİLYASI İMALATI VE İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI

Murat AYDIN<sup>1,\*</sup>, Küçük Hüseyin KOÇ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Süleyman Demirel Üniversitesi, Sütçüler Prof. Dr. Hasan Gürbüz MYO, Malzeme ve Malzeme İşleme Teknolojileri Bölümü, Isparta, Türkiye

<sup>2</sup>İstanbul Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul, Türkiye

\*murataydin@sdu.edu.tr, hkoc@istanbul.edu.tr

### Özet

Bu çalışmayla, Gemi İnşa Sanayii'nin alt kolu olan yat inşasında, mobilya imalatı yapan firmalar incelenmiştir. Küçük ve lüks olmayan yatların iç mekan tasarımı ve mobilya imalatı genellikle mikro ölçekteki işletmeler tarafından yapıldığı için çalışmanın evreni 12m ve üzeri boya sahip lüks yat üreticileri olarak belirlenmiştir. Çalışma, Marmara bölgesindeki firmalarla yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmadaki yat inşa eden tersane ve mobilya ve dekorasyon imalatı yapan firmaların belirlenmesinde ilgili illerin Sanayi Odaları, Deniz Ticaret Odası, Gemi İnşa Sanayicileri Birliği, Yat ve Tekne Endüstrisi Federasyonu gibi kurum ve kuruluşların kayıtlarına ilaveten fuar broşürleri de kullanılmıştır. Elde edilen işletme bilgileri; Tersane, iç mekan tasarımı ve mobilya ve dekorasyon imali şeklinde 3 farklı gruba ayrılmıştır. Çalışma sonucunda işletmelerin faaliyet sorunları belirlenip bunlara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yat iç dekorasyonu; işletme; mobilya imalatı.

## A FIELDWORK ON YACHT FURNITURE MANUFACTURING AND PROBLEMS THAT FIRMS ENCOUNTERED

### Abstract

Furniture manufacturing firms inside the yacht building which is a subsidiary branch of shipbuilding industry have been surveyed with this study. Target population of this study has been defined manufacturers build 12 meters or above luxury yachts because

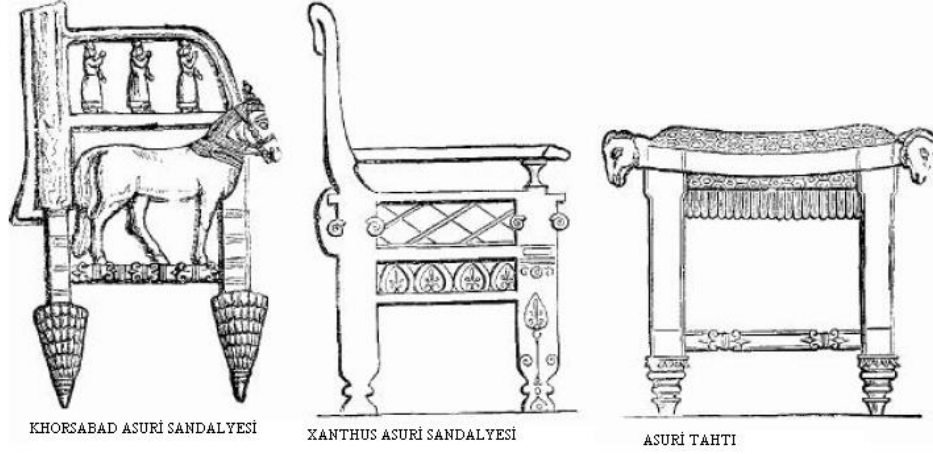
furniture manufacturing and interior design works of small and non-luxury yachts are generally made by micro-size firms. Study has been carried out with the firms in Marmara Region by face-to-face survey. Agency and institute records such as chamber of industry, chamber of shipping, Turkish Shipbuilders' Association, Federation of Yacht and Boat Industries and as well as fair brochures were used for determination of the study population including yacht builders, furniture and decoration goods manufacturers. Obtained firm information classified into three different groups of shipyard, interior design firms and furniture and decoration goods manufacturer. As a result of study, firms' prior operational problems have been determined and evaluations related to these have been made.

**Keywords:** Yacht interior design/decoration; business; furniture production.

## 1. Giriş

Mobilya, günümüz yaşamının vazgeçilmez unsurlarındandır. Mobilyanın ortaya çıkışı, insanların göçebelikten yerleşik düzene geçişi ile başlamıştır [1]. Fakat mobilyanın ilk kullanımı, daha çok yerleşik düzene geçen topluluk ileri gelenlerine özgü olmuştur. Mobilya, sanayi devrimi öncesinde saray, lüks konut vb. mekânları dekore etmek amacıyla varlıklı kişilerin kullandığı dekoratif ürünler iken sanayi devrimi gibi gelişmeler sonrasında üretimin yaygınlaşıp ürünlerin çeşitlenmesi ve ekonomikleşmesi sonucu alım gücü görece düşük kesimlere de hitap etmeye başlamıştır. Mühendislik faaliyetleri sonucu mobilya üretiminde kullanılan malzemelerin özellikleri geliştirilirken daha ekonomik hale getirilmesi de mobilyanın yaygınlaşmasına katkı sağlamıştır.

Mobilya kullanımının yaygınlaşıp genele hitap etmesi mobilyanın geçmişten günümüze sergilediği statü sembolü olma özelliğini değiştirmemiştir. Hatta Özel [1]'e göre mobilya günümüze kadar uzanan serüveninde statü belirlemede her zaman öncelikli olmuştur. Mısırlılar, antik çağda yerleşik hayata geçişle birlikte konforlu ve lüks mobilyalar üretmişler [2]. Şekil 1'de görülen Asur mobilyaları da Mısır'dakiler gibi lüks ve tasarımın en iyi örneklerindedir. Burada sanatsal işçilik ve kullanılan malzemenin yanında montaj teknikleri de bu ürünleri eşsiz kılmaktadır.



Şekil 1. Antik çağ mobilya örnekleri [2]

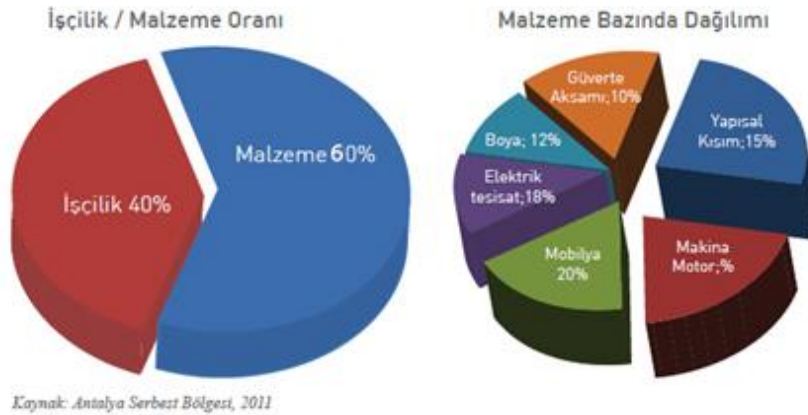
Mısırdan tutunda antik yunan, roma, orta çağ ve günümüz mobilyalarının kendine has özellikleri vardır. Fakat mobilyanın statü olarak kullanımı hemen hemen her çağda süregelmiştir. Günümüzde statü sembolü olarak kullanılan araçlardan biri de lüks yatlardır ve genellikle iç mekân tasarımlarıyla ön plana çıkarlar. Changxue [3]'ye göre iç mekân tasarımı, donatı ile kullanıcıların doğrudan etkileştiği, yata tarzını ve kalitesini ortaya koyan bir ara yüzüdür. Mobilya, bu ara yüzde, tarzın dışında baskın unsurlardan biri olarak statü sembolünü oluşturur. Şekil 2'de lüks bir yata ait kamara ve mobilyaların montaj öncesi üretim aşaması görülmektedir. Gerek mobilyaların montajının yapıldığı kamara gerekse de montaj öncesi resimlerde görüldüğü gibi yat mobilyası estetik, kalite, konfor, fonksiyonellik gibi tüm unsurları üzerinde barındırmaktadır. İmalatında eşsiz olmayı sağlayacak her türlü detay kullanılabilir. Şekil 2'deki komodinin ön panellerine aplike edilmiş lazer kesim paslanmaz çelik dekor unsuru buna örnektir.



bu gelişimin sektörün tamamlayıcısı konumundaki mobilya sektörüne yansımaları da kaçınılmaz olacaktır. Bu bağlamda yat mobilyası imalatı yapan işletmelerin belirlenmesi ve bunların incelenmesi, ilgili tüm paydaşlar açısından önem arz etmektedir. Dolayısı ile bu çalışma, yat mobilyası imalatı yapan işletmelerin faaliyetlerinde karşılaştıkları sorunların belirlenerek değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda saha çalışması gerçekleştirip anket uygulaması ile sorunlar öncelik sıralaması ile ortaya konulmuştur.

## 2. Genel Bilgiler

Türkiye, Küresel Sipariş Defteri (Global Order Book) verilerine göre, 24metre ve üzeri yat imalatında toplam boy bakımından dünya genelinde 2011, 2012, 2013 ve 2014 yılında üçüncü sırada yer almıştır. Yat inşasındaki bu başarı doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili tüm paydaşlara olumlu katkılar sağlamakta ve yeni fırsatlar sunmaktadır. Sağlanan katkı, malzeme ve işçilik temelinde ikiye ayrılabilir. Çünkü Şekil 3’de görüldüğü gibi yat imalatında maliyetlerin %60’ı malzeme, geri kalanı işçilik olarak gerçekleşmektedir.



Şekil 3. Yat inşasında maliyet dağılımı [4]

İngiltere’de yapılan bir çalışmaya göre yat imalatında yapısal ahşap ve mobilya %15, döşeme ve mobilya %12,8 malzeme maliyeti oranlarına sahiptir [5]. İkisi birlikte düşünüldüğünde %28’e yakın bir maliyet kalemi ortaya çıkmaktadır. Bu maliyet, motor donanımından sonra ikinci büyük maliyet unsuru olarak görülmektedir. Şekil 3’de malzeme bazında dağılıma bakıldığında İngiltere’dekine benzer şekilde mobilya donanımının %20 ile makine motor donanımından sonra ikinci maliyet kalemi olduğu görülmektedir. Bu maliyet oranları; yatın boyu, kullanıcı istekleri, mobilyanın

fonksiyonelliği, kullanılan ahşabın cinsi, bağlantı elemanları ve diğer donatı elemanlarına bağlı olarak değişkenlik gösterir. Dolayısı ile işçilik de göz önüne alındığında mobilya imalatı yat inşasında temel faaliyetlerdendir. Bu faaliyetler, hedef kitlenin alım gücü ve beklentisi doğrultusunda özel ihtisaslaşmanın sağlandığı bir üretim gerektirmektedir. Klas şartlarına uyma gerekliliği, titreşime maruz kalması, yapısal sağlamlığın yanında hafif olması, değişken ve zorlu iklim şartlarına maruz kalması gibi koşullar yat mobilyası üretiminde hem teknolojik altyapı hem de ihtisaslaşmış işgücü uzmanlığı gerektirir.

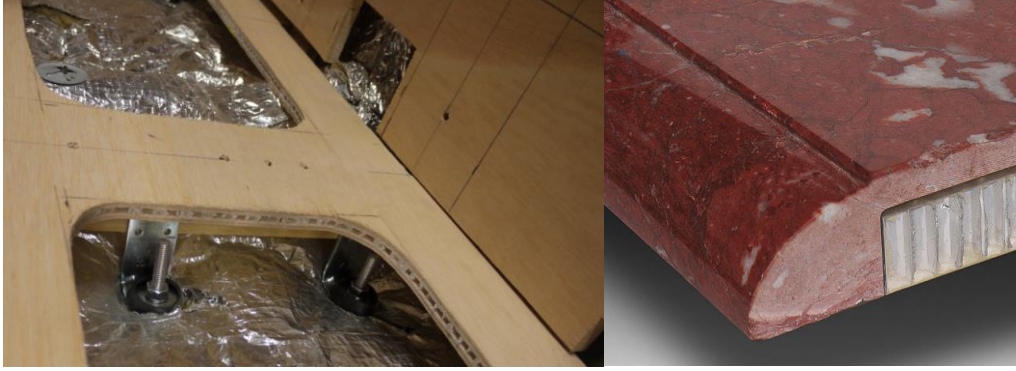
Yat mobilyası, hareketli ve sabit olmak üzere ikiye ayrılır. Yapısal mobilya donanımları sabit iken masa, sehpa, sandalye vb. hareketli mobilyalardır. Fakat yat yüzen bir yapı olduğu ve dinamik yüklere maruz kaldığı için iskele-sancak ya da baş-kıç yönünde salınımlar yapacaktır. Bu salınımlarda hareketli mobilyaların yükün şiddeti ve eğimin açısına bağlı olarak hareket etmesinin önlenmesi için bu tip mobilyalar yere açılan yuvalara oturtulabilir ya da ek donanımlarla yere sabitlenebilir. Salınımın esas sorun teşkil ettiği mobilya grubu ise mutfak (galley) mobilyalarıdır. Mutfakta muhafaza edilen cam bardak, tabak vb. gereçlerin düşüp ya da birbirine çarpıp kırılmasını önlemek için özel tasarımı mobilya bileşenleri kullanılır. Şekil 4’de pleksi kullanılarak elde edilmiş cam bardak tutucu, buna verilecek en yaygın uygulama şeklidir.



Şekil 4. Cam eşya depolama amaçlı ait pleksi uygulaması [6, 7].

Pleksi ya da diğer adıyla akrilik cam (PMMA-Poly(methyl methacrylate)), yat mobilyasında çok sık kullanılan malzemelerdendir. Bunun dışında kullanılacak malzemeler yatın tipine, projelendirme şekline, alıcının istekleri ve bütçesine göre şekillenebilir. Örneğin performans tipi yatlarda temel olan hız ve manevra kabiliyetidir. Ağırlık, hızı etkileyen temel etkenlerdendir ve bu tip yatlarda gerek yapısal gerekse de

dekoratif amaçlı mobilyaların üretiminde hafif malzemeler tercih edilir. Malzemenin hafifleştirilmesi, en yaygın şekilde çekirdek panel uygulamaları ile gerçekleştirilmektedir. Şekil 5’de bu amaçla üretilmiş PVC petek ve balsa panel malzemelerin çekirdek olarak kullanıldığı yapısal sandviç paneller (solda) ve Alüminyum petek panelli dekoratif mermer (zuninomarmi) (sağda) görülmektedir.



Şekil 5. Yapısal ve dekoratif sandviç panel uygulamaları

Ağırlık, sadece performans tipi yatlarda değil tüm yatlarda önemlidir. Lüks yatlarda yat deplasmanının hesaplanmasında mobilya ağırlıklarının azaltılmasının yanında tartılması da gereklidir. Nihai ağırlık hesaplamaları sonucu ağırlık merkezinin dengelenmesinde gerekli ek yükler kullanılarak ağırlık merkezi ayarlanmış olunur.

Yat mobilyası imalatında ağırlık azaltma vb. teknik detayların yer alması, bilhassa özel imalat tasarımların müşteri tarafından anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Thornton vd. [8]’ne göre bu, müşterilerin bu konuda herhangi bir eğitim almamış ya da tecrübesiz olmalarıyla ilişkilidir. Üretim sürecinde okunması uzmanlık gerektiren teknik detaylar, genellikle iki boyutlu çizimlerde karşımıza çıkmaktadır ve bu çizimler müşteriye doğrudan hitap etmez. Müşteriye genellikle üç boyutlu modelleme çizimleri gösterilir. Letcher [9]’a göre görseller, bu modelleme ile hızlı ve görece masrafsız bir şekilde oluşturulabilmektedir. Modellemenin bir diğer avantajı da mock-up uygulamasını gerektirmemesidir. Mock-up, yatların iç dekorasyonunun, yattan uzakta bir yerde birebir inşa edilmesidir [10]. Yatın karina ve üst bina tasarımları (postalar vb.) temel alınarak oluşturulan Mock-up, yaşam alanlarının MDF, Sunta vb. görece ucuz panel malzemeden 1/1 ölçekte kurulmasını ve yapısal veya dekoratif mobilyaların üretilmesini sağlar. MDF ve sunta gibi panel malzemeler gerek yapısal gerekse de dekoratif yat mobilyası imalatında genellikle kullanılmazlar; onların yerine şekil 5’de görüldüğü gibi marin sınıfı kontrplak panel malzeme kullanılır.



### 3. Materyal ve Metot

Yat mobilyası imalatı yapan işletmelere yönelik gerçekleştirilen bu çalışma Marmara bölgesindeki firmaları kapsamaktadır.

Araştırma evreninin belirlenmesinde aşağıda belirtilen kaynaklar dikkate alınmıştır.

- Sanayi Odası kayıtları
- Deniz Ticaret Odası kayıtları
- Denizcilik Müsteşarlığı kayıtları
- Boatshow fuar kataloğu
- Yat ve Tekne Endüstrisi Federasyonu (YATEF) üye listesi
- Deniz Turizmini ve Denizciliği Geliştirme Derneği (DENTUR) üye listesi
- Gemi İnşa Sanayicileri Birliği (GİSBİR) üye listesi
- Basılı görsel yayınlar
- İnternet

İşletmeler, bu kayıtlardan elde edilen firma bilgilerinin güncelliği, internet ortamında kontrol edilip ilgililere telefon açıldıktan sonra tersaneler, iç tasarım yapan ve mobilya ve dekorasyon ürünlerini üreten firmalar şeklinde sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma sonrasında tersane ve iç mekân tasarımı yapan firmaların mobilya üretip üretmediği belirlenmiştir. Bunun için 82 tersane ve 24 tasarım firmasına e-posta gönderilmiştir. Toplamda altı e-posta alıcı adresine teslim edilememiştir. On firma, gönderilen e-postalara geribildirim vermiştir. Bunun üzerine e-posta ile ulaşılamayan firmalara telefon açılarak nihai evren oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın nihai evrenini oluştururken mobilya ve dekorasyon bakımından faaliyet göstermeyen ahşap kayak, şişme bot vb. üretim yapan işletmeler kapsam dışında tutulmuştur. Bu bakımdan yat boyu belirleyici ölçüt olarak dikkate alınmış ve 12 metre alt sınır olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucu 12 metre ve üstü yatlar için mobilyasını kendisi üreten tersane ya da taşeronu olan mobilya firması 61 adet olarak belirlenmiştir. Bu firmalardan üçü randevu talebine olumsuz yanıt vermiş, biri tasfiye halinde olduğunu belirtmiştir.

Çalışma anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Anketin önceden belirlenen 3 firmada pilot uygulaması yapılmış ve kullanılabilirliği artırılarak nihai uygulama gerçekleştirilmiştir. Anketler, 57 firmaya yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır. Anket formlarındaki verilerin değerlendirilmesinde, nitel değerlendirmeler ikili ya da



çoklu sıralı değerlendirmelerle sayısallaştırılmıştır. Birden çok seçeneğe sahip olan ve önem sırasına göre sıralandırılması istenen sorularda basit ağırlıklandırma yapılmıştır. Değerlendirmede cevap şıkkı kadar katsayı önem - öncelik derecesine göre ters orantı olarak verilmiştir. Elde edilen veriler “SPSS istatistik” ve “Microsoft Office Excel” programları aracılığıyla değerlendirilmiştir. Anketlerin geçerliliği için SPSS programında güvenilirlik analizi yapılmış ve  $\alpha = 0,867$  olarak bulunmuştur.

Anket uygulamada örnek çapı aşağıda belirtilen eşitlik yardımı ile hesaplanmıştır. Örnek çapı belirlenirken kullanılan ana kütle büyüklüğü Denizcilik Müsteşarlığı verilerine göre girilmiştir. Müsteşarlık verilerine göre Marmara bölgesinde 117 üretici mevcuttur ve buna göre 52 firmaya anket uygulamak %95 güven aralığında yeterli gelmektedir.

Anket uygulamasında örnek çapı (n) [11]:

$$n = Z^2 * N * P * Q / (N * D^2 + Z^2 * P * Q) \quad (1.1)$$

Z → Güven katsayısı (%95'lik güven için bu katsayı 1,96 alınmaktadır)

N → Ana kütle büyüklüğü

P → Ölçmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunma ihtimali (%99 alınmıştır)

Q = 1 – P → Ölçmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunmama ihtimali

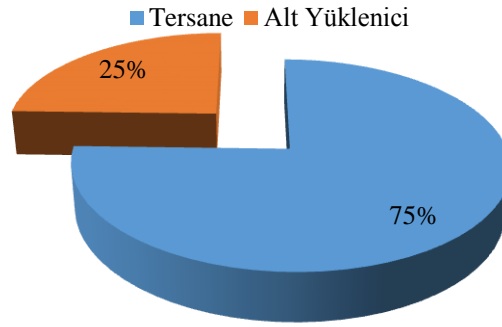
D → Kabul edilen örnekleme hatası - hoşgörü düzeyi (0,02 alınmıştır)

$$n = 1,96^2 * 117 * 0,99 * 0,01 / (117 * 0,02^2 + 1,96^2 * 0,99 * 0,01) = 52,4 \approx 52$$

Çalışmanın nihai evreninin araştırmalar sonucu 61 olarak belirlendiği ve bunlardan 57'si ile anket gerçekleştirildiği göz önüne alındığında çalışmanın kütleyi temsil etme oranının çok yüksek olduğu söylenebilir.

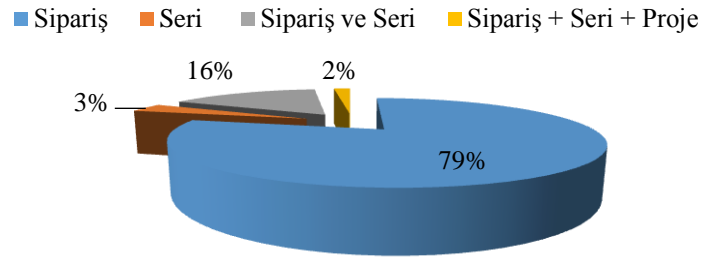
#### 4. Bulgular

Yat mobilyası üretimi, tersane ya da bir alt yüklenici tarafından olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. İşletmelerin karşılaştıkları faaliyet sorunları tersane ya da alt yüklenici temelinde farklılıklar gösterse de benzer karaktere sahiptir. Ankette yer alan 57 işletmenin tersane (43) ve alt yüklenici (14) oranları Şekil 6'da görülmektedir. Şekil 6'daki verilere göre yat mobilyaları genellikle tersanelerin kendi bünyesinde kurdukları atölyelerde üretilmektedir.



Şekil 6. Yat mobilyası üretiminde tersane ve alt yüklenici dağılımı

İster tersane ister alt yüklenici olsun üretim şekli sipariş, seri ya da proje tipi olarak gerçekleştirilmektedir. Şekil 7’de görüldüğü üzere yüz yüze yöntemi ile anket gerçekleştirilen Marmara Bölgesi’nde yat mobilyası üreten 57 firmanın 45’i (%79) sipariş tipi, 2’si (%3) seri, 9’u (%16) sipariş ve seri, 1’i (%2) sipariş, seri ve proje tipi üretim yapmaktadır. Buradaki seri imalat, büyük yığınlar şeklinde gerçekleşmeyen görece az üretim adedinden oluşan imalat yöntemidir.



Şekil 7. Yat mobilyası imalatı yapan işletmelerin üretim tipi oranları

Tersane ve alt yüklenici ayrımı yapmaksızın Marmara bölgesinde yat mobilyası üreten 57 işletmeye ait faaliyet sorunlarının sıralaması Tablo 1’de görülmektedir. Burada görülen sorunlar içsel ve dışsal etken temelinde ayrıma gidilmeden öncelik sırasına göre sıralanıp ve tartışma bölümünde değerlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo 1. İşletme faaliyetlerinde karşılaşılan sorunların öncelik sıralaması

Öncelik Sırası	Karşılaşılan Faaliyet Sorununun Açıklaması	Puan
1	Küresel krizler	326
2	Finansman yetersizliği ve temini	217
3	Tasarım – Özgünlük	164
4	Kalite – Standart – Sertifikasyon yetersizliği	160
5	Markalaşma	115

6	Nitelikli personel (nicel ve nitel olarak)	108
7	Pazarlama – Reklam faaliyetleri	93
8	Döviz kurları	88
9	Fiyat odaklı rekabet edememe	71
10	Yabancı dil	64
11	Bürokratik işlemler	63
12	Haksız rekabete neden olan sübvansiyonlar	43
13	Devlet teşviklerinden yararlanamama	42
14	Satış sonrası destek faaliyetlerinin zorluğu	38
15	Lojistik – Ulaşım olanakları	27
16	Yurtdışı mevzuatlarının tam olarak bilinmemesi	17
17	Ekonomik – Siyasi istikrarsızlık	14
18	Yurt dışından tahsilat yapmanın zorluğu	10
19	Kalitede rekabet edememe	8
20	Paketleme – Ambalaj	0

## 5. Tartışma

Yat mobilyası imalatı, bağımlı bir üretim yapısına sahiptir ve nihai ürüne yönelik üretim ve pazarlama faaliyetleri konvansiyonel mobilya imalatındaki gibi gerçekleşmeyebilir. Bu bağımlılık yat inşa sanayinin seri, yarı özel ve tam özel sipariş imalatına bağlı olarak şekillenir. Buradaki seri imalat diğer endüstriyel ürünler gibi yığınlar şeklinde değil, görece küçük üretim adetleri şeklinde gerçekleşir. Organizasyonların üretimdeki tüm faaliyetleri yaptıkları üretim şekline göre şekillenecek ve farklı farklı sorunlarla karşılaşacaklardır. Seri imalat yapan bir işletme pazarlama faaliyetlerine öncelik verebileceği gibi özel imalat yapan bir işletme de tasarım ve işin finansmanı gibi sorunlarla karşılaşacaktır. Fakat hangi tip imalat yapıyor olursa olsun bazı kontrol edilemeyen gelişmeler, tüm paydaşlara tehdit veya fırsatlar sunabilmektedir.

Küresel krizler, tüm dünyada ekonomiler için tehdit, işletmeler içinde kontrol edilemez tehdit ya da fırsat unsuru olarak görülmektedir. Fakat Merendino [12]'ya göre lüks yat inşa sektörü, küresel ve finansla krizlerden olumsuz yönde etkilenmeyen bir yapıya sahiptir. Bu, dünyadaki varlıklı kişilerin hem sayı hem de sahip oldukları

kıymetin artışına paralel alım gücünün yükselmesi ile ilişkili olabilir ve Fricke [13]'ye göre alım gücü ile daha iyiye sahip olma talebinin doğru orantılı artışı, yat imalatını daha karmaşık bir yapıya sokmaktadır. Bu durum, yat mobilyası imalatı yapan Türk firmalar için tam tersi olarak karşımıza çıkmakta ve birinci faaliyet sorunu olarak görülmektedir. Çünkü işletmeler genellikle ihracata yönelik imalat yapmaktadır ve Anon [4]'a göre Antalya Serbest Bölgesi'nde inşa edilen 213 teknenin sadece 14'ü iç pazarda satılmıştır. Dolayısı ile ihracat ağırlıklı yapı, sektörde her ne kadar işgücü odaklı rekabet avantajına sahip olursa da yurt dışından gelecek siparişlerin ertelenmesi, dondurulması ya da gelişen Asya pazarına kaydırılması ile faaliyetlerini sürdüremez hale gelebilmektedir.

Finansman yetersizliği, yat mobilyası üreten işletmelerin karşılaştıkları en önemli ikinci faaliyet sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yarı özel ve özel imalatta hak ediş şeklinde gerçekleşen finansman, organizasyonların faaliyetlerini aksatabilir ya da faaliyetlerinin sonlanmasına neden olabilir. Çünkü tasarımdan tutunda yatın seyrine başlamasına kadara geçen süreçler, özel imalat yatı yaptıran kişi tarafından finanse edilir. Yat sahibi tarafından gerçekleştirilen finansmanlar dışında finansmanı zorlaştıran diğer bir etkende yat imalatı yapan tersanelerin genellikle sahil bandında konumlandıkları taşınmazlar bakımından devletin kiracısı olmaları gösterilebilir. Bu durum yat mobilyasını kendisi üreten ya da taşeronuna yaptıran tersanelerde ve dolayısı ile mobilyayı üreten işletmelerde finansman teminini kısıtlayabilmektedir. Sektörde çok az da olsa holding iştiraki olan tersaneler mevcuttur. Bu tip işletmeler, finansmanlarını kendi holding iştiraki olan banka aracılığı ile düşük maliyetlerle sağlamakta ve bu da sektörde rekabet dengelerini değiştirebilmektedir.

Tasarım ve özgünlük, farklı olmayı ve tercih edilmeyi sağlayan temel öğelerdir. Mobilya imalatı, mevcut ürünlerin kopyalanması ya da bunlardan esinlenerek farklılaşmaya gidilmesi sorununun sıkça yaşandığı bir sektördür. Giderek etkinliği artan yasal düzenlemeler ve yaptırımlar işletmeleri bu konuda gelişmeye zorlamaktadır. Yat mobilyası imalatında bu tarz bir sorun çok az yaşanmaktadır. Fakat David [14]'e göre "naval plagiarism" şeklinde adlandırılan tasarım ve planların birebir kopyalanması da olabilmektedir. Kopyalamanın dışında esinlenme sıkça karşılaşılan bir tasarım unsurudur çünkü işletmeler önceden sorunsuzca hayata geçirdikleri projeleri farklılaştırarak yeniden uygulayabilmektedir. Küresel sipariş defteri 2011 verilerine

göre Türkiye’de üretilen 24m üzeri yat projelerine ait iç mekân tasarımlarının %61’i yurt dışı, %25’i yurt içi kaynaklı iken %14’ü hakkında herhangi bir bilgi verilmemiştir. Aydın [7]’a göre özellikle lüks yat inşa eden bu tersaneler oluşturacakları kalite ve marka imajını en üst seviyeye taşıyabilecek dünyaca tanınan tasarım firmalarıyla çalışmayı tercih etmektedir. Bu tercihle birlikte Türkiye’de kaliteli tasarımlar yapan dünyaca tanınmış kişi ya da işletmelerin nitel ve nicel yeterlilikleri bu oranların oluşmasına etki edebilir.

Yat mobilyasında kalite, tüketicinin alım gücüne göre şekillenir ve özel imalatta tamamıyla kişiselleşir. Ortaya konulan yüksek kalitede imalat Türkiye’nin bu sektörde küresel bir oyuncu olmasında önemli bir etkidir. Anon [15]’a göre ortaya konan ürün kalitesi dünya birincilikleriyle taçlandırılmaktadır. Kalite bakımından işletmelerin vasıflı işgücü ile yüksek rekabet gücüne sahip olduğu ve bunun sorun olarak görülmediği belirtilmiştir. Kalitenin elde edilmesinde işçilik en önemli etkidir çünkü kullanılan donanımlar kalite olarak birbirine yakındır. Yüksek kaliteli imalata karşın işletmelerde standart ve sertifikasyon yetersizliği işletmelerin içsel zayıf yanları olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler, konvansiyonel mobilya imalatçısı gibi pazara ürün sürüp satma gayretinde olmadığı için sertifikasyonu göz ardı edebilmektedirler. Fakat artan rekabet ortamında kalite belgesi varlığının tercih edilme nedeni olabileceği unutulmamalıdır.

Markalaşma, günümüz rekabet ortamında ve küresel pazarda hayatta kalma ve tercih edilme adına anahtar kavramdır. Gerek sertifikasyon, gerek organizasyonel yapılanma yönünden yeterli seviyelerde olmayan sektör için markalaşmama büyük bir tehdit olarak karşımıza çıkmaktadır. Aydın [7]’a göre İtalyan Perini Navi firması, marka imajının zedeleneceğini düşündüğü için Malta Şahini adlı yelkenlisinin uluslararası arenada Türkiye’de üretildiğinin duyulmasını istememiştir.

Yat mobilyası imalatı, proje tipi üretimdir ve tasarımların imalatı teknik resim okumayı bilen nitelikli personel tarafından yapılmalıdır. Proje okuyabilmenin dışında lüks yat mobilyası imalatında, ahşap malzemelerden donanıma kadar kullanılan her şey üst sınıfta yer alır. Dolayısı ile donanıma zarar vermeden konstrüktif imalat yapabilecek nitelikli personele gereksinim duyulur. Sektör nitelikli personelin nicelik olarak sıkıntısını yaşamaktadır. Aydın [7]’a göre sektör, üretici sayısı ve iş hacmi artışıyla

karşılaştığında yeni ve kalifiye eleman bulamamaktadır. Yat üretiminin kümelendiği bölgeler dışında bu eksiklik daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Pazarlama, reklam faaliyetleri genellikle ya tasarımı yapan işletme ya da inşayı gerçekleştirecek tersane tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısı ile tersane taşeronu olarak yat mobilyasını üreten bu işletmeler pazarlama, reklam gibi faaliyetleri yapmadıklarını ya da yapamadıklarını belirtmektedir.

Gerek yapısal gerekse de dekoratif olarak yat mobilyası imalatında Tik (*Tectona grandis*), Ayous ya da Obeche (*Triplochiton scleroxylon*) gibi ağaç malzemeler sıklıkla kullanılmakta ve yerel olarak elde edilememektedir. Bunun yanında bağlantı elemanları ve diğer özel donanımlar da genellikle yurtdışından ithal edilmektedir. İthalat, döviz cinsinden yapıldığı için kur oranları maliyetler üzerinde doğrudan etki yapmaktadır. Döviz kur oranları sadece malzeme temini değil aynı zamanda üretimin temel girdisi olan enerji fiyatlarını da etkilemekte ve doğal olarak işletmelerin maliyetlerini yükseltmektedir.

İşletmelerin karşılaştıkları faaliyet sorunlarından dokuzuncusu, fiyatta rekabet edememe olmuştur. Daha düşük maliyet arayışı, gerek üreticileri gerekse de son kullanıcıları, Çin, Tayvan gibi Asya ülkelerine kaydırmaya başlamıştır. Dolayısı ile maliyetlerin yükselmesi işletmelerin bu sektörde daha sert bir rekabete girmesine neden olabilir.

Sektör daha önceden de bahsedildiği üzere genellikle dış satıma yönelik üretim yapmakta ve döviz girdisi sağlamaktadır. Anon [4]'a göre yat üretim merkezlerinden biri olan Antalya'da 2000 yılından itibaren inşa edilen 213 yatın sadece 14'ü iç pazara satılmıştır. İç mekan ve mobilya tasarımlarının genelde yurt dışı kaynaklı olmasının yanında müşterilerin de yabancı olması yabancı dil bilmeyi mecburi kılmaktadır. Zira projelerin de yabancı dilde hazırlanması ve bunların Türkçeye çevrilmesi işletmeler için sorun olarak görülmektedir.

Bürokratik işlemler, yat mobilyası üreticilerinin çok sık karşılaştıkları sorun olmamakla beraber, hammadde, yarı mamul ya da mamullerini kendi ithal eden işletmeler için anlamlıdır. Gümrükleme vb. yasal prosedürler bu işlemlerin başında gelmektedir. Taşeron olarak çalışan mobilya imalatçıları ise tersane tarafından temin edilip kendisine ulaştırılan malzemeleri kullandığı için bu sürecin dışında kalmaktadır.

Sübvansiyonlar devletler tarafından sıklıkla başvuru alan destekleme yöntemlerindedir. Gemi inşa sanayii kurulu olduğu ülke ekonomisi için yüksek katma değer üreten bir sanayi dalıdır ve o ülkeler için desteklenmesi gereken faaliyetler arasındadır. Devlet Planlama Teşkilatının 2007’de yayınladığı Gemi İnşa Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu’na göre Avrupa Birliği gemi inşa sanayisine gizli teşvikler vermekte ve bu durum küresel anlamda haksız rekabete neden olmaktadır. Bu teşviklerin, olası siparişlerin alınmasına engel olabileceği ve dolayısı ile iç dekorasyon-mobilya imalatı yapan işletmelerde iş kaybına neden olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Devlet teşviklerinden yararlanamama mobilyasını kendisi üreten tersane ya da mobilyasını taşıyan ürettiren tersane temelinde farklılaşmaktadır. Sübvansiyonda olduğu gibi teşviklerin işletme eksiklikleri nedeni ile alınamamasının ya da devlet kaynaklı verilme prosedürlerindeki karmaşıklığın ve zorluğun iş ve işgücü kaybına neden olduğu belirtilmiştir.

Satılan ürünün bir taşıt olması ve küresel olarak farklı coğrafyalarda kullanılması satış sonrası desteği zorlaştıran bir unsur olarak görülmektedir. İç mekan donatımında karşılaşılan sorunların giderilebilmesi için yatın ilgili tersaneye ya da marinaya çekilmesi ya da gerekli görülen değişikliklerin mobilya üreticisinde üretilerek yurt dışına ulaştırılması ve montajının gerçekleştirilmesi gerekir. Yurt dışı taşıma işlemlerinde gümrükleme vb. faaliyetler de işin içine gireceği için süreci bürokratik olarak zorlaştıran ve zamanı uzatan unsurlar meydana gelmektedir.

Türkiye’nin küresel konumu, taşıma adına avantaj olarak düşünülebilir. Hava, kara ve deniz ulaşım ağının gelişmişliği lojistik ve taşıma faaliyetlerini kolaylaştırdığı söylenebilir. Fakat özellikle mobilyasını kendisi üretmeyen yat imalatçıların mobilya ve dekorasyon ürünlerini uzakta üretirmesi düşük önemde de olsa lojistik anlamda sorun olarak görülmektedir. Bu sorun aynı zamanda paketleme ve ambalaj faaliyetlerine de daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir. İşletmeler üretilen ürünlerin yüksek kalitede oluşunun paketleme-ambalaj faaliyetlerinin dikkatli yapılmasını gerektirdiğini ve dolayısı ile yat mobilyası imalatında paketleme ve ambalajda herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmiştir.

Ekonomik ve siyasi istikrarsızlık birbirini tetikleyen unsurlardır. Türkiye’nin bu bakımdan son yıllarda büyüme sonuçlarına göre başarılı bir grafik çizdiği belirtilmektedir. Etkileşimli bu iki unsurun sektördeki yansıması siyasi-ekonomik



anlamda istikrarsızlığın olmadığı ve bunun kendileri üzerinde ciddi bir sorun teşkil etmediği yönünde olmuştur.

Yurt dışı mevzuatların tam olarak bilinmemesi, bürokratik ve taahhütlü işlerde yasal bazı ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Fakat mevzuatın tam olarak bilinmemesi yat mobilyası imalatı yapan işletmelerde 17 puan ile son sıralarda karşılaşılan sorunlardan biri olarak belirtilmiştir. Sık rastlanılmayan sorun olarak görülmesinde işletmelerin nihai ürün olarak doğrudan mobilya vb. ürün satmayı gösterilebilir. Benzer şekilde yurt dışına satışı yapılan nihai ürünün mobilya olmayışı tersaneler dışındaki mobilya üreticileri için yurt dışından tahsilat yapmayı sorun olmaktan çıkarmaktadır. Fakat ana yüklenici tersanenin hak ediş alamaması sonucu bazı sorunlar yaşanabildiği belirtilmiştir.

Bulgularda yer almayan fakat işletmelerin rekabet gücünü etkileyen enerji fiyatlarındaki istikrar faaliyet sorunları arasında düşünülebilir. Benzer şekilde SGK vb. vergiler işletmelerin temel maliyet kalemlerindedir. Bunlar, işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkileyen dış faktörlerdir ve rekabet edilen ülkelerdeki oranlara göre ayarlanabilmelidir.

## **6. Sonuç**

Yat mobilyası imalatı yapan işletmelere yönelik gerçekleştirilen bu çalışma ile içsel ve dışsal etkenlerden kaynaklanan faaliyet sorunları öncelik sırasında göre sıralanmıştır. Küresel krizler, döviz kurları, bürokratik işlemler, sübvansiyonlar ve teşvikler, ulaşım olanakları, ekonomik-siyasi istikrarsızlık gibi işletmelerin kontrol edemeyeceği dışsal etkenlerin olumsuz yanlarının en aza indirilmesi ve sunduğu fırsatlardan en iyi şekilde değerlendirilmesi, devletin sektörü düzenleyici faaliyetlerinin yanında işletmelerin zayıf yanlarını tarafsız gözle ortaya koyup bu yanları geliştirmeleri ile sağlanabilir. Dolayısı ile sektörde faaliyet gösteren işletmeler, önem sırasına göre, öz kaynaklarını güçlendirmeli ve her türlü enstrümanı kullanarak finansman sıkıntısını daha rahat aşabilmelidir. Tasarım, günümüz çağında seçime yön veren ve üretimi şekillendiren temel unsurlardandır. Tasarım yapabilmek için büyük maliyetli altyapı vb. donanım gereksinimi yoktur. Dolayısı ile köklü üretim altyapısına sahip olan işletmelerle rekabete girilebilecek, katma değeri yüksek alan “tasarım” olarak görülmelidir. Markalaşma, pazarlama, sertifikasyon, yabancı dil bilgisi gibi konular bir bütün olarak

ele alınmalı ve kalifiye işgücünün hem nitel hem de nicel olarak ilgili eğitim kurumlarında yetiştirilmesiyle bu eksiklikler giderilmelidir. Türkiye'nin coğrafi konumu, iklim kuşağı ve sahil şeridi hem turizm hem de üretim hacmi bakımından sektöre büyük fırsatlar sunmaktadır. Hedef pazarlar, olası riskleri en aza indirme adına iç pazar dinamikleri de göz önünde bulundurularak çeşitlendirilmelidir.

### **Semboller**

$\alpha$  = Cronbach's alpha (alfa katsayısı - güvenilirlik analizi).

### **Kaynaklar**

- [1] Özel F, Mobilya Antika Rehberi 1, İstanbul: Merkez Yayıncılık; 2006.
- [2] Litchfield F, Illustrated History of Furniture: From the Earliest to the Present Time, Montana: Kessinger Publishing; 2007.
- [3] Changxue P, Shuai M, Jin X, Analysis on the Yacht Interior Outfitting Modular Partition Design Method, 9<sup>th</sup> International Conference on Innovation and Management, 14-16 November 2012, Eindhoven, Netherlands.
- [4] Anon, Yatçılık Sektör Raporu, T.C. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı, Isparta, 2012.
- [5] KPMG, Sector Competitiveness Analysis of the UK Leisure Boat building Industry, Department of Trade and Industry, London, 2006.
- [6] Arslan B, Motoryatlarda İç Mekan Tasarım Süreç ve Kriterleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi-Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010.
- [7] Aydın M, Marmara Bölgesinde Türkiye Yat Mobilyası Üretim Sektörünün Yapısal Analizi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi-Fen Bilimleri Enstitüsü, 2012.
- [8] Thornton AT, Roy SM, Fuller GH, Brown DK, Whitehead R, Farrar AP, Stinton D, Watson DGM, Design Visualization of Yacht Interiors, Naval Architect 1992; July/August:185-199.
- [9] Letcher J, The Principles of Naval Architecture Series: The Geometry of Ships, New Jersey: The Society of Naval Architects and Marine Engineers; 2009.
- [10] Pelly D, Greenline Yacht Interiors, <http://www.boatinternational.com/superyacht-design-and-build/superyacht-interiors/greenline-yacht-interiors/2009>. Erişim Tarihi: 18 Mart 2014.
- [11] Yamane T, Temel Örnekleme Yöntemleri, İstanbul: Literatür Yayıncılık; 2001.

- [12] Merendino A, Luxury Yacht Market and the Anti-Cyclical Industry: An Empirical Comparison Among the Worldwide Leaders in Italian Shipyards”, The Macrotheme Review 2013; 2(4): 27-48.
- [13] Fricke W, Bronsart R, Yacht Design, 18th International Ship and Offshore Structures Congress, 09-13 September 2012, Rostock, Germany.
- [14] David L, High Society Battle Over 'Cloned' Yacht, Sunday Times News International Trading Limited 2003; 29 June: 3.
- [15] Anon. Tersanecilik Sektörü ile İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Tuzla Tersaneler Bölgesinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi, T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, Ankara, 2008.