



# **BODRUM YAT İMALATI İŞ KÜMESİ ROTASINI ÇİZİYOR PROJESİ**

## **ENVANTER VE KÜME GELİŞİM RAPORU**

### **27/06/2012**

[www.bodrumyatkumesi.org](http://www.bodrumyatkumesi.org)  
Yokuşbaşı Mah. Kıbrıs Şehitleri Cad. No:30 Bodrum - MUĞLA  
T:+90 252 316 14 12 F:+90 252 313 16 94

Bu rapor T.C. Güney Ege Kalkınma Ajansı'nın desteklediği "Bodrum Yat İmalatı Rotasını Çiziyor" projesi kapsamında hazırlanmıştır. İçerik ile ilgili sorumluluk Bodrum Ticaret Odası'na aittir ve T.C. Güney Ege Kalkınma Ajansı'nın görüşlerini içermez.

**BODRUM**  
**YAT İMALAT İŞ KÜMESİ**  
**ROTASINI ÇİZİYOR PROJESİ**



**BODRUM YAT İMALAT SEKTÖRÜ ENVANTER**  
**RAPORU**

## İÇİNDEKİLER

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>7</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>8</b>
2.1. Veri Toplama Yöntemi .....	8
2.2. Analiz Ölçeği .....	8
2.3. Verilerin Analiz Yöntemi .....	10
<b>3. YAT ÜRETİCİSİ VE TEDARİKÇİSİ İŞLETMELERİN ANKET VERİ ANALİZİ.....</b>	<b>11</b>
3.1. Kuruluş Yılı .....	11
3.2. Hukuki Yapı .....	11
3.3. Personel Bilgileri.....	12
3.3.1. Personel Sayısı .....	12
3.3.2. Personel Pozisyonu .....	12
3.3.3. Cinsiyet Yapısı.....	13
3.3.4. Personelin Eğitim Bilgileri .....	14
3.4. Bilişim Altyapısı Bilgileri.....	14
3.5. İşletme Bilgileri.....	16
3.5.1. İş Yeri Büyüklüğü .....	16
3.5.2. İş Yeri Mülkiyeti .....	17
3.5.3. İşletmenin Sektördeki Yeri .....	18
3.5.4. KOSGEB'e Kayıt Durumu .....	18
3.5.5. İşletmelerin Sektördeki Yeri İle KOSGEB'e Kayıt Durumunun Karşılaştırması....	18
3.5.6. İşletmelerin Alternatif Finansal Kaynaklardan Yararlanma Durumu.....	19
3.5.7. İşletmelerin Sektördeki Yeri İle Alternatif Finansal Kaynaklardan Yararlanma Durumu.....	19
3.5.8. İşletmelerin Üye Olduğu Meslek Kuruluşları .....	20
3.5.9. İşletmelerin Sahip Olduğu Belgeler .....	21
3.5.10. İşletmelerin Sahip Olduğu Departmanlar .....	21
3.5.11. İşletmelerde Tutulan Kayıtlar.....	22
3.5.12. İşletmelerin Tam Kapasite İle Çalışmama Nedenleri.....	22
3.6. Üretim Bilgisi .....	23
3.7. Ürün Satış Bilgisi .....	24
3.7.1. İşletmelerin En Çok Sattığı Ürünler .....	24
3.7.2. İşletmelerin Ürün Satış Türleri.....	24
3.7.3. İşletmelerin Ürün Satış Şekilleri .....	25
3.7.4. İşletmelerin Satış Geliri Bilgileri .....	25
3.7.5. İşletmelerin Ürünlerini Pazarlama Şekilleri.....	25
3.8. İhracat Bilgileri .....	26

3.8.1. İşletmelerin İhracat Şekilleri.....	26
3.8.2. İşletmelerin İhracat Gelirinin Satış Gelirine Oranı .....	26
3.8.3. İşletmelerin İhracat Yaptığı Ülkeler .....	27
3.8.4. İşletmelerin İhracat Yapmama Nedenleri .....	27
3.9. İşletmelerin AR-GE Bilgisi .....	28
3.9.1. İşletmelerin Yaptığı AR-GE Çeşitleri .....	28
3.9.2. İşletmelerin Ar-Ge Yapmama Nedenleri.....	28
3.10. İşletmelerin Yatırım Planları.....	29
3.10.1. İşletmelerin Yatırım Planları İle Sektördeki Yerlerinin Karşılaştırması.....	29
3.11. İşletmelerin Çeşitli Alanlarda Son 1 Yıllık Dönem Bazında Değerlendirme Sonuçları	30
3.11.1. Üretim Miktarı.....	30
3.11.2. Ürün Çeşitliliği .....	31
3.11.3. Ürün Fiyatı .....	31
3.11.4. Üretim Verimliliği .....	32
3.11.5. Ürün Maliyeti .....	32
3.11.6. Ürün İadesi .....	33
3.11.7. Satış Adedi .....	33
3.11.8. Karlılık Oranı .....	34
3.11.9. İhracat Geliri.....	34
3.11.10. İhracat Yapılan Ülke Sayısı .....	35
3.11.11. Müşteri Sayısı .....	35
3.11.12. Müşteri Memnuniyeti.....	36
3.11.13. İşgücü Verimliliği .....	36
3.11.14. Kapasite Kullanım Oranı .....	37
3.11.15. İşletme Sermayesi.....	37
3.11.16. Fire Oranı .....	38
3.11.17. Toplam Borç Miktarı.....	38
3.11.18. Ödenen Vergiler .....	39
3.11.19. Hammadde/Yarı Mamul Stokları.....	39
3.11.20. Mamul Stoklar .....	40
3.11.21. Sevkiyat Sürelerine Uyumu .....	40
3.11.22. Makine Adedi .....	41
3.12. İşletmelerin Son 1 Yıl İçin Değerlendirme Sonuçları .....	41
3.13. İşletmelerin Gelecek 3 Yıl İçerisindeki İhtiyaç Değerlendirmesi.....	43
3.13.1. Yatırım İçin Ek Finans .....	43
3.13.2. İlave İşletme Sermayesi .....	43
3.13.3. Ürün Kalitesinin İyileştirilmesi.....	44

3.13.4. Yeni Ürün Geliştirme.....	44
3.13.5. İç Pazarda Büyüme.....	45
3.13.6. Dış Pazara Açılma .....	45
3.13.7. Yeni Dağıtım Kanalı Oluşturma .....	46
3.13.8. Markalaşma.....	46
3.13.9. Yeni Makine .....	47
3.13.10. Yazılım/Program.....	47
3.13.11. Yönetim Danışmanlığı .....	48
3.13.12. Yeni Bir Ortak.....	48
3.13.13. Planlı Bakım Sistemi.....	49
3.13.14. Nitelikli Personel .....	49
3.13.15. Çalışanların Mesleki Eğitimi .....	50
3.14. İşletmelerin 3 Yıllık Planlarının Değerlendirme Sonuçları.....	50
3.15. İşletmelerde Yapılan Diğer Çalışmalar .....	51
3.16. Eğitim ve Danışmanlık İhtiyacının Değerlendirmesi.....	52
3.16.1. Reklam ve Pazarlama .....	52
3.16.2. Satış ve Dağıtım .....	53
3.16.3. Yönetim ve Organizasyon.....	54
3.16.4. İnsan Kaynaklarının Gelişimi.....	55
3.16.5. Toplam Kalite Yöntemi .....	56
3.16.6. Dış Ticaret .....	56
3.16.7. Makine Bakımı .....	57
3.16.8. Finans Yönetimi.....	57
3.16.9. Proje Yönetimi .....	58
3.16.10. Üretim Planlama ve Kontrol.....	58
3.17. İşletmelerin Eğitim ve/veya Danışmanlık Hizmet Alımları Değerlendirme Sonuçları	59
3.18. İşletmelerin Kümelenme Eğilimleri.....	59
3.19. Genel Değerlendirme.....	60
<b>4. HİZMET ANKETLERİ .....</b>	<b>61</b>
4.1. Kuruluş Yılı .....	62
4.2. Hukuki Yapı .....	62
4.3. Personel Bilgileri.....	63
4.3.1. Personel Sayısı .....	63
4.3.2. Personelin Pozisyonu .....	63
4.3.3. Personelin Cinsiyet Bilgisi.....	64
4.3.4. Personelin Eğitim Bilgisi.....	64
4.4. Bilişim Altyapısı Bilgileri.....	65

4.5. İşletme Bilgileri.....	66
4.5.1. İş Yeri Büyüklüğü .....	66
4.5.2. İş Yeri Mülkiyeti .....	67
4.5.3. İşletmelerin Rakipleri .....	67
4.5.4. KOSGEB'e Kayıt Durumu .....	68
4.5.5. İşletmelerin Alternatif Finansal Kaynaklardan Yararlanma Durumu.....	68
4.5.6. İşletmelerin Üye Olduğu Meslek Kuruluşları .....	68
4.5.7. İşletmelerin Sahip Olduğu Belgeler .....	69
4.5.8. İşletmelerin Sahip Olduğu Departmanlar .....	69
4.5.9. İşletmelerin Tam Kapasite İle Çalışmama Nedenleri.....	69
4.6. Ürün Satış Bilgisi .....	70
4.6.1. İşletmelerin En Çok Sattığı Ürünleri .....	70
4.6.2. İşletmelerin Satış Şekilleri.....	70
4.6.3. İşletmelerin Satış Gelirleri .....	70
4.6.4. İşletmelerin Ürünlerini Pazarlama Yöntemleri.....	71
4.7. İhracat Bilgileri .....	71
4.7.1. İşletmelerin İhracat Şekilleri.....	71
4.7.2. İşletmelerin İhracat Gelirinin Satış Gelirine Oranı .....	71
4.7.3. İşletmelerin İhracat Yapmama Nedenleri .....	72
<b>KÜME GELİŞTİRME PROGRAMI VE S.Y. HARİTASI .....</b>	<b>77</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>78</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>78</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>78</b>
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>79</b>
<b>2. BODRUM YAT İMALAT SEKTÖRÜNE İLİŞKİN MEVCUT DURUMUN İNCELENMESİ</b>	
<b>80</b>	
<b>3. BODRUM YAT İMALAT SEKTÖRÜ İÇİN KÜME GELİŞTİRME PROGRAMI.....</b>	<b>83</b>
3.1. Bodrum Yat İmalat Sektörü için Küme Analizi.....	85
3.1.1 Küme Haritasının Oluşturulması .....	85
3.1.2 “Rekabet Elmas”ının Oluşturulması .....	87
3.2 <i>Bodrum Yat İmalat Sektörü için Küme Geliştirme Faaliyetleri</i> .....	93
3.2.1 Stratejik Yol Haritasının Oluşturulması .....	93
3.2.2 Sürdürülebilirlik Modeli .....	98
3.2.3 İzleme ve Değerlendirme Sistemi .....	101
<b>4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER .....</b>	<b>106</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>107</b>

<b>E K L E R</b> .....	<b>108</b>
<i>EK 1: “Rekabet Elmas”ı için Yarı Yapılandırılmış Mülakat Soruları</i> .....	109
<i>EK 2: Müdahale Alanları için Geliştirilen Proje Kavram Notları</i> .....	110
<i>EK 3: PROJE TANIMLAMA FORMU (ÖRNEK)</i> .....	121

## 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bodrum Yat İmalatçılığı Kümelenme Projesi, Ekonomi Bakanlığının 2007-2009 döneminde AB'nden temin ettiği fonla yürütülen "Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi" projesi kapsamında Türkiye'de seçilen 10 adet pilot küme çalışmasından birisini oluşturmuştur. Söz konusu pilot küme çalışmalarında küme analizi yapılmış, ardından da sektöre yönelik stratejik yol haritası tasarlanmıştır. Stratejik yol haritasının kapsadığı faaliyetlerin her birisi ayrıca fonlanması gereken alt proje niteliğindedir. 2009-2010 yılları sürecinde Türkiye'de kümelenme amaçlı fon kaynaklarının kısıtlı olması nedeni ile stratejik yol haritasının faaliyetleri hayata geçirilememiştir. Fakat Bodrum yat imalatçıları, bu süreçte küme olmanın getirdiği birliktelik ruhu ile kümelenmeye yönelik bazı faaliyetler de icra etmişlerdir. Bunlardan birisi "Anadolu Kümeleri İşbirliği Platformu" olarak bilinen ve halen 16 kümenin kayıtlı olduğu işbirliği platformuna dâhil olunmasıdır.

2011 yılı itibariyle Türkiye'de kümelenmeye yönelik fon kaynaklarının artış gösterdiği görülmektedir. Ancak bu dönemde de stratejik yol haritası güncelliğini yitirmiştir. Buradan hareketle, Güney Ege Kalkınma Ajansı 2011 Yılı Doğrudan Faaliyet Desteği Programı'na sunulan ve hibe almaya hak kazanan bu projenin amacı, 2008 yılında oluşturulan Bodrum yat imalat sektörü kümelenme stratejik yol haritasının güncellenmesini sağlamaktır. Böylece güncel bir stratejik yol haritası ile Kalkınma Ajansları, Ekonomi Bakanlığı, KOSGEB, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Tarım Bakanlığı gibi kümelenmeye yönelik fon sağlayan kuruluşların imkânlarının değerlendirilmesi mümkün olabilecektir.

Proje planlama sürecinde kümelenme stratejik yol haritasının güncellenmesi öncesinde sektöre yönelik bir envanter çalışmasının gerekliliği tespit edilmiştir. Bunun nedeni, 2008 yılından sonraki süreçte sektörün yaşadığı çeşitli ekonomik olumsuzluklar sebebiyle işletme sayısı, çalışan sayısı, üretim kapasitesi, pazar koşulları gibi bir çok verinin güncelliğini yitirmiş olmasıdır. Bu durum sektör ile ilgili doğru değerlendirme yapılmasını engeller niteliktedir.

Buradan hareketle, proje çerçevesinde gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında Bodrum yat imalat sektörünün envanteri hazırlanmıştır. Bu envanter çalışması kümelenme stratejik yol haritasına ışık tutacak veriler içermektedir.



## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 2.1. Veri Toplama Yöntemi

2011 Yılı Doğrudan Faaliyet Desteği Programı'na sunulan ve hibe almaya hak kazanan "Bodrum Yat İmalatı İş Kümesi Rotasını Çiziyor Projesi" kapsamında envanter çalışmasının veri toplama yöntemi, diğer tüm envanter çalışmalarında olduğu gibi anket görüşmeleri olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, proje planlama sürecinde başvuru sahibi olan Bodrum Ticaret Odası üye veritabanındaki faal üye verilerini baz alarak yat üretim sektöründe faaliyet gösteren üretici ve tedarikçi 150 imalatçı firma ile görüşülmesini planlamıştır.

Envanter çalışması için öncelikle hizmet sağlayıcı Progem Danışmanlık Ltd. Şti tarafından bir araştırma ekibi oluşturulmuştur. Bodrum Ticaret Odası yat üretim sektöründe üretici ve tedarikçi olarak faaliyet gösteren faal üyelerinin bir listesini oluşturarak hizmet sağlayıcıya teslim etmiştir. Araştırma ekibi bu listede yer alan işletme bilgileri üzerinde mekânsalve sektörler bazında düzenlemeler yaparak anket çalışmasının veritabanını oluşturmuştur. Bu çalışma ile eş zamanlı olarak araştırma ekibi tarafından Bodrum Ticaret Odası ve kümelenme stratejik yol haritasını hazırlayacak kurum ile işbirliği içerisinde anket soruları tasarlanmıştır. Anket formlarının tümü işletme yetkilileri ile yüz yüze görüşmeler vasıtasıyla uygulanmıştır. Bu süreçte saha uygulamasını gerçekleştirmek üzere bir anketör ekip oluşturulmuştur. Anketörlerin seçimi için bir başvuru formu oluşturularak çeşitli mecralarda ilanlar yayınlanmıştır. Alınan başvurular araştırma ekibi tarafından objektif kriterler doğrultusunda değerlendirilerek uygun bulunan adaylar ile mülakatlar yapılmış ve 12 anketör tespit edilmiştir. Verilerin kalite düzeyini arttırmak için deneyimli anketörler ile çalışılmış, anketörlere 1 günlük anket formu uygulama eğitimi verilmiş ve gerçekleştirilen her anket formu araştırma ekibi tarafından kontrol süzgecinden geçirilmiştir.

### 2.2. Analiz Ölçeği

Envanter çalışması 20 Nisan 2012 tarihinde yüklenici firma ile yapılan sözleşme ile başlatılmıştır. 150 işletme ile birebir ziyaretler çerçevesinde anket görüşmesi yapılması ile ilgili saha çalışmasına yönelik zaman planlaması yüklenici firma ve Bodrum Ticaret Odası arasındaki ortak mutabakat sonucu 30 Nisan - 5 Mayıs 2012 olarak belirlenmiştir. Bu süreç zarfında sahada işletmeleri ziyaret etmek üzere

araştırma ekibi tarafından 12 anketör görevlendirilmiştir. Bodrum genelinde faaliyet gösteren ve Bodrum Ticaret Odası'nın faal üyesi olarak görünen yat üretim sektöründeki üretici ve tedarikçi tüm işletmeler envanter çalışmasının ana kütlesi olarak kabul edilmiştir. Çalışmalar için veri tabanı olarak Bodrum Ticaret Odası tarafından sunulan faal üye kayıtları kullanılmıştır.

Bodrum Ticaret Odası tarafından yükleniciye sunulan veri tabanında yer alan tüm işletmeler anketörler tarafından belirtilen adreslerinde birebir ziyaret edilmiştir. Ancak süreç içerisinde karşılaşılan bir takım sorunlardan ötürü 150 işletme ile anket görüşmesi yapılması mümkün olamamış, Esnaf ve Sanatkarlar Odası'na bağlı faal işletmelerin de veritabanına eklenmesine rağmen hedef 98 anket olarak gerçekleşmiştir. Saha çalışması sürecinde karşılaşılan ortak sorunları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Bir kısım işletmelerin adres, telefon vb. değişikliği yaptığı halde bu değişikliği Oda'ya bildirmemesi sonucu veritabanının güncel olmaması ve ilgili işletmeye ulaşılamaması,
- Bir kısım işletmelerin faal üye olarak göründükleri halde faaliyetlerine son vermiş olmaları ve bu durumu Oda'ya bildirmemesi sonucu veritabanının güncel olmaması ve ilgili işletmeye ulaşılamaması,
- İşletmelerin bir kısmının sipariş usulü çalışmasından ötürü saha çalışması sürecinde siparişi olmayan işletmelerin iş faaliyetlerine ara vermiş olması ve bu durumdan ötürü ilgili işletmeye ulaşılamaması,
- Tekrar ziyaretlere rağmen işletmelerde yetkili kişiye ulaşılamaması sonucu anketin gerçekleştirilememesi,
- Bir kısım işletme yetkilisinin Bodrum Ticaret Odası'nın da müdahalelerine rağmen anket görüşmesini yapma noktasında ikna edilememesidir.

Proje hazırlama sürecinde hedef görüşme sayısı 150 işletme olduğu için, bu hedefe ulaşabilmek amacıyla envanter çalışması kapsamına hizmetler sektörü de dahil edilmiştir. Bodrum Ticaret Odası'nın faal üye veritabanında yer alan ve *deniz ve kıyı sularında yat işletmeciliği, su üstü ve su altı deniz sporları hizmeti faaliyetleri, tarifeli olsun ya da olmasın, deniz ve sahil sularında yolcuların taşınması, deniz ve kıyı sularında yolcu gemilerinin ve teknelerinin mürettebatıyla birlikte kiralanması (gezinti tekneleri dâhil), kıyı sularında yolcuların feribotlarla, kruvaziyer gemilerle ve*

*teknelerle taşınması (deniz otobüsleri işletmeciliği dahil, uluslararası denizler ile göl ve nehirlerde yapılanlar hariç), gezinti tekneleri işletmeciliği, düzenli sefer yapan gemi acenteleri gibi hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelere ziyaretler düzenlenmiş ve bu kapsamda 30 işletmeye ulaşılarak anket görüşmesi gerçekleştirilmiştir.*

Görüşmeler kapsamında işletmelerin hukuki yapısı, istihdam yapısı, bilişim alt yapısı, üretim şekli, ihracat bilgileri, AR-GE çalışmaları, alternatif finansal kaynaklardan yararlanma durumları, yeni yatırım planları, eğitim ve danışmanlık ihtiyaçları, kümelenme eğilimleri gibi alanlara yönelik verileri tespit etmek amacıyla çeşitli sorular sorulmuştur.

Çalışma kapsamında yat üretim sektöründe üretici ve tedarikçi olarak faaliyet gösteren işletmeler ile hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin analizleri ayrı analizler olarak gerçekleştirilmiştir.

### **2.3. Verilerin Analiz Yöntemi**

Anket formlarının analiz kısmında IBM SPSS İstatistik 20 programı kullanılmıştır. Anketle elde edilen verilerin elektronik ortama geçirilmesi ve yapılacak analizlere uygun hale dönüştürülmesi için kod planı hazırlanmış ve anket sonuçları SPSS programına girilmiştir.

Bilimsel araştırmalarda değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini belirleyebilmek amacıyla çeşitli tanımlayıcı istatistik teknikler yaygın olarak kullanılmaktadır. Verileri özetlemek için sınıflama ya da sıralama ölçek türleri kullanıldığı zaman çapraz tablolardan, eşit aralıklı ya da oranlı ölçek türleri kullanıldığı zaman ise ortalamalardan yararlanılmaktadır. Bu anket çalışmasının analiz aşamasında da bahsi geçen istatistik tekniklerine başvurulmuştur.

### 3. YAT ÜRETİCİSİ VE TEDARİKÇİSİ İŞLETMELERİN ANKET VERİ ANALİZİ

#### 3.1. Kuruluş Yılı

İşletmelerin kuruluş yıllarını belirlemek amacıyla sorulan anket sorularından alınan cevaplara göre; son 2 yılda kurulan işletme sayısının%6,2 oranıyla düşük olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu 2010 yılı ve öncesinde kurulmuştur. 1990 yılı ve öncesi kurulan işletmelerin sayısının toplam içindeki yüzdesi %22,4 olurken, 2006-2008 yılları arasında kurulan işletmelerin toplam sayı içindeki yüzdesi %20,4 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 1. İşletmelerin Kuruluş Yılı**

Yıllar	Sayı	Yüzde (%)
2012	3	3,1
2011	3	3,1
2010-2009	8	8,2
2008-2006	20	20,4
2005-2001	11	11,2
2000-1991	19	19,4
1990 ve öncesi	22	22,4
Cevaplanmayan	12	12,2
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

#### 3.2. Hukuki Yapı

İşletmelerin hukuki yapıları incelendiğinde, %44,9'unun şahıs şirketi,%39'unun limited şirket olduğu ve sadece %12,2'sinin anonim şirketi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Bodrum ve çevresinde faaliyet gösteren yat üreticisi ve tedarikçisi işletmelerin ağırlıklı şahıs işletmesi statüsünde olduğunu ve kurumsallaşma süreci ile ilgili önemli adımlar atılması gerektiğini göstermektedir.

**Tablo 2. İşletmelerin Hukuki Yapısı**

Hukuki Yapı	Sayı	Yüzde (%)
Şahıs Şirketi	44	44,9
Limited Şirket	39	39,8
Anonim Şirket	12	12,2
Cevaplanmayan	3	3,1
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

### 3.3. Personel Bilgileri

#### 3.3.1. Personel Sayısı

İşletmelerin toplam personel sayıları incelendiğinde, %64,3'ünün mikro ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir. Ankete katılan büyük ölçekli işletme bulunmazken, 50'den fazla personeli olduğunu beyan eden 1 işletme tespit edilmiştir. Diğer işletmelerin ise %26,6 oranı ile küçük ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. İşletmelerin Personel Sayısı**

Personel Sayısı	Sayı	Yüzde (%)
1-5 Kişi	44	44,9
6-10 Kişi	19	19,4
11-15 Kişi	10	10,2
16-25 Kişi	7	7,2
26-50 Kişi	9	9,2
51-100 Kişi	1	1
Cevaplanmayan	8	8,2
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

#### 3.3.2. Personel Pozisyonu

Ankete katılan işletmelerin yönetici sayıları incelendiğinde en düşük yönetici sayısının 1 olduğu, en yüksek yönetici sayısının ise 10 olduğu tespit edilmiştir. Bir işletmedeki her 10 çalışandan 2'si yönetici iken, 1'i idari personel, 2'si usta ve 5'i işçidir. Genel olarak işletmelerde mühendis ve teknisyen personel istihdam edilmediği görülmektedir.

**Tablo 4. İşletmelerin Personel Bilgileri**

Personelin Pozisyon	En Düşük Çalışan Sayısı	En Yüksek Çalışan Sayısı	Ortalama
Yönetici	1	10	1,79
İdari Personel	0	10	1,22
Mühendis	0	4	0,26
Teknisyen	0	8	0,33
Usta	0	20	2,57
İşçi	0	90	5,20

### 3.3.3. Cinsiyet Yapısı

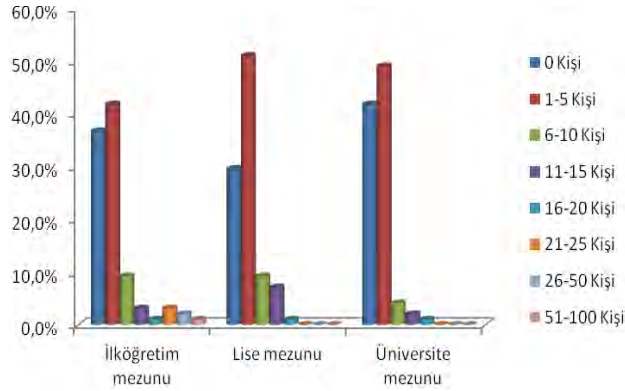
İşletmelerde çalışan personellerin cinsiyet yapısı incelendiğinde; 1 ila 5 arasında erkek personel çalıştıran işletmelerin yüzdesi %51 düzeyindedir. Kadın personelde ise bu yüzde %45,9'dur. Kadın personel çalıştırmayan işletmelerin yüzdesi %49 olurken, erkek personelde bu oran %4,1'e gerilemektedir. Ankete katılan ve 15 kişiden fazla kadın personel çalıştıran işletme bulunmazken, tüm işletmelerde erkek personel sayısının, kadın personel sayısına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5. Personellerin Cinsiyet Yapısı**

Personel Sayısı	Erkek Personel		Kadın Personel	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
0 Kişi	4	4,1	48	49
1-5 Kişi	50	51	45	45,9
6-10 Kişi	19	19	1	1
11-15 Kişi	8	8,2	2	2
16-20 Kişi	3	3,1	0	0
21-25 Kişi	3	3,1	0	0
26-50 Kişi	8	8,2	0	0
51-100 Kişi	1	1	0	0
Cevaplanmayan	2	4,1	2	2
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

### 3.3.4. Personelin Eğitim Bilgileri

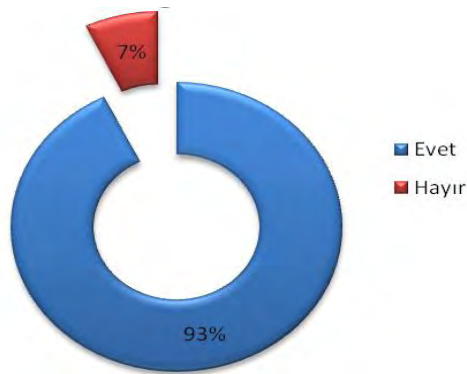
**Grafik 1. Personelin Eğitim Bilgileri**



İşletmelerde çalışan personellerin eğitim durumlarını belirlemek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; bir işletmede çalışan her 10 kişiden 5'inin ilköğretim mezunu, 3'ünün lise mezunu ve 2'sinin de üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir.

### 3.4. Bilişim Altyapısı Bilgileri

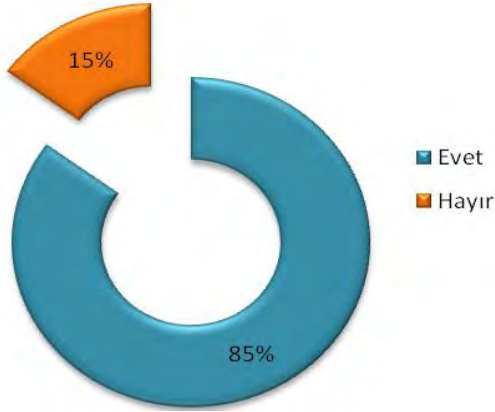
**Grafik 2. İşletmelerin İnternet Bağlantıları**



İşletmelerin bilişim altyapısı bilgilerini öğrenmek amacıyla sorulan anket sorularından alınan cevaplara göre; işletmelerin %92,8'sinin (90 işletme) internet bağlantısı varken, %7,2'sinin (7 işletme) internet bağlantısının olmadığı tespit edilmiştir.



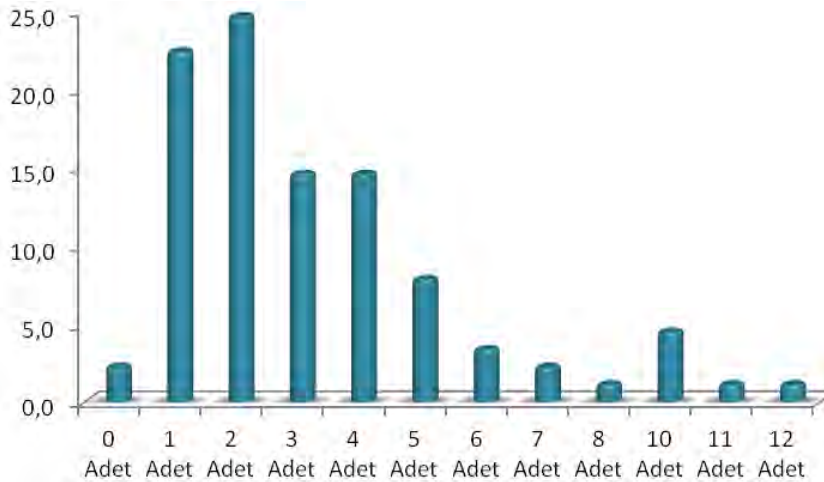
### Grafik 3. İşletmelerin İnternet Sitesi Bilgileri



İşletmelerin bir internet sitesine sahip olup olmadıklarını belirlemek için sorulan anket sorusu incelendiğinde; işletmelerin %85,1'inin (80 işletme) internet sitesinin olduğu, %14,9'unun (14 işletme) internet sitesinin olmadığı tespit edilmiştir.

İşletmelerin sahip oldukları bilgisayar sayıları incelendiğinde; bilgisayarı olmayan işletme sayısının az olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak işletmeler, 1 ya da 2 adet bilgisayara sahiptir. 3 ve 3'ten fazla bilgisayar sahibi olan işletme sayısının oranının az olduğu tespit edilmiştir.

### Grafik 4. İşletmelerin Bilgisayar Sayısı Bilgileri





### 3.5. İşletme Bilgileri

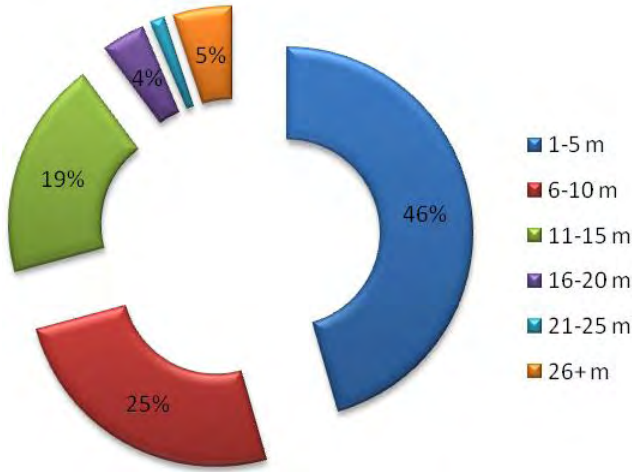
#### 3.5.1. İş Yeri Büyüklüğü

İşletmelerin faaliyet gösterdiği kapalı ve açık alan büyüklüğünü tespit etmek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; işletmelerin %58,2'si açık alana sahip değildir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri alan büyüklükleri incelendiğinde, ağırlıklı olarak (%20,4) 101 ila 250 m<sup>2</sup> arası kapalı alan büyüklüğüne sahip oldukları görülmektedir. Açık alana sahip işletme sayısı az ve %5,1 oranıyla en çok 21-50 m<sup>2</sup> ve 251-500 m<sup>2</sup> alana sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 6. İşletmelerin İş Yeri Büyüklük Bilgileri**

	Kapalı Alan		Açık Alan	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
0 m <sup>2</sup>	0	0	57	58,2
1-20 m <sup>2</sup>	6	6,1	3	3,1
21-50 m <sup>2</sup>	8	8,2	5	5,1
51-100 m <sup>2</sup>	18	18,4	2	2
101-250 m <sup>2</sup>	20	20,4	3	3,1
251-500 m <sup>2</sup>	14	14,3	5	5,1
501-1000 m <sup>2</sup>	6	6,1	3	3,1
1000+ m <sup>2</sup>	16	16,3	1	1,0
Cevaplanmayan	10	10,2	19	19,4
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

### Grafik 5. İşletmelerin İş Yeri Yükseklik Bilgileri



Yat üreticisi işletmelerin tersane yüksekliklerini öğrenmek amacıyla sorulan soruya alınan cevaplara göre; işletmelerin %46'sı (36 işletme) 1-5 metre, %25'i (20 işletme) 6-10 metre, %19'u (15 işletme) 11-15 metre, %4'ü (3 işletme) 16-20 metre, %1'i (2 işletme) 21-25 metre ve %5'i (4 işletme) 26 ve üstü metre işyeri yüksekliğine sahiptir.

### 3.5.2. İş Yeri Mülkiyeti

İşletmelerin iş yeri mülkiyetleri incelendiğinde; %76,5'inin mülkiyetlerinin kiralık olduğu, %19,4'ünün ise kendi mülkleri üzerinde faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir.

**Tablo 7. İşletmelerin İş Yeri Mülkiyet Bilgileri**

Mülkiyet Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Kira	75	76,5
Kendi mülkü	19	19,4
Cevaplanmayan	4	4,1
<b>Toplam</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

### 3.5.3. İşletmenin Sektördeki Yeri

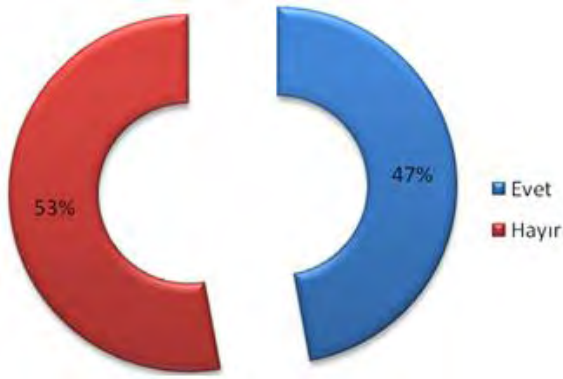
Ankete katılan 98 işletmenin sektörlerini tespit etmek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Buna göre; işletmelerin %34,7'sinin yat üreticisi, %62,2'sinin ise yat üretim tedarikçisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 8. İşletmelerin Sektördeki Yerleri**

Sektördeki Durum	Sayı	Yüzde (%)
Yat üreticisi	34	34,7
Yat üretim tedarikçisi	61	62,2
Cevaplanmayan	3	3,1
Toplam	98	100

### 3.5.4. KOSGEB'e Kayıt Durumu

**Grafik 6. İşletmelerin KOSGEB' e Kayıt Durumu**



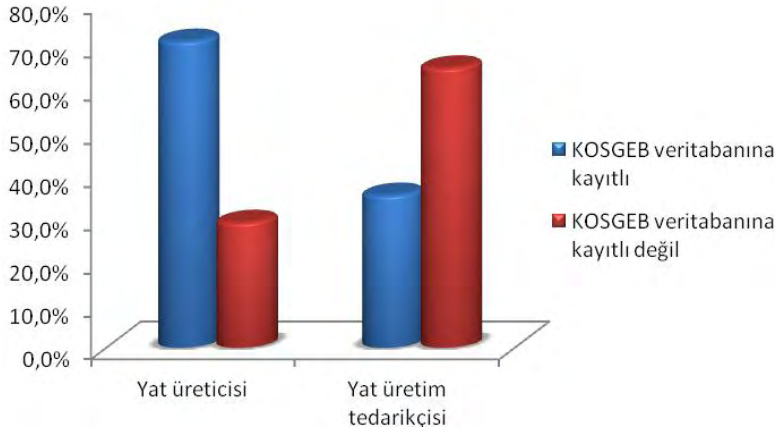
Ankete katılan işletmelerin KOSGEB veritabanına kayıtlı olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla sorulan anket sorusunda alınan cevaba göre; %52,9'u (46 işletme) KOSGEB'e kayıtlı olmadığını, %47,1'i (41 işletme) ise kayıtlı olduğunu beyan etmiştir. Bu durum işletmelerin KOSGEB hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadığını ve KOSGEB ile

iletişimde bulunmadığını göstermektedir.

### 3.5.5. İşletmelerin Sektördeki Yeri İle KOSGEB'e Kayıt Durumunun Karşılaştırması

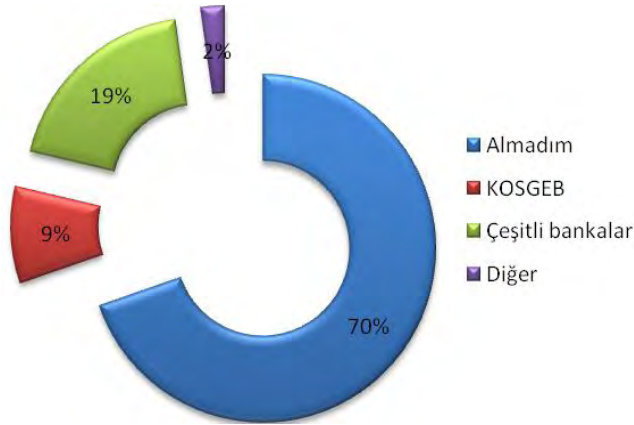
İşletmelerin sektördeki yerleri ile KOSGEB'e kayıtlı olma durumlarının %95 olasılıklı istatistiksel karşılaştırmaları yapılmıştır. Alınan cevaplara göre; KOSGEB veritabanına üye olan işletmelerin çoğunluğunun yat üreticisi, kayıtlı olmayanların çoğunluğunun ise yat üretim tedarikçisi olduğu tespit edilmiştir. Yat üreticisi işletmelerin 22'si kayıtlı, 9'u kayıtlı değilken, yat üretim tedarikçisi işletmelerin 19'u kayıtlı, 35'i kayıtlı değildir.

### Grafik 7. İşletmelerin KOSGEB'e Kayıt Durumu İle Sektördeki Yerinin Karşılaştırması



### 3.5.6. İşletmelerin Alternatif Finansal Kaynaklardan Yararlanma Durumu

#### Grafik 8. İşletmelerin Alternatif Finansal Kaynaklardan Yararlanma Durumu



İşletmelerin daha önce hibe, kredi veya teşvik desteğinden yararlanıp yararlanmadığını tespit etmek amacıyla sorulan anket sorusunda alınan cevaplara

göre; %69,7'si (62 işletme) hiçbir destekten yararlanmadığını belirtirken, %19,1'i (17 işletme) özel veya kamu bankalarından kredi aldığını ve %9'u (8 işletme) KOSGEB

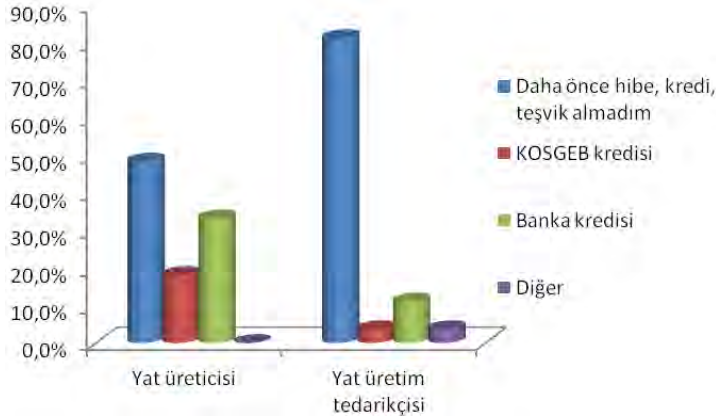
desteklerinden yararlandığını beyan etmiştir.

### 3.5.7. İşletmelerin Sektördeki Yeri İle Alternatif Finansal Kaynaklardan Yararlanma Durumu

İşletmelerin sektördeki yerleri ile hibe, kredi veya teşvik desteğinden yararlanma durumlarının %95 olasılıklı istatistiksel karşılaştırmaları yapılmıştır. Alınan cevaplar değerlendirildiğinde; yat üreticisi olan işletmelerin hibe, kredi ve teşvik desteklerinden daha fazla oranda yararlandıkları görülmektedir. Yat üreticisi

İşletmelerin 16'sı araştırma tarihine kadar herhangi bir alternatif finansal kaynaktan yararlanmadığını beyan ederken, 17'si yararlandığını beyan etmiştir. Yat üretim tedarikçisi işletmelerde bu sayı sırası ile 44 ve 10 olarak belirlenmiştir. Hem yat üreticisi işletmelerin hem de tedarikçi işletmelerin alternatif finansmana ihtiyaç duyduğunda en fazla banka kredisi kullanımına başvurduğu görülmektedir.

### Grafik 9. İşletmelerin Alternatif Finansal Kaynaklardan Yararlanma Durumu İle Sektördeki Yerlerinin Karşılaştırması



### 3.5.8. İşletmelerin Üye Olduğu Meslek Kuruluşları

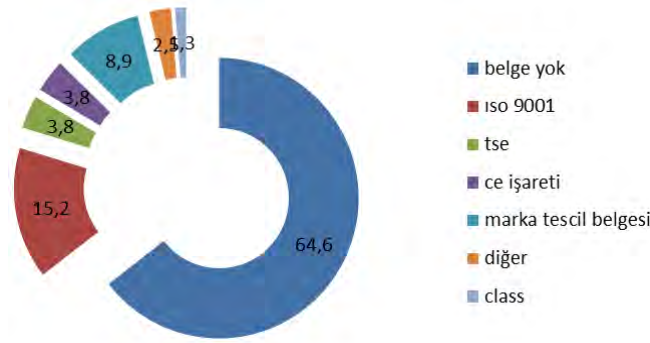
Ankete katılan işletmelerin üye oldukları meslek kuruluşlarını belirlemek amacıyla sorulan anket sorusunda alınan cevaplara göre; katılım sağlayan işletmelerin %76,5'i Bodrum Ticaret Odası'na, %18,4'ü ise Esnaf ve Sanatkârlar Odası'na kayıtlı olduğunu beyan etmiştir. Deniz Ticaret Odası'na üye olan işletmelerin aynı zamanda Bodrum Ticaret Odası'na kayıtlı oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 9. İşletmelerin Üye Olduğu Meslek Kuruluşları**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Ticaret Odası</b>	75	76,5
<b>Esnaf ve Sanatkârlar Odası</b>	18	18,4
<b>Cevaplanmayan</b>	5	5,1
<b>Toplam</b>	98	100

### 3.5.9. İşletmelerin Sahip Olduğu Belgeler

**Grafik 10. İşletmelerin Sahip Olduğu Belgeler**



Ankete katılan işletmelerin sahip olduğu belgeler incelendiğinde; işletmelerin %64,6'sının (51 işletme) belgesinin ve/veya sertifikasının bulunmadığı tespit edilmiştir. %15,2'si (12 işletme) ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ne sahip olduğunu bildirirken, %8,9'u (7 işletme) Marka Tescil Belgesi, %3,8'i

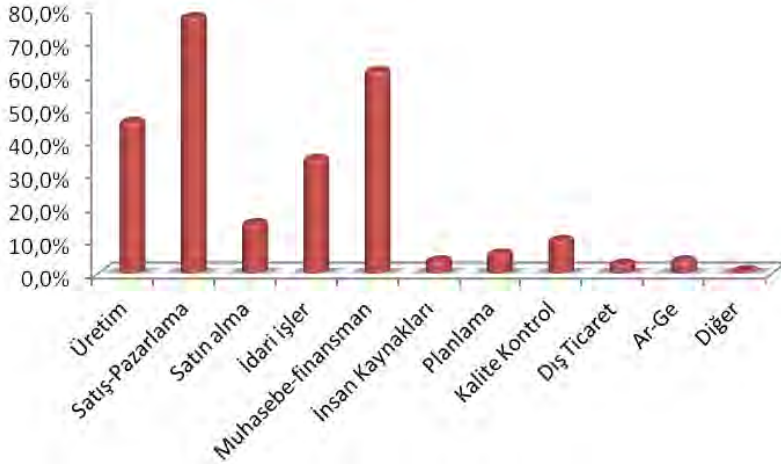
(3 işletme) CE İşareti Belgesi, %3,1'i (3 işletme) TSE belgesi ve %1,3'ü (1 işletme) Class Sertifikasına sahip olduğunu ifade etmiştir.

### 3.5.10. İşletmelerin Sahip Olduğu Departmanlar

İşletmelerin departmanlaşma durumları incelendiğinde; %77,5 gibi bir oranla ilk sırada satış-pazarlama departmanının bulunduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin en çok sahip oldukları 2. departman %61 oranı ile muhasebe-finansman olurken, %45,9 oranı ile üretim departmanı en çok sahip olunan 3. departmandır. Bu departmanların dışında, işletmelerin %35'inde idari işler, %15'inde satın alma, %10'unda kalite kontrol, %6'sında planlama, %4'ünde AR-GE ve insan kaynakları ve %3'ünde de dış ticaret departmanı bulunmaktadır.

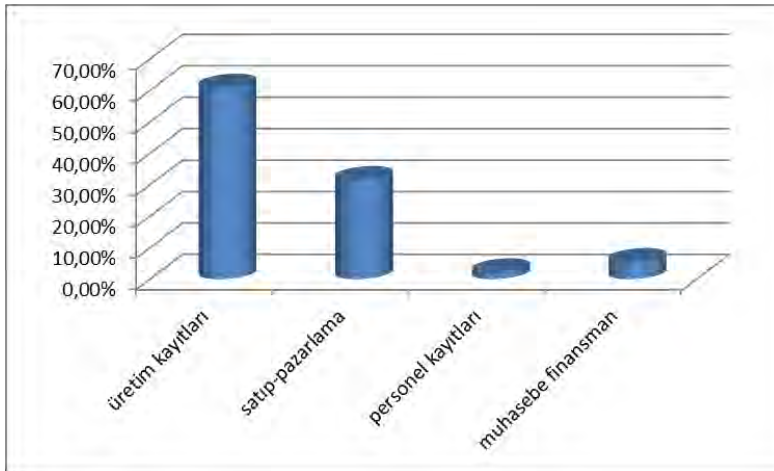


### Grafik 11. İşletmelerin Sahip Olduğu Departmanlar



### 3.5.11. İşletmelerde Tutulan Kayıtlar

#### Grafik 12. İşletmelerde Tutulan Kayıtlar



Ankete katılan işletmelerin sürekli tuttıkları kayıtları öğrenmek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; işletmelerin %61'i üretim kayıtlarını (56 işletme), %31,5'i (29 işletme) satış-pazarlama kayıtlarını, %5,4'ü (5 işletme) muhasebe finansman kayıtlarını, %2,2'si (2 işletme) ise personel kayıtlarını güncel tuttıklarını beyan etmişlerdir.

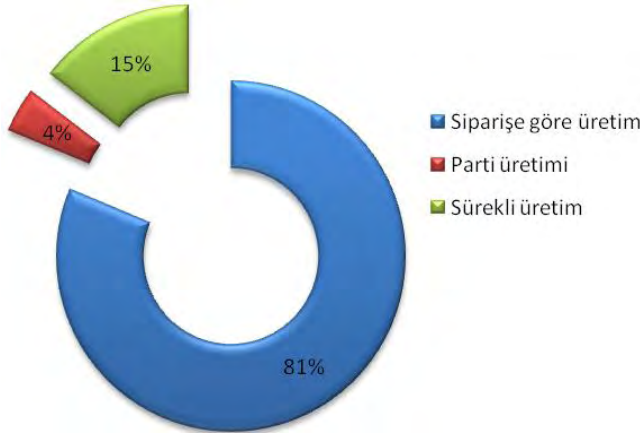
### 3.5.12. İşletmelerin Tam Kapasite İle Çalışmama Nedenleri

İşletmelere tam kapasite ile çalışmama nedenlerini tespit etmeye yönelik soru sorulmuştur. Üretici ve tedarikçi işletmelerin tam kapasite ile çalışmama

nedeninin işin niteliğinden ötürü sipariş usulü çalışma biçimi olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler sipariş aldıkları dönemde tam kapasite ile çalışırken, sipariş alınamadığı dönemde çoğunun faaliyetlerine ara verdiği tespit edilmiştir.

### 3.6. Üretim Bilgisi

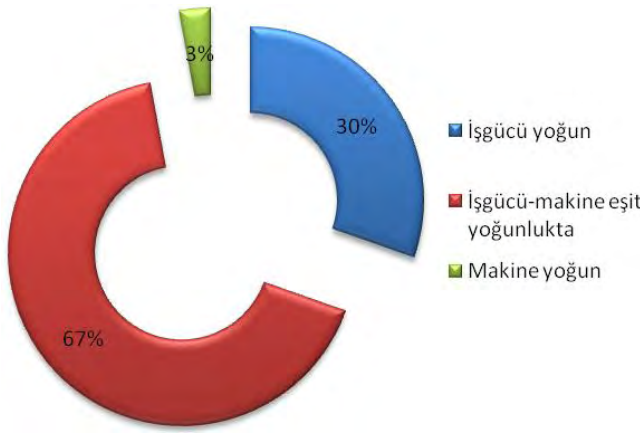
**Grafik 13. İşletmelerin Üretim Bilgisi**



Yat üreticisi ve üretim tedarikçisi 98 işletme ile yapılan anket çalışması sonucunda, işletmelerin %80'inin (56 işletme) siparişe göre üretim yaptığı tespit edilmiştir. %14,3'ü (10 işletme) sürekli üretim, %4,1'i ise (4 işletme) parti üretimi gerçekleştirdiğini ifade etmiştir. Anket sonuçları incelendiğinde, sektörde en yaygın

üretim biçiminin siparişe göre üretim olduğu görülmektedir.

**Grafik 14. İşletmelerin Üretim Teknolojisi Bilgisi**



Ankete katılan yat üreticisi ve üretim tedarikçisi işletmeler ile yapılan anket sonuçlarına göre; işletmelerin %66,7'si (46 işletme) üretimde işgücü ve makinenin eşit yoğunlukta kullanıldığını beyan etmiştir. %30,4'ü (21 işletme ) işgücü yoğun çalışıldığını söylerken, %2,9'u (2 işletme) makine yoğun çalışıldığını ifade etmiştir.



### 3.7. Ürün Satış Bilgisi

#### 3.7.1. İşletmelerin En Çok Sattığı Ürünler

Anket görüşmesi kapsamında ulaşılan işletmelerin 34'ünün yat üreticisi, 61'inin ise tedarikçi işletme olduğu görülmektedir. Yat üreticisi işletmelerin tek ürününün yat ürünü olduğu belirlenmiş, ancak tedarikçi işletmelerin anlamlı bir düzeyde sınıflandırma yapılamayacak ürün çeşitliliğine sahip olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin birbirinden farklı ürünler sunuyor olması bu çalışma kapsamında tedarikçi işletmelere yönelik bir ürün sınıflandırma çalışmasının yapılmasına imkân tanımamıştır.

#### 3.7.2. İşletmelerin Ürün Satış Türleri

İşletmelerin sattıkları ürün türünü öğrenmek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %85,3'ü nihai ürün üretirken, yat üretim tedarikçileri %80,7 oranında nihai ürün üretmektedir. En çok üretilen ikinci ürün ise yat üreticilerinde %11,8 oranında diğer ürün türleri iken, yat üretim tedarikçilerinde bu oran %7'dir.

Satılan ürün türü	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Nihai ürün</b>	%85.3	29	%80.7	46
<b>Yarı mamul</b>	%0	0	%12.3	7
<b>Hammadde</b>	%2.9	1	%0	0
<b>Diğer</b>	%11.8	4	%7.0	4
<b>Toplam</b>	%100	34	%100	57

### 3.7.3. İşletmelerin Ürün Satış Şekilleri

İşletmelerin ürün satış şekillerini öğrenmek amacıyla sorulan soruya alınan cevaplara göre; yat üreticileri %64,7 oran ile en çok kendi markası ile satış yapmaktayken; yat üretim tedarikçileri %62,8 oranıyla en çok fason ürün satış şeklini tercih etmiştir.

**Tablo 10. İşletmelerin Ürün Satış Şekilleri**

Ürün satış şekli	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
Kendi markası ile	%64.7	22	%32.6	14
Fason	%23.5	8	%62.8	27
Her ikisi	%11.8	4	%4.7	2
<b>Toplam</b>	<b>%100</b>	<b>34</b>	<b>%100</b>	<b>43</b>

### 3.7.4. İşletmelerin Satış Geliri Bilgileri

Anket kapsamında işletmelere son 3 yıllık satış geliri ortalamaları sorulmuştur. Ancak işletmelerin %65'inin satış gelirleri bilgisini "işletmenin paylaşılacak özel bir finansal bilgisi" olarak görmesi nedeniyle cevaplamadığı tespit edilmiştir. İşletmelerin satış gelirlerine yönelik bilginin cevaplanma düzeyi anlamlı bir analiz sonucu vermediğinden çalışma kapsamında bu bilgiye yönelik veri sunulması mümkün olamamıştır.

### 3.7.5. İşletmelerin Ürünlerini Pazarlama Şekilleri

İşletmelerin pazarlama yöntemleri incelendiğinde; yat üreticilerinin %51,5'inin sipariş yoluyla satış yaptığı görülmüştür. Yat üretim tedarikçilerinin ise %70,2'si doğrudan satış yapmaktadır.

**Tablo 11. İşletmelerin Ürünlerini Pazarlama Şekilleri**

Ürün pazarlama şekli	Yat üreticileri		Yat üretim tedarikçileri	
	%	Sayı	%	Sayı
Doğrudan satış	%48.5	16	%70.2	33
Sipariş üzerine	%51.5	17	%29.8	14
<b>Toplam</b>	<b>%100</b>	<b>33</b>	<b>%100</b>	<b>47</b>

### 3.8. İhracat Bilgileri

#### 3.8.1. İşletmelerin İhracat Şekilleri

İşletmelerin ihracat yapma durumlarını tespit edebilmek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Bu soruya alınan cevapların sonuçlarına göre; yat üreticisi işletmelerin yaklaşık %80'i (27 işletme) ihracat yaparken, yat üretim tedarikçisi olan işletmelerde bu oran %23'e (11 işletme) düşmektedir.

**Tablo 12. İşletmelerin İhracat Bilgisi İle Sektördeki Yerinin Karşılaştırması**

Ürünlerin ihracat şekli	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
İhracat yapmıyor	%20.6	7	%76.6	36
Doğrudan ihracat	%58.8	20	%10.6	5
Dolaylı ihracat	%20.6	7	%12.8	6
<b>Toplam</b>	<b>%100</b>	<b>34</b>	<b>%100</b>	<b>47</b>

#### 3.8.2. İşletmelerin İhracat Gelirinin Satış Gelirine Oranı

Anket kapsamında ihracat yapan işletmelere 2011 yılındaki ihracat gelirlerinin toplam satış gelirleri içerisindeki oranını tespit etmeye yönelik soru sorulmuştur. Ancak işletmelerin %72'sinin bu bilgiyi "İşletmenin paylaşılacak özel bir finansal bilgisi" olarak görmesi nedeniyle cevaplamadığı tespit edilmiştir. İşletmelerin 2011 yılındaki ihracat gelirlerinin toplam satış gelirleri içerisindeki oranına yönelik bilginin cevaplanma düzeyi anlamlı bir analiz sonucu vermediğinden çalışma kapsamında bu bilgiye yönelik veri sunulması mümkün olamamıştır.

### 3.8.3. İşletmelerin İhracat Yaptığı Ülkeler

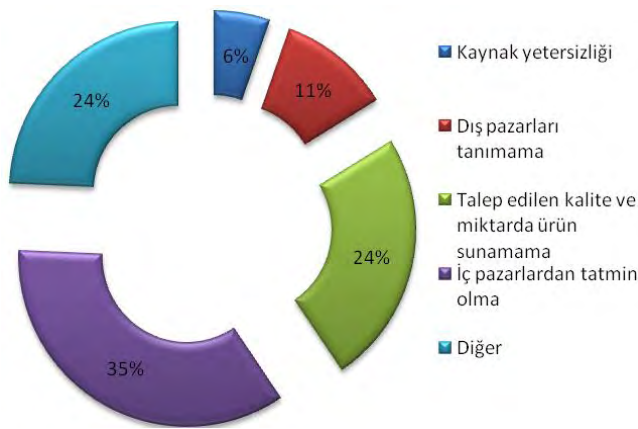
İhracat yapan işletmelerin hangi bölgelere ihracat yaptıkları incelendiğinde ise; yat üreticilerinin %88,9'u Avrupa'ya ihracat yapmaktayken, yat üretim tedarikçilerinde bu oran %60 olarak tespit edilmiştir. Hem yat üreticilerinin hem de yat üretim tedarikçilerinin ağırlıklı olarak Avrupa'ya ihracat yaptığı görülmektedir.

**Tablo 13. İşletmelerin İhracat Yaptığı Ülkeler**

İhracatın bölgelere dağılımı	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
Avrupa	%88.9	24	%60	6
Asya	%3.7	1	%0	0
Türki Cumhuriyetler	%0	0	%10	1
KKTC	%0	0	%10	1
Diğer	%7.4	2	%20	2
<b>Toplam</b>	<b>%100</b>	<b>27</b>	<b>%100</b>	<b>10</b>

### 3.8.4. İşletmelerin İhracat Yapmama Nedenleri

**Grafik 15. İşletmelerin İhracat Yapmama Nedenleri**



İhracat yapmayan işletmelerin neden ihracat yapmadıklarını tespit etmek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; %35,1'i (13 işletme) iç pazarlardan tatmin oldukları için ihracat yapmadıklarını belirtirken, %24,3'ü (9 işletme) talep edilen miktarda ve kalitede ürün sunamadıkları için, %10,8'i (4 işletme)

dış pazarları tanımadıkları için ve %6'sı (2 işletme) kaynak yetersizliğinden ihracat yapmadıklarını belirtmiştir. %24'ü (9 işletme) ise diğer nedenleri belirtmiştir.

### 3.9. İşletmelerin AR-GE Bilgisi

#### 3.9.1. İşletmelerin Yaptığı AR-GE Çeşitleri

İşletmelerin AR-GE yapıp yapmadıklarını öğrenmek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %64,3'ü AR-GE yapmamaktayken bu oran yat üretim tedarikçilerinde %65,2'dir. Hem yat üreticilerinde hem de yat üretim tedarikçilerinde yenilikçilik ve AR-GE çalışmalarının yeterince yaygınlaşmadığı görülmektedir.

**Tablo 14. İşletmelerin Yaptığı AR-GE Çeşitleri**

Hangi alanlarda AR-GE yapılıyor	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
Yapılmıyor	%64.3	18	%65.2	30
Ürün/hizmet geliştirme	%17.9	5	%30.4	14
Üretim teknolojisi yeniliği	%14.3	4	%2.2	1
Süreç iyileştirme yeniliği	%3.6	1	%0	0
Diğer	%0	0	%2.2	1
<b>Toplam</b>	<b>%100</b>	<b>28</b>	<b>%100</b>	<b>46</b>

#### 3.9.2. İşletmelerin Ar-Ge Yapmama Nedenleri

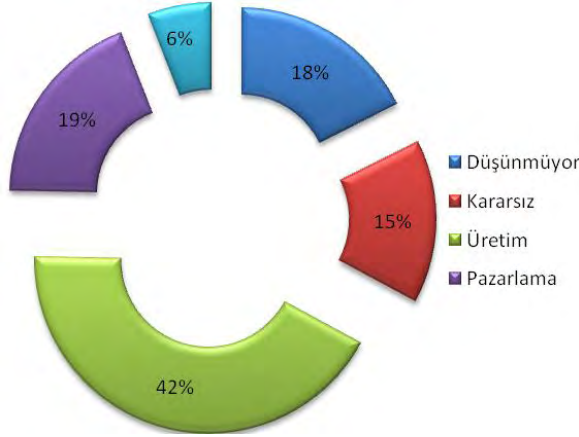
AR-GE çalışması yapmayan işletmelere bunun nedenleri sorulduğunda alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %50'si ihtiyaç duyulmaması nedeniyle AR-GE çalışması yapmadığını beyan ederken, bu oran yat üretim tedarikçilerinde %80 olarak tespit edilmiştir. Her 2 grup işletmede de "ihtiyaç duyulmaması" AR-GE çalışması yapmamanın ağırlıklı nedeni olarak tespit edilmiştir. Bu tespit işletmeler arasında AR-GE kültürünün yaygınlaşmadığını göstermektedir.

**Tablo 15. İşletmelerin AR-GE Yapmama Nedenleri**

AR-GE yapılmamasının nedenleri	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
Kaynak yetersizliği	%35.7	5	%13.3	4
İhtiyaç duyulmaması	%50	20	%80	24
Bilgi eksikliği	%0	0	%6.7	2
Diğer	%14.3	2	%0	0
<b>Toplam</b>	<b>%100</b>	<b>27</b>	<b>%100</b>	<b>30</b>

### 3.10. İşletmelerin Yatırım Planları

**Grafik 16. İşletmelerin Yatırım Planları**



İşletmelerin 5 yıl içerisinde yeni bir yatırım yapmayı planlayıp planlamadıklarını öğrenmek amacıyla sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; işletmelerin %17,6'sı (15 işletme) yeni bir yatırım planı olmadığını beyan etmiştir. Yeni yatırım yapmayı planlayan işletmelerin %42,4'ü (36 işletme) üretim alanında, %18,8'i (16 işletme) pazarlama

alanında yatırım yapmayı planlamaktadır. %15,3'ü (13 işletme) ise yatırım yapma konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir.

#### 3.10.1. İşletmelerin Yatırım Planları İle Sektördeki Yerlerinin Karşılaştırması

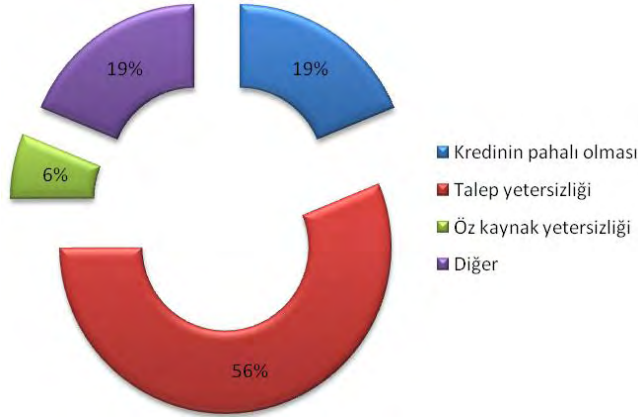
İşletmelerin 5 yıl içerisindeki yatırım planları ile sektördeki yerlerinin karşılaştırması yapıldığında; yat üretim tedarikçilerinin yeni yatırım yapma konusunda yat üreticisi işletmelere göre daha az istekli olduğu görülmektedir. Yat üreticisi işletmelerin %60 ile en çok üretim alanında yeni yatırım yapmayı planladığı, bu oranın yat üretim tedarikçisi işletmelerde %34 olarak tespit edildiği görülmektedir. Üretimden sonra yatırım yapılması planlanan ikinci alan pazarlama olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 16. İşletmelerin Yatırım Planları İle Sektördeki Yerlerinin Karşılaştırması**

	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı
<b>Düşünmüyor</b>	%3.3	1	%22.6	12
<b>Kararsız</b>	%23.3	7	%11.3	6
<b>Üretim</b>	%60	18	%34	18
<b>Pazarlama</b>	%6.7	2	%26.4	14
<b>Ar-Ge/Tasarım</b>	%6.7	2	%5.7	3
<b>Toplam</b>	%100	30	%100	53



### Grafik 17. İşletmelerin Yatırım Yapmama Nedeni



Yatırım planı olmayan işletmelere bunun nedenleri sorulduğunda; %56,3'ü (9 işletme) talep yetersizliği nedeniyle, %18,8'i (3 işletme) kredi faizlerinin yüksekliği nedeniyle geri ödeme zorluklarından ötürü ve %6,3'ü (1 işletme ) de öz kaynak yetersizliği nedeniyle yatırım yapmak istemediğini beyan etmiştir

### 3.11. İşletmelerin Çeşitli Alanlarda Son 1 Yıllık Dönem Bazında Değerlendirme Sonuçları

#### 3.11.1. Üretim Miktarı

İşletmelerin son 1 yıl içerisinde üretim miktarlarındaki değişimin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %71 üretim miktarında düşüş olduğunu belirtirken, yat üretim tedarikçilerinde bu oran %39,3 olarak tespit edilmiştir. Yat üretim tedarikçisi grubunda üretim miktarının yükseldiğini beyan eden işletme sayısı yat üreticisi grubuna göre daha fazladır.

Tablo 17. İşletmelerin Üretim Miktarı

Üretim miktarı	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%71	22	%39.4	13
<b>Yükseliyor</b>	%16.1	5	%27.3	9
<b>Sabit</b>	%12.9	4	%33.3	11
<b>Toplam</b>	%100	33	%100	33

### 3.11.2. Ürün Çeşitliliği

İşletmelerin son 1 yıl içerisinde ürün çeşitliliğindeki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaba göre; yat üreticilerinde %39,3'ü ürün çeşitliliğinin sabit kaldığını belirtirken, yat üretim tedarikçilerinde bu oran %40 olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte yat üretim tedarikçilerinin %45'i ürün çeşitliliğinin arttığını, %15'i azaldığını beyan etmiştir. Bu oranlar yat üreticilerinde sırası ile %25 ve %36 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 18. İşletmelerin Ürün Çeşitliliği**

Ürün çeşitliliği	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%35.7	10	%15	6
<b>Yükseliyor</b>	%25	7	%45	18
<b>Sabit</b>	%39.3	11	%40	16
<b>Toplam</b>	%100	28	%100	40

### 3.11.3. Ürün Fiyatı

İşletmelerin son 1 yıl içerisinde ürün fiyatlarındaki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre yat üreticilerinin %34,5'i ürün fiyatlarının yükseldiğini, %31'i arttığını, %34,5'i ise sabit kaldığını belirtmiştir. Yat üretim tedarikçilerinde bu oranlar sırası ile %53,7, %17,1 ve %29,3 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 19. İşletmelerin Ürün Fiyatı**

Ürün fiyatları	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%31	9	%17.1	7
<b>Yükseliyor</b>	%34.5	10	%53.7	22
<b>Sabit</b>	%34.5	10	%29.3	12
<b>Toplam</b>	%100	29	%100	41



### 3.11.4. Üretim Verimliliği

İşletmelerin son 1 yıl içerisinde üretim verimliliğindeki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %43,4'ü üretim verimliliğinin düştüğünü, %23,3'ü yükseldiğini, %33,3'ü ise sabit kaldığını belirtmiştir. Bu oranlar yat üretim tedarikçilerinde sırası ile %22,6, %29 ve %48,4 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 20. İşletmelerin Üretim Verimliliği**

Üretim verimliliği	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%43.4	13	%22.6	7
<b>Yükseliyor</b>	%23.3	7	%29	9
<b>Sabit</b>	%33.3	10	%48.4	15
<b>Toplam</b>	%100	30	%100	31

### 3.11.5. Ürün Maliyeti

İşletmelerin son 1 yıl içerisinde ürün maliyetlerindeki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %7,1'i ürün maliyetlerinin düştüğünü, %60,7'si yükseldiğini ve %32,1'i sabit kaldığını beyan etmiştir. Bu oranlar yat üretim tedarikçilerinde sırası ile %8,6, %65,7 ve %25,7 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 21. İşletmelerin Ürün Maliyeti**

Ürün maliyetleri	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%7.1	2	%8.6	3
<b>Yükseliyor</b>	%60.7	17	%65.7	23
<b>Sabit</b>	%32.1	9	%25.7	9
<b>Toplam</b>	%100	28	%100	35

### 3.11.6. Ürün İadesi

İşletmelerin son 1 yıl içerisinde ürün iadelerindeki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %84,6'sı ürün iade oranlarında bir değişiklik olmadığını belirtirken, yat üretim tedarikçilerinde bu oran %77,3'tür.

**Tablo 22. İşletmelerin Ürün İadesi**

Ürün iadeleri	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%15.4	2	%18.2	4
<b>Yükseliyor</b>	%0	0	%4.5	1
<b>Sabit</b>	%84.6	11	%77.3	17
<b>Toplam</b>	%100	13	%100	22

### 3.11.7. Satış Adedi

İşletmelerin son 1 yıl içerisinde satış adetlerindeki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %67,7'si satış adetlerinde düşüş olduğunu beyan etmiştir. Bu oran yat üretim tedarikçilerinde %40,5 olarak tespit edilmiştir. Yat üretim tedarikçileri arasında satış adetlerinin yükseldiğini beyan edenlerin oranı %33,3, yat üreticileri arasında satış adetlerinin yükseldiğini beyan edenlerin oranı %12,9 olarak görülmektedir.

**Tablo 23. İşletmelerin Satış Adedi**

Satış adetleri	Yat üretici		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%67.7	21	%40.5	17
<b>Yükseliyor</b>	%12.9	4	%33.3	14
<b>Sabit</b>	%19.4	6	%26.2	11
<b>Toplam</b>	%100	31	%100	42

### 3.11.8. Karlılık Oranı

İşletmelerin son 1 yıl içerisinde karlılık oranlarındaki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %77,4'ü karlılık oranının düştüğünü, %9,7'si arttığını ve %12,9'u sabit kaldığını belirtmiştir. Yat üretim tedarikçilerinde bu oranlar sırası ile %46,9, %18,4 ve %34,7 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 24. İşletmelerin Karlılık Oranları**

Karlılık oranı	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%77.4	24	%46.9	23
<b>Yükseliyor</b>	%9.7	3	%18.4	9
<b>Sabit</b>	%12.9	4	%34.7	17
<b>Toplam</b>	%100	31	%100	49

### 3.11.9. İhracat Geliri

İşletmelerin son 1 yıl içerisinde ihracat gelirlerindeki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %72'si ihracat gelirlerinin düştüğünü, %12'si arttığını ve %16'sı sabit kaldığını belirtmiştir. Yat üretim tedarikçilerinde ise bu oranlar sırası ile %28,6, %14,3 ve %57,1 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 25. İşletmelerin İhracat Geliri**

İhracat gelirleri	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%72	18	%28.6	4
<b>Yükseliyor</b>	%12	3	%14.3	2
<b>Sabit</b>	%16	4	%57.1	8
<b>Toplam</b>	%100	25	%100	14

### 3.11.10. İhracat Yapılan Ülke Sayısı

İşletmelerin son 1 yıl içerisinde ihracat yaptıkları ülke sayısındaki değişimin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %52'si ihracat yapılan ülke sayısının düştüğünü, %4'ü yükseldiğini ve %44'ü sabit kaldığını belirtmiştir. Yat üretim tedarikçilerinde bu oranlar sırası ile %33,3, %16,7 ve %50 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 26. İşletmelerin İhracat Yaptığı Ülke Sayısı**

İhracat yapılan ülke sayısı	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%52	13	%33.3	4
<b>Yükseliyor</b>	%4	1	%16.7	2
<b>Sabit</b>	%44	11	%50	6
<b>Toplam</b>	%100	25	%100	12

### 3.11.11. Müşteri Sayısı

İşletmelerin son 1 yıl içerisinde müşteri sayısındaki değişimin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %54,8'i müşteri sayısının düştüğünü, %12,9'u arttığını ve %32,3'ü sabit kaldığını belirtmiştir. Yat üretim tedarikçilerinde ise bu oranlar sırası ile %20,8, %41,5 ve %37,7 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 27. İşletmelerin Müşteri Sayısı**

Müşteri sayısı	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%54.8	17	%20.8	11
<b>Yükseliyor</b>	%12.9	4	%41.5	22
<b>Sabit</b>	%32.3	10	%37.7	20
<b>Toplam</b>	%100	31	%100	53

### 3.11.12. Müşteri Memnuniyeti

İşletmelerin son 1 yıl içerisinde müşteri memnuniyetlerindeki değişimin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %55,2'si müşteri memnuniyetinin sabit kaldığını, %44,8'i ise yükseldiğini belirtmiştir. Yat üreticileri arasında müşteri memnuniyetinin düştüğünü belirten hiçbir işletme bulunmamaktadır. Yat üretim tedarikçileri arasında ise %1,9'u müşteri memnuniyetinin düştüğünü, %79,2'si yükseldiğini ve %18,9'u sabit kaldığını beyan etmiştir.

**Tablo 28. İşletmelerin Müşteri Memnuniyeti**

Müşteri memnuniyeti	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%0	0	%1.9	1
<b>Yükseliyor</b>	%44.8	13	%79.2	42
<b>Sabit</b>	%55.2	16	%18.9	10
<b>Toplam</b>	%100	29	%100	53

### 3.11.13. İşgücü Verimliliği

İşletmelerde son 1 yıl içerisinde işgücü verimliliğindeki değişimin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %8,7'si işgücü verimliliğinin düştüğünü, %26,1'i yükseldiğini ve %65,2'si ise sabit kaldığını beyan etmiştir. Yat üretim tedarikçileri arasında bu oranlar sırası ile %16, %56 ve %28 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 29. İşletmelerde İşgücü Verimliliği**

İşgücü verimliliği	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%8.7	2	%16	4
<b>Yükseliyor</b>	%26.1	6	%56	14
<b>Sabit</b>	%65.2	15	%28	7
<b>Toplam</b>	%100	23	%100	25

### 3.11.14. Kapasite Kullanım Oranı

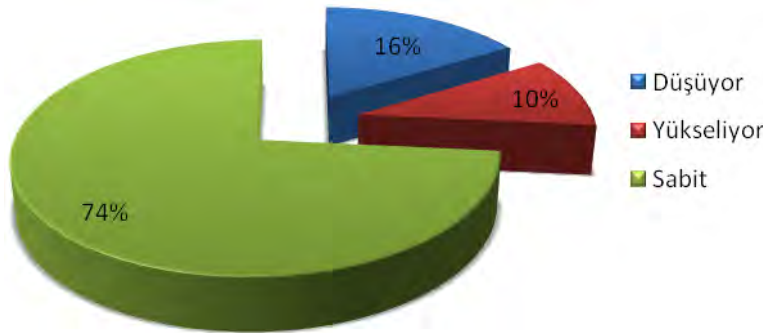
İşletmelerin son 1 yıl içerisinde kapasite kullanım oranındaki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; yat üreticilerinin %26,1'i kapasite kullanım oranının düştüğünü, %17,4'ü yükseldiğini ve %56,5'i sabit kaldığını belirtmiştir. Yat üretim tedarikçileri arasında bu oranların sırası ile %8,3, %37,5 ve %54,2 olduğu görülmektedir.

**Tablo 30. İşletmelerin Kapasite Kullanım Oranı**

Kapasite kullanım oranı	Yat üreticisi		Yat üretim tedarikçisi	
	%	Sayı	%	Sayı
<b>Düşüyor</b>	%26.1	6	%8.3	2
<b>Yükseliyor</b>	%17.4	4	%37.5	9
<b>Sabit</b>	%56.5	13	%54.2	13
<b>Toplam</b>	%100	23	%100	24

### 3.11.15. İşletme Sermayesi

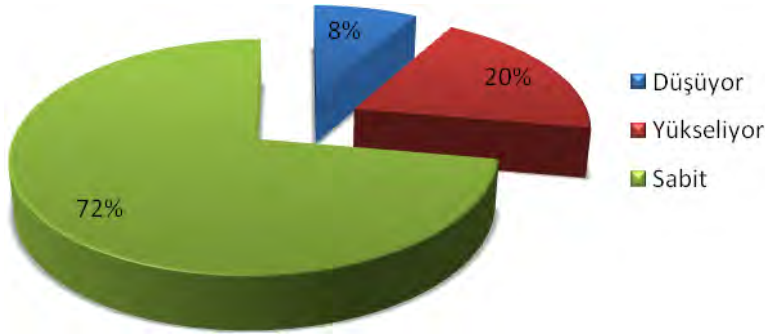
**Grafik 18. İşletme Sermayesi**



İşletmelerin son 1 yıl içerisinde işletme sermayesindeki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; işletmelerin %74'ü (36 işletme) işletme sermayesinde bir değişiklik olmadığını bildirmiştir. %16'sı ( 8 işletme) sermayenin azaldığını, %10'u (5 işletme) ise sermayede artış olduğunu belirtmiştir.

### 3.11.16. Fire Oranı

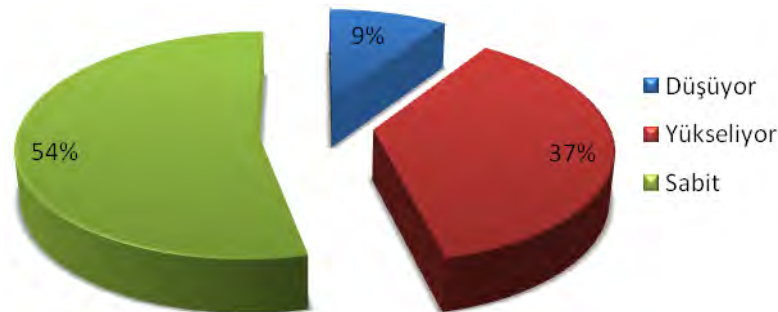
**Grafik 19. İşletmelerin Fire Oranı**



İşletmelerin son 1 yıl içerisinde fire oranındaki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; işletmelerin %72'si (26 işletme) fire oranında bir değişim olmadığını bildirirken, %20'si (7 işletme) yükseldiğini ve %8'i (3 işletme) de bir düşüş olduğunu belirtmiştir.

### 3.11.17. Toplam Borç Miktarı

**Grafik 20. İşletmelerin Toplam Borç Miktarı**

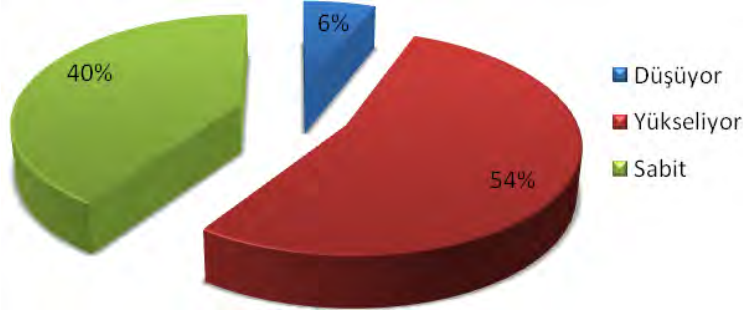


İşletmelerin son 1 yıl içerisinde toplam borç miktarındaki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; işletmelerin %54'ü (45 işletme) borç tutarında bir değişiklik olmadığını, %37'si (31 işletme) borçlanmanın arttığını ve %9'unda (8 işletme) bir azalma meydana geldiğini ifade etmiştir.



### 3.11.18. Ödenen Vergiler

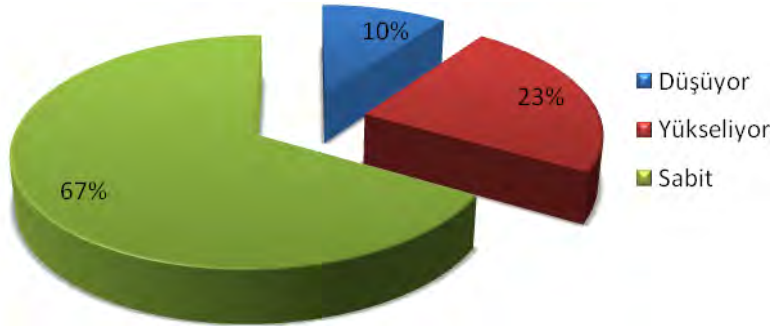
**Grafik 21. İşletmelerde Ödenen Vergiler**



İşletmelerin son 1 yıl içerisinde ödedikleri vergi tutarındaki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; işletmelerin %54'ü (45 işletme) vergi yüklerinin arttığını belirtirken, %40'ı (34 işletme) bir değişme olmadığını ve %6'sı (5 işletme) da azalışın meydana geldiğini beyan etmiştir.

### 3.11.19. Hammadde/Yarı Mamul Stokları

**Grafik 22. İşletmelerin Hammadde/Yarı Mamul Stokları**

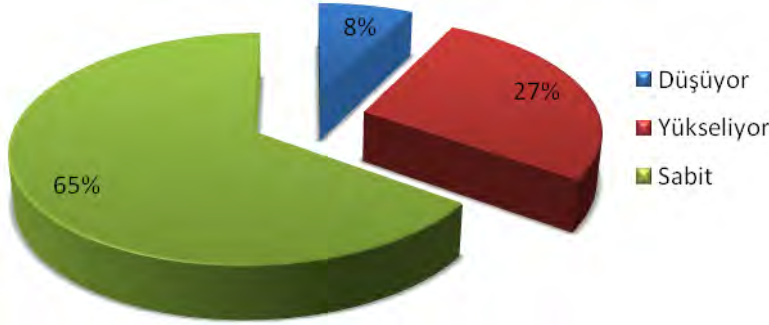


İşletmelerin son 1 yıl içerisinde hammadde/yarı mamul stoklarındaki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; işletmelerin %67'si (40 işletme) hammadde stoklarında değişme olmadığını, %23'ü (14 işletme) stokların arttığını ve %10'u (6 işletme) da stokların azaldığını bildirmiştir.



### 3.11.20. Mamul Stoklar

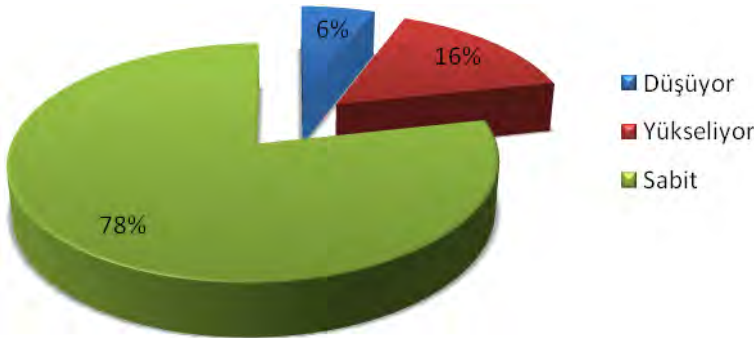
**Grafik 23. İşletmelerin Mamul Stokları**



İşletmelerin son 1 yıl içerisinde mamul stoklarındaki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; işletmelerin %65'i (43 işletme) mamul stoklarda değişimin olmadığını, %27'si (18 işletme) stokların arttığını ve %8'i (5 işletme) de var olan stokların azaldığını ifade etmiştir.

### 3.11.21. Sevkiyat Sürelerine Uyumu

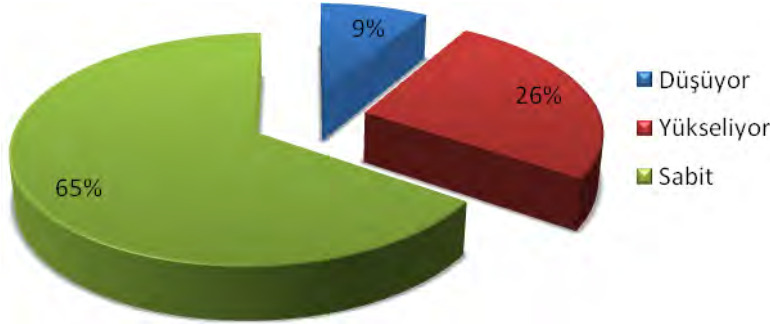
**Grafik 24. İşletmelerin Sevkiyat Sürelerine Uyumu**



İşletmelerin son 1 yıl içerisinde sevkiyat sürelerine uyumdaki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaba göre; işletmelerin %78'i (40 işletme) sevkiyat sürelerine uyumda bir değişiklik olmadığını, %16'sı (8 işletme) sevkiyat süresinin uzadığını ve %6'ı (3 işletme) da sevkiyat süresinin kıaldığını beyan etmiştir.

### 3.11.22. Makine Adedi

**Grafik 25. İşletmelerin Makine Adedi**



İşletmelerin son 1 yıl içerisinde makine adetlerindeki değişikliğin değerlendirilmesi ile ilgili sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; işletmelerin %65'i (38 işletme) makine adedinde değişimin olmadığını, %26'sı (15 işletme) artış olduğunu ve %9'u(5 işletme) da bir düşüş olduğunu belirtmiştir.

### 3.12. İşletmelerin Son 1 Yıl İçin Değerlendirme Sonuçları

- ✓ Üretim miktarı açısından değerlendirildiğinde yat üretim tedarikçileri daha avantajlı konumdadır.
- ✓ Ürün çeşitliliği açısından değerlendirildiğinde yat üretim tedarikçileri daha avantajlı konumdadır.
- ✓ Ürün fiyatı açısından değerlendirildiğinde yat üretim tedarikçileri daha avantajlı konumdadır.
- ✓ Üretim verimliliği açısından bir değerlendirme yapıldığında yat üretim tedarikçilerinin daha avantajlı konumda olduğu görülmektedir.
- ✓ Ürün maliyeti açısından bir değerlendirme yapıldığında her 2 grup işletmede de durumun aynı olduğu ve maliyetlerin arttığı görülmektedir.
- ✓ Ürün iadesi açısından bir değerlendirme yapıldığında her 2 grup işletmede de iade oranlarında hemen hemen yükselme olmadığı ve iade oranının sabit kaldığı görülmektedir.

- ✓ Satış adetleri açısından bir değerlendirme yapıldığında yat üretim tedarikçilerinin daha avantajlı konumda olduğu görülmektedir.
- ✓ Karlılık oranları açısından bir değerlendirme yapıldığında yat üretim tedarikçilerinin daha avantajlı konumda olduğu görülmektedir.
- ✓ Her ne kadar yat üreticisi işletmeler daha fazla ihracat yapıyor olsa da ihracat gelirleri açısından bir değerlendirme yapıldığında yat üretim tedarikçilerinin daha avantajlı konumda olduğu görülmektedir.
- ✓ Her ne kadar yat üreticisi işletmeler daha fazla ihracat yapıyor olsa da ihracat yapılan ülke sayısı açısından bir değerlendirme yapıldığında yat üretim tedarikçilerinin daha avantajlı konumda olduğu görülmektedir.
- ✓ Müşteri sayısı açısından bir değerlendirme yapıldığında yat üretim tedarikçilerinin daha avantajlı konumda olduğu görülmektedir.
- ✓ Müşteri memnuniyeti açısından bir değerlendirme yapıldığında yat üretim tedarikçilerinin daha avantajlı konumda olduğu görülmektedir.
- ✓ İşgücü verimliliği açısından bir değerlendirme yapıldığında yat üretim tedarikçilerinin daha avantajlı konumda olduğu görülmektedir.
- ✓ Kapasite kullanım oranı açısından bir değerlendirme yapıldığında yat üretim tedarikçilerinin daha avantajlı konumda olduğu görülmektedir.
- ✓ İşletmelerin işletme sermayesinde veborçlanma tutarında genel olarak bir durağanlık ve/veya düşüş söz konusudur.
- ✓ Ürün maliyetlerinin artışıyla beraber ürün fiyatlarında da artış gerçekleştiği tespit edilmiştir.
- ✓ Ödenen vergi tutarında genel olarak bir artış olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ İşletmelerin sevkiyat sürelerine uyumunda genel olarak herhangi bir değişiklik söz konusu değildir.
- ✓ İşletmelerin makine adetlerinin genel olarak aynı kaldığı, teknoloji kullanımlarında bir değişiklik olmadığı tespit edilmiştir.

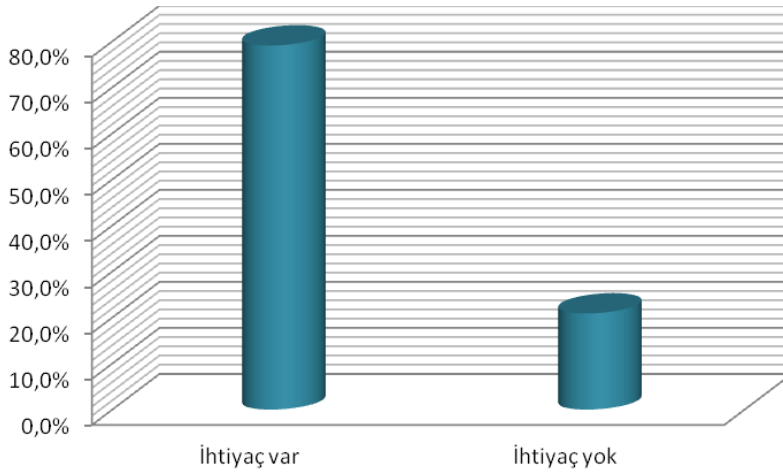
Hammadde, yarı mamul ve mamul stoklarında genel olarak bir değişiklik olmadığı görülmektedir.

### 3.13. İşletmelerin Gelecek 3 Yıl İçerisindeki İhtiyaç Değerlendirmesi

#### 3.13.1. Yatırım İçin Ek Finans

İşletmelerin gelecek 3 yıllık süreçte yatırım planları için ek finansa ihtiyacı olup olmadığını belirlemek amacıyla sorulan anket sorusuna verilen cevaplara göre; işletmelerin %79,1'i (72 işletme) yatırım için ek finansa ihtiyacı olduğunu, %20,9'u (19 işletme) ise ihtiyacı olmadığını beyan etmiştir.

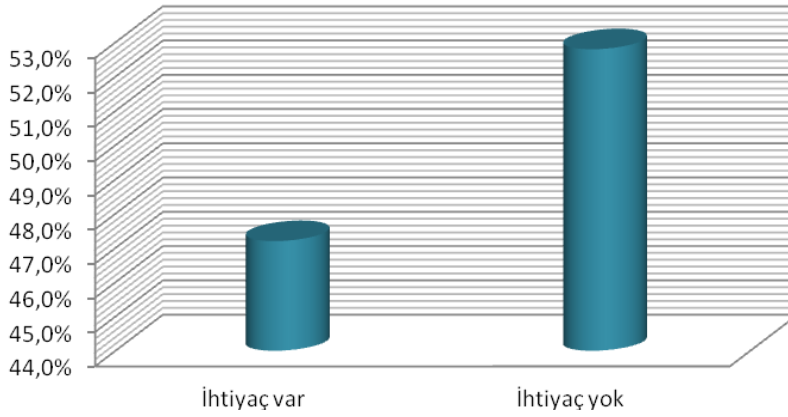
**Grafik 26. İşletmelerin Yatırım İçin Ek Finans İhtiyacı**



#### 3.13.2. İlave İşletme Sermayesi

Gelecek 3 yıllık süreçte ilave işletme sermayesine ihtiyacı olduğunu beyan eden işletmelerin oranı %47,2 ( 42 işletme) olurken, ihtiyacı olmadığını belirten işletme sayısının oranı ise %52,8'dir (47 işletme).

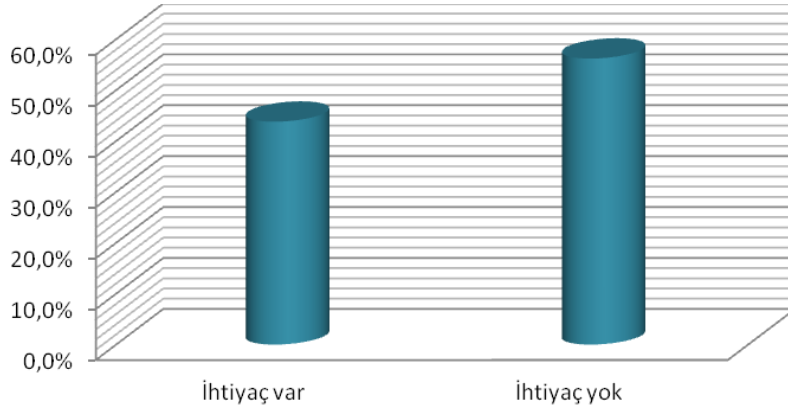
### Grafik 27. İşletmelerin İlave İşletme Sermayesi



#### 3.13.3. Ürün Kalitesinin İyileştirilmesi

Ürün kalitesinin iyileştirilmesi çalışmalarına ihtiyacı olduğunu söyleyen işletme sayısının oranı %43,8 (39 işletme), böyle bir çalışmaya ihtiyacı olmadığını söyleyen işletmelerin oranı % 56,2'dir (50 işletme).

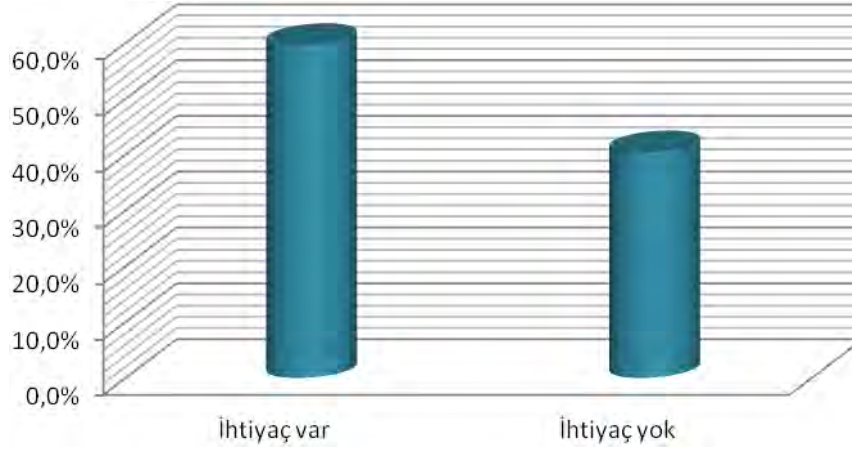
### Grafik 28. İşletmelerin Ürün Kalitesinin İyileştirilmesi



#### 3.13.4. Yeni Ürün Geliştirme

Gelecek 3 yıllık süreçte yeni bir ürün geliştirme ihtiyacı içerisinde olduğunu belirten işletmelerin oranı %59,6 (53 işletme) olurken, yeni ürün geliştirmeye ihtiyacı olmadığını ifade eden işletme sayısı %40,4'tür (36 işletme).

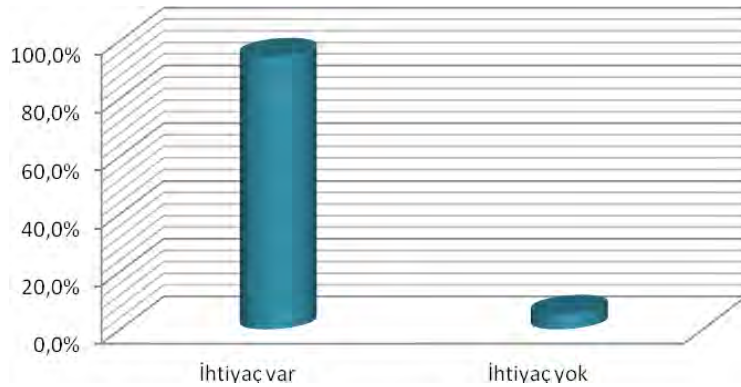
### Grafik 29. İşletmelerin Yeni Ürün Geliştirme İhtiyacı



### 3.13.5. İç Pazarda Büyüme

Gelecek 3 yıllık süreçte iç pazarda büyüme ihtiyacı bulunan işletmelerin oranı %94,5 (86 işletme) iken, %5,5'lik (5 işletme) kısım büyüme ihtiyacı olmadığı görüşündedir.

### Grafik 30. İşletmelerin İç Pazarda Büyüme İhtiyacı

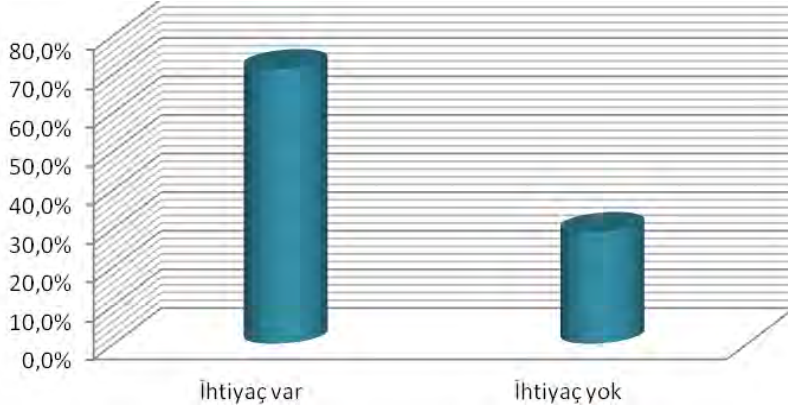


### 3.13.6. Dış Pazara Açılma

İşletmelerin gelecek 3 yıllık süreçte dış pazara açılma ihtiyacı olup olmadığını belirlemek amacıyla sorulan anket sorusuna verilen cevaplara göre; işletmelerin %71,1'i (64 işletme) dış pazara ihtiyacı olduğunu belirtmiş, %28,9'u (26 işletme) ise ihtiyacı olmadığını beyan etmiştir.



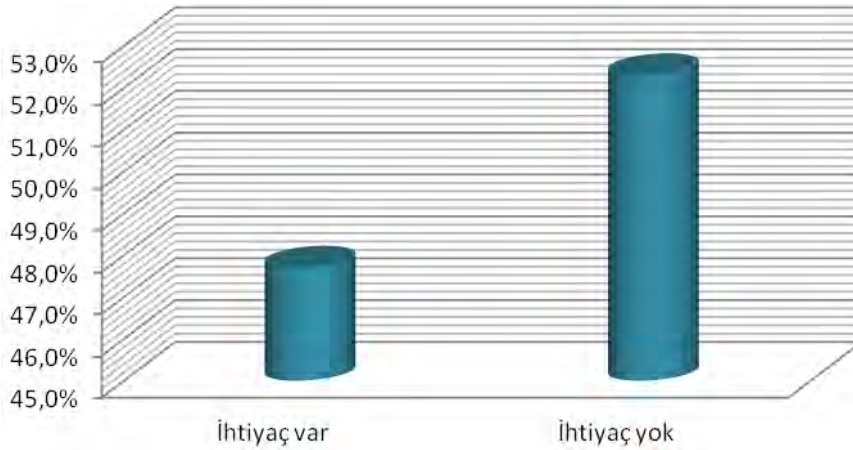
### Grafik 31. İşletmelerin Dış Pazarlara Açılma İhtiyacı



#### 3.13.7. Yeni Dağıtım Kanalı Oluşturma

Gelecek 3 yıllık süreçte yeni bir dağıtım kanalı oluşturulmasına ihtiyaç duyan işletmelerin oranı %47,7 (42 işletme) iken, bu konuda geleceğe yönelik bir ihtiyacı olmadığını belirten işletmelerin oranı ise %52,3'tür (46 işletme).

### Grafik 32. İşletmelerin Yeni Dağıtım Kanalı Oluşturma Planı

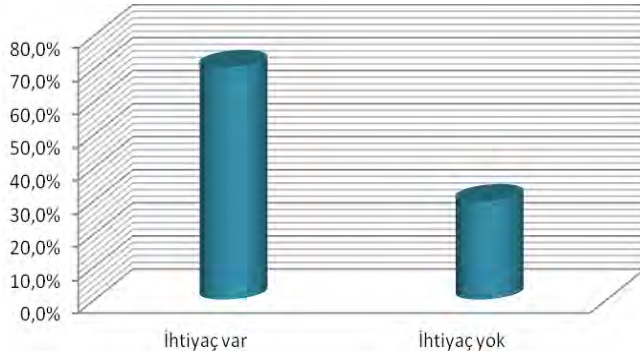


#### 3.13.8. Markalaşma

Gelecek 3 yıllık süreçte markalaşma ihtiyacı olduğunu beyan eden işletme sayısının oranı %70,3 (64 işletme) olurken, markalaşma ihtiyacı olmadığını belirten işletmelerin oranı ise 29,7'dir (27 işletme).



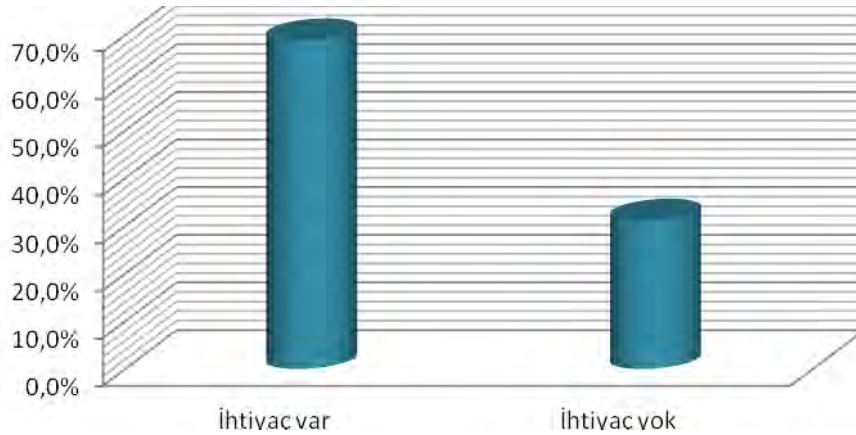
**Grafik 33. İşletmelerin Markalaşma Bilgisi**



### 3.13.9. Yeni Makine

Yeni makine alımı ile üretimde yenilik, kapasite artışı ve çeşitlilik sunmak isteyen işletmelerin oranı %68,9 (62 işletme) olurken, yeni makine alımına ihtiyacı olmadığını düşünen işletme sayısının oranı %31,1'dir (28 işletme).

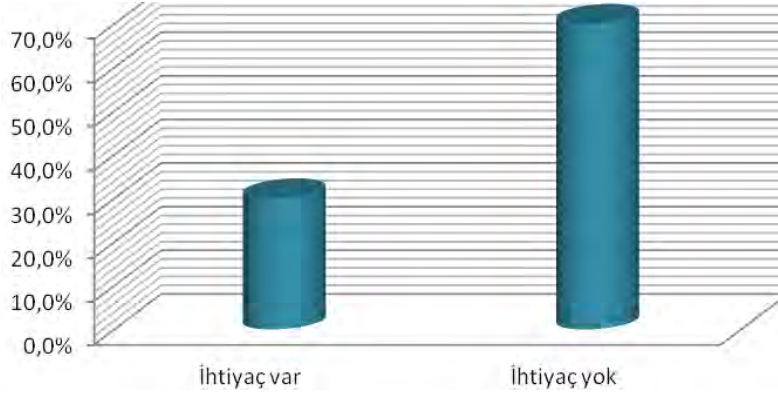
**Grafik 34. İşletmelerin Yeni Makine İhtiyacı**



### 3.13.10. Yazılım/Program

Bodrum ilçesinde yat üreticisi ve tedarikçisi olarak faaliyet gösteren işletmelerin gelecek 3 yıllık süreçte yeni bir yazılım veya programa ihtiyaçları olup olmadığını öğrenme amaçlı anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; işletmelerin %70'i (63 işletme) bu konuda bir ihtiyaçları olmadığını beyan etmişlerdir.

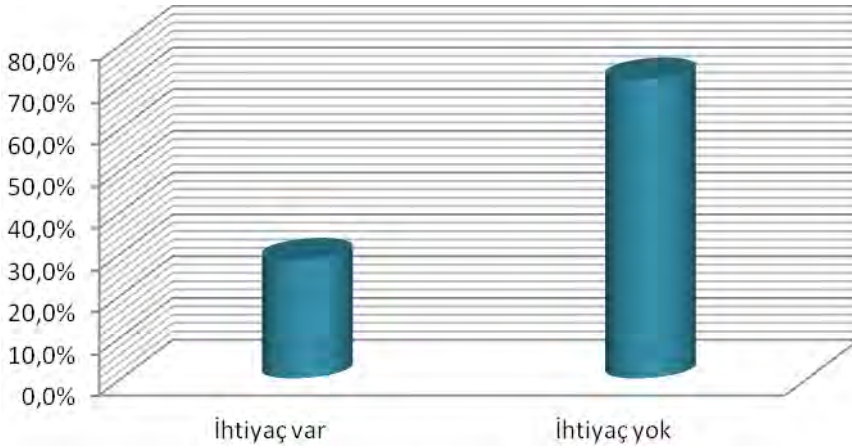
### Grafik 35. İşletmelerin Yazılım/Program İhtiyacı



#### 3.13.11. Yönetim Danışmanlığı

Gelecek 3 yıllık süreçte yönetim danışmanlığı konusunda hizmet alımına ihtiyacı olduğunu bildiren işletme sayısının oranı %28,4 (25 işletme) olurken, ihtiyacı olmadığını belirten işletmelerin oranı %64,3'tür (63 işletme).

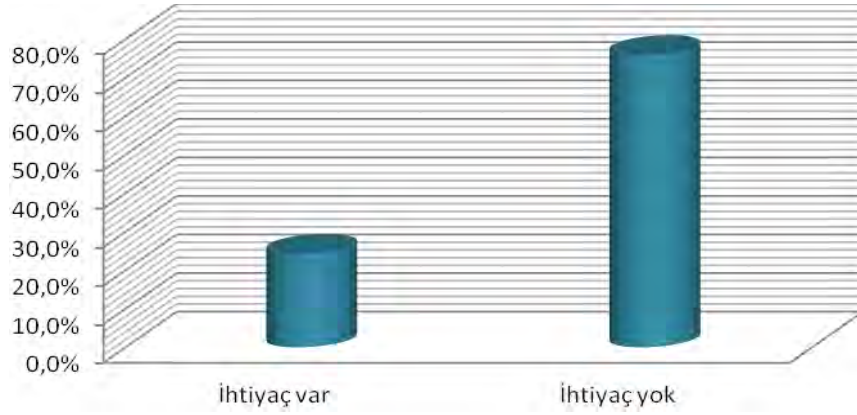
### Grafik 36. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı İhtiyacı



#### 3.13.12. Yeni Bir Ortak

Gelecek 3 yıllık süreçte yeni bir ortağa ihtiyacı olduğunu belirten işletmelerin oranı %24,2 (22 işletme) olurken, ihtiyacı olmayan işletmelerin oranı %70,4'tür (69 işletme).

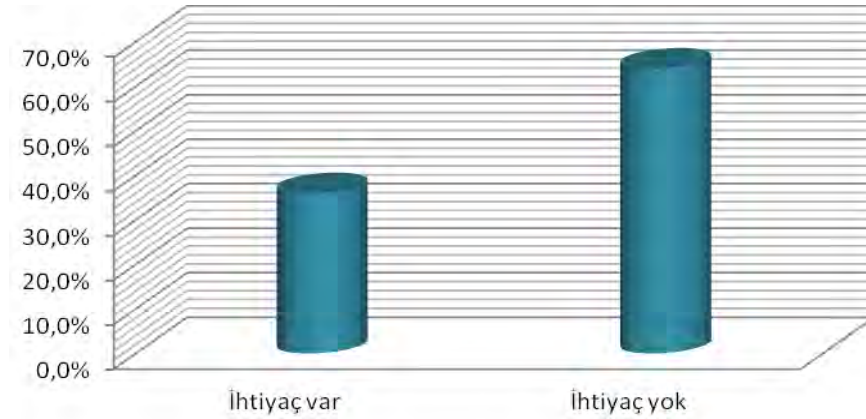
**Grafik 37. İşletmelerin Yeni Ortak İhtiyacı**



### 3.13.13. Planlı Bakım Sistemi

Planlı bakım sistemi konusunda gelecek 3 yıl içerisinde bir hizmet alımına ihtiyaç olduğunu belirten işletmelerin oranı %36 (32 işletme) olurken, bu konuda bir hizmet alımına ihtiyacı olmadığını belirten işletme sayısının oranı %64 (57 işletme) olarak tespit edilmiştir.

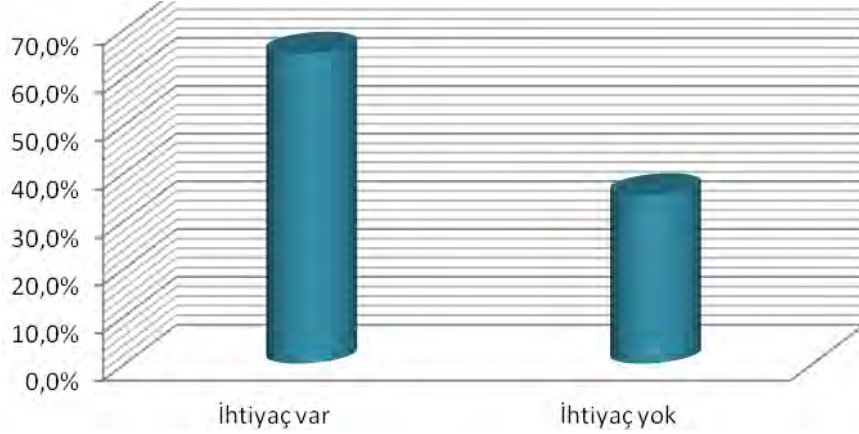
**Grafik 38. İşletmelerin Planlı Bakım İhtiyacı**



### 3.13.14. Nitelikli Personel

Gelecek 3 yıllık süreçte nitelikli personel ihtiyacı bulunduğunu belirten işletme sayısının oranı %64,8 (59 işletme) olurken, %35,2'sinin (32 işletme) ihtiyacı olmadığını tespit edilmiştir.

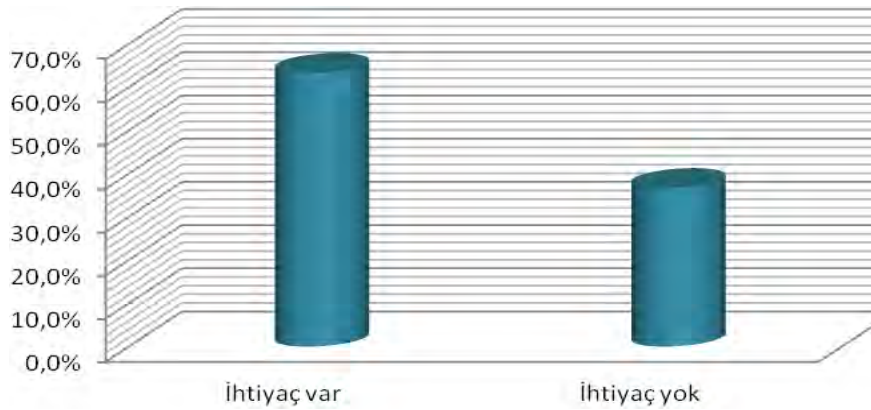
### Grafik 39. İşletmelerin Nitelikli Personel İhtiyacı



#### 3.13.15. Çalışanların Mesleki Eğitimi

Gelecek 3 yıllık süreç göz önünde bulundurulduğunda çalışanlarının mesleki eğitime ihtiyacı olduğunu belirten işletmelerin oranı %63,3 (57 işletme) olurken, çalışanlarının mesleki eğitime ihtiyacı olmadığını beyan eden işletmelerin oranı %36,7'dir (33 işletme).

### Grafik 40. İşletme Personelinin Mesleki Eğitim İhtiyacı



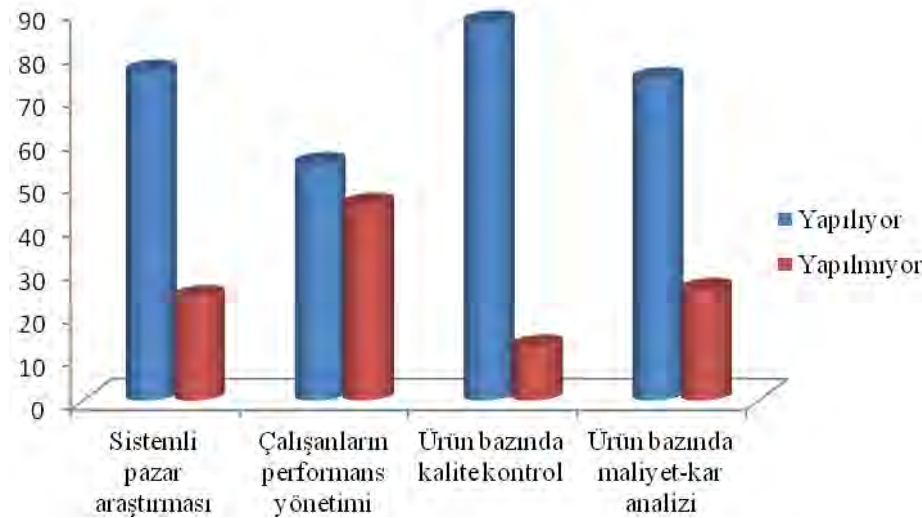
#### 3.14. İşletmelerin 3 Yıllık Planlarının Değerlendirme Sonuçları

- ✓ İşletmelerin gelecek 3 yıllık süreçle ilgili ihtiyaçları değerlendirildiğinde ciddi ölçüde yatırım için ek finansa ve ilave işletme sermayesine ihtiyaç bulunduğu tespit edilmiştir.

- ✓ İşletmelerin hemen hemen yarısı ürün kalitesinin iyileştirilmesi noktasında bir ihtiyacı bulunmadığını belirtirken, diğer yarısı ürün kalitesini iyileştirme noktasında ihtiyaç içerisinde olduğunu beyan etmiştir.
- ✓ İşletmeler ağırlıklı olarak yeni ürün geliştirme ve markalaşma ihtiyacı hissetmektedir.
- ✓ İşletmeler özellikle iç pazar olmak üzere dış pazarda da büyüme ihtiyacı içerisinde dir.
- ✓ Yeni bir dağıtım kanalı oluşturma noktasında pek çok işletmenin ihtiyacı bulunmamaktadır.
- ✓ İşletmelerin çoğunluğu üretim teknolojisinin geliştirilmesi ve planlı bakım noktasında ihtiyacı olduğunu belirtirken, yazılım vb. program temini ihtiyacı içerisinde bulunmadıkları tespit edilmiştir.
- ✓ İşletmeler yönetim danışmanlığı desteğine ve yeni bir ortaklık ilişkisine sıcak bakmamaktadır.
- ✓ İşletmeler çoğunlukla nitelikli elemana ve mevcut elemanlarının mesleki niteliklerinin artırılması için eğitime ihtiyaç duyduklarını beyan etmişlerdir.

### 3.15. İşletmelerde Yapılan Diğer Çalışmalar

**Grafik 41. İşletmelerde Yapılan Diğer Çalışmalar**





- ✓ Ankete katılan ve Bodrum'da yat üreticisi ve tedarikçisi olarak faaliyet gösteren işletmelerin sistemli pazar araştırması yapıp yapmadığını belirlemek amacıyla sorulan soruya alınan cevaplara göre; işletmelerin %76,1'i pazar araştırması yapıldığını, %23,9'u ise yapılmadığını beyan etmiştir.
- ✓ İşletme çalışanlarının performans yönetiminin değerlendirilip değerlendirilmediği incelendiğinde ise; işletmelerin %54,7'sinin çalışanlarına performans yönetimi uyguladığı, %45,3'ünün ise uygulamadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- ✓ Ürün bazında kalite kontrol çalışmaları yapıldığını ifade eden işletmelerin oranı %87,5 olurken, kalite kontrol çalışması yapmayan işletmelerin oranı %12,5'tir.

Ürün bazında maliyet-kar analizi yapan işletmeleri tespit etmek amacıyla sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; işletmelerin %74,4'ü analiz yaparken, %25,6'sı yapmamaktadır.

### 3.16. Eğitim ve Danışmanlık İhtiyacının Değerlendirmesi

#### 3.16.1. Reklam ve Pazarlama

Son 5 yıl içerisinde reklam ve pazarlama alanında danışmanlık ve/veya eğitim hizmeti satın alan işletme sayısının oranı %29,6 olurken, %55,1'i hizmet alımı yapmadığını beyan etmiştir. Gelecek 3 yıl içerisinde hizmet alımı yapma ihtiyacı olan işletmelerin oranı %64,3 olurken, %19,4'ü ihtiyacı olmadığını belirtmiştir.

**Tablo 31. İşletmelerin Reklam ve Pazarlama Değerlendirmesi**

		<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>	<b>Cevaplanmayan</b>
<b>Son 5 yıl içerisinde hizmet satın alımı yapıldı</b>	<b>Sayı</b>	29	54	15
	<b>Yüzde (%)</b>	29,6	55,1	15,3
<b>Gelecek 3 yıl içerisinde hizmet alımına ihtiyaç var</b>	<b>Sayı</b>	63	19	16
	<b>Yüzde (%)</b>	64,3	19,4	16,3

Reklam ve pazarlama hizmetlerini son 5 yıl içerisinde alan işletmeler ile gelecek 3 yıl içerisinde almayı planlayan işletmelerin karşılaştırmalı analizleri yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre; daha önce reklam ve pazarlama desteği alımı yapan işletmelerin %88,9'u 3 yıl içerisinde tekrar alımda bulunmayı planlarken, %11,1'i planlamamaktadır. Bunun yanı sıra son 5 yıl içerisinde reklam ve pazarlama hizmeti alımı yapmayan firmaların %72,9'u gelecek 3 yıl içerisinde alım yapmayı planlamakta, %27,1'i de planlamamaktadır.

**Grafik 42. İşletmelerin Reklam ve Pazarlama Değerlendirmesi**



### 3.16.2. Satış ve Dağıtım

Son 5 yıl içerisinde satış ve dağıtım alanında danışmanlık ve/veya eğitim hizmeti satın alımı yapan işletmelerin sayısının oranı %20,4 olurken, hizmet alımı yapmayan işletmelerin oranı %63,3'tür. Gelecek 3 yıllık planları dâhilinde satış ve dağıtım konusunda hizmet alımı ihtiyacı olan işletmelerin oranı ise %55 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 32. İşletmelerin Satış ve Dağıtım Değerlendirmesi**

		Evet	Hayır	Cevaplanmayan
<b>Son 5 yıl içerisinde hizmet satın alımı yapıldı</b>	<b>Sayı</b>	20	62	16
	<b>Yüzde (%)</b>	20,4	63,3	16,3
<b>Gelecek 3 yıl içerisinde hizmet alımına ihtiyaç var</b>	<b>Sayı</b>	54	28	16
	<b>Yüzde (%)</b>	55,1	28,6	16,3



Satış ve dağıtım hizmetlerini son 5 yıl içerisinde alan işletmeler ile gelecek 3 yıl içerisinde almayı planlayan işletmelerin karşılaştırmalı analizleri yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre; daha önce satış ve dağıtım konusunda destek alan işletmelerin %90'ı 3 yıl içerisinde tekrar alımda bulunmayı planlarken, %10'u planlamamaktadır. Bunun yanı sıra son 5 yıl içerisinde satış ve dağıtım desteği almayan firmaların %58,2'si gelecek 3 yıl içerisinde alım yapmayı planlamakta, %41,8'i de planlamamaktadır.

**Grafik 43. İşletmelerin Satış ve Dağıtım Değerlendirmesi**



### 3.16.3. Yönetim ve Organizasyon

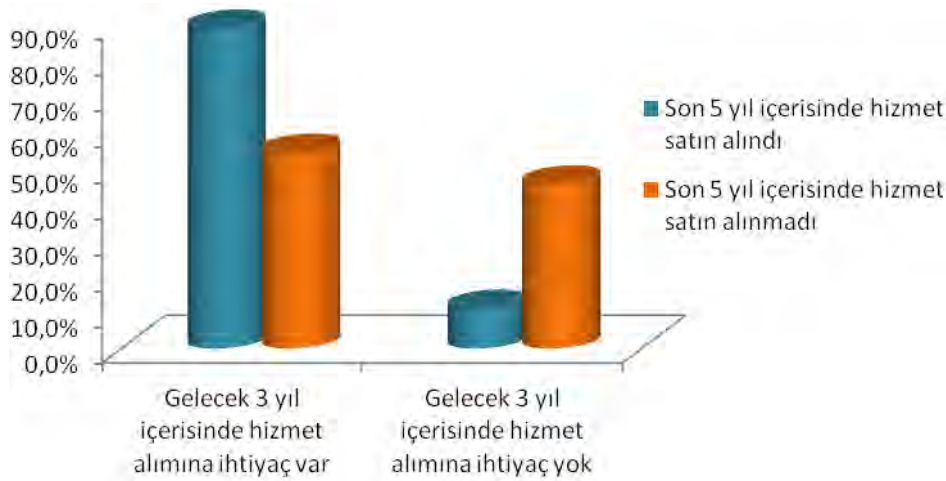
Son 5 yıl içerisinde yönetim ve organizasyon konusunda danışmanlık ve/veya eğitim hizmeti alan işletmelerin sayısının oranı %19,4'tür. Gelecek 3 yıl içerisinde bu konuda hizmet alımı yapmayı planlayan işletmelerin oranı %51 olurken, %31'i planlamamaktadır.

**Tablo 33. İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Değerlendirmesi**

		Evet	Hayır	Cevaplanmayan
Son 5 yıl içerisinde hizmet satın alımı yapıldı	Sayı	19	63	16
	Yüzde (%)	19,4	64,3	16,3
Gelecek 3 yıl içerisinde hizmet alımına ihtiyaç var	Sayı	51	31	16
	Yüzde (%)	52	31,6	16,3

Yönetim ve organizasyon hizmetlerini son 5 yıl içerisinde alan işletmeler ile gelecek 3 yıl içerisinde almayı planlayan işletmelerin karşılaştırmalı analizleri yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre; daha önce yönetim ve organizasyon desteği alımı yapan işletmelerin %88,9'u 3 yıl içerisinde tekrar alımda bulunmayı planlarken, %11,1'i planlamamaktadır. Bunun yanı sıra son 5 yıl içerisinde yönetim ve organizasyon hizmeti alımı yapmayan firmaların %54,4'ü gelecek 3 yıl içerisinde alım yapmayı planlamakta, %45,6'sı da planlamamaktadır.

**Grafik 44. İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Değerlendirmesi**



#### 3.16.4. İnsan Kaynaklarının Gelişimi

Ankete katılan ve Bodrum'da yat üreticisi ve tedarikçisi olarak faaliyet gösteren işletmelerin son 5 yıl içerisinde insan kaynakları gelişimi konusunda hizmet alımı yapıp yapmadığını belirlemek için anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; işletmelerin %11,2'si hizmet alımı yaptığını beyan etmiştir. Gelecek 3 yıl içerisinde insan kaynaklarının gelişimi konusunda hizmet alımı yapma ihtiyacı olan firmaların oranı ise %45,9'dur.

**Tablo 34. İşletmelerin İnsan Kaynakları Gelişimi Değerlendirmesi**

		Evet	Hayır	Cevaplanmayan
Son 5 yıl içerisinde hizmet satın alımı yapıldı	Sayı	11	71	16
	Yüzde (%)	11,2	72,4	16,3
Gelecek 3 yıl içerisinde hizmet alımına ihtiyaç var	Sayı	45	37	16
	Yüzde (%)	45,9	37,8	16,3

### 3.16.5. Toplam Kalite Yöntemi

Ankete katılan işletmelerin son 5 yıl içerisinde toplam kalite yönetimi konusunda hizmet alımı yapıp yapmadığını belirlemek için sorulan anket sorusuna alınan cevaplara göre; işletmelerin %15,3'ü son 5 yıl içerisinde hizmet alımı yaptığını beyan etmiştir. Gelecek 3 yıllık süreçte bu konuda ihtiyaçları olduğunu belirten işletme sayısının oranı ise %48'dir.

**Tablo 35. İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi Değerlendirmesi**

		<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>	<b>Cevaplanmayan</b>
<b>Son 5 yıl içerisinde hizmet satın alımı yapıldı</b>	<b>Sayı</b>	15	67	16
	<b>Yüzde (%)</b>	15,3	68,4	16,3
<b>Gelecek 3 yıl içerisinde hizmet alımına ihtiyaç var</b>	<b>Sayı</b>	47	35	16
	<b>Yüzde (%)</b>	48	35,7	16,3

### 3.16.6. Dış Ticaret

Son 5 yıl içerisinde dış ticaret konusunda eğitim ve/veya danışmanlık hizmet alımı yapan işletmelerin oranı %7,1 olurken, işletmelerin %75,5'i hizmet alımı yapmadıklarını belirtmişlerdir. Gelecek 3 yıl içerisinde dış ticaret konusunda eğitim ve/veya danışmanlık hizmet alımı yapmayı planlayan işletmelerin oranı ise %50 olarak ifade edilmiştir.

**Tablo 36. İşletmelerin Dış Ticaret Değerlendirmesi**

		<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>	<b>Cevaplanmayan</b>
<b>Son 5 yıl içerisinde hizmet satın alımı yapıldı</b>	<b>Sayı</b>	7	74	17
	<b>Yüzde (%)</b>	7,1	75,5	17,3
<b>Gelecek 3 yıl içerisinde hizmet alımına ihtiyaç var</b>	<b>Sayı</b>	49	33	16
	<b>Yüzde (%)</b>	50	33,7	16,3

### 3.16.7. Makine Bakımı

Son 5 yıl içerisinde makine bakımı konusunda eğitim ve/veya danışmanlık hizmet alımı yapan işletmelerin sayısı %18,4 olurken, hizmet alımı yapmayan işletmelerin oranı %64,3'tür. Gelecek 3 yıl içerisinde makine bakımı konusunda eğitim ve/veya danışmanlık hizmet alımına ihtiyacı olduğunu belirten işletmelerin oranı ise %56,1'dir.

**Tablo 37. İşletmelerin Makine Bakımı Değerlendirmesi**

		<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>	<b>Cevaplanmayan</b>
<b>Son 5 yıl içerisinde hizmet satın alımı yapıldı</b>	<b>Sayı</b>	18	63	17
	<b>Yüzde (%)</b>	18,4	64,3	17,3
<b>Gelecek 3 yıl içerisinde hizmet alımına ihtiyaç var</b>	<b>Sayı</b>	55	27	16
	<b>Yüzde (%)</b>	56,1	27,6	16,3

### 3.16.8. Finans Yönetimi

İşletmelerin finans yönetimi konusunda son 5 yıl içerisinde eğitim ve/veya danışmanlık hizmet alımı gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirlemek için anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; işletmelerin %13,3'ü eğitim ve/veya danışmanlık hizmet satın alımı yapıldığını beyan ederken, %69,4'ü bu konuda eğitim ve/veya danışmanlık hizmet alımı yapmamıştır. Gelecek 3 yıl içerisinde bu konuda hizmet alımı yapmayı planlayan işletmelerin oranı ise %50 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 38. İşletmelerin Finans Yönetimi Değerlendirmesi**

		<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>	<b>Cevaplanmayan</b>
<b>Son 5 yıl içerisinde hizmet satın alımı yapıldı</b>	<b>Sayı</b>	13	68	17
	<b>Yüzde (%)</b>	13,3	69,4	17,3
<b>Gelecek 3 yıl içerisinde hizmet alımına ihtiyaç var</b>	<b>Sayı</b>	49	33	16
	<b>Yüzde (%)</b>	50	33,7	16,3

### 3.16.9. Proje Yönetimi

Bodrum Yat İmalatı İş Kümesi Rotasını Çiziyor Projesi kapsamında görüşülen işletmelere proje yönetimi konusunda eğitim ve/veya danışmanlık hizmeti alıp almadıklarıyla ilgili anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; işletmelerin %12,2'si hizmet satın alımı yapıldığını belirtirken, %70,4'ü hizmet alımı yapmadığını belirtmiştir. Gelecek 3 yıl içerisinde proje yönetimi konusunda hizmet alımına ihtiyacı olduğunu belirten işletme sayısının oranı ise %50'dir.

**Tablo 39. İşletmelerin Proje Yönetimi Değerlendirmesi**

		Evet	Hayır	Cevaplanmayan
Son 5 yıl içerisinde hizmet satın alımı yapıldı	Sayı	12	69	17
	Yüzde (%)	12,2	70,4	17,3
Gelecek 3 yıl içerisinde hizmet alımına ihtiyaç var	Sayı	49	33	16
	Yüzde (%)	50	33,7	83,7

### 3.16.10. Üretim Planlama ve Kontrol

İşletmelerin üretim planlama ve kontrol alanında hizmet alımı gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirlemek için sorulan anket sorularından alınan cevaplara göre; %18,4'ü son 5 yıl içerisinde hizmet alımı yaptığını belirtmiştir. İşletmelerin %49'u da gelecek 3 yıl içerisinde üretim planlama ve kontrol alanında hizmet alımına ihtiyacı olduğunu beyan etmiştir.

**Tablo 40. İşletmelerin Üretim Planlama ve Kontrol Değerlendirilmesi**

		Evet	Hayır	Cevaplanmayan
Son 5 yıl içerisinde hizmet satın alımı yapıldı	Sayı	18	63	17
	Yüzde (%)	18,4	64,3	17,3
Gelecek 3 yıl içerisinde hizmet alımına ihtiyaç var	Sayı	48	34	16
	Yüzde (%)	49	34,7	16,3

### 3.17. İşletmelerin Eğitim ve/veya Danışmanlık Hizmet Alımları Değerlendirme Sonuçları

- ✓ İşletmelerin eğitim ve/veya danışmanlık hizmeti alma verileri incelediğinde son 5 yıllık süreçte en çok “Reklam ve pazarlama, satış ve dağıtım ile yönetim ve organizasyon” alanlarında hizmet alımına başvurduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte tüm alanlarda işletmelerin eğitim ve/veya danışmanlık desteği alma eğiliminde olmadığı görülmektedir.
- ✓ Son 5 yıllık süreçte işletmeler eğitim ve/veya danışmanlık desteği konusunda hizmet alımına yeterli ölçüde başvurmamakla birlikte, işletmelerin çoğunluğu gelecek 3 yıllık süreçte eğitim ve/veya danışmanlık konularında hizmet alımına ihtiyaçları olduğunu ifade etmiştir.
- ✓ Son 5 yıllık süreçte eğitim ve/veya danışmanlık desteği almış olan işletmelerin gelecek 3 yıllık süreci değerlendirdiğinde eğitim ve/veya danışmanlık konusunda bir hizmet alımına daha fazla ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir.

### 3.18. İşletmelerin Kümelenme Eğilimleri

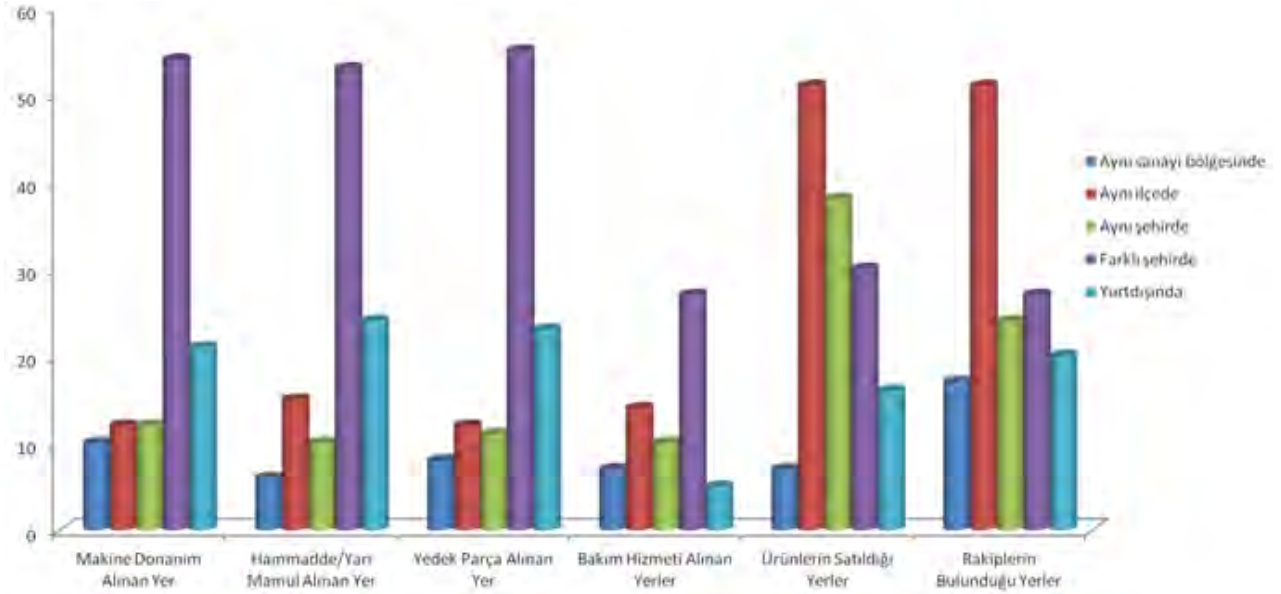
Bodrum ve çevresinde yat üretim sektöründe üretici ve tedarikçi olarak faaliyet gösteren işletmelerin kümelenme eğilimleri incelendiğinde elde edilen sonuçlar aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Buna göre işletmelerin makine donanımlarını, hammadde ve yarı mamullerini ve bakım hizmetlerini büyük ölçüde farklı şehirlerden temin ettikleri görülmektedir.

Diğer taraftan işletmelerin müşterilerinin ve rakiplerinin çoğunlukla aynı ilçede bulunduğu tespit edilmiştir.



**Grafik 45. İşletmelerin Kümelenme Eğilimleri**



### 3.19. Genel Değerlendirme

Bu bölümde Bodrum'da faaliyet gösteren yat üreticisi ve yat üretim tedarikçisi işletmelerin genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. Bulunan sonuçlar şu şekildedir:

- ✓ İşletmeler istihdam kapasitesi açısından değerlendirildiğinde genel olarak mikro ölçekli işletme statüsündedir.
- ✓ İşletmelerde ağırlıklı erkek personel istihdam edilmektedir ve personellerin eğitim seviyesi genellikle ilkökul düzeyindedir. Personelin eğitim seviyesinin yükseltilmesi için bu alanda mesleki eğitimin yaygınlaştırılmasına yönelik politikalar ve stratejiler oluşturulmalıdır.
- ✓ İşletmelerin bilgisayar, internet bağlantısı ve internet sitesi sahipliği açısından bilişim altyapısının nispeten güçlü olduğunu belirtmek mümkündür.
- ✓ İşletmeler büyük oranda sipariş usulü ile üretim yapmaktadır ve nihai ürün satışı ağırlıklıdır. İşletmeler arasında "işgücü ve makine eşit üretim" şekli daha yaygındır.
- ✓ Yat üreticisi işletmeler arasında "kendi markası" ile satış oranı ağırlıklı iken, yat üretim tedarikçisi işletmeleri arasında markalaşma kültürü zayıf kalmıştır.



- ✓ Yat üreticisi işletmeler arasında ihracat daha yaygın iken, yat üretim tedarikçisi işletmeler arasında ihracat oranı oldukça düşüktür. İhracat yapmama nedeni genellikle “iç pazarlardan tatmin olma” şeklinde beyan edilmiştir. İhracatın ise ağırlıklı olarak Avrupa ülkelerine yapıldığı görülmektedir.
- ✓ İşletmeler arasında AR-GE çalışmaları yaygın değildir. Bunun nedeni “ihtiyaç duyulmaması” olarak belirtilmiştir. İşletmelerde AR-GE’nin öneminin kavranması ve AR-GE kültürünün yaygınlaşması için çalışmalar yürütülmelidir.
- ✓ Sertifikasyon ve belgelendirme oranının düşük olması, kayıt tutma kültürünün zayıflığı, departmanlaşmanın yaygın olmaması vb. nedenlerden ötürü işletmeler arasında kurumsallaşma düzeyinin düşük seviye olduğunu belirtmek mümkündür. Bu alanda gelişme gösterebilmesi için işletmelerin desteklenmesi gerekmektedir.

İşletmelerin yarısından fazlasının yeni bir yatırım planı söz konusudur ve çoğunlukla üretim alanında gelişim için yeni bir yatırım hedeflenmektedir. Yatırım yapma fikri olmayanlar bunun nedenini daha çok “talep yetersizliği” ile bağdaştırmaktadır. Diğer taraftan işletmeler arasında alternatif finansman olanaklarından yararlanma kültürü gelişmemiştir. Yatırımlar büyük oranda öz kaynağa dayalı yapıldığından yeni yatırımların artırılması için işletmeler arasında alternatif finansman kaynaklarından yararlanma oranının artırılması için destek çalışmaları yürütülmelidir.

#### 4. HİZMET ANKETLERİ

Araştırma çalışması çerçevesinde yat üreticisi ve üretim tedarikçisi işletmeler dışında, ayrıca hizmet üretimi yapan işletmeler de çalışmaya dâhil edilmiştir. Bu kapsamda 30 işletme ile birebir anket görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması yürütülen ve Bodrum Ticaret Odası’na kayıtlı olan işletmelerin hizmet alanları aşağıdaki şekildedir:

- Deniz ve kıyı sularında yat işletmeciliği
- Su üstü ve su altı deniz sporları hizmeti faaliyetleri,
- Tarifeli olsun ya da olmasın, deniz ve sahil sularında yolcuların taşınması,
- Deniz ve kıyı sularında yolcu gemilerinin ve teknelerinin mürettebatıyla birlikte kiralanması (gezinti tekneleri dâhil),

- Kıyı sularında yolcuların feribotlarla, kruvaziyer gemilerle ve teknelerle taşınması (Deniz otobüsleri işletmeciliği dâhil, uluslararası denizler ile göl ve nehirlerde yapılanlar hariç)
- Gezinti tekneleri işletmeciliği,
- Düzenli sefer yapan gemi acenteleri.

#### 4.1. Kuruluş Yılı

Ankete katılan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kuruluş yılları incelendiğinde; işletmelerin %30'unun 1991 ila 2000 yılları arasında kurulduğu, %20'sinin 1990 yılı ve öncesinde kurulduğu tespit edilmiştir. 2010 yılı sonrası kurulan işletme sayısının oranı ise %16,7 olarak bulunmuştur.

**Tablo 41. İşletmelerin Kuruluş Yılları**

Yıllar	Sayı	Yüzde (%)
2012	2	6,7
2011	3	10
2010-2009	2	6,7
2008-2006	3	10
2005-2001	1	3,3
2000-1991	9	30
1990 yılı ve öncesi	6	20
Cevaplanmayan	4	13,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

#### 4.2. Hukuki Yapı

Ankete katılan işletmelerin hukuki yapıları incelendiğinde; işletmelerin %50'sinin hukuki yapısı limited şirketi iken, %20'sinin anonim şirketi ve diğer %20'sinin ise şahıs şirkettir.

**Tablo 42. İşletmelerin Hukuki Yapıları**

Hukuki Statü	Sayı	Yüzde (%)
Şahıs Şirketi	6	20
Limited Şirketi	15	50
Anonim Şirketi	6	20
Diğer	1	3,3
Cevaplanmayan	2	6,7
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

### 4.3. Personel Bilgileri

#### 4.3.1. Personel Sayısı

Ankete katılan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin personel bilgileri incelendiğinde; %43,3 ile en fazla orana 1-5 arası personel çalıştıran işletmeler sahiptir. %23,3 oranı ile 6-10 arası personel çalıştıran işletmeler ikinci sırada ve %16,7 ile 11-15 arası personel çalıştıran işletmeler üçüncü sırada yer almaktadır.

**Tablo 43. İşletmelerin Personel Sayısı**

Personel Sayısı	Sayı	Yüzde (%)
1-5 Kişi	13	43,3
6-10 Kişi	7	23,3
11-15 Kişi	5	16,7
16-20 Kişi	2	6,7
Cevaplanmayan	3	10
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

İşletmelerde çalışan personellerin detaylı incelemesi yapıldığında ise elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Bir işletmede ortalama 6 personel çalışmaktadır. Ortalama her 10 kişiden 1'i yönetici, 1'i idari personel ve 3'ü işçidir. Ankete katılan işletmelerin hiçbirinde mühendis bulunmamaktadır.

#### 4.3.2. Personelin Pozisyonu

**Tablo 44. İşletmelerin Personel Bilgileri**

Personelin Pozisyonu	En Düşük Çalışan Sayısı	En Yüksek Çalışan Sayısı	Ortalama
Yönetici	1	3	1,41
İdari Personel	0	10	1,31
Mühendis	0	0	0
Teknisyen	0	2	0,07
Usta	0	4	0,27
İşçi	0	16	3,20

İşletmelerde çalışan personellerin cinsiyet yapısı incelendiğinde; erkek personeli olmayan 1 işletme varken, kadın personel çalıştırmayan 8 işletme olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.3.3. Personelin Cinsiyet Bilgisi

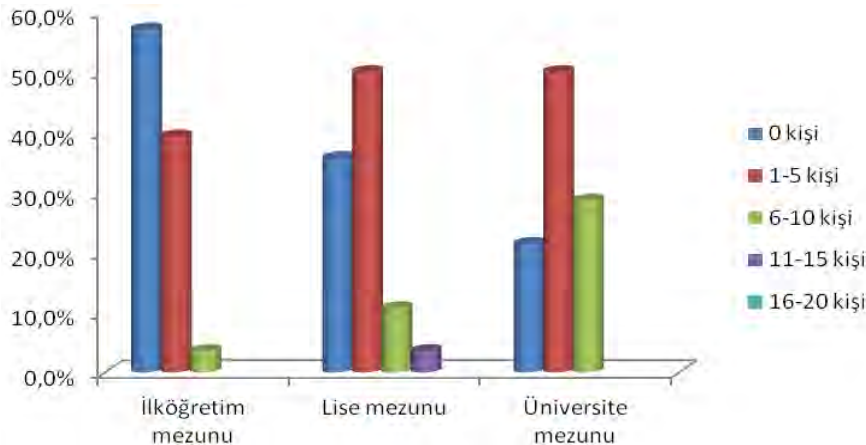
**Tablo 45. İşletmelerin Personellerin Cinsiyet Bilgisi**

Personel Sayısı	Erkek Personel		Kadın Personel	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
<b>0 Kişi</b>	1	3,3	8	26,7
<b>1-5 Kişi</b>	18	60	20	66,7
<b>6-10 Kişi</b>	5	16,7	1	3,3
<b>11-15 Kişi</b>	2	6,7	0	0
<b>16-20 Kişi</b>	3	10	0	0
<b>Cevaplanmayan</b>	1	3,3	1	3,3
<b>Toplam</b>	30	100	30	100

#### 4.3.4. Personelin Eğitim Bilgisi

Hizmet işletmelerinde çalışan personellerin eğitim durumları incelendiğinde; lise ve üniversite düzeyinde eğitim seviyesine sahip personel sayısının ilköğretim düzeyinde eğitim seviyesine sahip personel sayısından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Grafik 46. Personellerinin Eğitim Bilgisi**



#### 4.4. Bilişim Altyapısı Bilgileri

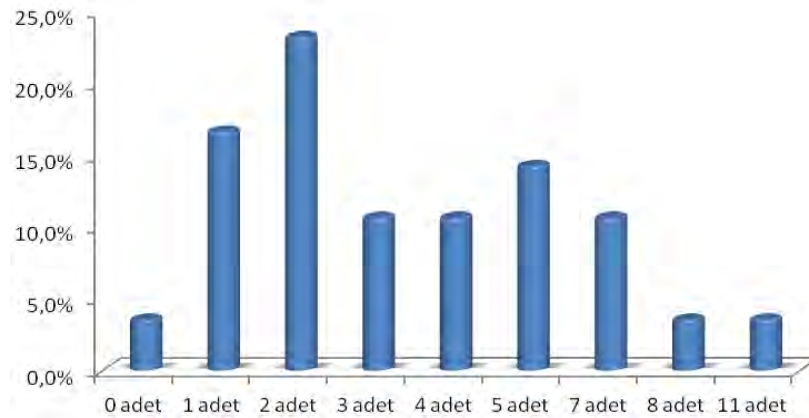
İşletmelerin bilişim altyapısı ile ilgili anket soruları sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; işletmelerin %93'ünün (27 işletme) internet bağlantısı ve %75,9'unun (22 işletme) da internet sitesi vardır.

**Grafik 47. İşletmelerin Bilişim Bilgileri**



İşletmelerin sahip oldukları bilgisayar sayıları incelendiğinde; işletmelerin %25'inin (7 işletme) ortalama 2 bilgisayarı olduğu, %18'inin (5 işletme) 1 bilgisayarı olduğu, %3,6'sının (1 işletme) ise hiç bilgisayarı olmadığı tespit edilmiştir.

**Grafik 48. İşletmelerin Bilgisayar Sayısı Bilgileri**



## 4.5. İşletme Bilgileri

### 4.5.1. İş Yeri Büyüklüğü

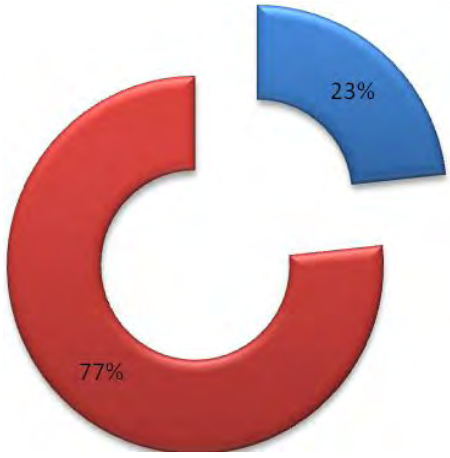
İşletmelerin kapalı ve açık alan büyüklüklerini tespit etmek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; işletmelerin %50'si açık alana sahip değildir. Açık alana sahip işletmelerin %10 oranıyla en çok 1-20 m<sup>2</sup>alana sahip olduğu tespit edilmiştir. Kapalı alana sahip işletmelerin %23,3'ü oranı ile en çok 51 ila 100 m<sup>2</sup>arası kapalı alan büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 46. İşletmelerin İş Yeri Büyüklüğü**

	Kapalı Alan		Açık Alan	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
0 m <sup>2</sup>	1	3,3	15	50
1-20 m <sup>2</sup>	2	6,7	3	10
21-50 m <sup>2</sup>	4	13,3	2	6,7
51-100 m <sup>2</sup>	7	23,3	1	3,3
101-250 m <sup>2</sup>	4	13,3	0	0
251-500 m <sup>2</sup>	2	6,7	0	0
501-1000 m <sup>2</sup>	1	3,3	0	0
1000+ m <sup>2</sup>	1	3,3	0	0
Cevaplanmayan	9	30	9	30
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

#### 4.5.2. İş Yeri Mülkiyeti

Grafik 49. İş Yeri Mülkiyeti



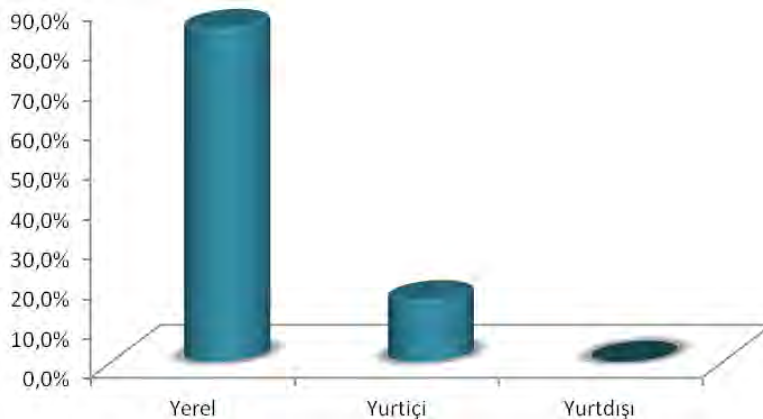
■ Kendi mülkü  
■ Kira

İşletmelerin mülkiyet bilgileri incelendiğinde; %77'sinin (23 işletme) mülkiyetlerinin kiralık, %23'ünün(7işletme) de kendi mülkünde faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

#### 4.5.3. İşletmelerin Rakipleri

İşletmelerin rakiplerinin hangi bölgelerde bulduklarını belirlemek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; işletmelerin %84,2'si(16işletme) rakiplerinin Bodrum ve çevresinde bulunduğunu belirtirken, %15,8'i (3 işletme) yurtiçinde bulunduğunu belirtmiştir. İşletmelerin hiçbirisi yurtdışında rakibi bulunduğunu belirtmemiştir.

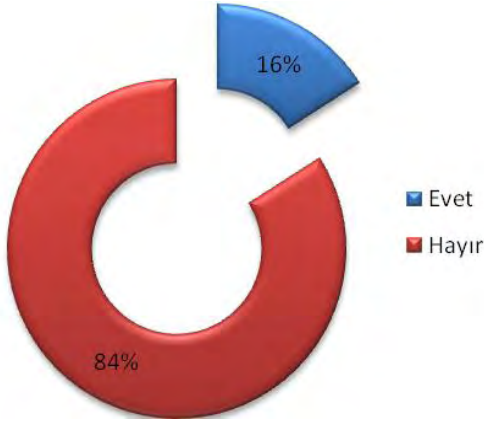
Grafik 50. İşletmelerin Rakipleri





#### 4.5.4. KOSGEB'e Kayıt Durumu

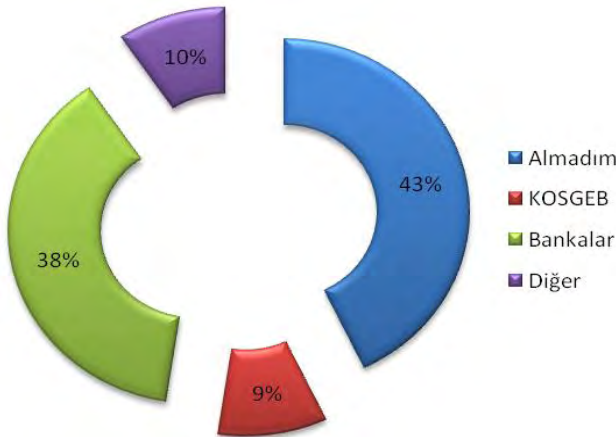
**Grafik 51. İşletmelerin KOSGEB'e Kayıt Durumu**



İşletmelerin KOSGEBİN veritabanına kayıtlı olup olmadıklarını tespit etmek için anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; işletmelerin %84'ü (21 işletme) kayıtlı olmadığını, %16'sı (4 işletme) ise kayıtlı olduğunu beyan etmiştir.

#### 4.5.5. İşletmelerin Alternatif Finansal Kaynaklardan Yararlanma Durumu

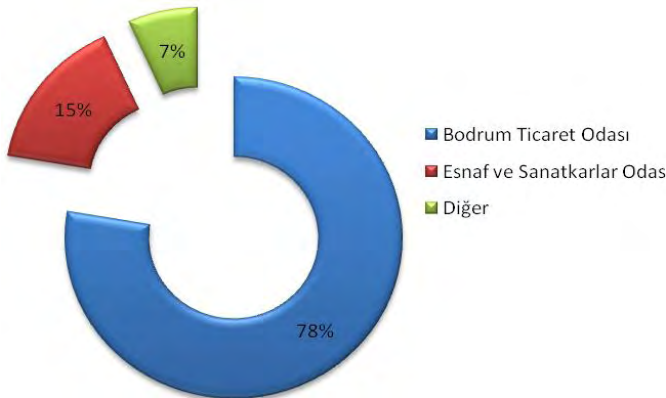
**Grafik 52. İşletmelerin Alternatif Finansal Kaynaklardan Yararlanma Durumu**



İşletmelerin daha önce çeşitli kuruluşlardan hibe, kredi veya teşvik desteği alıp almadığını belirlemek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; işletmelerin %43'ü (9 işletme) herhangi bir destek almadığını belirtirken, %38'i (8 işletme) banka kredilerinden ve %9'u (2 işletme) da KOSGEB kredisinden yararlandıklarını belirtmiştir.

#### 4.5.6. İşletmelerin Üye Olduğu Meslek Kuruluşları

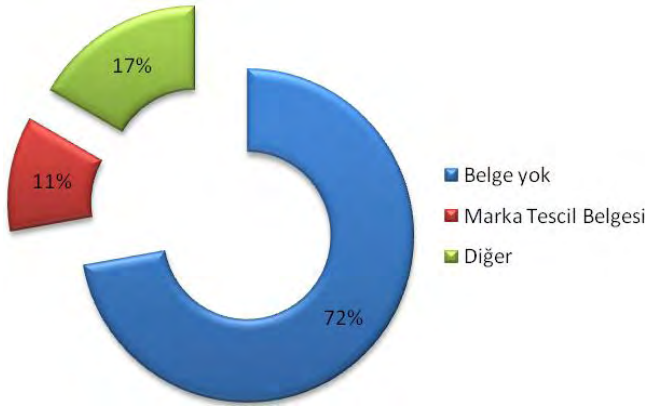
**Grafik 53. İşletmelerin Üye Olduğu Meslek Kuruluşları**



Ankete katılan işletmelerin üye olduğu meslek kuruluşlarını belirlemek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; %78'i (20 işletme) Bodrum Ticaret Odası'na kayıtlı iken, %15'i (4 işletme) Esnaf ve Sanatkarlar Odası'na kayıtlı olduğunu beyan etmiştir.

#### 4.5.7. İşletmelerin Sahip Olduğu Belgeler

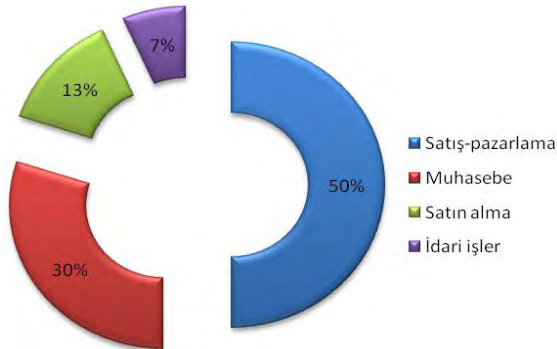
Grafik 54. İşletmelerin Sahip Olduğu Belgeler



İşletmelerin sahip oldukları belgeleri belirlemek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; %72'si (13 işletme) hiçbir belgeye sahip olmadığını belirtirken, %11'i (2 işletme) marka tescil belgesine ve %17'si (3 işletme) de diğer belgelere sahip olduğunu belirtmiştir.

#### 4.5.8. İşletmelerin Sahip Olduğu Departmanlar

Grafik 55. İşletmelerin Sahip Olduğu Departmanlar



İşletmelerin sahip oldukları departmanların tespiti amacıyla sorulan anket sorusundan alınan cevaplara göre; işletmelerin %50'si satış-pazarlama, %30'u muhasebe, %13'ü satın alma ve %7'si idari işler departmanına sahiptir.

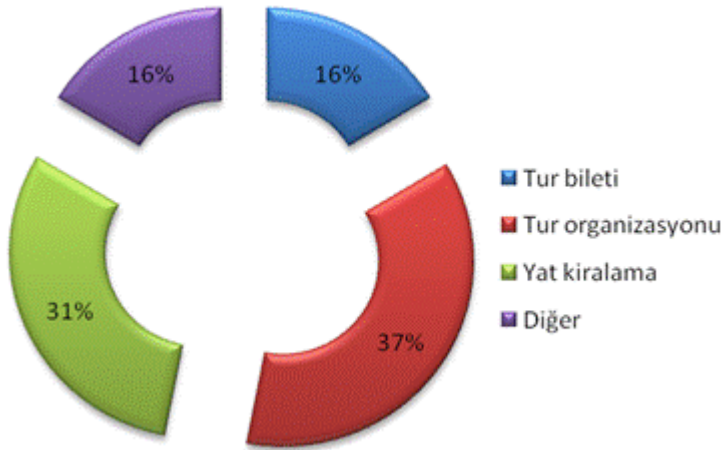
#### 4.5.9. İşletmelerin Tam Kapasite İle Çalışmama Nedenleri

İşletmelere tam kapasite ile çalışmama nedenlerini tespit etmeye yönelik soru sorulmuştur. Hizmet işletmelerinin tam kapasite ile çalışmama nedeninin işin niteliğinden ötürü sezonluk çalışma biçimi olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler yaz döneminde tam kapasite ile faaliyet gösterirken, sezon dışı dönemde ise kapasite kullanımında düşüş meydana gelmektedir.

#### 4.6. Ürün Satış Bilgisi

##### 4.6.1. İşletmelerin En Çok sattığı Ürünleri

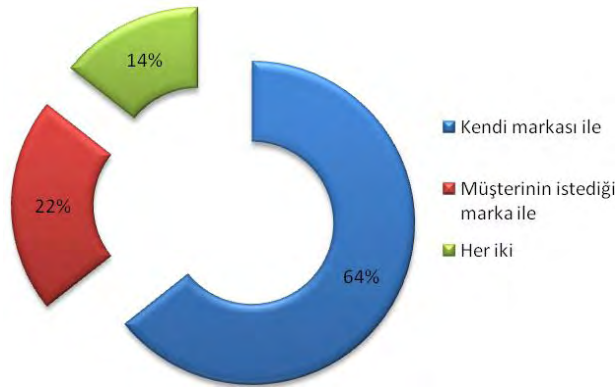
**Grafik 56. İşletmelerin En Çok sattığı Ürünler**



Hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerin en çok sattıkları ürünler incelendiğinde; %37'sinin tur organizasyonu, %31'inin yat kiralama, %16'sının tur bileti ve %16'sının da diğer sınıflandırılmayan ürünleri sattıkları tespit edilmiştir.

##### 4.6.2. İşletmelerin Satış Şekilleri

**Grafik 57. İşletmelerin Satış Şekilleri**



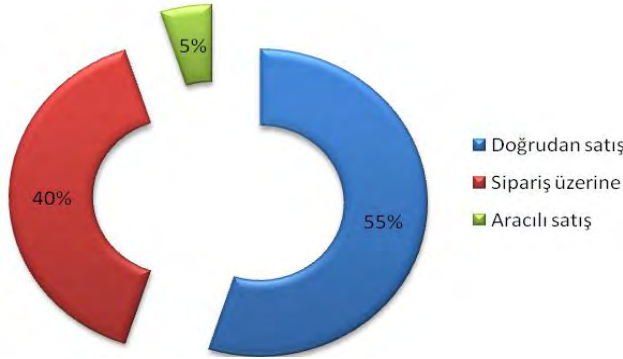
Ankete katılan ve Bodrum bölgesinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin satış yöntemleri incelendiğinde; %64'ünün (9 işletme) kendi markası ile %22'sinin (3 işletme) müşterinin istediği marka ile ve %14'ünün (2 işletme) de her iki yöntemle ürün satışı gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.

##### 4.6.3. İşletmelerin Satış Gelirleri

Anket kapsamında işletmelere son 3 yıllık satış geliri ortalamaları sorulmuştur. Ancak işletmelerin %67'sinin satış gelirleri bilgisini "işletmenin paylaşılacak özel bir finansal bilgisi" olarak görmesi nedeniyle cevaplamadığı tespit edilmiştir. İşletmelerin satış gelirlerine yönelik bilginin cevaplanma düzeyi anlamlı bir analiz sonucu vermediğinden çalışma kapsamında bu bilgiye yönelik veri sunulması mümkün olamamıştır.

#### 4.6.4. İşletmelerin Ürünlerini Pazarlama Yöntemleri

**Grafik 58. İşletmelerin Pazarlama Yöntemleri**

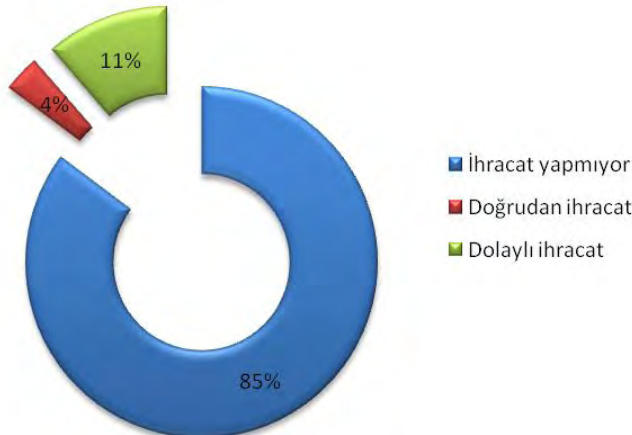


Ankete katılan işletmelerin ürünlerini pazarlama yöntemleri incelendiğinde ise; %55'inin (11 işletme) doğrudan satış, %40'ının (8 işletme) sipariş üzerine ve %5'inin(1 işletme) de aracılı olarak satış yaptığı tespit edilmiştir.

#### 4.7. İhracat Bilgileri

##### 4.7.1. İşletmelerin İhracat Şekilleri

**Grafik 59. İşletmelerin İhracat Şekilleri**



İşletmelerin ihracat bilgilerini öğrenmek amacıyla anket sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre;

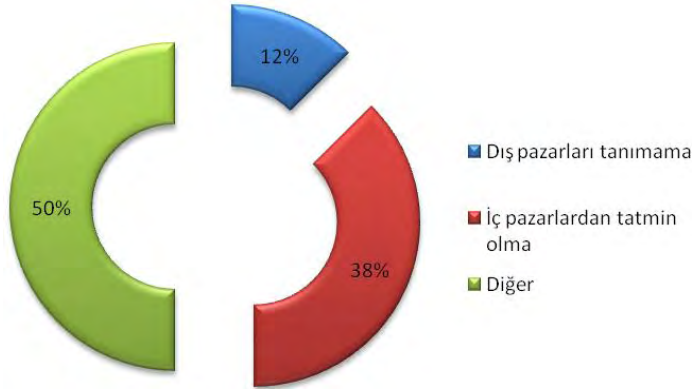
%85'i (15 işletme) ihracat yapmadığını belirtirken, %11'i (2 işletme) dolaylı ve %4'ü (1 işletme) de doğrudan ihracat yaptığını ifade etmiştir.

##### 4.7.2. İşletmelerin İhracat Gelirinin Satış Gelirine Oranı

Anket kapsamında ihracat yapan işletmelere 2011 yılındaki ihracat gelirlerinin toplam satış gelirleri içerisindeki oranını tespit etmeye yönelik soru sorulmuştur. Ancak işletmelerin hiçbirisinin bu bilgiyi "İşletmenin paylaşılacak özel bir finansal bilgisi" olarak görmesi nedeniyle cevaplamadığı tespit edilmiştir. İşletmelerin 2011 yılındaki ihracat gelirlerinin toplam satış gelirleri içerisindeki oranına yönelik bilginin cevaplanma düzeyi anlamlı bir analiz sonucu vermediğinden çalışma kapsamında bu bilgiye yönelik veri sunulması mümkün olamamıştır.

#### 4.7.3. İşletmelerin İhracat Yapmama Nedenleri

**Grafik 60. İşletmelerin İhracat Yapmama Nedenleri**



İhracat yapmayan işletmelere nedenlerini öğrenmek amaçlı soru sorulmuştur. Alınan cevaplara göre; %38'i (3 işletme) iç pazarlardan tatmin olduğu için, %12'si (1 işletme) dış pazarları tanımadığı için ve %50'si (4 işletme) diğer nedenlerden dolayı ihracat yapmadığını belirtmiştir.



**EK: ANKET FORMU**

**BODRUM YAT İMALATI İŞ KÜMESİ ROTASINI ÇİZİYOR PROJESİ**

**ANKET FORMU**

Anketör Adı Soyadı:		Anket No (Lütfen bu kısmı boş bırakınız)	
------------------------	--	--	--

Lütfen aşağıdaki tabloda istenilen bilgileri eksiksiz olarak doldurunuz.

Görüşülen Kişinin Adı/Soyadı	:	
Firmadaki Görevi	:	
Firmanın Tam Adı	:	
Telefon Numarası	:	Faks Numarası :
Adresi	:	
İnternet Sitesi Adresi	:	E-Posta Adresi :

Lütfen aşağıda istenilen bilgileri eksiksiz olarak doldurunuz.

1.Kuruluş Yılı:	2.Hukuki Yapısı:	<input type="checkbox"/> Şahıs Şirketi <input type="checkbox"/> Limited Şirket <input type="checkbox"/> Anonim Şirket <input type="checkbox"/> Diğer						
3.Çalışan Sayısının Pozisyona Göre Dağılımı:	Yönetici	İdari	Mühendis	Teknisyen	Usta	İşçi	Toplam	
4. Çalışan Sayısının Cinsiyete Göre Dağılımı:	Erkek	Kadın	Toplam					
5.Çalışan Sayısının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı:	İlköğretim	Lise	Üniversite ve üstü		Toplam			
6.Bilişim Alt Yapısı:	İnternet Bağlantısı	İnternet Sitesi	Bilgisayar Adedi					
	<input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/> Yok	<input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/> Yok	..... Adet					
7.İş Yeri Büyüklüğü:	Kapalı Alan	.....m <sup>2</sup>	Açık Alan	...m <sup>2</sup>	Toplam Alan	.....m <sup>2</sup>	Yükseklik	.....m <sup>2</sup>
8.İş Yeri Mülkiyeti:	<input type="checkbox"/> Kendi Mülkü <input type="checkbox"/> Kira							
9.Firmanın Sektördeki Yeri:	<input type="checkbox"/> Yat üreticisi <input type="checkbox"/> Yat üretim tedarikçisi							
10.En Çok Satılan İlk 3 Ürün:	1)		2)		3)			
11.Son 3 Yılın Ciro Ortalaması (TL):	0–100.000	100.001–500.000	500.001-1.000.000	1.000.001-5.000.000	5.000.001 ve üzeri			
12.Satılan Ürün Türü:	<input type="checkbox"/> Nihai Ürün <input type="checkbox"/> Yarı Mamul <input type="checkbox"/> Hammadde <input type="checkbox"/> Diğer							
13.Üretim Yöntemi:	<input type="checkbox"/> Siparişe göre üretim <input type="checkbox"/> Parti üretimi <input type="checkbox"/> Sürekli (Seri) Üretim							
14.Üretim Teknolojisi:	<input type="checkbox"/> İşgücü yoğun <input type="checkbox"/> Makine yoğun <input type="checkbox"/> İşgücü-makine eşit yoğunlukta							
15.Satış Şekli:	<input type="checkbox"/> Kendi Markası ile <input type="checkbox"/> Müşterinin İsteddiği Marka ile (Fason) <input type="checkbox"/> Her ikisi							

<b>16.Ürünlerin Yöntemleri:</b>	<b>Pazarlama</b>	<input type="checkbox"/> Doğrudan Satış (Aracısız)	<input type="checkbox"/> Aracılı Satış (Toptancı, perakendeci)
		<input type="checkbox"/> Sipariş üzerine	<input type="checkbox"/> E-ticaret yolu ile
<b>17.İhracat Şekli:</b>	<input type="checkbox"/> İhracat Yapmıyor <input type="checkbox"/> Doğrudan İhracat <input type="checkbox"/> Dolaylı İhracat (Aracı Firma Üzerinden)		
<b>18.İhracat <u>yapılıyor</u> ise 2011 yılındaki ihracat tutarının toplam satışlara oranı:</b>	% _____		
<b>19.İhracatın Bölgelere Göre Dağılımı:</b>	<input type="checkbox"/> Avrupa <input type="checkbox"/> Amerika <input type="checkbox"/> Asya <input type="checkbox"/> Ortadoğu <input type="checkbox"/> Türki Cumhuriyetleri <input type="checkbox"/> KKTC <input type="checkbox"/> Diğer _____		
<b>1. 20. İhracat <u>yapılmıyor</u> ise nedenleri aşağıdakilerden hangileridir?</b>	<input type="checkbox"/> Kaynak yetersizliği (Sermaye, nitelikli personel, teknoloji, malzeme...) <input type="checkbox"/> Aracı işletme bulmadaki zorluk <input type="checkbox"/> Dış pazarları tanımama ve bilgi eksikliği <input type="checkbox"/> Talep edilen kalite/miktarda ürün sunamama <input type="checkbox"/> İç pazarlardan tatmin olma <input type="checkbox"/> Uygun fiyatta ürün sunamama <input type="checkbox"/> Diğer: _____		
<b>2. 21.Rakipleriniz hangi bölgelerde bulunmaktadır?</b>	<input type="checkbox"/> Yerel (Bodrum ve çevresi) <input type="checkbox"/> Yurtiçi <input type="checkbox"/> Yurtdışı		
<b>3. 22. Firmanız KOSGEB veritabanına kayıtlı mı?</b>	4. <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır		
<b>23.Daha önce hibe, kredi ya da teşvik desteği aldıysanız hangi kurum ve kuruluşlardan olduğunu belirtiniz.</b>			
<input type="checkbox"/> Almadım <input type="checkbox"/> KOSGEB <input type="checkbox"/> TÜBİTAK <input type="checkbox"/> Avrupa Birliği <input type="checkbox"/> Bankalar <input type="checkbox"/> Kalkınma Ajansı <input type="checkbox"/> İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi <input type="checkbox"/> Hazine Müsteşarlığı Teşvikleri <input type="checkbox"/> Diğer _____			
<b>24.Firmanızın üye olduğu meslek kuruluşu hangisidir?</b> <input type="checkbox"/> Ticaret Odası <input type="checkbox"/> Esnaf ve Sanatkarlar Odası <input type="checkbox"/> Diğer: _____			
<b>25.Firmanızın sahip olduğu belgeler aşağıdakilerden hangileridir?</b>			
<input type="checkbox"/> Belge Yok <input type="checkbox"/> ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi <input type="checkbox"/> TSE Belgesi <input type="checkbox"/> CE İşareti Belgesi <input type="checkbox"/> Marka Tescil Belgesi <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> OHSAS 18001 İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sistemi <input type="checkbox"/> Diğer _____			
<b>26.Firmanızda aşağıdaki departmanlardan hangileri bulunmaktadır?</b>			
<input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Satın Alma <input type="checkbox"/> İdari İşler <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Muhasebe-Finansman <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Planlama <input type="checkbox"/> Kalite Kontrol <input type="checkbox"/> Dış Ticaret <input type="checkbox"/> AR-GE <input type="checkbox"/> Diğer: _____			
<b>27.Firmanızda AR-GE yapılıyor ise aşağıdaki alanlardan hangilerinde yapılmaktadır?</b>			
<input type="checkbox"/> Yapılmıyor <input type="checkbox"/> Ürün/Hizmet Geliştirme <input type="checkbox"/> Üretim Teknolojisi Yeniliği <input type="checkbox"/> Süreç İyileştirme Yeniliği <input type="checkbox"/> Diğer: _____			
<b>28.Firmanızda AR-GE yapılmıyor ise nedeni aşağıdakilerden hangileridir?</b>			
<input type="checkbox"/> Kaynak yetersizliği <input type="checkbox"/> İhtiyaç duyulmaması <input type="checkbox"/> Bilgi eksikliği <input type="checkbox"/> Diğer: _____			
<b>29.Önümüzdeki 5 yıl içerisinde yeni bir yatırım yapmayı düşünüyor iseniz hangi alanda yapmayı planlıyorsunuz?</b>			
<input type="checkbox"/> Düşünmüyor <input type="checkbox"/> Kararsız <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Pazarlama <input type="checkbox"/> Bilgi İşlem <input type="checkbox"/> Ar-Ge/Tasarım <input type="checkbox"/> Yeni Sektör <input type="checkbox"/> Diğer: _____			
<b>30.Yatırım planınız yok ise nedenleri nelerdir?</b>			
<input type="checkbox"/> Kredinin pahalı olması <input type="checkbox"/> Talep yetersizliği <input type="checkbox"/> Öz kaynak yetersizliği <input type="checkbox"/> Bilgi eksikliği <input type="checkbox"/> Diğer: _____			
<b>31.Tam kapasite ile çalışmama nedenleriniz nelerdir?</b>			
<input type="checkbox"/> Hammadde temin yetersizliği <input type="checkbox"/> Finansal kaynak yetersizliği <input type="checkbox"/> İşgücü yetersizliği (Nicelik ve nitelik olarak) <input type="checkbox"/> Teknoloji yetersizliği <input type="checkbox"/> Talep yetersizliği <input type="checkbox"/> Enerji altyapısı yetersizliği <input type="checkbox"/>			



Diğer

**32. Firmanızda aşağıda belirtilen kayıtlardan hangileri tutulmaktadır?**

- Kayıt tutulmuyor
- Üretim Kayıtları (Üretim adetleri, fire oranları, üretim süresi, kapasite ve verimlilik oranı gibi)  
(Üretim kayıtları şıkkı yalnızca mal ve hizmet üreten işletmeler için geçerlidir)
- Satış/Pazarlama Kayıtları (Satış adedi, ortalama tahsilat süresi, satış fiyatı, müşteri sayısı, pazarlama türleri gibi)
- Personel Kayıtları (Personel devir hızı, özlük dosyası, personel sözleşmesi, izinler gibi)
- Muhasebe/Finansman Kayıtları (Karlılık, maliyetler, finansal analizler gibi)

**33. Aşağıdaki konuları firmanız açısından son 1 yıl için genel olarak değerlendirip en uygun seçeneği işaretleyiniz.**

	Düşüyor	Yükseliyor	Sabit		Düşüyor	Yükseliyor	Sabit
Üretim Miktarı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Müşteri Memnuniyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürün Çeşitliliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	İşgücü Verimliliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürün Fiyatları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kapasite Kullanım Oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üretim Verimliliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	İşletme Sermayesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürün Maliyetleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fire Oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürün İadeleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Toplam Borç Miktarı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satış Adetleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ödenen Vergiler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karlılık Oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hammadde/Yarı Mamul Stoklar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İhracat Gelirleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mamul Stoklar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İhracat Yapılan Ülke Sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sevkiyat Sürelerine Uyum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteri Sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Makine Adedi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**34. Firmanızın gelecek 3 yıl içerisinde aşağıda yer alan alanlarda ihtiyaçlarını değerlendiriniz.**

	İhtiyaç Var	İhtiyaç Yok		İhtiyaç Var	İhtiyaç Yok
Yatırım için ek finans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yeni makine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İlave işletme sermayesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yazılım/program	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürün kalitesinin iyileştirilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yönetim danışmanlığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni ürün geliştirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yeni bir ortak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İç pazarda büyüme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Planlı bakım sistemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dış pazara açılma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nitelikli personel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni dağıtım kanalı oluşturma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Çalışanların mesleki eğitimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Markalaşma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

**35. Firmanızda aşağıdaki çalışmalar yapılıyor mu?**

	Yapılıyor	Yapılmıyor		Yapılıyor	Yapılmıyor
Sistemli pazar araştırması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ürün bazında kalite kontrol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların performans yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ürün bazında maliyet-kar analizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**36. Aşağıdaki alanlarda son 5 yıl içerisinde firma dışından eğitim ve/veya danışmanlık hizmeti satın aldınız mı?**

	Alındı	Alınmadı		Alındı	Alınmadı
Reklam ve Pazarlama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dış Ticaret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satış ve Dağıtım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Makine Bakımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetim ve Organizasyon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Finans Yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnsan Kaynaklarının Gelişimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Proje Yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toplam Kalite Yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Üretim Planlama ve Kontrol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**37.Aşağıdaki alanlardan hangilerinde gelecek 3 yıl içerisinde eğitim ve/veya danışmanlık desteğine ihtiyacınız var?**

	Var	Yok		Var	Yok
Reklam ve Pazarlama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dış Ticaret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satış ve Dağıtım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Makine Bakımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetim ve Organizasyon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Finans Yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnsan Kaynaklarının Gelişimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Proje Yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toplam Kalite Yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Üretim Planlama ve Kontrol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**38.Lütfen aşağıdaki soruları cevaplayınız.**

	Aynı Sanayi Bölgesinde	Aynı İlçede	Aynı Şehirde	Farklı Şehirde	Yurt Dışında
Makine donanımlarınızı satın aldığınız işletmeler?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hammadde/yarı mamullerinizi satın aldığınız işletmeler?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yedek parçalarını satın aldığınız işletmeler?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bakım hizmeti satın aldığınız işletmeler?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünlerinizi sattığınız işletmeler?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmanızın rakibi olan işletmeler?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bu anket formu 2011 Yılı Doğrudan Faaliyet Destek Programı kapsamında, Güney Ege Kalkınma Ajansı tarafından finanse edilmiş olan “Bodrum Yat İmalatı İş Kümesi Rotasını Çiziyor” projesi kapsamında hazırlanmıştır.

Sözleşme No: TR32/11/DFD-011

**BODRUM  
YAT İMALAT İŞ KÜMESİ**

**BODRUM  
YAT İMALAT İŞ KÜMESİ  
ROTASINI ÇİZİYOR PROJESİ**



**KÜME GELİŞTİRME PROGRAMI  
VE STRATEJİK YOL HARİTASI**

## ŞEKİLLER LİSTESİ

1. Bodrum Yat İmalat Sektörü Küme Haritası
2. Bodrum Yat İmalat Sektörü için “Rekabet Elmas”ı
3. Küme İletişim Ağ Yapılanması
4. Küme yönetimi Ana Faaliyetler
5. Küme Koordinasyon Merkezinde Yönetişim

## TABLolar LİSTESİ

1. Bodrum’da Yer Alan İmalatçı İşletmeler
2. Küme Analiz ve SYH Toplantıları Katılımcıları ve Mülakat Yapılan Kurum / Kuruluşlar
3. Bodrum Yat İmalat Sektörü için Rekabet Elmas Sonuçları
4. Küme Geliştirme için SYH Temel Müdahale Alanları
5. Bodrum Yat İmalat Sektörü Stratejik Eylemler Listesi

## KISALTMALAR

- AB : Avrupa Birliği  
BODTO: Bodrum Ticaret Odası  
DTM : Dış Ticaret Müsteşarlığı  
DTO : Deniz Ticaret Odası  
GEKA : Güney Ege Kalkınma Ajansı  
İİB : İstanbul İhracatçı Birlikleri  
MYO : Meslek Yüksek Okulu  
OECD : İktisadi İşbirliği için Geliştirme Teşkilatı (Organization for Economic Cooperation and Development)  
SYH : Stratejik Yol Haritası  
Yİ : Yat İmalatı

## 1. GİRİŞ

“Bodrum Yat İmalat İş Kümesi Rotasını Çiziyor” Projesi Stratejik Yol Haritası Raporunun Amacı, Bodrum ve çevresinde daha önce yürütülen rekabetçilik analizleri çerçevesinde kümelenmeye yönelik uygun sektör olarak belirlenen yat imalat sektörü için küme geliştirme planının ilk aşamasının hayata geçirilmesini sağlayacak bir eylem planı ortaya konmasını sağlamaktır.

Bu kapsamda, Bodrum’da yat imalat sektörü ile ilgili Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü tarafından AB fonlu olarak yürütülen, “Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi” çerçevesinde hazırlanan ve sonuçları 2009 yılı başında yayınlanan stratejik yol haritası çalışmalarının bulgularından da yararlanılarak, öncelikle güncel istatistiki veriler incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Daha sonra sektörün yerel rekabetçilik seviyesini ortaya koymak amacı ile makro seviyede değer zinciri haritası olarak da anılan “Küme Haritası” oluşturulmuştur. Küme haritası, değer zincirindeki temel aktörlerin yerel düzeyde mevcudiyetini belirlemeye yönelik bir çalışmayı kapsamakta olup, değer zincirinde kopan halkaları ve tamamlanması gereken oyuncuları işaret etmesi bakımından çalışmanın önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Bu çalışmayı desteklemek üzere yine yerel rekabetçiliği ortaya koyan “Bodrum Yat İmalat Sektörü Rekabet Elması” oluşturulmuştur. Küme Haritası ve Rekabet Elması çalışmalarının verileri, yerel rekabetçilik ile ilgili dezavantajlarımızın, zaafiyetlerimizin ya da avantajlarımızın ve güçlü yönlerimizin ortaya konulmasını sağlamış ve bunlardan faydalanarak küme geliştirme planının hazırlanmasına ilişkin temel bulgular elde edilmiştir. Küme geliştirme planının ilk aşamasını oluşturan “stratejik yol haritası”, stratejik plan hazırlama tekniğinden yararlanarak, önümüzdeki beş yıllık dönem hedeflenerek, öncelikli müdahale alanları ve ilgili gerekli eylemler belirlenerek hazırlanmıştır.

Bu çerçevede, çalışmanın ilk bölümünde mevcut durumu ortaya koymaya yönelik güncel istatistiki verilere dayanan değerlendirmelerin ardından, “Küme Analizi” başlığı altında yürütülen Rekabet Elması Modeli ve Küme Haritası çalışmaları sunulmuştur. İkinci bölümün konusunu Küme Geliştirme kapsamında yürütülen Stratejik Yol Haritası ve ayrıca, “Sürdürülebilirlik Modeli” ile “İzleme Değerlendirme Sistemi” oluşturmaktadır. Son bölümde ise, çalışmanın özeti ile değerlendirme ve önerilere yer verilmektedir.

## 2. BODRUM YAT İMALAT SEKTÖRÜNE İLİŞKİN MEVCUT DURUMUN İNCELENMESİ

Türkiye'nin gelecek vaat eden sektörleri arasında yer alan gemi ve yat imalat sektörü, 1990'lı yıllardan itibaren Anadolu'da geleneksel bir faaliyet olmaktan çıkarak, uluslararası alanda tanınmış bir sektöre doğru gelişmiştir (OECD, 2011). Sektörde, gemi, yat, mega-yat, yelkenli imal eden ve bunun yanı sıra kapsamlı bakım-onarım ve dönüştürme işlerinin gerçekleştirildiği, modern ve kalite sertifikalarına sahip tersaneler mevcuttur (OECD, 2011). Türkiye'de, yüksek oranda katma değer sağlayan yat ve tekne imalat sanayi, 555 imalatçı firmada yaklaşık 3.300 çalışan ve yaratılan ihracat değerleri ile önde gelen sektörlerden biridir (İİB, 2011a). Mart 2012 itibarıyla, Türkiye'nin toplam ihracatı içinde gemi ve yat sektörünün payı % 0,7'dir (İİB, 2012). Bu sektör içinde, ihracatta ilk sırada % 54,2 pay ile gemiler yer alırken; ikinci sırada % 35,8'lik pay ile yatlar, tekneler ve botlar yer almaktadır (İİB, 2012).

Yat ve tekne imalat sanayi, demir, sac, makine, ahşap, boya, kimya, elektrik elektronik, tekstil, dekorasyon, plastik, servis gibi ve diğer birçok sanayi dalının ürünlerinin birleştirilmesi sonucunda üretim yapmaktadır (İİB, 2011a). Gemi bakım-onarım ve dönüştürme faaliyetleri ile deniz ekipmanları üreticilerinin, 2009 yılında Türkiye ekonomisine katkısının 1,5 milyar ABD doları seviyesinde olduğu tahmin edilmektedir (OECD, 2011). OECD'nin 2011 raporuna göre, gemi ve yat imalat sektörü, istihdam sağlamada, endüstriyel kapasite katkısında ve yatırım çekmede çok önemli bir sektördür; ayrıca, sadece ekonomik değil, güvenlik ve savunma alanında da etkisi olduğu için stratejik bir sektördür.

2008 yılı ortalarında ABD'de etkisini göstermeye başlayan küresel ekonomik kriz, hızlı bir şekilde dünyaya yayılmıştır, bu krizin en fazla etkilediği sektörlerden biri de gemi sektörüdür (İİB, 2011a). Türk gemi inşa sektörü de krizden en fazla etkilenen ülkeler arasında yer almaktadır; 2008 yılı Ekim ayından 2009 yılı Aralık ayına kadar ki dönemde siparişlerde % 50'nin üzerinde bir düşüş meydana gelmiştir (İİB, 2011a). 2010 yılında ise birçok ülkede gemi inşa sanayi toparlanma sürecine girmiş ve siparişler artış göstermeye başlamıştır (İİB, 2011a). 2015–2030 yılları arasında 24 metreye kadar yelken ve motor yat talebinin 1 milyon 765 bin olacağı, 2030 yılında pazarın 100 milyar ABD doları seviyesine ulaşacağı tahmin edilmektedir (BODTO, 2010). İmalatın yanı sıra, yeni getirilecek "klas sertifikasyon" sistemi ile gelecekte



gemi bakım ve onarımın çok ciddi boyutta bir pazar yaratacağı öngörülmektedir (İİB, 2011b).



Dünyadaki yat sektöründe, 2009 yılındaki daralma, ithalat da %31, ihracat da ise %35 olarak gerçekleşmiştir (İİB, 2011a). İspanya, ABD ve Fransa yat ithalatında ilk sırada yer alırken, Türkiye 2009 yılındaki 510 milyon dolarlık yat ithalatı ile dünyada 6. Sıradadır; 2010 yılındaki ithalat ise 38 milyon dolar seviyesine düşmüştür (İİB, 2011a). Diğer taraftan, İtalya, ABD ve İngiltere yat ihracatında önde gelen ülkelerdir, Türkiye ise 2009 yılındaki 233 milyon dolarlık yat ihracatı ile 9. sırada yer almaktadır (İİB, 2011a). 2008 yılında, 263 milyon dolar ile en üst seviyeye ulaşan yat ihracatı, 2010 yılında 212 milyon dolar seviyesine düşmüştür (İİB, 2011a). ABD, İngiliz Virjin Adaları ve Cayman Adaları Türkiye'nin yat ihracatında ilk 3 sırada yer almaktadır; ayrıca Ortadoğu ve ada ülkelerine yapılan ihracatın 2009 yılında artış gösterdiği dikkat çekmektedir (İİB, 2011a). Türkiye'de gemi ve yat ihracatında ilk 10 kalem arasında, içten motorlu uzunluğu 7,5m den fazla olan motor botlar üçüncü, içten motorlu motor-botlar ise sekizinci sırada yer almaktadır (İİB, 2011b). İngiliz Virjin Adaları ile Cayman Adaları'na ihracatımızda da, motor bot ön plana çıkmaktadır (İİB, 2011b).



Uluslararası Denizcilik Endüstrisi Dernekleri Konseyi verilerine göre Türkiye sipariş üzerine üretilen megayot inşasında 2007 yılında dokuzuncu sırada iken, 2008 yılında toplam uzunluğu 1590 metre olan 38 proje ile yedinci sıraya yükselmiştir. 2010 yılında dünya sipariş defterine göre (Global Order Book) altıncı olan Türkiye Yat ve Tekne İmalat Sanayii, 2011 yılında dünya sıralamasında İtalya ve Hollanda'dan sonra üçüncü sırada yer almaktadır (İİB, 2011a).

Tarih boyunca gemi ve teknelerin imalatının yapıldığı Bodrum da, Türkiye'de önemli bir yat imalat merkezidir. Bodrum'da turizmin gelişmesi ile birlikte yat turizmine yönelik ticari ve özel yatlar, ihracata yönelik normal ve mega yatlar ile her tür tekne üretilmektedir (BODTO, 2009). Bodrum'da üretilen başlıca geleneksel yat türleri tırhandil, gulet ve aynakıç'dır; bunlar arasından gulet tekneler sadece Bodrum ve Türkiye'ye özgü değil aynı zamanda uluslararası alanda bir üne kavuşmuştur (BODTO, 2009). Bodrum ve çevresinde yatçılık, yatın inşasından başlayarak, kiralanmasına, kışlamasına onarımına, ihracatına kadar pek çok alanı kapsayan ve buna bağlı olarak geniş ölçüde istihdam yaratan bir iş koludur (BODTO, 2009). Yat imalat sektörü Bodrum'da 12ay boyunca toplam 6.000 kişiye istihdam sağlamaktadır, bu sayı Bodrum nüfusunun %18'ine tekabül etmektedir (BODTO, 2010). Bodrum Ticaret Odasının verilerine göre, 2010 yılında Bodrum ve çevresinde toplam 56 adet imalatçı işletme faaliyet göstermekteydi (Tablo 1). Yakın zamanda yaşanan ekonomik kriz, Bodrum yat imalat sektörünü de önemli derecede etkilemiştir. Deniz Ticaret Odasının 2012 verilerine göre, imalatçı 41 işletmenin yaklaşık %66'sı (27 adet) faaliyet göstermektedir, 14 firma ise faal değildir.



**Tablo 1: Bodrum’da yer alan İmalatçı İşletmeler**

	Üretim	Çekek Yeri	Üretim ve Çekek	Toplam
İçmeler	30	2	6	38
Tavşanburnu	9	1	0	10
Gümbet	0	1	0	1
Ortakent	1	0	0	1
Yalıkavak	1	0	3	4
Yalıçiftlik	0	0	1	1
Turgut Reis	0	0	1	1
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>56</b>

Kaynak: BODTO, “Bodrum Yat İmalat Kümesi”. Üniversite Sanayi İş Birliği Ulusal Kongresi, 2010, Ankara.

Bodrum bölgesinde ihracata yönelik özel ve ticari yat imalatı 1970’li yılların başında başlamıştır (BODTO, 2010); günümüzde Bodrum tersanelerinde imal edilen yatlardan elde edilen gelirin %70’i ihracattan sağlanmaktadır (BODTO, 2009). Bodrum Gümrük Müdürlüğü’nün ihracat verilerine göre, 2010 yılında 14,5 Milyon Dolar olan gemi ve yat ihracatı 2011 yılında 20 Milyon Dolar seviyesine yükselmiştir. Diğer taraftan, Bodrum Gümrük Müdürlüğü’nün ithalat verilerine göre, 2010 yılında yaklaşık 1 milyon dolar olan gemi ve yat ithalatı, 2011 yılında yaklaşık 7 kat artarak 6,8 milyon dolar seviyesine çıkmıştır.

### **3. BODRUM YAT İMALAT SEKTÖRÜ İÇİN KÜME GELİŞTİRME PROGRAMI**

Küme geliştirme programı kavramsal olarak belli bir sektör ile ilgili “yerel veya bölgesel kalkınma programı geliştirilmesi” anlamını taşımaktadır. Çağımızın ünlü iktisatçılarından Michael Porter’a göre küme alanı, bölge alanı ile küme aktörleri de bölgesel kalkınma aktörleri ile çakışmaktadır.

Yerel ve bölgesel kalkınma ile ilgili çağdaş yaklaşım, “yerelin yaşam kalitesini akıl ve gönül birlikteliğine dayalı kararlı bağlılıklar ile bir üst seviyeye çıkartma çabası” olduğu yönündedir (Pınarcıoğlu, M., Işık, O., 2004). Bu bağlamda yerel kalkınmada yerelin “tarihsel süreç içerisinde gelişim hikâyesi ve bu hikâyede yerel aktörlerin rolü ile bunların oluşturduğu içsel dinamikler” önem kazanmaktadır. (Feldman M. P. ve Francis, J. And Bercovitz, J, 2005) 1990’lardan özellikle yüksek katma değerli alanlarda faaliyet

gösteren girişimcilerin, yatırımların ve istihdamın gelişmesine buldukları katkı ile yerel ekonomik kalkınmada motor görevi gördüğü bilinmektedir. Şüphesiz aynı dönemde ademi merkezîyetçi yönetim anlayışının hâkimiyet kazanmasının da bu sürecin gelişimine katkısı bulunmaktadır. Buna paralel olarak yerel kalkınmada kamu, özel sektör ve sivil toplum üçlüsünün kalkınmanın temel aktörleri rolünü üstlendiği de görülmektedir.

AB’nde 1985 tarihinde yürürlüğe giren “Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı”, yurttaşların kamusal işlere katılma hakkının Avrupa Konseyine üye devletlerce paylaşılan demokratik bir ilke olduğunu belirtmekte ve yerel yönetimlerin demokratik rejimlerin temel kuruluşlarından birisi olduğu hususunu vurgulamaktadır (Bülbül, D. 2006). Bunun yanı sıra AB’nin kuruluşuna temel teşkil eden 1992 tarihli Maastricht Antlaşmasının, yerellik ve yerindelik ilkesini içeren “yetki ikamesi (subsidiarity)” yaklaşımına zımni olarak atıfta bulunduğu görülmektedir.

Yerel kalkınma konusunda son dönemlerde gelişmiş ve bazı gelişmekte olan ülkelerde başarı ile uygulanan “kümelenme yaklaşımı”, İktisatçı Marshall tarafından 1890’lı yıllarda ortaya atılan “yığılım ekonomileri” kuramını temel almaktadır. 1990’lı yıllara gelindiğinde inovasyon ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, ağ yapısı (network) kuramının gelişmesine temel teşkil etmiştir. Yine aynı dönemde iktisatçı M. Porter tarafından ortaya atılan “kümelenme” yaklaşımının kuramsal temelinde yığılım ekonomileri kuramı, ağ yapı kuramı ve Porter’ın yerel rekabetçiliği ortaya koymak üzere geliştirdiği “Rekabet Elmas Modeli” yer almaktadır.

Günümüzde kalkınmakta olan ülkelerin çoğunluğu ademi merkezîyetçilik ile ilgili arayışlar içerisindedir. 1990’lardan itibaren ademi merkezîyetçilik anlayışı ile ilgili yeni bir dalgaın etkisi görülmektedir. Söz konusu yeni dalga, yerel demokrasi, yerel yönetim, yerel ekonomik kalkınmanın yeni paradigması ve bölgesel kalkınma gibi yerel kalkınmayı daha geniş bağlama bütünleyen ve farklı aktörler arası sinerjileri canlandıran nitelikler taşımaktadır (EC, 2008).

Kümelenme yaklaşımının uygulamasında yerel yönetim, yerindelik ilkelerinin sağlanması ve stratejik planlama yaklaşımından yararlanılması temel unsurlardır. Bu açıdan “Bodrum’da Yat İmalatçılığı Sektörü”nün yerelde hazırlanan kalkınma programında kümelenme yaklaşımı izlenmiştir.

Kümelenme yaklaşımı temelde üç aşamadan oluşmaktadır,

- (i) Küme Analizi Aşaması,
- (ii) Küme Geliştirme Aşaması ve
- (iii) Olgun Küme Evresi.

### **3.1Bodrum Yat İmalat Sektörü için Küme Analizi**

Küme analizi aşamasında, öncelikle projenin diğer bileşenleri kapsamında yürütülen sektörün envanterini ortaya koymaya yönelik gerçekleştirilen çalışmalardan yararlanılmıştır.

Bunun yanı sıra, “Küme Haritası” ile “Rekabet Elmas Modeli”nin oluşturulması bu şamanın temel faaliyetlerini teşkil etmekte olup, bu kapsamda küme geliştirme aşaması için gerekli olan temel bulgulara ulaşılması mümkün olmuştur.

#### **3.1.1 Küme Haritasının Oluşturulması**

Bu aşamada, kümelenme için seçilen sektörün yerel rekabetçilik seviyesini ortaya koymaya yönelik olarak değer zincirinin makro seviyede haritasının oluşturulması ve değer zincirinin kopan halkalarının belirlenerek tamamlanması ile ilgili faaliyetlerin plan ve program altına alınması hedeflenmiştir.

Bu kapsamda öncelikle tüm paydaşların katılımının sağlandığı bir ortamda küme haritası oluşturulmuştur. Ayrıca, kümenin aktörleri ziyaret edilerek sektörün yerel rekabetçiliği ile ilgili hazırlanan soru formu ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir (Tablo 2) (Ek 1).

Küme haritasının çekirdeğini “sektörün üreticileri ile bunların temin ve tedarikçileri” oluşturmaktadır. Kümelenmeyi destekleyen kurum ve kuruluşlar kapsamında yer alan “işbirliği kurumları”, “iş geliştirme hizmet sağlayıcıları”, “tesis sağlayıcılar”, “fon sağlayıcılar” ve “fiziki altyapı unsurları” diğer aktör grubunu oluşturmaktadır. Bunlara ilave olarak “bilgi sağlayıcılar ile eğitim ve öğretim kuruluşları” da bir başka aktör grubunu teşkil etmektedir. “Ulusal ve uluslararası politika belirleyiciler” de yine kümelenmeyi destekleyen aktörler arasında yer almaktadır. Nihai olarak bu sektörün ürün çeşitlerini tüketen “müşteriler” de değer zincirinin son halkasının oyuncularındır (Şekil 1).

**Tablo 2: Küme Analiz ve Geliştirme Toplantıları katılımcıları ile Mülakat yapılan Kurum / Kuruluşlar**

İşletme / Kurum	Toplantıya Katılım	Mülakat
GEKA	✓	---
KAYMAKAMLIK	---	✓
BODRUM Belediyesi	✓	✓
BODRUM Liman Başkanlığı	✓	---
BODTO	✓	✓
BODRUM Kent Konseyi	✓	✓
Ada Turizm	✓	---
GRANDI	✓	✓
RODA Yat	✓	✓
ESENYAT Yatçılık		
ÖZKALAY Yat	✓	✓
YAMAHA Marine	✓	✓
KOCATEPE Tersanesi	✓	---
ALPTEKNE İmalat	✓	---
FUAT TURAN Marine	✓	---
BİROL Turizm	✓	---
Çapğınlar Orman Ü.	✓	---
BODRUM Efe Yat	✓	---
HAZAL Marin Elektrik	✓	---
KARİNA Tersanesi	✓	---
BODRUM Kamara Mobilya	✓	---
Deniz Ticaret Odası	✓	---
IBC Yatçılık	✓	---
Denizciler Derneği	✓	---
IBC Yatçılık	✓	---
AĞANLAR Tersane	✓	✓
DALAMAN Ticaret	✓	---
SİLYON Yat	✓	---
BARIŞ MARİN	✓	---
ARK YAT	✓	---
ÇAVUŞOĞLU Yatçılık	✓	---

Şekil 1'deki Küme Haritası, Michael Porter'ın kümelenme yaklaşımında ortaya koyduğu gibi kümelenme ile ilgili seçilen sektör olan, yat imalat sektöründe yerel ve bölgesel ölçekte değer zincirinin tamamlanmasına katkıda bulunan ve küme aktörleri olarak anılan tüm kurum ve kuruluşlar göz önünde bulundurularak tasarlanmıştır. Bu nedenle bu şema aynı zamanda makro seviyede değer zinciri haritası olarak anılmaktadır. Şekil 1'de yer alan küme aktörleri, yerel ve bölgesel kalkınma yaklaşımı ile incelendiğinde yerel ve bölgesel kalkınmanın bu sektöre ilişkin tüm aktörlerinin göz önünde bulundurulduğu görülmektedir. Bu kapsamda küme geliştirme



programının analizleri aynı zamanda yerel kalkınma analizleri ile örtüşmektedir. Şekil 1’de farklı renkler ile ifadelendirilen kurum/kuruluşlar yerel düzeyde değer zincirinin tamamlanmasına katkıda bulunamayan aktörleri göstermektedir.

### 3.1.2“Rekabet Elmas”ının Oluşturulması

Bu aşamada, İktisatçı Michale Porter tarafından “yerel rekabetçiliğin belirlenmesi” ile ilgili olarak ortaya konulan “Rekabet Elmas Modeli”nin de uygulaması, Bodrum Yat İmalat Sektörü için yine yukarıdaki tabloda değinilen paydaşların katılımının sağlandığı bir ortamda gerçekleştirilmiştir. “Rekabet Elmas Modeli” nin oluşturulmasında, aşağıdaki ana başlıklar altında sektörün rekabetçiliğini belirlemeye yönelik bir puanlama sistemi ile değerlendirmeler yapılmış ve söz konusu başlıklar itibariyle avantajlı ya da dezavantajlı olduğumuz hususlar belirlenmiştir (Şekil 2);

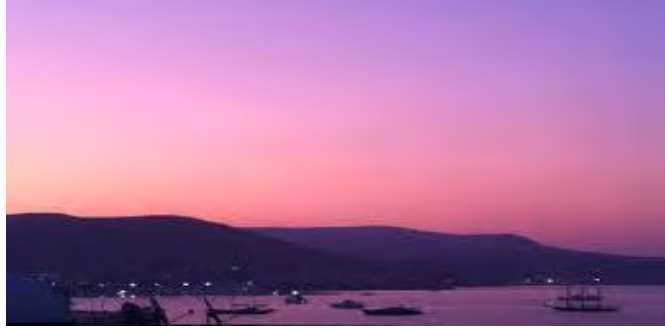


- i. Firma Stratejileri ve Yerel Rekabet Ortamı
- ii. Talep Koşulları ve Talebin Yapısı
- iii. Firmalar için Girdi Koşulları
- iv. Destekleyici Kurum ve Kuruluşlar
- v. İşbirliği Kurumlarının Yapısı
- vi. Kamu kurumları

“Rekabet Elmas”ının oluşturulmasını içeren çalışma, yat imalat sektöründe avantaj ve dezavantaj taşıdığımız hususların ortaya konmasını sağlamıştır (Tablo 3). Bahse konu bulgular ile “küme geliştirme planı ve bunun kısa vadeli eylem planı olan stratejik yol haritası tasarımına ilişkin çalışmalara temel teşkil etmiştir.

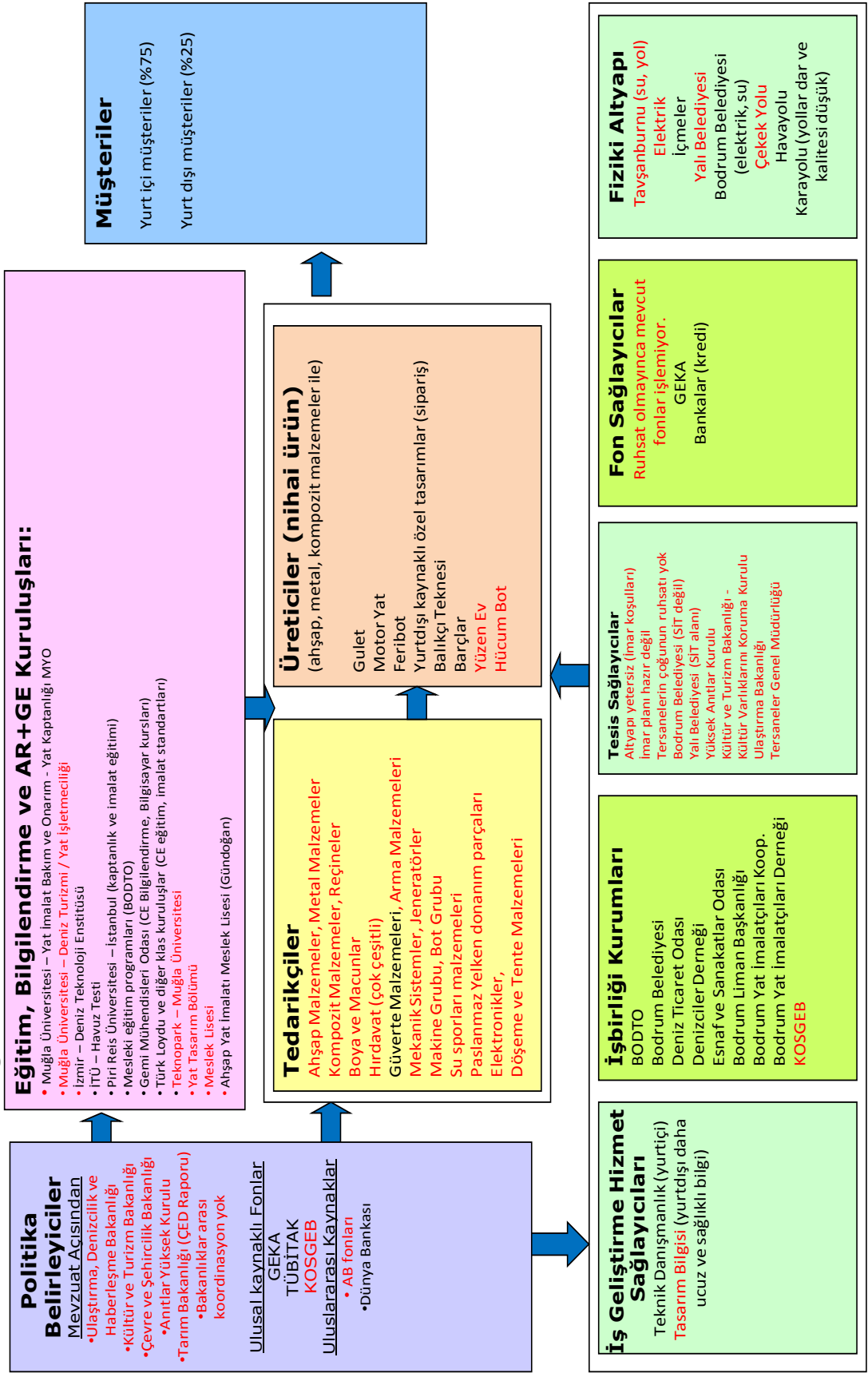


Bodrum Yat İmalat Sektöründe yerel üreticiler arasındaki rekabetin, bazen yerel rekabetçiliğe zarar verebilecek boyutlara ulaştığı belirlenmiştir. Ancak herşeye rağmen yerel imalatçılar arasında işbirliği ve diyalog oluşturulmasına uygun bir zemin olduğu da gözlenmiştir. Girdi koşulları açısından oldukça olumlu niteliklere sahip olursa da özellikle fiziki planlar ve ruhsat konusunda yaşanan olumsuzluklar rekabetçiliğin önünü kesmektedir.

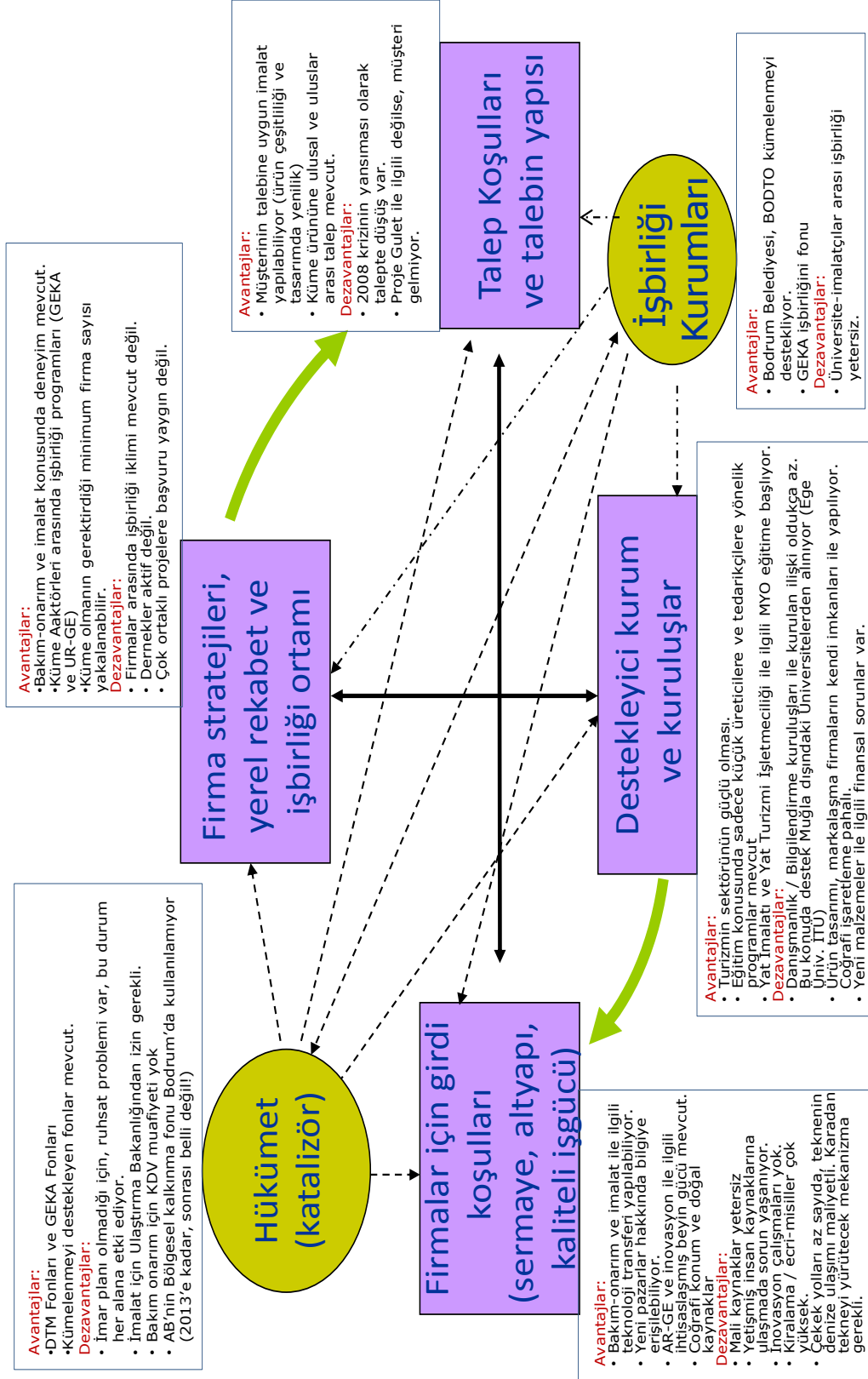


Son yıllara kadar oldukça gelişen talep piyasasını 2008 krizi önemli ölçüde etkilemiştir. Dolayısıyla talep piyasasında değişiklik gözlenmektedir. Yat imalat sektörünün kümelenmeye yatkınlığı ve küme davranış eğilimlerinin son derece olumlu olduğu belirlenmiştir. Küme aktörleri arasında işbirliği ortamının sağlanmasına yönelik olumlu bir zemin belirlenmiştir. Ancak kamu otoritelerinin kümelenmeye oldukça yatkın ve olumlu gelişme eğilimi yakalanmış olan Bodrum Yİ sektörü için daha fazla maddi ve manevi destek sunmalarında fayda olduğu belirlenmiştir.

## Şekil 1: Bodrum Yat İmalatı Küme Haritası



**Şekil 2: Bodrum Yat İmalatı Sektörü için “Rekabet Elmas”ı**



**Tablo 3: Bodrum Yat İmalatı “Rekabet Elmas”ı Analiz Sonuçları**

Firmalar için Girdi Koşulları	
<p><b>Avantajlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni pazarlar ve müşteriler hakkında yeterli bilgiye kısmen sahip olunması</li> <li>- AR-GE ve bunun ticarileştirilmesi (inovasyon) açısından ihtisaslaşmış beyin gücünün olması</li> <li>- Teknolojik gelişmelerin takip edilebilmesi ve firmalarda yeni teknolojilere yer verilmesi (Bakım-onarım, imalat)</li> <li>- Coğrafi konum ve doğal kaynakların sağladığı avantajlar</li> </ul>	<p><b>Dezavantajlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AR-GE ve bunun ticarileştirilmesi konusunda ulusal ve yabancı fonları hakkında bilgiye erişim yetersizliği</li> <li>- Genel anlamda mali kaynakların yeterli olmaması</li> <li>- Kaliteli ve sürdürülebilir hammadde tedarikinin mümkün olmaması</li> <li>- Kullanılan hammaddelerin geriye doğru izlenebilirliğinin yapılamıyor olması</li> <li>- Teknik konularda nitelikli iş gücünün yeterli olmaması</li> <li>- Üretim aşamasında yeterli iş gücü olanağı olmaması</li> <li>- Kiralama / ecri-misillerin çok yüksek olması</li> <li>- Çekek yolları az sayıda, teknenin denize ulaşımı maliyetli, karadan tekneyi yürütecek mekanizmalar yetersiz</li> <li>- Marina alanları yetersiz, tekne bağlama için yeni alanlar açılmalı.</li> </ul>
Firma Stratejileri ve Yerel Rekabet	
<p><b>Avantajlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bakım-onarım ve imalat konusunda deneyim mevcut</li> <li>- Küme olabilmenin gerektirdiği minimum düzeydeki firma sayısına ulaşılabilmesi</li> <li>- Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogu geliştirme programlarının kısmen olması (GEKA, URGE)</li> </ul>	<p><b>Dezavantajlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogun kurulamaması</li> <li>- Küresel pazarlara açılım için yerel iş ağları konusunda desteğin yetersiz olması</li> <li>- Ortak tedarik (mal veya hizmet için) girişimlerini destekleyen fonların yetersiz olması</li> <li>- Çok ortaklı projelere başvurunun yaygın yapılamaması</li> <li>- İşbirliği amaçlı Dernekler mevcut ancak aktif değil</li> </ul>
Talep Koşulları ve Talebin Yapısı	
<p><b>Avantajlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Müşterinin talebine uygun imalat yapılabilmesi</li> </ul>	<p><b>Dezavantajlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulusal talep yapısında değişikliğin sık olması (ekonomik kriz dönemlerinde lüks</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kümenin ürününe bölgesel talebin (yat ve yat tedarik ürünleri) yeterli olması</li> <li>- Ulusal düzeyde talebin olması</li> <li>- Dış ülkelerden talebin olması</li> </ul>	<p>ürünlere talebin azalması)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Müşterilerin Bodrum yat imalatı ile ilgili algılarında yanlışlık mevcut. Talebin Gulet ile ilgili olmaması durumunda, müşterinin diğer bölgelerdeki imalatçılara gitmesi</li> </ul>
<p><b>Destekleyici Kurum ve Kuruluşlar</b></p>	
<p><b>Avantajlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eğitim hizmetleri veren kurum ve kuruluşların kısmen bulunması (BODTO Eğitimleri vb)</li> <li>- Yat İmalatı ve Yat Turizmi İşletmeciliği ile ilgili MYO'nun eğitime başlaması</li> <li>- Turizm sektörünün güçlü olması</li> </ul>	<p><b>Dezavantajlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AR-GE ve inovasyon konusunda danışmanlık sağlayan ya da yönlendiren kurum ve kuruluşların olmaması</li> <li>- Mali destek araçları konusunda bilgilendirme yapan kurum ve kuruluşların bulunmaması</li> <li>- İş geliştirme (danışmanlık/tavsiye, bilgilendirme) hizmetleri veren kurum, kuruluş veya firmaların olmaması.</li> <li>- Desteklerden yararlanmak için zorunlu hale gelmeye başlayan yol haritası hazırlama konusunda destek sağlayan kurum ve kuruluşların olmaması</li> <li>- Yat tasarımı konusunda hizmet veren kurum ve kuruluşların olmaması</li> <li>- Pazarlama ve tanıtım konusunda hizmet veren kurum ve kuruluşların olmaması</li> <li>- Markalaşma konusunda hizmet veren kurum ve kuruluşların olmaması</li> <li>- Coğrafi işaretleme konusunda hizmet veren kurum ve kuruluşların olmaması</li> </ul>
<p><b>İşbirliği Kurumlarının Yapısı</b></p>	
<p><b>Avantajlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kalifiye eleman yetiştirme programlarının düzenlenmesi</li> <li>- Sivil toplum kuruluşlarının kümelenmeyi destekleyici yönde faaliyetler gerçekleştirmesi</li> </ul>	<p><b>Dezavantajlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Üniversite sanayi, işbirliğinin geliştirilmesi için desteklerin yetersiz olması</li> <li>- Yerel üniversitenin kümelenme konusuna destek vermemesi</li> <li>- Teknoloji transferi için verilen desteklerin yeterli olmaması</li> </ul>
<p><b>Kamu Kurumları</b></p>	
<p><b>Avantajlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kamu kurumlarının kümelenmeyi desteklemesi</li> </ul>	<p><b>Dezavantajlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bürokratik işlemlerin sadeleştirilmesine kamu kurumları tarafından verilen desteğin yetersiz olması</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yat imalatçılığı ile ilgili ruhsat, imar planı, vb. mevzuat yetersiz ve güncel değil. Kamu kurumlarının bu alanda desteği yetersiz</li><li>- Kamu kurumları tarafından kümenin daha rekabetçi hale gelebilmesi için yerel yönetim desteklerinin yetersiz olması</li></ul>
--	---

### **3.2. Bodrum Yat İmalat Sektörü için Küme Geliştirme Faaliyetleri**

Bodrum Yat İmalat Sektörü küme geliştirme programının tasarımı ile ilgili olarak öncelikle stratejik yol haritası hazırlanmıştır. Bunun yanı sıra sürdürülebilirlik modeli ve izleme değerlendirme sistemi ile ilgili öngörüler de ortaya konmuştur.

#### **3.2.1 Stratejik Yol Haritasının Oluşturulması**

##### **a) Stratejik Yol Haritası (SYH)'nin Vizyon ve Amacı**

Küme analiz aşamasında ulaşılan bulgular çerçevesinde küme geliştirme programı, stratejik planlama tekniğinden faydalanarak, “Stratejik Yol Haritası” şeklinde hazırlanmıştır.

Stratejik Planlama, “bir organizasyonun veya topluluğun, ne olduğunu neyi ve niçin yaptığını ortaya koyan temel eylem ve kararlarının üretildiği, amaçlı ve disipline edilmiş bir yaklaşımdır.” Büyük bir resim hakkında bilgi toplamak ve uzun vadeli bir rota ile buna bağlı hedefler, amaçlar ve bağlantılı eylemler dizisi oluşturmak üzere sistematik bir süreç temin eden bir araçtır (Bryson, J. M. 2011). Çağımızda yerel kalkınma ile ilgili çağdaş yaklaşım, “küme geliştirme planı ile bunun kısa vadeli eylem planı olan stratejik yol haritası tasarımının, yerel kalkınmanın asli sahibi olan yerel paydaşlar tarafından yerine getirilmesi ile ilgilidir. Bu bağlamda Proje ekibi tarafından paydaşların da katılımı ile beraber hazırlanan bu plan “yerelde yerine getirilmesi gereken uygulamalara ilişkin bir ön plan” niteliği taşımaktadır. Söz konusu plan ve kapsamındaki eylem planları, planlamanın dinamik niteliği nedeni ile süreç içerisinde sürekli yenilenmelidir.



Kısaca SYH olarak da anılan stratejik yol haritası kapsamında, aşağıda belirtilen vizyon ve amaç ifadeleri ortaya konmuştur.

Stratejik Yol Haritasının Vizyonu;

*“Bodrum ve çevresinde Yat İmalat Sektörü beş yıllık dönemde, yerel, bölgesel, ulkesel ve küresel seviyede rekabetçi konuma getirilerek ülke kalkınmasına katkıda bulunmasını sağlamaktır.*

Stratejik Yol Haritasının Amacı;

***“Bodrum Yat İmalat Sektörünün teknoloji ve inovasyon ile geliştirilen rekabet gücü ile yat üretiminde, bakım ve onarımda küresel odak noktası konumuna gelmesi ve böylece ulusal ile uluslararası pazarlarda daha rekabetçi niteliği ile bölge ve ülke kalkınmasına katkıda bulunmasının sağlanmasıdır.***

#### **b)Stratejik Yol Haritasının (SYH) Temel Müdahale Alanları**

Mevcut durumun ortaya konması ile ilgili gerek istatistiksel verilerin, gerek küme rekabetçiliğini ortaya koyan rekabet elması ve küme haritası ile ilgili çalışmaların bulgularının değerlendirilmesi sonucunda, aşağıda belirtilen temel müdahale alanlarına yer verilmesi ve bu müdahale alanlarının plan hedeflerini oluşturması gerektiği düşünülmüştür. Bu kapsamda planlanması gereken eylemlerin de bahse konu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak şekilde tasarlanmasında yarar olacağı düşünülmüştür.



Bu çerçevede belirlenen temel müdahale alanları aşağıdaki tabloda belirtildiği gibidir (Tablo 4);

**Tablo 4: Stratejik Yol Haritası Müdahale Alanları**

No	Müdahale Alanı Konusu (Stratejik Hedefler)
1	Bodrum Yat İmalat Kümelenme Yerel Komitesinin Oluşturulması
2	Bodrum Yat İmalat Sektörü Fiziki Planlama ve Ruhsat Sorunlarının Giderilmesi
3	Teşvik ve Fonların Bölge İhtiyaçlarına göre Geliştirilmesi
4	Bodrum Yat İmalat Sektörü Lojistik İmkânlarının Geliştirilmesi
5	Bodrum Yat İmalat Sektörü için Gerekli Altyapının Uygun Olarak Düzenlenmesi
6	Bodrum Yat İmalat Sektörü İşgücü Yetenek Seviyesinin Artırılması
7	Bodrum Yat İmalat Sektörü İmalatçılarının Pazarlama Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi
8	Üniversite-İmalatçı İşbirliğinin Artırılması
9	Yat İmalat Sektörünün Aktörleri Arasındaki İletişimin Artırılması

**a) Stratejik Yol Haritası için Ana Müdahale Alanları ve İlgili Eylemler**

Yukarıda değinilen temel müdahale alanlarının işaret ettiği hedeflere ulaşılmasını sağlayacak eylemler dizisi kısa, orta ya da uzun vadeli olmasına ilişkin öngörüler ile aşağıda belirtildiği gibidir;

## **1. Bodrum Yat İmalat Kümelenme Yerel Komitesinin Oluşturulması (kısa vade)**

## **2. Bodrum Yat İmalat Sektörü Fiziki Planlama ve Ruhsat Sorunlarının Giderilmesi**

### **2.1 Makro ve mikro ölçekli imar planları ile ruhsat sorunları (orta vade)**

(Tersane alanlarının üretim için yeniden düzenlenmesi; Belediye, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Ulaştırma Bakanlığı (Tersanler ve Kıyı Yapıları Genel Müdürlüğü), Anıtlar Yüksek Kurulu, Liman İşletme Başkanlığı nezdinde gerekli müracaatların yapılması)

## **3. Teşvik ve Fonların Bölge İhtiyaçlarına göre Geliştirilmesi**

3.1 AB'nin bölgesel rekabet edebilirlik fonunun 2014 itibariyle açılması için lobi faaliyetlerinin yürütülmesi (2007-2013 için sadece Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgesi faydalandı) **(kısa vade)**

3.2 Yeni teşvik yasasının Bodrum'un ihtiyaçlarına göre gözden geçirilmesi **(kısa vade)**

3.3 KOSGEB fonlarının yaygınlaştırılması **(kısa vade)**

## **4. Bodrum Yat İmalat Sektörü Lojistik İmkanlarının Geliştirilmesi**

4.1. Karayollarının geliştirilmesi (Çevre yolu ve beldeler arası ulaşım) **(orta vade)**

## **5. Bodrum Yat imalat Sektörü için Gerekli Altyapının Uygun Olarak Düzenlenmesi**

5.1. Kaymakamlık nezdinde TEDAŞ ile temasa geçilerek elektrik enerji kalitesinin artırılması, kesintisiz enerji sağlanması **(kısa vade)**

5.2. Tüm beldelerde ve çevresinde su şebekesinin yenilenmesi **(kısa vade)**

5.3. Kanalizasyon sorunlarının giderilmesi **(orta vade)**

5.4. Arıtma problemlerinin giderilmesi **(uzun vade)**

5.5. Yağmur suyu ve dere yatağı ıslah projesi (uzun vade)

## **6. Bodrum Yat İmalat Sektörü İşgücü Yetenek Seviyesinin Artırılması**

6.1. Çıraklık Okulu müfredatının imalatçıların talepleri doğrultusunda yenilenmesi (**kısa vade**)

6.2. Bölgedeki mesleki eğitim kurumlarının eğitim müfredatlarının yat imalat sektörünün ihtiyaçları ile aynı paralele getirilmesinin sağlanması (**kısa vade**)

## **7. Bodrum Yat İmalat Sektörü İmalatçılarının Pazarlama Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi**

7.1. Ortak yurt içi yurt dışı fuar katılımı, iş gezisi, ikili iş görüşmeleri, iş toplantıları gibi faaliyetlere katılımın teşvik edilmesi (DTM'nin UR-GE Desteğine proje sunarak) (**kısa vade**)

7.2. DEİK bünyesinde yurtdışı tanıtım için "Yat İmalat Tanıtım Grubu" kurulması için DEİK ile irtibat kurulması (**kısa vade**)

7.3. TOBB bünyesinde "Yat İmalat Sektör Meclisi" kurulması için TOBB'a başvuru yapılması (**kısa vade**)

7.4. Yerel imalatçıların markalaşmasının teşvik edilmesi (**orta vade**)

7.5. Coğrafi işaretleme girişiminin tamamlanması (**orta vade**)

## **8. Üniversite-İmalatçı İşbirliğinin Artırılması**

8.1. Muğla Üniversitesinden kümelenme komitesine bir grup akademisyenin dâhil edilerek üniversite-imalatçı işbirliğinin geliştirilmesi (**kısa vade**)

8.2. Üniversite-İmalatçı işbirliği için Teknokent kurulması ve bünyesinde AR-GE projelerinin geliştirilmesi (**orta vade**)

## **9. Yat İmalat Sektörünün Aktörleri Arasındaki İletişimin Artırılması**

9.1. İmalatçıları kapsayan aktif bir Dernek oluşturulması ve bu Derneğin ulusal ve uluslararası küme ağlarına erişiminin sağlanması

(Yerel Kümelenme Komitesi Derneğinin çekirdeğini oluşturmalı) **(kısa vade)**

9.2.Proje Liderliğini yapacak en az üç yerel lider belirlenmesi ve aralarındaki işbirliğinin geliştirilmesi ( Komite içinden istekli en az 3 kişinin seçilmesi) **(kısa vade)**

9.3.İmalatçılar arası Etik Kurulu'nun oluşturulması ve haksız işçi transferlerinin önüne geçilmesi **(kısa vade)**

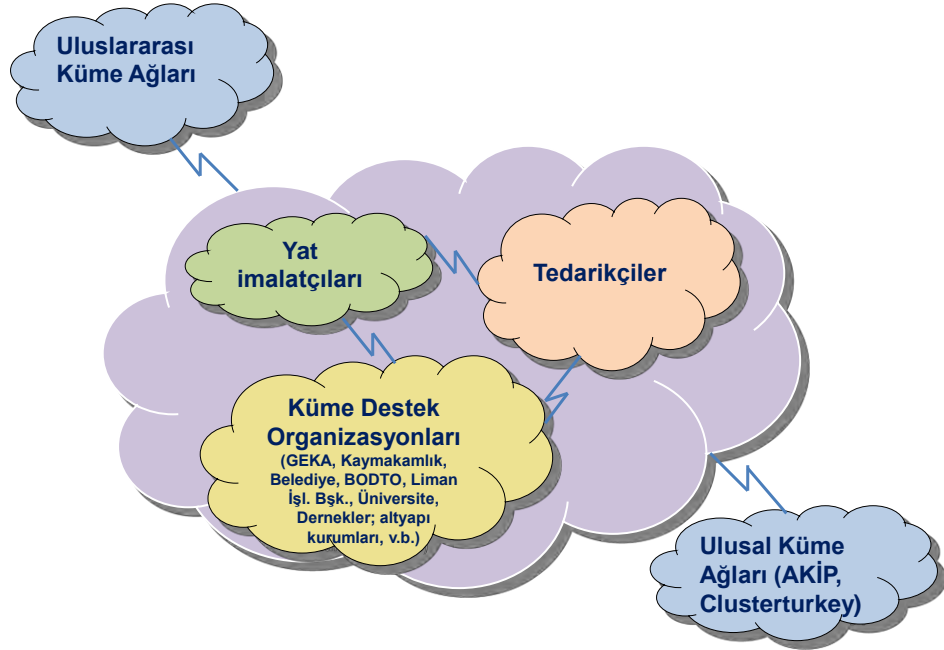
Yukarıda listelenen eylemler dizisi, bütçe ve zaman boyutu ile sorumlu kuruluş ve performans ölçütünü de kapsayacak şekilde Tablo 5'de sunulmuştur.

### 3.2.2 Sürdürülebilirlik Modeli

Kümenin sürdürülebilirliğini sağlayacak temel husus, ilk günden itibaren küme aktörleri arasındaki işbirliği ve diyalogun artarak geliştirilmesi olmalıdır. Küme içerisinde iletişimin güçlendirilmesi, küme aktörlerinin bir araya gelerek çeşitli hibe programlarına başvurmaları için uygun zemin hazırlayacaktır. Kümenin kendi içerisinde aktörler arası iletişim ve ayrıca, gerek ülke içerisinde gerek yurt dışında yer alan diğer kümeler ile iletişim ağı yapılanmasına ilişkin öngörüler Şekil 3'de sunulmuştur. Bu hususta yapılması gereken eylemlere ayrıca, proje kavram notları arasında yer verilmiştir (Ek 2).

Halen Kalkınma Ajansları başta olmak üzere, Dış Ticaret Müsteşarlığı, KOSGEB, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Tarım Bakanlığının öncelikle yerel kaynaklı olmak üzere birçok hibe programının duyurusunu yaptığı bilinmektedir. Bunun yanı sıra, AB'nin 2007–2013 IPA bölgesel rekabet edebilirlik Operasyonel Programında yer alan hibeler arasında küme sürdürülebilirliğine yönelik birçok kaynak bulunmakla beraber, bu kaynakların Samsun Hatay hattının batısı için kullanılamaması oldukça büyük bir sorundur.

### Şekil 3: Küme İletişim Ağ Yapılanması



AB'nin 2014–2020 bütçe programlamasında bu ayırımın yapılmaması için yetkililerin yeterli çabayı ortaya koyacağı kanaati taşınmaktadır. Sonuç olarak sürdürülebilirlik için kamu kurumlarında yerli kaynak bulunmaktadır. Özellikle yerli fonlara küme aktörlerinin “bir araya gelerek beraber yararlanmak üzere birlikte başvuru yapmaları” gerekmektedir. Böylece bir taraftan küme içerisinde istihdam edilecek personel için ve ayrıca kümenin pazarlama, pazar araştırma, eğitim ya da Ar-Ge türü faaliyetlerine fon temin edilmiş olacak, bir taraftan da küme geliştirme faaliyetleri hayata geçirilerek kümenin kalkındırılmasına katkıda bulunulacaktır. Bu kapsamda küme koordinasyon merkezinin temel işlevleri Şekil 4’de sunulmuştur.



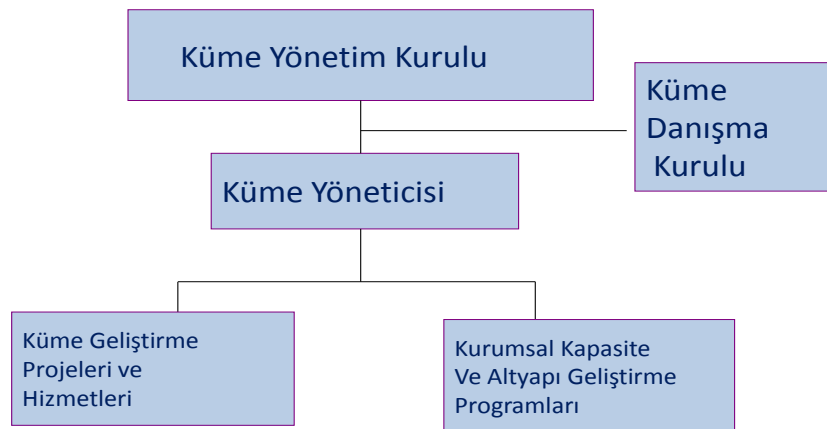


**Şekil 4: Küme Yönetimi Ana Faaliyetleri**



Küme Koordinasyon Merkezinin yukarıdaki şekilde değinilen faaliyetlerin icra edilmesi için öngörülen organizasyon şeması da Şekil 5'de takdim edilmiştir.

**Şekil 5: Küme Koordinasyon Merkezinde Yönetişim**



Eylem planında yer alan bazı projeler, merkezi otoritenin yatırım programına alması gereken oldukça yüksek meblağlarda yatırımlar gerektirebilir, Bunlar daha çok alt yapı projesi şeklindedir. Bu projeler ile ilgili yörenin Kaymakamlık Makamı

ve bölgesel kalkınma faaliyetlerinden sorumlu Kalkınma Ajansının desteğine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra eylem planı bütçe gerektirmeyen ve lobi ilişkileri çerçevesinde çözülmesi gereken projeleri de içerebilir, bu durumda konu ile en ilgili kurum ya da kuruluşun il milletvekillerinin desteği ile bu problemlerin çözümüne yardımcı olması gerektiği düşünülmektedir.

Bunların dışında yerli ve yabancı fon kaynaklarına başvurarak kümenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında yarar olabilir. Hibe programlarının her birisi farklı süreçlerde başvuru işlemleri gerektirse de, hemen hemen hepsinde ortak olan yöntem, proje fikri ile ilgili olarak öncelikle tek sayfalık bir “kavram notu” ile başvuru yapılması talep edilmektedir. Kavram notu uygun bulunduğu takdirde “yaklaşık beş sayfadan oluşan “proje tanımlama formu”nun doldurulması istenmektedir. Bunun da olumlu bulunması durumunda daha uzun şartname şeklindeki bir formatta projenin daha detaylı anlatılması talep edilebilir. Söz konusu kavram notu ve proje tanımlama formu ile ilgili örnekler eylem planında yer alan bazı projeler için hazırlanarak örnek olarak Ek Bölümünde sunulmuştur (Ek 2 ve Ek 3).

### **3.2.3 İzleme ve Değerlendirme Sistemi**

Stratejik Yol Haritasının uygulanması ile ilgili sürecin sekretaryası ilk aşamada Bodrum Ticaret Odası tarafından yürütülmelidir. Küme sekretaryası için bir proje grubu kurulmalıdır. Bu grup sorumlu olduğu kümenin liderlerinin ortaya çıkartılması, onların süreci sahiplenmesi ve hatta yerel kümelenme platformunun küme derneği ile onun iktisadi işletmesinin kurması, vb. süreçlerde yol gösterici destekleyici ve kolaylaştırıcı olmalıdır. Küme Derneği ve bunun bünyesinde oluşturulacak küme koordinasyon merkezinin aktif hale gelmesini takiben de stratejik yol haritasının uygulanması ile ilgili sekretarya görevini de küme koordinasyon merkezine devretmelidir.

Stratejik Yol Haritasının asli sahibi olan yerel paydaşlar grubu bu plan ile ilgili olarak yaklaşık ayda bir defa toplanmalıdır. Bodrum’da kurulacak yerel kümelenme

komitesinin başkanının Kaymakam ya da Kalkınma Ajansının en üst düzey yetkilisi olmasında fayda görülmektedir. Stratejik Yol Haritasını oluşturan her proje için bir sorumlu kurum/kuruluş belirlenmelidir. Söz konusu kurum/kuruluş her yerel kümelenme komite toplantısında sorumlu olduğu projenin durumu hakkında bilgi vererek tıkanma noktasında olan hususlara ilişkin Kaymakamlık Makamı veya Ajans üst düzey yetkilisi başkanlığındaki katılımcılara bilgi vererek problemin aşılması için öneriler getirmesi ve çözüm yolları aranması gerekmektedir. Bahse konu otoriteler, eylem planlarının en üst düzeyde takipçisi olmalıdır ancak bu Makamın, proje sekretarya görevini yürüten bir ekip tarafından sürekli ve düzenli olarak raporlama yoluyla bilgilendirilmesi gerekmektedir.



Stratejik yol haritası ile ilgili tablonun en sağına, “eylemin statüsü” ile ilgili bir sütun daha ilave edilmeli ve sekretaryada izleme işlemini yürüten uzmanlar “eylemin statüsü” konusunda bilgi temin ederek bu tabloya işlemelidir. Bu amaçla bir veri tabanı sistemine oturtulmuş ve istatistikî değerlendirmeler de içeren bir izleme değerlendirme modelinin kurularak izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yerine getirilmesi önerilmektedir.

**Tablo 5: Yat imalat Sektörü ve Stratejik Eylemler Dizisi**

	Müdahale Alanı ile İlgili Hedefler ve Projeler	Sorumlu Kuruluş	Tamamlanma Süresi	Tahmini Bedel (TL)	Performans Ölçütü
1	<b>Bodrum Yat İmalat Kümelenme Yerel Komitesinin (KYK) Oluşturulması</b>	BODTO	2012	40 000	KYK kurulması
2	<b>Bodrum Yat İmalat Sektörü İmar Plan ve Ruhsat Sorunlarının Giderilmesi</b>				
2.1	Makro ve mikro ölçekli imar planları ve ruhsat sorunları (Tersane alanlarının üretim için yeniden düzenlenmesi; Belediye, Kültür ve Turizm Bknlığı, Çevre ve Şehircilik Bknlığı Anıtlar Y. Kurulu, Ulaştırma Bknlığı Tersaneler ve Kıyı Yapıları Gn. Md.'lüğü nezdinde gerekli müracaatların yapılması)	Belediye	2014	---	Tersaneler için imara uygun alanlarının oluşturulması
3	<b>Teşvik ve Fonların Bölge İhtiyaçlarına göre Geliştirilmesi</b>				
3.1	AB'nin IPA Bölgesel Rekabet Edebilirlik Fonunun 2014 itibariyle açılması için lobi faaliyetlerinin yürütülmesi (2007–2013 için sadece Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgesi faydalandı)	Muğla Valiliği ve İl Milletvekilleri	2013	---	AB IPA fonunun Batı Bölgesine açılması
3.2	Yeni teşvik yasasının Bodrum'un ihtiyaçlarına göre gözden geçirilmesi	Muğla Valiliği ve İl Milletvekilleri	2014	---	Bodrum ve civarında yatırımların artması (imalatçılar ve tedarikçiler)
3.3	KOSGEB fonlarının yaygınlaştırılması	BODTO	2012	---	Fonların yaygın kullanımı
4	<b>Bodrum Yat İmalat Sektörü Lojistik İmkânlarının Geliştirilmesi</b>				
4.1	Karayollarının geliştirilmesi (çevre yolu ve tüm beldeler arası)	Bodrum Kaymakası	2015	---	Karayollarının hizmete girmesi

		mlığı / İl Özel İdaresi			
<b>5</b>	<b>Bodrum Yat İmalat Sektörü için Gerekli Altyapının Uygun Olarak Düzenlenmesi</b>				
5.1	Kaymakamlık nezdinde TEDAŞ ile temasa geçilerek elektrik altyapısının yenilenmesi ve kesintisiz enerji sağlanması	Bodrum Kaymakamlığı / BODTO	2013	---	Kesintisiz elektrik hizmeti ve alternatif enerji girişimlerinin hizmete girmesi
5.2	Tüm beldelerde ve çevresinde su şebekesinin yenilenmesi	Belediye	2012	---	Yeni su şebekesinin hizmete girmesi
<b>6</b>	<b>Bodrum Yat İmalat Sektörü İşgücü Yetenek Seviyesinin Artırılması</b>				
6.1	Çıraklık Okulunun müfredatının imalatçıların ihtiyacına göre yenilenmesi.	Sektörel Dernek	2013	---	İşletmelerin ihtiyacına göre eğitilmiş yılda 50 mezun.
6.2	Bölgedeki mesleki eğitim kurumlarının eğitim müfredatlarının yat imalat sektörünün ihtiyaçları ile aynı paralele getirilmesinin sağlanması	Muğla Üniversitesi / Sektörel Dernek	2013	----	Eğitim müfredatının talebe göre düzenlenmesi
<b>7</b>	<b>Bodrum Yat İmalat Sektörü İmalatçıların Pazarlama Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi</b>				
7.1	Ortak yurt içi yurt dışı fuar katılımı, iş gezisi, ikili iş görüşmeleri, iş toplantıları gibi faaliyetlere katılımın teşvik edilmesi (DTM UR-GE Projesi hazırlanması)	Sektörel Dernek / BODTO	2013	1.000.000 (3 yıllık)	Sektöre yönelik UR-GE desteğinin alınması
7.2	DEİK bünyesinde yurtdışı tanıtım için "Yat İmalat Tanıtım Grubu" kurulması için DEİK ile iribat kurulması	Sektörel Dernek	2013	----	Yat İmalat Tanıtım Grubunun kurulması
7.3	TOBB bünyesinde "Yat İmalat Sektör Meclisi" kurulması için TOBB'a başvuru yapılması	BODTO	2013	---	Yat İmalat Sektör Meclisi kurulması

7.4	Yerel imalatçıların markalaşmasının teşvik edilmesi	Sektörel Dernek	2015	250.000	3 marka yaratılması
7.5	Coğrafi işaretleme girişiminin tamamlanması	BODTO	2015	250.000	Coğrafi işaretlemenin yapılması
<b>8</b>	<b>Üniversite-İmalatçı İşbirliğinin Artırılması</b>				
8.1	Muğla Üniversitesinden kümelenme komitesine bir grup akademisyenin dâhil edilerek üniversite-imalatçı işbirliğinin geliştirilmesi	Sektörel Dernek	2012	---	Üniversite ve İmalatçılar arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi (ortak proje geliştirilmesi)
8.2	Üniversite-İmalatçı işbirliği için Teknokent kurulması ve bünyesinde AR-GE projelerinin geliştirilmesi	Muğla Üniversitesi	2016	5.000.000	Teknokent'in kurulması ve AR-GE projelerinin yapılması
<b>9</b>	<b>Yat İmalat Sektörünün Aktörleri Arasındaki İletişimin Artırılması</b>				
9.1	İmalatçıları kapsayan aktif bir Dernek oluşturulması ve bu Derneğin ulusal ve uluslararası küme ağlarına web-sitesi aracılığıyla erişiminin sağlanması (Yerel Kümelenme Komitesi Derneğin çekirdeğini oluşturmalı)	Sektörel Dernek	2013	15.000	Ağ Yapılanma Sisteminin oluşması
9.2	Proje Liderliğini yapacak en az üç yerel lider belirlenmesi ve aralarındaki işbirliğinin geliştirilmesi ( Komite içinden istekli en az 3 kişinin seçilmesi)	Sektörel Dernek	2012	---	Üç yerel liderin belirlenmesi
9.3	İmalatçılar arası Etik Kurulu'nun oluşturulması ve haksız işçi transferlerinin önüne geçilmesi	Sektörel Dernek	2012	---	Etik Kurul'un kurulması



#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Bodrum ve çevresinde yat imalatçılığı sektörüne ilişkin küme geliştirme programının hazırlanması hedeflenerek, öncelikle küme analiz çalışmaları yürütülmüştür. Küme analizi kapsamında aynı proje çerçevesinde yürütülen istatistiksel verilerin toplanması ve değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalardan yararlanılmıştır. Daha sonra yerel rekabetçiliği ortaya koymak üzere, makro seviyede değer zinciri haritası ve ardından da rekabet elmas modelinin hazırlanmasına ilişkin çalışmalar tamamlanmıştır.

Yat imalat sektörüne ilişkin mevcut durumu ortaya koymaya yönelik bu çalışmalardan elde edilen bulguların ışığında, küme geliştirme planı, bir başka ifade ile sektör geliştirme strateji planı için vizyon, amaç ve hedefler belirlenmiştir. Stratejik yol haritası olarak da anılan planın hedefleri; “Sektörün Kümelenme Yerel Komitesinin Oluşturulması, Lojistik İmkânlarının Geliştirilmesi, Tersanelerin Altyapısının Yat Üretimi için Uygun Olarak Düzenlenmesi, İşgücü Yetenek Seviyesinin Artırılması, Yat İmalat Sektörü Firmalarının Pazarlama Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi, Yeni Tersane Alanlarının Üretilmesi, Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Artırılması, Yat imalat Sektöründe Oyuncular Arasındaki İletişimin Artırılması şeklinde belirlenmiştir. Bu hedefler aslında “Stratejik Yol Haritası için Ana Müdahale Alanları”nı kapsamaktadır. Bahse konu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak bir dizi eylem “kısa, orta ve uzun vadeli” tanımlamalarıyla ortaya konmuştur. Bunlardan kısa vadeli olanlar ile ilgili dört adet eylem için “proje kavram notu” hazırlanmış, örnek olarak bir adet de “proje tanımlama formu” doldurulmuştur. Söz konusu kavram notlarının ya da proje tanımlama formlarının hazırlanmasının nedeni, ülkemizde her geçen gün artan hibe ve fon kaynaklarına sunmak üzere, kayıtlarda hazır olarak proje fikirlerinin proje ön dokümanı şeklinde bulunmasını ve yeri geldiğinde değerlendirerek gerek kümenin sürdürülebilirliğine, gerek de kalkındırılmasına katkıda bulunmak üzere değerlendirilmesini sağlamaktır.

Kümenin sürdürülebilirlik açısından dernek haline gelmesi ve sektörün içerisinde işbirlikleri ve iş ortaklıklarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için sektörün

içerisinde aktörler arası ve özellikle üreticiler arasında güven duygusunun geliştirilmesi birinci koşuldur. Küme içerisinde güven tesisi için de birlikte ortak çıkar elde edilebilecek projelerin tasarlanması gerekmektedir. Birlikte ortak hibe programlarına katılım için zemin ya da ortam hazırlanması da sivil toplum kuruluşlarının yerine getirmesi gereken bir eylemdir.

Bodrum ve çevresinde yat imalat sektörü küme aktörleri arasında iletişim, diyalog ve işbirliği ile iş ortaklıkları yaklaşımlarının zaman içerisinde artarak gelişeceği düşüncesi taşınmaktadır. Hibe programlarının da bu hususun gelişmesinde ateşleme ya da kolaylaştırıcılık görevi göreceği görüşü taşınmaktadır.

Bodrum yerel ekonomisinin hasılasında kayda değer bir paya sahip olan yat imalat sektörünün, son dönemlerde kümelenme açısından oldukça önemli bir motivasyon yakaladığı belirlenmiştir. Bu eğilimin yerli ve yabancı fon kaynakları ile desteklenmesi ve geliştirilmesi ve ayrıca sürdürülebilirliğine katkıda bulunulması gerektiği düşüncesi taşınmaktadır.

## **KAYNAKLAR**

1. Bilici, N., “Avrupa Birliği ve Türkiye, Seçkin Kitabevi, 2010, Ankara
2. BODTO, “Bodrum Yat İmalatı İş Kümesi Yol Haritası Tanıtım Toplantısı, 2009, Bodrum.
3. BODTO, “Bodrum Yat İmalat Kümesi”. Üniversite Sanayi İş Birliği Ulusal Kongresi, 2010, Ankara.
4. Bodrum Gümrük Müdürlüğü, 2011. İhracat – İthalat Verileri.
5. Bülbül, D., “Yerel Yönetimler Maliyesi”, Gazi Kitabevi, 2006, Ankara.
6. Council of Europe, Toolkit of Local Government, Capacity Building Programmes, 2005, Strasbourg.
7. Deniz Ticaret Odası, 2011. İmalat Verileri.
8. European Commission, “Towards an EU Approach to Local Actors: Democratic Local Governance, Decentralization and Territorial Development” (Report of the Consultation Process), DG Development and Relations with African Caribbean and Pacific States, 2008, Brussels.

9. Feldman M. P., ve Francis, J. And Bercovitz, J., “Creating a Cluster While Building a Firm: Entrepreneurs and the Formation of Industrial Clusters”, Regional Studies Publications, 2005, UK.
10. İİB, Gemi ve Yat İhracat değerlendirmesi”, 2012, İstanbul.
11. İstanbul Gemi ve Yat İhracatçıları Birliği (İİB), Gemi ve Yat Sektör Raporu (2011a).
12. İstanbul Gemi ve Yat İhracatçıları Birliği (İİB), Gemi ve Yat Sektörü Ocak-Haziran 2011 İhracat Değerlendirmesi (2011b).
13. İstanbul İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (İİB), Gemi ve Yat İhracat Değerlendirmesi (2012).
14. Göymen, K., “Türkiye’de Yerel Yönetişim ve Yerel Kalkınma”, Boyut Yayın Grubu, 2010, İstanbul.
15. Kalkınma Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı, “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu”, DPT, 2006, Ankara.
16. OECD, “The Shipbuilding Industry in Turkey”, Council Working Party on Shipbuilding (WP6), 2011, Paris.
17. Pınarcıoğlu, M., Işık, O., “Yeni Kalkınmacılık: Bölgesel Kalkınmada Arayışlar”, 2004, GAP-Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi (AB fonlu), GAP Bölge Kalkınma İdaresi, 2004, Ankara.

## **E K L E R**

1. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Soruları
2. Proje Kavram notları (Örnek)
3. Proje Tanımlama Formu (Örnek)

**EK 1: “Rekabet Elmas”ı için Yarı Yapılandırılmış Mülakat Soruları**

1. Öncelikle Yapılan çalışma hakkında kısa bir takdim yapılmaktadır.
2. Mülakat Yapılan Kişinin Adı, Soyadı, Görevi
3. Yat İmalat sektöründe yerel rakipler arası rekabeti geliştirmek üzere yatırımların sürdürülebilirliğini aşağıdaki hususlar bazında değerlendirir misiniz?
  - 3.1. Girdi koşulları açısından;  
(Örneğin sermaye, işgücü kaynakları, fiziki ve idari altyapı açısından, bilgi altyapısı ile bilimsel ve teknolojik altyapı ve ayrıca doğal kaynaklar açısından)
  - 3.2. Firma stratejileri ve rekabetçilik açısından;
  - 3.3. Talep koşulları açısından;  
(Yerel müşterilerde çekirdek bir talep grubu var mı? ya da küresel seviyede hizmet verilebilecek olağan olmayan bir kategoride yerel talep olup olmadığı?)
  - 3.4. İlgili ve destekleyen kuruluşlar açısından;  
(Küme oluşumunu etkileyecek kritik kitlenin mevcudiyeti ve ayrıca küme davranışı gösteren işletmeler grubunun mevcudiyeti?)
  - 3.5. Küme aktörleri arasından İşbirliğine yönelik oluşumlar açısından;
  - 3.6. Hükümetin katalizör etkisi açısından.

## ***EK 2: Müdahale Alanları için Geliştirilen Proje Kavram Notları***

### **Proje-1**

<b>Projenin Adı</b>	Bodrum Yat İmalat (Yİ) Sektörü Yerel Kümelenme Komitesinin Oluşturulması
<b>Projenin Amacı</b>	Küme gelişme planının uygulanması ve sürdürülebilirliğini sağlamak üzere, Küme Koordinasyon Merkezinin oluşturulması
<b>Projenin Süresi</b>	24 ay
<b>Sorumlu Kuruluş</b>	
<b>Katılımcılar</b>	BODTO (Lider)  GEKA, Bodrum Belediyesi, Bodrum Kaymakamlığı, Liman Başkanlığı, MYO, Üniversite, Bodrum Yat İmalatçıları Derneği, DTO, Denizciler Derneği, KOSGEB ve en az 10 adet yat imalat işletmesi.
<b>Muhammen Bedel</b>	40 000 TL
<b>Faaliyetler</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Stratejik yol haritasının hazırlanması</li><li>2. Yerel Yİ Kümelenme Komitesi katılımcılarının belirlenmesi,</li><li>3. Küme liderinin koordinasyonunda, küme sekretarya hizmetlerinin başlatılması.</li><li>4. Stratejik yol haritasının uygulamasına başlanması</li><li>5. Kümelenme Komitesinin hukuki statü (Dernek) kazanması</li><li>6. Kümelenme Komite sekretarya hizmetlerinin Derneğe devredilmesi</li><li>7. Küme Koordinasyon Merkezinin kurulması ve gerekli ekibin görevlendirilmesi</li><li>8. Küme Koordinasyon Merkezi (KKM)'nin, danışmanlık, Ar-Ge, eğitim, pazarlama vb faaliyetlerin planlanması ve başlatılması.</li><li>9. Kümenin sürdürülebilirliği için proje hazırlanması ve fon temini.</li><li>10. Kümeye eleman istihdam edilmesi, planlanan faaliyetlerin yürütülmesi.</li><li>11. Küme izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi</li></ol>
<b>Beklenen Sonuçlar</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Stratejik yol haritası (SYH) hazırlandı.</li><li>2. Yerel Kümelenme Komitesi oluşturuldu ve küme geliştirme için SYH faaliyetleri başlatıldı.</li><li>3. Kümelenme Derneği kuruldu, sekretarya hizmetleri Derneğe devredildi.</li><li>4. Danışmanlık, Ar-Ge, pazarlama, eğitim vb faaliyetler planlandı.</li><li>5. Kümenin sürdürülebilirliği için proje hazırlandı.</li><li>6. Sürdürülebilirlik için fon temin edilmesi ve eleman istihdam edildi.</li><li>7. Danışmanlık, Ar-Ge, pazarlama, eğitim vb. faaliyetleri başlatıldı.</li><li>8. İzleme ve değerlendirme sistemi kuruldu.</li></ol>

<b>BODRUM YAT İMALAT KÜMESİ</b>		<b>YIL-1</b>				<b>YIL-2</b>			
		I. çeyrek	II. çeyrek	III. çeyrek	IV. çeyrek	I. çeyrek	II. çeyrek	III. çeyrek	IV. çeyrek
<b>Proje 1</b>	<b>Yerel Kümelenme Komitesinin Oluşturulması ve Yat İmalat Küme (YİK) Derneğinin</b>								
	1. Stratejik Yol Haritası hazırlanması								
	2.Yerel Yİ Kümelenme Komitesi katılımcılarının belirlenmesi,								
	3. Küme liderinin koordinasyonunda, küme sekretarya hizmetlerinin başlatılması								
	4.Stratejik yol haritasının uygulamasına başlanması								



5.Kümelene Komitesinin hukuki statü (Dernek) kazanması									
6.Kümelene Komite sekretarya hizmetlerinin Derneğe devredilmesi									
7.Küme Kordinasyon Merkezinin kurulması ve gerekli ekibin görevlendirilmesi									
8.Küme Kordinasyon Merkezinin, danışmanlık, Ar- Ge, eğitim, vb. faaliyetleri planlaması ve başlatması									
9.Kümenin sürdürülebilirliği için proje hazırlanması ve fon temini									
10.Küme eleman istihdam edilmesi, planlanan faaliyetlerin yürütülmesi.									

	11.Küme izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

## Proje-2

**Projenin Adı** Yat İmalat Sektörünün Aktörleri Arasındaki İletişimin Artırılması

**Projenin Amacı** Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabetçiliğin geliştirilmesi

**Projenin Süresi** 24 ay

**Sorumlu Kuruluş** Yat İmalatçılar Derneği

**Katılımcılar** BODTO  
Bodrum Belediyesi  
GEKA  
Deniz Ticaret Odası  
Esnaf Sanatkarlar Odası  
Yat İmalatçılar Kooperatifi  
KOSGEB  
İşletmeler

**Muhammen Bedel** 15.000

### Faaliyetler

- 1.Yılda en az 8 defa SHY izleme toplantısı ile beraber küme stratejik yol haritası izleme toplantısı, yemek veya kahvaltı eşliğinde düzenlenmesi
2. Yılda en az 1 defa konsorsiyum ortaklıkları kurarak sektör geliştirme projesi yapılması
- 3.Küme aktörleri arasında bir haberleşme ağı oluşturulması
- 4.Kümenin web sitesi oluşturulması
5. Ulusal ve uluslararası kümeler ile işbirliği kurulması ve AB'nin Rekabet edebilirlik ve Yenilik Çerçeve Programına başvuruda bulunulması

### Beklenen Sonuçlar

- 1.Yılda en az 8 defa ortak sosyal faaliyet düzenlendi
2. Yılda en az 1 defa konsorsiyum ortaklıkları kurarak sektörel geliştirme projesi yapıldı
- 3.Küme aktörleri arasında bir haberleşme ağı oluşturuldu
- 4.Kümenin web sitesi oluşturuldu
5. Ulusal ve uluslararası kümeler ile işbirliği kurulması ve AB'nin Rekabet edebilirlik ve Yenilik Çerçeve Programına başvuruda bulunuldu.

<b>BODRUM YAT İMALAT KÜMESİ</b>		<b>YIL-1</b>				<b>YIL-2</b>			
<b>Proje 2</b>	<b>Faaliyetler</b>	<b>I. çeyrek</b>	<b>II. çeyrek</b>	<b>III. çeyrek</b>	<b>IV. çeyrek</b>	<b>I. çeyrek</b>	<b>II. çeyrek</b>	<b>III. çeyrek</b>	<b>IV. çeyrek</b>
	1.Yılda en az 8 defa kahvaltılı veya yemekli SYH izleme toplantısı düzenlenmesi								
	2. Yılda en az 1 defa konsorsiyum ortaklıkları kurarak sektörel geliştirme projesi yapılması								
	3.Küme aktörleri arasında bir haberleşme ağı oluşturulması								
	4.Kümenin web sitesi oluşturulması								
	5. Ulusal ve uluslararası kümeler ile işbirliği kurulması ve AB'nin Rekabet edebilirlik ve Yenilik Çerçeve Programına başvuruda bulunulması								

### Proje-3

<b>Projenin Adı</b>	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi (UR-GE) Projesi
<b>Projenin Amacı</b>	Ulusal ve uluslararası pazarlara açılarak rekabetçiliğin geliştirilmesi.
<b>Projenin Süresi</b>	36 ay

#### Sorumlu Kuruluş

BODTO veya Kümelenme Derneği (lider)

#### Katılımcılar

Kaymakamlık  
Bodrum Belediyesi  
Liman İşletme Başkanlığı  
Yat imalatçılar Derneği  
Deniz Ticaret Odası  
Yat İmalatçılar Kooperatifi

<b>Muhammen Bedel</b>	3.000.000 TL
-----------------------	--------------

#### Faaliyetler

1. İşletmelerin konu hakkında bilgi edinmeleri için farkındalık toplantısı düzenlenmesi
2. UR-GE Teklif Dosyası ile DTM'na başvuru yapılması
3. Projenin ilk aşaması için teklif toplanması ve ihalenin sonuçlandırılması
4. Teklif dosyasına uygun ihtiyaç analizi yapılması
5. İhtiyaç analizine göre eğitim, danışmanlık hizmetleri ile yurt dışı iş gezilerinin planlanması
6. Eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin yürütülmesi.
7. Yurt dışı fuar ve iş gezilerinin yürütülmesi
8. İzleme ve değerlendirme sisteminin kurulması ve yürütülmesi.

#### Beklenen Sonuçlar

1. İşletmelerin konu hakkında bilgi edinmeleri için farkındalık toplantısı düzenlendi
2. UR-GE Teklif Dosyası ile DTM'na başvuru yapıldı.
3. Projenin ilk aşaması için teklif toplandı ve ihalenin sonuçlandı.
4. Teklif dosyasına uygun ihtiyaç analizi yapıldı.
5. İhtiyaç analizine göre 3 yıllık eğitim, danışmanlık ve iş gezileri planlandı.
6. Eğitim ve danışmanlık hizmetleri yürütüldü.
7. Yurt dışı fuar ve iş gezileri yürütüldü.
8. İzleme ve değerlendirme sistemi kuruldu ve yürütüldü.

<b>BODRUM YAT İMALAT KÜMESİ</b>		<b>YIL-1</b>				<b>YIL-2</b>			
<b>Proje 3</b>	Uluslararası rekabetçiliğin geliştirilmesi (UR-GE) Projesi	I. çeyrek	II. çeyrek	III. çeyrek	IV. çeyrek	I. çeyrek	II. çeyrek	III. çeyrek	IV. çeyrek
	1.İşletmelerin konu hakkında bilgi edinmeleri için farkındalık toplantısı düzenlenmesi								
	2.UR-GE Teklif Dosyası ile DTM'na başvuru yapılması								
	3.Projenin ilk aşaması için teklif toplanması ve ihalenin sonuçlandırılması								
	4.Teklif dosyasına uygun ihtiyaç analizi yapılması								
	5. İhtiyaç analizine göre eğitim, danışmanlık hizmetleri ile yurt dışı iş gezilerinin planlanması								
	6. Eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin yürütülmesi.								
	7. Yurt dışı fuar ve iş gezilerinin								



	yürütülmesi								
	8. İzleme ve değerlendirme sisteminin kurulması ve yürütülmesi								

## Proje-4

<b>Projenin Adı</b>	<b>Yİ Sektörü için Markalaşma Stratejileri Geliştirilmesi</b>
<b>Projenin Amacı</b>	Yİ sektöründe üretim yapan işletmelerin pazarlama ve markalaşma stratejileri çerçevesinde üretim yapmalarını ve böylece ulusal ve uluslararası rekabetçiliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.
<b>Projenin Süresi</b>	24 ay
<b>Sorumlu Kuruluş</b>	BODTO veya Kümelenme Derneği (lider)
<b>Katılımcılar</b>	Kaymakamlık Bodrum Belediyesi Liman İşletme Başkanlığı Yat imalatçılar Derneği Deniz Ticaret Odası Yat İmalatçılar Kooperatifi
<b>Muhammen Bedel</b>	450 000 TL

## Faaliyetler

- 1- Konferansından sonra markalaşmak isteyen işletmelerin katılımı ile bir konsorsiyum oluşturulması.
- 2- Proje için uygun fon kaynağının belirlenmesi.
- 3- Proje kapsamı “yerli ve yabancı danışmanların rehberliğinde her işletmede 15 iş günü iş başında kapasite geliştirme amaçlı bir rehberlik programı düzenlenmesi ve ayrıca toplu olarak seminer programlarının düzenlenmesi” olan bir proje hazırlanması.
- 4- Projenin onaylanması
- 5- Projenin uygulanması

## Beklenen Sonuçlar

1. Ortak proje konsorsiyumu oluşturuldu.
2. Ortak proje için uygun fon kaynağı belirlendi.
3. Proje kapsamı “yerli ve yabancı danışmanların rehberliğinde her işletmede 15 iş günü iş başında kapasite geliştirme amaçlı bir rehberlik programı düzenlenmesi ve ayrıca toplu olarak seminer programlarının düzenlenmesi” olan bir proje hazırlandı ve ilgili fon otoritesine sunuldu.
4. Projenin onaylandı.
5. Projenin uygulandı.

<b>BODRUM İMALAT KÜMESİ YAT</b>		<b>YIL-1</b>				<b>YIL-2</b>			
		<b>I. çeyrek</b>	<b>II. çeyrek</b>	<b>III. çeyrek</b>	<b>IV. çeyrek</b>	<b>I. çeyrek</b>	<b>II. çeyrek</b>	<b>III. çeyrek</b>	<b>IV. çeyrek</b>
<b>Proje 4</b>	<b>Yİ Sektörü için Markalaşma Stratejileri Projesi</b>								
	1.Konferanstan sonra markalaşmak isteyen işletmelerin katılımı ile bir konsorsiyum oluşturulması.								
	2.Proje için uygun fon kaynağının belirlenmesi.								
	3.Proje içeriği “yerli ve bir yabancı danışmanın rehberliğinde her işletmede 15 günlük iş başında kapasite geliştirmeye yönelik bir rehberlik programı ve ayrıca toplu eğitim programı düzenlenmesi” olan projenin hazırlanması.								

4. Projenin Onaylanması									
5. Projenin Uygulanması									

### **EK 3: PROJE TANIMLAMA FORMU (ÖRNEK)**

#### **1. Faaliyet Başlığı**

Yİ Sektöründe Markalaşma Stratejilerinin Geliştirilmesi

#### **2. Faaliyetin Uygulanmasında Sorumlu Kuruluş**

**Sorumlu kuruluş:** BODTO veya Kümelenme Derneği (lider)

#### **Katılımcılar:**

Kaymakamlık

Bodrum Belediyesi

Liman İşletme Başkanlığı

Yat imalatçılar Derneği

Deniz Ticaret Odası

Yat İmalatçılar Kooperatifi

#### **3. Faaliyetin Tanımı**

##### **3.1 Faaliyetin amacı**

Yİ sektöründe imalatçıların markalaşma stratejileri çerçevesinde üretim yapmalarını ve böylece ulusal ve uluslararası rekabetçiliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

##### **3.2 Faaliyetin hedefi**

Yİ Sektöründe imalatçıların ulusal ve uluslararası etkinlikler aracılığıyla kapasiteleri geliştirilerek pazarlama ve markalaşma stratejilerine dayalı üretim yaparak rekabet güçlerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

##### **3.3 Yer**

Borum, Yalıçiftliği, İçmeler ve Tavşanburnu

### 3.4 Süre

3 yıl

### 3.5 Hedef Grupları

Tüm Yİ sektörü firmaları

### 3.6 Projenin tarifi ve arka planı

- Yİ sektöründe üretim yapan işletmeler gün geçtikçe artmaktadır.
- Hükümetin sağladığı teşvik programı da bu gelişmelere ivme kazandırmıştır.
- İşletmelerde bulunan kalifiye insan gücü, yeni kurulacak olan MYO bu sektörün yenilikçiliği izlemesi ile ilgili önemli göstergelerdir.
- Halen kümelenme açısından en uygun sektör olarak bu yörede Yİ sektörü belirlenmiştir ve Kalkınma Ajansı da destek sağlamaktadır.
- İşletmelerin uluslararası alanda kendi markaları ile üretim yapma şansının olduğu düşünülmektedir.

### 3.7 Sonuçlar

- 1- Proje konsorsiyumu oluşturmak maksadıyla markalaşmak stratejisi geliştirmek isteyen firmalar belirlendi.
- 2- Ortak proje konsorsiyumu oluşturuldu.
- 3- Proje için uygun fon kaynağı belirlendi.
- 4- Kapsamı “yerli ve yabancı danışmanların rehberliğinde her işletmede 15 iş günü iş başında kapasite geliştirme amaçlı bir rehberlik programı düzenlenmesi ve ayrıca toplu olarak seminer programlarının düzenlenmesi” olan bir proje hazırlandı.
- 5- Proje ilgili fon otoritesine sunuldu.
- 6- Projeye fon temin edildi.
- 7- 15 işletmeye danışmanlık ve eğitim hizmeti programlayacak proje ekibi kuruldu.
- 8- İşletmeler danışmanlık ve eğitim aldı.

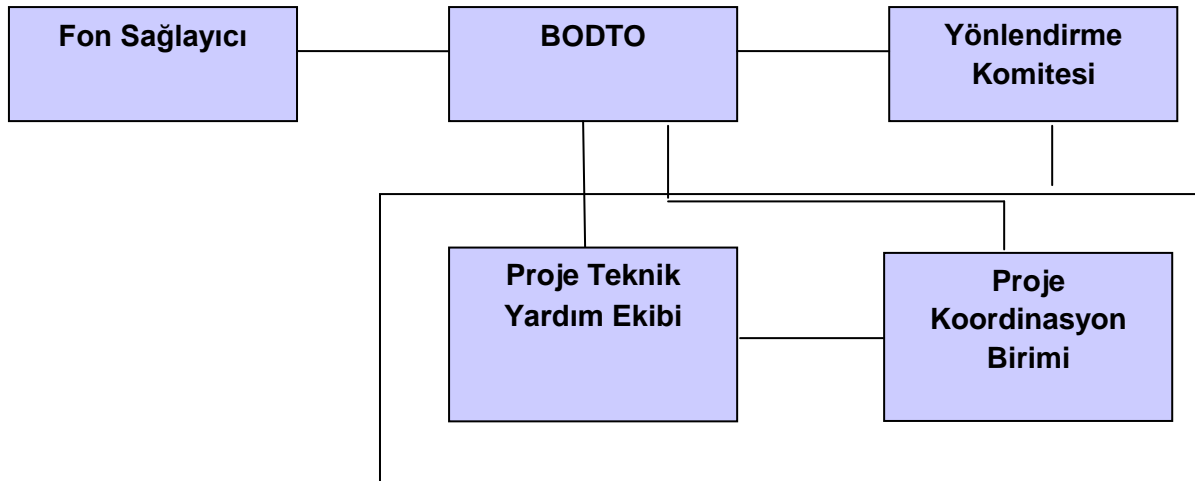
### 3.8 Faaliyetler

- 1- Markalaşma stratejisi geliştirmek isteyen firmaları belirlemeye yönelik iki adet bilinçlendirme toplantısı düzenlenmesi.

- 2- Ortak proje konsorsiyumu oluşturmak üzere firmalar ile görüşüp yerel katkı sağlayabilecek olanlar ile anlaşma yapılması.
- 3- Proje için uygun fon kaynaklarının tespit edilmesi.
- 4- Kapsamı “yerli ve yabancı danışmanların rehberliğinde her işletmede 15 iş günü iş başında kapasite geliştirme amaçlı bir rehberlik programı düzenlenmesi ve ayrıca toplu olarak seminer programlarının düzenlenmesi” olan bir proje hazırlanması
- 5- Projenin ilgili fon otoritesine sunulması.
- 6- Projeye fon temin edilmesi.
- 7- 15 işletmeye danışmanlık ve eğitim hizmeti programlayacak proje ekibi kurulması.
- 8- İşletmelerin danışmanlık ve eğitim alması.

## Uygulama Düzenlemeleri

### 4.1 Kurumsal çerçeve



### 4.2 Önerilen izleme yapısı

- İç denetim komitesi kurulması (iç denetim+rapor)
- Fon için rapor verilecek

## 5. Riskler ve Varsayımlar

- Kanun ve mevzuat ile ilgili düzenlemelerin kısıtlanması
- Proje için fon temininin gerçekleşmemesi.
- Proje yönetimi ile ilgili sorunların yaşanması
- Ülkesel ve küresel bazda talebin artmaya devam edeceği varsayılmaktadır.



## 6. Faaliyetin Hedef Grup Üzerindeki Beklenen Etkisi/Çarpan Etkisi

- İhracat gelirinin artırılması
- Üreticilerin artışı
- Üretici kapasite artışı
- Tedarik ağındaki firmaları da geliştirmesi.
- Sektörün büyümesi
- Üretimde kalitenin artması

## 7.Sürdürülebilirlik

- Çok paydaşlı ancak BODTO bünyesinde oluşacak proje ekibinin yeni bir proje başvurusu ile devam ettirilmesi planlanmaktadır.
- **8.Bütçe Kısıtlımları**

	Fon Sağlayıcı Kuruluş (TL)	Yerel Katkı (TL)	Toplam(TL)
Makine Ekipman	30.000	10 000	40 000
Teknik Yardım	187 500	62 500	250 000
Danışmanlık	120 000	40 000	160 000
Toplam €	337 500	112 500	450 000