



**Birleşmiş Milletler Ortak Programı
Herkes için İnsana Yakışır İş:
“Ulusal Gençlik İstihdam Programı ve
Antalya Pilot Bölge Uygulaması”**

**Antalya Lüks Yat Üretimi
Küme Analizi ve Yol Haritası**

11.04.2012 versiyon 4



İçerik

1. Yönetici Özeti	4
2. Giriş	8
2.1. Arka Plan ve Çerçeve;	8
2.2. BMOP'ın amacı	8
2.3. Yol Haritası Geliştirme Süreci	9
2.3.1. Devlet Politikaları ve Destek Mekanizmalarındaki Değişiklikler;	9
2.3.2. Sektör Analizi	10
2.3.3. Çalışma Metodolojisi	12
3. Küme Analizi	14
3.1. Yerel Ekonomi;	14
3.2. Dünyada ve Türkiye'de Mega Yat Sektörü	15
3.2.1. Dünyada Mega yat Pazarı	16
3.2.2. Türkiye'de Yat Üretimi	21
3.3. Antalya Yat Üreticileri;	22
3.3.1. Faktör Şartları;	24
3.3.2. Firma Stratejileri ve Rekabet;	29
3.3.3. Talep Koşulları;	31
3.3.4. İlgili ve Destekleyici Sektörler;	33
3.3.5. Kamu Kurumları ve İşbirliği Yapılan Kurumlar;	34
3.3.6. Antalya Mega Yat Üretimi Sektörü İçin Beş Kuvvet Analizi Değerlendirmesi	35
3.3.7. Sonuç	38
4. Sektörün Gelişimi İçin Ana Başarı Unsurları ve Gerekli Yetenek ve Kabiliyetler	41
5. Sektör için Gelişim Projeleri	42
5.1. Danışmanlık Projeleri	42
5.1.1. Uluslararası Denetim Firmalarının Danışman olarak Görevlendirilmesi	42
5.1.2. Diğer Danışmanlık Projeleri	43
5.2. Eğitim Projeleri	43
5.2.1. Firmaların Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi	43
5.2.2. Mavi Yakalı personelin Teknik becerilerinin Geliştirilmesi	44
5.3. Tanıtım ve Dış Ticarete Yönelik Projeler	44
5.3.1. Alım Heyetleri Kapsamında Sektör için önemli kişilerini Antalya'ya getirilmesi;	44
5.3.2. Yurt dışı fuarlara katılım;	45
5.4. Altyapının Geliştirilmesi / İyileştirilmesi ve Diğer	45
6. EKLER-Firma Analizleri (Alfabetik Sıra)	46
6.1. Alia Yatçılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti	46
6.2. Ares Tersanecilik Ltd. Şti	47
6.3. Arkın Pruva Argos Yat San.veTic. Ltd. Şti	48
6.4. Aquaelecs Yat Elektriği Ltd. Şti	49
6.5. CMB Yatçılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti	50
6.6. Dragos Yat Sanayi Ticaret. A.Ş.	51
6.7. Farmont Yachts Gmb&Co.Kg	52
6.8. KaiserWerft Yatçılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti	53
6.9. Peri Deniz Araçları Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti	54
6.10. Peer Gynt Yachts Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti	55
6.11. Sarp Yat İmalat Sanayi Ticaret Anonim Şti.	56
6.12. Sunrise Yachting Yatçılık San. ve Tic. Ltd. Şti	57
6.13. T.S.M.M Teknecilik San. Tic. A.Ş.	58
6.14. Vicem Yat Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti	59
6.15. Yeke Dekorasyon Yat Donanımı San. ve Tic. Ltd. Şti	60

Tablolar Dizini

Tablo 1 ; Antalya ilinde belirlenen stratejik sektörler (uzun liste)	9
Tablo 2: Çalışma kapsamında analiz ve değerlendirmelere katılan firmalar	13
Tablo 3: Antalya İlinin Nüfus İstatistikleri	14
Tablo 4: Antalya ilinin sosyo-ekonomik sıralaması (2003)	15
Tablo 5: Dünyada Süper yat Satışlar (tersanelerden satışlar-30 m üzeri)	17
Tablo 6: Yeni Sipariş ve Devam Eden Projelerde Tekne Büyüklükleri	19
Tablo 7: Antalya Serbest Bölgede Faaliyet Gösteren Tekne Firmaları	22
Tablo 8: Türkiye'deki ilgili Üniversiteler	27
Tablo 9: İşçilik Maliyetleri Karşılaştırma	30
Tablo 10: Ana Başarı Unsurları ve Gerekli Yetenek ve Kabiliyetler	41
Tablo 11: Bazı Uluslararası Kalite Onay (Surveyor) ve Danışmanlık Firmaları	42

Şekiller Dizini

Şekil 1: Rekabet Elmas Analizi	11
Şekil 2: Beş Kuvvet Analizi	11
Şekil 3: Türkiye Haritası ve Antalya	14
Şekil 4: Antalya Serbest Bölgede Üretilen Ödüllü Mega Yatlardan Biri	16
Şekil 5: Yüksek Varlıklı Bireylerin Sayısı	16
Şekil 6: Tersanelerden Teslim Edilen Tekne Sayıları (30 m üzeri)	17
Şekil 7: Ülkelere Göre Tersanelerden Teslim Edilen Tekne Sayıları (30 m üzeri)	18
Şekil 8: İnşaatı Süren Tekneler İtibariyle Ülkeler (30 m üzeri)	19
Şekil 9: Türkiye'nin Yat İhracatı	21
Şekil 10: Antalya Tekne Üreticileri Ticaret Hacmi	22
Şekil 11: Yıllar İtibariyle Antalya Serbest Bölgesinde Tekne Üretimleri adet	23
Şekil 12: Yıllar İtibariyle Antalya Serbest Bölgesinde Üretilen Teknelerin Tutarı (mn ABD \$)	23
Şekil 13: Antalya Uluslararası Havalimanı	25
Şekil 14: Antalya Serbest Bölgesi ve Antalya Limanı	25
Şekil 15: Üretim Maliyetlerinin dağılımı	30
Şekil 16: Antalya Yat Sektörü Küme Haritası	33
Şekil 17: Antalya Yat Üretimi Sektörü Rekabet Elması	39

Kısaltmalar

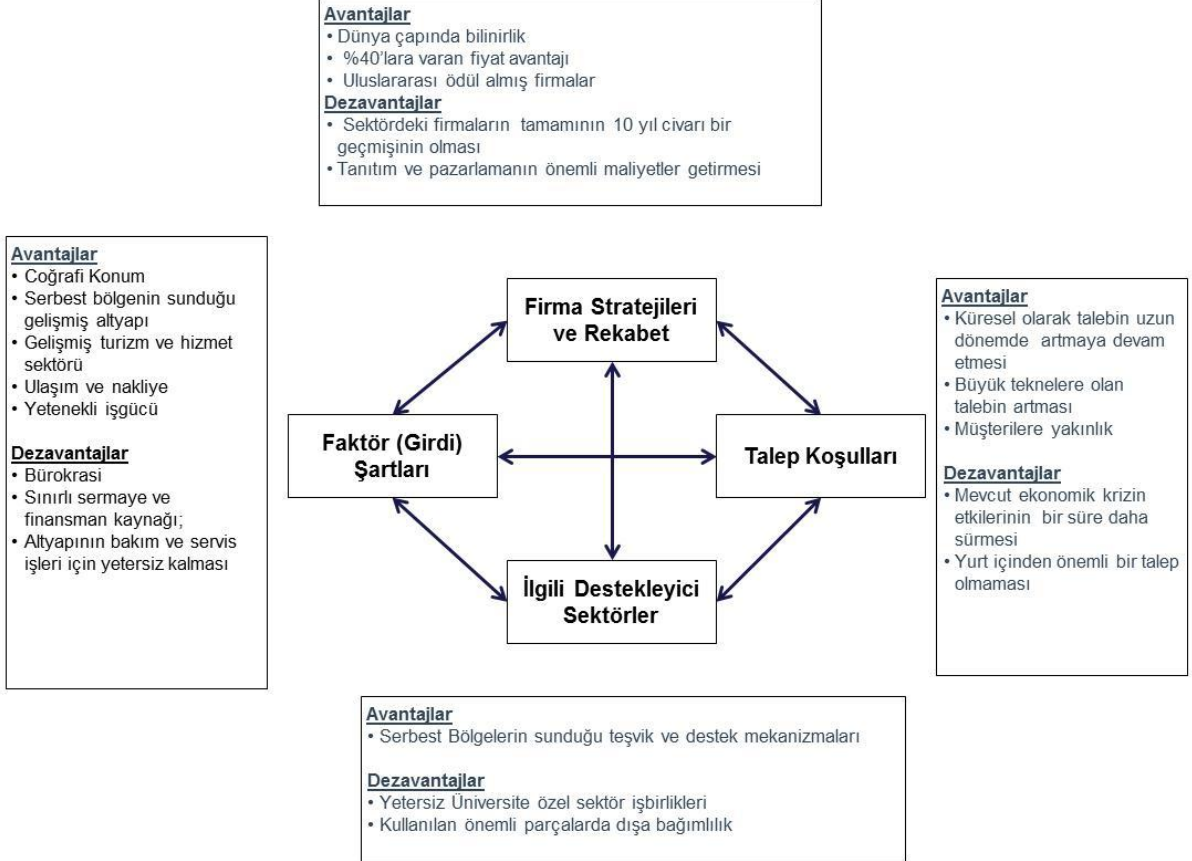
AB	Avrupa Birliği
ADNKS	Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
Ar Ge	Araştırma ve Geliştirme
ATSO	Antalya Ticaret ve Sanayi Odası
ASB	Antalya Serbest Bölgesi
ASBAŞ	Antalya Serbest Bölge İşletmesi
ASBIAD	Antalya Serbest Bölge İşadamları Derneği
BAKA	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
BMOP	Birleşmiş Milletler Ortak Programı
DENTUR	Deniz Endüstrisini ve Denizciliği Geliştirme Derneği
EB	T.C. Ekonomi Bakanlığı
FAO	Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
IOM	Uluslararası Göç Örgütü
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
KB	T.C. Kalkınma Bakanlığı
KOBİ	Küçük Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Desteklenme İdaresi Başkanlığı
MDG-F	Bin Yıl Kalkınma Hedefleri Fonu
SB	Serbest Bölge
TUBITAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UCINA	İtalya Deniz Endüstrileri Birliği
UVB	Ultra Varlıklı Birey
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
YVB	Yüksek Varlıklı Birey

1. Yönetici Özeti

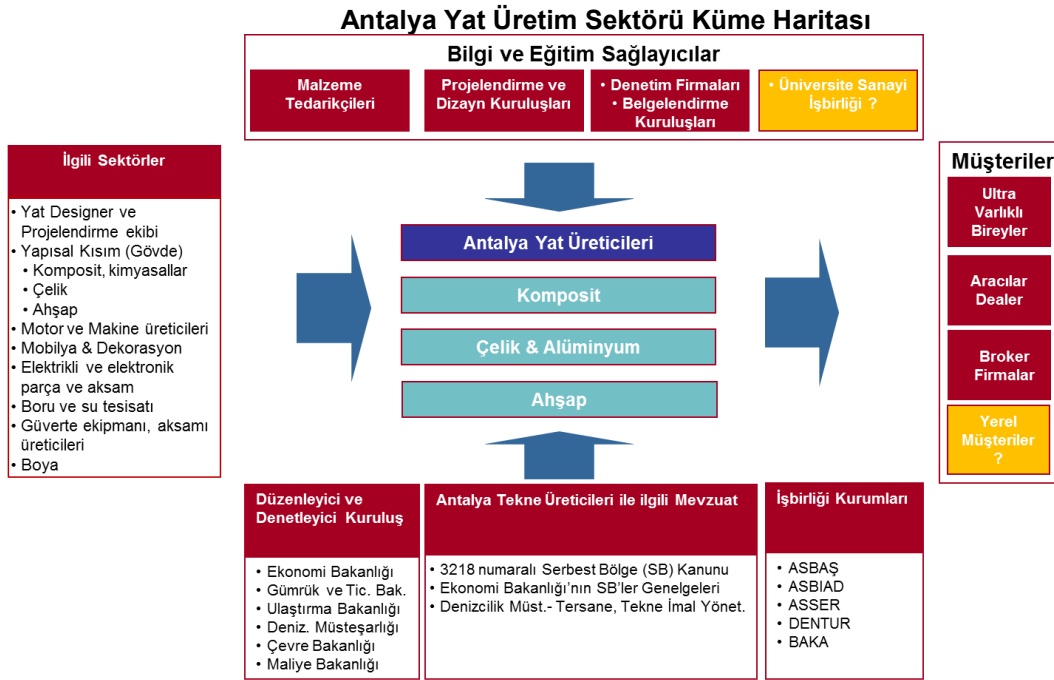
Birleşmiş Milletler Ortak Programı “Herkes için İnsana Yakışır İş: Ulusal Gençlik İstihdam Programı ve Antalya Pilot Bölge Uygulaması” (BM Ortak Programı -BMOP) gençler arasında işsizliğin azaltılmasını ve özellikle genç kadınların işgücüne katılımının artırılmasını amaçlamaktadır. Ulusal ortağı Türk İş Kurumu olan Programda dört farklı BM kuruluşu ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü), UNDP (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı), IOM (Uluslararası Göç Örgütü) ve FAO (Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü) birlikte çalışmaktadır. UNDP aktiviteleri kapsamında planlanan sektör gelişme çalışmaları kapsamında Antalya’da sektör tarama çalışmaları yapılarak stratejik sektörler paydaşların da katılımı ile belirlenmiş ve belirlenen sektörlerde de kümelenme çalışmalarının yapılması hedeflenmiştir. Yapılan analiz çalışmalarının sonucunda **Lüks Yat Üretimi**, Tohum İşleme ve Süs Bitkileri (Kesme Çiçek) BM Ortak Program hedefleriyle de paralel şekilde Antalya için potansiyel taşıyan sektörler olarak belirlenmiştir.

Proje kapsamında Antalya Yat Üretimi sektöründe mevcut durumu ve ihtiyaçlarının tespitine yönelik bir analiz çalışması yürütülmüştür. Yapılan analiz çalışmasına raporda isimleri verilen firmalar ve paydaşlar aktif bir şekilde katılmışlardır. Sektörün rekabet analizinin tamamlanmasında Prof. Michael Porter’ın Rekabet Elması modelinden yararlanılmıştır.

Antalya Yat Üretim Sektörü Rekabet Elması



Tekne üretimi yüksek miktarda kaliteli istihdam, katma değer yaratması ve çevreye neredeyse hiçbir zarar vermemesi sebebiyle birçok ülkede hükümetlerin sanayinin gelişmesinde öncelik verdiği sektörler arasında yer almaktadır. Üretilen tekne boyları arttıkça yaratılan katma değer de artmaktadır. Türkiye son yıllarda tekne üretiminde büyük atılım yapmış ve son 10 yılda 30 metre ve üstü olarak kabul edilen mega yat imalatında, dünya çapında bir marka haline gelmiştir. Türk tersanelerinin ürettiği bazı mega yatlar uluslararası kuruluşlardan önemli ödüller kazanmıştır. Mega yat üretiminde Marmara (Pendik-Tuzla-İzmit) Bölgesi ile birlikte ve Antalya Serbest Bölgesi tüm dünyada bilinen bölgeler haline gelmiştir. Antalya Serbest Bölgesi'nde toplanmış olan Antalya tekne ve yat üreticileri Antalya'nın en önemli sanayilerinden biri haline gelmiştir. Antalya'daki oluşumu 1998'lere dayanan tekne üretim sektörü o yıllardan bu yana hızlı bir ilerleme kaydetmiştir. Antalya Serbest Bölgesi verilerine göre sektörün son 10 yılda oluşturduğu ticaret hacmi 700 milyon ABD Dolarını geçmiştir.



Antalya yat üretimi sektörü, son on yılda önemli bir atılım gerçekleştirmiş olsa da, gelişimini sürdürmek için halen ciddi bir yol alması gerekmektedir. Yapılan analiz çalışmaları sonucunda sektörün bundan sonraki dönemde gelişimini sürdürmek için bazı beceri ve kabiliyetlerini geliştirmesi gerektiği tespit edilmiştir. Bu kabiliyet ve kapasitelerin oluşması için aşağıdaki başlıklarda projelerin uygulanması önerilmektedir. Ayrıca firmaların bir araya gelerek işbirliğine yönelik girişimleri, ortak faaliyetlerin kurgulanması ve gerçekleştirilmesi için altyapının oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Sektör temsilcileri ile yapılan çalışmalar ve analizler sonucunda önceliklendirilen projeler şunlardır;

Danışmanlık Projeleri

Saygın bir surveyor / kalite onay firmasının devamlı olarak bölgedeki üreticilerin danışmanı olarak görevlendirilmesi arzulanmaktadır. Bu kuruluş yapmış olduğu analizler ışığında ihtiyaç duyulan alanlarda eğitimler ve danışmanlık verebilecektir. Böyle bir girişim bölgede sadece kalitenin

gelişmesine değil, potansiyel müşterilere de bölgenin çizdiği uzun vadeli strateji hakkında da önemli bir mesaj verecek ve bölgenin tanıtımına katkı sağlayacaktır.

Bu tip bir surveyor firmasının verebileceği hizmetlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır;

- Tersanelerde genel tarama ile sorun tespiti
- Bölge genelinde sektörde yaşanan sorunların ve ihtiyaçların tespiti
- Düzenli raporlamalar ile tespit edilen sorunlar hakkında tüm bölge firmalarına bilgi verilmesi
- Kalite standartlarının yükseltilmesi için bilgi sağlanması
- Teknik eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve eğitimlerin düzenlenmesi
- Bölgedeki firmaların reklamını ve tanıtımının yapılması

Bu alanlar haricinde tersanelerin kurumsal kapasitelerini arttırmaya yönelik destek almaları gerekmektedir. Danışmanlık ihtiyaçları firmadan firmaya çok büyük farklılıklar gösterse de, sektörün ihtiyaçları genel olarak aşağıdaki başlıklarda toplanabilir:

- Broker designerlardan destek alınması
- Proje yönetimi ve üretim planlaması
- Proje tanımlama ve hizmet alımları için şartname oluşturma
- Üretim el kitabı ve kontrol listesi oluşturulması
- Organizasyon sistem gelişimi,
- Strateji geliştirme ve planlama,
- Kurumsal kimlik ve markalaşma,
- Üretim için bilgi sistemi geliştirilmesi
- Yalın üretim,

Eğitim Projeleri

Antalya Tekne Üreticilerin rekabet gücü incelendiğinde, Avrupalı rakiplerine göre en önemli avantajlarının düşük işçilikten kaynaklı ucuz üretim maliyetleri ve kaliteli üretimleri olduğu görülmektedir. Antalya tekne üretiminin rekabetçi olmaya devam etmesi için mevcut insan kaynakları havuzunu hem kişi sayısı olarak hem de kişisel beceri olarak geliştirmeye devam etmesi gereklidir. Yapılan çalışmalarda öne çıkan eğitim başlıkları şunlardır;

Firmaların kurumsal kapasitenin geliştirilmesi

- Tekne üretimi ile ilgili uluslararası mevzuat
- Stratejik Planlama ve İşletme Yönetimi
- Dış Ticaret
- Tekne üretiminde proje yönetimi

Mavi Yakalı personelin teknik becerilerinin geliştirilmesi

Sektörde çalışan mavi yakalı personele “İşçi Sağlığı ve Güvenliği”, “Malzeme Koruma ve Montaj Esasları” gibi her çalışanın katılması gereken genel eğitimlerin yanında, işkolu ile ilgili beceri eğitimlerinin de verilmesi gereklidir. Sektörün tutacağı danışman denetleme firması ile yapılan analizler ışığında teknik eğitim konuları da belirlenecek ve bu alanlarda eğitimler verilecektir.

Tanıtım ve Dış Ticarete Yönelik Projeler

- Alım heyetleri kapsamında sektör için önemli kişileri Antalya’ya getirmek

- Yurt dışı fuarlara ortak katılım
- Brokerlerin bölgeye çekilmesi için uzun dönemli bir plan kapsamında tanıtım faaliyetlerinin organize edilmesi

2. Giriş

2.1. Arka Plan ve Çerçeve;

Türkiye’de son yıllarda gerçekleştirilen dikkat çekici ekonomik büyümeye rağmen istihdam yaratma konusunda aynı performans sergilenememiştir. Yaşanan kısa dönemli ekonomik krizler haricinde son on yılda dünya genelinde en hızlı büyüme gösteren ekonomilerden biri olmasına rağmen, ülke çapında işsizlik oranı halen %10’lar civarında kalmaya devam etmektedir. Gençler arasındaki işsizlik oranı ise ülkedeki işsizlik ortalamasının neredeyse iki katı seviyelerinde bulunmaktadır.

Birleşmiş Milletler Ortak Programı “Herkes için İnsana Yakışır İş: Ulusal Gençlik İstihdam Programı ve Antalya Pilot Bölge Uygulaması” (BM Ortak Programı -BMOP) gençler arasında işsizliğin azaltılmasını ve özellikle genç kadınların işgücüne katılımının artırılmasını amaçlamaktadır. BM Ortak Programı sonunda genç işsizlerin insana yakışır işlere yerleştirilme oranının artması hedeflenmektedir.

2009 yılı sonunda başlayan ve 2012’de sona ermesi öngörülen BM Ortak Programı dört BM kuruluşu FAO (Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü), ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü), IOM (Uluslararası Göç Örgütü) ve UNDP (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) ile Ulusal Program uygulayıcısı olarak İŞKUR (Türkiye İş Kurumu) ortaklığında yürütülmektedir. BM Ortak Programı’nın finansmanı İspanya Hükümeti’nin sağladığı Binyıl Kalkınma Hedefleri Fonu’ndan (MDG-F) desteklenmektedir.

2.2. BMOP’ın amacı

BM Ortak Programı hem ulusal düzeyde hem de Antalya ilinde yerel düzeyde sonuçlar elde etmeyi hedeflemiştir. Ulusal düzeyde, İŞKUR ve İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurumları’nın kapasite ve hizmet alanları geliştirilecek ve bir “Ulusal Gençlik İstihdam Eylem Planı” oluşturulacaktır. Ortak Program yerel düzeyde ise bir yandan Antalya’da işgücü arz ve talep dinamiklerini destekleyerek, diğer yandan da işgücü arz ve talebi arasındaki uyumsuzluğun giderilmesi yönünde çözümler üretecektir. Bu kapsamda;

- İlgili kurumların kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi,
- Talebe dönük mesleki eğitim programları uygulanması,
- İşgücü piyasası analizi,
- **Sektör analizleri ile stratejik sektörlerin belirlenmesi,**
- **Belirlenen sektörlerde kümelenme çalışmalarının yapılması amaçlanmaktadır.**

Yapılan kapsamlı saha çalışmaları sonucunda Antalya için stratejik önem taşıyan ilk on sektör belirlenmiş ve bu sektörlerden dokuz tanesi için mevcut durumları, rekabet edebilirlikleri, istihdama potansiyel katkıları, gelişme olanakları ve işbirliği fırsatları açısından kapsamlı bir kıyaslama çalışması ile analiz edilmiştir. Bu rapora Ortak Program internet sitesi üzerinden ulaşılabilir. http://www.mdgf-tr.org/genclik/v2/m/Antalya%20benchmark%20report%20final%20101029_tr.pdf

Tablo 1 ; Antalya ilinde belirlenen stratejik sektörler (uzun liste)

İklimlendirme cihazları	Sağlık turizmi
Yapı Gereçleri	Lüks Yat Üretimi
İşlenmiş gıda	Tohumluk Üretim ve İşleme
Toplantı, teşvik, kongre, sergi turizmi	Kesme çiçek
Emeklilik Turizmi	

Yapılan analiz çalışmalarının sonuçları sektör temsilcilerine sunulmuş ve proje kapsamında yapılması planlanan kümelenme ve ortak işbirliği çalışmalarına yönelik ilgileri ve yeterlilikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Sektör seçimi yapılırken sektördeki firmaların yoğunluğu kadar; aktörler arası ilişkiler, tamamlayıcı / destekleyici sektörlerin mevcudiyeti, lider / işbirliği kuruluşlarının bulunması, kayıtlı ve uzun süreli istihdam sağlama potansiyeli gibi unsurlar da dikkate alınmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında; Mega yat üretimi, tohum işleme ve kesme çiçek sektörlerinde kümelenme çalışmalarının yapılmasına karar verilmiştir.

2.3. Yol Haritası Geliştirme Süreci

2.3.1. Devlet Politikaları ve Destek Mekanizmalarındaki Değişiklikler;

Türkiye'deki bölgesel kalkınmaya yönelik çabaların temelleri, 1960'lardan itibaren hazırlanmakta olan "5 yıllık Ulusal Kalkınma Planları" na dayanmaktadır. Bu planlamalar ve bölgesel kalkınmaya yönelik çalışmaların büyük bir kısmı merkezi yatırım planları ve merkezi devlet kurumları tarafından planlanmış ve merkezi olarak icra edilmiştir. Bu tür çalışmalara ve karar verme süreçlerine bölge yönetimlerinin, yerel aktörlerin ve yöneticilerin katkısı ise çok kısıtlı olmuştur. 2000'li yıllardan itibaren merkezi planlama yaklaşımı, Avrupa Birliğine katılım süreci ile birlikte değişmeye başlamıştır. Yerel yönetimlere verilen yetki ve kaynaklar artırılmış, merkezi olarak uygulanmakta olan destek mekanizmaları (Ekonomi Bakanlığı, TÜBİTAK, KOSGEB vb.) daha bölgesel, sektörel ve proje bazlı olarak uygulanmaya başlamıştır. Bu kapsamda Bölgesel Kalkınma Ajansları kurulmuş ve bölgesel kalkınma planları hazırlanmaya başlanmıştır. Bu aşamada kümelenme politikaları ve kümelenme çalışmaları yerel aktörlerin bölgelerinin geleceğinde daha fazla söz sahibi olmasını sağlamak ve bölgelerin gelişimi için önemli araçlar olarak öne çıkarılmıştır.

Uygulanmakta olan bölgesel ve sektörel desteklerden yararlanabilmek ve bölgenin ekonomik gelişimine katkı sağlayarak istihdama katkı yapmak amacıyla BMOP altında belirlenen sektörlerde kümelenme yaklaşımına dayanan bir çalışma yapılmasına karar verilmiştir.

Saha çalışmaları ve birebir görüşmeler göstermiştir ki "kümelenme yaklaşımı" yerel aktörler arasında pek de bilinen bir kavram değildir. Bu sebeple yapılan çalışmalarda kümelenme konusunda farkındalık yaratmaya yönelik faaliyetler kapsanmış, yürütülen saha çalışmaları sırasında da metodolojiye ilişkin bilgiler firmalarla birebir paylaşılmıştır. Antalya yat üretimi sektörünün gelişimini hızlandıracak bir yol

haritasının oluşturulması hedefiyle önce sektör analizi yapılmış sonrasında da gerçekleştirilen birebir toplantı ve çalıştaylar aracılığı ile taslak yol haritası tanımlanmıştır.

2.3.2. Sektör Analizi

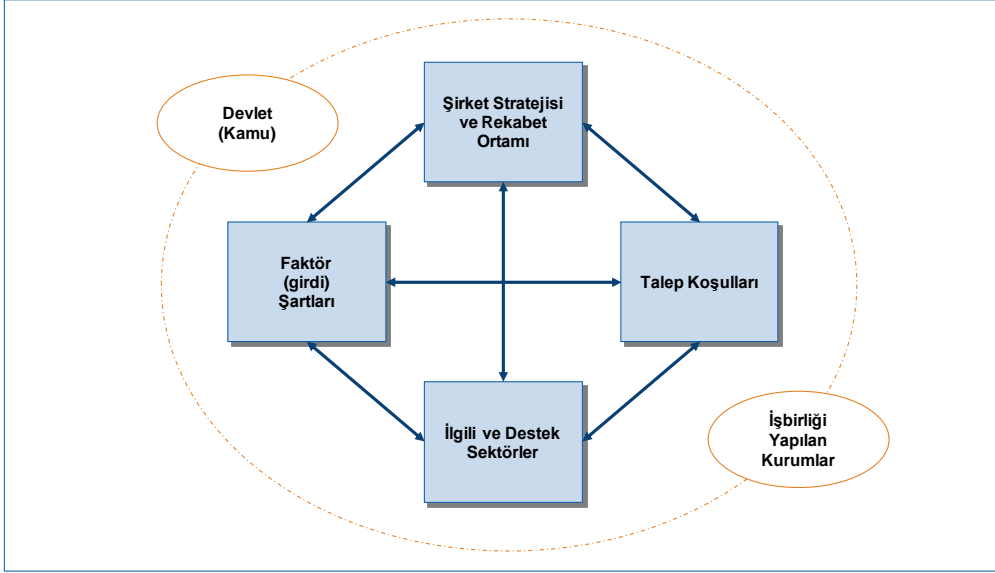
Masa başı araştırmalarıyla başlatılan sektör analizi paydaşlarla görüşmeler ve çalışma grubu toplantıları gibi birincil araştırma faaliyetleri ile devam etmiştir. Bu çalışmaların tümü bu raporda saha çalışmaları olarak adlandırılmaktadır. Saha çalışmalarının yürütülmesinin amacı, iş kümesinin rekabet gücünü, avantajları ve dezavantajları ile birlikte, daha iyi kavrayabilmek ve ön saha çalışması raporunu özenle ortaya koyabilmektir. Saha çalışmaları boyunca BMOP uzmanları firmalar, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerle mülakatlar gerçekleştirmiştir.

Rekabet Elması Modeli

İş kümelerinin rekabet güçlerinin analizi sırasında Prof. Michael Porter'ın Rekabet Elması modelinden yararlanılmıştır. Aşağıda detayı verilen bu çerçeve; dört ana, iki yan parametre kullanarak iş kümesinin rekabet gücünü incelemektedir:

- Faktör (girdi) Koşulları: Faktör (girdi) Koşulları parametresi çerçevesinde [ihtisaslaşmış] işgücü, hammadde, bilgi kaynakları, fiziki altyapı, finansman gibi iş kümesinin rekabetçiliğini etkileyen unsurlar analiz edilmektedir.
- Talep Koşulları: Rekabet elması yaklaşımı, talep koşulları parametresi çerçevesinde yerel (ulusal veya bölgesel) talebin doğasını ve yapısını incelemektedir. Özellikle yerel talebin incelenmesinin nedeni, yerel talebin bazı özelliklerinin iş kümeleri için rekabetçi üstünlükler sağlaması olarak özetlenebilir. Yerel talebin büyüklüğü veya büyüme potansiyeli de iş kümelerinin rekabetçi kapasiteleri üzerinde etkili olabilmektedir.
- İlgili ve Destekleyici Sektörler: Bir iş kümesinin rekabet gücü, o iş kümesi ile ilgili ve/veya destek nitelikli sektörlerin rekabetçiliği ile doğrudan alakalıdır.
- Şirket stratejileri ve rekabet (iş) ortamı: Rekabet elmasının bu boyutu iş kümesini oluşturan firmaların izledikleri stratejiler ve birbirleri ile nasıl bir rekabet içinde olduklarını incelemektedir. Yapıcı ve yoğun bir rekabet ortamı, firmaların rekabetçiliklerini olumlu etkiler. Yerel iş ortamının kalitesi (girişimcilik seviyesi, yabancı sermaye vb.) de bu parametre altında incelenmektedir.
- Devlet (kamu) ve İşbirliği Yapılan Kurumlar: İş kümelerinin rekabetçilikleri kamusal politikalarla ve kamu kurumlarının (merkezi ve yerel) iş kümesinin ihtiyaçlarına duyarlılıkları ile yakından ilgilidir. Firmalara ve kamu kurumlarına ek olarak iş kümelerinde, iş birliği yapılan kurumlar olarak ifade edilebilecek, birçok kurum ve kuruluş yer almaktadır. Türkiye'de bu tür kurumlar arasında üniversiteler, odalar, birlikler, dernekler, vakıflar, federasyonlar, organize sanayi bölgeleri, araştırma kurumları ve benzeri yapılar yer almaktadır.

Şekil 1: Rekabet Elmas Analizi



Kümelerin / Sektörlerin rekabetçiliğini değerlendirmekte kullanılan başka metotlar olmasına karşın, rekabet elması uzun yıllardır kullanılmakta olan, kabul görmüş bir araç olarak öne çıkmaktadır. Diğer taraftan, AB finansmanı ile Ekonomi Bakanlığı (Eski Dış Ticaret Müsteşarlığı) tarafından 2007-2009 döneminde uygulanmış “Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi” Projesi kapsamında rekabetçilik elması metotundan yararlanılmıştır.. Bu sebeple BMOP kapsamında hazırlanacak yol haritalarında da aynı yöntemden yararlanılmıştır.

Beş Kuvvet Analizi

Yapılan analiz çalışmasında Michael Porter’ın Rekabet Elması modeli yanında yine Michael Porter’ın “Five Forces” - Beş Kuvvet Analizi metodu da kullanılmıştır.

Özellikle sektör değerlendirmelerinde yaygın olarak kullanılan beş kuvvet analizi sektördeki rekabetin yoğunluğunu ve buna bağlı olarak sektörün yeni yatırımlar için cazip olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Yapılan analiz sektörün/firmanın müşterilerine hizmet verebilme yeterliliği ile kar edebilme imkanlarını inceler. Porter tarafından tanımlanan Beş Kuvvetin üçü dış etmenlerden kaynaklanan rekabeti incelerken, diğer iki faktör içsel riskleri ve tehditleri analiz etmeyi hedefler.

Şekil 2: Beş Kuvvet Analizi



Porter'in beş kuvvet analizinde, Sektördeki mevcut işletmeler arasındaki rekabet, İkame tehdidi, Alıcıların Rekabet Gücü, Tedarikçilerin Rekabet Gücü ve Potansiyel Giriş Tehdidi incelenmektedir.

- **Mevcut Rakip İşletmeler Arasındaki Rekabet;** İçinde bulunan sektörü anlamaya yönelik olan bu faktör; sektördeki karlılığı belirleyen ana unsurdur. Porter'a göre sektör içi rekabeti belirleyen ve rekabet düzeyinin oluşmasında rol oynayan temel faktörler; rakip işletme sayısı, arz-talep dengesi, sektör büyüme hızı, sabit maliyetler/toplam maliyetler, aralıklarla oluşan atıl kapasite, ürün farklılıkları, maliyetlerdeki artışlar, yoğunlaşma ve denge, rekabetçilerin farklılaşması, sektörden çıkış engeli ve atıl kapasite düzeyi olarak sıralanabilir.
- **İkame Tehdidi;** Porter'ın modeline göre firmanızın içinde bulunduğu sektörün dışındaki bir sektör tarafında sizin yaptığınız ürünün yaptığı işin benzerini yapan, ya da sizin ürününüzün yerine geçebilecek ürünler üreten sektörler bir risk ve tehdit unsurudur. Bu sektördeki ürün, fiyat, kullanılabilirlik, çevreye etki yönünden avantajlar taşıyorsa sizlere ikame tehdidi oluşturacaktır.
- **Alıcıların Pazarlık Gücü;** Alıcı tehdidi, tüketicinin üretici sektör üzerindeki etkinliğidir. Genel olarak bu durum sektörün yoğunluğu, pazar büyüklüğü, pazardaki firmaların hacmiyle ilişkilidir. Firma sayısı yüksek fakat alıcı sayısı azsa, alıcının ürünü kendisi temin etme şansı varsa, alıcı bir seferde büyük miktarda alım yapabiliyorsa bu durum alıcının satıcı üzerinde bir baskı kurmasını sağlayabilir. Aynı zamanda hedef kitlenin bilinçli ve seçici olması da üreticinin işini zorlaştırmaktadır.
- **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü Tehdidi;** Sektöre ürün tedarik eden firmaların sektör üzerindeki etkinliğini incelemeyi amaçlar. Tedarikçi veya taşeron firmaların sayısı azsa veya alıcı firma sayısı normalden fazlaysa bu durum tedarikçinin elini güçlendirmektedir. İkame ürünlerin az olması, mevcut ürünlerin bilinirliğinin ve tercih edilmesinin yüksek olması, geniş dağıtım kanallarının bulunması üretici firmanın işini güçleştirmektedir.
- **Potansiyel Giriş Tehdidi;** Potansiyel giriş tehdidi en önemli kuvvetlerden birisi olarak tanımlanmaktadır. Devlet bariyerleri, patentler ve tescil, organizasyonel ölçek ekonomisi gibi bariyerler ile sektöre yeni firma girişini engelleyen faktörler olup olmadığını analiz eder.

2.3.3. Çalışma Metodolojisi

BMOP kapsamında yapılan Antalya için stratejik sektörlerin belirlenmesi çalışması ilk on sektöre yönelik detaylı kıyaslama çalışması ile birlikte genel bir değerlendirme sunmuştur. Kıyaslama çalışması yatçılık için yurtiçinde Yalova İstanbul, Bodrum Muğla ile yurtdışında da İtalya ve Almanya ile karşılaştırmıştır. Bölgenin karşılaştırmalı üstünlükleri ile sektörel büyüme potansiyeline dayanan bu analiz sonuçları Antalya'nın kendi içinde önemli bir potansiyel taşıırken karşılaştırmalı olarak da özellikle serbest bölgenin sağladığı avantajlar ve bölgesel çekicilik ile ön plana çıkarabileceğini ortaya koymuştur. Netice itibarıyla sektör taraması raporu Antalya'nın İstanbul ve Muğla'ya göre daha fazla gelişme potansiyeli olduğunu ortaya koymaktadır. Serbest bölge ve Türkiye'nin daha düşük olan arazi

maliyetleri, işgücü maliyetleri ve küme gelişme potansiyeli ile İtalya ve Almanya'ya göre çok daha avantajlı olduğunu ortaya koymuştur.

Bu çalışmayı tamamlayacak şekilde tasarlanan saha analizlerinde detaylı firma anketleri yapılarak küme analizi tamamlanmış, sonrasında sektör temsilcileri ile bir araya gelinerek bu analizin bulguları tartışılmış ve sektörel gelişim için ihtiyaç duyulan eğitim ve danışmanlık hizmetlerine yönelik ilk taslak geliştirilmiştir. Ayrıca sektörel gelişimi tetikleyecek beceri ve yetenekler de belirlenmiştir. Bunlarla birlikte çalışma kapsamında katkı sağlayan firmalar aşağıdaki listede sunulmaktadır. Ayrıca saha görüşmeleri sırasında Antalya Serbest Bölge Yönetimi, Antalya Serbest Bölgesi İş Adamları Derneği Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı gibi sektörün önde gelen destekleyici kurumları ile de görüşmeler yapılmıştır.

Tablo 2: Çalışma kapsamında analiz ve değerlendirmelere katılan firmalar

Firma İsmi
Alya Yatçılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
Aquaelecs Yat Elektriği Ltd. Şti
Ares Tersanecilik Ltd. Şti
Arkın Pruva Argos Yat Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
CMB Yatçılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
Dragos Yat Sanayi Ticaret. A.Ş.
Farmont Yachts GMB&CO.KG
KaiserWerft Yatçılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
Peri Deniz Araçları Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
Peer Gynt Yachts Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
Sarp Yat İmalat Sanayi Ticaret Anonim Şti.
Sunrise Yacthing Yatçılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
T.S.M.M Teknecilik Sanayi Ticaret A.Ş.
Vicem Yat Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
Yeke Dekorasyon Yat ve Donanım San. Tic. Ltd. Şti.

3. Küme Analizi

3.1. Yerel Ekonomi;

Şekil 3: Türkiye Haritası ve Antalya



Akdeniz Bölgesi'nin batısında yer alan Antalya, liman karayolu ve ulaşımı açısından önemli avantajlara sahip bir ilimizdir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından açıklanan 2010 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) sonuçlarına göre; Antalya ilinin nüfusu 1.919.729 olup, nüfusun 1.331.743 kişi şehirlerde 587.986 kişi köylerde yaşamaktadır. Antalya nüfusu Türkiye genelinin %2,64'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 3: Antalya İlinin Nüfus İstatistikleri

	Nüfus	Aldığı Göç	Verdiği Göç	Net Göç	Net Göç Hızı (Binde)
Antalya	1.978.333	86.907	61.622	25.245	12,84

Kaynak; TÜİK, 2010 ADNKS

Antalya, Türkiye'nin en fazla göç alan illerinden bir tanesidir. TÜİK'in 2010 ADNKS sonuçlarına göre binde 12.84 oranında net göç hızı artışıyla Tekirdağ'ın ardından, nüfusa oranla en fazla net göç yaşanan ikinci ili olmuştur. Aldığı 25.245 net göç sayısı ile İl, İstanbul ve Ankara'dan sonra üçüncü sırada bulunmaktadır.

KB tarafından, 2003 yılı İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması'na göre Antalya sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksinde 10. sırada yer almaktadır. İkinci derecede gelişmiş iller grubu içinde yer alan Antalya İli, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi itibarıyla Türkiye ortalamasının üzerinde olmasına rağmen, birinci derecede gelişmiş iller performansına erişememiş durumdadır (DPT 2003).

Tablo 4: Antalya ilinin sosyo-ekonomik sıralaması (2003)

Parametre	Antalya		Türkiye Geneli	
	Endeks Değeri	Sıralama	Endeks Değeri	En yüksek
Sosyoekonomik Gelişmişlik Sıralaması	0,91480	10	4,80772	İstanbul
İmalat Sanayi Gelişmişlik Sıralaması	-0,23011	33	5,13730	İstanbul
Sağlık Sektörü Gelişmişlik Sıralaması	1,19478	8	3,73885	Ankara
Eğitim Gelişmişlik Sıralaması	1,12285	9	2,44401	Ankara

Kaynak; KB, TÜİK

Özellikle son yıllarda yüksek göç alan illerin başında gelen Antalya'nın, ekonomisi gelişmekte ve yarattığı katma değer hızla arttırmaktadır. Isparta, Burdur ve Antalya'nın içinde bulunduğu TR61 Bölgesi, yarattığı kişi başı 10,334 ABD Doları Gayri Safi Katma Değer (GSKD) ile (TÜİK 2008) Türkiye genelindeki 27 bölge içerisinde 6. sırada yer almaktadır. TR61 bölgesinin yarattığı katma değerinin büyük bir kısmını yaratan Antalya, son yıllarda yapılan yatırımlar, uygun iklim koşulları ve altyapı imkânları ile özellikle turizm ve bitkisel üretimde hem Türkiye, hem de dünya genelinde önemli bir merkez haline gelmiştir.

Turizm ve bitkisel üretime dayalı sanayiler (gıda işleme, lojistik, teknik servisler vb.) dışında Antalya'da sanayi kısıtlı bir gelişim göstermiştir. Bu sektörler dışında, **yarattığı istihdam, katma değer ve ihracat dikkate alındığında tekne üretimi, turizm ve bitkisel üretime dayalı sanayiler dışındaki en önemli sektör haline gelmiştir**. Antalya serbest bölgesinde yoğunlaşan sektör, özellikle 20 metre üzeri teknelerin üretiminde uzmanlaşarak, son 15 yılda hızlı bir gelişim göstermiş ve hem Türkiye'de, hem de dünya genelinde Mega yat üretiminde (30 metre üzeri) önemli bir noktaya ulaşmıştır.

3.2. Dünyada ve Türkiye'de Mega Yat Sektörü

Raporun bu bölümünde, küme ile ilgili analizlere başlamadan önce, yat sektörü hakkında ve dünyadaki gelişimine yönelik bazı veriler ve analizler sunulmaktadır. Yat sektörüne yönelik küresel bilgileri takiben, Türkiye'de bu sektörün gelişimine yönelik bilgiler verilerek küme analizine bir arka plan oluşturulmaya çalışılmıştır.

Tekne üretimi yüksek miktarda kaliteli istihdam, katma değer yaratması ve çevreye neredeyse hiçbir zarar vermemesi sebebiyle birçok ülkede hükümetlerin sanayinin gelişmesinde öncelik verdiği sektörler arasında yer almaktadır. Örneğin sektördeki en önemli üretici olan **İtalya'da tekne üreticilerin destekleyici yan sektörlerde birlikte yarattıkları ticaret hacminin Gayri Safi Milli Hasıla içerisindeki payı %13'leri bulmaktadır**¹.

Tekne üretiminde 15 metrelik boylara kadar nispeten fabrikasyon denebilecek, ölçek ekonomisine dayalı ve seri üretim yapan, marka olmuş büyük firmalar rekabet ederken, 15 metre ve üzeri teknelerde siparişe dayalı bir üretim ve pazar yapısı bulunmaktadır.

¹ UCINA; İtalya Deniz Endüstrileri Birliği 2007 yıllığı

Mega yatlar için belirlenmiş net bir tanım olmasa da genellikle 30 metre ve üzeri motor veya yelkenli tekneler Mega yat olarak tanımlanmaktadır. 45 metre civarında bir motor yatın fiyatı içindeki donanıma bağlı olarak büyük farklılıklar gösterse de yaklaşık olarak 10 milyon Euro mertebelerindedir. Boyutlar büyüdükçe tekne fiyatları katlanarak artmaktadır. Pazardan gelen talepler doğrultusunda Türkiye ve Antalya Yat Üreticilerinin üretimleri zaman içerisinde 30 metre üzeri teknelere kaymıştır. Tekne boylarının önümüzdeki yıllarda da büyümeye devam edeceği dikkate alınarak sektör analizi ağırlıklı olarak mega yatlara yönelik yapılacaktır.

Şekil 4: Antalya Serbest Bölgede Üretilen Ödüllü Mega Yatlardan Biri

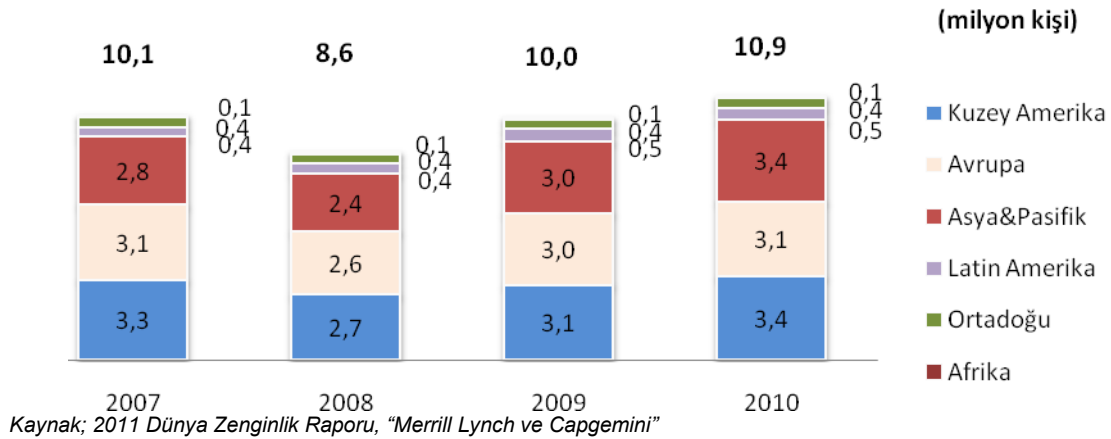


Kaynak; CMB Yacht, (2009 Design etal Winner- over 40 m)

3.2.1. Dünyada Mega yat Pazarı

Mega yat pazarı, hedef müşterilerin özellikleri ve pazar eğilimleri nedeniyle son yıllarda en iştah açıcı ve ilginç iş alanlarından birisi olmuştur. Günümüzde dünya lüks ürünler pazarında faaliyet gösteren birçok uluslararası marka bu pazara girmek için fırsat kollamaktadır. Mega yat pazarına olan ilgi temel olarak iki faktöre dayanmaktadır. Öncelikle lüks yatlara olan talep; tekstil, moda, kuyumculuk, mobilya gibi birçok iktisadi sektörü etkilemektedir. Tüketicilerin istekleri ve yeni ürünlere olan talepleri destekleyici sektörlerin kendisini geliştirmesine imkân tanımaktadır. Bu sektörlerde en iyi kalitede üretim yapan, marka bilinirliği ve imajı yüksek firmalar hem kendilerine yeni pazarlar yaratmakta, hem de dünyanın en zengin tüketici grubu içinde konumlarını ve marka imajlarını güçlendirmektedir.

Şekil 5: Yüksek Varlıklı Bireylerin Sayısı



40 metrelere kadar olan mega yatlarla olan talep son kriz döneminde ciddi oranda azalsa da, daha büyük boylarda olan teknelere olan talep artmaya devam etmektedir. Dünya genelinde gelir dağılımındaki dengesizliklerin artmasına paralel olarak zengin insan sayısı da artmaktadır. Merrill Lynch ve Capgemini tarafından her yıl yayınlanan "Dünya Zenginlik Raporu" na göre **2010 yılı itibariyle yaklaşık 11 milyon kişinin 1 milyon Doların üzerinde varlığı (Yüksek Varlıklı Birey-YVB) olduğu hesaplanmaktadır.**² Bu kişilerden yaklaşık **103.000'i ise Ultra Varlıklı Birey** olarak tanımlanmaktadır (UVB-30 milyon Doların üzerinde varlığı olan bireyler). 2008 yılında yaşanan küresel ekonomik krizin etkileri sebebiyle YVB ve UVB'lerin sayısında azalma olsa da, bu kişilerin sayısının uzun dönemde artmaya devam etmesi beklenmektedir. **Mega yat üreticilerinin asıl hedef kitlesi UVB'lerdir. Söz konusu rapora göre UVB'lerin sayısı 2010'da bir önceki yıla göre %10,2 büyürken kişi başına düşen varlıkları %11,5 artmıştır.** UVB'ler ağırlıklı olarak Kuzey Amerika ve Avrupa Ülkelerinde yaşamakta olup bu bölgeleri Asya Pasifik Bölgesi takip etmektedir.

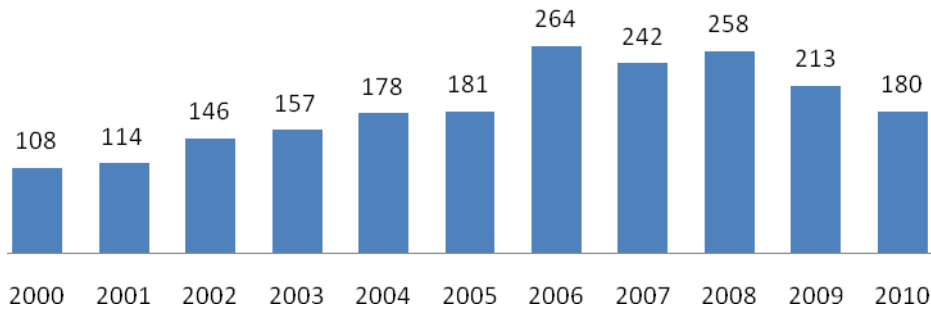
Tablo 5: Dünyada Süper yat Satışlar (tersanelerden satışlar-30 m üzeri)

	2009	2010
Amerika	27	20
Avrupa	161	139
Diğer	25	21
Toplam	213	180

Kaynak; Super Yatch 2011 Report, (www.superyachtintelligence.com)

Sektörün gelişimine etki eden diğer bir gelişme ise dünya genelinde lüks tanımının her geçen gün biraz daha gelişmesidir. Geleneksel lüks tanımı, hayat standartlarının yükselmesi, yeni teknolojiler ve ürünlerin ortaya çıkması ile hızla evrim geçirmektedir. Buna ilaveten jeo-politik dengesizlikler ve küreselleşme sebebiyle daha çok sayıda zengin teknelerini evleri olarak görmekte ve daha büyük alanlı tekneleri arzulamaktadır. Bu gibi faktörler sebebiyle tekne boyları her geçen gün büyümektedir.

Şekil 6: Tersanelerden Teslim Edilen Tekne Sayıları (30 m üzeri)



Kaynak; Super Yatch 2011 Report, (www.superyachtintelligence.com)

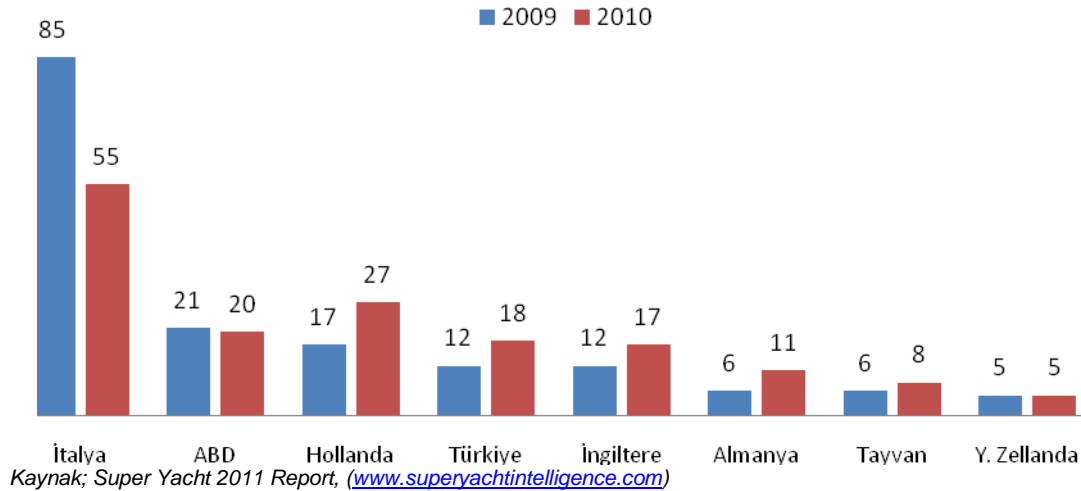
Mega yat Üretimi, %77'lere varan payı ile ağırlıklı olarak Avrupa ülkeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. 2008 yılından bu yana sürmekte olan ekonomik krize paralel, Mega yat satışlarında ciddi azalmalar meydana gelmiştir. 2006 yılında 264 adetle zirve yapan mega yat satışları (tersanelerden satışlar),

² http://www.capgemini.com/services-and-solutions/by-industry/financial-services/solutions/wealth/state_world_wealth/

2008 yılına kadar bu seviyelerde kaldıktan sonra son üç yıldır düşme eğilimindedir.³ 2010 yılı itibarıyla tersanelerden teslim edilen tekne sayısı 180'lere kadar düşmüştür. Tekne sayılarında yaşanan büyük düşüş, birçok tersanenin kapanmasına veya el değiştirmesine sebep olmuştur. Özellikle İtalya'da ve Hollanda'da birçok tersane büyük zararlar ile iflas etmişlerdir. Kapanan tersaneler el değiştirmekte ve yerlerine yenileri açılmaktadır. 2006 yılında üretimde olan ve istatistiklere dahil edilen 76 tersane kapanmışken bunların yerine 73 yeni tersane açılmıştır.

Üretimde en önemli ülkeler sırasıyla İtalya, ABD, Hollanda ve Türkiye'dir. Birçok lüks üründe uluslararası markası olan İtalya'nın mega yat üretimindeki pazar payı %30'lar düzeyinde seyretmektedir. Yüksek kaliteli üretimi ile sektörde marka olmuş İtalya'da, yat üreticileri Livorno, Viareggio ve Pisa bölgelerinde kümelenmiştir. İtalya yat sanayinde (motor ve aksesuarları dahil) faaliyet gösteren 2,000 den fazla firma 25,000'in üzerinde istihdam yaratmaktadır. Ancak son yaşanan krizden en fazla etkilenen ülke de İtalya olmuştur. Üretim miktarları 2009 yılındaki gerilemenin ardından 2010 yılında da %35 civarında gerilemiştir. Bu gerilemeye bağlı olarak birçok İtalyan tekne üreticisi ve yan sanayi ya kapanmış, ya da el değiştirmiştir. Avrupa'daki rakiplerine göre Türkiye'nin sektöre girişi çok yeni olsa da, kısa bir sürede sektörde kendine önemli bir yer edinmiştir. 30 metre üzerinde teslim edilen tekne sayılarına bakıldığında Türkiye İtalya, ABD ve Hollanda'nın ardından dördüncü sıradadır.

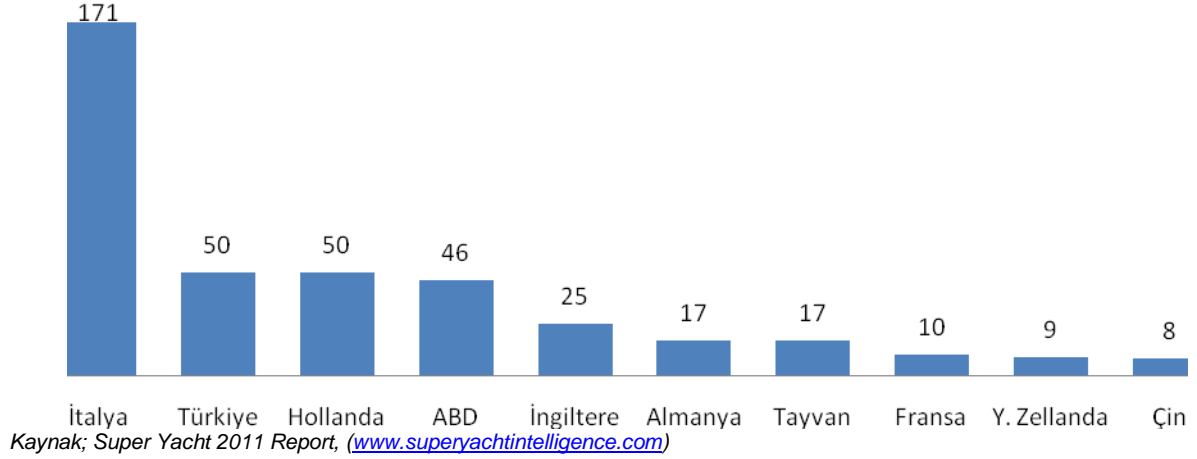
Şekil 7: Ünelere Göre Tersanelerden Teslim Edilen Tekne Sayıları (30 m üzeri)



Yaşanan krizle birlikte diğer ülkeler gibi Türkiye'de de birçok tersane sıkıntı bir dönem geçirmiş, bazı tersaneler kapanmış, bazıları ise geçici olarak faaliyetlerini durdurmuştur. Ancak devam etmekte olan projeler incelendiğinde **Türkiye'nin rakiplerine göre daha iyi performans gösterdiği söylenebilir. İnşaatı süren tekneler sıralamasına göre Türkiye bir basamak yükselerek İtalya'nın arkasında Hollanda ile birlikte ikinci sırada yer almaktadır.**

³ The Yacht Report 2010/2011, www.superyachtintelligence.com

Şekil 8: İnşaatı Süren Tekneler İtibariyle Ülkeler (30 m üzeri)



Azalmakta olan tekne üretim adetlerine rağmen, tekne boyları ise büyümeye devam etmektedir.

2010 yılında teslim edilen teknelerin toplam tekne boyları 8.008 metre, ortalama tekne uzunluğu ise 45,3 metre olmuştur. 2009 yılında bu değerler sırasıyla 7.964 metre ve 40 metre olarak gerçekleşmiştir.

Yukarıdaki tabloda sunulan “Sektöre verilen yeni siparişler ve devam eden projeler” incelendiğinde, 50 metre üzeri projelerin toplam projelerdeki payının hafif bir artışla %28'lere ulaştığı görülmektedir. Son iki yılda yeni sipariş ve devam eden projeler 30-40 metre arasında %24, 40-50 metre arasında %26 oranında azalmışken, 50 metre üzerinde bu düşüş %17'lerde kalmıştır. Özellikle 70 metre üzeri projelere olan talep ise halen daha canlıdır.

Tablo 6: Yeni Sipariş ve Devam Eden Projelerde Tekne Büyüklükleri

	2009		2010		2011	
	Yeni Sipariş	Toplam	Yeni Sipariş	Toplam	Yeni Sipariş	Toplam
30-40 metre	83	264	56	220	58	201
40-50 metre	77	171	32	139	32	126
50 + metre	66	152	24	136	23	126
Toplam	226	587	112	495	113	453

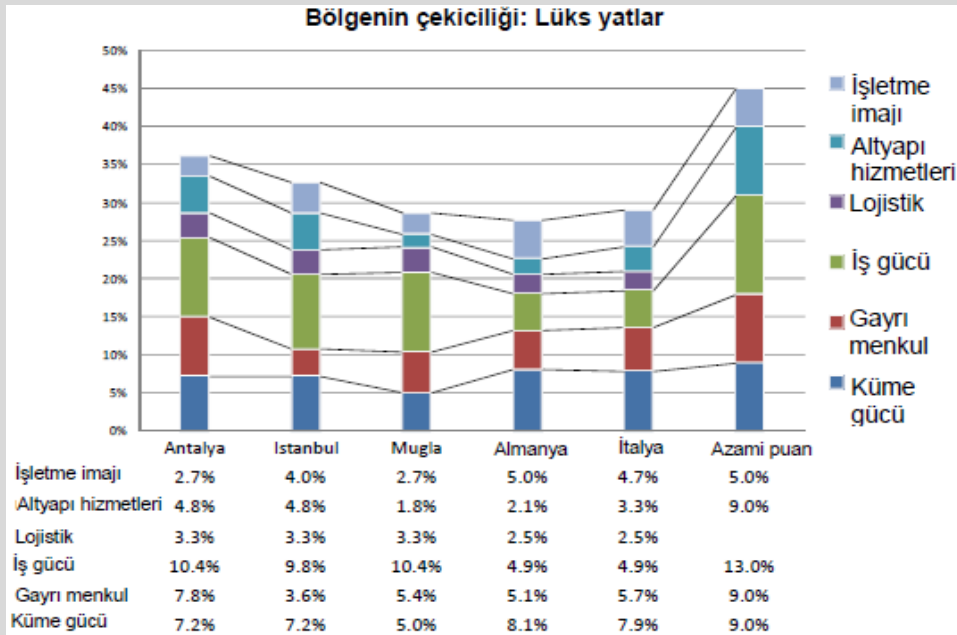
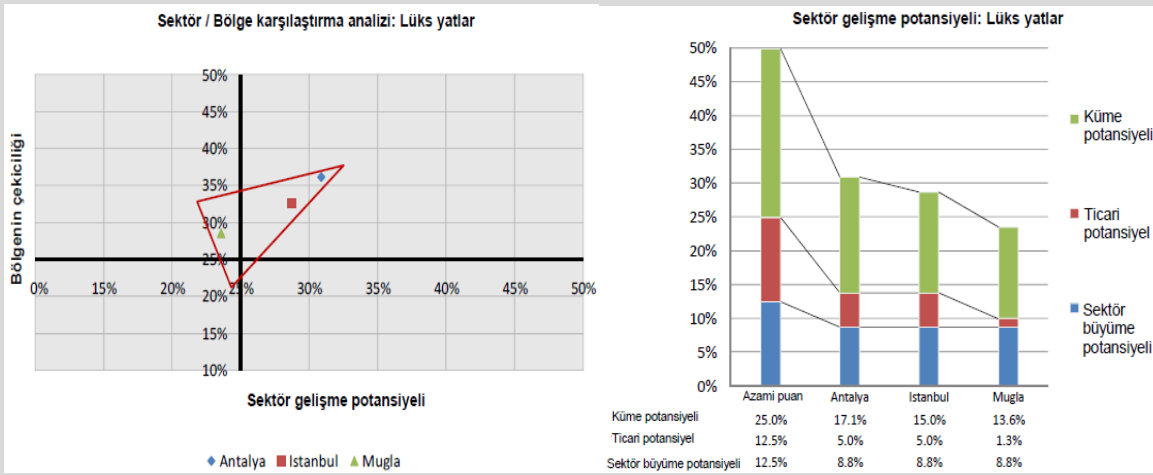
Kaynak; Super Yacht 2011 Report, (www.superyachtintelligence.com)

İkinci El Mega Yat Satışları; “Mega Yacht Intelligence” Raporuna göre Dünya genelinde bugüne kadar teslim edilmiş 30 metre üzeri Mega yat grubundaki teknelerin %22’sinin en büyük 10 tersane tarafından üretilmiştir. Bu teknelerin 2,770 tanesi Avrupa’da, 870’i ABD’de, 378’i ise diğer ülkelerde üretilmiştir. Sektörde yeni tekne siparişleri üzerinde ikinci el satışlarının büyük etkisi bulunmaktadır. Yaşanan ekonomik kriz döneminde birçok tekne sahibi teknelerini önemli indirimlerle satışa çıkarmıştır. Ancak talebin ciddi bir şekilde kesilmesi sebebiyle ikinci elde de satışlar ciddi oranda azalmıştır. Buna rağmen 2009 yılında 138 adet ile dip yapan ikinci el tekne satışları 2010 yılında %4 civarında bir artışla 143’e ulaşmıştır⁴. Satılığa çıkarılmış teknelerin yeni sahiplerini bulması ve

⁴ Kaynak; Super Yacht 2011 Report, (www.superyachtintelligence.com)

pazardaki arzın azalması ile birlikte fiyatların yeniden yükselmeye başlaması ve müşterilerin yeniden tersanelere yönelmesi beklenmektedir.

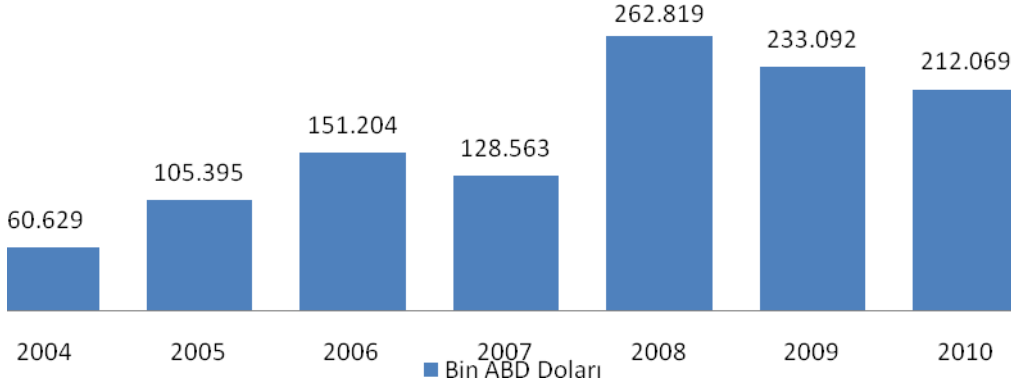
BMOP Sektör Tarama Çalışması; Antalya'daki rekabet gücü olan sektörlerin belirlenmesi maksadıyla BMOP kapsamında Antalya yat üreticileri ile Türkiye de bu alanda öne çıkmış diğer merkezler olan İstanbul ve Muğla bölgelerini kıyaslayan bir sektör tarama (benchmark) çalışması yapılmıştır. Bu araştırmanın başlangıç noktası, çeşitli veri kaynakları ve araştırmaların gözden geçirilmesini içermiştir. Bu çalışma için temel araştırma girdileri sağlamak üzere 30 ila 40 paydaşla bir dizi kapsamlı görüşme-anket gerçekleştirilmiş ve ayrıca geniş katımlı bir çalıştay da yapılmıştır. Araştırmanın son bölümünde Antalya ili için potansiyel sunan öncelikli sanayi sektörünün / alt sektörünün kapsamlı bir masa başı araştırması ile analizi yapılmıştır. Bu sektör analizi, Antalya bölgesinin sahip olduğu avantajları, diğer Türk illerinin ve uluslararası benzer bölgelerin avantajları ile karşılaştırmaktadır. Yapılan çalışmada Antalya Yat Üretim sektörü için öne çıkan bulgular aşağıdaki grafiklerde sunulmuştur.



3.2.2. Türkiye’de Yat Üretimi

1980’li yıllardan bu yana hızlı bir gelişim gösteren Türk tekne ve yat inşa endüstrisi, sahip olduğu işgücü, kaliteli imalatları, modern teknolojisi ve üstün girişimcilik ruhu sayesinde Dünya’nın önde gelen üreticileri arasına girmiştir. Halen kişi başına düşen tekne sayısı ve kıyılarımızın uzunluğu karşılaştırıldığında tekne ve yat sektörünün büyük bir potansiyele sahip olduğu söylenebilir.

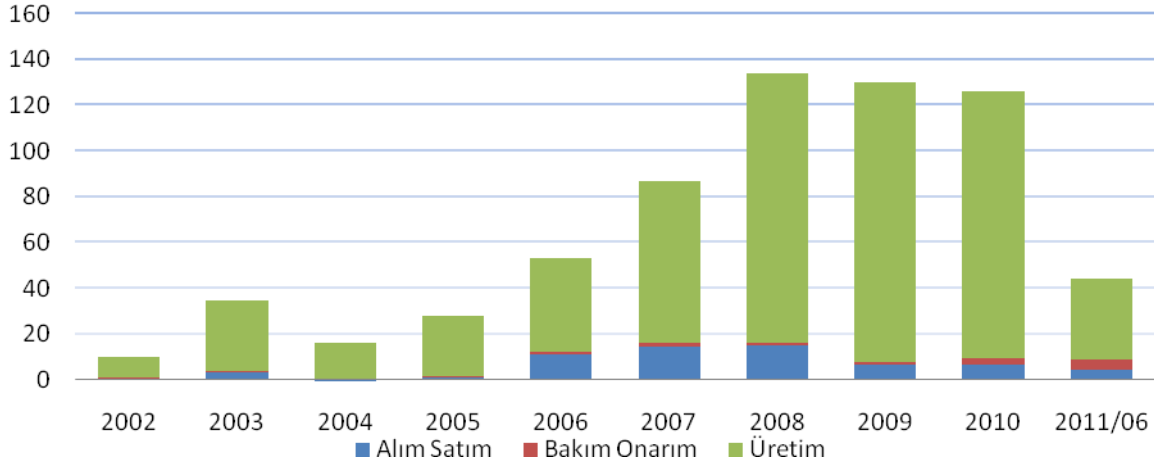
Şekil 9: Türkiye’nin Yat İhracatı



Kaynak; Ekonomi Bakanlığı-Ekonomi Bakanlığı Bilgi Sistemi

2009 yılında başlayan ekonomik krize bağlı olarak 2009 ve 2010 yıllarında ihracat rakamlarında azalma oluş olsa da, sektör 2004 yılından bu yana %31’lik ortalama büyüme yakalamıştır. Deniz Ticaret Odası’nın (DTO, 2009) verilerine göre Türkiye’de ruhsatlı yapımcı sayısı İstanbul’da 62, Antalya’da 48, İzmir’de 48, Marmaris’te 44, Fethiye’de 25, Bodrum’da 41, Karadeniz Bölgesi’nde 45 ve diğer bölgelerde 47 olmak üzere toplamda 360 üretici firma faaliyet göstermektedir. Bu firmaların büyük bir kısmı kıyı bölgelerinde çalışan günlük gezi tekneleri, kısa mesafe feribotları, balıkçı tekneleri ve su sporları tekneleri üretimi ve bakımını gerçekleştirmektedir. **Türkiye’de tekne üretimi Marmara Bölgesi (İstanbul-Tuzla, İzmit ve Bursa), Ege Bölgesi (İzmir, Muğla-Bodrum, Marmaris) ve Akdeniz Bölgesi’nde (Antalya ve Mersin) yoğunlaşmıştır.** Özellikle büyük gemi tersanelerinin bulunduğu ve yat üretiminin ilk başlangıç yeri olan Tuzla’da yaşanan yer sıkıntısı ve yat üretiminin temiz bir çalışma çevresi gerektirmesi sebebiyle yat üreticileri zaman içerisinde Antalya, Bursa, Yalova ve İzmit’e doğru kaymışlardır. Muğla ve çevresi ise uzun yıllardır kıyı boyu gezi teknesi olarak kullanılan Gulet tipi teknelerin üretimini devam ettirmektedir.

Şekil 10: Antalya Tekne Üreticileri Ticaret Hacmi



Kaynak; Antalya Serbest Bölgesi - ASBAŞ

Ülkemiz son 10 yılda 30 metre ve üstü olarak kabul edilen Mega Yat imalatında, dünya çapında bir marka haline gelmiştir. İmal edilen tekne boyları ve sayıları dikkate alındığında Türkiye dünya sıralamasında ilk 5 içerisinde girmiştir. Bu başarı diğer boylara da yansımış ve birçok lider uluslararası firma (Azimut, Perini, Vitters vs.) Türkiye’de üretim tesisi kurmuş veya Türk tersaneleri ile uzun dönemli işbirliklerine gitmişlerdir. Proteksan, RMK gibi yerli sermayeli tersaneler dünya genelinde bilinirlik ve saygınlık kazanmıştır. Türk tersanelerinin ürettiği bazı Mega Yatlar uluslararası kuruluşlardan önemli ödüller kazanmıştır. Mega Yat Üretiminde Marmara (Pendik-Tuzla-İzmit), Bölgesi ile birlikte ve Antalya Serbest Bölgesi tüm dünyada bilinen bölgeler haline gelmiştir.

3.3. Antalya Yat Üreticileri;

Antalya Serbest Bölgesi’nde toplanmış olan Antalya tekne ve yat üreticileri Antalya’nın en önemli sanayilerinden biri haline gelmiştir. Antalya’daki oluşumu 1998’lere dayanan tekne üretim sektörü o yıllardan bu yana hızlı bir ilerleme kaydetmiştir. Antalya Serbest Bölgesi verilerine göre sektörün son 10 yılda oluşturduğu ticaret hacmi 700 milyon ABD Dolarını geçmiştir.

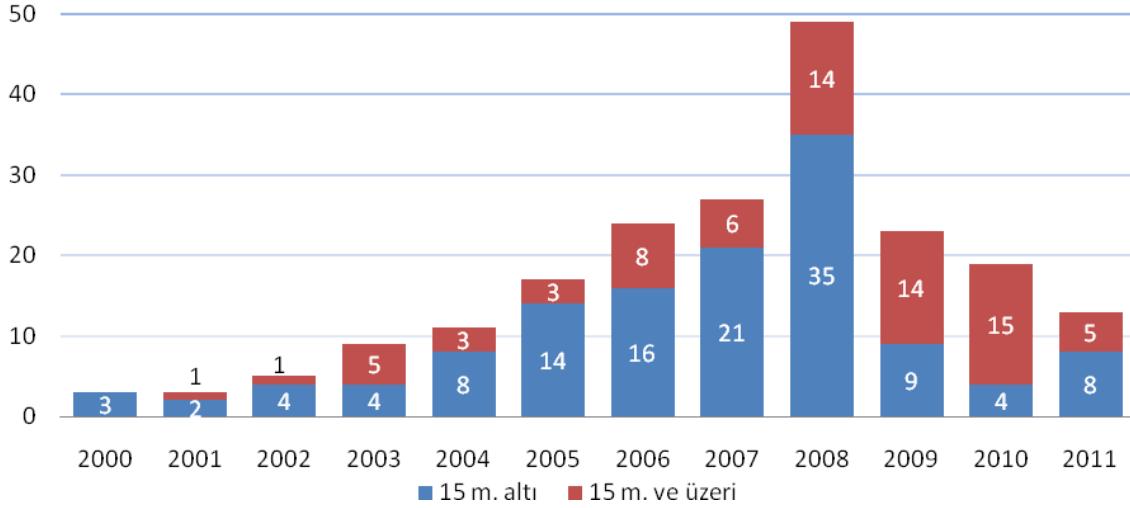
Tablo 7: Antalya Serbest Bölgede Faaliyet Gösteren Tekne Firmaları

	Yerli	Yabancı Ortaklı	Toplam
Yat Üretimi	22	12	34
Yat Aksesuarı Üretimi	1	0	1
Yat Alım-Satım	1	0	1
Yat Aksesuarı Alım-Satım	5	3	8
Hizmet Çekek Yeri	1	1	2
Yat Dekorasyon Üretimi	1	1	2
Toplam	31	17	48

Kaynak; Antalya Serbest Bölgesi - ASBAŞ (2011)

Antalya Serbest Bölgesine kayıtlı 48 firma yat ve tekne üretimi ile ilgili faaliyet gerçekleştirmektedir. Bu firmaların 34’ü tekne üretimi gerçekleştirmekte olup, diğerleri destek sektörlerindedir. Üretici firmalar serbest bölge dışından Antalya’daki Organize Sanayi Sitelerinden de hizmet almaktadırlar. Sektörün sadece Antalya Serbest Bölgesinde yarattığı istihdam 1,500 kişi düzeyindedir.

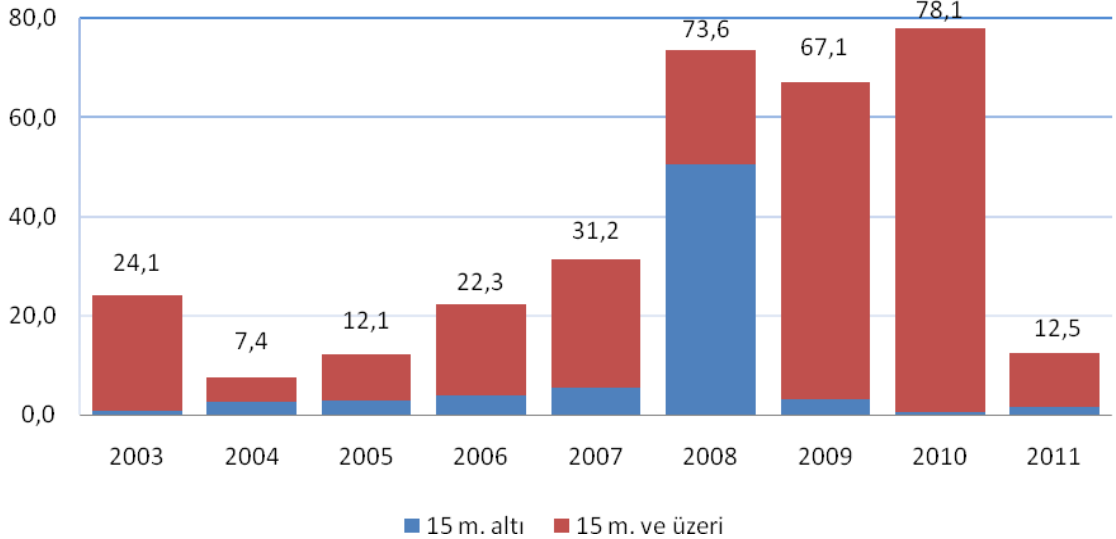
Şekil 11: Yıllar İtibariyle Antalya Serbest Bölgesinde Tekne Üretimleri adet



Kaynak; Antalya Serbest Bölgesi - ASBAŞ

Antalya Serbest Bölgesi 2000 yılından beri toplamda 128'i 15 metreden küçük, 75'i 15 metreden büyük olmak üzere toplamda 203 tekne üretmiştir. Üretilen teknelerin yaklaşık %95'i ihraç edilmiştir. 2003 yılına kadar kısıtlı sayıda üretim yapan sektör 2003-2008 yılları arasında hızlı bir büyüme göstermiştir. 2008 yılında 49 tekne ile zirve yapan toplam üretim rakamları, yaşanan kriz ile birlikte son üç yıldır düşmeye devam etmektedir. Özellikle 15 metre altı boydaki teknelerde siparişler 2008 yılında neredeyse bıçak gibi kesilmiştir. Büyük tekne boylarındaki projelerin uzun sürmesi sebebiyle 15 metre üzerindeki üretilen teknelerde krize rağmen 2009 ve 2010 yıllarında bir düşüş olmamıştır. Bu yıllarda kriz sebebiyle yeni siparişler alınmadığı için 2011 yılında tamamlanan üretim rakamlarında ise ciddi miktarda azalmıştır.

Şekil 12: Yıllar İtibariyle Antalya Serbest Bölgesinde Üretilen Teknelerin Tutarı (mn ABD \$)



Kaynak; Antalya Serbest Bölgesi – ASBAŞ

Üretilen teknelerin tutarları da 2004 yılından bu yana düzenli olarak artış göstermektedir. 15 metre üzeri teknelerin adet sayıları düşük olsa da toplam cirodan aldıkları pay çok yüksektir. 2008 yılı

haricinde **büyük boy teknelerinin cirodan aldıkları pay %90'lar mertebesinde**dir. Antalya Yat firmalarının büyük yat üretiminde bilinirliklerini arttırmasına paralel üretim ağırlıklı olarak bu kategoride devam etmiştir. Önümüzdeki dönemlerde de **Antalya da üretilen tekne boylarının artmaya devam etmesi beklenmektedir**.

3.3.1. Faktör Şartları;

Küme rekabet gücü analizi çerçevesinde “faktör şartları” nitelikli işgücü, özellikli ham maddelerin varlığı, doğal kaynaklar, fiziksel altyapı, finansman imkânları gibi girdilerin mevcudiyetine atıfta bulunur. Burada analizin ana hedefi, faktör şartlarının mevcudiyetinin ya da eksikliğinin analizi yapılan iş kümesinin rekabet gücü üzerinde etkili olup olmadığının anlaşılmasıdır. Kümelenme teorisi “iş kümesinde verimliliğin arttırılması için faktör girdilerinin etkinliği, kaliteyi ve uzmanlaşmayı arttırması” gerektiğini ileri sürmektedir (Porter, 2000). Faktör koşulları, kümelerin oluşumu ve rekabet edebilirliğinin gelişimi için önemli unsurlardır. Raporun bu kısmında, faktör koşullarının Antalya Yat Üretimi Sektörü 'nün rekabet edebilirliği üzerindeki etkileri analiz edilmeye çalışılacaktır.

3.3.1.1. Coğrafi konum ve Doğal Kaynakları;

Coğrafi konum iş kümesinin pazara, kaynaklara erişimi ve üretime yönelik faaliyetleri açısından özel bir avantaj yaratıyorsa, iş kümesinin rekabetçi kapasitesine de önemli katkılarda bulunur. Bu bağlamda coğrafi konum, bir işletmenin rekabet edebilirliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Antalya ili; iklimi, doğası, tarihi, gelişmiş altyapısı ve lüks turistik tesisleri ile tüm dünya genelinde bilinirliğe ulaşmıştır. Antalya ve ilçelerine yapılan turizm yatırımlarının Türkiye genelindeki payı %60'ları bulmaktadır. Ülkemize gelen turistlerin yarısından fazlası Antalya'ya gelmektedir. Yaz ayları sıcaklık ortalaması 28-38, Ocak ayı sıcaklık ortalaması ise 10-20 santigrat derece arasında bir değişim gösteren Antalya, birçok Avrupalı tarafından yaşamak için de tercih edilmektedir. Dünyanın en zengin kişileri müşterisi olan yat sektörü gibi bir sektörde, yüksek beklentileri olan potansiyel müşterileri en iyi şekilde ağırlayıp eğlendirebilmek, güvenli ve temiz bir ortam sunabilmek önemli bir unsurdur. Sektörün potansiyel müşterisi olan kişiler Antalya'ya sadece tekne almak için değil, tatil için de gelmektedir. Sektör temsilcileri ile yapılan **görüşmelerde Antalya'nın sunduğu yaşam ve hizmet kalitesinin tekne müşterilerinin Antalya'yı tercih etmesinde önemli etkisi olduğunu ifade etmişlerdir**.

Yat ve tekne imalatında, Antalya uluslararası pazarda bilinir bir isim haline gelmiştir. Özellikle mega yatlar konusunda Antalya'daki üreticilerin tanınmış olması sebebiyle yat ve tekne yaptırmak isteyenlerin Antalya'ya daha çok gelmesine neden olmaktadır.

Diğer taraftan Antalya'nın yaz aylarındaki aşırı sıcak ve nemli ortamı tekne üretimi üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır. Antalya'daki tekne üreticilerin ağırlıklı olarak kullandıkları kompozitin üretilmesinde yüksek nemli ortam malzeme üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Aynı olumsuz etki ahşap içinde geçerlidir. Boya işlerinin de nemli ortamda yapılmasının kalite üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir.

3.3.1.2. Fiziki Altyapı;

Şekil 13: Antalya Uluslararası Havalimanı



Çevresi yüksek dağlar ile çevrilmiş olmasına rağmen Antalya'nın ulaşım altyapısı il genelinde çok iyi gelişmiştir. Antalya ili Türkiye'nin her yerine karayolları ile bağlı bulunmaktadır. Antalya ili, birisi merkezde, diğeri ise Gazipaşa ilçelerinde olmak üzere; iki uluslararası havalimanına sahiptir. Türkiye'nin ikinci büyük havalimanı olan **Antalya Uluslararası Havalimanı**, Antalya şehir merkezine 12 km, Antalya Serbest Bölgesine 25 km uzaklıkta olup Avrupa'nın ve Türkiye'nin

birçok noktasına direkt bağlantı imkânı vermektedir. Gelişmiş havayolu altyapısı sayesinde sektörün müşterileri Antalya'ya çok hızlı ve konforlu bir şekilde ulaşabilmektedir. Teknelerde kullanılan ithal malzemelerde havayoluyla Antalya'ya hızla ulaştırılabilmektedir.

Antalya Limanı, (Antalya Port) İzmir ve Mersin limanları arasında yaklaşık 700 deniz mili uzunluğundaki kıyı şeridi üzerinde yer alan tek önemli yük ve yolcu limanıdır. Türkiye'nin gelişme potansiyeli en yüksek limanları arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Hemen Antalya Serbest Bölgesinin bitişiğinde bulunan Antalya limanından serbest bölgeye hızlı bir şekilde gümrüksüz olarak mal çekilebilmektedir.

Şekil 14: Antalya Serbest Bölgesi ve Antalya Limanı



Kaynak; ASB Müdürlüğü

Antalya Serbest Bölgesi; 1987 yılında 625 dönüm alan üzerine kurulmuş olup, %97 doluluk oranı ile kiralanabilir alanların neredeyse tamamı dolmuştur. Türkiye'de kurulan ilk iki serbest bölgeden biri olan ASB'nin yarattığı toplam ticaret hacmi 6,7 milyar ABD Dolarına ulaşmıştır. Bölgenin sadece 2010 yılı ticaret hacmi ise 717 milyon ABD Dolarıdır. ASB'nin Antalya'nın toplam İhracatı içindeki payı %25'ler

düzeyinde seyretmektedir. Halen bölgede faaliyet gösteren 107 firma bulunmakta olup, bu işletmelerin yarattığı istihdam 3000 kişinin üzerindedir. Tekne üreticilerinin bölgenin yattığı ticaret hacminden aldığı pay ise %17'dir. Serbest Bölge %66'sı özel sektör, %34'ü kamuya ait olan Antalya Serbest Bölgesi İşleticisi A.Ş (ASBAŞ) tarafından işletilmekte olan bölge, bitmiş altyapısı, düşük arsa kiralari ve hizmet kalitesi ile bölgede faaliyet gösteren firmalara önemli rekabet avantajı sunmaktadır.

Ancak bazı açılardan sektörün gelişimi serbest bölge mevzuatı ve bölgenin sınırları sebebiyle kısıtlanmaktadır. Firmalar bürokratik işlemlerin çok yoğun olmasından şikâyetçidir. Mega yat üretiminde bir diğer önemli pazar da bu teknelere bakım ve servis hizmetinin verilmesidir. Bir teknenin toplam üretim maliyetinin yaklaşık %5'i kadar bir tutarın, her yıl bakım ve onarım işleri için harcadığı tahmin edilmektedir. Mevzuat gereği teknelere verilen bakım hizmetleri ihracat sayılmadığı için tersaneler bu tip işleri almamaktadır. Diğer taraftan tekne üreticilerinin bakım işleri için ihtiyaç duyulan büyüklükte bir çekek alanı da bulunmamaktadır. Serbest bölgenin hemen denize açılan cephesinde bulunan balıkçı barınakları da uzun yıllardır uğraşılmasına rağmen kaldırılamamıştır. Bu sebeple yoğun üretim ve teslimat döneminde üreticiler teknelere bağlama yeri bulmakta sıkıntı çekmektedir. Barınaklar yer sıkıntısı yaratmanın yanında, bakımsız bırakıldığı için bölgenin görüntüsünü de bozmaktadır.

3.3.1.3. İnsan Kaynakları;

Turizmin gelişmesinden önce tarıma dayalı bir istihdam yapısı olan bölgedeki iş imkânları son yıllarda ağırlıklı olarak turizm işletmeleri tarafından sağlanmaktadır. Hem tarım hem de turizm sektörlerinde her zaman istihdam imkânı olması sebebiyle Antalya'nın yerel halkında sanayi sektöründe çalışma eğilimi çok yüksek değildir. Neyse ki bölgenin sunduğu yüksek hayat standardı ve yaşam koşulları, vasıfsızlar kadar kaliteli teknik elemanların da bölgeyi tercih etmesini kolaylaştırmaktadır. Sektör eleman ihtiyacını ağırlıklı olarak diğer bölgelerden göç eden kalifiye elemanlarla karşılamaktadır.

Antalya'daki gelişimi son on yıldır devam eden **sektör, tekne üretiminde uzmanlaşmış belli sayıda eleman yetiştirmeyi başarmıştır**. Bu elemanlar genellikle büyük birkaç tersanede yetişip diğer işletmelere dağılmıştır. İstanbul bölgesinden Antalya'ya kayan üretim tesisleri ile kalifiye elemanlar da bölgeye kaymıştır. Ancak sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerde bu sayının çok yeterli olmadığı ve **sektörün kalifiye eleman bulmakta sıkıntı yaşadığı tespit edilmiştir**. Halen etkileri sürmekte olan ekonomik kriz sebebiyle üretim ve eleman ihtiyaçlarının asgariye inmesi, bu sorunun şimdilik ötelenmesini sağlamıştır. Krizin etkilerinin azalmaya başlaması ve yeni siparişler ile işletmelerin yeniden istedikleri kalifiye elemanları bulmakta sıkıntı yaşamaması kaçınılmazdır.

Günümüzde yat üretimi birçok yan sanayi ve sektörün girdilerine ve iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. Özellikle tekne boyları büyüdükçe teknelerde kullanılan ekipman ve malzemelerde katlanarak artmaktadır. Teknenin inşa aşamasında farklı sektörlerden birçok ekip aynı anda tekne üzerinde çalışmaktadır. Bu ekiplerin dar alanlarda, alıştıkları düzenden çok daha titiz ve temiz çalışması gerekmektedir. Diğer sektörlerden gelen teknik ekiplerin (örn. mobilya, boya, tesisat, vb.) böyle bir alışkanlığı olmaması sebebiyle üretimde sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bu sebeple diğer sektörlerden gelen elemanlardan randıman alınması için eğitilmesi gerekmektedir.

Türkiye’de denizcilik, tekne veya gemi üretimi konularında eleman yetiştirmek üzere kurulmuş bazı teknik okul, Meslek Yüksek Okulu ve Üniversiteler olsa da, Antalya ilinde bu alanlarda eleman yetiştiren bir okul bulunmamaktadır. Diğer bölgelerde bulunan okullarda yat sektörünün ihtiyaçlarını belli ölçüde karşılayabilmektedir. İhtiyaç duyulan ara elemanı yetiştirmek amacıyla sektör temsilcilerinin bazı girişimleri olsa da bunlar istenen faydaları sağlamamıştır. Örneğin AB finansmanlı Aktif İstihdam Tedbirleri Hibe Planı kapsamında Antalya Ticaret ve Sanayi Odası ile “**Yeni Bir Geleceğe Yelkenler Fora Projesi**” yapılmıştır. Sektörün ihtiyaç duyduğu ara elemanları yetiştirme hedefi olan projede 2008 yılında 60 gence animasyon, doğramacılık, tesisatçılık ve boyacılık alanlarında 8 ay süresince eğitimler verilmiştir. Ancak eğitim verilen kişiler tekne sektöründe yaşanan krizin de etkileri ile başka sektörlere yönelmişlerdir.

Ücret açısından değerlendirildiğinde, işgücüne her ne kadar ülke ortalamasının üzerinde ücretler ödendiği ifade edilmiş olsa da, **uluslararası piyasa koşullarına göre işgücü maliyetinin düşük** olduğu da dile getirilmiştir. Bu durum özellikle uluslararası piyasalarda **oldukça önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır**.

3.3.1.3. Bilgi Kaynakları;

Akdeniz Üniversitesi kümeye en yakın üniversitedir. **Ancak Üniversite ile sektör temsilcilerinin sektörün sorunlarını çözmeye yönelik bir işbirliği bulunmamaktadır**. Bugüne kadar üniversite ile yapılan tek işbirliği İktisadi ve İdare Bilimler Fakültesi öğretim elemanlarından Prof. Fulya Sarvan’ın yürüttüğü “Antalya Serbest Bölgesi’nde Yat Üretim Kümesinin Gelişimi: Kaynaklara Dayalı Bir Analiz” çalışmasıdır. Sektörün diğer üniversiteler ile de işbirlikleri bulunmamaktadır. Sektörde **yeni ürün ve teknolojiler tedarikçi firmalar aracılığıyla takip edilmektedir**. Teknelerde kullanılan motor, güverte ekipmanı, seyir sistemleri ve elektronik sistemler gibi parçalar yurtdışındaki lider firmalardan alınmaktadır. Bu firmaların ya Türkiye’de temsilcileri bulunmakta ya da tekne üreticilerine direkt olarak ürünlerini satmakta ve firmalara bilgi sağlamaktadır.

Tablo 8: Türkiye’deki ilgili Üniversiteler

Okul	İlgili Fakülte Okul	İlgili Bölümler
İstanbul Teknik Üniversitesi	Gemi İnşaatı ve Deniz Bilimleri Fakültesi	Gemi İnşaatı ve Makineleri Mühendisliği
		Gemi Makineleri İşletme Mühendisliği
Yıldız Teknik Üniversitesi	Gemi İnşaatı ve Denizcilik Fakültesi	Gemi İnşaatı ve Makineleri Mühendisliği
		Gemi Makineleri İşletme Mühendisliği Bölümü
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Deniz Bilimleri Fakültesi	Gemi İnşaatı ve Makineleri Mühendisliği
Zirve Üniversitesi	Mühendislik Fakültesi	Gemi Makineleri İşletme Mühendisliği
Dokuz Eylül Üniversitesi	Denizcilik Fakültesi	Gemi Makineleri İşletme Mühendisliği
Piri Reis Üniversitesi	Denizcilik Fakültesi	Gemi Makineleri İşletme Mühendisliği
		Gemi İnşaatı ve Makineleri

		Mühendisliği
Maltepe Üniversitesi	Mimarlık Fakültesi	Gemi ve Yat Tasarımı Mimarı

Türkiye üç yanı denizlerle çevrili bir ülke olmasına rağmen denizcilik çok gelişmemiştir. Denizcilik, tekne ve gemi üretimine yönelik Meslek Yüksek Okulları ağırlıklı olarak son yirmi yılda açılmıştır. Antalya Endüstri Meslek Lisesi ve Fettah Tamince Denizcilik Meslek Lisesi bu okullardan bazılarıdır. Bu okullar haricinde sektörün mühendis ihtiyacını kısmen de olsa karşılayan Gemi İnşaat Mühendislikleri 2008'e kadar sadece üç üniversitede varken, son yıllarda açılan yeni üniversiteler ile bu rakam artmıştır. Mevzuat gereği tekne imal ve imalat yapan çekek yerlerinde ve işletmelerde en az iki gemi mühendisi çalıştırma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu sebeple Antalya'daki işletmeler de gemi mühendislerini işe almaktadır. Yapılan görüşmelerde sektör temsilcileri gemi mühendislerinin belli ihtiyaçları karşılasa da yat üretimi için yeterli olmadığı ifade edilmiştir. Son dönemde sektörün ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan bir diğer bölüm de **Maltepe Üniversite Gemi ve Yat Tasarımı** Bölümüdür. 2009 yılında kurulan bölüm ilk mezunlarını 2012 yılında vermesi beklenmektedir.

3.3.1.4. Finansman Kaynakları;

Finansman kaynaklarına ulaşmada genel olarak sıkıntı yaşanmaktadır. Tekne üreticileri genellikle üretimlerini sipariş ile yapmakta olup, alınan siparişlerde üretime başlamadan önce belli bir avans almaktadırlar. Müşteriler tarafından verilen bu avans miktarı projeden projeye değişiklik gösterse de, üretimin ilerlemesine göre ilave hak edişler ile üretim süreci finanse edilmektedir. Diğer taraftan iş geliştirme, pazarlama ve genel gideler alınan avanslardan ve firmaların öz sermayeleri ile karşılanmaya çalışılmaktadır.

Serbest Bölgedeki firmalar ülke dışında sayıldıkları için Türk bankalarından kredi kullanmakta zorlanmaktadır. Bankalar serbest bölgedeki firmaların ellerindeki makine ve ekipmanı kolaylıkla başka ülkelere satabilmeleri sebebiyle serbest bölge firmalarına ihtiyatlı yaklaşmaktadır.

Finansman bulmada sorun olarak görülen bir diğer sebep de firmaların serbest bölgede yapmış oldukları duran varlık yatırımlarının (tersane, bina) kendilerine ait olmamasıdır. Antalya Serbest Bölgesindeki işletmeler serbest bölge mevzuatı gereği bölge içinde devletten 49 yıllığına kiraladıkları arsaların üzerine duran varlık yatırımlarını yapmışlardır. Kira dönemi sonunda yapılan bu varlıkların sahibi devlettir. Bu binaları işletmelerin kullandığı kredilerin karşılığında teminat olarak kullanamaması sebebiyle de işletmelerin bankalardan kredi kullanması iyice zorlaşmıştır. Bankalar kredi kullandırmak için şirket sahiplerinin ülke içindeki varlıklarını ve kişisel kefaletlerini teminat olarak istemektedir. Ancak bu durumda bile yaratılan kaynak proje büyüklükleri ve süreleri dikkate alındığında yeterli olmamaktadır.

Serbest bölgelerdeki firmaların finansman sıkıntılarının çözülmesine yönelik olarak 11.04.2009 tarihli 27197 numaralı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Tebliğ ile serbest bölgelerden başka ülkeye yapılan satışlarda Türkiye İhracat Kredi Bankası (Türk Eximbank), kredilerinin kullanılmasına imkân tanınmıştır. Tebliğ kapsamında firma başına azami 10 milyon ABD Doları 3 yıl vadeli kaynak

kullanılması mümkün olup faiz oranları çok düşüktür. Ancak söz konusu kaynağın kullanılabilmesi için kredi toplam tutarı kadar asli teminat (teminat mektubu veya Devlet Borçlanma Senedi) sağlanması gerekmektedir. Serbest bölgede çalışan firmaların birçoğunun söz konusu teminat mektubunu bulma şansları çok düşüktür. Firmalar ile yapılan görüşmelerde teminat mektubu bulma şansı olan firmaların zaten diğer bankalardan da kredi kullanabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu sebeple Eximbank kaynaklarının teminat sıkıntısı sebebiyle kullanılmadığı öğrenilmiştir.

Serbest bölgelerde çalışan firmaların finansman kaynaklarında yaşadıkları sıkıntılara karşılık birtakım vergisel avantajları da bulunmaktadır. Bu avantajlar aşağıda sıralanmıştır;

- Serbest bölgede faaliyet gösteren yerli ve yabancı işletmelerin tümü üretimden doğan kazançları üzerinden %100 kurumlar vergisi veya gelir vergisinden muafır.
- KDV istisnasından dolayı elektrik enerjisini %18 daha ucuza kullanabilmektedir
- Yatırım yapacak firmaların vergiye tabi olmadan ve izin almadan yurtdışından 2. el kullanılmış makine getirebilmeleri mümkündür.
- Ürettiği ürünlerin en az %85'ini Türkiye harici ülkelere satan üretim ruhsatı sahibi firmalar çalışanları için ödedikleri maaşları üzerindeki gelir vergisinden %100'den muafır.

Genel olarak değerlendirildiğinde Antalya Serbest Bölgesi ve Antalya İli faktör koşulları açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Bölgenin dünya çapında bilinir bir turizm bölgesi olması tekne alıcıları için önemli bir cazibe yaratmaktadır. Diğer taraftan birçok firmanın bölgede bulunması başarılı üretimler gerçekleştirmesi sektörün bilinirliğini arttırmıştır. Teknik eleman ihtiyacını büyük ölçüde kendi yetiştirdiği elemanlar ile karşılayabilen sektörde üniversiteler ile bir işbirliği bulunmaması bir eksiklik olarak öne çıkmaktadır. Sektör, serbest bölgede bulunmanın da yarattığı bazı sıkıntılar sebebiyle finansman kaynaklarına ulaşmakta sorun da yaşasa, gene serbest bölgelerin sunduğu vergisel avantajlar ve gelişmiş altyapı sayesinde önemli avantajlara da sahiptir.

3.3.2. Firma Stratejileri ve Rekabet;

“Rekabet Elması” modelinin “firma stratejileri ve rekabet” olarak adlandırılan kısmında, işletmelerin yönetim yapısını düzenleyen şartlar ve firmalar arasındaki rekabet incelenmektedir. İş kümesi aktörlerinin arasındaki yapıcı rekabetin desteklenmesi faydaları kanıtlanmış ve bulgularla desteklenmiş bir olgudur. Örneğin; kümeler üzerinde yapılan deneysel çalışmalar iş kümelerinde bilginin artan ve yoğunlaşan rekabet ile üretildiğini ortaya koymaktadır. Porter, küme dinamiklerinin en önemli unsurlarından birisinin firmalar arası rekabet olduğunun altını çizmektedir. Küme teorisi “iş kümelerinde bilginin yerel hareketlilik ve kişiler arasındaki sosyal ilişkiler aracılığı ile ortaya çıkan yayılma etkisiyle yaratıldığını” belirtmektedir. Burada, iş kümesindeki firmaların stratejileri ve rekabet halindeyken işbirliğine karşı yaklaşımları, kritik unsurlardan biridir.

Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerde **Türkiye'nin Avrupa ve ABD'deki üreticiler ile kıyaslandığında çok önemli fiyat ve maliyet avantajları** bulunduğunu ifade etmişlerdir. Yüksek miktarda işçilik gerektiren bir sektör olan tekne üretiminde işçilik maliyetleri Avrupa'nın çok altında

seyretmektedir. Antalya'da Serbest Bölgenin sunduğu vergi avantajları da dikkate alındığında **sektörün tekne üretim maliyetlerinde %40'lara varan avantajı olduğu tahmin edilmektedir.**

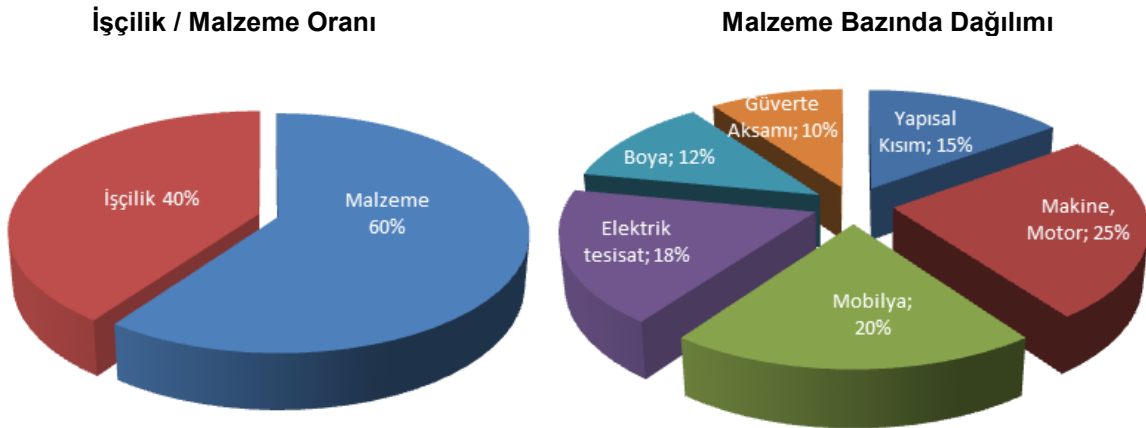
Tablo 9: İşçilik Maliyetleri Karşılaştırma

	Türkiye	Almanya	Hollanda	İtalya
Saatlik işçilik maliyeti * Euro/Saat	12	60	80	40

Kaynak; ASB Firma tahminleri , (300 işçili bir tersane için yaklaşık değerler)

Firmalar ile yapılan görüşmelerde Türkiye'deki bütün üreticilerin Avrupa'daki üreticilere göre çok önemli fiyat avantajları olması sebebiyle **Türk firmaların birbirleri ile fiyat rekabetine çok girmediklerini ifade etmişlerdir.** Yabancı müşterilerin ülke olarak Türkiye'yi seçtikten sonra, teknelerini yaptıracağı tersaneyi firma imajı, ürünlerin tasarımı ve kalitesine göre belirlemektedirler.

Şekil 15: Üretim Maliyetlerinin dağılımı



Kaynak; ASB Firmaları

Maliyet yapısı incelendiğinde genel olarak teknenin toplam maliyeti içinde **işçiliğin payı %40, malzemenin payı %60'dır.** Sektörün kullandığı malzemelerde yerli ürünlerin payı başlarda %10'ların altında iken, bu rakam günümüzde %30'lara yaklaşmıştır. Teknenin boyutuna, cinsine, gövde yapısına ve içerisinde kullanılan malzeme ve teknolojilere göre büyük farklılıklar gösterse de malzeme bazında da maliyetlerin dağılımı Şekil 14'te sunulmuştur.

Sektör içindeki rekabet düzeyi genel olarak faydalı kabul edilmektedir. Rekabet baskısının işletmeleri kendilerini geliştirmeye zorladığı bunun da Antalya'nın lehine olduğunu belirtilmiştir. Ayrıca, rekabet baskısının ürün kalitesinde artışa neden olarak, kendini geliştiremeyen işletmelerin elenmesine neden olduğu da ifade edilmiştir.

Antalya Tekne Üreticileri aynı bölgede olmanın avantajıyla, birbirlerini tanımakta ve iletişimlerini sürdürmektedir. **Sektördeki firmalar arasında rekabet olduğu kadar işbirlikleri de vardır.** Bazı firmalar kapasite sıkıntısı yaşadıkları durumlarda birbirlerine iş pas etmektedir.

Sektör ürettikleri tekneleri denize indirmede yaşadıkları sıkıntıyı da Antalya limanı (ADO Port) ve ASB işbirliği ile kurulan firma (**ASSER Denizcilik**) ile aşmışlardır. Üretimlerini serbest bölge içerisinde karada, kapalı tersane binalarında gerçekleştiren firmalar, tekneleri tamamladıktan sonra denize

indirmektedirler. Tekneleri denize taşımak için gereken mobil kızak (trailer), kıyıdaki çekek alanı ve rampa alanının işletmesi ADO Port grubunun katılımı ile kurulan ASSER Denizcilik tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu sistemin çalışması için serbest bölge içerisinde yapılması gereken altyapı iyileştirilmeleri (elektrik hatlarının yer altına alınması, trailer in geçtiği yolların düzenlenmesi vb.) sektör firmaları ve ASB işbirliğinde gerçekleştirilmiştir. Deniz kıyısında ihtiyaç duyulan çekek alanı ve denize indirme rampası ise ADO Port ile yapılan görüşmeler neticesinde serbest bölgenin kullanımına bırakılmıştır.

Sektör temsilcilerinin neredeyse tamamı gelişim için **Antalya'nın mega yat üretiminde bir marka haline gelmesinin ve bu alanda yapılacak pazarlama faaliyetlerinin çok önemli** olduğu ifade etmişlerdir. Sektördeki firmalar uluslararası fuarlar katılıp uluslararası dergilerde yayınlanmak üzere önemli miktarlarda tanıtım ve reklam harcamaları yapmaktadır. Firma bazında yapılan bu tip aktivitelerin Antalya'daki yat üreticilerin tamamına ve sektörün konumunun güçlenmesine büyük katkısı bulunmaktadır. Sektör temsilcilerinin metotla ilgili olarak farklı görüşler olsa da, ortak veya bireysel tanıtım faaliyetlerinin tekne üretimi için çok önemli olduğu konusunda hem fikirdir.

Sektördeki en büyük birkaç firma dışında satışlar ağırlıklı olarak aracılar/brokerlar vasıtasıyla yapılmaktadır. Büyük firmalar markalarını geliştirmeye yönelik olarak önemli bütçeleri pazarlama faaliyetlerine ayırmaktadır. Sektörün genelinde Antalya'nın marka haline gelmesinin herkese büyük fayda getireceği konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Bu sebeple **Antalya'lı firmalar tarafından yapılan her türlü tanıtım sektörün geleceği için çok önemlidir.**

Neredeyse firmaların tamamı, yapım işlerinde taşıyon firmalar ile çalışmaktadırlar. 2010 öncesinde Serbest Bölgeler Mevzuatına göre taşıyon /alt yüklenici firma kullanılması yasakken ASBIAD ve ASBAŞ'ın ortak girişimleri sayesinde yazılı bir izinle Serbest Bölgede alt yüklenici kullanımına imkan tanınmıştır. Bu durum 22.04.2010 tarih ve 27560 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak devreye giren ek fıkra ile Serbest Bölgelerin tamamında alt yüklenici olarak taşıyon firma kullanılmasına izin verilmiştir. Yeni düzenleme ile Serbest Bölgeler Uygulama Yönetmeliğininin 16. maddesinde değişiklik yapılmış ve asıl işveren-alt işveren ilişkisi kurularak taşıyon kullanılmasına imkan tanınmıştır. Ancak firmaların taşıyon / alt yüklenici kullanarak gerçekleştirdikleri işler üretim olarak kabul edilmediği için bu seferde vergi avantajları ortadan kalkmaktadır.

3.3.3. Talep Koşulları;

Talep Koşulları, yerel pazarın yapısını ve dinamiklerini inceler. Porter'ın küme teorisine göre yerel talebin, kümelerin rekabet gücünü etkileyen üç önemli özelliği bulunmaktadır: (1) Yerel talebin yapısı, (2) Yerel talebin büyüklüğü ve büyüme potansiyeli ve (3) Yerel tercihlerin ihracat pazarlarına yansıtılış mekanizmaları. Yerel talebin büyüklüğü ve gelişimi ile ilgili mülahazalar ise esasen bir iş kümesinin en rahat ulaşabileceği pazarın potansiyelinin analizinden ibarettir. Yerel talep potansiyelinin güçlü olması, çoğu kez, iş kümeleri için bir avantaj olarak addedilir. Ancak; özellikle yerel piyasası dar olan ülkelerdeki bazı iş kümeleri bu durumu bir avantaj haline çevirmeyi başarmış ve daha etkin uluslararası iş yapma stratejileri izleyerek rekabetçiliklerini artırmayı başarmışlardır.

3.3.3.1. Küresel Talep;

Serbest bölge ürünlerine olan talep %90'lar mertebesinde uluslararası müşterilerden oluşmaktadır. 2000 yılından bu yana teslim edilen toplam 203 tekneden sadece 14'ü Türkiye satılmıştır. AB'li firmalar mega yatların ana müşterisi olan Avrupa, Amerika ve zengin Arap ülkelerine ürünlerini satmaktadır. Büyük teknelere olan talebin ana kaynağı bu bölgelerde yaşayan yüksek varlıklı bireylerdir(YVB). Dünya genelinde toplamda 11 milyon YVB olduğu hesaplanmıştır. Gelir dağılımının dünya genelinde bozulmaya devam etmesine paralel olarak YVB sayısının da artmaya devam edeceği öngörülmektedir.

Diğer taraftan sektörü takip eden analistler **dünya genelindeki tekne sayısının YVB sayısına göre hala düşük kaldığını belirtmektedir**. Küreselleşme ile ülke sınırlarının eski önemini yitirmesi, hayat standartları ve beklentilerinin değişmesi, gelişen lüks tanımı gibi faktörler insanları yeni hobilere ve tekneçiliğe yöneltmektedir. Bu gibi faktörler dikkate alındığında, **teknelere olan talebin orta ve uzun vadede artmaya devam etmesi beklenmektedir**.

Türk tekne sektörü, uluslararası düzeyde kabul görmüş ve son on yılda birçok ödül kazanmıştır. Türkiye'nin hedef müşterilere yakın olması sebebiyle tersaneler piyasadaki gelişmeleri takip edebilmektedir. Türk tersaneleri müşterilerinden gelen talepleri çok iyi değerlendirerek hem pazardaki konumlarını güçlendirmekte hem de trendleri ve yenilikleri yakından izleyebilmektedir. **Ulusal talebin kısıtlı olması her ne kadar bir dezavantaj olsa da, sektör uluslararası pazarlara çok iyi entegre olması önemli bir avantajdır**.

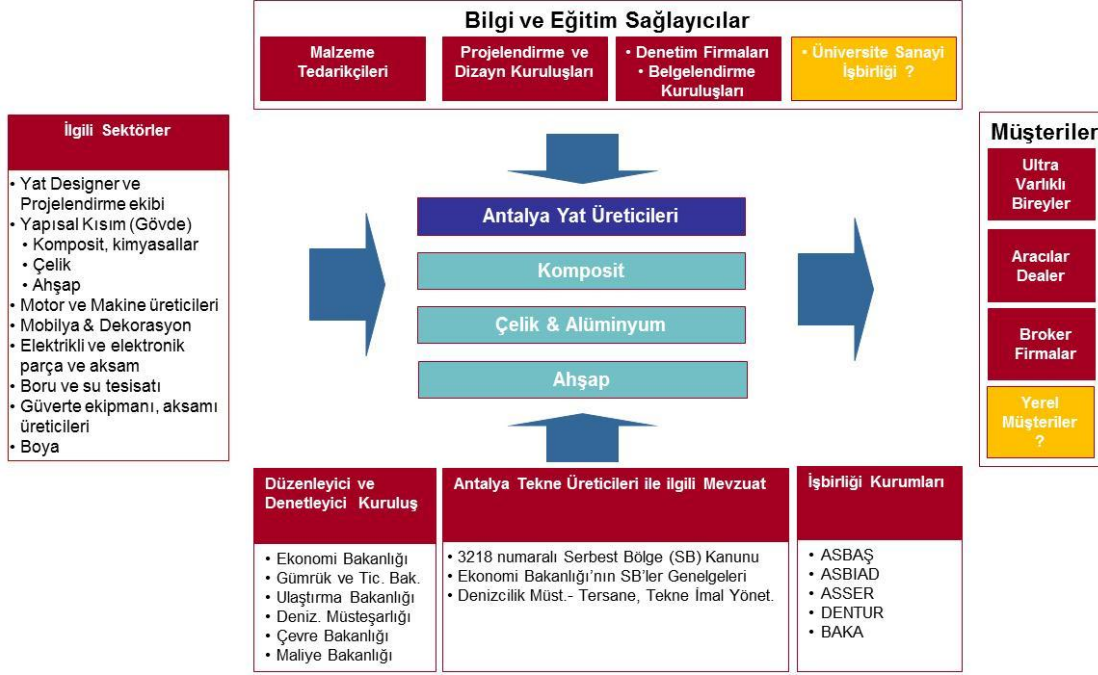
3.3.3.2. Ulusal Düzeyde Talep

Üç tarafı denizlerle çevrili ülkemizde tekneçiliğe olan talep maalesef çok gelişmemiştir. Yatçılık için belki de dünyanın en güzel kıyı şeritlerinden birine sahip olan ülkemiz maalesef bir deniz ülkesi olamamıştır. Buna ilaveten tekne sahibi olmanın zenginlik göstergesi sayılması, tekne alımında ve kayıt işlemlerinde yaşanan bürokratik engeller, özel teknelerden alınan yüksek vergiler ile kıyılarımızda bulunan marina, yat limanı, tekne park alanları ile tekne çekek yerlerinin çok yetersiz olması denizcilik ve yatçılığın gelişimini kısıtlamıştır. Ülkemizin 8.333 km lik denize kıyısı bulunmasına rağmen, **kişi başına düşen tekne oranımız yaklaşık 2000 kişiye 1 tekne iken, bu rakam Almanya'da; 184 /1, İtalya'da; 68/1, Hollanda'da; 64/1, Avusturya'da; 293/1 ve İsviçre'de; 73/1 dir⁵**.

Son yıllarda yatlara uygulanan vergi mevzuatın değiştirilerek vergilerin makul düzeylere çekilmesi, artan marina yatırımları, çekek alanları ve Türk tersanelerin başarıları tekneçiliğe olan ilginin atmasına sebep olmuştur. Diğer taraftan hızlı bir ekonomik büyüme gösteren Türkiye'de zengin birey sayısı da gelişmiş ülkelere kıyasla daha hızlı bir şekilde artmaktadır. Sektör, her ne kadar yoğunluklu olarak dış pazara yönelik ve ihracat ağırlıklı çalışmaya devam edecek olsa da, **Türkiye'de de büyük boy teknelere olan talebin kademeli olarak artacağı tahmin edilmektedir**.

⁵ IBI (International Boat Industry) verilen istatistik - Uluslararası deniz sektör dergisi

Şekil 16: Antalya Yat Sektörü Küme Haritası



3.3.4. İlgili ve Destekleyici Sektörler;

Rekabet elması çerçevesinde ilgili ve destekleyici sektörlerin rekabetçi bir şekilde varlığı, iş kümesinin rekabet gücü için belirleyici unsurlardan biridir. İlgili ve destekleyici sektörlerin varlığına ek olarak iş kümesi ile bağlantılarının güçlü olması da ayrıca önemlidir.

Tekne üretimi birçok sektörle işbirliği gerektiren bir sektördür. Tekne boyları arttıkça kullanılan parça sayıları 50,000'leri geçmektedir. Dar alanda kısıtlı zamanda yapılması gereken işler sebebiyle ilgili bütün ekiplerin koordineli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Antalya ilinde tekne üretimi için **tamamlayıcı sektörlerin gelişimi nispeten yavaş** olsa da, tekne üretiminin farklı ülkelerden farklı ürün ve kaynakların kullanılması gerektirdiği için **bazı sektörlerin Antalya'da gelişmemiş olması sektörü çok olumsuz etkilememektedir.** Örneğin büyük boylardaki lüks teknelerde kullanılan motorları dünyada sadece 1-2 firma üretmektedir ve bu üreticiler dünyadaki en önemli üretim merkezi olan İtalya'da değildir. Bu sebeple Türk firmalar rakipleri ile benzer koşullarda rekabet etmektedir.

Son yıllarda tekne sektöründe bilinen bir üretim merkezi haline gelen Antalya bölgesi, tekne üretimine ürün veren yerli ve uluslararası firmaların önemli bir müşterisi haline gelmiştir. Bu sebeple **destekleyici sektörler ya bayileri vasıtasıyla, ya da direkt olarak Antalya'ya hizmet vermektedir.** Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerde kullandıkları parçaların neredeyse %70'i ithal olmasına rağmen **ürün gruplarının çoğunda tedarikte büyük sıkıntı yaşamadıklarını** ifade etmişlerdir. Üreticiler bazı ürün gruplarının temininde ise işbirliklerine gitmenin faydalı olabileceğini belirtmişlerdir.

Üniversitelerin gemi mühendisliği bölümlerinden çıkan mühendisler sektör de çalışsa da, sektörle üniversite veya öğretim kurumlarının bir işbirliği bulunmadığı görülmüştür. Üretimin kalitesi ve müşterilerin istedikleri standartta üretim yapıldığını kontrol eden **class kuruluşları ve denetim**

firmaları aynı zamanda firmaların kendilerini geliştirmelerine fırsat sağlamaktadır. Sektöre bilgi sağlayan bir diğer grup sektöre malzeme veren firmalardır. Malzeme tedarikçileri tersanelere yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi de sağlamaktadır.

3.3.5. Kamu Kurumları ve İşbirliği Yapılan Kurumlar;

Devlet politikaları ve kamusal niteliği olan icraatlar işletmelerin ve iş kümelerinin rekabet güçlerini etkilemektedir. Devlet politikaları ve kurumları, işletmelerin rekabet gücünü artırmak, uluslararası düzeyde rekabet avantajı yaratmak ve rekabetin sürdürülebilir olmasını sağlamak için iş piyasasını düzenlemektedir. Antalya tekne üreticileri serbest bölge içinde oldukları için birçok açıdan farklı mevzuata, düzenlemelere tabidir. Firmalar serbest bölgede olmanın avantajları kadar ağır bürokrasiden de şikâyet etmektedir.

3.3.5.1. Ekonomi Bakanlığı; Türkiye'nin ihracata dayalı büyüme modeli çerçevesinde, ilgili politikaları ve teşvikleri oluşturup bunları uygulamaktan sorumludur. Bu kapsamda, serbest bölgelerin de doğrudan bağlı olduğu, Bakanlık Serbest Bölge Müdürlükleri, ilgili mevzuatları kapsamında yönetmekte ve kontrol etmektedir. Ekonomi Bakanlığı Bölgelerin yaşadığı sorunların çözülmesine yönelik gerekli düzenlemeleri ve tedbirleri almaktadır.

3.3.5.2. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı; Ülkeye giren ve çıkan bütün mamul ve hammaddelerin takibinden ve gerekli gümrük işlemleri ve kontrolleri yapmakla sorumludur. Bakanlığın taşra teşkilatı olarak görev yapan **Batı Akdeniz Gümrük ve Muhafaza Müdürlüğü** Antalya Serbest Bölgesi'ne giren ve çıkan bütün malların mevzuatlara uygun bir şekilde işleme tabi tutulmasından sorumludur.

3.3.5.3. ASBAŞ; Arazi ve alt yapı finansmanı devletçe karşılanmış, üst yapısı ise yatırımcı firmalar tarafından gerçekleştirilen Antalya Serbest Bölgesinin işletimi Bakanlar Kurulu Kararı ile Antalya Serbest Bölge AŞ.'ye (ASBAŞ) verilmiştir. Ortaklık Yapısı % 34 kamu, % 66 Özel sektör olan ASBAŞ, serbest bölgede faaliyette bulunacak yatırımcılara arazi ve kapalı alanların kiralanması, bölge içerisindeki yükleme boşaltma, nakliye ve buna benzer hizmetlerin verilmesi, Elektrik, su, atık su, telekomünikasyon hizmetlerinin sağlanmasından sorumludur. ASBAŞ aynı zamanda bölgenin tanıtımı ve yeni yatırımcıların bölgeye kazandırılması, genel temizliğin sağlanması, altyapı sorunlarının giderilmesi, geliştirilmesi ve hizmete hazır tutulması, yapılan tüm hizmetlerin kamu adına gelirlerini toplayıp ilgili özel hesaplara intikalini sağlamaktadır.

3.3.5.4. ASBIAD; (Antalya Serbest Bölgesi İşadamları Derneği) Serbest bölgedeki firmaların bir araya gelmesi ile 1995 yılında kurulan dernek, yatırımcıların bölgedeki faaliyetleri ile ilgili her türlü sorunun çözümünde rol oynamayı hedeflemektedir. ASBIAD, serbest bölgelerin gelişmesine ve ticaretin artırılmasına yönelik çalışmalarının yanı sıra ticaret ve üretimin önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik birçok çalışmalar yapmıştır. Dernek yaptığı güvenilir ve çözüme yönelik çalışmalar ile hem Kamu kurumları, hem de üyeleri nezdinde önemli itibar sağlamıştır.

3.3.5.5. ASSER; Serbest bölge içerisinde üretilen teknelerin denize indirilmesinde yaşanan sıkıntıları aşmak amacıyla Antalya Limanı'nın işleticisi Adoport ile sektör firmalarının işbirliği ile kurulan şirket, bölgedeki tekne üreticilerinin hepsine hizmet etmektedir. ASSER sektörün işbirliklerine ve ortaklara

açık olduğunun bir göstergesidir. Benzer yapıların sektörün diğer sorunlarının çözülmesi için de kurulmasına örnek teşkil etmektedir.

3.3.5.6. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA), 14 Temmuz 2009 tarih ve 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. BAKA'nın temel amacı, faaliyet alanı olarak belirlenen TR61 Düzey 2 Bölgesi'nin (Antalya, Isparta, Burdur)-sürdürülebilir kalkınma ilkesiyle ekonomik, sosyal ve çevresel yönden kalkınmasını sağlamaktır. Ajans bölgedeki her ilin potansiyellerini değerlendirerek rekabet gücünü artırmak ve bunları yaparken yerleşmenin temel taşı olan katılımçılık bağlamında, ilgili tüm paydaşları bu sürece dâhil etmeyi hedeflemektedir. Antalya Mega yat Üreticilerinin ihtiyaçlarının belirlenmesi üzerine ortaya çıkabilecek işbirliği imkânları ve özel sektör projelerinin hayata geçirilmesine yönelik, BAKA destek mekanizmalarının kullanılması mümkün olabilecektir. Bu tip projelerin desteklenmesi Antalya'da gelişen tekne üretiminin önünün açılması bakımından çok önemlidir.

3.3.6. Antalya Mega Yat Üretimi Sektörü İçin Beş Kuvvet Analizi Değerlendirmesi

3.3.6.1 Mevcut Rakip İşletmeler Arasındaki Rekabet;

- Mega Yat Üretimi, %77'lere varan payı ile ağırlıklı olarak Avrupa Ülkeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkiye Avrupalı firmalar arasında kendini ispat etmiş; kaliteli ve ucuz üretimi ile önemli bir oyuncu haline gelmiştir.
- Serbest Bölgede bulunan firmalar arasında rekabet zarar verici düzeyde değildir. Firmalar genellikle kendi alanlarında uzmanlaşmıştır. Küresel ekonomik koşullardan dolayı azalan talep bütün firmaları olumsuz etkilemiştir. Krizin etkilerinin azalması ile firmaların çoğunda yeni iş imkanları yaratılacaktır.
- Kaliteli ve ucuz üretim maliyetleri, küresel olarak artan talep ve Avrupalı üreticilerin bazılarının pazardan çekilmiş/çekilecek olması dikkate alındığında Sektörün önünde ciddi bir büyüme potansiyeli bulunmaktadır.
- Mega Yat Üretimi çok yüksek kalite ve güven gerekmektedir. Özellikle ucuz ve düşük kaliteli ürünler ile rekabet eden Uzakdoğu ve Çin'li firmaların bu pazarda rekabet etme şansı düşüktür.
- Tekne boylarının artması, seri üretimden ziyade büyük boy "custom" teknelere doğru olan eğilimi, dolayısıyla Antalya'nın potansiyelini arttırmaktadır. Yatların boyu büyüdükçe işçilik maliyeti artmaktadır ve Antalya'nın Avrupa'daki üreticilere göre önemli rekabet avantajı; kaliteli ve düşük işçilik maliyetleridir.
- Antalya Yat Üretim Sektörü önemli bir bilinirliğe sahiptir. Bu durum Antalya bölgesine diğer bölgelere kıyasla avantajlı bir durum yaratmaktadır. Antalya'nın bilinirliği ve ürettiği farklı, ödüllü tekneler sebebiyle pazardaki rekabet, bölge firmalarını kriz zamanları hariç çok olumsuz etkilememektedir.

- Sabit Üretim Maliyetleri diğer sektörler ile kıyaslandığında nispeten düşüktür. Mega Yatlar hızlı tüketim grubunda olan bir ürün olmadığından firmalarda seri üretim yoktur. Yat üretimi sadece üretimin yapılacağı hangar için bir sermaye yatırımı gerektirmektedir, bunun dışında sabit maliyeti yoktur. Üretimde en fazla maliyet insan kaynakları ve hammadDEDİR. Bu maliyetlerde taşeron kullanımı sayesinde değişken maliyetler içerisinde kalmaktadır. Antalya'daki üreticilerin emlak maliyeti çok azdır ve vergiden muaftırlar (Serbest Bölge olmasından dolayı). Bu nedenle pazarın lideri olan Avrupa ülkeleri ve ABD'ye göre önemli bir sabit maliyet avantajına sahiptir.
- Değişim Maliyeti: Müşterilerin tercihini etkileyen en önemli faktörler fiyat, marka bilinirliği, dizayn ve kalitedir. Pazarlama faaliyetleri gibi yöntemler ile müşterinin fikri kolaylıkla değiştirilememektedir.

3.3.6.2. İkame Tehditler

- Dünya genelinde lüks tanımını her geçen gün biraz daha geliştirmektedir. Geleneksel lüks tanımı, hayat standartlarının yükselmesi, yeni teknolojiler ve ürünlerin ortaya çıkması ile hızla evrim geçirmektedir.
- Mega Yatlar, lüks bir ürün grubudur ve temel ihtiyaçlardan biri değildir. Bu yüzden mega yat sektörü için tehdit oluşturacak diğer sektörler uçak/helikopter, farklı ülkelerde lüks villa/konut yatırımları gibi lüks ürünler olabilir. Ancak bu alternatif ürünlerin hiçbiri gerçek anlamda birbirinin ikamesi değildir.
- Jeopolitik dengesizlikler ve küreselleşme sebebiyle daha çok sayıda zengin teknelerini evleri olarak görmekte ve daha büyük alanlı tekneleri arzulamaktadır. Bu gibi faktörler sebebiyle büyük teknelere olan her geçen gün artmaktadır.
- Sektörün önemli bir ikame tehdidi bulunmamaktadır. Ancak çok pahalı bir ürün olan mega yatlara olan talep, kriz zamanlarında bıçak gibi kesilmektedir. Kısa vadeli dalgalanmalar hariç uzun dönemde yaşam standartları ve gelir düzeyinin bütün ülkelerde artmaya devam edeceği düşünüldüğünde tekne sektöründeki büyüme orta uzun vadede de devam edecektir.

3.3.6.3. Alıcıların Pazarlık Gücü;

- Mega Yat sektöründe, müşteri sayısı oldukça azdır ve kişiye özel üretim yapılmaktadır. Bu nedenle müşteri, üreticiler üzerinde büyük bir güce sahiptir.
- Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde sektörde alıcıların pazarlık gücü çok yüksektir. Son ekonomik krizde bazı tersaneler zararına da olsa müşterilerinin üretimlerini gerçekleştirmek zorunda kalmıştır.
- Diğer taraftan müşterilerin istediği kalitede ve sürede üretim gerçekleştirebilecek güvenilir tersane sayısı da sınırlıdır. Son yaşanan ekonomik kriz öncesinde saygın tersanelerin birçoğunda aşırı talep sonucu zaten uzun olan üretim sürelerine ilaveten uzun bekleme süreleri ortaya çıkmıştır

- Krizin etkilerinin ortadan kalkması ile birlikte saygın tersanelerin yeni siparişler ile yeniden yoğunlaşması ile alıcıların pazarlık gücü daha makul yerlere gelecektir.

3.3.6.4. Tedarikçi Tehdidi

- Antalya Serbest Bölgesi'ndeki. üretici firmalar, Serbest Bölge içindeki firmalardan ve Antalya'daki Organize Sanayi Sitelerinden ürün ve hizmet almaktadırlar. Ancak yurt içinden tedarik ettiği malzeme miktarı %10-20 seviyesindedir.
- En çok maliyet getiren malzeme motordur ve bunu üreten çok az sayıda firma vardır. Bu durum tedarikçiye pazarlık gücü vermektedir. Ancak bu firmalar bütün dünyada, birçok sektörde motor ihtiyacını karşılayan uzun yıllardır pazarda bulunan oturmuş firmalardır. Bu sebeple teslimat süreleri ve ürün fiyatlarında büyük sapmalar bulunmamakta ve üretici için tehdit oluşturmamaktadır.
- Motor dışındaki malzemeler için tedarikçi sayısı daha fazladır ve diğer parçaların toplam maliyetteki payı nispeten düşüktür.
- Sadece mobilya tedariki ve hizmet alımı bakımından İtalya daha avantajlı konumdadır çünkü bu alanda pek çok kaliteli firma İtalya'da yer almaktadır ve bu da İtalya'ya rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak bu firmaların çoğu tekne üretiminde önemli bir üretici haline gelen Türkiye'deki üreticilere ayrı bir önem vermektedir. Bu sebeple Türk üreticiler ithal malzemenen kaynaklı ilave bir maliyet ve sorunla karşılaşmamaktadır.

3.3.6.5. Giriş Tehdidi

- Bu sektör için özel bir yatırım teşviki bulunmamakla birlikte Serbest Bölgenin sağladığı vergi muafiyeti gibi avantajların yanında Antalya'nın bir marka haline gelmesi ve yetişmiş insan kaynakları sektöre yeni girmek isteyenleri bölgeye çekmektedir.
- Antalya Serbest Bölgesi neredeyse %100 doluluğa ulaşmıştır. Tersane gibi büyük ve geniş alanlar gerektiren sektörler için Serbest Bölge içinde uygun yer bulunmamaktadır.
- Sektörde devlet bariyerleri, patent ve tescil gibi bariyerler bulunmamaktadır
- Müşteri için marka bilinirliği ve kalite çok önemli olduğundan sektöre yeni birinin girip satış yapabilmesi oldukça zordur. Bu nedenle, yeni firmalar mevcut firmalarda ayrılan insanlar tarafından kurulmaktadır.

3.3.7. Sonuç

Yapılan değerlendirme ve saha çalışmasında, tekne üretiminin serbest bölgenin sunduğu avantajların da katkısı ile Antalya'da geliştiği görülmüştür. Lüks yat üretimi ağırlıklı olarak İstanbul ve çevresindeki tersanelerde başlamış olsa da, zaman içerisinde birçok firma ya tümüden Antalya'ya taşınmış ya da bu bölgede ikinci tesislerini açmışlardır. Neredeyse tamamı yabancı müşteriler için üretilmesi nedeniyle lüks tekne üretimi serbest bölgenin sunduğu vergisel avantajların tamamından yararlanabilmektedir. Sağladığı teşviklerin yanında yatırımcılara iyi geliştirilmiş bir altyapı ve destek hizmetleri sunan serbest bölge, sektörün gelişimini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak, bazı açılardan sektöre bazı kısıtlamalar da getirmektedir. Genel olarak tersaneler bürokratik işlemlerin çok yoğun olmasından şikâyetçidir. Mevzuat gereği ikinci el teknelere bakım ve servis hizmetinin verilmesinde bazı kısıtlar vardır. Diğer taraftan bakım işleri için ihtiyaç duyulan büyüklükte bir çekek alanı da bulunmamaktadır. Serbest bölgenin hemen denize açılan cephesinde bulunan balıkçı barınakları da uzun yıllardır uğraşılmasına rağmen kaldırılamamıştır.

Sektörün gelişiminde büyük etkisi olan bir diğer önemli unsur da, Antalya'nın sunduğu kaliteli turizm altyapısıdır. Tekne sektörünün müşterileri çok zengin kişiler olup, bu kişiler yapımı iki yıl gibi uzun süreler alan teknelerinin üretim aşamalarını da takip etmek istemektedir. Bu sebeple tersane seçerken, güvenli, ulaşımı kolay, iklimi ve lüks konaklama imkânları ile tatil yapma alternatifi de sunan bölgeleri tercih etmektedir. Antalya ve çevresi son 20 yılda Avrupa'nın en hızlı gelişen turizm merkezlerinden biri olup, önemli bir cazibe merkezi haline gelmiştir. Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerde Antalya'nın potansiyel müşteriler tarafından bilinir bir bölge olmasının, sektör için önemli bir avantaj olduğu ifade edilmiştir.

Antalya'daki gelişimi son on yıldır devam eden sektör, tekne üretiminde uzmanlaşmış belli sayıda eleman yetiştirmeyi başarmış olsa da bu sayı sektörün potansiyeline kıyasla yeterli değildir. Sektörde çalışan personel aynı bölgede olmanın avantajıyla birbirlerini tanımakta ve bilgi paylaşmaktadır. Sektörün uzun vadeli planlar dahilinde insan kaynakları yetiştirmeye devam etmesi gereklidir.

Üniversite ile Sektör temsilcilerinin sektörün sorunlarını çözmeye yönelik bir işbirliği bulunmamaktadır. Sektörün gelişimini sürdürebilmesi için uzun dönemli teknik işbirlikleri yaratılması bir ihtiyaçtır.

Rekabet ve Rekabet yapısı; Aynı bölge içerisinde birbirleri ile rekabet halinde benzer üretimleri yapan birçok firmanın bulunması, firmalar tarafından olumlu görülmektedir. Genel olarak büyük yat müşterileri tercihte bulunurken fiyat kadar dizayn, kalite, imaj gibi unsurları da dikkate almaktadır. Sektörün müşterileri Türkiye'yi seçerken fiyat avantajı ve başarılı üretim yapısını tercih etmektedir. Ancak Türkiye'ye karar kıldıktan sonra tersane seçerken fiyat biraz daha geri planda kalmaktadır. Bu sebeple tersaneler genel olarak kendilerini geliştirmek, daha cazip tasarımlar ve teknolojiler sunmak gerektiğinin farkındadır.

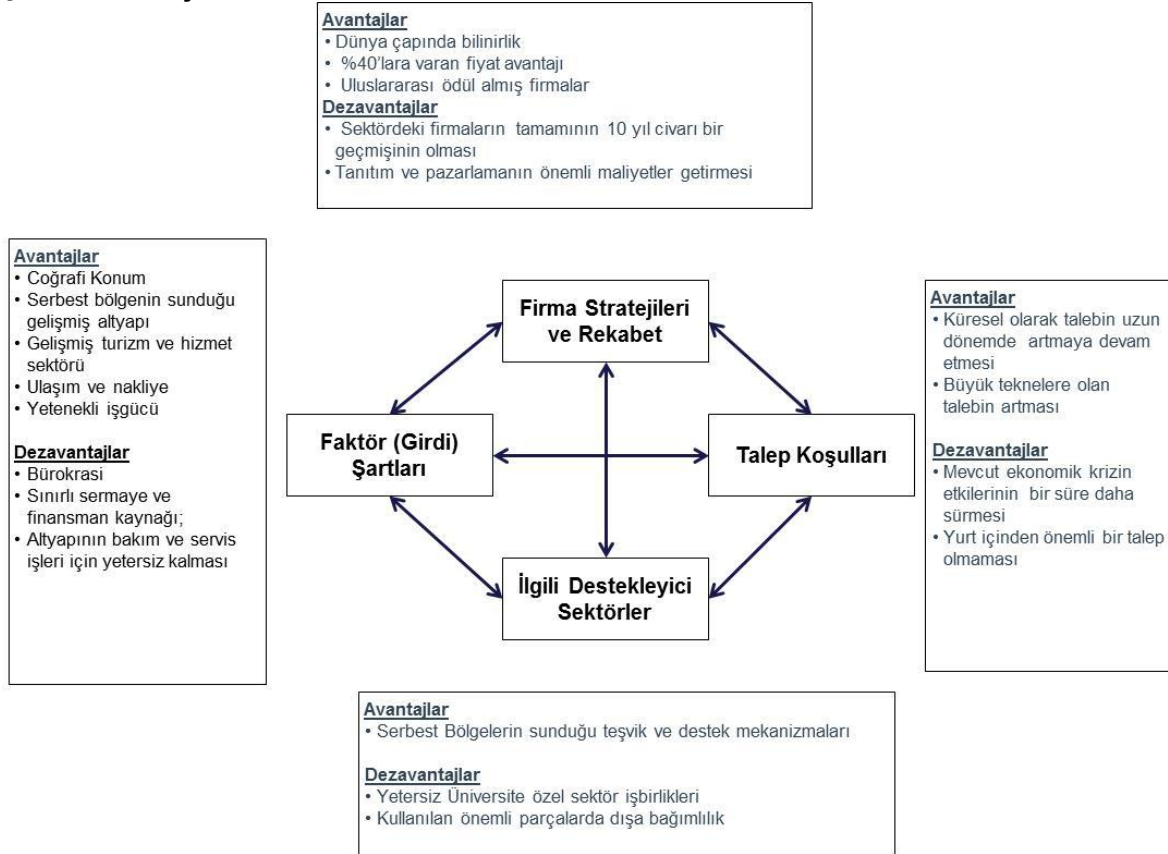
Bölgede faaliyet gösteren işletme sayıları kriz döneminde bir düşüş gösterse de genel trend yukarı yöndedir. Bölgedeki işletme sayısının artışında öncelikle bölgede bulunan firmalardan çıkan girişimcilerin yatırımları önemli olmakla birlikte Türkiye'nin başka bölgelerinden gelen yatırımlar ve

yabancı sermaye yatırımları da etkili olmuştur. Ancak bölgede kurulmuş firmaların çok eski bir tarihçesinin bulunmaması müşteriler açısından bir olumsuzluk olarak görülebilmektedir.

Emek yoğun bir sektör olan tekne üretiminde, boylar arttıkça işçiliğin toplam maliyetler içindeki payı artmaktadır. Türkiye'deki tersanelerin yabancı rakiplerine göre işçilik maliyetleri önemli avantajları bulunmaktadır. Bu sebeple Türk tersanelerinde gitgide büyüyen boylarda üretim yapılacağı öngörülmektedir.

Türkiye'deki işçilik ve ürün kalitesi ile ülke imajı, ucuz üretimleri ile birçok sektörü tehdit eden Çin, Hindistan ve Uzakdoğu ülkelerinden kat kat iyidir. Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerde bazı alanlarda işçiliğin Avrupa'daki rakiplerden daha iyi olduğu ifade edilmiştir. Krizin etkilerinin ortadan kalkmasına paralel sektörün çok hızlı bir büyüme göstermesi beklenmektedir.

Şekil 17: Antalya Yat Üretimi Sektörü Rekabet Elması



Sektör temsilcilerinin neredeyse tamamı gelişim için Antalya'nın mega yat üretiminde bir marka haline gelmesinin ve bu alanda yapılacak pazarlama faaliyetlerinin çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Sektördeki firmalar uluslararası fuarlara katılıp uluslararası dergilerde yayınlanmak üzere önemli miktarlarda tanıtım ve reklam harcamaları yapmaktadır. Bu aktivitelerin Antalya'daki yat üreticilerin tamamına ve sektörün konumunun güçlenmesine büyük katkısı bulunmaktadır. Antalya'nın pazardaki konumunun güçlendirilmesi için ortak tanıtım aktivitelerine önem verilmesi gereklidir.

Talep Koşulları; Ürünlerinin neredeyse tamamını gelişmiş ülkelerdeki müşterilerine satan Türk tekne üreticileri, uluslararası düzeyde kabul görmüş ve son on yılda birçok ödül kazanmıştır. Sektörün büyümesinde gelecekte de uluslararası talep belirleyici olacaktır. İçinde bulunduğumuz ekonomik durgunluk sebebiyle tekne sektörü önümüzdeki birkaç yıl bir durgunluk yaşasa da, dünya genelindeki zengin sayısının artması ve gelir seviyesinin yükselmesine paralel tekne talebinin de artması beklenmektedir. Maliyet avantajı ve kaliteli üretimi ile Türkiye'nin özellikle mega yat üretimindeki pazar payının artacağı öngörülmektedir. Ulusal talebin kısıtlı olması her ne kadar bir dezavantaj olsa da, sektörün uluslararası pazarlara çok iyi entegre olması önemli bir avantajdır.

Destekleyici ve ilgili sanayiler açısından bakıldığında; Antalya ilinde tekne üretimi için tamamlayıcı sektörlerin gelişimi nispeten yavaş olmuştur. Tekne üretiminde azar azar birçok farklı malzeme kullanılması gerekmektedir. Bu sebeple bazı sektörlerin Antalya'da gelişmemiş olması sektörü çok olumsuz etkilememektedir. Son yıllarda tekne sektöründe bilinir bir üretim merkezi haline gelen Antalya bölgesi, tekne üretimine ürün veren yerli ve uluslararası firmaların önemli bir müşterisi haline gelmiştir. Dolayısıyla firmalar parçaların neredeyse %70'i ithal olmasına rağmen ürün gruplarının çoğunda tedarik açısından büyük sıkıntı yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

4. Sektörün Gelişimi İçin Ana Başarı Unsurları ve Gerekli Yetenek ve Kabiliyetler

Yukarıdaki bölümlerde sektörün kapsamlı bir analizi yapılmıştır. Sektörün bundan sonraki dönemde gelişimini sürdürebilmesi için aşağıdaki sıralanan başarı unsurları ve başarı unsuru için gerekli olan yetenek ve kabiliyetlere sahip olması gerekmektedir. Aşağıda sıralanan unsurların ve kabiliyetlerin bir kısmı hali hazırda sektörde belli ölçüde mevcuttur. Ancak sektörün gelişimi için aşağıdaki yetenek ve kabiliyetlerin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 10: Ana Başarı Unsurları ve Gerekli Yetenek ve Kabiliyetler

Ana Başarı Unsurları	Gerekli Yetenek ve Kabiliyetler
Firmaların Gelişimi	<ul style="list-style-type: none"> Sektördeki firmaların kurumsal kapasitelerinin gelişmesi gereklidir. Firmaların ihtiyaç duyduğu alanlarda danışmanlık ve eğitim hizmetleri verilmelidir. Uluslararası pazarda daha etkin bir tanıtım yapılması önemli bir ihtiyaçtır. Hem Antalya'nın hem de firmaların tanıtımı ve pazardaki konumunun güçlendirilmesi gereklidir. Firmaların mali yapısının güçlenmesi gereklidir.
İşbirlikleri ve Güven	<ul style="list-style-type: none"> İşbirliği kültürünün gelişmesi gereklidir. Firmaların ortak hareket etme ve işbirliklerinin sağladıkları faydayı anlayabilmelidir. Firmalar arası güven ortamının geliştirilmesi gereklidir.
İnsan Kaynaklarının Gelişimi	<ul style="list-style-type: none"> Sektörün ihtiyaç duyduğu teknik ara eleman ve vasıflı işçi arzının artması gerekmektedir. Bunun için ilgili mesleki eğitimlerin verilmesi gereklidir. Hali hazırda sektörde çalışan personelin teknik bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi gereklidir. Satış ve pazarlama bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi gereklidir. Yat imalatı ve denizcilik sistemleri yeni teknolojileri hakkında bilgi birikimine sahip olunması gereklidir.
İhracat Kabiliyetlerinin Gelişimi	<ul style="list-style-type: none"> Firmaların bir strateji kapsamında pazarlama ve kurumsal kimlik geliştirmeleri gereklidir. İhracat potansiyelini arttırmak için uluslararası fuarlara katılım ve ortak tanıtım aktiviteleri ile sektörün bilinirliğinin artması sağlanmalıdır. Sektörün önde gelen aktörlerine bölgenin tanıtımı yapılmalıdır. Sektör olarak ortak fuar katılımları düzenlenebilmelidir.
Altyapı Gelişimi	<ul style="list-style-type: none"> Altyapının iyileştirilmesi için politikacıların ikna edilmesi Sektördeki firmaların ihtiyaç duyduğu ortak altyapının geliştirilmesi

5. Sektör için Gelişim Projeleri

Raporun bu bölümünde sektörün gerekli beceri ve kabiliyetleri kazanabilmesi için yapılması gereken ortak faaliyetler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu faaliyetlerden bir kısmı BMOP katkılarıyla hali hazırda başlatılmıştır. Ekonomi Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Bölgesel Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK, KOSGEB gibi birçok kamu kuruluşunun sektörlerin gelişimi ve işbirliklerini desteklemeye yönelik destek mekanizmaları bulunmaktadır. Bu raporda belirlenen faaliyetlerin BMOP ile sektör paydaşlarının işbirliği ile kamu tarafından sağlanan teşvik ve destek mekanizmalarına başvurularak hayata geçirilmesi hedeflenmiştir.

5.1. Danışmanlık Projeleri

5.1.1. Uluslararası Kalite Onay (surveyor) Firmalarının Danışman olarak Görevlendirilmesi

Özellikle büyük boy teknelerde tersaneler, inşa süresi boyunca tekne konusunda uzmanlaşmış surveyor firmaları ile yakın bir şekilde çalışmaktadır. Sektörü, tekne üretimini ve denizcilik kurallarını çok iyi bilen kişilerden oluşan uluslararası surveyor firmaları, teknenin üretimi boyunca belirlenen koşullara ve denizcilik ile ilgili kurallar uygun bir şekilde üretimin yapılıp yapılmadığını kontrol etmektedir. Müşteri ve tersane arasında ileride yaşanabilecek sorunları asgariye indirmek amacıyla danışman kuruluş olarak görevlendirilen bu kişi / kuruluşlar, ilgili davalarda mahkemeler tarafından bilirkişi olarak da görevlendirilmektedir. Bu kuruluşlar sadece inceleme/denetleme görevi değil aynı zamanda üretimde yaşanan sıkıntıların ve kalitenin geliştirilmesi için tersanelere bilgi desteği de sağlamakta ve tersanelerdeki personelin kendilerini geliştirmesine olanak vermektedir.

Tekne üretimi gibi son derece teknik ve detay içeren bir sanayide rekabette belirleyici olan unsur kalite ve fiyattır. Fiyat açısından büyük bir rekabet avantajı bulunan Antalya tekne üreticileri, kalite anlamında da kendini büyük ölçüde geliştirmiştir. Ancak halen üretim ve kalite açısından tekne üreticileri sorunlar yaşayabilmektedir. Bu tip sorunların asgariye indirilmesi maksadıyla saygın surveyor firmalarından birinin devamlı olarak bölgedeki üreticilerin danışmanı olarak görevlendirilmesi büyük fayda sağlayacaktır. Bu kuruluş yapmış olduğu analizler ışığında ihtiyaç duyulan alanlarda eğitimler de verebilecektir. Böyle bir girişim bölgede sadece kalitenin gelişmesine değil, potansiyel müşterilere de bölgenin çizdiği uzun vadeli strateji hakkında önemli bir mesaj verecek ve bölgenin tanıtımına katkı sağlayacaktır.

Tablo 11: Bazı Uluslararası Kalite Onay (Surveyor) ve Danışmanlık Firmaları

Firma İsmi	Ülkesi	Web sitesi
Zucker & Partners	Almanya	http://www.zucker-partner.de
Ward & McKenzie Group	İngiltere	http://www.ward-mckenzie.co.uk
VSYC	Hollanda	http://www.vsync.nl/
Patton Marine	ABD	http://www.pattonmarine.com

Bu tip bir denetim firmasının verebileceği hizmetlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır;

- Tersanelerde genel tarama ile sorun tespiti
- Bölge genelinde yaşanan sorunların ve ihtiyaçların tespiti
- Düzenli raporlamalar ile tespit edilen sorunlar hakkında tüm bölge firmalarına bilgi verilmesi
- Kalite standartlarının yükseltilmesi için bilgi sağlamak
- Teknik eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve eğitimlerin düzenlenmesi
- Bölgedeki firmaların reklamını ve tanıtımını yapmak

5.1.2. Diğer Danışmanlık Projeleri

Sektörde faaliyet gösteren firmaların birçoğu daha kurumsallaşma sürecinin başındadır. Firmaların ihtiyaç duydukları alanlarda kurumsallaşmaya yönelik danışmanlık hizmetleri alması uzun dönem için önemli faydalar sağlayacaktır. Diğer taraftan sektörün gelişimi için sektördeki firmaların işbirlikleri ve ortak çalışma kültürünü kazanmaları da gerekmektedir. Danışmanlık ihtiyaçları firmadan firmaya çok büyük farklılıklar gösterse de, sektörün ihtiyaçları genel olarak aşağıdaki başlıklarda toplanabilir:

- *Broker designerlardan destek alınması*
- *Proje yönetimi ve üretim planlama*
- *Proje tanımlama ve şartname oluşturma*
- *Üretim el kitabı ve kontrol listesi oluşturma*
- *Organizasyon sistem gelişimi,*
- *Strateji geliştirme ve planlama,*
- *Kurumsal kimlik ve markalaşma,*
- *Üretim için bilgi sistemi geliştirilmesi*
- *Yalın üretim,*

5.2. Eğitim Projeleri

Antalya Tekne Üreticilerin rekabet gücü incelendiğinde, Avrupalı rakiplerine göre **en önemli avantajlarının düşük işçilikten kaynaklı ucuz üretim maliyetleri ve kaliteli üretimleri** olduğu görülmektedir. **İşçiliğin toplam maliyetlerdeki payı %40'ları bulabilmektedir.** Kalan %60 birçok kategoriye ayrılmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde Antalya Tekne Üretiminin **rekabetçi olmaya devam etmesi için mevcut insan kaynaklarını havuzunu hem kişi sayısı olarak hem de kişisel beceri olarak geliştirmeye devam etmesi gereklidir.**

Günümüzde tekne üretimi sanayisi teknolojik bakımdan hızlı bir değişim, ticari bakımdan ise güçlü ve sınır aşan bir rekabet içerisinde. Her iki alanın ortak özelliği ise sürekli olarak yeni bilgiye ihtiyaç duymasıdır.

5.2.1. Firmaların Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi

Sektördeki firmaların personelinin ticari, mali, yönetsel ve pazarlama yönlerinde de eğitimi büyük, sektörün rekabet edebilirliği adına çok önemlidir. Firmaların kurumsal kapasitelerinin gelişimi için ihtiyaç duyduğu eğitimler birbirlerinden farklılık gösterse de genel başlıklar aşağıda sıralanmıştır.

Burada sıralanan konular haricinde tutulacak bir denetleme firmasının belirleyeceği diğer başlıklar bu eğitimlere dâhil edilecektir. Bu başlıklar şunlardır:

- *Tekne Üretimi ile İlgili Uluslararası Mevzuat*
- *Stratejik Planlama ve İşletme Yönetimi*
- *Dış Ticaret*
- *Proje Yönetimi*
- *Risk ve Kriz Yönetimi Stratejileri*
- *Pazarlaması ve Satış Teknikleri*
- *Finansman, Bütçe ve Muhasebe*
- *Temel Yönetim Becerileri*

5.2.2. Mavi Yakalı personelin Teknik becerilerinin Geliştirilmesi

Tekne üretimi; Mobilya, tesisat, elektrik, boya gibi birçok diğer sektörün de katılımını gerektirmektedir. Bu sektörlerde çalışan işçilerin tekne üretiminde faydalı olması için mesleki bilgilerini geliştirmeleri ve tekneye uyarlamaları gerekmektedir. Bu sebeple sektörde çalışan mavi yakalı işçilerin düzenli eğitimlerle kendilerini geliştirilmesi hedeflenmelidir. Üretimde çalışan sektörler birbirlerinden farklılık göstermesi sebebiyle verilecek eğitim başlıklarında da farklılıklar olacaktır. “İşçi Sağlığı ve Güvenliği”, “Malzeme Koruma ve Montaj Esasları” gibi her çalışanın katılması gereken genel eğitimlerin yanında, sektörün tutacağı danışman denetleme firması ile yapılan analizler ışığında teknik eğitim konuları da belirlenecek ve bu alanlarda eğitimler verilecektir.

5.3. Tanıtım ve Dış Ticarete Yönelik Projeler

Antalyalı tekne üreticilerin asıl hedef pazarları gelişmiş ülkelerdeki yüksek varlıklı bireylerdir. Bu müşterilere ulaşmak için sektörün kendisini uluslararası pazarda çok iyi konumlandırması ve tanıtılması gereklidir. Bunun için Antalyalı firmalar kendi ölçeklerinde büyük bütçeler ayırarak satış ve pazarlamaya yönelik faaliyetler yürütmektedir. Ancak sektörün konumunu güçlendirmesi için sadece bireysel firmalar olarak değil Antalya Tekne Üreticileri olarak ortak bir takım faaliyetler düzenlemeleri gereklidir. Dış ticarete yönelik belirlenen faaliyetler aşağıda sıralanmıştır;

5.3.1. Alım Heyetleri Kapsamında Sektör için önemli kişilerini Antalya'ya getirilmesi;

Çok lüks bir ürün olan tekne pazarında müşteriler sayılıdır ve bu kişilere “kişiye özel üretim” yapılmaktadır. Bu kişiler yeni tekne siparişi kararlarını verirken dünya çapında bilinen tasarımcılar, mimarlar, önemli broker firmaları ve denetleme firmalarına danışmaktadır. Bunun yanında tekne konusunda ihtisaslaşmış dergileri ve yatırımcı dergilerini takip etmektedir. Sektörün pazar payını arttırabilmesi için tasarımcı, mimar, broker, denetleme firmaları ve dergi editörlerinin Antalya ile ilgili bilgilerinin ve farkındalıklarının arttırılması gereklidir. Bu maksatla bu kişilerin Antalya'ya bir organizasyon kapsamında davet edilmesi toplu bir şekilde sektörün tanıtılması önemli bir ihtiyaç olarak tespit edilmiştir. Hem Antalya ve Serbest Bölgesinin, hem de tersanelerin toplu bir şekilde tanıtılacağı, tesislerin gezileceği böyle bir aktivitenin düzenli olarak her yıl tekrar edilmesi hedeflenmektedir.

Bu kapsamda yapılacak faaliyetlerden birisi de serbest bölgenin tekne brokerlarına uzun vadeli bir plan dâhilinde tanıtılması olarak öne çıkmıştır. Bunun için bir firmalar uzun vadeli bir kampanyanın planlanması ve hayata geçirilmesini arzulamaktadır.

5.3.2. Yurt dışı fuarlara katılım;


Sektörün takip ettiği ve katıldığı hem ulusal, hem de uluslararası birçok fuar bulunmaktadır. Ancak bu fuarlardan uluslararası 4-5 tanesi neredeyse bütün firmalar açısından en önemli fuarlar olarak tanımlanmaktadır. Bu fuarlar Monoca, Cannes, Düsseldorf, Florida, Dubai olarak sıralanmaktadır. Bu fuarlar haricinde sektördeki firmaların katılmayı önerdiği diğer fuarlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Sektörün ASBIAD liderliğinde Antalya Yat üreticilerinin ve Antalya Serbest Bölgesinin tanıtılacağı bu tip organizasyonlara katılmasının bölgenin tanıtılması adına büyük önemi bulunmaktadır.

5.4. Altyapının Geliştirilmesi / İyileştirilmesi ve Diğer

Yukarıda sıralanan başlıklar haricinde sektörün gelişimi için aşağıdaki altyapı sorunlarının da giderilmesi gereklidir. Bu konularda bazı girişimler yapılmış olsa da halen çözüme ulaşılamamıştır.

- Antalya Serbest Bölgenin hemen deniz cephesinde bulunan balıkçı barınağının kaldırılması
- Ortak bir kuru havuzun temin edilmesi ve firmaların ortak kullanımına açılması
- Çekek alanının genişletilmesi ve iyileştirilmesi

6. EKLER-Firma Analizleri (Alfabetik Sıra)

 <p>ALIA YACHTS Crafting your signature.</p>	Alia Yatçılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
Web : http://www.aliayachts.com Adres: ASB, C Adası 07070 Antalya	Tel: 242 259 5951 Faks: 242 259 5954

Alia Yatçılık, 2008 yılında sektörde uzun yıllar başka tersanelerde çalışmış uzman bir ekip tarafından kurulmuştur. Custom komposit projeler imal eden Alia Yacht, 2x55 ft katamaran ve 2x82 ft yelkenli teslim etmiştir. 1x95 ft yelkenli, 1x108 ft motor yat ve 1x200ft motor yat teslimi projeleri hala devam etmektedir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yapmasını kolaylaştırma için iyileştirme yapılması gereken konular yetişmiş eleman eksikliği, ürün kalitesi, bilinirlik ve güvenilirlikle ilgili sorunlar olarak tespit edilmiştir. Firmanın yurtdışı piyasasındaki rekabet gücünü arttırmak içinse kalifiye iş gücü ve ürün kalitesi artırılmalı, iş gücü ve girdi maliyetleri üzerinde kontrol sağlanmalı ve firma yeni teknolojileri takip edebilir hale gelmesi gereklidir.
- Firmanın dış pazarda kullandığı tanıtım araçları; fuarlar, katalog, reklam ve internettir.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok tercih ettiği ortak aktiviteler; broker firmaları Antalya'ya çekmek için uzun vadeli bir kampanyanın planlanması ve alım heyetleri kapsamında sektörün önemli kişilerinin Antalya'ya getirilmesidir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda firmanın eğitime ihtiyaç duyduğu konular tespit edilmiştir:

- Teknik alanda iş güvenliği, mekanik sistem işçiliği ve tekne üretimi genel prensipleri konularında, kurumsal alanda temel yönetim becerileri, proje yönetimi, stratejik planlama ve işletme yönetimi konularında eğitime en çok ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir.
- En çok ihtiyaç duyulan danışmanlık hizmetleri; yalın üretim, proje yönetimi, kurumsal kimlik ve markalaşma, organizasyon sistem gelişimi ve üretim bilgi sistemleri olarak tespit edilmiştir. Tanıtım ve dış ticaret projeleri konusundaki en büyük ihtiyaç dünya çapında fuarlara katılım olarak belirlenmiştir.

	Ares Tersanecilik Ltd. Şti
Web : http://www.ares.com.tr Adres : ASB, 07070 Antalya	Tel: 242 259 5261 Faks: 242 259 5263

Ares Tersanecilik, Antalya Serbest Bölgesi'nde 2854m² açık ve 2761m² kapalı alandan 3 Mayıs 2006 tarihinden itibaren, askeri tekne ve yat üretimi yapmaktadır. Komposit ve metal botlar konusunda uzmanlaşmış bir firma olup botların boyu 7m ile 77m arasında değişmektedir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yaparken karşılaştığı en önemli sorunlar araştırıldığında resmi prosedür/mevzuat uyumsuzluğu, finansman ve pazarlama/organizasyon eksikliği en belirgin sorunlar olarak tespit edilmiştir.
- Firmanın yurt dışı piyasalarda rekabet edebilme gücünü etkileyen faktörler araştırıldığında ise finansman imkanları, girdi ve işgücü maliyetleri gibi finansal konuların etkili olduğu görülmüştür.
- Firmanın dış pazarda tanıtım aracı olarak fuarlar, katalog, firma broşürleri ve reklamı etkin şekilde kullandığı belirlenmiştir.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok önem verdiği ortak aktiviteler; Antalya Yat Üreticileri için ortak marka ve kurumsal kimlik çalışması ile dış fuarlara Antalya markası ile katılmak gibi Antalya Yat Üreticileri hakkında farkındalık yaratacak çalışmalardır.
- Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda, firmanın ahşap ve mobilya işçiliği, komposit malzeme ve komposit işçiliği gibi işçilik konularında ve Kurumsal alanda Llyod kuralları ve survey, proje yönetimi, stratejik planlama ve işletme yönetimi konularında eğitime en çok ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir.
- En çok ihtiyaç duyulan danışmanlık konuları broker ve designer, yalın üretim, proje yönetimi ve üretim bilgi sistemleri olarak tespit edilmiştir. Tanıtım ve dış ticarete yönelik, firmanın en çok ihtiyaç duyduğu projeler alım heyetleri ve pazar analizi olarak listelenmiştir.

ARKIN PRUVA
YACHTS

Arkin Pruva Argos Yat San.veTic. Ltd. Şti


Web : <http://www.arkinpruva.com>
Adres : ASB, Liman Mah. Antalya

Tel: 242 259 5261
Faks: 242 259 5263

Arkin Pruva Argos Yat, 2007 yılında Antalya Serbest Bölgesinde faaliyete başlamıştır. Bugüne kadar 37 ve 25m boylarında ahşap yelkenli tekneler yapılmıştır ve firmaya ait iki yeni marka (Tempus – Saracen) ile üretime devam edilmektedir. Şu anda 28m ahşap yelkenli imalatı projesi ile çalışmalarına devam etmektedir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yaparken karşılaştığı en önemli sorunlar yetişmiş eleman eksikliği ve pazarlama/organizasyon eksikliği olarak belirlenmiştir.
- Firmanın yurt dışı piyasalarda rekabet edebilmek için en etkili olduğunu düşündüğü faktörler; girdi ve işgücü maliyetleri, kalifiye iş gücü ve ürün kalitesidir.
- Firmanın dış pazarda fuarlar, katalog ve interneti tanıtım aracı olarak sıkça kullandığı görülmüştür.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok tercih edeceği ortak aktiviteler; Antalya’da bir fuar düzenlemek, dış fuarlara Antalya markası ile katılmak, broker firmaları Antalya’ya çekmek için uzun vadeli bir kampanyanın planlanması ve Antalya Yat Üreticileri için ortak marka ve kurumsal kimlik çalışmasıdır.
- Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda, firmanın teknik alanda ahşap ve mobilya işçiliği konusunda eğitim alabileceği ancak eğitim ihtiyacının daha çok kurumsal kapasiteyi geliştirmeye yönelik olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal alanda, stratejik planlama ve işletme yönetimi, risk ve kriz yönetimi stratejileri ile pazarlama ve satış teknikleri konularında eğitime ihtiyaç vardır.
- Danışmanlık alınabilecek konular broker ve designer, denetim firmaları ile uzun dönemli iş birlikleri, kurumsal kimlik ve markalaşma, üretim bilgi sistemleri olarak belirlenmiştir. Tanıtım ve dış ticaret konusunda firmanın Asya ve Amerika pazarı için fuarlara katılıma ve Antalya’nın tekne üretimi ile ilgili ortak bir kurumsal kimlik çalışmasına önem verdiği saptanmıştır.

	Aquaelecs Yat Elektrığı Ltd. Şti
Web : http://www.aquaelecs.com Adres : ASB,Antalya	Tel: 242 259 3270-71 Faks: 242 259 1719

Aquaelecs, motor yat ve yelkenli türü deniz taşıtlarının elektrik ve elektronik sistemlerine yönelik mühendislik hizmeti vermek üzere 2002 yılında kurulmuştur. Sektörün gelişimi ve doğan ihtiyaçlara müteakip yelpazesini geliştirerek aldığı distribütörlükler ve bayilikler ile malzeme temini konusunda da hizmet veren firma, deneyimli teknik kadrosu ile yat elektrik ve elektronik sistemleri konusunda anahtar teslimi taşeronluk hizmeti vermektedir. 2006 yılından itibaren Antalya Serbest Bölgesi'nde, bölgedeki tersanelerin elektrik ve elektronik malzeme taleplerini stok teslimi karşılamaktadır. Ayrıca, elektrik ve elektronik sistemler konusunda sektörün dünya çapında önder firmalarından olan Alewijnse ile yapılan projelerde dünya çapında garanti ve servis vererek çalışmalarını uluslararası platforma taşımıştır.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yaparken karşılaştığı sorunların en başında yetmişmiş eleman ve teknik donanım eksikliği, pazarlama/organizasyon eksikliğinin olduğu tespit edilmiştir. Firmanın yurt dışı piyasalarda rekabet gücünü arttırmak için iyileştirme yapılması gereken en önemli konular, kalifiye iş gücü ve finansman imkânlarıdır.
- Firmanın dış pazarda kullandığı tanıtım araçları; halkla ilişkiler, firma broşürleri ve internettir.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok tercih ettiği ortak aktiviteler; Antalya Yat Üreticileri için ortak marka ve kurumsal kimlik çalışması ve alım heyetleri kapsamında sektörün önemli kişilerinin Antalya'ya getirilmesidir.
- Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda firmanın eğitime ihtiyaç duyduğu konular; mavi yakalılar için iş güvenliği ve tekne üretimi genel prensipleri, kurumsal kapasitesini geliştirmek için ise stratejik planlama ve işletme yönetimi, finansman, bütçe ve muhasebe ve proje yönetimi olarak belirlenmiştir.
- Firmanın danışmanlık hizmetini en gerekli gördüğü konular, kurumsal kimlik ve markalaşma ile organizasyon sistem gelişimidir. Firmanın tanıtım ve dış ticaret alanında en çok ihtiyaç duyduğu projeler Antalya'nın Tekne Üretimi ile ilgili ortak bir kurumsal kimlik çalışması ve pazar analizi olarak tespit edilmiştir.

 CMB YACHTS	CMB Yatçılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
Web : http://www.embyachts.com Adres : ASB, G Ada 65-66 Parsel Yenimahalle Antalya	Tel: 242 259 5184 Faks: 242 259 5189


CMB Yatçılık, 2007 yılında Başaran Grup tarafından %100 Türk sermayesi ile kurulmuştur. Yüksek kaliteli lüks yatlar üreten tersane sadece 40 metre üzeri mega yatlar üretmektedir. Tersanenin 2010 yılında denize indirdiği Mystic isimli yatı "Avrupa'da En İyi Motor yat" klasmanın 2011 yılında ödüle layık görülmüştür. Komposit tekne üretiminde uzmanlaşan tersane Avrupa'da üretilen tamamı komposit en büyük yat (46metre) üretimini gerçekleştirmiştir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yaparken karşılaştığı en önemli sorunlar pazarlama/organizasyon eksikliği, bilinirlik ve güvenilirlikle ilgili sorunlar ve fiyatlandırma olduğu tespit edilmiştir.
- Firmanın yurt dışı piyasalarda rekabet edebilme gücünü en çok etkileyen faktörlerin dış pazar konusunda bilgi, girdi maliyetleri ve ürün kalitesi olduğu belirlenmiştir.
- Firmanın dış pazarda kullandığı tanıtım araçları; fuarlar, katalog, halkla ilişkiler, firma broşürleri, reklam ve internettir.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok tercih ettiği ortak aktiviteler; alım heyetleri kapsamında sektörün önemli kişilerinin Antalya'ya getirilmesi ve broker firmaları Antalya'ya çekmek için uzun vadeli bir kampanyanın planlanmasıdır.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda, firmanın eğitime ihtiyaç duyduğu konular tespit edilmiştir:

- Mavi yakalılar için en çok ihtiyaç duyduğu eğitim konusu komposit malzeme ve komposit işçiliğidir. Bunu tekne üretimi genel prensipleri, ahşap ve mobilya işçiliği ve iş güvenliği konuları izlemektedir.
- Kurumsal kapasitesini geliştirmek için ise pazarlama ve satış teknikleri, temel yönetim becerileri, stratejik planlama ve işletme yönetimi konularında eğitime en çok ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir.
- En çok ihtiyaç duyulan danışmanlık konuları ise sırasıyla kurumsal kimlik ve markalaşma, organizasyon sistem gelişimi, denetim firmaları ile uzun dönemli işbirlikleri, broker ve designer, yalın üretim, proje yönetimi ve üretim bilgi sistemleridir.
- En çok ihtiyaç duyulan tanıtım ve dış ticaret projeleri sırası ile tüm dünya pazarına yönelik alım heyetleri, özellikle Monaco olmak üzere yurt dışı fuarlara katılım, pazar analizi (tercihler, trendler) ve Antalya'nın tekne üretimi ile ilgili ortak bir kurumsal kimlik çalışması olarak tespit edilmiştir.

	Dragos Yat Sanayi Ticaret. A.Ş.
Web : http://www.dragosyachts.com Adres : ASB, R Ada No: 101-102 07070 Antalya	Tel: 242 259 5490 Faks: 242 259 5492


Dragos Yatçılık, 20 yıldır, ihracata yönelik motor yat (20-40marası) imalatı yapmaktadır. Ana pazarı Mısır, Yunanistan, İngiltere, Birleşik Arap Emirlikleri ve Kanada'dır. 1991 yılında İstanbul-Tuzla'da başlayan imalat 2005 yılından itibaren Antalya Serbest Bölgesi'ne taşınmıştır. Üretim dışında, bakım ve yenileme işleri de yapılmaktadır.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yaparken karşılaştığı sorunların en başında finansman, bilinirlik ve güvenilirlikle ilgili sorunlar ve pazarlama/organizasyon eksikliğinin olduğu tespit edilmiştir.
- Firmanın dış pazarda kullandığı tanıtım araçları; fuarlar, halkla ilişkiler, reklam ve internettir.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok tercih ettiği ortak aktiviteler; alım heyetleri kapsamında sektörün önemli kişilerinin Antalya'ya getirilmesi ve broker firmaları Antalya'ya çekmek için uzun vadeli bir kampanyanın planlanmasıdır.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda firmanın eğitime ihtiyaç duyduğu konular:

- Teknik alanda tekne üretimi genel prensipleri ve iş güvenliği konularında, kurumsal alanda pazarlama ve satış teknikleri ile finansman, bütçe ve muhasebe konularında eğitim alınması mümkündür.
- Firmanın ihtiyaç duyduğu danışmanlık konuları organizasyon sistem gelişimi, kurumsal kimlik ve markalaşma ve broker ve designer hizmetleridir. Tanıtım ve dış ticaret konusunda firma tarafından tercih edilen projeler alım heyetleri ve özellikle Rusya olmak üzere yurt dışı fuarlara katılımıdır.

 <p>FARMONT YACHTS</p>	Farmont Yachts Gmb&Co.Kg
Web : http://www.farmontyachts.com Adres : ASB, Antalya	Tel: 242 260 1020 Faks: 242 259 3961


Alman sermayesi ile Antalya Serbest Bölgesi'nde faaliyet gösteren firma, değişik cins ve ebatlarda epoxy ve polyester gövdeli tekne üretimi yapmaktadır. Firmanın tersanesi, senede 8 adet boyu 38m'ye kadar olan tekne üretme kapasitesine sahiptir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yapmasını kolaylaştırmak için resmi prosedür/mevzuat uyumsuzluğu, fiyatlandırma, finansman, bilinirlik ve güvenilirlikle ilgili sorunların çözülmesi gerektiği belirlenmiştir. Firmanın yurt dışı piyasalarda rekabet gücünü girdi ve iş gücü maliyetleri, finansman imkânları ve ürün kalitesi faktörlerinin etkilediği tespit edilmiştir
- Firmanın dış pazarda kullandığı tanıtım araçları; fuarlar, katalog, halkla ilişkiler, firma broşürleri, reklam ve internettir.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok tercih ettiği ortak aktiviteler; broker firmaları Antalya'ya çekmek için uzun vadeli bir kampanyanın planlanması ve alım heyetleri kapsamında sektörün önemli kişilerinin Antalya'ya getirilmesidir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda firmanın eğitime ihtiyaç duyduğu konular tespit edilmiştir:

- Teknik eğitim ihtiyacı tekne üretimi genel prensipleri ve komposit malzeme ve komposit işçiliği konularındadır. İhtiyaç duyulan kurumsal eğitimleri ise dış ticaret, proje yönetimi ve stratejik planlama ve işletme yönetimi üzerinedir.
- Firmanın danışmanlık almak için uygun gördüğü konular, yalın üretim, proje yönetimi ve üretim bilgi sistemleridir. En çok ihtiyaç duyulan tanıtım ve dış ticaret projeleri ise Avrupa pazarına yönelik alım heyetleri ve fuarlara katılım olarak tespit edilmiştir.

	KaiserWerft Yatçılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
Web : http://www.kaiserwerft.com Adres : ASB, 1.Cadde 6.Sk. R Adası Antalya	Tel: 242 259 6210 Faks: 242 259 6204


KaiserWerft, 1989 yılından beri Nürnberg, Almanya ve Antalya Serbest Bölge, Türkiye’de bulunan tersanelerinde 31 - 41 metre arası uzunluğunda yatlar üretmektedir. Almanya ve Türkiye’deki tersanelerin tamamı 26.000m² dir. “Charisma”, “Ocean of Love”, “C’est la Vie”, “Perfect Harmony”, “Cloud 9” gibi 20’den fazla mega yat ve 40 metre uzunluğundaki süper yat dizayn ve yapımında yeni standartlar getiren “Catwalk” modelini üretmiştir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yaparken karşılaştığı en önemli sorunlar bilinirlik ve güvenilirlikle ilgili sorunlar, pazarlama/organizasyon eksikliği ve yetişmiş eleman eksikliği olarak belirlenmiştir.
- Firmanın yurt dışı piyasalarda rekabet edebilme gücünü en çok etkileyen faktörlerin finansman imkânları, kalifiye iş gücü ve iş gücü maliyeti olduğu belirlenmiştir.
- Firmanın dış pazarda kullandığı tanıtım araçları; katalog, firma broşürleri, fuarlar, reklam, internet ve halkla ilişkilerdir.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok tercih ettiği ortak aktiviteler; alım heyetleri kapsamında sektörün önemli kişilerinin Antalya’ya getirilmesi ve broker firmaları Antalya’ya çekmek için uzun vadeli bir kampanyanın planlanmasıdır.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda firmanın eğitime ihtiyaç duyduğu konular tespit edilmiştir:

- Teknik konularda en çok ihtiyaç duyduğu eğitim konusu tekne üretimi genel prensipleri ve komposit malzeme ve komposit işçiliğidir. Kurumsal kapasite gelişimi için ise stratejik planlama ve işletme yönetimi ile proje yönetimi konularında eğitime en çok ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir.
- Danışmanlık ile tanıtım ve dış ticaret projeleri konularında en çok eğitim ihtiyaçları üretim bilgi sistemleri, organizasyon sistem gelişimi, yalın üretim, proje yönetimi, Körfez ülkeleri başta olmak üzere yurt dışı fuarlara katılım ve alım heyetleri projeleridir.

 <p>PERIYACHTS</p>	Peri Deniz Araçları Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
Web : http://www.periyachts.com Adres : ASB, F Adası 07070 Antalya	Tel: 242 259 3653 Faks: 242 259 3654

Peri Deniz Araçları, 2007 yılında kurulmuştur. İstanbul ofisinde, dünyanın dört bir yanından gelen en iyi tasarımcılar ile çalışılarak bugüne kadar pek çok ödül almış yatlar tasarlanmaktadır. Antalya'da bulunan tersane ise sahip olduğu ileri teknoloji ile Doğu Akdeniz'in en iyi tersanelerinden biridir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yaparken karşılaştığı sorunlar yetmiş eleman eksikliği, fiyatlandırma ve finansmandır. Firmanın yurt dışı piyasalarda rekabet gücünü arttırmak için girdi maliyetleri, iş gücü maliyeti, finansman imkânları ve yeni teknolojileri takip edebilme konularında firma kendini geliştirmelidir.
- Firmanın dış pazarda kullandığı tanıtım araçları; fuarlar, katalog ve reklamdır.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok tercih ettiği ortak aktiviteler; broker firmaları Antalya'ya çekmek için uzun vadeli bir kampanyanın planlanması ve alım heyetleri kapsamında sektörün önemli kişilerinin Antalya'ya getirilmesidir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda firmanın eğitime ihtiyaç duyduğu konular tespit edilmiştir:

- Teknik eğitim ihtiyacı komposit malzeme ve komposit işçiliği ve iş güvenliği konularında iken kurumsal alandaki eğitim ihtiyacı stratejik planlama, işletme yönetimi, proje yönetimi ve risk ve kriz yönetimi stratejileri konularındadır.
- En çok ihtiyaç duyulan danışmanlık konuları proje yönetimi ve organizasyon sistem gelişimidir. Tanıtım ve dış ticaret projeleri konusunda ise en çok özellikle Avrupa ve Rusya başta olmak üzere yurt dışı fuarlara katılıma ve Antalya'nın Tekne Üretimi ile ilgili ortak bir kurumsal kimlik çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

 PEER GYNT	Peer Gynt Yachts Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
Web : http://www.peergynt-yachts.com Adres : ASB, 07070 Antalya	Tel: 242 259 4880 Faks: 242 259 4882

Peer Gynt, Fort Lauderdale'de 1997 yılında dizayn stüdyosu olarak kurulmuştur. Daha sonra Antalya'da sözleşmeli firmalar aracılığı ile epoxy-kompozit yatlar üretmeye başlamıştır. 2004 yılında, kendi üretim firmasını kurmuştur ve bu tarihten itibaren uluslararası platformda yat ve mega-yat imalatı yapmaktadır.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yaparken karşılaştığı sorunlar; resmi prosedür /mevzuat uyumsuzluğu, yetişmiş eleman eksikliği ve pazarlama/organizasyon eksikliğinin olarak tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda firmanın yurt dışı piyasalarda rekabet gücünü arttırmak için, işletme kapasitesi ve finansman imkânları konusunda yatırım yapması gerektiği saptanmıştır.
- Firmanın dış pazarda kullandığı tanıtım araçları; fuarlar, katalog, halkla ilişkiler, firma broşürleri, reklam ve internettir.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok tercih ettiği ortak aktiviteler; broker firmaları Antalya'ya çekmek için uzun vadeli bir kampanyanın planlanması ve Antalya'da bir fuar düzenlemektir.
- Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda firmanın eğitime ihtiyaç duyduğu konular tespit edilmiştir Teknik alanda iş güvenliği ve tekne üretimi genel prensipleridir. Kurumsal alanda ise temel yönetim becerileri, stratejik planlama ve işletme yönetimi, proje yönetimi, finansman, bütçe ve muhasebe, Lloyd kuralları ve survey konularında eğitim alınması gerekmektedir.
- Firmanın danışmanlık ihtiyacı duyduğu konular; organizasyon sistem gelişimi, yalın üretim, proje yönetimi ve üretim bilgi sistemleridir. En çok ihtiyaç duyulan tanıtım ve dış ticaret projesi özellikle Avrupa'da yurt dışı fuarlara katılımdır.

Sarp Yat İmalat Sanayi Ticaret Anonim Şti.	
Web : Adres : ASB, H Ada No: 45/2 Antalya	Tel: 242 259 4552 Faks: 242 259 4535

Sarp Yat, 2009 yılında kurulmuş olup ilk imalatına 46m çelik bir motor yatın yapılmasıyla başlamıştır. Tersane hangarı 115x30 m2 (17m yükseklik) olup en üst kalite standartlarında imalat yapmayı hedeflemektedir. Çelik, kompozit, alüminyum ve ahşap epoksi tekneler yapılmaktadır.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yaparken karşılaştığı en önemli sorunlar bilinirlik ve güvenilirlikle ilgili sorunlar, ürün kalitesi ve pazarlama/organizasyon eksikliği olarak tespit edilmiştir.
- Firmanın yurt dışı piyasalarda rekabet edebilme gücünü en çok ürün kalitesi, işgücü maliyeti ve kalifiye işgücünün etkilediği saptanmıştır.
- Firmanın dış pazarda tanıtım aracı olarak yalnızca internet kullandığı görülmüştür.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok önem verdiği ortak aktiviteler; dış fuarlara Antalya markası ile katılmak ve broker firmaları Antalya'ya çekmek için uzun vadeli bir kampanyanın planlanması projeleridir.
- Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda, firmanın öncelikle ihtiyaç duyduğu mavi yaka eğitimlerinin iş güvenliği ve boru montajı konularında olduğu tespit edilmiştir. Bunları tekne üretimi genel prensipleri, ahşap ve mobilya işçiliği, elektrik ve mekanik montajının izlediği belirlenmiştir. Kurumsal alanda firma en çok proje yönetimi eğitimine ihtiyaç duymaktadır.
- En çok ihtiyaç duyulan danışmanlık konuları broker ve designer, yalın üretim, proje yönetimi kurumsal kimlik ve markalaşma olarak tespit edilmiştir. Tanıtım ve dış ticarete yönelik, firmanın en çok ihtiyaç duyduğu projeler Avrupa'da fuarlara katılım ve Ortadoğu için pazar analizi olarak belirlenmiştir.



Sunrise Yachting Yatçılık San. ve Tic. Ltd. Şti

Web : <http://www.sunriseyachts.com>
Adres : ASB, F Adası 07070 Antalya

Tel: 242 259 5530
Faks: 242 259 5285

Sunrise Yatçılık, 2006 yılında Herbert Baum ve Guillaume Roche tarafından Antalya Serbest Bölgesi'nde kurulan Alman ve Fransız ortaklı bir şirkettir. Antalya Serbest Bölgesi'nde 10.000m² alana kurulu olan Sunrise Yatçılık, 2x100m'lik hangarları ve 66m'lik özel yalıtımlı ve klimalı dev boya hangarı ile Türkiye'nin en modern tersanelerinden biridir. Şirket, 2009 yılından itibaren yat bakım ve tamir (refit) sektörüne de girmiş ve 25m'den 47m'ye toplam 8 proje teslim etmiştir. 2010'da başlanan 63m'lik bot yatı inşası devam etmekte olup 2014 yılında sahibine teslim edilecektir. 2012 yılında başlanan 32m'lik explorer tip motor yat inşası da paralel olarak sürdürülmektedir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat kapasitesini arttırmak için iyileştirme yapması gereken konular finansman, yetişmiş eleman eksikliği, bilinirlik ve güvenilirlikle ilgili sorunlardır. Firmanın yurt dışı piyasalarda rekabet gücünü arttırmak için dikkate alınması gereken faktörler ise finansman imkânları, ürün kalitesi ve kalifiye iş gücüdür.
- Firmanın dış pazarda kullandığı tanıtım araçları; fuarlar, katalog, halkla ilişkiler, firma broşürleri, reklam ve internettir.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok tercih ettiği ortak aktivite broker firmaları Antalya'ya çekmek için uzun vadeli bir kampanyanın planlanmasıdır.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda firmanın eğitime ihtiyaç duyduğu konular tespit edilmiştir:

- Mavi yakalıların eğitim ihtiyacı, tekne üretimi genel prensipleri, iş güvenliği, kaynakçı eğitimi ve sertifikalandırması ile çalışma verimliliğini artırıcı konuları olarak tespit edilmiştir. Firmanın kurumsal kapasitesini geliştirmek için ise proje yönetimi, finansman, bütçe ve muhasebe konularında eğitime ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.
- Danışmanlığa ihtiyaç duyulan konular yalın üretim, proje yönetimi, organizasyon sistem gelişimi, broker ve designer alanındadır. Tanıtım ve dış ticaret için gerekli görülen projeler; Rusya ve Ortadoğu için pazar analizi, Avrupa ve Rusya'da fuarlara katılım ve özellikle Avrupa ve Amerika pazarında teknik alt yapının yeterli olduğunu göstermek için Antalya'nın tekne üretimi ile ilgili olarak bir kurumsal kimlik çalışmasının yapılmasıdır.

	T.S.M.M Teknecilik San. Tic. A.Ş.
Web : http://www.nedshipgroup.com Adres : ASB, D2 Cadde 1.Sokak No: H7 – 11 07070 Antalya	Tel: 242 259 4692 Faks: 242 259 4694

T.S.M.M Teknecilik A.Ş, Antalya Serbest Bölgesinde kurulu, yaklaşık 25.000m² kapalı hangarda 10 - 50m arası uzunlukta Epoksi - Kompozit Motorlu ve Yelkenli Yat imalatı yapabilen bölgenin lokomotif firmalarındandır. Üretilen yatların hepsi dünyanın sayılı Klass kuruluşlarının denetiminde ve yönetmeliğine uygun olarak yapılmaktadır.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yapabilmesini kolaylaştırmak için yetişmiş eleman eksikliği, bilinirlik ve güvenilirlikle ilgili sorunlar ve finansman, fiyatlandırma konularına önem vermesi gerektiği tespit edilmiştir. Firmanın yurt dışı piyasalarda rekabet edebilme gücünü arttırabilmesi içinse ürün kalitesi, finansman imkânları ve dış pazar konusunda bilgi edinme konularında kendini geliştirmesi gerekmektedir.
- Firmanın dış pazarda kullandığı tanıtım araçları; fuarlar, katalog, broker, firma broşürleri, reklam ve internettir.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok tercih ettiği ortak aktiviteler ve alım heyetleri kapsamında sektörün önemli kişilerinin Antalya'ya getirilmesi, broker firmaları Antalya'ya çekmek için uzun vadeli bir kampanyanın planlanması, Antalya Yat Üreticileri için ortak marka ve kurumsal kimlik çalışması ve Antalya'da bir fuar düzenlemek yöntemleridir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda firmanın eğitime ihtiyaç duyduğu konular:

- Teknik eğitimler: kompozit malzeme ve kompozit işçiliği, tekne üretimi genel prensipleri, ahşap ve mobilya işçiliği, iş güvenliği, mekanik ve paslanmaz işleri.
- Kurumsal eğitimler: pazarlama ve satış teknikleri, temel yönetim becerileri, stratejik planlama ve işletme yönetimi, proje yönetimi, finansman, bütçe ve muhasebe, Lloyd kuralları ve survey, risk ve kriz yönetimi stratejileri ve dış ticaret
- Firma, kurumsal kimlik ve markalaşma, üretim bilgi sistemleri ve organizasyon sistem gelişimi konularında danışmanlık almayı yararlı bulmaktadır ve tanıtım/dış ticaret konusunda yurtdışı fuarlara katılım ve alım heyetleri ile iletişim kurmayı gerekli görmektedir.

 VICEM THE YACHT FOR YACHTSMEN	Vicem Yat Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
Web : http://www.vicemyacht.com Adres : ASB, A Ada 17-18 Parsel 07000 Antalya ASB B Ada 19-20-21/1 Parsel 07000 Antalya	Tel: 242 259 4803 Faks: 242 259 4807

Vicem Yatçılık, 1991 yılında Sebahattin Hafızoğlu tarafından kurulmuştur. Soğuk kalıplanmış ahşap ve epoxy teknikleri ile Gulet üretimini modern bir şekilde yaparak işe başlayan firma; 20 yılda lüks, konfor ve performansı aynı anda sunan ürünleriyle dünyanın pek çok yerinde tersaneleri ve ofisleri olan bir şirket haline gelmiştir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yaparken karşılaştığı sorunlar, bilinirlik ve güvenilirlikle ilgili sorunlar, pazarlama/organizasyon eksikliği ve yetmişmiş eleman eksikliği olarak tespit edilmiştir. Firmanın yurt dışı piyasalarda rekabet gücünü etkileyen faktörler girdi maliyetleri, döviz kuru politikaları ve yeni teknolojileri takip edebilme olarak belirlenmiştir.
- Firmanın dış pazarda en çok kullandığı tanıtım araçları; fuarlar, reklam ve internettir.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok tercih ettiği ortak aktiviteler; Antalya'da bir fuar düzenlemek ve broker firmaları Antalya'ya çekmek için uzun vadeli bir kampanyanın planlanmasıdır.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda firmanın eğitime ihtiyaç duyduğu konular tespit edilmiştir:

- Teknik alanda iş güvenliği ve tekne üretimi genel prensipleri, kurumsal alanda ise stratejik planlama ve işletme yönetimi, proje yönetimi, Lloyd kuralları ve Survey konularında eğitime ihtiyaç olduğu saptanmıştır.
- Firmanın danışmanlığa ihtiyaç duyduğu alanlar yalın üretim, proje yönetimi, kurumsal kimlik ve markalaşma, organizasyon sistem gelişimi olarak belirlenmiştir. Firmayı tanıtım ve dış ticaret için gerekli gördüğü projeler; özellikle ABD olmak üzere yurt dışı fuarlara katılım, Avrupa için pazar analizi (tercihler, trendler) yapılması ve Avrupa'daki alım heyetleri ile iletişimde olmaktır.

 YEKE YAT ÜRETİMİ VE DONANIMI	Yeke Dekorasyon Yat Donanımı San. ve Tic. Ltd. Şti
Web : http://www.vicemyacht.com Adres : ASB, A Ada 17-18 Parsel 07000 Antalya ASB B Ada 19-20-21/1 Parsel 07000 Antalya	Tel: 242 259 4803 Faks: 242 259 4807

Yeke Dekorasyon, 2004 yılında yat üreticisi olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. 2006 yılından itibaren de yat donanımı ve malzeme satışıyla faaliyetlerine devam etmektedir.

Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda;

- Firmanın ihracat yaparken fiyatlandırma ve finansman konularında sorunlarla karşılaştığı, yurt dışı piyasalarda rekabet edebilme gücünün girdi maliyetleri, yeni teknolojileri takip edebilme, döviz kuru politikalarından etkilendiği tespit edilmiştir.
- Firmanın dış pazarda kullandığı tanıtım aracı internettir.
- Dış tanıtıma yönelik firmanın en çok tercih ettiği ortak aktiviteler; dış fuarlara Antalya markası ile katılmak ve Antalya Yat Üreticileri için ortak marka ve kurumsal kimlik çalışmasıdır.
- Firma ile yapılan görüşmeler ve anket çalışması sonucunda firmanın eğitime en çok ihtiyaç duyduğu konular tespit edilmiştir Teknik alanda tekne üretimi genel prensipleri ve iş güvenliği konularında, kurumsal alanda ise temel yönetim becerileri ve Lloyd kuralları ve survey, konularındadır.
- Firmanın ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetleri kurumsal kimlik ve markalaşma ve üretim bilgi sistemleridir. Tanıtım ve dış ticaret için uygun görülen projeler ise yurt dışı fuarlara katılım, pazar analizi (tercihler, trendler) ve Antalya'nın Tekne Üretimi ile ilgili ortak bir kurumsal kimlik çalışması olarak tespit edilmiştir.