



Türkiye'de
Kümelenme
Politikasının
Geliştirilmesi

Development of
a Clustering Policy
for Turkey



Bodrum Yat Üretimi İş Kümesi için Yol Haritası A Roadmap for Bodrum Yacht Building Cluster

Kitapçık
Leaflet **06**



Bodrum Yat Üretimi İş Kümesi için Yol Haritası

Giriş:

Faaliyetine Mart 2007'de başlanarak 2009 yılının Mart ayında tamamlanan "Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi", finansmanı Avrupa Birliği tarafından karşılanan bir teknik destek projesidir. Dış Ticaret Müsteşarlığı, Proje'nin faydalanıcı kurumudur. Proje, Anteja- ECG (Slovenya), Clusterland (Avusturya), CSIL (İtalya) ve Euromed (Belçika) ile işbirliğinde ADA Mühendislik liderliğinde uluslararası bir konsorsiyum tarafından yürütülmüştür.

Bu broşür, Bodrum Yat Üretimi İş Kümesi için yerel paydaşların katılımı ile hazırlanmış yol haritasını ayrıntıları ile ele almaktadır.

Metodoloji:

Bu ve diğer dokuz yol haritasının meydana getirilmesi için yararlanılan yöntem, Proje'nin temel önceliklerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla, bir taraftan, iş kümesinin nasıl daha rekabetçi olabileceğini gösteren bir yol haritasının oluşturulması hedeflenirken diğer taraftan kümelenme politikasının geliştirilmesi sürecine katkı sağlamak amacı ile politik ve kurumsal önerilerin süreç içerisinde oluşturulması amaçlanmaktadır. Bir başka deyişle, yol haritası detaylı bir "iş planı" olmaktan ziyade, "stratejik bir plan" niteliği taşımaktadır.

Bodrum Yat Üretimi İş Kümesi için hazırlanan yol haritası; firmalar, devlet kurumları, sivil toplum örgütleri, akademik kurumlar ve araştırma örgütleri ile diğer ilgili küme aktörlerini içine alan paydaşların doğrudan katılımı ile oluşturulmuştur.



A Roadmap for Bodrum Yacht Building Cluster

Introduction:

“Development of a Clustering Policy for Turkey” is an EU funded project which started its activities in March 2007 and was completed in March 2009. The Beneficiary of the Project is the Undersecretariat for Foreign Trade and the main contractor is ADA Muhendislik in consortium with Anteja –ECG (SI), Clusterland (At), CSIL (It) and Euromed (BE). This leaflet details the Roadmap that has been produced for the Bodrum Yacht Building Cluster and acknowledges the participation of the Beneficiary and of the local stakeholders in its development.

Methodology:

The methodology deployed for the development of this and for the nine other roadmaps reflects the key priorities of the DCP Project. Therefore; it, on the one hand, aims at developing a roadmap that demonstrates how the cluster can be made more competitive, and on the other, serves the key purpose of informing the process of cluster policy-making and the development of policy-level and institutional recommendations. In other words, it is more of a ‘strategic plan’ than a detailed ‘business plan’.

The Roadmap for the Bodrum Yacht Building Cluster has been developed with the direct involvement of a broad range of stakeholders: enterprises, governmental and non-governmental organisations, academic and research organisations, and other relevant cluster actors.



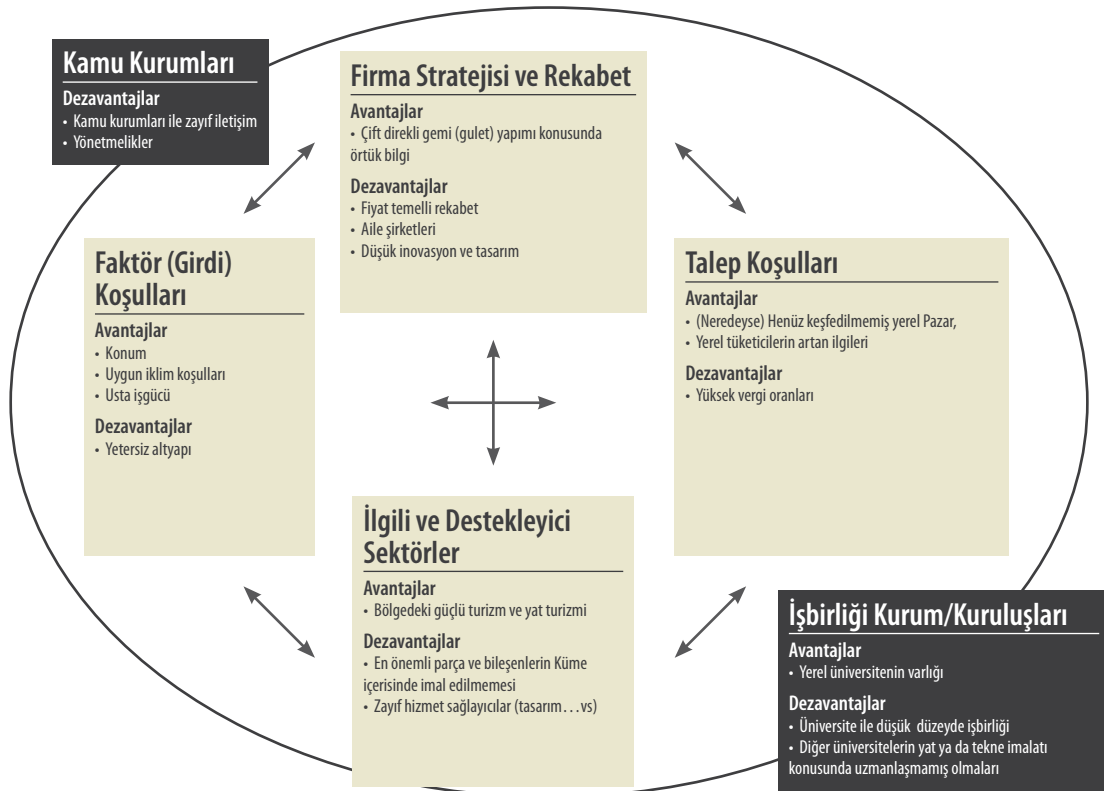
İş Kümesi Analizi:

İş kümesi için yol haritası geliştirilmesi süreci, kümenin içinde bulunduğu iş ortamının ve iş kümesinin içsel dinamiklerinin anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu; yerel ekonominin gözden geçirilmesi, iş kümesinin analizi ve piyasa başarısızlıkları ile sistematik hataların ele alınması aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

Değerlendirmeler, Bodrum Yat Üretimi İş Kümesi'nin, yüksek vasıflı mavi yakalı iş gücünden faydalanmakta olduğunu göstermiştir. Çalışanların bir çoğu resmi eğitim almadığı halde çift direkli gulet yapımı konusunda sahip oldukları örtük bilgi ile büyük bir yetenek sergilemektedir. İlgili ve destek sektörler açısından, Bodrum'daki turizm sektörü iş kümesi için büyük bir avantaj olmasına rağmen son yıllarda Bodrum'a gelen turist profilinde değişiklik gözlenmektedir. Bu durum iş kümesinin en belirgin avantajlardan birini kaybetme riskini ortaya çıkarmıştır. Küme aktörleri gelecek yıllarda uluslararası talepte artış beklemekte olup tekne kaptanlığı ehliyeti için eğitim kuruluşlarına ve ehliyet kurumlarına yapılan başvuru sayısındaki artışı yerel talepte muhtemel bir yükselişin işareti olarak algılamaktadırlar.

Rekabet Elması:

Bodrum Yat Üretimi İş Kümesi, Michael Porter'ın Rekabet Elması Modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizden elde edilen bulgular aşağıdaki şema ile özetlenmektedir:



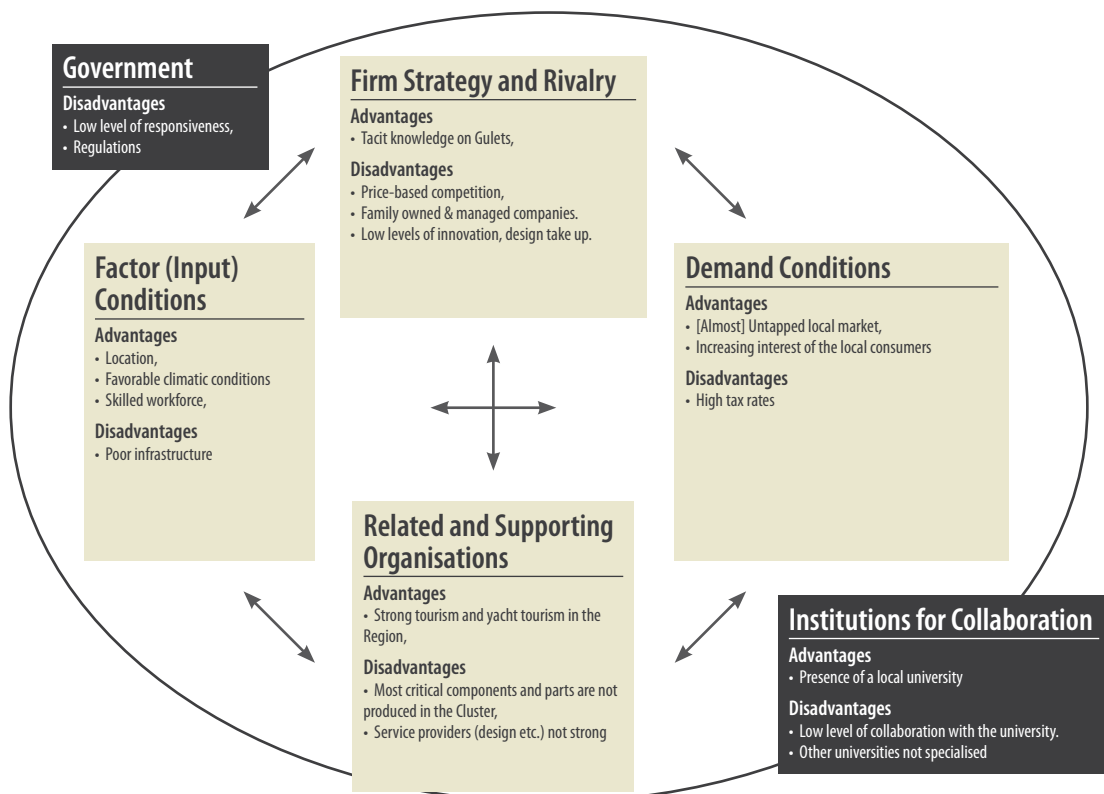
Cluster Analysis:

The development of a cluster roadmap requires an understanding of the cluster’s business environment and of the cluster’s internal dynamics. This was achieved through undertaking a) an overview of the local economy; b) an assessment of the cluster; and c) an assessment of the market and systemic failures associated with the cluster.

The assessments revealed that the Bodrum Yacht Building Cluster benefits from a highly qualified and locally established blue-collar workforce and most notably from the craftsmanship of the local foremen most of whom have no formal education yet possess a great talent (the tacit knowledge of building Gulets). In terms of related and supporting industries, tourism industry in Bodrum is a great advantage for the Cluster, although, in recent years, the profile of the tourists that are coming to Bodrum has changed. This has had the effect of the Cluster losing one of its most distinct advantages. The Cluster companies expect increases in international demand over the next number of years. An increase in the number of applications to training organisations and licensing bodies for Boat Captain Licenses is another sign of the potential increase in local demand.

The Cluster Diamond:

Bodrum Yacht Building Cluster was analysed using Michael Porter’s diamond of competitiveness framework.



Yol Haritası

İş Kümesinin Vizyonu:

Bodrum Yat Üretimi İş Kümesi'nin vizyonu, **"Yat üretimi ve Deniz Turizm'inde Akdeniz'in mıknaatısı haline gelmektir"**. Vizyon, küme üyeleri için ilham verici ve başarının ne anlama geldiğine dair görüşlerini biraraya getirmesi açısından gerçekçi ve güvenilirdir.

İş Kümesinin Stratejisi:

Küme vizyonuna ulaşılması için izlenmesi gereken strateji **"Yüksek kalitede ve kişiye özel yat üretimi,, tekne hizmetleri ve turist tekneleri alanlarında Akdeniz'de lider olmak"** olarak belirlenmiştir.

Küme, turizm sektörünün geniş ihtiyaçlarına hizmet vermede uzmanlaşmış yüksek kalitedeki tekne piyasası içerisinde konumlanacaktır. Gelecekteki ana odak, dünyada çift direkli gemi (gulet) üretiminde birinci bölge olmaktan çok, müşterilerin zevklerine hizmet eden (talep odaklı) yüksek kalitede özel yatların çeşitliliği üzerinde olacaktır.

Temel Başarı Faktörleri:

Genel olarak Temel Başarı Faktörleri (TBF), kümenin daha rekabetçi olabilmesi için sahip olması veya ulaşmayı amaçladığı unsurları temsil etmektedir. Çalışma Grubu Üyeleri, KPG Projesi uzmanlarının moderasyonunda altı temel başarı faktörü tespit etmiştir:

- Elverişli bir iş ve tersane ortamına sahip olmak;
- Dünya standartlarında denizcilik altyapısına sahip olmak;
- Nitelikli zanaatkar, orta kademe teknisyenler ve gemi mürettebatları/personeli havuzu erişimine sahip olmak;
- Mükemmel bir tersane itibarına sahip olmak;
- Çevresel standartlarla uyum içinde olmak;
- Etkili küme liderliğine sahip olmak.

Gerekli Beceri ve Yetenekler:

Gerekli beceri ve yetenekler, kümenin TBF'lerinin ele edilebilmesi için gerekli görülen unsurlardır. Bu beceri ve yetenekler, altı TBF ile karşılıklı gelecek şekilde listelenmektedir.

Temel Başarı Faktörleri	Gerekli Beceri ve Yetenekler
Elverişli bir iş ve tersane ortamına sahip olmak	<ul style="list-style-type: none"> • İş çevresini iyileştirmeye ilişkin siyasi irade • İlgili devlet kurumları arasında etkin koordinasyon • Tekne yapımına ilişkin finansman programları • Ticari faaliyetleri etkileyen düzenlemelerin basitleştirilmesi • Etkili küme liderliği
Dünya standartlarında denizcilik altyapısına sahip olmak	<ul style="list-style-type: none"> • Altyapı projeleri için çekici yatırım önerileri geliştirme becerileri • Altyapıyı üst bir düzeye yükseltmek için yeterli bütçe • Kümenin yarar sağlaması için yatırımlara altyapı konusunda öncelik vermeye ilişkin siyasi irade • Tekne yapımı ve turizm endüstrisi öncelikleri arasında denge ve sinerji bulma yetisi
Nitelikli zanaatkar, orta kademe teknisyenler ve gemi mürettebatları havuzu erişimine sahip olmak	<ul style="list-style-type: none"> • Yat yapımı ve denizcilik sistemleri alanındaki en ileri teknolojiler hakkında bilgi birikimi • Çalışanlarına eğitim yatırımı yapmaları için tersanelere yönelik teşvikler; • Kümenin ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş uzman eğitim kursları • Muğla'da denizcilik mühendisliği alanında güçlü bir fakülte • Yüksek vasıflara sahip eğitimci ve profesörleri bölgeye çekmek için teşvikler

The Cluster Roadmap

The Cluster Vision:

The vision of the Bodrum Yacht Building Cluster is *“to become a magnet of the Mediterranean in Yacht Building and Sea Tourism”*. The vision can be considered inspirational for the cluster members, and it captures their view of what it would mean to be a success; hence it is realistic and credible.

The Cluster Strategy:

It was agreed, that the strategy which needs to be pursued in order to achieve the Cluster Vision is *“to become a leader in the Mediterranean in high-end customised yachts, boat services and tourist boats”*.

The cluster will position itself in the high-end boat market specialised in servicing the broad needs of the tourism sector, therefore, in the future, the main focus will be on the diversity of high quality custom yachts serving customer’s tastes – demand driven – rather than being the premier Gulet-producing region in the world.

The Key Success Factors:

In general, the key success factors (KSFs) represent the factors that a cluster must possess or seek to address in order to become more competitive. The Working Group Members, with the support of the experts mobilised within the DCP Project, identified six key success factors:

- To have a favourable business and yard environment;
- To have world-class marine infrastructure;
- To have access to the pool of skilled craftsmen, mid-level technicians and ship crews;
- To have an excellent yard reputation;
- To comply with environmental standards; and
- To have effective cluster leadership.

The Requisite Skills and Capabilities:

The requisite skills and capabilities are those considered necessary to address the cluster’s KSFs. For purposes of clarity, these skills and capabilities are listed against the six KSFs in the following table.

Key Success Factors	Requisite skills and capabilities
To have a favourable business and yard environment	<ul style="list-style-type: none"> • Political will to improve the business environment • Efficient coordination among relevant government bodies • Financing schemes for boatbuilding • Simplification of regulations affecting business activities • Effective cluster leadership
To have world-class marine infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> • Skills in the development of attractive investments proposal for infrastructure projects • Sufficient budget for infrastructure upgrading • Political will to prioritize the investments into infrastructure to benefit the cluster • The ability to find balance and synergy between boatbuilding and tourism industry priorities
To have access to the pool of skilled craftsmen, mid-level technicians and ship crews	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge of the cutting edge technologies in boat building and marine systems • Incentives for boat yards to invest in training their employees; • Specialized training courses tailored to the needs of cluster • A strong university faculty in Mugla in marine engineering • Incentives to attract highly qualified trainers and professors to the region

Key Success Factors	Requisite skills and capabilities
Mükemmel bir tersane itibarına sahip olmak	<ul style="list-style-type: none"> Düzenli biçimde yetkin sanayi ve piyasa analizi yürütmek için insan kaynakları ve mali kaynaklar Sadece üretim becerileriyle kalmayıp, şeffaflık ve bütünlük gibi iyi iş değerlerini de öğreten bir eğitim sistemi Tüm üreticiler arasında, "Bodrum" standartlarına uyumluluk konusunda iletişim ve tutarlılığı sağlayabilme Kamu yetkilileri tarafından iyi düzenleyici yürütme Standartlarla uyumlu olmayan ve bölgenin itibarını düşüren tersanelere ilişkin gerçek sonuçlar için sosyal ve yasal mekanizmaların kombinasyonu
Çevresel standartlarla uyum içinde olmak	<ul style="list-style-type: none"> Müşterilerin çevresel değerlerindeki eğilimlerin kökeni ve gelecekteki eğilimleri konusunda bütün, sabit bir anlayış Düzeltilici önlem alınması ve yönetmeliklerin uygulanması için yeterli kaynaklara sahip, kapsamlı çevresel değerlendirmeler yapabilen bir kuruluş Bodrum civarındaki alternatif enerji kaynaklarına ilişkin fizibilite çalışmasının yürütülmesi Küme üyelerinin, çevre dostu üretim standartlarına uyacaklarını taahhüt etmesi ve uyumluluğun yasa ile geliştirilmesi Çevre dostu üretim malzemeleri, sevk sistemleri, atık yönetimi ve geri dönüşüm konusunda teknik bilgiye erişilmesi tersaneler için yenilikçi enerji sistemleri hakkında uygun teknik bilgi birikimi
Etkili küme liderliği	<ul style="list-style-type: none"> Kümenin yönetimi, koordinasyonu, stratejik analizi ve aynı zamanda küme girişimleri ve projelerinin izlenmesinden sorumlu bağımsız, çalışmalarına bağlı ve etkili küme geliştirme ajansı.

İş Kümesinin Faaliyetleri/Girişimleri:

Altı Temel Başarı Faktörü ve belirlenmiş gerekli beceri ve yeteneklere bağlı olarak, kümeyi daha da geliştirecek, etkili yönetimini sağlayacak ve küme stratejisinin hedeflerini ele alacak bir çok küme faaliyeti belirlenmiştir:

İş Kümesinin Faaliyetleri	2009 – 2010	2011 - 2012	2013 - 2014	2015 - 2016	2017 - 2018
Kümenin ana paydaşı olacağı bir Denizcilik Okulu kurulması	⇒ ⇒	⇒ ⇒	✓		
Denizcilik Okulu'nun devamlılığı ve genişlemesi			⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒
Tersane ve iş çevresinin iyileştirilmesi	⇒ ⇒	⇒ ⇒	✓		
Standartları sürdürülebilmek için izleme sistemi			⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒
Küme altyapısına ilişkin bir Genel Plan'ın geliştirilmesi		⇒ ⇒	⇒ ✓		
Genel Plan'ın uygulanması				⇒ ⇒	⇒ ⇒
Güven oluşturulması ve küme tanıtım faaliyetlerine ilişkin iş ağlarının kurulması	⇒ ⇒	✓			
İş Ağ'ının genişletilmesi		⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒
Küme Çevresel Destek Merkezi'nin kurulması	⇒ ⇒	⇒ ✓			
Küme Çevresel Destek Merkezi'nin sürdürülmesi			⇒ ⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒
Küme Danışma Kurulu ve Küme Yönetim Ekibi oluşturulması	⇒ ⇒	✓			
Küme Gelişim Ajansı'na dönüşüm		⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒

<i>Key Success Factors</i>	<i>Requisite skills and capabilities</i>
To have an excellent yard reputation	<ul style="list-style-type: none"> • Human and financial resources to conduct competent industry and market analysis on a regular basis • A training system that not only teaches production skills but also good business values, such as transparency and integrity • Ability to communicate the “Bodrum” level of standards compliance and achieve consistency across all producers • Good regulatory enforcement by public authorities • A combination of social and legal mechanisms for ensuring that there are real consequences for boatyards that do not comply with standards and lower the region’s reputation
To comply with environmental standards	<ul style="list-style-type: none"> • A thorough, deep-seated understanding of the origin of and future trends in environmental values of clients • An agency capable of comprehensive environmental assessments, with sufficient resources to undertake corrective actions on its own, and to enforce regulations, as appropriate • Conduct the feasibility study on the alternative energy sources in the area of Bodrum. • Commitment of cluster members to comply with green production standards and development of the compliance by-law. • Appropriate technical knowledge in the cluster of green materials, green propulsion systems, waste management, recycling, and innovative energy systems for boats and boatyards
Effective cluster leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Independent, committed and effective cluster development agency responsible for management, coordination, strategic analysis of the cluster, as well as monitoring of cluster initiatives and projects

Cluster Actions/Initiatives:

Building on the six KSFs and the identified requisite skills and capabilities, a number of cluster actions were identified that would further develop the cluster, ensure its effective management, and address the intentions of the cluster strategy:

<i>Cluster Actions</i>	<i>2009 – 2010</i>	<i>2011 – 2012</i>	<i>2013 – 2014</i>	<i>2015 – 2016</i>	<i>2017 – 2018</i>
Establishment of a Maritime School with the cluster being its main stakeholder	⇒ ⇒	⇒ ⇒	✓		
Maintenance and expansion of the Maritime School			⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒
Improve yard and business environment	⇒ ⇒	⇒ ⇒	✓		
Monitoring system for maintaining standards			⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒
Develop a Master Plan for cluster infrastructure	⇒	⇒ ⇒	⇒ ✓		
Enforce Master Plan				⇒ ⇒	⇒ ⇒
Network for trust building and cluster promotion activities	⇒ ⇒	✓			
Expand network		⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒
Establish Cluster Environmental Support Centre	⇒ ⇒	⇒ ✓			
Maintain Cluster Environmental Support Centre			⇒ ⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒
Establish Cluster Advisory Board and Cluster Management Team	⇒ ⇒	✓			
Evolve into Cluster Development Agency		⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒	⇒ ⇒

"Daha Rekabetçi bir Türkiye'ye Doğru"
"Paving the Way to a More Competitive Turkey"

5 Tema 10 Küme / Yol Haritası

Öncelik, Proje'nin, gelecekteki kümelenme çalışmalarına katkı sağlanabilecek şekilde bir "öğrenme deneyimi" olarak kullanılmasıdır. Küme analizi ve küme geliştirilmesi üzerine yapılan uluslararası literatür taramasının ardından, politika geliştirilmesi sürecini destekleyecek bir tematik yaklaşım tasarlanmıştır.

Belirlenen her tema için ikişer adet olmak üzere toplam 10 adet broşür oluşturulmuştur. Her bir broşürde ilgili temaya karşılık gelen Küme Yol Haritası'ndan bahsedilmektedir.

5 Themes 10 Clusters / Roadmaps

The priority has been to use the Project as a learning experience, which could then be used for future work on clusters. Following a review of the international literature on cluster analysis and development, a thematic approach, which feeds perfectly into the policy development process, was designed.

Ten brochures (two for each theme) have been produced. Each outlines a Roadmap for a cluster relevant to the themes.

Tema Theme	#	Küme / Yol Haritası Cluster / Roadmap
Inovasyon ve Girişimcilik Innovation and Entrepreneurship	01	Ankara Yazılım Ankara Software
	02	Mersin Tarım ve Gıda Mersin Agri-Food
Aktörler arasında İş Ağlarını Geliştirme Inter-Actor Network Creation	03	Ankara Makina Ankara Machinery
	04	Denizli-Uşak Ev Tekstili Denizli-Uşak Home Textiles
Küme Oluşturma Cluster Formation	05	Konya Otomotiv Yan Sanayi Konya Automotive Parts
	06	Bodrum Yat Üretimi Bodrum Yacht Building
Faktör Koşulları Factor Conditions	07	Manisa Elektrikli ve Elektronik Ürünler Manisa Electrical and Electronic Appliances
	08	Marmara Otomotiv Marmara Automotive
Küme Tabanı Cluster Basis	09	Eskişehir Bilecik Kütahya Seramik Eskişehir Bilecik Kütahya Ceramics
	10	İzmir Organik Gıda İzmir Organic Food

www.clusterturkey.com