

MARKA'MIZ YOLUNDA İLERLERKEN*

Cenk ÖZÇELİK

Makine Yüksek Mühendisi, MBA
cenkcnk.ozcelik@gmail.com

ÖZET

Endüstrilerin endüstrisi olarak adlandırılan otomotiv, kapsam alanı ve getirdiği yönetsel yeniliklerle birçok başka endüstrinin de gelişmesine önemli katkılar sağlıyor. Yattığı katma değer, doğrudan ve dolaylı olarak istihdama katkısı, teknolojik gelişmeye öncülük etmesi dolayısıyla ülkelerin kalkınmasında önemli bir rol oynuyor. Demir/çelik, lastik/plastik, dokuma, cam, boya, elektrik ve elektronik gibi birçok sektörden girdi alması ve pazarlama, tamir, bakım ve yedek parça satışları, finansman ve sigortacılık hizmetlerinde yarattığı geniş iş hacmi nedeniyle de ekonomilerde “lokomotif” özellik gösteriyor.

Dünyadaki bu genel görünümün yansıması doğal olarak Türkiye'de de gözükmektedir: Yazıda bu özelliklerden hareketle, öncelikle yan sanayi üst düzey yöneticilerine yönelik daha önceki yıllarda yapılan özgün bir anket çalışmasının sonuçları paylaşmakta, sektörün TOWS analizi sunulmakta ve geleceği için yapılması gerekenler / yol haritası aktarılmaktadır [1].

Anahtar Kelimeler: TOWS analizi, marka, yol haritası

On the Way of Our Own Trademark

ABSTRACT

Named as industry of other industries, automotive industry is supporting improvement of other industries by its scope and presenting management innovations. It is having an important feature in the progress of the countries by its added-value, direct or indirect employment and pioneering of the technology: As presenting a great turnover by outputs for steel, tyre, plastics, weaving, glass, paint, electric/electronic sectors and inputs for marketing, repair, maintenance, spare parts, finance, insurance sectors, it is a “locomotive” for the economies.

The consequences of this general view in the world are also observed in Turkey. By departing from these features, the results of a survey of previous years for managers of the sub-suppliers in Turkey is shared, TOWS analysis of the sector is presented and finally the road-map for the future is discussed.

Keywords : TOWS analysis, trademark, road-map

* Geliş tarihi : 16.06.2011
Kabul tarihi : 20.10.2011

GİRİŞ

Son dönemlerde ülkemizin gündeminde yer alan bir konu da “yerli otomobil”dir. Uzun zamandır gündemde olsa da, henüz sınırları tanımlanmamış durumda: Tamamen yerli bir otomobil mi (ki ithal edilen yüksek teknoloji ürünler nedeniyle bu olası gözükmemekte), tüm dünyada satması istenen bir marka mı, sadece iç pazar odaklı bir üretim mi veya mevcut ana üreticilerin de katılacağı, yerlilik oranı yükseltilmiş yeni bir ortak model mi? Ürünün hedef çerçevesi tanımlanmadığı için, yeni bir tesiste mi, mevcut ana üreticilerin tesislerinde mi üretileceği; kurucularının/sermayedarlarının hangi şartlara göre hangi şirketler veya holdingler olacağı da belirlenmemiş durumda.

Belirgin olan bir konu varsa o da, bugün Türkiye'nin ana ve yan sanayilerinin otomotiv üretimde belli bir olgunluk ve yetkinliğe geldiği; yukarıda konusu geçen çerçeve çizildiğinde kendilerine verilecek görevleri eksiksiz yerine getireceğidir.

TÜRKİYE OTOMOTİV ANA VE YAN SANAYİ

Genel Değerlendirme

Otomotiv ya da başka bir deyişle taşıt araçları sanayi, otomobil, otobüs, midibüs, minibüs, çekici, kamyon ve traktör ile bu araçların imalatında kullanılan parçaları imal eden bir sanayi dalı olarak tanımlanmaktadır [2]. Sektörün içinde de, farklı beklentileri ve üretim adetleri dolayısıyla, “otomotiv” ve “ticari araç” altında iki farklı bölüm bulunmaktadır. Bu çalışmada ise “lokomotif” yönü itibarıyla otomotiv sektörü üzerinde durulmuştur.

Otomotiv sanayi dünyada yasal olan en büyük faaliyet unvanını taşımaktadır. Artık global hâle geçmesi dolayısıyla da yaptığı etkiler, ülkelere getirdiği katma değerler, yarattığı istihdamlar sebebiyle ülke politikalarında bile etkili olmaya başlamıştır. Devlet başkanları, başbakanlar ve ilgili bakanlar gerektiğinde ülkelerini ilgilendiren önemli otomotiv yatırımları için karşılıklarıyla temasa geçme durumunda kalmaktadırlar. “Dünyayı değiştiren makina” olarak bu konudaki kitaplara bile konu olan otomobil, ekonomik ve siyasi etkilerinin dışında, endüstriyel işletme ve mühendislik kavramlarında da değişikliklere ve gelişmelere yol açmıştır. Günümüzde yerelden çıkıp global hâle gelen otomotiv pazarında, tabii ki Türkiye’de yerini almış ve benzer etkileşimleri yaşamıştır.

Türkiye’deki otomotiv sanayi 1960’lı yıllardan önce “ithal ikamesi” amacıyla kurulmuş olduğu için, yan sanayi de aynı paralelde yer almıştır. Ana sanayinin yapılanmasına bağlı olarak da, 1970’li yıllarda yan sanayi gelişme göstermiş, 1990’lı yıllarda ise ihracata yönelik rekabetçi bir sanayi niteliğini kazanmıştır. Türkiye’de üretim için işbirliği yapılan

küresel firmalarla Türkiye’deki ortakları arasındaki yoğun entegrasyonun gerçekleşmesi bu süreci başlatmış ve geliştirmiştir. Bu nedenle otomotiv sanayinde uygulanan üretim yöntem ve teknolojileri uluslararası düzeyde ve ana firmaların kullandıkları yöntem ve teknolojilerle eşdeğerdedir. Ayrıca özellikle son yıllarda gelişen Ar-Ge olanak ve kapasitesi de Türkiye’deki otomotiv yan sanayinin üretim yöntemleri ve ürün teknolojisini geliştirme çabalarını desteklemektedir [3]. Günümüzde de bu canlılık ve dinamizm artarak devam etmekte, ana ve yan sanayiler yeni rekorlara koşmaktadır. Bu bakımdan, her ne kadar cari açık devam etse de, Türk otomotiv sanayi gerek yarattığı katma değer, gerek doğrudan ve dolaylı olarak istihdama katkısı ve ithalata yönelik döviz tasarrufu gücü oranında, dış ödemeler dengesi üzerinde sağladığı pozitif katkılar, gerekse sektörün içinde yer alan üretici işletmelerin ödedikleri ve sektör ürünlerin satışlarından elde edilen vergi gelirleriyle, devlet bütçesi içinde önemli bir yer tutmaktadır [4].

Yan sanayi ise ana sanayinin paralelinde bir yol haritası izlemekte; ancak daha esnek ve mücadeleci bir yapı sergilemektedir. Zira 15 taşıt aracı ana üreticisinin dokuzunda ortaklık, dördünde lisans antlaşması mevcut durumdadır [5]. Bu durum, Türkiye’deki otomotiv üretiminde yabancı sermayenin ağırlıkta olduğu anlamına gelmektedir. Bu da çok uluslu şirketlerin oluşturduğu ve uyguladıkları politikaların, ulusal ve yerel firmaları giderek yok ettiği, gelişmekte olan ülkelerde motorlu araçların üretiminin montaja dayandığı ve Ar-Ge faaliyetlerinin ise gelişmiş ülkelerde yürütüldüğü anlamına gelmektedir [6]. Bu çerçevede, bir otomobilin parçalarının %80’i üreten yan sanayi / tedarikçi / çözüm ortağı / yol arkadaşı / paydaş firmalar daha da önem kazanmaktadır.

Türkiye’deki otomotiv sanayinin genel durumuna bakıldığında ise, ana üreticilerin kapasitelerini arttırmak için yatırımlar yaptıklarını, çalışan sayılarını arttırdıklarını, ihracata daha da ağırlık verdiklerini, taşıt araçları ve yan sanayi ihracatının paralel olarak yükseldiğini ve tüm bunlarla uyum içinde yan sanayinin de aynı şekilde atılım içinde olduğunu görmekteyiz. Ana üreticiler de üretimlerinin büyük kısmını ihracata ayırmaktadır. Başka bir deyişle, global rekabet çerçevesinde, bugün olduğu gibi Türkiye otomotiv sanayi de gelecekte başka pazarlardan pay alırken, kendi pazar payından da kayıplara uğrayacaktır.

Yan Sanayi'nin Bakış Açısı

Sektörde yaşanan son kriz öncesinde, 2008 yılı başında, çalışmada yararlanılan kaynakların görüşleriyle karşılaştırmak ve yan sanayide görev alan üst düzey sorumluların güncel görüşlerini, firmaların sektör içindeki pozisyonlarını gözlemleyebilmek açısından, otomotiv yan sanayisine yönelik bir anket düzenlenmiştir. Anket sorularının amacı, sektörü ve sonuçları dışarıdan gören ve değerlendiren uzmanların / akademisyenlerin görüşlerinin, sektöre yön veren ve içinde

TÜRKİYE OTOMOTİV SANAYİ TOWS MATRİSİ	İçsel Faktörler (İFA)	
Dışsal Faktörler (DFA)	<p>Üstünlükler (Ü)</p> <p>Ü1. Doymamış iç Pazar Ü2. Mevcut kurulu kapasite ve yan sanayinin potansiyeli Ü3. Rekabet gücü potansiyeli Ü4. Yabancı ortakların gücü Ü5. İyi yetişmiş, girişimci, rekabetçi iş gücü maliyeti Ü6. Teknolojik bilgi birikimi Ü7. Uluslararası teknik mevzuata uyum Ü8. Kalite yönetim sisteminin varlığı Ü9. İhracat deneyimi Ü10. Tümü ile kayıt altında olan vergi kaynağı olması Ü11. Oturmuş, köklü dağıtım/Pazarlama örgüt yapısı Ü12. Ar-Ge potansiyelinin gelişmesi Ü13. Esnek ve uzun süreli üretim yapabilen yan sanayi Ü14. Kalıp üretebilme yeteneği</p> <p>UF Stratejileri</p> <p>1. Rekabet gücü potansiyelini ve ihracat deneyimini kullanarak, mevcut geoekonomik konum ve bilateral ilişkiler ile sektör ihracatının %50'ye çıkartılması (Ü3, Ü9, F2, F3, F4) 2. Artan Ar-Ge potansiyelinin yan sanayinin yabancı ortaklarıyla ilişkileri sayesinde olgunluğa ve onaylanmış seviyeye kavuşturulması (Ü12, F8) 3. Mevcut birikim, yetenek ve kapasitelerin yurtdışındaki talep ve uyum çalışmalarıyla, artık üretim üssünden çok mükemmeliyet merkezine doğru yönlendirilmesi (Ü5, Ü6, Ü8, Ü13, Ü14, F1, F5, F7, F9)</p>	<p>Zayıflıklar (Z)</p> <p>Z1. Teknik mevzuat ve ilgili alt yapı eksikliği Z2. Ana-yan sanayi ve pazarlamanın yetersiz entegrasyonu Z3. İstikrarsız iç Pazar Z4. Düşük kapasite kullanımının yüksek üretim maliyeti Z5. Aşırı yüksek satış vergileri Z6. Akaryakıt üzerindeki vergi yükü Z7. Yabancı girdiye bağımlılık Z8. Yatırım ve ihracat teşviklerinde yetersizlik Z9. İhracat/ithalat prosedürlerindeki gereksiz bürokrasi Z10. Yüksek enerji maliyetleri Z11. Endüstriyel tasarımların yetersizliği Z12. Tasarıma hakim olmayan taşeron tipi üretim</p> <p>ZF Stratejileri</p> <p>1. İstikrarsız iç pazarın, mevcut ihracat stratejileri ile desteklenecek cazip konumun, ihracat potansiyeline dönüştürülmesinin sağlanması (Z3, F2, F5, F6) 2. Tasarımdaki yeteneklerin proje başında yabancı ortağın sürecine entegre olarak artırılması (Z11, Z12, F8) 3. Yüksek vergi, girdi ve gereksiz işlemlerin AB mevzuatı ile aşılması (Z5, Z6, Z8, F7)</p> <p>ZT Stratejileri</p> <p>1. Yüksek girdi ve vergiler için Devlet tarafından otomotive özel düzenlemeler yapılarak, düşük maliyet sunabilen rakiplere karşı konulması (Z5, Z6, Z10, T2) 2. Mevcut mevzuatın ve sektörel ilişkilerin düzenlenerek, koordinasyon eksikliğini ve planlamanın düzenlenmesi (Z1, T4, T5, T7) 3. İhracat teşviklerinin düzenlenerek, ikinci el araç ithalatının disiplin altına alınması (Z8, T8)</p>
Fırsatlar (F)	<p>Tehditler (T)</p> <p>T1. YTL'nin aşırı değerlendirilmesi T2. Çin, Hindistan ve Doğu Avrupa ülkelerinin yüksek katma değerli parçaları üretilemeyecek kapasiteye ulaşması ve düşük maliyet sunabilmeleri T3. Üreticiler arasında küresel yapılaşma ve dünyadaki kapasite fazlası T4. Plan ve strateji eksikliği T5. Devlet kurumları arasında koordinasyon eksikliği T6. Hammaddede fiyatlarındaki aşırı artış T7. Teknik mevzuat altyapısının kurulmaması T8. İkinci el araç ithalatı kolaylığı T9. İşçilik maliyetlerinin artış trendinde olması ve kalifiye eleman sıkıntısı</p>	<p>ÜT Stratejileri</p> <p>1. İyi yetişmiş, rekabetçi, esnek, oturmuş ve mücadeleci işgücünün Çin, Hindistan ve Doğu Avrupa gibi henüz bu özelliklere ulaşmamış ülkelere karşı öne çıkartılması (Ü5, Ü11, Ü13, T2) 2. Sürekli ve düzenli vergi akışı sağlanmasının sektör temsilcilerince kullanılarak eksikliği duyulan düzenlemelerin yapılması (Ü10, T4, T5) 3. Yabancı ortakların gücünün hammaddelerin tüm sektör için tek elden, toptan ve daha ucuza alınması, sabit fiyatlar konulmasının sağlanması (Ü4, T6, T1)</p>

Şekil 1. Türkiye Otomotiv Sanayi TOWS Matrisi

bizzat çalışanları ile ne kadar örtüştüğünü veya ayrıldığını, sektör çalışanlarının o dönemi ve geleceği (bugünleri) nasıl yorumladıklarını bulgulamaktı. Hedef olarak yan sanayi firmalarının sahipleri veya genel müdürleri seçilmiştir. Bu amaçla, TAYSAD üye bilgileri kullanılarak, çeşitli ölçeklerdeki otomotiv yan sanayi firmalarına bir internet sitesi aracılığıyla cevaplayacakları sorular gönderilmiştir. Elektronik posta adreslerinin güncel olmamasından dolayı, anketin 102 kişinin eline ulaştığı anlaşılmıştır. Sonucunda da ankete 42 firmanın / kişinin katıldığı gözlenmiştir. Anketin sanal ortamda gerçekleştirilmesinin, firmaların (özellikle küçük ölçekli firmaların) ankete temkinli yaklaşmasının katılımının düşüklüğünü göstermesine yol açtığı tahmin edilmiştir.

2008 başındaki durumda; örneklem grubunun %87'sinin ana sanayi olmadan direkt ihracat yapabildiğini görmekteyiz. Bu, artık yan sanayinin kalite ve fiyat yönüyle belli bir seviyeye geldiğini ve bu seviyesini koruyabileceğini göstermektedir. Bu bakımdan aynı paralelde, anket sonucuna göre %83 oranında, Türkiye otomotiv üretiminde uzun dönemde bir kriz veya tıkanma beklenmemektedir. İşlerin iyi gideceği, arttırılan üretim kapasitelerinin doldurulabileceği ve ihracatın aynı şekilde devam edebileceği görülmektedir. Beklendiği ve anket sonuçlarının yansıttığı üzere, yan sanayinin artık tasarım ve AR-GE konularına yöneleceği görülmektedir. Dünya otomotiv sektöründeki yerini sağlamlaştırabilmesi açısından gerekli olan bu adımın, en azından atılmaya karar verildiği görülmektedir. Uzun vadeli iş planlarında %70 oranında tasarım faaliyetinin yer alması planlandığı gözlemlenmektedir. Aynı şekilde yine tasarım faaliyetinin firma bünyelerinde olmasa bile, bağımsız tasarım şirketleri aracılığıyla gerçekleşeceği %70 oranında söylenmektedir. Yine nispeten az olsa da (%52), yan sanayide bir kümelenme (aynı iş gruplarının bir araya gelmesi) ihtiyacının olduğu görülmektedir. Şirketlerin %75'nin ihracatlarının otomotiv cirolarının %50'si ve altında olduğu görülmektedir. İhracatın otomotiv cirolarındaki payı %78 oranıyla %70'in üzerindedir. Bu durumda ihracat bile yan sanayide bu kalite ve yetkinlik seviyesine rağmen %35 ciro seviyelerine ancak ulaşmaktadır. Dolayısıyla tamamen dışa açılmak henüz yan sanayimiz için erken gözükmektedir. Kaldı ki, otomotiv sanayimizin ihracat gerçekleştirebilmesi için, ithalat yapması gerekmektedir. Yan sanayi ürünlerinin hammaddelerinin büyük çoğunluğu ve otomotivdeki teknolojik nihai / ara ürünler ithal girdilerden oluşmaktadır. Sektörüne göre katma değer zaman zaman %30'lara kadar düşmektedir. Bu bakımdan, özellikle yan sanayinin gerçek anlamda katma değer yaratıp yaratmadığı, montaj işleminden ne kadar uzaklaşıp uzaklaşmadığı ve geleceğinin dışa bağlı olup olmadığı pek göz önüne alınmasa da, sektörün bir gerçeği olarak durmaktadır. Diğer olasılık ise daha ağır basmaktadır. %74 oranında görüşle, uzun dönemde

yabancıların yan sanayide çoğunluğa sahip olacağı düşünülmektedir. Yan sanayilerin iş bulabilme, ihracata devam edebilme, teknoloji transfer edebilme ve yeni yabancı müşteriler bulabilme olanağı her geçen gün yabancı ana sanayilerin eline geçmektedir. İnsan kaynakları yönünden anket incelendiğinde, yan sanayinin işe yeni eleman alımlarında %87 mühendis, %13 meslek yüksek okulu mezunlarını tercih ettiği görülmektedir. Ara elemana yönelmek yerine, yabancı dile hakim bu mühendislerle, yerli ve yabancı ana sanayiye daha yakın olmak, oralandaki hazır bilgiyi daha hızlı ve kolay transfer etmek amaçlanmaktadır. Hazıra alışmışlığın getireceği tembellik ve bu genç mühendislerin gelecekteki kariyer beklentilerini karşılamakta yaşanacak sıkıntılar sektördeki potansiyel tehlikelerden bir tanesidir. Bu anlamda, emek arzı ile emek talebi arasındaki dengesizlik sanayiye tehdit etmektedir.

TÜRKİYE OTOMOTİV ŞANAYİ TOWS MATRİSİ

Türkiye otomotiv sektörünün genel yapısı, üstünlükleri, zayıflıkları, fırsatları ve tehditleri göz önüne alınarak, bir TOWS Matrisi hazırlanmıştır (Şekil 1). Alışık olunan SWOT Matrisi'nin tersine, bu matriste farklı strateji birleşimlerinden yararlanılarak ortaya konabilecek eylemler sunulmaktadır.

YOL HARİTASI VE GELECEK

Haritaya baktığımızda, farklı özellikte yollar görmekteyiz; bunların hepsinden geçmekteyiz ve geçmek zorundayız:

Türkiye otomotiv sanayi, 1960'lı yıllardan bu güne önemli aşamalar kaydetmiştir. Bu aşamalar esas itibarıyla;

- 1960'lı yıllarda "ithal ikamesi" amaçlı traktör ve ticari araçların montaj üretimi,
- 1970'li yıllarda aksam parça üretimine yönelik "yerleştirme" ve "otomobil üretimi,"
- 1990'lı yıllarda "küresel rekabet" için yeniden yapılanma ve küresel sanayi ile entegrasyon,
- 2000'li yıllarda yüksek katma değer ile dünya pazarları için üretim.

2015 dönemine kadar ise AR-GE, tasarım ve teknoloji yönetimi, fikri ve sınai mülkiyetler alanlarında büyük gelişmeler yaşamalıyız. 2015'te ise hedef mükemmeliyet merkezi haline gelmek olmalıdır.

Türkiye'de otomotiv yan sanayinin ulaştığı kalite nedeniyle, dünya markalarına janttan fren sistemi parçalarına, aydınlatma gereçlerine, döküm parçalarından iç ve dış pres parçalarına kadar birçok alanda tedarik sağlanmaktadır. Aynı şekilde ana sanayiler de son derece başarılı sonuçlar kazanmaktadır. Öte yandan bakıldığında, TOWS matrisinde de değinildiği gibi, Türkiye esnek çalışma koşullarına sahip. Altı gün üç vardiya olarak haftada 45 saat ve yılda 290 gün

çalışılabilir. Rekabetçi iş gücü maliyetlerinin yanı sıra yatırım teşvikleri de söz konusudur. Ayrıca stratejik coğrafi konum, yeterli üretim kapasitesi, uluslararası seviyede teknolojik altyapı, küresel standartlara uygun güçlü yan sanayi, yabancı ortaklarla tam entegrasyon, uluslararası kalite yönetim sistemleri gibi birçok önemli faktör söz konusudur.

2010 yılında ağır ve hafif ticari araç ile otomobil olmak üzere 1 milyon 150 bin adet üretim gerçekleştirildi. Kriz öncesi üretim sayısı 1 milyon 200 bine çıkmıştı. 2011'de bu sayının aşılabileceği tahmin edilmektedir. Ancak bu iyimserliğin arkasında Türk ekonomisi için bir tehlike bulunmaktadır: Sektör, 2008'de 5 milyar dolar fazla verdi. Yani ithal ettiği kadar fazlasını ihraç etti. 2009'da dış ticaret fazlası 3 milyar dolara, 2010'da ise 375 milyon dolara düştü. 2010 yılında 510 bin otomobil satıldı. Ancak bunun sadece 155 bini Türkiye'de üretilen otomobiller olarak gerçekleşti. 355 bini, yani üçte ikisi ithal edildi [7]. Üretim arttıkça, ithal girdiler de artmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç, Türkiye'de üretilen otomobiller veya fiyat/kalite/prestij/algi dengeleri Türk tüketicisinin ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli olmadığı şeklindedir. Nitekim son 5 yılın ortalamalarına göre, toplam otomotiv pazarında %57, toplam binek otomobil pazarında ise %67 oranında ithal taşıtlar yer almaktadır [8]. Bir başka deyişle, pastanın yarısından fazlasını başkaları almakta, kalanı için ise yurt dışına yine döviz ödemekteyiz.

Otomobil alırken çoğunluğun dikkat ettiği konu otomobilin fiyatıdır. Dolayısıyla, her zaman önerilen, ilgili vergilerin düşürülmesi, teşviklerin çıkarılması, yakıt fiyatlarının düşürülmesi sektör için kısa vadeli canlandırma getirecektir. Aksine bu canlandırma, ithalat dengesinin de bozulmasına yol açabilecektir. Sektör için yapılabilecek bazı makro eylemler, bir önceki bölümde TOWS matrisi ile aktarılmıştır. Bunların neredeyse tamamında Hükümet'in ve sektörün temsilcilerinin uzun soluklu ve fedakâr çalışmaları gerekmektedir. İşte bu noktada önce "markaj" başlamalıdır. İthal ettiğimiz katma değeri yüksek otomotiv alt bileşenlerini /hammaddelerini ülkemizde üretmek için inovasyon, AR-GE ve sinai-fikri mülkiyetler konularında Türkiye ölçeğinde hamleler başlatılmalıdır. Tabii ki, teknolojiyi elinde tutan ülkeler bu transferi gerçekleştirmemek için markajdan kaçmaya çalışacaklardır. Türk otomotiv sektörünün bundan sonrası için amacı önce verimlilik, sonrasında ise teknoloji yaratma olmalıdır. Ham madde ve lojistik fiyatları artık neredeyse dünyanın her yeri için sabit hâle gelmeye başlamıştır. Değişkenlik gösteren, payı az da olsa, üreticilerin yarattığı katma değerdir. Bunu azaltacak da arttıracak da verimliliktir. Sonrasında gelecek teknoloji yaratma gücü, elimizi daha da güçlendirecektir. Ama unutulmamalıdır ki, teknoloji yaratmak için de büyük bir yatırım gerekmektedir. Ne yazık ki bunların da çok büyük kısmını (yazılımlar, AR-GE düzenekleri, üretim araçları, alt bileşenler) ithal etmek durumundayız. Sektörde 2008 yılında 7 milyar TL'ye yakın

olan AR-GE harcamalarının 2013'te 20 milyar TL'ye çıkması beklenmektedir.

Tüm bunlardan ve yapılacak markaj sonrası ancak "marka" üzerinde konuşabiliriz. 1960'lardan sonra artık Türkiye otomotiv sektörünün geldiği konum, bir "marka" kavramının konuşulmasına zemin hazırlamıştır. Elde edilen üretim ve satış rakamları, ana ve yan sanayilerin yetkinlikleri de bunu işaret etmektedir. Zira yaratılamayacak bir Türk markası, sektörün fason üretimle ancak belli bir yere kadar gitmesini ve orada tıkanmasına yol açacaktır. Ne var ki bugün dünyada sadece altı otomotiv ülkesi (Kore, İtalya, Almanya, Fransa, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri) ve ilgili markaları bulunmaktadır. İran, Malezya, Çin, Hindistan ve Rusya da kendi markalarına sahipler; ama bir dünya markası yaratabilmiş durumda değiller. Otomotivde marka olmak ve bundan sektör anlamında para kazanmak hakikaten çok uzun soluklu ve büyük yatırımlar gerektiren bir kavramdır. Örneğin Hyundai; marka olabilmek için 42 yıllık bir çaba sarfetmiştir [9]. Bu bakımdan Türkiye için henüz yolculuk belki de "marka" kavramının konuşulmasıyla yeni başlamaktadır. Ancak 1960'lardaki konumumuza bakıldığında, bunun da bir gelişme olduğu yadsınılmamalıdır.

Tüm bu zorluklardan dolayı, bugünkü kuşağın bir Türk otomobil markasını dünya genelinde görmesi mümkün değildir. Bugün kolaylıkla kullandığımız her türlü teknik verinin, şartnamenin, bilgi birikiminin, satış sonrası şebekesinin vb. gibi tamamının yeniden yaratılması gerekmektedir. Zira mevcut marka sahipleri bunların tamamının veya bir kısmının kullanılmasına kesinlikle izin vermeyecektir. Bir markanın yaratılması süreci ve yatırımları düşünülürse, Türkiye'den bu işe tek bir şirketin veya holdingin girmesi olası gözükmemektedir. Girecek katılımcıların mevcut bir yabancı ana sanayi ile ortak olması durumu, sektörü daha da karmaşık hâle getirebilecektir. Dünya markası yaratılsa bile, seneler içindeki geleceği tamamen büyük bir risk taşımaktadır. Çok uzun seneler boyunca yapılacak her türlü yatırımın, beklenen getiriyi sağlamaması olanağı da her zaman mevcuttur.

SONUÇ

Türk otomotiv sektörü satış ve üretim anlamında rekorlar kırmakta, iyi yolda ilerlemektedir. Ancak dışa olan bağımlılık ve verilen ihracat açığı dikkate alınmamaktadır. Üretimin artması demek, bazı ham maddelerin ve ileri teknoloji ürünlerinin de (kontrol ve güvenlik sistemleri, elektronik beyin, bazı aktarma ve hareket bileşenleri vb.) ithalatının da doğal olarak artması demektir. Bu bakımdan hem ana sanayiler hem de yan sanayiler iki noktaya önem verip "markaj" yapmalıdır: Verimlilik ve teknoloji geliştirme. Bu iki unsur yerel entegrasyonu arttıracak ve dışarıdan ithal edilen ham maddelerin ve katma değeri yüksek ürünlerin Türkiye'de üretilmesine olanak sağlayacaktır. Taşıtlarımızın yerlilik oranı

hâlâ %65 seviyesindedir. Daha önceki bilgilerle birleştirirsek, talebin yarısını arz edebiliyoruz ve arzın da %65'ini yerli üretebiliyoruz. Ama unutmamalıyız ki, yerli üretimlerin büyük çoğunluğunda da ithal makine, ham madde ve kalıp kullanmak durumundayız. Tabii ki şu anda bunları elinde tutanlar markajdan kaçmak isteyecekler ve kazandıklarından vazgeçmek istemeyeceklerdir. Ama bu yolda yapılacak çabaların sonucunda ulaşılabilecek hedefler bellidir. “Marka”da ise ulaşılabilecek hedefin sadece ismi vardır; nereye, nasıl, kimlerle, ne zaman, hangi şartlar altında ulaşılabileceği tamamen belirsizdir. Bir önceki hedefe giderken karşılaşılabilecek engellemeler “marka” için çok daha fazla olacaktır.

“Marka” pahalı bir süreç ve ulusal ilgi gerektirmektedir. Marka yaratıp satmak ile yerli üretim otomobil yaratmak farklı kavramlardır. Yerli üretimi yapılacak araç, seri olarak hangi fabrikada üretilmektedir? Yeni bir fabrikada mı, mevcut fabrikalarda mı? Mevcut fabrikaların ortakları veya teknik uygunlukları buna ne kadar müsaade edecektir? Ülkemizde üretimi lisans veya ortaklıkla yapılan veya ithal edilen parçalar olduğu gibi kullanılabilir mi? Bu ve benzeri sorular aşılsa bile, yapılacak yatırımların kârlı hâle geçebilmesi için satılması gereken rakam, mevcut yerli üretim satış rakamlarının düşüşü demek olacaktır. Ne var ki, bu konuya teknik desteğini ve birikimini aktaracak olanlar zaten bu düşüşü yaşayacak olanlardır. Mevcut pazar büyütülmez ise, yerli araçtan dolayı payları düşecek, yerli üreticilerin yabancı ortakları, stratejilerini ülkemiz aleyhine değiştirebileceklerdir.

Benzeri sorular ve çelişkiler karşımızda durmaktadır. Yoksa elektrikli araçlarda bile, tabii ki seri olmasa da, yerli üretilen araçlar bulunmaktadır. Mesele, teknik ve fikri/sınai haklar çelişkilerini aşip, seri olarak bu aracı üretmek ve yurt içinde ciddi rakamda satabilmektir. Bu aracın sınıfı da önemli bir karardır: Hafif orta bir binek mi yoksa katma değeri daha yüksek olan ticari mi? Verilecek veya yönlenecek karar, yukarıda bahsedilen engellere doğru sıkıntıların ve çalışmaların eksenini kaydıracaktır.

Markalar artık çok uluslu çalışmaktadırlar. Mevcut markalar bile kendi aralarında birleşmeler ve satın almalar yaşamaktadır. Marka olmak yerine yerel entegrasyon nasıl gerçekleştirilebilir, bu araştırılmalı; ayrıca kaynaklar daha fazla araç nasıl daha verimli ve daha az maliyetli üretilir bunun araştırılmasına ayrılmalıdır. Ancak, bu çabalarla elde edilebilecek zorlu kazançların, sektörün büyük ortakları yabancı firmaların hanelerinde kayıp olacağı ve direnç göreceği unutulmamalıdır. Dolayısıyla “marka” mı “markaj” mı ikilemi bizleri beklemeye devam edecektir.

KAYNAKÇA

1. **Özçelik, C.** 2008. “Türkiye’de Otomotiv Yan Sanayinin Stratejik Konumu ve Rekabet Analizi,” İşletme Yüksek Lisans Tezi, Bilgi Üniversitesi.
2. “9. Kalkınma Planı Raporu,” 2006. Otomotiv Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Yayını, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
3. “Sektörel Bilgi,” 2007. TAYSAD, www.taysad.org.tr/altmenu.asp?AnaId=1411&def_dil_id=149, son erişim tarihi: 13.08.2007.
4. “Devlet Gelirlerinde Otomotivin Payı,” 2007. Kobifinans, www.kobifinans.com.tr, son erişim tarihi: 27.09.2007.
5. “9. Kalkınma Planı Raporu,” 2006. Otomotiv Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Yayını, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
6. “10. Otomotiv ve Yan Sanayi Sempozyumu Sonuç Bildirgesi, 2007. TMMOB Makina Mühendisleri Odası, 25-26 Mayıs, Bursa.
7. “Ergün, N. (Sanayi ve Ticaret Bakanı) Gazete Demeci,” Hürriyet, 4 Nisan 2011.
8. “Aylık Rapor”, 2011. OSD, www.osd.org.tr/2011rapor.pdf, son erişim tarihi: Temmuz 2011
9. “Yang, S.S. (Hyundai Başkanı-CEO) Gazete Demeci,” Hürriyet, 3 Nisan 2011.