

# “Yaratamazsınız!..”

**Aslında uzun bir süredir gündemimizi meşgul ettiği halde ancak son aylarda başbakan seviyesinde bir yönlendirme olunca popüler hale gelen “yerli marka yaratabilir miyiz / yaratamaz mıyız?” tartışmasına Peugeot Türkiye Genel Müdürü Jean Pierre Vieux (bir çok diğer meslekdaşı gibi) olumsuz yanıt verdi: “Çok zor, yaratamazsınız!..”**

CBNCE haberinde rastladığım bay Vieux bir çok yabancı yöneticinin yapacağı rasyonel çıkarımı yaptı, hatta ‘çok zor...’ tabirini de kullanarak ve görüşünü biraz da yumuşatarak aktardı: Yerli otomobil markası en az 10-11 model yaratmak, çok sayıda parçayı biraraya getirmek demektir, gereken yatırım tutarları çok fazlaydı ve algısal anlamda marka yaratmak uzun bir süreçtir. Asıl önemli yorum ise röportajın sonundaydı: “Bu nedenlerle ben Türkiye’yi bir üretim merkezi olarak görüyorum...”

## Siz yapın biz satalım...

Herhangi bir yanlış anlaşılıma yer vermemek için sözkonusu ifadeyi kullanan kişinin kim olduğunu gözardı ederek incelemek gerekir, zira global yapılarda görevli bu seviye yöneticilerden ulusal yaklaşımları dikkate almalarını beklemek haksızlık olur. Uluslararası şirketlerin yönetim kademelerinde bu tip bir görüşün hakim olması son derece doğal; bu şirketler varolan düzenleri korumak, kendi çıkarlarını gözetmek zorunda.

Dolayısıyla kişisel kimlikleri bir kenara bırakır, bu bakış açısını global sermaye temsilcilerinin ortak yaklaşımı olarak görebilsek yapılan yorumun anlamı netleşir: “Ülkenizde her türlü altyapı mevcut, vergi seviyesi makul, işçilik maliyeti uygun, iş gücü eğitilmiş. Ben burada üretim yapar ve hem iç pazara hem de dış pazarlara satış yaparak iyi para kazanırım...”

Bu kadar basit: “Siz yapın, biz satalım, para kazanalım, size de vergi ödeyelim ve hesaplaşalım.” Dışarıdan bakıldığında basit ve ekonomik açıdan adil gibi görünen ama bu aslında içi seni, dışı beni yakar cinsten bir argüman.

## İşin anahtarı: Ortaklık anlaşmaları

Türkiye’de üretim yapan otomotiv markalarının hemen hepsi ağırlıklı yabancı sermaye yatırımı. Toyota, Honda gibi üreticiler tamamen yabancı sermaye yatırımı iken en büyük üç üretici Tofaş (Fiat), Ford Otosan ve Renault’da Türk yabancı hisse dağılımı eşite yakın, ancak bu firmalarda kullanılan temel teknolojiler yabancı kaynaklı. Motor, yürüyen aksam, aktarma organları ve aracın güvenlik donanımı tamamen yurtdışı stratejilere bağlı olarak tasarlanıyor, nerede üretileceği global olarak planlanıyor. Yapılan üretimlerde yerleştirme oranı yüksek görünen modellerimiz var, ancak yerleştirilen komponentlerdeki mühendisliğin tamamı yabancı kaynaklı. Bir bütün olarak Türkiye’de tasarlanıp üretilen önemli bir otomobil parçası (motor, şanzıman, motor yönetim sistemleri, elektronik aksam ve hatta süspansiyon gibi daha basit olanları bile) yok denecek kadar az.

Mühendisliğin yabancı kaynaklı olması üretim bizde olsa da uzun vadede bize kalıcı fayda sağlanmaması sonucunu getiriyor çünkü asıl değerli boyut olan entellektüel sermaye bize ait olmuyor. Daha da önemlisi üretilen ekonomik faydanın (kârın) da yabancı ortaklığın büyüklüğü ölçüsünde yurtdışına aktarılıyor olması: Tofaş’daki yabancı sermaye oranı %37.85, Ford Otosan’da %41.2. Bu iki örnekten daha fazla yerli gibi gördüğümüz Renault da ise durum daha kötü: Üretim yapan Oyak Renault’da yabancı ortağın payı %49, dağıtım şirketi Renault-Mais’de ise %51.

Aslında bu durumda teorik açıdan sorun yok, herşey tarafların ve ülke yönetiminin rızası (ve hatta teşviği ile) oluyor. Ülkemize yabancı sermaye gelmesinin esteklenmesi uzun yıllardır benimsenmiş bir devlet politikası.

Sorun bu yatırımların kendi eko-sistemleri ile beraber gelmesi ve bu sistemlerin uzun vadede o ülkenin, kendi kaynaklarından faydalanmasını engellemesi, ya da anlamsız hale getirmesi. Örneğin Tofaş'ın Türkiye'de ürettiği Doblo hafif ticari aracın motorunu yerli kaynaklarını kullanarak tasarlaması son derece anlamsız çünkü Fiat ailesinde bu araca uygun bir motor zaten var. Uygun motor seçiliyor, Türkiye'de sadece montajı yapılıyor. Hatta herhangi bir aracın üretilmesi takvime alındığında o araçta kullanılacak olan motor ve aktarma organlarının mühendisliği üretim başlamadan yıllar önce bir yerlerde şekillendirilmeye başlıyor bile.

Aslında bu sadece bize özgü bir durum değil. Herhangi bir markanın herhangi bir ülkede yapılan üretimi için de aynı çark işliyor. Yani bu düzen dünyanın her yerinde aynı şekilde çalışıyor: Araçlar dünyanın her yerinde üretiliyor ama üretim tesisleri çok sınırlı bir getiri elde ediyor, yerel anlamda kalıcı avantaj oluşmuyor.

Sistemde kalıcı olarak kazanan tek bir taraf var: **Üretim lisansını** elinde bulunduran markalar. Türkiye'deki üreticiler olarak bizler sadece bu markaların oluşturduğu eko-sistemin bir parçasıyız.

## **Ticari 'Eko-Sistemler'**

Daha çok doğal bilimlerde kullanılan ve 'unsurlarının birbirini beslediği ve bu sayede kendi kendine yeten sistemler' anlamına gelen eko-sistem tabiri son yıllarda ticari alanda da sıkça kullanılır oldu. Bizim örneğimizde üretim lisansını elinde tutan yapılar bu açıdan eko-sistemin sahibi olurken sistemin diğer unsurları (mesela bizim otomotiv üreticisi şirketlerimiz) bu sistemin sadece birer alt parçası olabiliyorlar.

Türkiye'de araç üretimi 1 milyonu çoktan aştı ve artmaya devam ediyor diye seviniyoruz ama bu artışın getirisi büyük ölçüde otomotiv eko-sisteminin sahiplerine gidiyor. Olaya sadece kâr paylaşımı açısından bakmak da büyük hata olur zira üretim arttıkça üretilen komponentler de artıyor yani daha çok sayıda motora, şanzımana, süspansiyon elemanına ihtiyaç duyuluyor. Bunlar da o markanın yarattığı eko-sistemin unsurlarından biri tarafından temin ediliyor. Bir çok örnekte markaların alt kuruluşları olarak kurulan ama farklı isimlere sahip yan sanayi üreticileri görmek mümkün.

Eko-sistemin her parçası geçici olarak birşeyler kazanıyor, ama gerçek anlamda sadece eko-sistemin sahibi kalkınıyor. Marka yaratabilir miyiz yaratamaz mıyız tartışmasının odaklanması gereken asıl soru bir markayı besleyecek eko-sistemi kurabilir miyiz kuramaz mıyız sorusudur.

Bunu ilk olarak Japonya, arkasından Kore yaptı, son 10 yıldır da Çin yapıyor: Kendi otomotiv markalarının nispeten kapalı ve korumalı bir lokal pazarda yapılanmalarını ve yavaş yavaş büyümelerini, teknoloji geliştirmelerini sağlayıp, iyice güçlendikten sonra ise global pazarlara açıyorlar.

Bizde klasik anlamda bir otomobil markası düşünüldüğünde bu tarz bir yaklaşımın oluşturulması zaten doygun bir yapıda olan otomotiv sektörü için gerçekçi görünmüyor; sektör yetkililerinin de her fırsatta "yaratamayız!.." yorumlarının nedeni bu.

Ancak teknolojik gelişimin çok hızlandığı ve çeşitlendiği bir dönemden geçmekte olduğumuzu unutmamalıyız; Özellikle otomotiv sektörünün temel teknik altyapısının içten yanmalı motordan elektrikli motora doğru kayarak teknik açıdan rekabet şartlarını belli bir ölçüde eşitlediğini varsaymak

yerinde olur. Bu geçiş dönemi içinde büyük fırsatlar barındırıyor. Eęer otomotiv alanında Őu ya da bu içerikte ulusal bir marka yaratma çabasına giriŐilecekse, doğru zaman bugün. Dn değildi, yarın ise çok geç olacak. Yapacaksak Őimdi yapmalıyız...

Önümüzdeki günlerde yaratılabilecek fırsatlar konusunda fikir cimnastiği yapmaya devam edeceğiz ama aslında yapılması gereken belli: Türkiye otomotiv markasını yaratmaya çalıŐmadan önce, yaratacağı markayı besleyecek yerli otomotiv eko-sistemini, yan, ürününü ortaya koyacak mühendisliği ve en azından belli bir süre için bu ürün için (gerekiyorsa suni yoldan) talep yaratmak zorunda.

Ulusal duyguları çok güçlü bir vatandaŐ değilim, ancak ticari açıdan kendi ülkemin kaynaklarının böylesine kolayca harcanmasına da üzülüyorum. Bu konuda belki de tesadüfen yaptığı bir konuŐma ile devlet görüŐü seviyesinde bir hareket yaratılmasına vesile olan BaŐbakanımız ilk elektrikli Renault Megane araca talip olduğunu okuyunca daha da üzülüyorum.

Çünkü baŐbakanımızın kullanacağı Türkiye'de üretilmiŐ bu elektrikli aracın, Türkiye için hiç ama hiç bir kalıcı faydası olmayacak. Biz baŐbakanımız yerli üretilmiŐ bir elektrikli araca biniyor diye sevineceğiz ama asıl fayda yine dıŐarıya gidecek.

Jean Pierre Vieux'nun telaffuz ettiği bakış açısı haklı çıkacak; biz yine yaratamamıŐ olacağız...

Sevgi ve saygılarımla

Yalçın Arsan

Yazarın diğer yazıları için [www.yalcinarsan.com](http://www.yalcinarsan.com)

Şubat 2011 Avrupa Binek Araç (Otomobil) Pazarı				
	Marka	Satış Adedi	Pazar Payı (%)	Geçen Yıla Göre Değişim (%)
1	VOLKSWAGEN	249.804	12,0	7,0
2	RENAULT	184.323	8,8	-3,3
3	FORD	158.369	7,6	-10,7
4	PEUGEOT	156.581	7,5	-2,9
5	OPEL/VAUXHALL	144.910	6,9	7,1
6	CITROEN	130.651	6,3	-5,9
7	FIAT	116.554	5,6	-24,4
8	AUDI	95.062	4,6	9,2
9	TOYOTA	92.637	4,4	-7,4
10	BMW	87.638	4,2	18,1
11	MERCEDES	77.527	3,7	7,9
12	SKODA	73.418	3,5	11,4
13	NISSAN	69.531	3,3	11,6
14	HYUNDAI	57.767	2,8	6,9
15	SEAT	45.073	2,2	1,2
		<b>2.087.121</b>		<b>0,1</b>

Avrupa otomobil pazarı şubat ayında biraz toparlandı ve toplamda geçen sene ile hemen hemen aynı noktaya geldi. Alman marka VW uzun süredir lider götürdüğü Avrupa binek araç segmentindeki birinciliğini rahat bir farkla ve arayı da açarak devam ettiriyor. Benzer şekilde Renault da Ford'la arasını biraz açarak ikincilik pozisyonunu kuvvetlendirdi. Avrupa otomobil pazarında Ocak ayında satışlarını geçen yıla oranla en çok artıran marka BMW (%18,1), Nissan (%11,6) ve Skoda (11,4) oldular. Geçen yıla göre en çok satış kaybeden markalar ise Fiat (%24,4), Ford (%10,7) ve Toyota (%7,4) oldular.

<b>Şubat 2011 Türkiye Toplam Araç Pazarı</b>				
	<b>Marka</b>	<b>Satış Adedi</b>	<b>Pazar Payı (%)</b>	<b>Geçen Yıla Göre Değişim (%)</b>
1	Ford	16.645	15,20	115,00
2	Renault	14.918	13,70	151,60
3	Fiat	14.530	13,30	204,10
4	VW	11.101	10,20	72,00
5	Hyundai	6.082	5,60	38,60
6	Toyota	5.449	5,00	90,80
7	Opel	4.889	4,50	148,00
8	Peugeot	4.238	3,90	45,00
9	Mercedes	4.045	3,70	127,00
10	Citroen	3.701	3,40	101,90
11	Chevrolet	2.588	2,40	100,60
12	Dacia	2.556	2,30	151,30
13	Nissan	2.019	1,80	154,30
14	Honda	1.639	1,50	22,70
15	BMW	1.443	1,30	150,10
	<b>Türkiye Toplam</b>	<b>109.164</b>		<b>104,71</b>

Türkiye Türkiye pazarındaki hızlı artış ve rekorlar devam ediyor. Toplam pazar şubat ayı sonunda ayında 100,000'in üzerine çıkarak ve geçen yılın iki mislinden daha yüksek bir rakamla kapandı. Yavaş giden Avrupa pazarının da etkisiyle muhtemelen ithal araçlar konusunda çok daha rahat olan Türk distribütörler yıla yüksek stok seviyeleri ile başladılar. Ford'un toplam pazardaki liderliği, Renault'nun da ikinciliğinin devam ettiği pazarda Şubat sonu itibarıyla ayında geçen yıla göre en yüksek artış sağlayan markalar Fiat, Dacia ve Nissan olurken geçen yıla göre satış adedi kaybı yaşayan marka yok.

Şubat 2011 Türkiye Binek Araç (Otomobil) Pazarı				
	Marka	Satış Adedi	Pazar Payı (%)	Geçen Yıla Göre Değişim (%)
1	Renault	11.463	16,60	154,9
2	Ford	7.310	10,60	148,0
3	VW	7.014	10,20	63,2
4	Hyundai	5.631	8,20	38,8
5	Fiat	5.402	7,80	170,9
6	Toyota	5.206	7,60	90,3
7	Opel	4.727	6,90	172,0
8	Chevrolet	2.588	3,80	100,6
9	Dacia	2.141	3,10	262,3
10	Peugeot	1.857	2,70	66,2
11	Nissan	1.702	2,50	154,0
12	Honda	1.639	2,40	22,7
13	Citroen	1.594	2,30	146,7
14	BMW	1.443	2,10	150,1
15	Audi	1.332	1,90	148,0
	<b>Türkiye Binek</b>	<b>68.872</b>		<b>107,2</b>

Binek araç (otomobil) pazarı toplam pazardan biraz daha fazla büyümeye devam ediyor: Segmenti geçen yıla göre %107'lik bir artışla şubat ayını kapadı. Bu segmentin lideri Renault'yu ikinciliği VW'nun elinden alan Ford izliyor. Hyundai, Fiat ve Toyota da il üçlünün biraz daha arkasında ama birbirlerine çok yakın adetlerle satış yapıyorlar. Otomobil segmentinin geçen yıla göre en çok kazananları Dacia, Opel ve Fiat markaları. Bu segmentte geçen yıla göre satış kaybeden hiç bir marka bulunmuyor.

Şubat 2011 Türkiye Ticari Araç Pazarı				
	Marka	Satış Adedi	Pazar Payı (%)	Geçen Yıla Göre Değişim (%)
1	Ford	9.335	23,20	94,7
2	Fiat	9.128	22,70	227,9
3	VW	4.087	10,10	89,5
4	Renault	3.455	8,60	141,3
5	Mercedes	2.772	6,90	206,6
6	Peugeot	2.381	5,90	31,9
7	Citroen	2.107	5,20	77,5
8	Mitsubishi	802	2,00	18,5
9	Scania	769	1,90	525,2
10	Isuzu	632	1,60	-8,8
11	Karsan	602	1,50	33,5
12	DFM	504	1,30	42,0
13	Hyundai	451	1,10	36,7
14	Dacia	415	1,00	-2,6
15	BMC	345	0,90	-42,5
	<b>Türkiye Ticari</b>	<b>40.292</b>		<b>100,7</b>

Ticari araç segmenti de geçen yıla oranla büyük artışta: Şubat ayı sonunda segment %100 yükselişte. Bu pazarda liderlik savaşı çok yakın: Fiat ve Ford neredeyse aynı adetleri satıyorlar. Ford kamyon ve orta ticari araçta daha üstün iken Fiat ise hafif ticari satışlarında öne çıkıyor. Bu segmentinin üçüncüsü ise VW. Bu segmentin geçen yıla oranla en çok satış kazanan markaları Scania, Mercedes ve Renault olurken satış kaybeden sadece üç marka var: Isuzu, Dacia ve BMC.