

# Türkiye Otomotiv Sektöründe Yeni Stratejik Yatırım Hedefleri 2015



# Araştırma Hakkında

Araştırmanın amacı Türkiye otomotiv sektörü yöneticilerinin sektöre yönelik öngörülerinin tespit edilmesidir. Araştırma KPMG Türkiye yönetiminde Otomotiv Distribütörleri Derneği (ODD), Otomotiv Sanayii Derneği (OSD) ve Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD), Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği (OYDER) ve bu derneklerin üyelerinin destekleriyle bir araştırma şirketi tarafından gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında dört derneğin üyelerine ortak yöneltilen genel soruların yanı sıra, her derneğin kendi üyelerine özel sorulara da yer verilmiştir. İlki 2012 yılında gerçekleştirilen çalışmanın her üç dönemdeki ortak soruları karşılaştırmalı olarak raporlandırılmıştır. Grafikler ait olduğu yılın raporuna göre düzenlenmiştir. Online anket yöntemi kullanılan araştırmada soru formu KPMG Türkiye liderliğinde hazırlanmış ve tüm derneklerin desteğiyle değerlendirilmiştir. 20 Kasım 2014 – 5 Ocak 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırmaya toplam dört derneğin yesi Türkiye otomotiv sektörünün lider şirketlerinin yaklaşık 200 üst düzey yöneticisi katılmıştır. Sonuçlar tüm dernek yeleri genelinde toplamda raporlandırılırken her derneğin örneklemini eşit paya sahip olacak biçimde ağırlıklandırma uygulanmıştir.

# Önsöz

**Türkiye otomotiv sektörü, büyük hedeflerine ulaşabilmek için önümüzdeki yıllarda yeni stratejik yatırımları hedeflemeli. Ürün özellikleri ve üretim teknolojilerinin çağ atlamasının beklendiği, yeni oyuncuların ve değişen müşteri kitlesinin pazara ağırlığını koyduğu ve dünya pazarlarının da yeniden düzenlendiği bir ortamda, otomotiv sektörü stratejisini belirliyor.**

Bu sene üçüncüsünü sizlere sunduğumuz KPMG Türkiye Otomotiv Yöneticileri Araştırması'nın 2015 sonuçlarına göre önümüzdeki 5 yıl için pazarın büyümesi ve üretimin artması öngörüsü devam ediyor. Ancak bu sene katılımcıların sanayi ile pazar arasında daha net ve doğrudan bir bağlantı kurduğunu görüyoruz. Sanayinin istenen seviyelere gelebilmesi için pazarın da büyümesi şart. Yüksek satış vergileri, sektörün büyümesi için aşılması gereken en önemli engel olarak değerlendiriliyor. Sanayi ve iç pazar dengesi, ülkenin dış ticaret dengeleri de dikkate alınarak, iyi bir şekilde oturtulursa, Türkiye otomotiv sektörünün önü açık görünüyor. Bu konunun önemi nedeniyle tüm tarafların bir araya gelip yeni bir strateji ve eylem planı üzerinde anlaşarak ilerlemesi önem taşıyor.

Ar-Ge ve kritik teknoloji yatırımları ana sanayi ve tedarik sanayisi tarafından öne çıkan konular olarak belirlendi. Türkiye otomotiv sektöründe hâlihazırda var olan üreticiler yatırımlarını artırmaya devam ediyor. Ancak bir sonraki aşamaya geçebilmek ve üretimdeki katma değeri artırmak için yeni stratejik yatırımları hedeflemek gerekecek. Bunlar yeni yatırımcıların Türkiye'ye çekilmesi veya yeni teknolojilere yatırım olabilir. Bu alan çok geniş olsa da bağlantı (connectivity), baş üstü göstergesi [Heads-Up Display], otonom/şoförsüz araç vb şu an Türkiye'de olmayan ürün özellikleri ya da üretim tarafında katmanlı üretim

ve 3 boyutlu baskı gibi güncel teknolojilere yatırım yapmak bir seçenek olabilir.

Diğer yandan, çok iddialı bir seçenek olarak, gelecek teknolojilerde bir oyuncu haline gelmek de hedeflenebilir.

Serbest ticaret anlaşmaları da bu sene önemi artan konular arasında yer alıyor. Bir yandan gelişen pazarların önemi artıyor ve Türk şirketleri de küresel rekabet içinde olmaları nedeniyle bu pazarlara en iyi şartlarda girebilmek için ikili serbest ticaret anlaşmalarına büyük önem veriyorlar. Diğer yandan AB ve ABD de ticaretlerini artırmak için TTIP (Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı) anlaşmasını tartışıyor ve bu anlaşma, Türkiye için önemli sonuçlar doğurabileceği gibi, Türkiye'nin ana pazarı olan AB'de de rekabeti artıracak. Aile şirketlerinin yoğun olduğu tedarik sanayisinde küreselleşme ile birlikte kurumsallaşma ve stratejik yol haritalarının da oluşturması gerekecek.

KPMG Türkiye 2015 Otomotiv Yöneticileri Araştırması'nı hazırlarken bizi destekleyen, sektörün önemli dört derneği ODD, OSD, OYDER ve TAYSAD'a teşekkür ediyoruz.

Araştırmamızın otomotiv sektörünü takip eden yöneticiler için faydalı bir kaynak olacağını umar, iyi okumalar dilerim.

Saygılarımızla,



**Ergün Kış**  
**KPMG Türkiye**  
**Otomotiv Sektör Lideri**  
Şirket Ortağı, Denetim







# İçindekiler



Yönetici özeti 6

I. Genel 8

II. Pazar 25

III. Sanayi 43

IV. Ek Veriler ve Rakamlar 65



# Yönetici Özeti

## GENEL



- Vergilerin önemi giderek artıyor. Hurda araç programı ve çevre dostu araçlar da önem kazanıyor.
- Yöneticilerin %88'lik bir kısmı pazarın büyüyeceğini öngörüyor, ancak büyümenin yavaşlaması bekleniyor.
- Vergi yükleri otomotiv sektörünün büyümesinde %13'lük bir farkla en önemli konu.
- Katılımcıların %63'ü BRIC\* otomotiv üreticilerinin Avrupa pazarına girmesini ve bu yatırımların kısa sürede gerçekleşmesini bekliyor.
- Doğu Avrupa ülkelerinin puan kaybetmesi Türkiye'ye büyüme fırsatı olarak yansımadı.
- Türkiye otomotiv sektöründe, önümüzdeki 5 yıl için yeni yatırım beklentisi önemli oranda azaldı.
- Yatırım ortamının iyileştirilmesi ve iç pazarın büyümesi, yeni bir yatırım gelmesi için en önemli koşullar.

\* BRIC: Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin.



## Şirketler doğru teknolojileri seçiyor mu?



Otomotiv sektöründe hangi konular öne çıkıyor?

Sürdürülebilir büyüme için en iyi şekilde konumlanmış olanlar kimler?



Güvenliğe ne kadar önem veriliyor?



## PAZAR

### ODD

- Pazar tarafında vergiler, milli gelir artış hızı ve kriz sonrası Avrupa'nın geleceği bu sene de en önemli konular arasında.
- Pazardaki başarının %25 oranında fiyat ve satış teşviklerine bağlı olduğuna inanılıyor. Finansal hizmetler de buna dahil edilirse toplam oran %47'de seyrediyor.
- Yöneticilerin çoğunluğu kâr merkezlerinde kârlılıkların azalmasını bekliyor.
- Müşteri memnuniyetinin yolu, müşterinin ihtiyaçlarına özel satış, servis ve yan hizmetlerinden geçiyor.
- Güvenlik özellikleri alım kararlarında önem kazanarak yakıt verimliliğinden sonra ikinci sıraya yerleşti.
- Servis ve yedek parçanın yanında iletişim üçüncü en önemli satış sonrası hizmet konusu.
- Katılımcıların %86'sı oto kiralama sektöründeki büyümenin, otomotiv pazarının en az %10 üzerinde gerçekleşmesini bekliyor.

### OYDER

- "Kârlılığın alınan riskleri karşılamaması" ve "Sağlayıcılar ile ilişkilerdeki eşitsizlik", büyük bir farkla yetkili satıcılık mesleğinin en önemli konuları.
- "Sektör hakkındaki hükümet politikaları" ve "Ekonomik çalkantılar ve istikrarsızlık", mesleği etkileyen en önemli dış faktörler.
- Yetkili satıcılar 5 yıl içinde "MTV (Motorlu Taşıtlar Vergisi) sisteminin emisyonu bağli olarak değişmesini" bekliyor.
- 4 yetkili satıcıdan 3'ü "Araç alımının halen sınıf tanımında sosyal bir etkisi" olduğuna inanıyor.
- Yetkili satıcıların önümüzdeki 5 yıllık süreçte "profesyonel olarak kullanılmış araç (2.el) satış organizasyonu" kurmaları bekleniyor.



## SANAYİ

### OSD

- Üreticiler önümüzdeki 5 yılda üretimin artacağından %100 emin.
- Kapasite artışı beklentisinde daha düşük seviyeye doğru bir eğilim var.
- Türkiye'ye yeni bir yatırım gelmesinin önündeki engellerin başında bu sene, çok büyük bir artışla iç pazarın yetersizliği geliyor.
- Gelişmekte olan pazar ülkeleri ile ikili anlaşmaların önemi artıyor.
- Ar-Ge ve ürün geliştirme faaliyetlerine verilen önem halihazırda çok yüksek bir seviyedeysen daha da önem kazandı.
- Yeni araç projelerinde tedarik sanayisi ile ortak tasarımda en önemli konu olan Ar-Ge ve test altyapısının kurulmasına verilen önem daha da arttı.

### TAYSAD

- Ar-Ge bu sene de tedarik sanayisinin öncelikli konusu. Tedarik zinciri yönetimine gösterilen ilgi ise düşüyor.
- Elektrikli/elektronik araç teknolojileri bu sene en olumlu stratejik yatırım alanı olarak değerlendiriliyor.
- Yeni küresel yatırımlar için teşvik ve yatırım ortamının iyileştirilmesinin yanında Ar-Ge işbirliği ihtiyacının da altı çiziliyor.
- Rusya %14'lük bir düşüşe rağmen ilk sıradaki yerini korurken Çin arayış kapatmaya başladı. Doğu Avrupa ülkelerine ilgi ise yeniden artıyor.
- Rusya'ya yatırım planları gerilerken Çin, Doğu Avrupa, Almanya ve Hindistan önem kazanıyor.



Tüketicinin taleplerine yön veren nedir?

## Genel Öncelikli Konular

### Türkiye otomotiv pazarında önümüzdeki beş yıllık dönemde, hangi konular/gelişmeler öncelikli olacaktır?

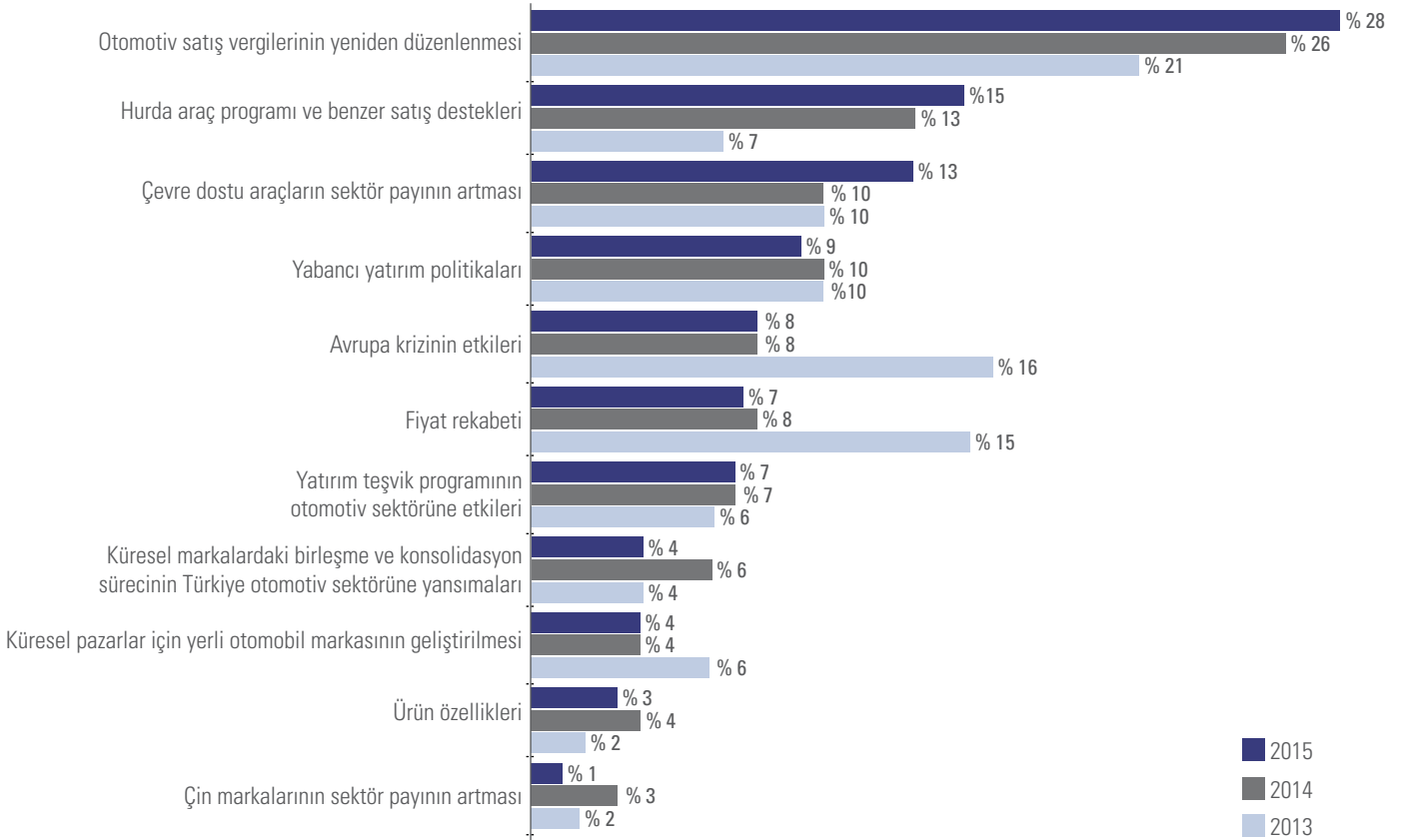
Otomotiv satış vergilerinin yeniden düzenlenmesi, halihazırda üst seviyede olmasına rağmen bu sene tekrar önemli bir artışla ilk sırada yer alıyor. Bu konu sektörün en önemli sorunu olmaya devam ediyor.

Aynı zamanda hurda araç programı da önemli bir artış gösterdi. Geçen sene de ikinci sırada yer alan bu konu ikinci sıradaki yerini korurken zaten yaşlı olan araç parkı biraz daha yaşlanmış oldu.

İlgi çeken bir diğer konu ise; “çevre dostu araçların sektör payının artması” seçeneğinin bu yılki sonuçlar arasında yine en büyük artışı göstererek 3. sırada yer alması.

**Vergilerin önemi giderek artıyor. Hurda araç programı ve çevre dostu araçlar da önem kazanıyor.**

### Otomotiv pazarında gelecek beş yıllık dönemde öncelikli olacak konular







**Mustafa Bayraktar**

ODD Yönetim Kurulu Başkanı

Üç senedir yapılmakta olan ve sektörümüze önemli ışık tutan KPMG'nin bu değerli çalışması gösteriyor ki; ülkemizde vergi hadlerinin satış fiyatlarına yüksek yansımalarının olumsuz etkileri, yaşlı araç parkının gençleştirilmesi gereği ve ülkemizde yatırım ortamının iyileştirilmesi ihtiyacı, otomotiv sektörü için başlı çeken sorunlar olmaya devam ediyor.

2014'ün ilk yarısı sektörümüz adına çok zorlu geçti, ikinci yarıda ise bir miktar toparlanma gerçekleşti ve 2014 sonunda otomobil ve hafif ticari araç pazarı %10 düşüşle 767 bin 681 adetlik bir satışa ulaştı. Ağır ticariyi de dikkate aldığımızda 807 bin 486 adetlik bir otomotiv pazarı gerçekleşti. İç pazardaki zorluklara karşın, 2014 ihracatımız için olumlu bir yıl oldu. Avrupa'nın toparlanma sürecine girmesi ve yeni modellerin de lanse edilmesiyle ihracatımız %7 oranında arttı. Üretimde de %4 oranında bir büyüme gerçekleşti.

2015'i ise bilinmeyenlerle dolu bir yıl olarak tanımlayabiliriz. Ekonomimizin ve sektörümüzün gidişatının konjonktürel gelişmelere bağlı olarak değişim göstermesi muhtemel.

Buna karşılık ABD pazarındaki toparlanmanın etkilerini ve ABD Merkez Bankası FED'in para politikalarının nasıl gelişeceğini yakından izlemek gerekiyor. "Faiz artırmı 2015'te olur mu? Hızlı mı olur yavaş mı olur?" gibi konular bizi de etkileyecektir. Yine yurtiçinde enflasyonu, cari açığı ve reform hareketlerini yakından izlemekte fayda görüyoruz. Tüm bu olası gelişmeler arasında olumlu olanların sayısı ne kadar fazla olursa, otomotiv sektörü de o kadar olumlu etkilenecektir. Tahminimiz, 2015'te bir önceki yıla göre bir miktar daha iyi sonuçla 825 ile 875 bin adet arasında bir pazar gerçekleşeceği yönünde.

Sektörümüzün en önemli problemlerinden birisi maalesef "yaşlı araç parkı" olmaya devam ediyor. Bugüne kadar gerçekleştirilen çalışmaların ağır ticari araçlar için verdiği olumlu sonuçları görüyoruz ve bunların ilave önlemlerle otomobilleri de kapsayacak şekilde geliştirilmesini arzu ediyoruz. Bu konunun 2015'te gündeme geleceğini ve araç parkımızı gençleştirmek üzere her platformda dile getirdiğimiz önerilerin uygulamaya geçirileceğini umuyoruz.



## Genel Otomotiv Pazarı Büyükülüğü Tahmini

**2013\* yılında 664.655 adet otomobil, 188.723 adet hafif ticari araç ve 39.746 adet ağır ticari araçla birlikte toplamda 893.124 adet olarak gerçekleşen Türkiye otomotiv pazarına yönelik beş yıl sonraki beklentiniz nedir?**

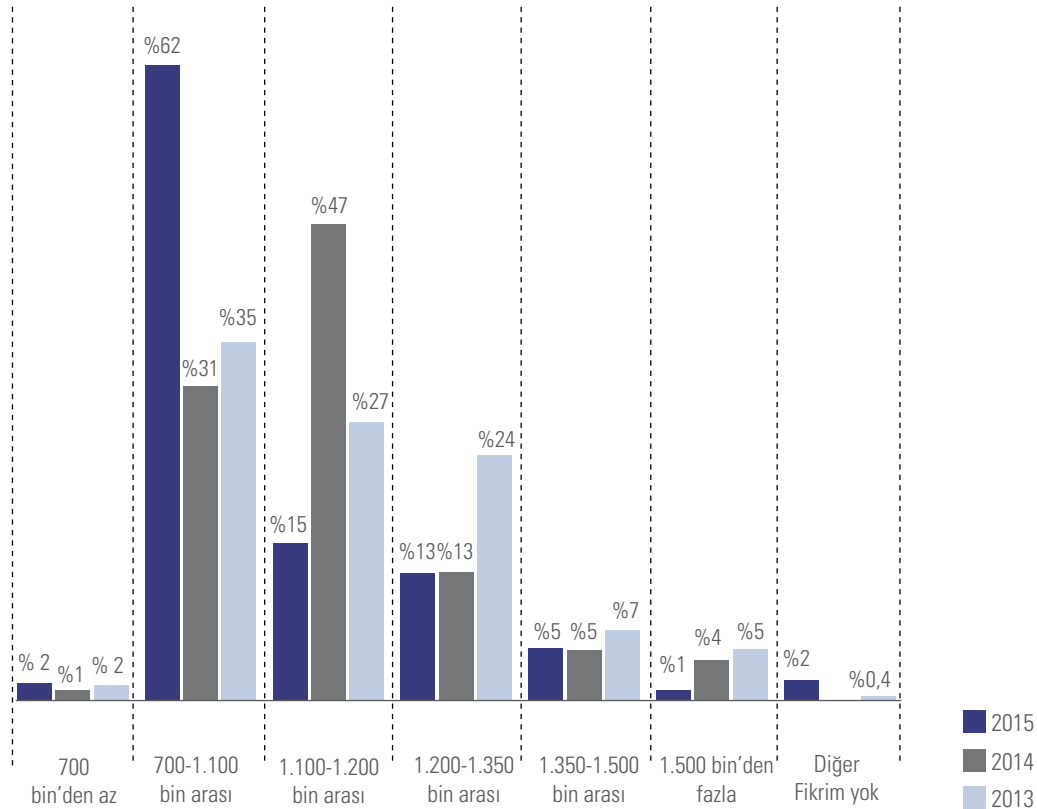
2014 yılında Türkiye'deki otomotiv pazarının %10 küçülmesine rağmen gelecek beş yıl için yine de bir büyüme beklentisi var. Özellikle vergilerden kaynaklı olan zorluklar doğrultusunda büyüme beklentileri eskisi kadar iyimser değil.

2003 yılında Türkiye'de 1000 kişiye 95 araç düşerken, son 11 yılda görülen büyümeyle birlikte bu rakam 2013 yılında 164'e, 2014 yılında ise 173'e yükseldi.

Araştırmanın bulgularına göre, Türkiye otomotiv sektörü yöneticilerinin pazarın büyümesine yönelik beklentileri geçen sene %92 seviyesindeyken, bu yıl hafif bir düşüş ile bu oran %88'e geriledi. İlgi çekici bir nokta şu oldu: %32'lik bir kısım 2013 yılına göre görüşünü değiştirdi. Geçen sene pazarın 1,1 milyon adetini üzerinde olmasını bekleyen katılımcılarla aynı oranda katılımcı bu sene büyümenin yavaşlamasını öngörerek pazarın 1,1 milyonun altında kalmasını bekliyor.

**Yöneticilerin %88'lik bir kısmı pazarın büyüyeceğini öngörüyor, ancak büyümenin yavaşlaması bekleniyor.**

### Beş yıllık dönemde büyüme beklentileri



\* Raporun çalışmaları 2014 yılı içinde başladığından dolayı 2013 rakamları üzerinden ilerlenmiştir.

## Genel

# Otomotiv Pazarının

## Büyümesinde Etkili Faktörler

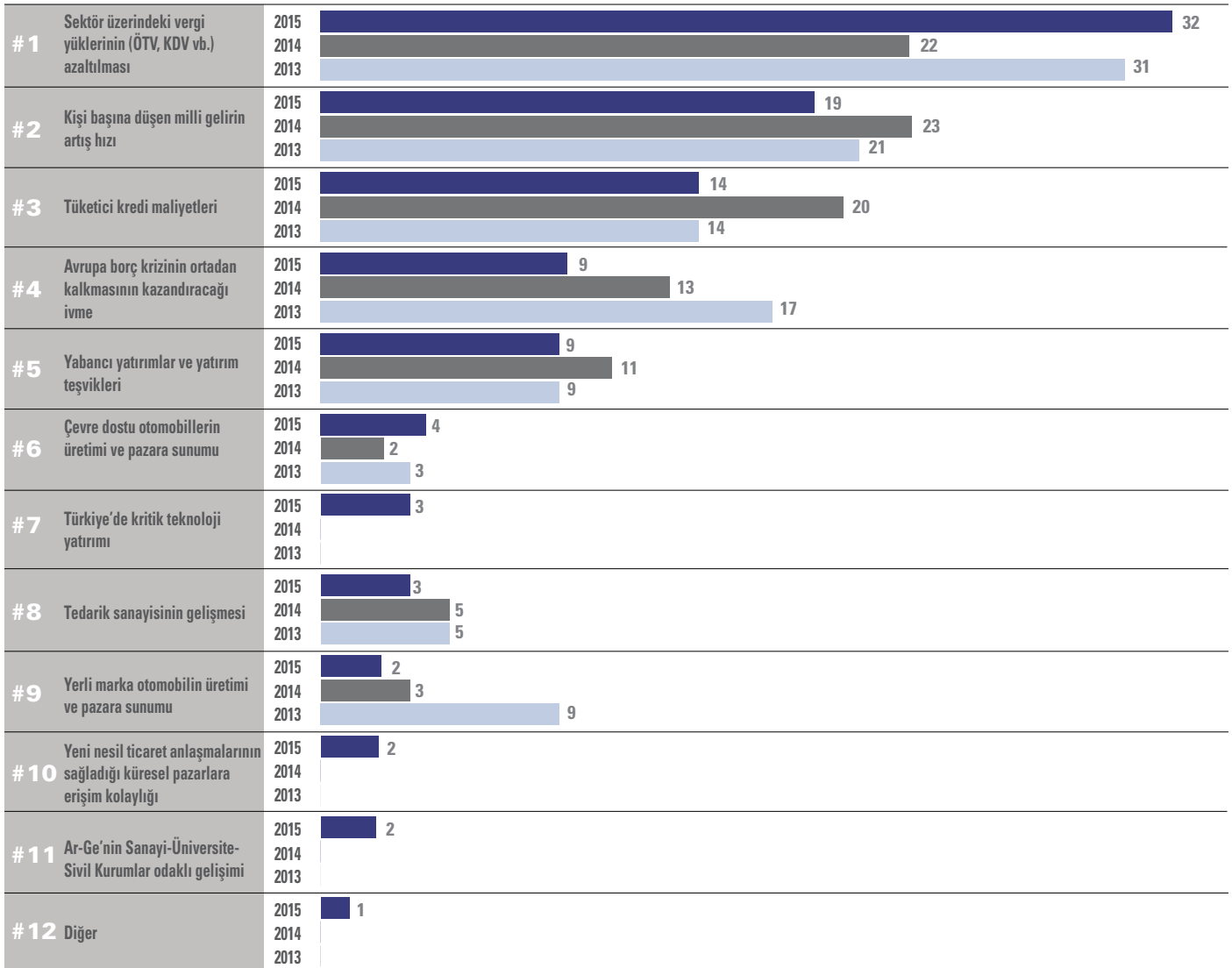
### Türkiye otomotiv sektörünün önümüzdeki beş yıllık dönemde büyümesinde etkili olacak faktörler neler olacaktır?

Geçtiğimiz yıl sektörün büyümesinde vergi yüklerinin azaltılmasına verilen önem bir ölçüde azalmışken, bu yıl yeniden %10'luk ciddi bir artışla, katılımcıların %32'si bu konuyu ilk sıraya yerleştirdi.

"Kişi başına düşen milli gelirin artış hızı" ve "tüketici kredi maliyetleri" seçeneklerindeki düşüş, "sektör üzerindeki vergi yüklerinin (ÖTV, KDV, vb) azaltılması" seçeneğine yansdı.

**Vergi yükleri otomotiv sektörünün büyümesinde %13'lük bir farkla en önemli konu.**

#### Beş yıllık dönemde sektörün büyümesine etki edecek faktörler







Z. Alp Gülan

OYDER Yönetim Kurulu Başkanı

## Çevreye Duyarlı ve Daha Güvenli Araçların Kullanılması için Düzenlemeler Yapılması Gerekli

ÖTV artışı, kurlardaki artış, BDDK düzenlemeleri, faiz artışları gibi olabilecek tüm olumsuzlukların bir araya gelmesi ile başlayan 2014 yılının son çeyreğinde gerçekleşen artış ve yılsonunda gelinen durum, 2015 yılına daha iyimser bakmamıza olanak sağlamıştır.

Dünyada 2015 yılı için satış beklentisi 90 milyon adedin üzerindedir ve Türkiye’de de pazarın artış göstererek 800-850 bin arasında tamamlanması beklenmektedir. Hala her 1000 kişiye düşen araç sayısında tüm Avrupa ülkelerinin altında kalan ülkemizde satış anlamında gidilecek çok yol olduğunun farkındayız ve ilave vergiler olmaması ile pazarın daralmayacağı görünümünün, yeni yatırımların önünü açacağına inanmaktayız.

Sektördeki en önemli beklentilerimizden biri de ekonomik ömrünü tamamlamış araçlar ile ilgili olarak sürekli bir uygulamanın başlatılmasıdır. Ekonomik ömrünü tamamlamış araçlar için yapılacak bir uygulamanın çevre, araç ve yaya güvenliği için büyük yarar sağlayacağına inanmaktayız.

Türkiye’de 20 yaş üstünde 1 milyon 650 bin adet otomobil ve 230 bin adet hafif ticari araç bulunmaktadır ve “20 yaş ve üstü eski teknoloji araçların CO<sub>2</sub> (karbon dioksit) salımı 220 gr/km iken yeni nesil araçlarda ortalama oran 130 gr/km’dir. Avrupa’da yapılan hesaplara göre yaşlı bir aracın yarattığı hava kirliliğini temizlemek için araç başına harcanan rakam 8 bin 494 avrodur. Şu anda bu rakamın dörtte biri

dönüşüm için harcarsa eski teknolojiye sahip birçok araç trafikten çekilebilecektir. Yeni araçlardaki yeni teknolojiler ile araç güvenliğinin artması ve çevresel etkiler dışında ekonomik ömrünü tamamlamış araçlar ile ilgili sürekli bir uygulama, pazarın canlanmasına da imkân tanıyacaktır.

İyi yapılan düzenlemelerin faydalarını ASBİS ve kullanılmış araçların satış-devir uygulamalarında çok net bir şekilde görebilmekteyiz. ASBİS uygulamaları araç tescil işlemini son derece kolay bir hale getirmekle kalmamış, kamunun üzerinden önemli bir yükün de alınmasını sağlamıştır.

Kullanılmış araç satış-devir işlemlerinin tek noktadan ve sadece 100 TL ile yapılması sayesinde de 1.400.000 adet yıllık kullanılmış araç devri sayısı 5.5000.000 adede çıkmış bu sayede 2. el ticaretin büyük oranda kayıt altına girmesi, devir yapılamaması nedeniyle oluşan davaların ortadan kalkması, işlemin hızı ve kolaylığı gibi hem kamunun hem otomotiv ticareti yapan tacirin hem de son kullanıcının lehine büyük gelişme göstermiştir.

Arzumuz, ihracat birincisi sektörümüzü daha da ileri götürecek tüm düzenlemelerin kısa sürede hayata geçebilmesidir ve bu konuda üzerimize düşen her türlü konuda sektörümüzdeki tüm paydaşlarımızla çalışma arzusundayız. Bu değerli çalışma için tüm derneklerimize ve KPMG ailesine teşekkür ediyorum.

## Genel BRIC Ülkelerinin Avrupa Pazarına Girişi

### BRIC ülkelerinin (özellikle Çin'in) otomotiv üreticilerinin Avrupa pazarına girmesini bekliyor musunuz?

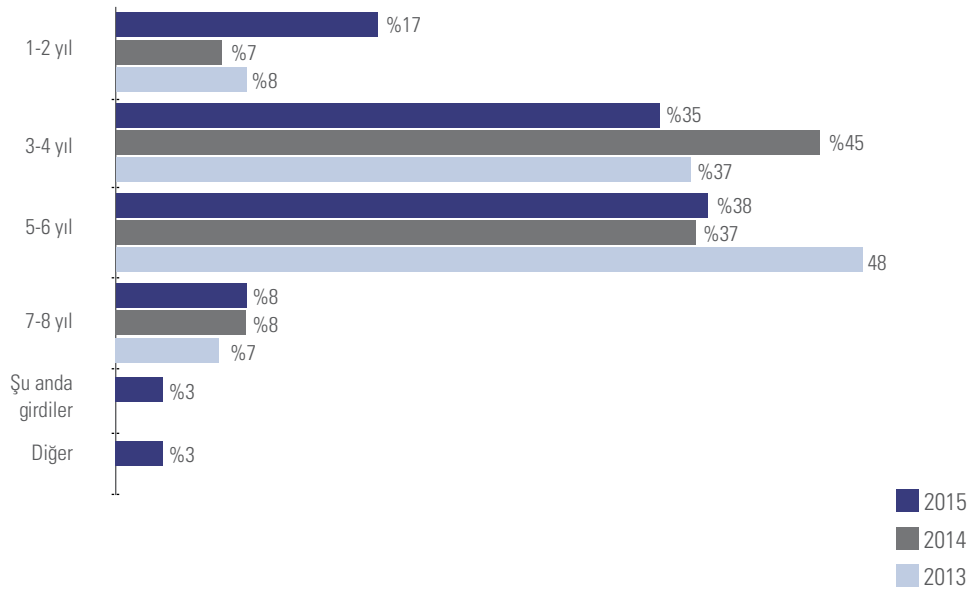
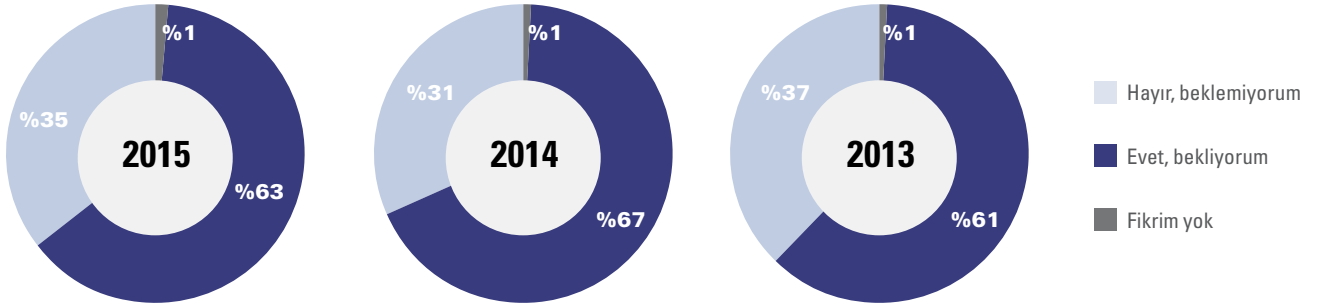
BRIC üreticilerinin Avrupa'ya yatırım yapmasını bekleyenler çoğunluğu oluşturmaya devam ediyor, ancak beklenti %67'den %63'e geriledi.

Katılımcıların %52'si yatırımların önümüzdeki 4 yıl içinde gerçekleşmesini bekliyor. 1-2 yıl içinde bekleyenlerin oranının %10'luk bir artış göstermesi de dikkat çekici bir nokta.

Çinli yatırımcıların son yıllarda Türkiye'de ve bölgede farklı sektörlerde yaptıkları yatırımların otomotiv sektöründeki beklentilere de yansımış olduğunu düşünebiliriz.

**Katılımcıların %63'ü BRIC otomotiv üreticilerinin Avrupa pazarına girmesini ve bu yatırımların kısa sürede gerçekleşmesini bekliyor.**

### BRIC ülkelerinin otomotiv üreticilerinin Avrupa pazarına girme beklentisi





Kudret Önen

OSD Yönetim Kurulu Başkanı

## Otomotiv Sanayisinin 2015 Yılı Beklentileri ve Yeni Yatırımların Çekilebilmesi İçin Yapılması Gerekenler

Yatay gelişiyeceği tahmin edilen iç talebe rağmen 2015 yılında da ihracat artışı ile üretimin 2014 yılı üzerinde gerçekleşeceği beklenmektedir. Yeni yatırım projelerinin de 2015 sonu ve 2016'da devreye girmesi ile birlikte ülkemiz, hafif ticari araç üretiminden sonra otomobil üretiminde de Avrupa'da önemli merkez olmayı hedeflemektedir.

2015 yılında da kurlardaki artış yanında kredi kullanımını sınırlandıran önlemler ve orta vadeli plandaki diğer benzeri düzenlemeler neticesinde pazarda yatay bir gelişme bekleniyor.

Sanayimiz, 2015 yılı için öngörülen 170 milyar dolar ihracat içinde yüzde 14-15 pay ile sektörler arasındaki birinciliğini sürdürecektir. İhracat pazarımızda, AB ülkeleri ile birlikte ABD pazarı ağırlığını koruyacaktır.

Diğer taraftan 2014 yılı itibarı ile Bilim, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı verilerine göre, faaliyet gösteren 165 Ar-Ge merkezi içinde 50 Ar-Ge merkezi ile otomotiv sanayimiz, ilk sıradadır.

22. Bilim, Teknoloji Yüksek Kurulu tarafından onaylanmış bulunan "Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi 2011-2016"da hedef, Ar-Ge ve yenilik kapasitesinin önemli düzeyde geliştirilmesine yönelik elde edilen başarının 2011-2016 döneminde ivmelenerek sürdürülebilirliğinin sağlanması, sanayimizin öncelikli beklentileri arasında yer almaktadır.

Yatırımlarda Devlet Yardımları mevzuatı otomotiv sanayimizi teşvik eden etkin hükümler taşımaktadır ancak bununla birlikte iç pazarda talebi de istikrarlı olarak genişletecek dengeli bir vergi sistemi stratejik önem taşımaktadır.

Sanayimizin geleceği ve sürdürülebilir büyüebilmesi için:

- Sağlanan teşviklerden sonra hız kazanan yatırımların başarı ile uygulamaya geçmesi,
- Pazarda talebi olumsuz etkileyecek vergi artışı gibi sürpriz kararların alınmadığı bir ortamın oluşması,
- Yavaş ama sürdürülebilir büyümeyi yakalamış bir pazar ile güvenli bir ortam yaratılması,
- Yeni yatırımcıların dikkatini çeken güçlü bir pazar ve küresel Ar-Ge merkezi olma imkânı desteklenmelidir.

Bu çerçevede, Ar-Ge altyapı çalışmalarının kısa süre içinde tamamlanması ile yurt dışında yapılan test ve Ar-Ge çalışmalarının yurt içinde yapılması ve böylelikle kaynak ve zaman tasarrufu sağlanması hedeflenmektedir. Otomotiv Sanayii Strateji Belgesi'nde ilk hedef olarak yer alan "Ar-Ge Altyapısının İyileştirilmesi Hedefi"nde Ar-Ge altyapısı kapsamındaki test pistinin kurulması ile ilgili çalışmaların hızlandırılması ve en kısa zamanda sonuçlandırılması sanayimiz için büyük önem taşımaktadır.



## Genel

## BRIC Ülkelerinin Avrupa Pazarına Girerken Tercih Edeceği Ülkeler

**BRIC ülkelerinin (özellikle Çin'in) otomotiv üreticilerinin küresel pazara girmesi durumunda (Avrupa pazarına yönelik üretim üssü olarak) öncelikle hangi ülkeleri tercih edeceklerini düşünüyorsunuz?**

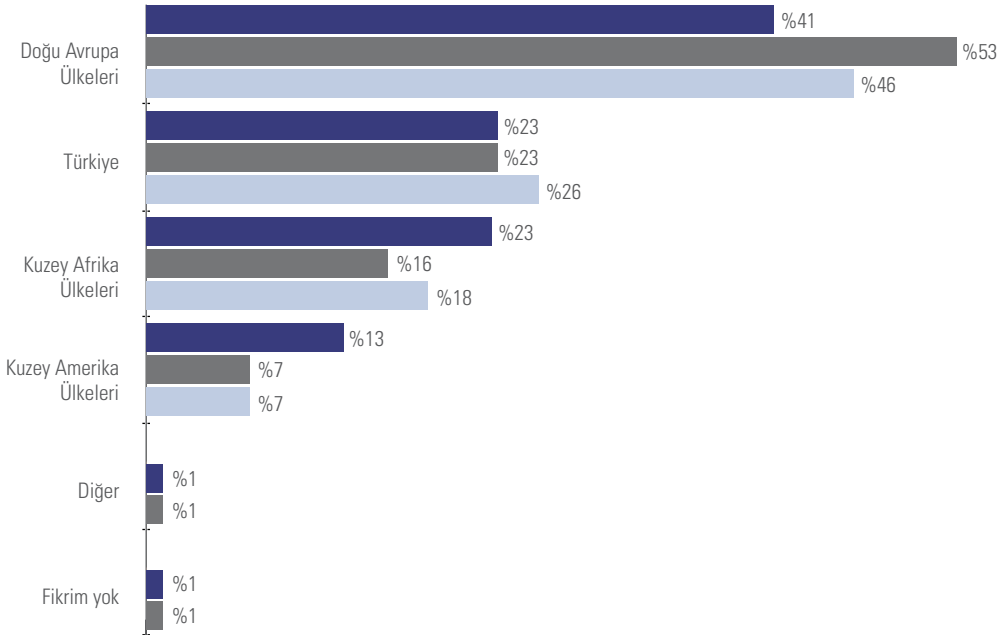
Bu soruya verilen cevaplara göre Türkiye bir önceki seneye göre yerini korudu. Hala %23'lük bir kısım Türkiye'yi bu konuda avantajlı görüyor.

Türkiye'de üretilen araçların %60 ile %80 arasındaki kısmı her yıl ihraç ediliyor ve bu trend artış gösteriyor. Türkiye'nin bu anlamda bir üretim üssü olduğunu net olarak görebiliyoruz. Ancak Doğu Avrupa ülkeleri yatırım yapılabilen ülkeler arasında hala birinci sırada olmasına rağmen avantajını kaybederken, bu bir fırsat olarak Türkiye'ye yansımadı. BRIC ülkelerine giriş kapısı olmaya en önemli aday ülkeler arasında Kuzey Afrika ülkeleri (%23) ve Kuzey Amerika ülkeleri (%13) önemli artış gösterdi.

Üretimin tekrar ABD'ye kayma beklentisi dikkat çekici bir nokta olarak görülüyor. Burada ABD pazarının yeniden büyümesi ve enerji maliyetlerinin düşüşü etkili oldu. Güney Amerika ve Rusya bölgelerinin hiç tercih edilmemesi ise ilgi çekici noktalardan biri.

**Doğu Avrupa ülkelerinin puan kaybetmesi, Türkiye'ye büyüme fırsatı olarak yansımadı.**

### BRIC ülkelerinin Avrupa pazarına girerken üretim üssü olarak tercih edeceği ülkeler



■ 2015  
■ 2014  
■ 2013



Ergün Kış

KPMG Türkiye Otomotiv  
Sektör Lideri, Şirket Ortağı,  
Denetim

## “Bir şey olmaz!?”

“Bir sorunun olmaması en büyük sorundur.”\*

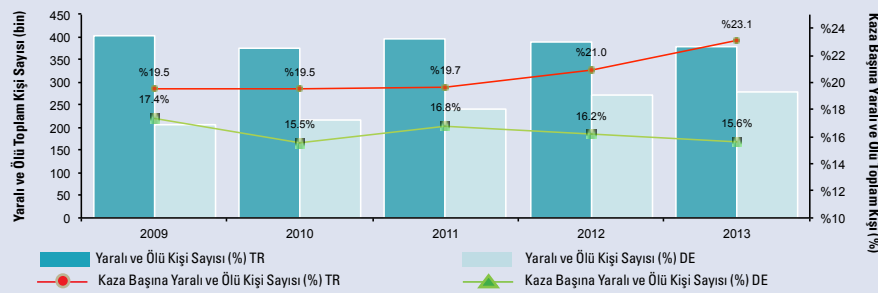
Otomotiv yöneticilerine göre önümüzdeki 5 yıllık süre içerisinde tüketicilerin alım kararlarında etkili en önemli konulardan bir tanesi güvenlik konusu olacak. Geçtiğimiz yıllarda bu konuya en önemli konular arasında yer verilmiyordu. Bu durum neden değişti? Güvenlik gerçekten bu kadar önemli mi?

Bu konunun son derece önemli olduğunu vurgulamak için özel bir görüş yazısı hazırlamak istedik.

2009-2013 arasındaki verilere göre Türkiye’de gerçekleşen trafik kazalarının toplamına baktığımızda olumlu bir gelişme görebiliyoruz. Araç sayısına oranladığımızda Türkiye’de kaza oranı %14,8’den %13,0’a geriledi. Ancak kendimizi bu konuda daha gelişmiş ülkeler ile kıyasladığımızda hala çok gelişme alanı olduğunu görebiliyoruz. Almanya’da aynı yıl trafik kaza oranı %5,6 olarak gerçekleşti.

Yaralı ve ölümlü kazalara baktığımızda durum daha ciddi. 2009’da kazalarda ölen kişi sayısı 4324 iken, bu sayı 2013’te %15 azalarak 3685’e düştü. Bu iyi bir gelişme olsa da toplam yaralı ve ölü sayısına baktığımızda aynı dönemde %35’lik bir artış olduğunu görüyoruz. Burada hem gelişen araç güvenlik sistemlerini dikkate aldığımızda hem de bu konuda daha gelişmiş ülkelerdeki durumla kıyasladığımızda bu sayının çok yüksek olduğu ortaya çıkıyor.

Almanya (DE) ve Türkiye (TR) trafik kazalarında kaza başına düşen yaralı ve ölü sayısı karşılaştırması



Kaynak: Almanya İstatistik Kurumu

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/TransportVerkehr/Verkehrsunfaelle/VerkehrsunfaelleJ2080700137004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/TransportVerkehr/Verkehrsunfaelle/VerkehrsunfaelleJ2080700137004.pdf?__blob=publicationFile)

Aşağıdaki unsurlar trafikte güvenliğin sağlanması için kritik önem taşıyor:

### 1. Araç özellikleri

- Pasif güvenlik sistemleri
- Aktif güvenlik sistemleri

### 2. Devlet düzenlemeleri

### 3. Eğitim & duyarlılık

### 1. Araç özellikleri:

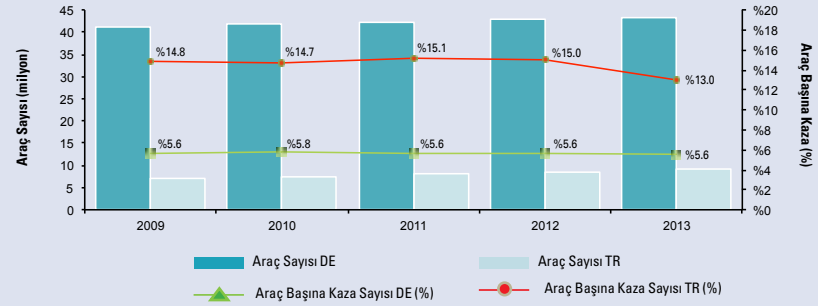
#### • Pasif güvenlik sistemleri

Hava yastıkları ya da yolcu kompartımanı gibi inovasyonlar araç güvenliği için verilebilecek iyi örnekler. Emniyet kemeri ise tüm araçlarda yer alan ve en çok bilinen pasif güvenlik sistemidir.

\* Taiichi Ohno (1912-1990), Toyota Motor Corporation eski Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve yalın üretim olarak bilinen Toyota Üretim Sistemi’nin kurucu babası.

<sup>1</sup> Türkiye’de 18.06.1986 tarihinden itibaren “şehirlerarası karayollarında otomobil ve tescil bakımından otomobil gibi işlem gören arazi taşıtları ve minibüslerde sürücüsü ve yanında oturan yolcular için” emniyet kemeri uygulaması başlatılmıştır.

Almanya (DE) ve Türkiye (TR) trafiğe kayıtlı araç ve kaza sayısı karşılaştırması



**Kaynak:** Almanya İstatistik Kurumu

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/TransportVerkehr/Verkehrsunfaelle/VerkehrsunfaelleJ2080700137004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/TransportVerkehr/Verkehrsunfaelle/VerkehrsunfaelleJ2080700137004.pdf?__blob=publicationFile)

Araçlardaki “emniyet kemerini takınız” uyarısından kurtulmak için Türkiye’nin birçok yerinde ayrı bir “emniyet kemer tokası” satın alınabiliyor. Bir yandan, sürücü kaza durumunda korunmamış oluyor. Öte yandan 300 km/h hızla açılan hava yastığı doğru kullanılmadığı bir durumda devreye girdiğinde de sürücü ve yolcular için tehlike oluşuyor.

#### • Aktif güvenlik sistemleri

Bir aracın içine entegre edilen ve sürücü ve yolcuları, trafikteki kritik bir durumda kazadan kaçınmak üzere desteklemeyi amaçlayan sistemlerdir. En çok bilinen mevcut sistemler ABS ve ESP fren sistemleridir ama geleceğin, sürüş sırasında çevreyi kendi başına görebilen, duyabilen ve hissedebilen akıllı araçları getireceği söylenebilir. Radar, lidar, GPS ve bilgisayarlı görüş gibi modern teknolojileri kullanan yeni nesil araçlar, geleneksel bir aracın temel becerilerini otomatik olarak gerçekleştirebilecek. Bu inovasyon aynı zamanda “otonom sürüş özelliği” olarak da biliniyor ve uzmanlar bunu geleceğin en önemli trendlerinden biri olarak değerlendiriyorlar.

En çok tartışılan konu her zaman, otonom bir aracın kaza yapması durumunda kimin sorumlu olacağı sorusunun cevabı. Bu çalışmalara öncü olan bazı kişiler bu soruya şu cevabı veriyorlar: “Bu soru lüzumsuz çünkü bu araçlar kaza yapmayacak!”

### 2. Devlet düzenlemeleri

Yeni güvenlik düzenlemeleri, yol güvenliği kampanyaları ve trafik eğitimleriyle, Türkiye 2012-2013 yıllarında daha olumlu sonuçlar gösterebildi. Örneğin, Ankara ve Afyonkarahisar’da emniyet kemeri kullanımı %8’in daha altında bir seviyeden %50’nin üzerine çıktı. Bize göre bu iyi bir gelişme olsa da grafiklerde yeterli olmadığını görebiliyoruz.

Kış lastiklerinin zorunlu kullanımı (2013-2014 yılında başladı) ve düzenlenmiş araç muayeneleri gibi devlet düzenlemeleri de olumlu gelişmelere önyak olacaktır.

### 3. Eğitim & Duyarlılık

Burada söz ettiğimiz eğitimler temel trafik kurallarının yanı sıra aşağıdaki konularda da duyarlılık yaratmalı:

- saygılı trafik davranışları
- emniyet kemeri kullanımı
- alkol ya da benzeri madde etkisi altında araçların kullanılmaması
- araca entegre, ellerin serbest kaldığı bir tesisat olmadan mobil cihazların kullanılmaması

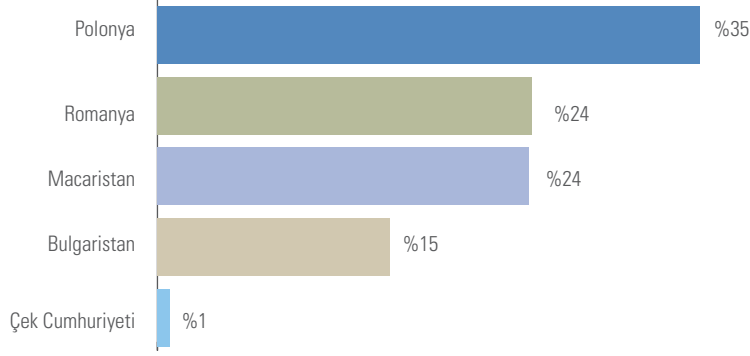
Sürücülerin, sürücü eğitimlerinin, polis memurlarının, ticari araç sürücülerinin, gazeteci ve sosyal medya yazarlarının eğitilmesi, olumlu etkiyi güçlendirecektir.

Trafik kazalarında ihmal büyük bir sorun. Sorunları görüp bunlar için önlem alalım. Özellikle eğitim ve duyarlılık konusunda hepimize görev düşüyor.



## BRIC Ülkelerinin Doğu Avrupa Pazarında Tercih Edecekleri Ülkeler\*

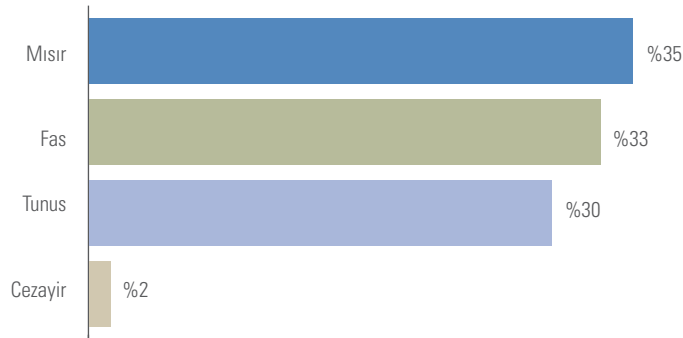
BRIC ülkelerinin özellikle hangi Doğu Avrupa ülkeleri üzerinden pazara gireceklerini düşünüyorsunuz?



\* Doğu Avrupa cevabını verenlerin beklentisi

## BRIC Ülkelerinin Kuzey Afrika Pazarında Tercih Edecekleri Ülkeler\*

BRIC ülkelerinin özellikle hangi Kuzey Afrika ülkeleri üzerinden pazara gireceklerini düşünüyorsunuz?



\* Kuzey Afrika cevabını verenlerin beklentisi

## Genel

## Türkiye'ye Yeni Yatırım Beklentisi

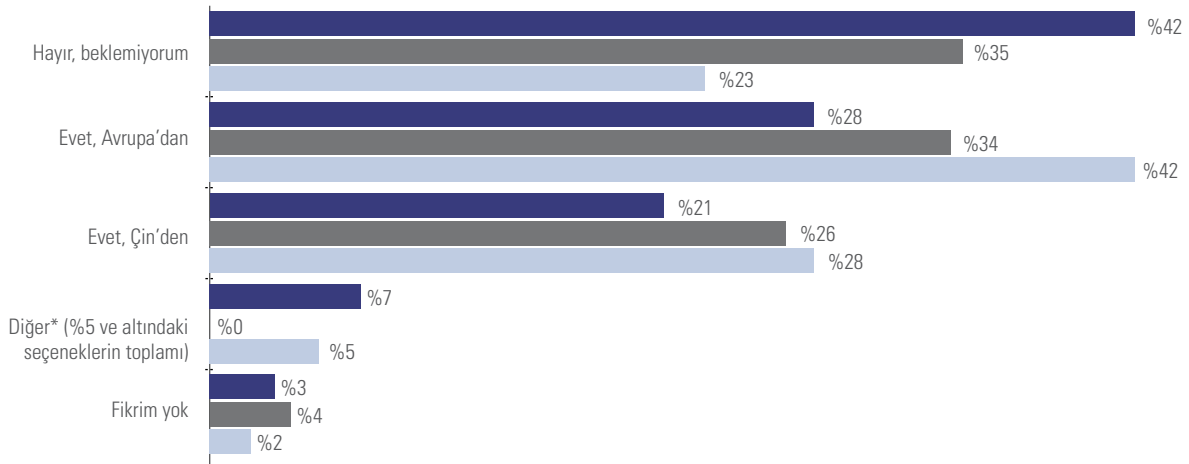
**Türkiye'ye önümüzdeki 5 yıllık süre içinde yeni bir yatırım gelmesini (şu an Türkiye'de üretim yapmayan bir otomobil/hafif ticari araç üreticisinin gelmesini) bekliyor musunuz?**

Türkiye otomotiv sektörü yöneticilerinin %61'i geçen sene Türkiye'ye beş yıl içinde yeni bir yatırım gelmesini bekliyorken, bu sene bu oran %55'e gerilemiş görünüyor. Yatırım beklemediğini belirten katılımcıların oranı 2013'te %23 iken bu yıl oranın %42'ye çıkmış olması dikkat çekici bir gelişme.

Diğer taraftan, çoğunluk (%28) halen yatırımın Avrupa'dan geleceğine inanıyorsa da bu beklenti üç yıl içinde %15 gerilemiş durumda. Çin'den yeni yatırım gelmesini bekleyenlerin oranı da düşüş gösteriyor; 2013'teki %28 seviyesinden %21'e geriledi.

Bu doğrultuda, Avrupa ve Çin'den yatırım gelmeyeceğini düşünen katılımcıların diğer bölgelerden de yatırım beklemediğini söylemek mümkün.

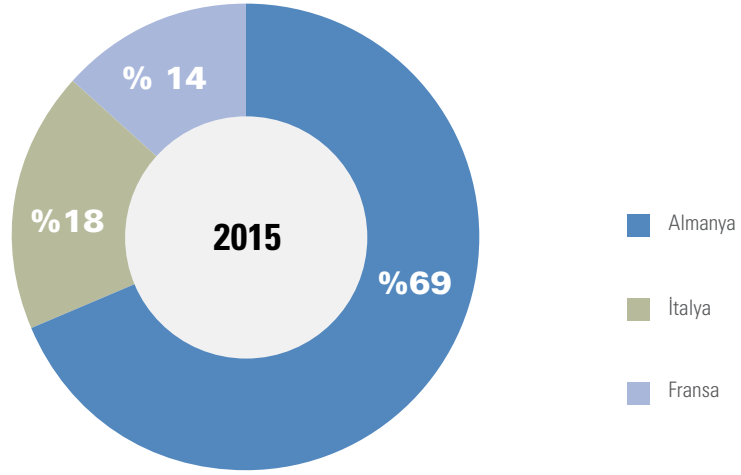
**Türkiye otomotiv sektöründe, önümüzdeki 5 yıl için yeni yatırım beklentisi önemli oranda azaldı.**

**Beş yıllık dönemde Türkiye'ye yapılacak yeni yatırım beklentisi**

■ 2015  
■ 2014  
■ 2013

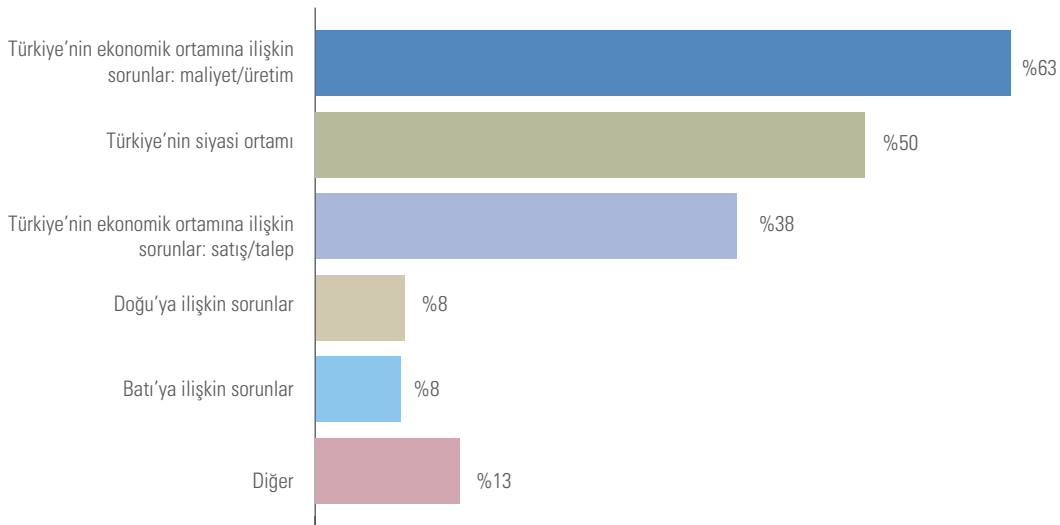
\* Japonya, Amerika, Hindistan, Rusya, Brezilya, Asya diğer

### Hangi Avrupa ülkesinden Türkiye'ye önümüzdeki 5 yıllık süre içinde yeni bir yatırım gelmesini bekliyorsunuz?\*



\*Avrupa'dan yatırım beklediğini söyleyen katılımcılara sorulmuştur.

### Türkiye'ye önümüzdeki 5 yıl içinde yatırım gelmesinin önündeki engeller nelerdir?\*



\*Türkiye'ye önümüzdeki 5 yıllık süre içinde yeni bir yatırım gelmesini beklemediğini söyleyen katılımcılara sorulmuştur.

## Genel

## Türkiye'ye Yeni Yatırım Gelmesi için Önem Taşıyan Gelişmeler

### Sizce Türkiye'ye önümüzdeki 5 yıllık süre içinde yeni bir yatırım gelmesi için hangi gelişmeler önem taşımaktadır?

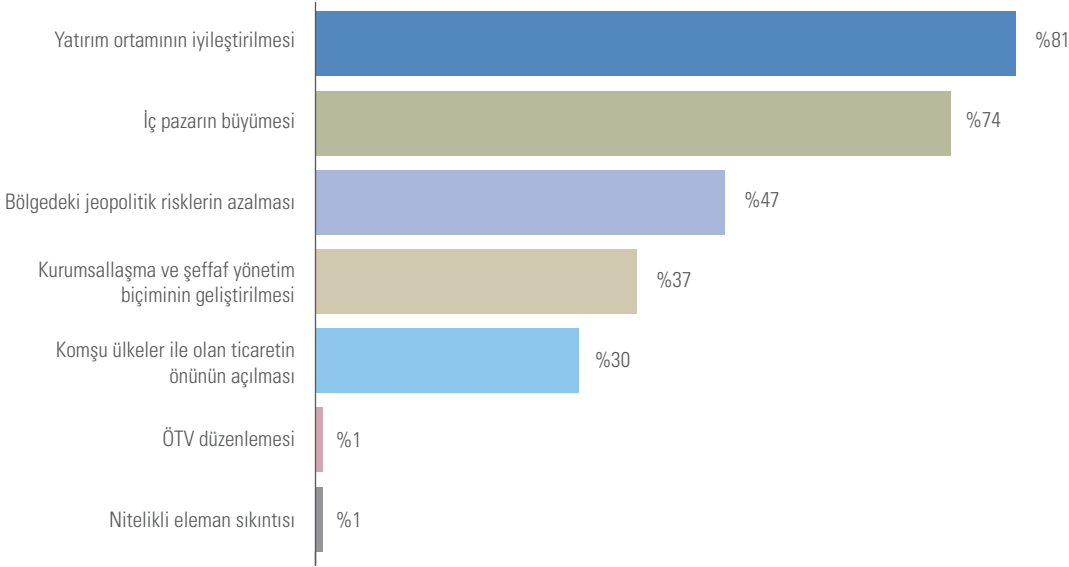
Türkiye otomotiv sektörü yöneticilerine önümüzdeki 5 yıl içerisinde Türkiye'ye yeni yatırım gelmesi için hangi gelişmelerin önem taşıdığını sorduğumuzda, %81 ile "Yatırım ortamının iyileştirilmesi" birinci, %74 ile "İç pazarın büyümesi" ikinci, %47 ile "Bölgedeki jeopolitik risklerin azalması" üçüncü sırada belirtildi.

Şu bilinen bir gerçek ki, Türkiye'de halihazırda yatırım yapmış olan üreticiler, yatırımlarını artırıyorlar. Ancak yeni otomotiv üreticilerinin planları konuşulmuyor.

Yatırım ortamının iyileştirilmesi sadece teşvik anlamına gelmeyip bunun dışında vergi kanunlarından hukuki düzenlemelere, lojistik ve altyapıdan rekabet kurallarına kadar birçok unsuru barındırmaktadır.

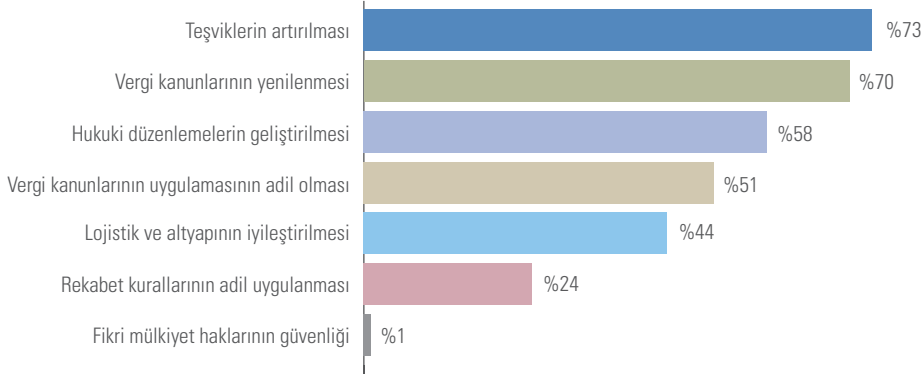
**Yatırım ortamının iyileştirilmesi ve iç pazarın büyümesi, yeni bir yatırım gelmesi için en önemli koşullar.**

### Türkiye'ye yeni yatırım gelmesi için önem taşıyan gelişmeler



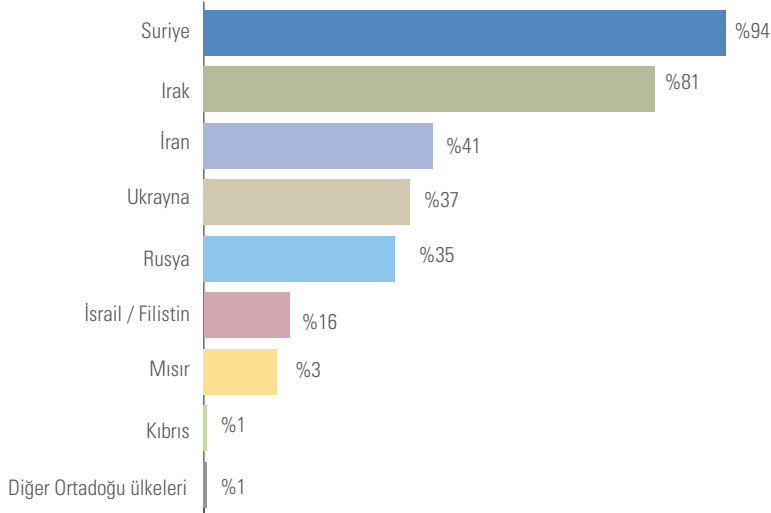


## Sizce yatırım ortamının iyileştirilmesi için hangi gelişmeler önem taşımaktadır?\*



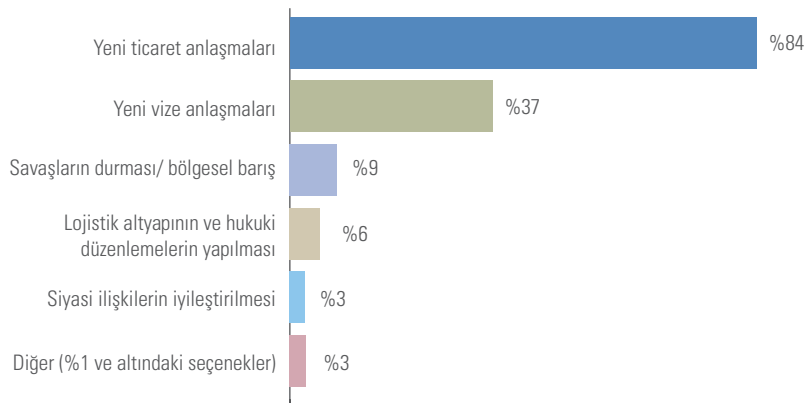
\* "Yatırım ortamının iyileştirilmesi" cevabını veren katılımcılara sorulmuştur.

## Sizce hangi bölgedeki jeopolitik risklerin azalması yeni yatırımın gelmesi için önem taşımaktadır?\*



\* "Bölgedeki jeopolitik risklerin azalması" cevabını veren katılımcılara sorulmuştur.

## Sizce komşu ülkeler ile olan ticaretin önünün açılması için neler yapılmalıdır?\*



\* "Komşu ülkeler ile olan ticaretin önünün açılması" cevabını veren katılımcılara sorulmuştur.



**Dr. Mehmet Dudaroğlu**  
TAYSAD  
Yönetim Kurulu Başkanı

### Sektörün Kronikleşen Sorunları: Yüksek Vergi Oranları ve Potansiyelinin Altındaki İç Pazar

Otomotiv sektörü yöneticilerinin 5 yıl sonrasına yönelik öngörülerini belirlemek amacıyla yürüttüğümüz araştırmanın bu yıl 3.'sünü gerçekleştirdik. Otomotiv sektörümüzün sanayi ve pazar kısmını temsil ederek bütünlük içinde yapılan çalışma; TAYSAD, OSD, OYDER ve ODD tarafından tam destek alıyor.

Yaklaşık 200 üst yöneticinin yanıtlarıyla oluşan 3 yıllık veri havuzu, sektörün beklentilerini daha net bir şekilde ortaya çıkarıyor.

Yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre, uygulanmakta olan yüksek vergi oranları ve potansiyelinin altında kalan iç pazar, sektörümüzün kronikleşen başlıca sorunları olarak öne çıkıyor. Sektör temsilcilerinin bu araştırma ile verdiği mesaj oldukça net: Sektörün bu iki kronik sorunu çözülmediği sürece, radikal iyileşmeler beklenmemeli.

Otomotiv sektörünün gücünü iç pazarından aldığını her platformda dile getiriyoruz. İç pazarın güçlendirilmesindeki kritik konu ise, ülkemize yeni büyük yatırımların çekilmesini sağlamaktır.

Geldiğimiz noktada üzülerek ifade etmem gerekiyor ki; yeni OEM yatırımlarını kazanamadığımız gibi, ülkemizde üretim tesisi olan yabancı sermayeli tedarik firmalarının da yeni projelerini, Doğu Avrupa ülkelerine kaydırmaya başladığını görüyoruz.

Bunun ana nedeni, giderek artan üretim maliyetlerimizdir. Gelecekte yeni fırsatları kaçırmamak için; sanayicimizin ve son tüketicinin üzerindeki yüklerin hafifletilmesi gerekmektedir.





**Dieter Becker**  
KPMG Küresel Otomotiv  
Başkanı

## Otomobil üreticileri müşterilerin davranışına nelerin yön verdiğini anlamak zorunda

Arabadan arabaya (car-2-car), arabadan altyapıya (car-2-infrastructure) veya arabadan eve (car-2-home) gibi iletişim teknolojileri müşterilere önemli faydalar sağlayabilir, ancak toplu olarak "nesnelerin interneti" olarak bilinen bu etkenler sadece bir metayı temsil ederler. Taşıt üreticileri, bağlanabilirliğin (connectivity) gerçek değerini elde edebilmek için, müşterilerin düşüncelerini anlamak amacıyla verinin gücünü kullanmak, davranışlarına neyin yön verdiğini anlamak ve iş modellerini benzer fikirdeki kişilerden oluşan daha küçük hedef kitlelere uyarlamak zorundadır.

Bağlantılı araba teknolojileri, özellikle bir konumla bağlantılı olduklarında yalnızca trafik rehberliği yapmakla kalmaz, faydalı yerel alışveriş veya dinlenme seçenekleri, kişiselleştirilmiş haber-eğlence olanakları ve başka hizmetler de sunan önemli bir etkileşimli medya aracı işlevi görebilir. Bütün bunlar sağlıklı bir gelir akışı sağlar. Nihayetinde, müşterinin en çok isteyeceği ürün ve hizmetleri öngörmek mümkün olmalıdır.

"Davranışların İnterneti" noktasına varabilmek ve verilerin mutlak potansiyelinden faydalanabilmek için, Orijinal Ekipman Üreticileri (OEMs) müşterileri yalnızca "sürücüler" olarak görmek yerine onların hayatlarını bir bütün olarak ele almalı, böylelikle onlarla bağlılığı artıracak kişisel bir ilişki kurmalıdır.

Teknoloji ayrıca, otomotiv üreticilerinin araç performansını, aksam yıpranma ve aşınma durumunu sürekli olarak izleyebildikleri öngörücü ürün analitiğine olanak verir. Böyle bir stratejinin birimlere ayrıştırma ve standartlaştırma faaliyetleri ile desteklenmesi, daha düşük maliyetli üretim sağlarken otomobilin farklı parçalarının değiştirilmesini veya uyarlanmasını da kolaylaştırır.

Şu bir uyarı olarak alınmalıdır ki gelişim döngüleri donanım ve yazılım arasında geniş çapta farklılık gösterebilir, bu sebeple bu iki alanın uyumluluğunun sağlanması için merkezi bir arayüzle ayrı ayrı yönetilmesi gerekir.





**Pazar**



Pazar: ODD

## Otomotiv Pazarının Büyümesinde Etkili Faktörler

**Türkiye otomotiv pazarının önümüzdeki beş yıllık dönemde büyümesine katkıda bulunması açısından aşağıdaki faktörleri önem düzeyine göre sıralar mısınız?**

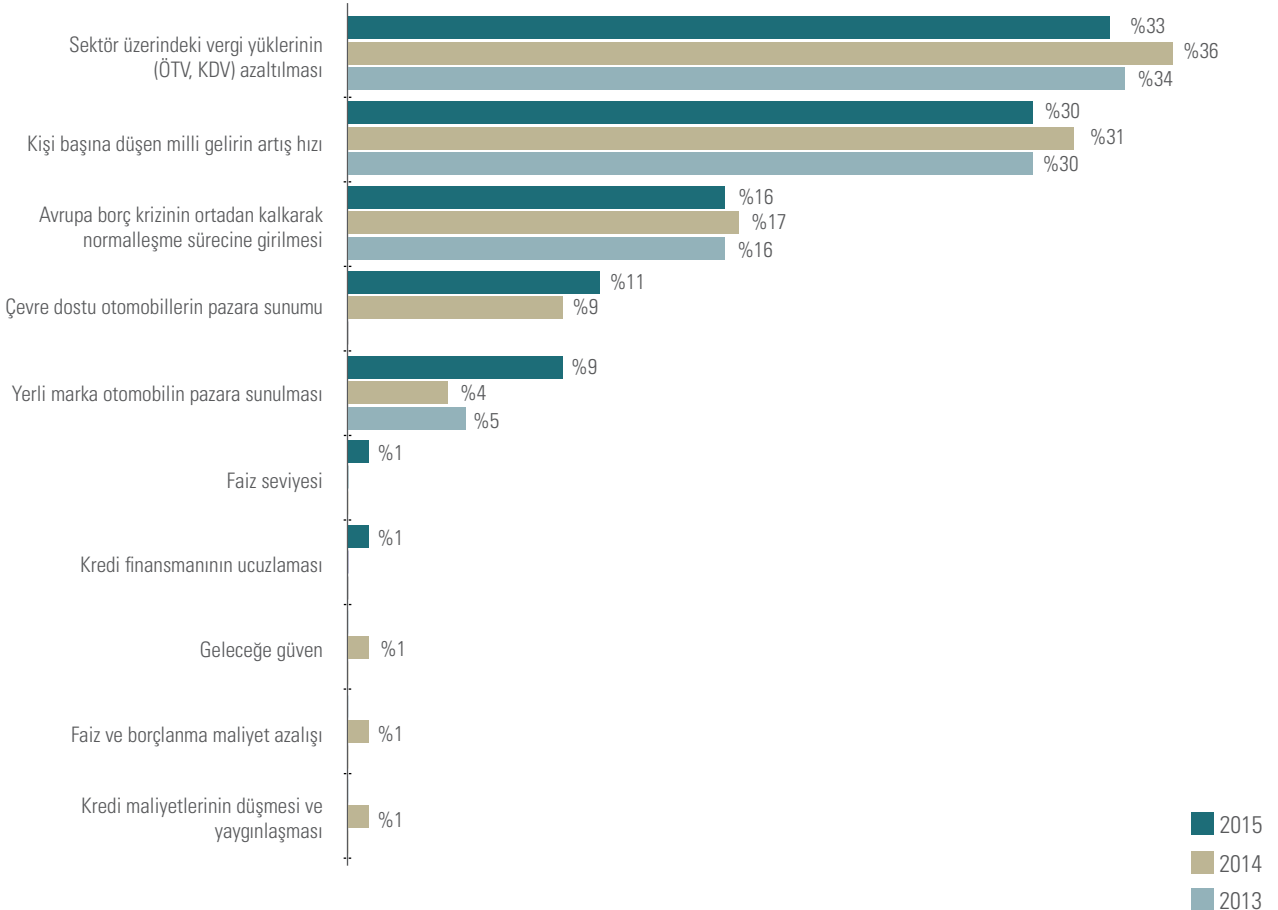
Bu sorumuza verilen cevaplarda en çok öne çıkan üç konu arasındaki sıralama üç yıldır değişmedi. Sektör üzerindeki vergi yükleri, kişi başına düşen milli gelir artış hızı ve Avrupa borç krizinden sonraki normalleşme sürecinde yaşanacak olanlar, en önemli konular arasında yer almaya devam ediyor.

Türkiye'deki otomotiv satışları 2014 yılında 807 bin adet olarak gerçekleşerek 2013 yılına göre (893 bin adet) yaklaşık yüzde 10'luk bir düşüş yaşadı.

İlk beş konunun sıralaması geçen seneye göre değişmiş olmasa da ilk üç konunun oranlarında azalma yaşanmıştır.

Pazar tarafında vergiler, milli gelir artış hızı ve kriz sonrası Avrupa'nın geleceği bu sene de en önemli konular arasında.

### 5 yıllık dönemde pazarın büyümesine etki edecek faktörler



Pazar: ODD

## Otomotiv Pazarında Başarı

### Önümüzdeki beş yıllık süreçte, Türkiye otomotiv pazarında başarılı olmak için hangi konular önem kazanacaktır?

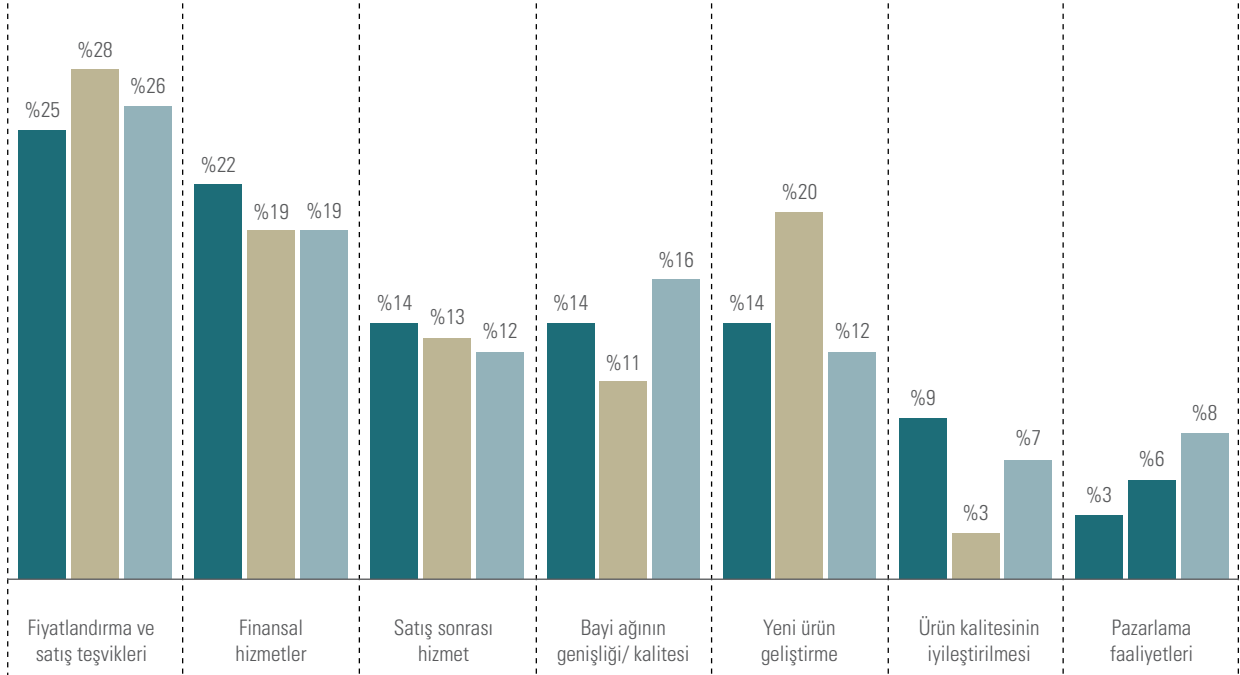
Üç senedir fiyatlandırma ve satış teşvikleri ilk sırada yer alıyor. Finansal hizmetler biraz daha önem kazanarak %22 ile ikinci sıraya çıkarken, geçen sene %20 ile ikinci sırada yer alan yeni ürün geliştirme konusu %6 azalarak gündemin gerilerine düşmüş görünüyor. Aynı zamanda ürün kalitesinin iyileştirilmesi de %6'lık bir artış gösterdi.

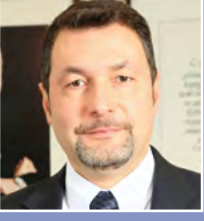
Bir önceki sene bayi ağının genişliği/kalitesi değer kaybetmişken, bu sene yeniden önem kazanıp %14'e çıktığını görüyoruz.

En sabit trendi ise pazarlama faaliyetlerinde gözlemleyebiliyoruz. Bu konunun ikinci kez gerileme gösterdiğini de söylemek mümkün.

Pazardaki başarınının %25 oranında fiyat ve satış teşviklerine bağlı olduğuna inanılıyor. Finansal hizmetler de buna dahil edilirse toplam oran %47'de seyrediyor.

### Rekabette başarı etkenleri





**Ali Bilaloğlu**

ODD Yönetim Kurulu  
Başkan Yardımcısı

### 2014 yılı değerlendirmesi

2014 yılında 767.681 adetlik satışın gerçekleştiği otomobil ve hafif ticari araç pazarının, 2013 yılının aynı dönemine oranla yüzde 10 seviyelerinde daraldığı görülüyor. Genel olarak beklentilerimiz doğrultusunda bir yıl olduğunu söyleyebiliriz.

### 2015 beklentileri: Değişkenlik artık 'yeni normal' haline geldi

Global ekonomide yakın geçmişte ve günümüzde yaşanan türbülanslar artık hayatımızın bir parçası. Ekonominin lokomotif olan otomotiv sektörü bu yaşanan değişimleri en yakından hisseden sektör durumundadır.

Tüm dünyada devam eden makroekonomik değişkenliğin yanı sıra, müşteri beklentilerinin farklılaşması, dijitalleşmenin artması, teknolojik ilerlemelerle artık hayatımızın yeni standartları var. Bu durum tüm sektörler için, özellikle de otomotiv sektörü için çalışma şeklinin yeniden tanımlanmasını gerektiriyor.

'Yeni normal' olarak tanımlanan bu ortamda, risk faktörünü daha iyi analiz etmeniz, müşterinizi daha iyi tanımanız,

tüm teknolojik gelişmeleri en uygun şekilde iş yapış şekline dahil etmeniz gerekiyor. Pazarda sürekli gelişen ve değişen ihtiyaçları analiz ederek yol haritasını oluşturmamız gerekiyor.

Sektörümüzde yaşanan aylık değişimler, yıllık planlarımızı yaparken bizi çok zorlasa da temelde olumlu bir öngörü ile hareket edebileceğimizi düşünüyorum. Ülkemizdeki genç ve dinamik nüfus, ekonominin geçmiş yıllara göre daha stabil seyir izlemesi, otomobil sahipliğinin halen Avrupa ortalamalarına göre çok düşük olması bu olumlu öngörüye sahip olmamız için ana nedenlerdir.

Otomotiv sektöründe yaşanan her artış, ekonominin genelini de olumlu olarak etkileyerek kaldıraç etkisi yaratacaktır. Ülkemiz önümüzdeki 10 yıl içinde Avrupa'da en çok tüketim potansiyeli olan ülke konumuna gelebilir.

Bizlere düşen bu potansiyeli iyi değerlendirmek, kalite, verimlilik ve maliyet odaklı bir yaklaşımla, 'yeni normal' gerçeklerine uygun olarak iş planlarımızı oluşturmak ve işimizi en verimli şekilde yürütürken, müşterilerimize alabilecekleri en kaliteli servisi sunmaktır.



**Dr. Hayri Erce**

ODD Genel Koordinatörü

2014 yılında; kur ve faiz oranlarındaki yükselişler, otomobil ÖTV oranlarındaki artış, BDDK'nın kredi işlemlerine yönelik getirdiği sınırlamalar, büyümede ivme kaybı, özel sektör tüketim ve yatırımlarındaki zayıflık, otomotiv pazarında daralmaya yol açtı. 2014'ün ilk çeyreğinde sektör açısından sonuçlar iyi değildi. Seçimler sonrası pazarda hareketlenme yaşandı. Buna bağlı olarak 2015'te ilk çeyrek baz etkisiyle daha yüksek çıkacaktır. Mayıs'ta kapılarını açacak olan uluslararası İstanbul Autoshow da pazara ivme katacaktır.

2015 yılında ABD Merkez Bankası'nın (FED) ekonomideki iyileşmeye paralel olarak, politika faiz artırma beklentisi, Avrupa Merkez Bankası'nın (ECB) ekonomik toparlanmayı desteklemek amacıyla parasal genişlemeye devam etme kararı, jeopolitik gelişmeler, TCMB'nin enflasyonla mücadele kararlığı, cari işlemler açığındaki gelişim, yapısal reformlara ait atılacak adımlar ve içerisinde bulunulan seçim süreci, sektörümüz için etkili olacaktır.

KPMG araştırma sonuçlarında da yer aldığı üzere; sektör üzerindeki vergi yükü

araç satışından bakımına kadar pek çok aşamada kendini göstermeye devam ediyor. Özellikle ÖTV oranları, talep artışını önemli ölçüde engelliyor.

Yeni yatırımların ülkemize gelmesi de gerek ekonomimiz gerek sektörümüz açısından önem teşkil ediyor. Ancak her zaman dile getirdiğimiz üzere yeni yatırımlara gerekli ortamın sağlanabilmesi için, iç pazar büyüklüğü ve yatırım ortamının iyileştirilmesi önem taşıyor.

Üretimde küresel oyuncu durumundaki Amerika, Japonya, Almanya, Fransa, Kore gibi ülkelerin iç pazarlarına baktığımızda çok büyük iç pazar adetlerine sahip olduklarını görüyoruz.

Dolayısıyla iç pazarımızı otomotiv sektöründe küresel oyuncu durumundaki ülkelerin seviyesine taşıyacak teşvik ve uygulamalara ihtiyaç var.

Üç senedir yapılmakta olan ve sektörün tüm dinamiklerini tespit ederek sektörümüze ışık tutan KPMG'nin bu değerli çalışması da yine geleceğe dair projeksiyonlara yön verecek önemli tespitler içeriyor. Emeği geçen herkese teşekkür ediyoruz.



Pazar: ODD

## Otomotiv Sektörü

### Kâr Merkezleri

**Önümüzdeki 5 yıl içinde otomotiv sektöründeki kâr merkezleri olan satışta, serviste, yedek parçada, satış ve satış sonrası iş geliştirme hizmetlerinde (kasko, sigorta, aksesuar, lastik) kârlılık trendleri ne yönde olacaktır?**

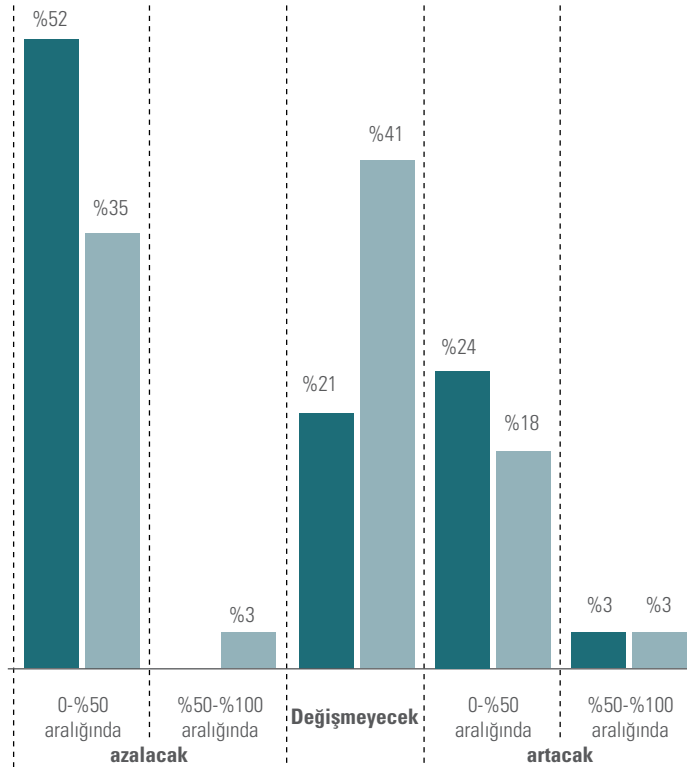
Katılımcıların çoğunluğu (%52) kâr merkezlerindeki kârlılıklarda azalma bekliyor. Kârlılıklarda artış bekleyenlerin toplam oranı %27 ve katılımcıların %21'i bir değişiklik beklemiyor.

Bir önceki yıla göre hem azalma hem de artış beklentilerinde yükselme olması dikkat çekiyor.

Son yıllarda kâr merkezleri satıştan satış sonrası hizmetlere doğru kayarken kârlılıklar azalıyor. Kâr merkezlerinde gerileme devam ederse pazar oyuncularının üzerindeki baskı daha da artacak ve bu durum yeni çözümleri ve çalışma modellerini gerektirecek.

**Yöneticilerin çoğunluğu kâr merkezlerinde kârlılıkların azalmasını bekliyor.**

#### Otomotiv sektöründe kârlılık trendleri



2015

2014

Pazar: ODD

## Otomotiv Sektöründe Müşteri Memnuniyeti

### Önümüzdeki beş yıl içinde otomotiv sektöründe müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik hangi uygulamalar öne çıkacaktır?

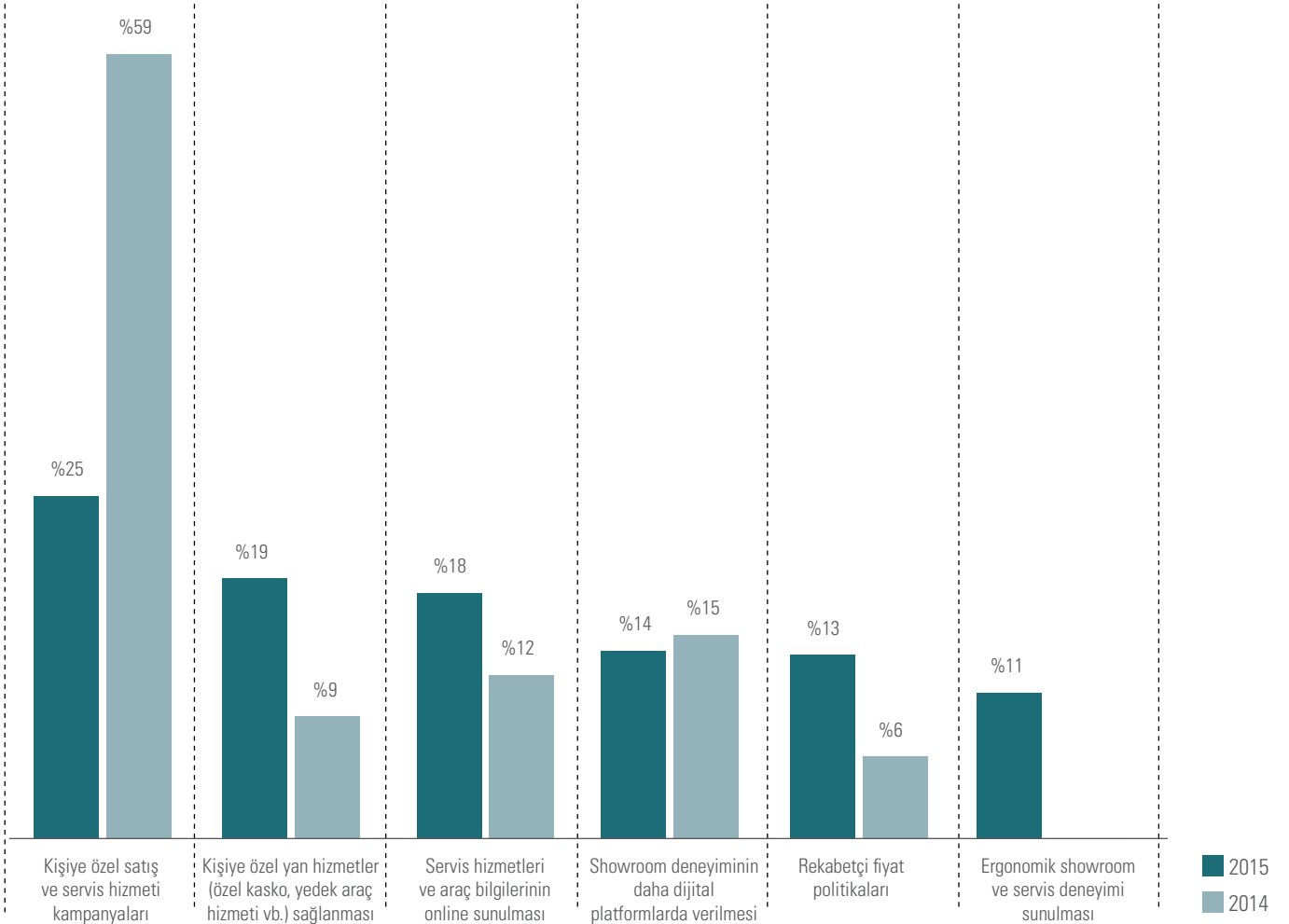
Önümüzdeki beş yılda müşteri memnuniyetini artırmak için kişiye özel satış, servis ve yan hizmetlerin çeşitlendirilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkıyor.

Ancak geçen seneki sonuçlarda kişiye özel satış ve servis hizmetleri büyük farkla ön plana çıkarken (%59), bu sene yine ilk sırada yer alsa da konuya verilen önem ciddi oranda düşmüş görünüyor (%25). Kişiye özel yan hizmetler %9'dan %19'a yükseldi. Bu iki konuya toplu olarak bakarsak geçen sene %68 olan oran bu sene %44'e gerilemiş oluyor.

Rekabetçi fiyat politikaları ve ergonomik showroom ve servis deneyiminin sunulması da bu sene önemli artış gösteren başlıkları arasında.

**Müşteri memnuniyetinin yolu, müşterinin ihtiyaçlarına özel satış, servis ve yan hizmetlerinden geçiyor.**

#### Öne çıkacak müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik uygulamalar



Pazar: ODD

## Otomotiv Alım Kararlarında Önemli Ürün Özellikleri

**Türkiye otomotiv pazarında önümüzdeki beş yıllık dönemde, tüketicilerin alım kararlarında aşağıdaki ürün özelliklerinin ne kadar önemli olacağını düşünüyorsunuz?**

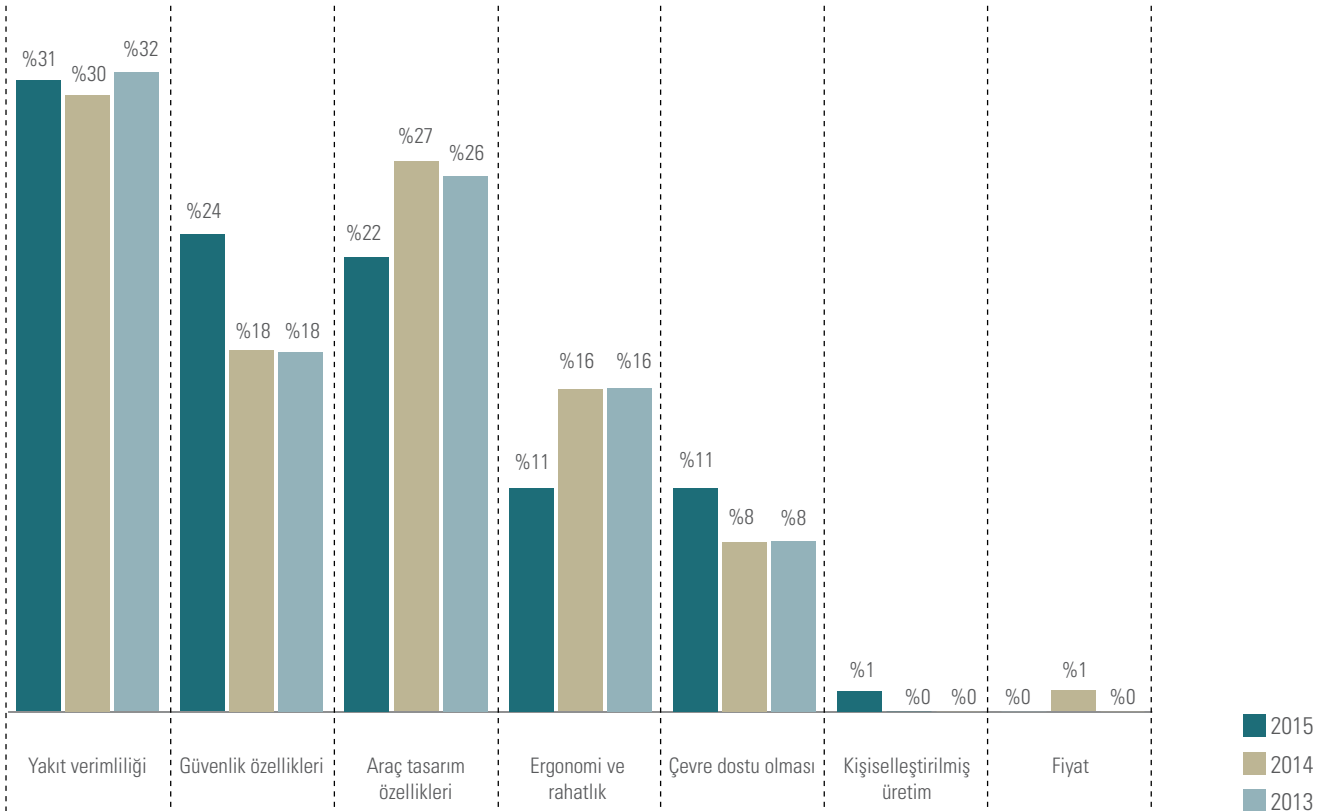
Araçların ürün özelliklerinde önemli gelişmeler söz konusu. Katılımcılarımıza tüketici talepleri ve beklentileri doğrultusunda önümüzdeki dönemde hangi ürün özelliklerinin ön plana çıkacağını sorduk.

Dünya geneli ile karşılaştırıldığında tüketiciye yansıyan yüksek yakıt maliyetleri nedeniyle, üç senedir birbiriyle neredeyse aynı oranda, yakıt verimliliği; alım kararlarındaki en önemli ürün özelliği olarak karşımıza çıkıyor. İkinci sırada bu sene sevindirici bir gelişme olarak güvenlik özellikleri yer alıyor (bu konunun öneminin altını çizmek için bu konuya özel bir KPMG Görüşü hazırladık.)

Araç tasarım özellikleri ise küçük bir farkla üçüncü sıraya düşmüş olsa da tüketiciler için önemini koruyor. Gündemde olan çevre dostu araçların alım kararlarındaki önemi ise geçen yıla göre üç puan artmış durumda.

**Güvenlik özellikleri alım kararlarında önem kazanarak yakıt verimliliğinden sonra ikinci sıraya yerleşti.**

### Otomotiv alım kararlarında önemli ürün özellikleri



Pazar: ODD

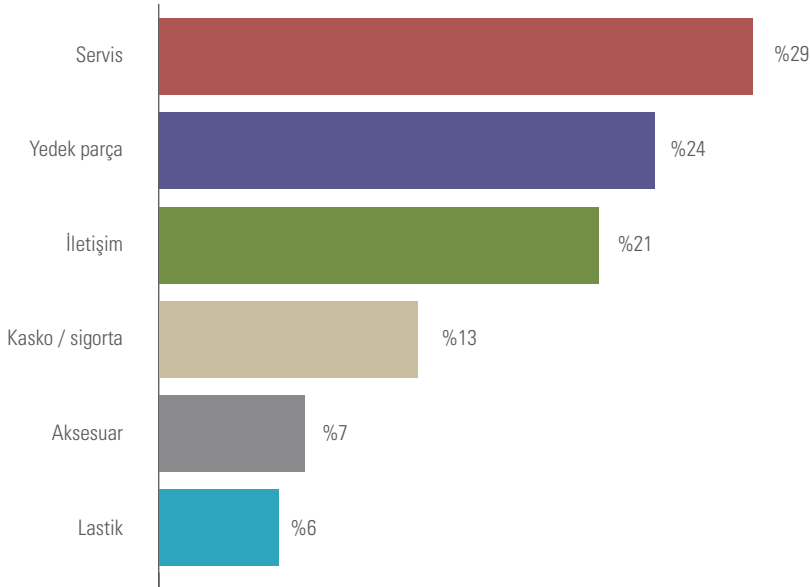
## Otomotiv Alım Kararlarında Önemli Satış Sonrası Hizmet Özellikleri

**Türkiye otomotiv pazarında önümüzdeki beş yıllık dönemde, tüketicilerin satın alım kararlarında aşağıdaki satış sonrası hizmet özelliklerinin ne kadar önemli olacağını düşünüyorsunuz?**

Ürün özelliklerinin yanı sıra satış sonrası hizmetler, müşteriye etkileyen önemli ikinci perspektifi oluşturuyor. Ürün özelliklerinde farklılaşma ne kadar zor olursa satış sonrası hizmet o kadar önem arz eder.

Katılımcılara Türkiye otomotiv pazarında önümüzdeki beş yıllık dönemde, tüketicilerin satın alım kararlarında hangi satış sonrası hizmet özelliklerinin ne kadar önemli olacağı sorulduğunda %29'u servis hizmetlerini, %24'ü yedek parça hizmetlerini ve %21'i iletişim hizmetlerini belirtti. İletişim her konuda önemli ancak ayrı bir başlık olarak satış sonrası hizmet özelliklerinde bu kadar önemli olması dikkat çekici bir nokta.

**Servis ve yedek parçanın yanında iletişim üçüncü en önemli satış sonrası hizmet konusu.**





Pazar: ODD

## Oto Kiralama Sektörüne Yönelik Değerlendirmeler

### Türkiye’de oto kiralama sektörü önümüzdeki 5 sene içinde nasıl bir değişim gösterecek?

Dünyada araç sahipliğinden kullanıcılığa doğru yükselen trend, Türkiye için de geçerli. Sektörün bu alandaki beklentileri ilgi çekiyor.

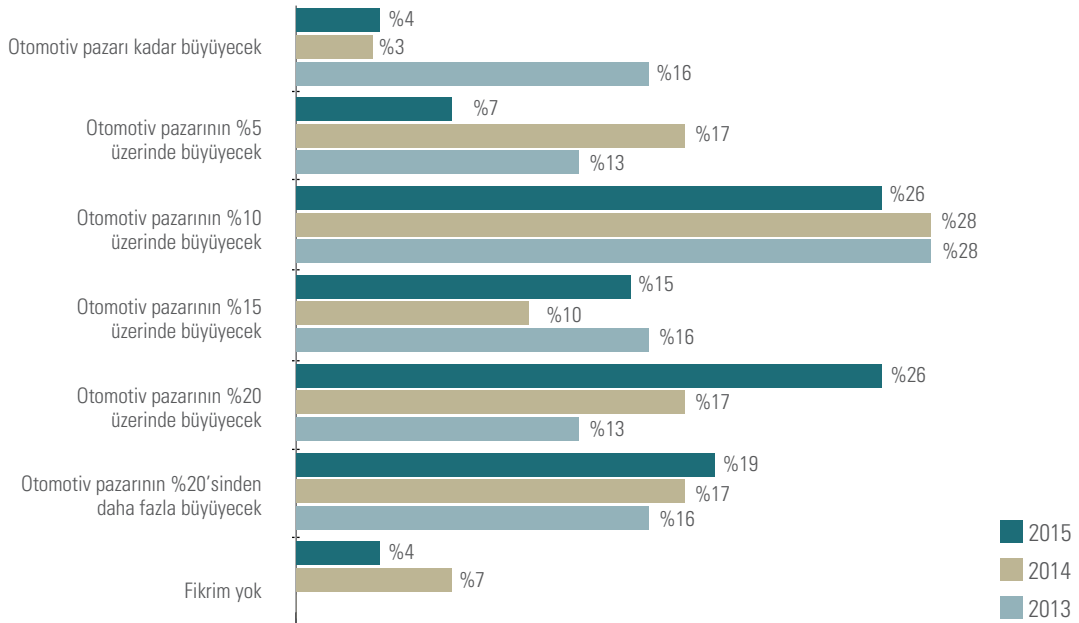
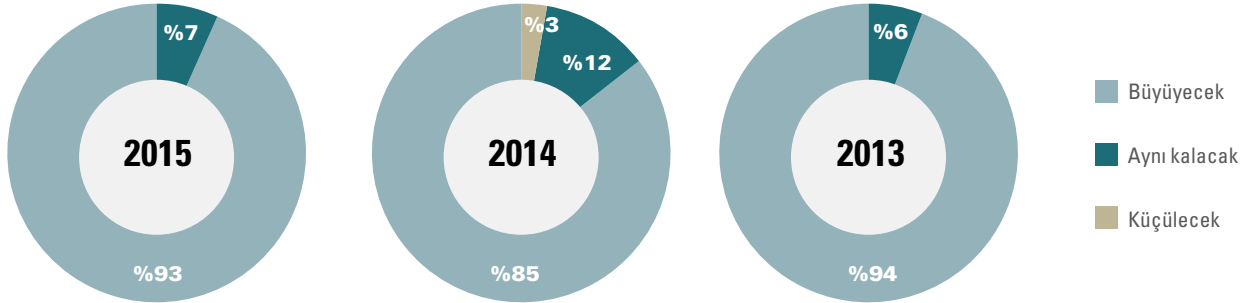
Sunmuş olduğu maliyet ve hizmet avantajları nedeniyle önümüzdeki 5 sene içinde oto kiralama sektörünün Türkiye’de de ciddi oranlarda büyümesi bekleniyor.

Geçen sene sektörün büyümesini bekleyenlerin oranı %85’e düşmüşken bu sene katılımcıların %93’ü büyümeye daha olumlu bakıyor ve 2013’teki seviyelere gelinmiş görünüyor. Bu pazarın küçülmesini hiç kimsenin beklememesi de ilgi çeken bir nokta.

Ancak otomotiv sektörünün zorluklarının büyük kısmı oto kiralama sektörü için de geçerli. Bu sebeple önümüzde 5 sene içinde otomotiv sektöründe izlenecek olan genel politikalar, oto kiralama sektörüne de yön verecek.

**Katılımcıların %86’sı oto kiralama sektöründeki büyümenin, otomotiv pazarının en az %10 üzerinde gerçekleşmesini bekliyor.**

### Türkiye’de oto kiralama sektörünün önümüzdeki 5 sene içinde göstereceği değişim





Fikret Çetinkaya

KPMG Türkiye

Vergi Bölümü, Şirket Ortağı

### Aracın mı Var, Vergin Var!

Bu yıl da dahil olmak üzere KPMG Türkiye Otomotiv Yöneticileri araştırmalarında devamlı olarak vergilerle ilgili en önemli sonuçların başında araç satışlarında uygulanan ÖTV ve KDV'nin yüksekliği belirtiliyor. Gerçekten aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere araç satışlarında uygulanan vergiler toplam araç satış fiyatının önemli bir kısmını oluşturuyor, hatta silindir hacmi 1600 cm<sup>3</sup>'ten yüksek araçlarda vergi tutarı araçların maliyetini aşmış durumda. (Bkz. Grafik 1)

ÖTV, KDV gibi vergilerin yüksekliğinin araç satış fiyatlarını artırıp, satışları azalttığı, pazarı daralttığı bir gerçek. Ancak otomotiv sektöründe vergiler sadece satış vergileriyle sınırlı değil, araçların kullanımından doğan ve araç sahiplerini düşündüren diğer vergiler de var.

Bunlardan ilki araçların cinsi, motor silindir hacmi, ağırlığı, yaşı gibi kriterlere bağlı olarak değişen Motorlu Taşıtlar Vergisi. 2014 yılında araç sahiplerinin belirttiğimiz kriterlere göre ödediği vergilerin toplamı bütçe gelirlerinin %1,8'ini oluşturmuş.

Öte yandan araç kullanımından doğan bir diğer önemli vergi de akaryakıt satışları üzerinden tahsil edilen Özel Tüketim Vergisi ve Katma Değer Vergisi. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu'nun Ocak 2015 tarihli Fiyatlandırma Raporunda İstanbul Avrupa Yakası - Bir

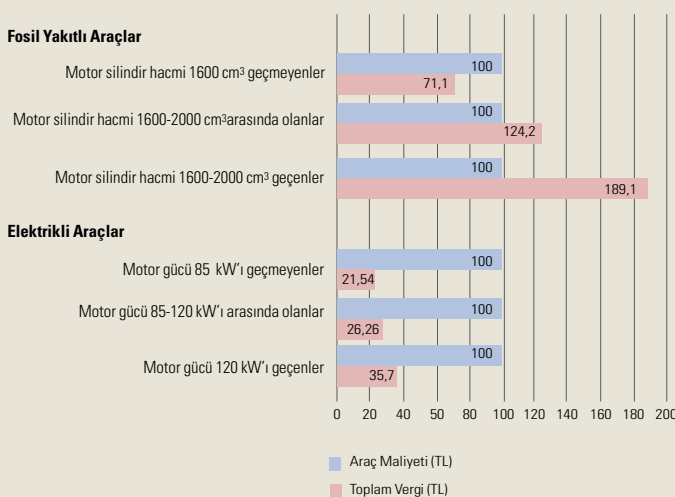
Litre Kurşunsuz Benzin 95 Oktan'ın nihai satış fiyatı olan 4,13 TL/lt'nin %68,01 oranındaki büyük kısmının vergi oluşturuyor. (Bkz. Grafik 2)

Görüldüğü üzere araç sahipleri sadece alımda değil kullanımda da önemli vergiler ödüyorlar. Bu ödemelere harçları, yol-köprü geçiş ücretlerini, sigorta, bakım, onarım bedelleri üzerinden alınan vergileri de ilave ettiğimizde araçlar adeta birer küçük vergi tahsil şubesine dönüşüyorlar. Sonuç olarak ödenmesi gereken tüm bu vergiler hem araç alımlarında hem de kullanımlarında caydırıcı bir etki yapıyorlar.

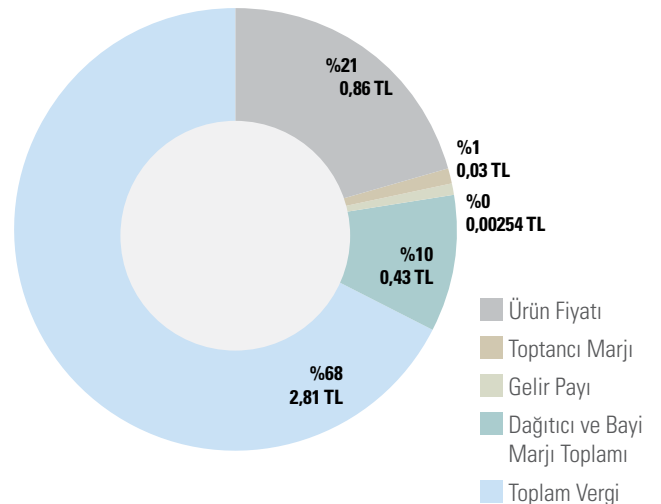
Ancak yukarıda sıraladığımız bu vergilerden özellikle kısa dönemde hükümetlerin vazgeçmesi mümkün görünmüyor. Tüm dünyada devam eden dolaylı vergilerin artması, doğrudan vergilerin azaltılması trendi Türkiye için de geçerli ve araçlara ilişkin bu vergiler 2015 yılı bütçe hedefleri arasında çok da farklı olmayan bir şekilde yer almaya devam ediyorlar.

Görünen o ki otomotiv sektörü en azından orta vadede bu vergilerle yaşamak zorunda kalacak. Bu durumda pazarı genişletmek için milli gelir artışını, hurda araç programı ve benzer satış teşviklerini, çevre dostu araçların sektör payının artırılmasını önümüzdeki günlerde daha fazla konuşuyor olacağız.

**Grafik 1 - Fosil Yakıtlı ve Elektrikli Araç Satışlarında ÖTV, KDV Toplamı**



**Grafik 2 - Kurşunsuz Benzin 95 Oktan (TL/LT)**



## Pazar: OYDER

Yetkili Satıcılık Mesleğinin  
En Önemli Sorunu

## Sizce yetkili satıcılık mesleğinin en önemli sorunu aşağıdakilerden hangisidir?

Katılımcılara yetkili satıcılık mesleğinin en önemli sorunu sorulduğunda ilk iki sırada, birbirine yakın oranlarda “Kârlılığın alınan riskleri karşılamaması” (%42) ve “Sağlayıcılar ile ilişkilerindeki eşitsizlik” (%39) cevapları verildi. Bunları %11 oranı ile “Aşırı rekabet ve verimsiz çalışma saatleri” takip etti.

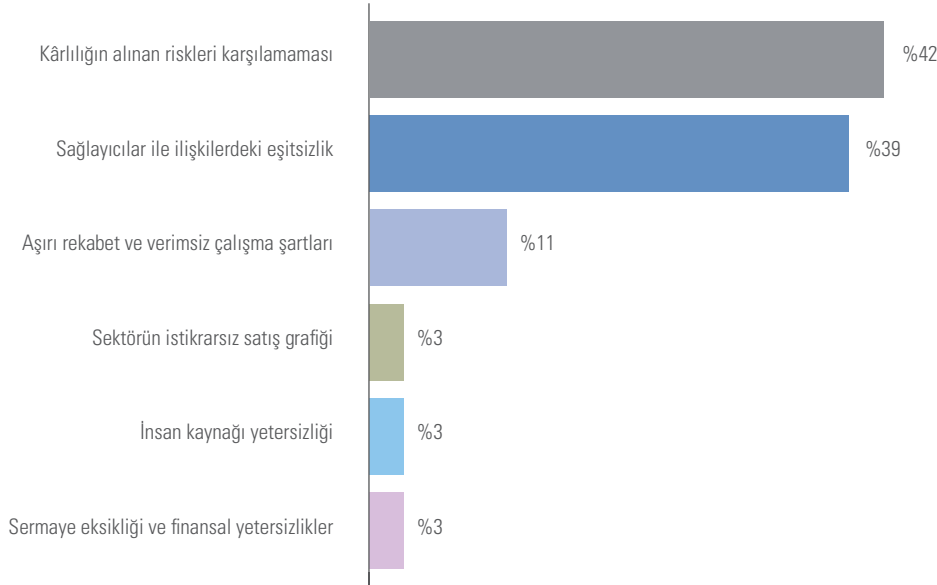
Bu konuların dışında başka önemli görülen etkenin olmadığı dikkat çekiyor. Satış grafiği, insan kaynağı ve finansal imkanlar sorun olarak görünmüyor.

Satıcıların kârlılığı sürekli ve giderek artan bir baskı altında olması önem kazanan bir konu. Özellikle 2014 yılında olduğu gibi satışların gerileyen senelerde konunun ciddiyeti daha çok ortaya çıkıyor. Bu sorunun yüksek vergiler gibi birçok dış etkenlerin etkisine bağlanabilse de iç etkenleri de göz ardı etmemek gerekir.

Bu sektördeki kurumsallaşma ve büyüme ihtiyaçlarını ortaya koyuyor. Sağlayıcılar ile ilişkilerde eşitsizlik de oyuncuların büyümesi gerektiğini gösteriyor. Bunları değerlendirdiğimizde Türkiye’nin de dünyada gözlemlediğimiz gibi bir konsolidasyon eğilimine doğru gidebileceğini işaret ediyor.

**“Kârlılığın alınan riskleri karşılamaması” ve “Sağlayıcılar ile ilişkilerdeki eşitsizlik”, büyük bir farkla yetkili satıcılık mesleğinin en önemli konuları.**

## Yetkili satıcılık mesleğinin en önemli sorunu





**Murat Şahsuvaroğlu**

OYDER Yönetim Kurulu

Başkan Vekili

## Sektördeki Kâr Daralması Yetkili Satıcıları İşlerini Geliştirmeye Zorluyor

KPMG ile gerçekleştirdiğimiz ve 3. yılına giren, sektör yöneticilerinin gözü ile ve şeffaflıkla kendimizi ifade ettiğimiz bu çalışma, ülkemize gelecek yatırımcı için de bir kılavuz niteliği taşıyor.

Şunu net olarak görüyoruz ki meslektaşlarımız aldıkları riskler karşılığında kazançlarının çok düşük olduğu yönünde görüş bildirmekteler. Ayrıca sağlayıcılar ile bayi ilişkisinin tekrar gözden geçirilmesi gerektiği kanaati oluşmuş durumda. Bu sadece ülkemiz için geçerli değil elbette, ancak yakın bir zamanda Çin’de 2014 yılı için BMW’nin yeterli karlılığa ulaşamayan bayilerine 820 milyon ABD doları iade (rebate) yapmak üzere anlaşmasını görüyoruz. Bu durum gösteriyor ki ortak noktalarda buluşmak başarının anahtarını hepimize sunuyor.

Meslektaşlarımızın İç Pazar için önemli olduğunu belirttikleri sorunlardan biri de otomobiller üzerindeki ağır vergi yükü. Bugün vergiler 1.600 cc araçlarda %71 seviyesini bulmuş durumda ve bu oran büyük motor hacimlerinde %184’lere kadar çıkmakta.

Elbette bu durumda iç pazarın yukarı yönlü hareketi son derece sınırlı kalmaktadır. Sektör üzerindeki vergi yükünün hafifletilmesi ile beraber otomotiv sektörü için gerek üretim gerekse pazarlama boyutunda birçok yabancı yatırımcının ülkemize gelmesinin çok büyük bir olasılık olduğuna inanıyorum. Bugün fiyatlarda 10 puanlık bir hareketin pazarı %30 civarında düşürdüğü veya artırdığı geçmiş deneyimlerimizden görülmektedir.

Sektörde milli gelirimizin 15 bin dolara çıkması durumunda iç pazarın da %50 büyümesi gerektiği düşünülmekte, bu durumda sektörde daha çok potansiyel

olduğu ancak bazı şartların oluşması gerektiği tespit edilebilmektedir.

Perakende yatırımcıları araç satışlarında yaşanan kârsızlık sebebi ile yeni kâr merkezleri bulmak veya olanları daha efektif çalıştırmak üzere yeni arayışlara girmişlerdir. Son yıllarda kullanılmış araç ticareti daha kurumsal yapılarda olan Yetkili Satıcıların özel ilgi alanına girmiş durumdadır; bunun yanı sıra aksesuar satışları, oto kuaför hizmetleri, sigorta gibi birçok alana mecburen yatırım yapmak durumunda kalmışlardır.

Mesleğimizde sürekli bir gelişim içinde olmak zorunluluğu vardır ve önümüzde “Y-Z” kuşağı olarak adlandırılan ve yakın gelecekte potansiyel müşterilerimiz olacak bu zor nesle hazırlık yapmaya başlamış durumdayız. İnsan kaynaklarına ve CRM uygulamalarına bugünden büyük yatırımlar gerçekleştiriyor, ekiplerimizin eğitimlerini tamamlamaya ve geleceğe hazır olmaya gayret ediyoruz.

Dünyada yaşanan ekonomik kriz halen neticelenmiş değildir, komşumuz Yunanistan’da yaşanan çok üzücü ekonomik çalkantılar, düzelme sinyalleri olsa da Güney Avrupa’daki kriz toparlanmadan sanayimizin önünü açmakta zorlandığımız da bir gerçektir.

Bugün 1,2 milyon adet üretebilen sanayimiz aslında kaliteli üretimi ve mükemmel bir lokasyonda olması sebebi ile bu rakamlarını bugüne kadar 2’ye hatta 3’e katlaması gerekirdi. Zaten ülkemizdeki Otomotiv Strateji Belgesi 2023 vizyonunda da üretim için biçilen rakam 4 milyon adetti. Jeopolitik olarak çok zor bir yerde olsak da istikrar olarak bölgenin en başarılı ülkesiyiz; bence bu durumda dahi yaşanan başarılar tüm dünyaya geleceğimizin çok daha iyi olacağını sinyallerini vermekte.

Pazar: OYDER

## Yetkili Satıcılık Mesleğini Etkileyen Dış Faktörler

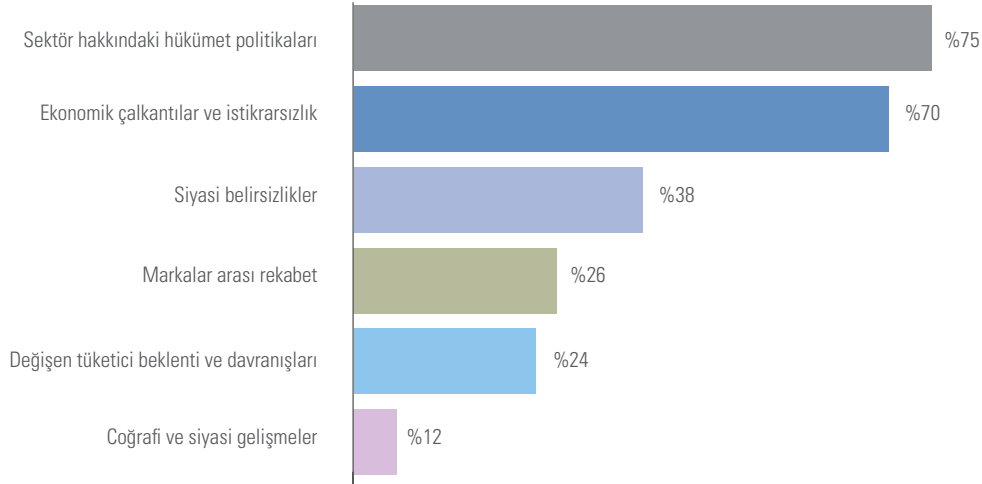
### Sizce yetkili satıcılık mesleğini etkileyen en önemli dış faktörler nelerdir?

Yetkili Satıcılara mesleğini etkileyen en önemli dış faktörler hakkındaki düşüncelerini sordüğümüzda ilk sırada %75 oranı ile “Sektör hakkındaki hükümet politikaları” yer alırken onu %69 oranı ile “Ekonomik çalkantılar ve istikrarsızlık” ve %38 oranı ile “Siyasi belirsizlikler” takip etti.

Büyük bir fark ile öne çıkan dış faktörlere baktığımızda sektörün ve otomobil satışlarının istikrarlı büyümesinin, öngörülebilir ve istikrarlı bir devlet politikasına bağlı olduğu görülüyor.

**“Sektör hakkındaki hükümet politikaları” ve “Ekonomik çalkantılar ve istikrarsızlık”, mesleği etkileyen en önemli dış faktörler.**

### Yetkili satıcılık mesleğini etkileyen dış faktörler





Pazar: OYDER

## Otomotiv Sektöründe Önümüzdeki 5 Yılda Değişim Beklentileri

### Önümüzdeki 5 yıl içerisinde otomotivde değişmesini beklediğiniz bir uygulama var mı?

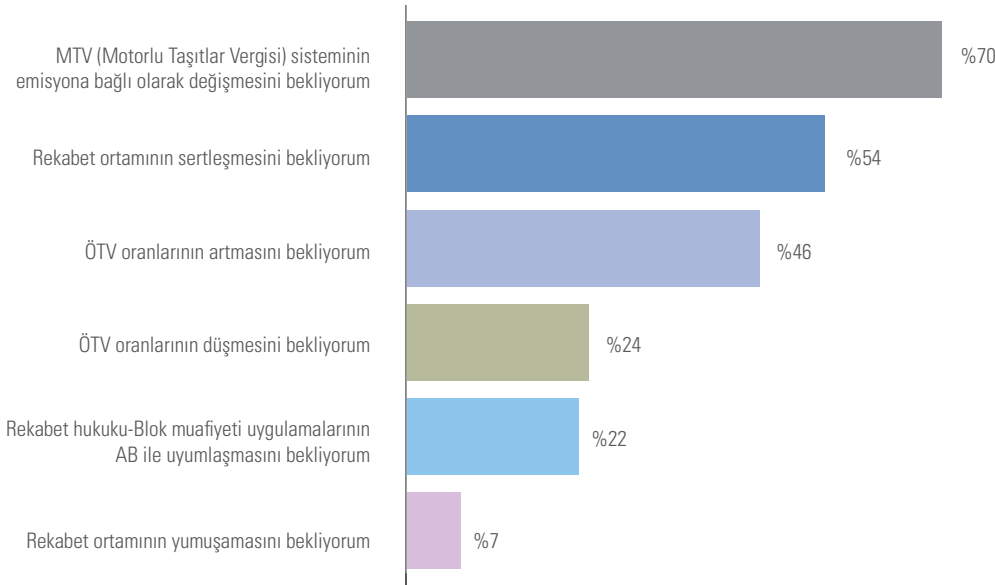
Katılımcılara önümüzdeki 5 yıl içerisinde otomotivde hangi uygulamaların değişmesini bekledikleri sorulduğunda %69 oranında “Motorlu Taşıtlar Vergisi (MTV) sisteminin emisyonu bağli olarak değişmesini bekliyorum” cevabı alınırken, onu %54 oranı ile “Rekabet ortamının sertleşmesini bekliyorum” cevabı takip etti.

Önümüzdeki 5 yıl içinde en çok beklenen değişimin MTV sisteminin emisyonu bağli değişimi olması ilgi çekici bir nokta. Türkiye’de bu seneye kadar MTV hesaplaması otomobil yaşı ve silindir hacmine göre yapılıyordu. AB ülkelerinde ise “yol vergisi” için karbon emisyon oranını baz alan farklı uygulamalar bulunuyor.

Artık yaş ve silindir hacminin yanında karbon emisyon değerine de bakılarak MTV belirlenecek. Buna göre çevre dostu araçlardan daha az vergi alınmış olacak.

**Yetkili satıcılar 5 yıl içinde “MTV sisteminin emisyonu bağli olarak değişmesini” bekliyor.**

### Otomotiv sektöründe önümüzdeki 5 yılda değişim beklentileri



## Pazar: OYDER

### Otomobil Sahipliği

### Yaklaşımı

#### Ülkemizdeki otomobil sahibi olma yaklaşımlarının ne yönde ilerlediğini gözlemlemektesiniz?

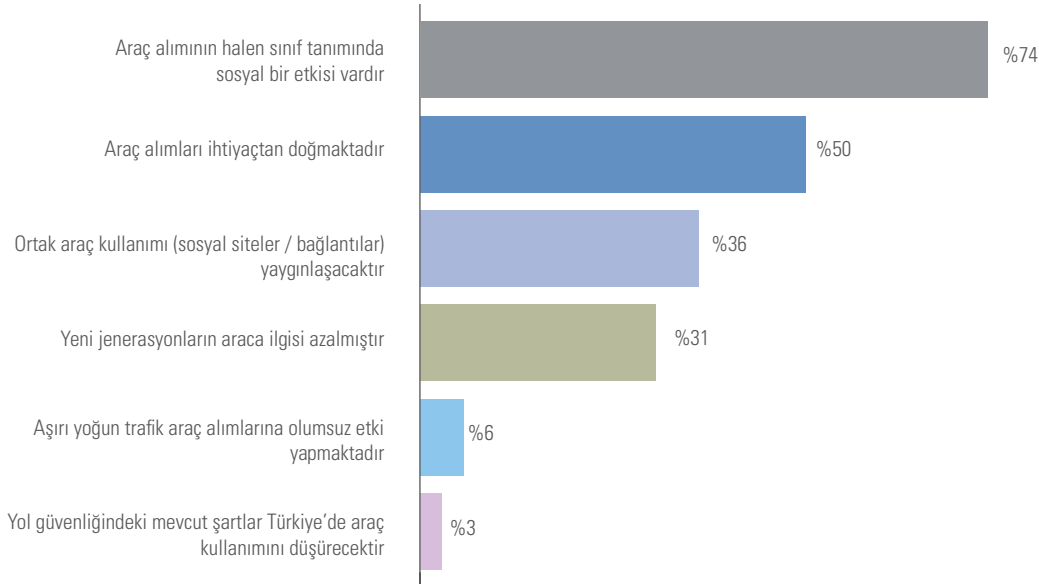
Otomobil sahipliği, dünyada da gündemde olan bir konu. Yetkili Satıcılara, Türkiye’deki otomobil sahibi olma yaklaşımlarının ne yönde ilerlediğini gözlemlediklerini sorduk. Yetkili Satıcıların %74’ü bu konuda araç alımının halen sınıf tanımında sosyal bir etkisi olduğunu düşünürken, %50’si araç alımlarının ihtiyaçtan doğduğuna inanıyor. %36 gibi görece yüksek bir oranda katılımcılar ortak araç kullanımının yaygınlaşacağı görüşünde.

Dört kişiden üçünün araç alımının sosyal sınıf tanımındaki etkisine bağlı olduğunu düşünmesi ilgi çeken bir nokta. Her ne kadar bu konunun önemini tahmin edebilseniz de bu kadar yüksek bir oranda ve araç ihtiyacının da bu kadar üstünde olması önemli bir sonuç.

Beklentiler de önümüzdeki yıllarda araç sahipliği yaklaşımının bu şekilde devam etmesi yönünde: Ortak araç kullanımının yaygınlaşması sadece %36, yeni jenerasyonun araca ilgisinin azalması ise sadece %31 oranında bekleniyor.

**4 yetkili satıcıdan 3’ü “Araç alımının halen sınıf tanımında sosyal bir etkisi” olduğuna inanıyor.**

#### Otomotiv sahipliği yaklaşımı





**Özgür Tezer**

OYDER Genel Sekreteri

## İç Pazarı Geliştirici Önlemler Almak Yabancı Yatırımların Gelmesine Katkı Sağlayacak

KPMG ile gerçekleştirdiğimiz üçüncü çalışmada da iç pazardaki limitli hareketlerin sebebi olarak otomotiv sektörü üzerindeki yüksek vergi oranları olduğu görüldü. Maliye Bakanlığı'nın, 2015 bütçe sunumları yaparken vergi gelirlerinde %11 oranında artış planlaması sebebiyle bu yıl da vergilerde aşağı yönlü bir düzenleme yapılmayacağını görmüş durumdayız.

Ancak bu durum yabancı yatırımcıların ülkemizi cazip bir yer olmaktan öte bu hali ile gelişimi kısıtlı bir alan olarak görmelerine sebep oluyor. Oysaki 1000 kişide 170 civarındaki araç sahipliği açısından bakıldığında büyük bir potansiyele sahip olan Türkiye, limitli iç pazarı nedeniyle gücünü kontrol edemeyerek hem yatırım hem de istihdam boyutunda bir pazarı kaybediyor. Zaten araştırma sonuçlarında da ülkemize yatırım yapılmasını beklemeyenlerin oranı %42'ye çıkmış durumda ve yöneticilerimizden önemli bir oranda "yatırım=iç pazar" görüşü araştırmaya yansıtılmış.

Yetkili Satıcılar için son yıllar, hedeflenen kâr oranlarına ulaşılmasındaki zorlukların sürekli negatif seyrettiği bir süreç oldu.

Araç satmanın aslında bir kâr merkezi olmanın dışına çıktığı ve sadece diğer satışlardan kâr elde edilmeye çalışıldığı ortama döndüğü bir gerçek haline dönüştü. Geçtiğimiz yıl içinde de bu duruma ayak uyduramayan Yetkili Satıcıların zaman içinde sektörden çıkma kararı aldıklarını görmeye başladık. Bu aşamada geleceğe hazırlanan Yetkili Satıcılarda insan kaynaklarına, müşteri sadakati ve memnuniyeti uygulamalarına, teknolojik gelişmelere ve finans kaynakları yönetimlerine yani geleceğe yatırım yapanların ise uzun soluklu ve zor bir süreçte hazırlanıklarını görmekteyiz.

2015 yılı için beklentilerimiz içinden en önemlisi "Ekonomik Ömrünü Tamamlamış Araçlar"ın trafikten çekilmesi ile ilgili bir çalışma gerçekleştirilmesidir. Uzun bir süredir konuşulan ancak hayata geçirilmesinde sürekli ertelemeler yaşanan bu konu KPMG anketleri içinde de önemli bir yer almış durumda. Bugün ülkemizde 19 milyon adet motorlu taşıt karayollarımızda bulunuyor. Bu rakamın 3,6 milyonu 16 yaş üstü araçlardan oluşuyor ve gerek çevre gerekse de güvenlik boyutu ile ivedilikle önlem alınması gereken bir sorun halini almış durumda.

Satış sonrası hizmetler boyutunda ise sigorta şirketlerinin hasar onarımlarındaki tercihleri dolayısıyla müşterileri ile yaşadıkları sorunlardan dolayı tekrar Yetkili Servislere yönelmeleri, gelecekte işbirliklerinin artacağını sinyallerini veriyor. Yakın bir zamanda Hazine Müsteşarlığı-Sigortacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan bir genelge ile, Eşdeğer Yedek Parça kullanımı konusunda sigorta sektörüne bir düzen getirmeye başlanacağı sinyalleri verilmiş durumda.

Bugüne kadar kalitesi çok düşük yedek parçalar hak etmedikleri biçimde eşdeğer olarak adlandırılarak hasar onarımlarında kullanılıyordu. Bu gelişmeler sevindirici olmakla beraber halen yeterli kontrollerin sağlanamaması, uygulamanın denetleme boyutunda sigorta eksperlerinin daha etkin olması gerektiğini gösteriyor.

Gelecek yıl çalışması için bugünden hazırlıkların başladığını düşünüyorum, bu çalışmanın geçen dönemdekiler gibi İngilizceye çevrilerek diğer ülkelerle paylaşılmasının yabancı yatırımcıların Türkiye'yi tanımaları açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum. Emeği geçenlere teşekkür ederim.

Pazar: OYDER

## Yetkili Satıcıların Yatırım Eğilimleri

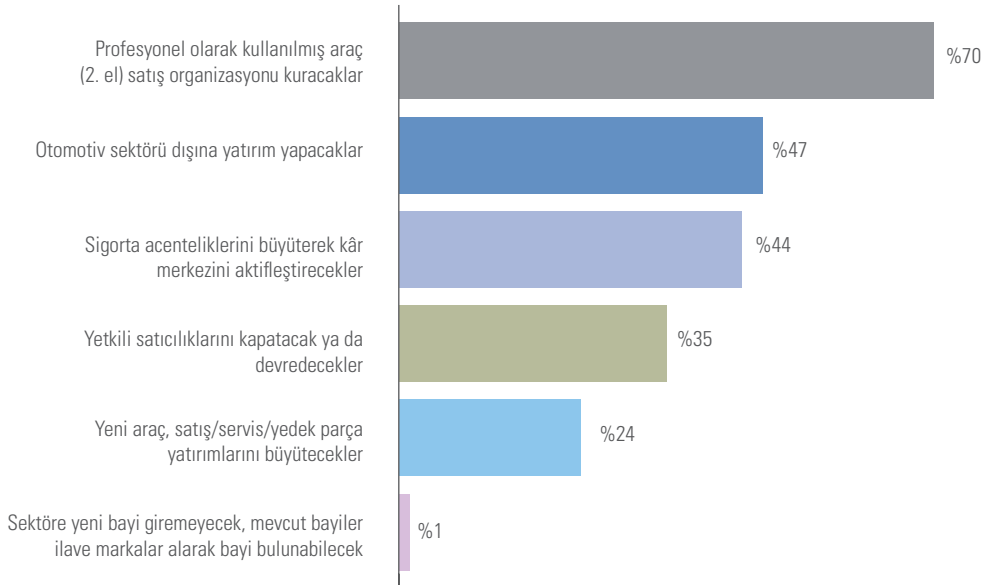
### Önümüzdeki 5 yıllık süreçte yetkili satıcıların sektör içindeki yatırımlarını nasıl yönlendireceklerini düşünüyorsunuz?

Katılımcılara önümüzdeki 5 yıllık süreçte yetkili satıcıların sektör içindeki yatırımlarını nasıl yönlendireceklerine dair öngörüler sorulduğunda %70'i "profesyonel olarak kullanılmış araç organizasyonu kuracaklar", %47'si "otomotiv sektörü dışına yatırım yapacaklar" ve %44'ü "sigorta acentelerini büyüterek kâr merkezlerini aktifleştirecekler" cevabını verdi.

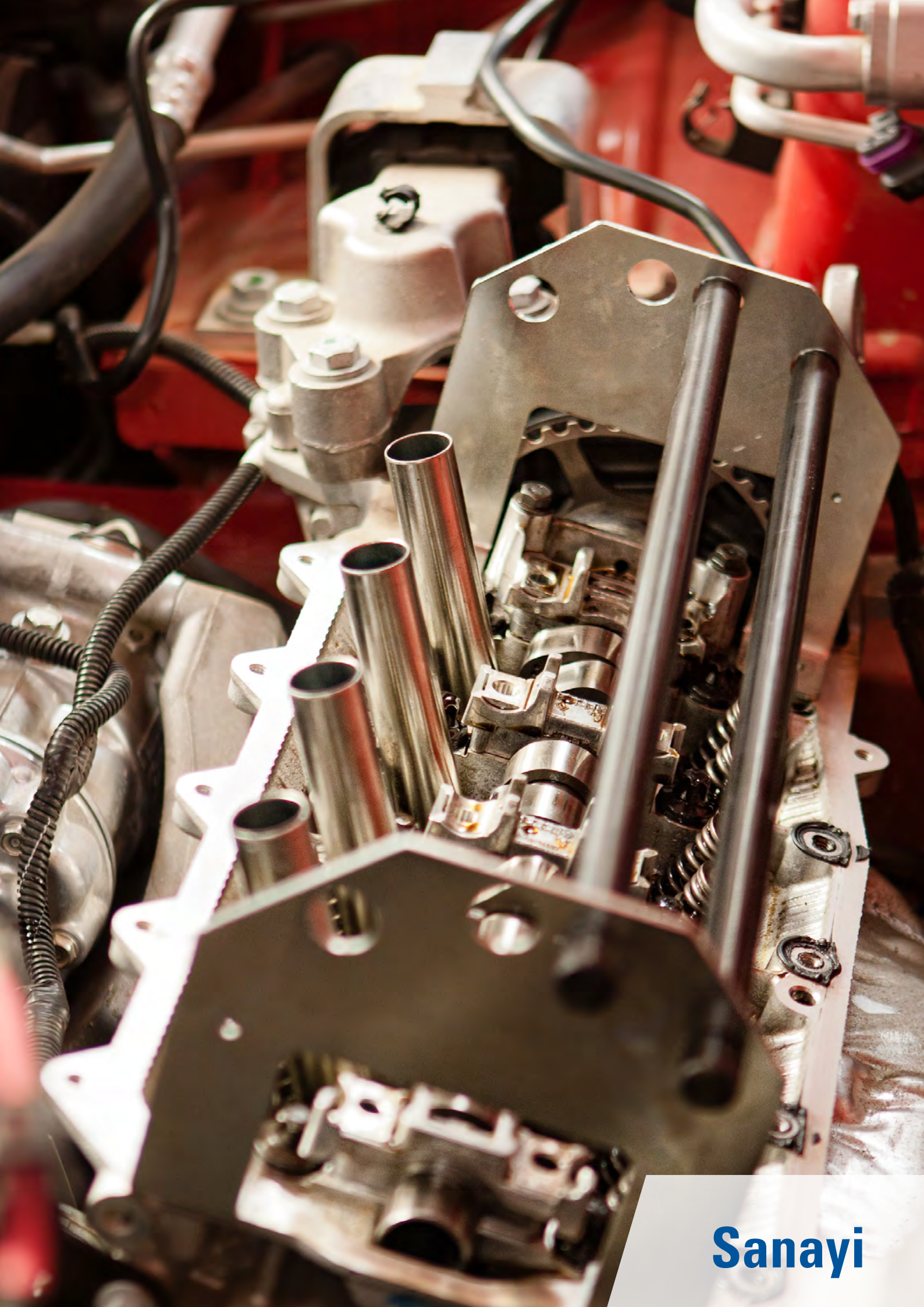
Yöneticilerin büyük çoğunluğu yetkili satıcıların profesyonel olarak kullanılmış araç satış organizasyonu kurmalarını bekliyor. Bu yeni iş imkânları yaratıyor ama diğer yandan da kullanılmış araç satışları yönetiminin önemini ve dinamiklerin farklılığını gösteriyor. Buna ek olarak yöneticiler yetkili satıcıların mevcut işlerinden uzaklaşmalarını bekliyorlar: bir yandan otomotiv sektörü dışında yatırımlar (%47) ve diğer yandan kapatma/devretme (%35) beklentileri de yüksek.

Yetkili satıcıların önümüzdeki 5 yıllık süreçte "profesyonel olarak kullanılmış araç (2. el) satış organizasyonu" kurmaları bekleniyor.

#### Yetkili satıcıların yatırım eğilimleri







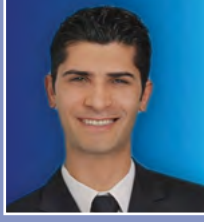
**Sanayi**





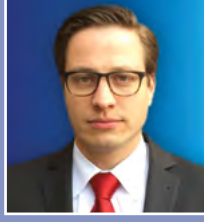
**Kaveh Taghizadeh**

KPMG Türkiye Yönetim  
Danışmanlığı Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı



**Gençer Keser**

KPMG Türkiye  
Yönetim Danışmanlığı,  
Kıdemli Müdür



**Jens Krause**

KPMG Almanya  
Yönetim Danışmanlığı,  
Müdür

hesaplanması, olurluk incelemesi (business case) bakımından çok zor. Bu nedenle birçok firma, yeni teknolojilerin önemini ve sunduğu fırsatları görmesine rağmen bir sonraki adımı atmayı zor bir hamle olarak görüyor. İlk coşkunundan bugüne, sonraki adımların atılması için potansiyelin oluşturulması gerekliliği görülüyor.

Bu aynı zamanda katmanlı üretimin, yeni teknolojilerin verimli kullanılmasına temel oluşturan kapsamlı ve doğru bilgi birikiminin oluşturulması amacıyla kurumsal stratejinin önemli bir parçası haline gelmesi gerektiği anlamına geliyor.

### Büyük değişim

Katmanlı üretim, klasik üretim modellerini dijital stratejilerle birlikte geliştirecek ve bunu farklı yollarla gerçekleştirecek. Böylece örneğin lojistik sektörü, geleneksel faaliyetlerini daha güçlü bir biçimde bölgeselleştirecek. Aynı zamanda yeni teknolojiler, işletmelerin dijital iş modelleri üzerinden hizmet sağlayıcı olarak faaliyet göstermelerini de sağlamaktadır.

Katmanlı üretim, aynı zamanda tedarik ve değer zinciri üzerinde de büyük bir etki alanı yaratacak. Bileşen tasarımı, teknik fizibiliteyi, geleneksel endüstriyel üretimi ve bu sayede nihai veya ara ürünlerin kullanım biçimini değiştiriyor. Yeni teknolojiler sayesinde tedarikçiler, tedarik zincirine tamamen farklı bir açıdan uyum sağlayacak ve değişim süreleri muhtemelen azalacaktır. Yedek parça stokları, kullanılabilir yazıcı kapasitesine bağlı olacaktır. Böylece, yasaya uygun şekilde tedarik güvenliğini sağlamak amacıyla yedek parçaların üretimi için kullanılan kalıpların ve yedek parçaların kendisinin depolama maliyetlerini doğrudan etkileyecektir. Üretim, ağırlar üzerinden de desteklenebilir ve bu sayede işletme sermayesini de etkileyebilir.

### Fikri ve dijital haklar

Çoğaltma ve telif haklarıyla veri koruması gibi dijital hakların yönetiminin değer kazanmasıyla şirketler için yeni zorluklar da ortaya çıkmaya başladı. Sıkıştırılmış verilerin, lisansların veya CAD (bilgisayar destekli tasarım) verilerinin yazıcı ağırları arasında güvenli biçimde iletilmesi, gelecek için önemli bir konu. Yeni teknolojilerin beraberinde getirdiği potansiyeli vurgulamak ve piyasada başarılı biçimde uygulayabilmek için gereken temel faktör, entegre yaklaşımdır. Katmanlı üretimin, tedarik ve değer zincirleri, geliştirme, satın alma, üretim ve lojistik gibi temel işletme bölümlerine entegre edilmesi önemli. Aynı zamanda yapının, ilgili programların ve yedek parçaların üretim yapısı, depolanması ve stok için ayrılmasının da 3D baskı gereksinimleriyle uyumlu hale getirilmesi gerekiyor. Çünkü bir işletmedeki radikal değişim öncelikle genel yapıda gerçekleşir. Bu nedenle mevcut fırsatların keşfedilmesi ve gelecek odaklı uygulamaların gerçekleştirilmesi, yöneticiler için en zorlu görevlerdir.

Peki öncülüğü kim yapacak?

## Katmanlı Üretim

Yemek takımlarından yapay diz kapağına, makine parçalarından otomobil ekipmanları veya uçak parçalarına kadar birçok ürünü, 3D baskıyla elde etmek mümkün. Katmanlardan oluşan malzemenin uygulanmasıyla elde edilen dijital 3D tasarım verilerinden oluşan bu yöntemin (Katmanlı üretim olarak da biliniyor) kullanım alanı oldukça geniş. Gelecekte arabalar, evler, gıda ürünleri ve hatta insan organları bile bu yolla üretilebilecek.

Peki bu yeni 3D teknolojisi, üretimi ciddi anlamda değiştiriyor mu yoksa bazılarının öne sürdüğü gibi dördüncü teknik devrimi mi başlatıyor?

Gerçek şu ki katmanlı üretim, geleneksel üretim yöntemlerinin sınırlarına ulaşıldığı noktada öne çıkıyor. Bu teknoloji, tasarım özgürlüğünün çıkmasını yükseltiyor, fonksiyonların optimum yapılandırılmasını ve entegre edilmesini, küçük miktarlarda ekonomik üretimin yanı sıra ürünlerin daha yüksek oranda kişiselleştirilmesini mümkün kılıyor. Ayrıca yeni çözümler üretebilmek için geleneksel Ar-Ge, üretim ve tasarımın yeniden gözden geçirilmesi gereken noktalarda devreye giriyor.

### Başarılı bir yöntem

3D baskının, çeşitli sektörlerde maliyet yoğun niş bir teknolojiye farklı malzemelerden yapılmış birçok ürün için hızlı bir üretim teknolojisi olma yönünde ilerlemesi, şaşırtıcı bir gelişme değil. Özellikle inovasyona bağımlı sektörlerde yer alan şirketler, katmanlı üretim sürecini yalnızca prototip geliştirilmesinde değil, aynı zamanda seri üretimde de giderek daha fazla kullanıyor. İşletmeler için yeni teknolojik imkanlar, beraberinde pek çok soruyu da gündeme getiriyor. Bu soruları şöyle sıralayabiliriz:

\*Gelişme ne kadar sürdürülebilir? Bu gelişme geçici bir hareket mi yoksa aşılması gereken gerçek bir engel mi?

\*3D baskının kendi alanı, işletme modeli ve tedarik ve değer zincirleri üzerindeki etkileri neler? Fikri mülkiyet bakımından hangi yasal riskler mevcut?

\*Eyleme geçme sınırı nerede başlıyor?

Şu an için şirketlerin değerlendirme yapması oldukça zor. Hem teknoloji çok yeni hem sahip olunan bilgi henüz yeterli değil.

### Hareket mi, engel mi?

Katmanlı üretim, birçok olanağı beraberinde getiriyor. Şirketler de bu olanakların farkına varmaya başladı. KPMG tarafından yapılan bir araştırmaya göre katmanlı üretim, ilgili yatırımlara yönelik mevcut kısıtlamalara rağmen şirketler için önemli bir konu olmayı sürdürüyor. Şu anda katmanlı üretimle bağlantılı yatırımların güvenilir biçimde

## Katmanlı Üretim Neleri Değiştirecek?

- Ürünlerin üretimini büyük oranda değiştirecek ve 4'üncü sanayi devrimini tetikleyecek.
- Kendi alanı ve kullanıldığı işletme üzerinde kayda değer etkileri olacak. 3D baskı, mevcut işletme modellerini değiştiriyor. Bu nedenle yeni stratejiler ve yaklaşımlar gerekiyor.
- Tedarik ve değer zincirlerini ciddi anlamda etkilerken diğer işletme süreçleri üzerindeki etkisi de hissediliyor.
- Firmaların karşısına gizlilik, güvenlik standartları ve telif hakkı, lisans hakları veya ticari haklar gibi fikri mülkiyet unsurlarının korunması bakımından yeni zorluklar çıkıyor.
- Sektör veya departman ayrımı gözetmeksizin zihinleri daha "kapsamlı" çalışmaya zorluyor.
- Daha geniş kapsamda faydalanabilmek için farklı işletme departmanlarının birbiriyle bağlantısının güçlendirilmesi ve departmanlar arasında geçişin sağlanması gerekiyor. Sektör 4.0 (Burada katmanlı üretim kullanılabılır) bağlamında karşılaşılabilecek en büyük zorluk, arayüzlerin kaldırılması veya geçişli hale getirilmesi, departmanların feshedilmesi ve müşteri odaklılığı göz önünde bulundurularak yeniden yapılanmaya gidilmesidir.



## Sanayi: OSD

### Üretim Rakamlarına Yönelik Öngörü

**2013 yılında toplam üretimin 1,1 milyon adet ve kapasitenin 1,6 milyon adet, 2014 yılında ise toplam üretimin 1,2 milyon ve kapasitenin 1,7 milyon adet olarak gerçekleştiği Türkiye otomotiv sanayisinin beş yıl sonraki üretim rakamlarını nasıl öngörüyorsunuz?**

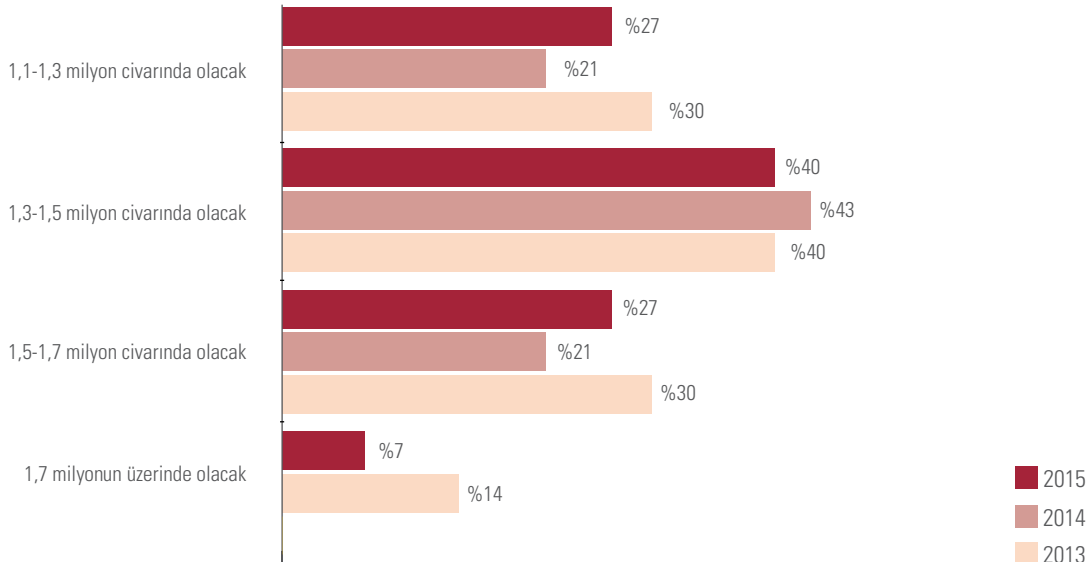
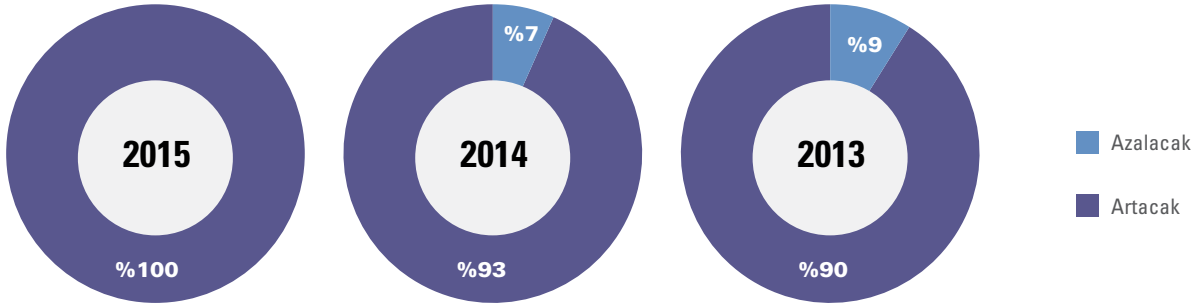
Son yıllarda gördüğümüz üretim artışının devam etmesi hatta hızlanarak artması hedefleniyor. Katılımcıların bu konudaki düşüncelerini araştırdık.

Halihazırda açıklanmış olan yatırımların gerçekleşmesi ile üretimin artacağına kesin gözüyle bakılıyor. Ancak büyük bir çoğunluk (3 kişiden 2 kişi) üretim rakamlarının 1,5 milyonun üzerine çıkmasını beklemiyor. Elbette üretim artışı yaratılan kapasitenin kullanılmasına bağlı olacak.

Resim pozitif olsa da üreticiler tarafından açıklanmış olan kapasite artışlarını dikkate aldığımızda daha iyimser bir resim bekleyebiliydik. Daha iyimser bir beklentinin oluşmamasının, yeni ve stratejik bir yatırımın görünmemesine bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

**Üreticiler önümüzdeki 5 yılda üretimin artacağından %100 emin.**

#### Otomotiv sanayisinin 5 yıl sonraki üretim beklentisi



## Sanayi: OSD

## Kapasite Rakamlarına Yönelik Öngörü

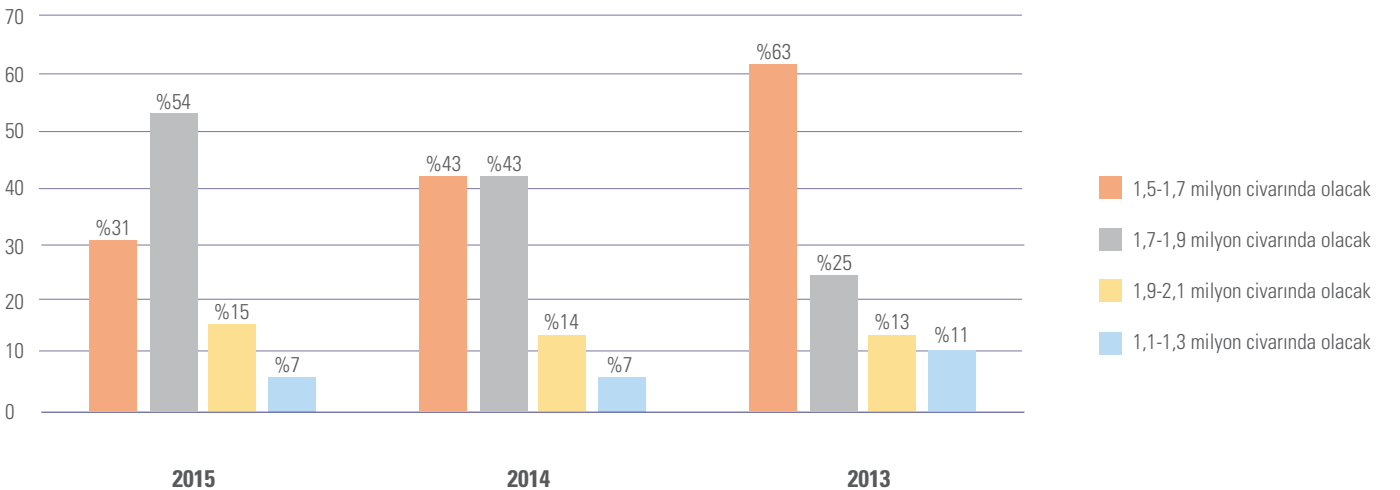
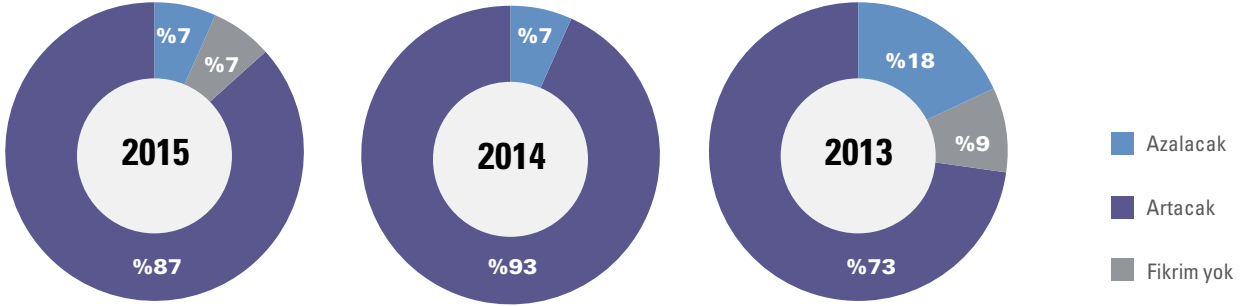
**2013 yılında toplam üretimin 1,1 milyon ve kapasitenin 1,6 milyon adet, 2014 yılında ise toplam üretimin 1,2 milyon adet ve kapasitenin 1,6 milyon adet olarak gerçekleştiği Türkiye otomotiv sanayisinin beş yıl sonraki kapasite rakamlarını nasıl öngörüyorsunuz?**

Son yıllarda Türkiye'deki otomobil üreticileri tarafından sevindirici yeni yatırımlar ve yatırım haberleri geldi. Ancak Türkiye'nin büyük üretim hedeflerine baktığımızda yatırımların devam etmesi gerekiyor.

Bu seneki sonuçlarda göre hâlâ bir artış beklense de daha düşük bir seviyeye doğru bir eğilim gözlemleyebiliyoruz. Bu durum, üretim beklentileri ve açıklanan yatırım planları göz önünde bulundurulduğunda çelişkili görünse de, şöyle yorumlamak doğru olur: Burada da üretim beklentilerinde olduğu gibi açıklanmış olan yeni yatırımların dışında, gelecek dönemde yeni ve stratejik yatırım beklentisi azaldı.

**Kapasite artışı beklentisinde daha düşük seviyeye doğru bir eğilim var.**

### Otomotiv sanayisinin 5 yıl sonraki kapasite beklentisi





**Osman Sever**  
OSD Genel Sekreteri

## 2014 Yılı Otomotiv Sanayisi Değerlendirmesi

Ülkemizde, 2014 yılında ekonomide ek makro ihtiyati tedbirlerin uygulamasına devam edildi. Böylece ekonomi yönetimi enflasyon ve cari açığı denetim altında tutacak bir süreci hayata geçirdi.

Bu gelişmelerle birlikte, 2014 yılında daralan iç pazara rağmen yeni yatırım projeleri ile ihracat ve üretimde artış kaydedildi. 2014 yılında bir önceki yıla göre üretimde yüzde 4 artış gerçekleşti ve üretim 1 milyon 170 bin adede ulaştı. Bu suretle 2011 yılındaki 1 milyon 190 binlik rekora çok yaklaştı.

2014 yılında yapılan otomobil üretimindeki yatırımların olumlu sonuçları hızla alınmış ve otomobil üretiminde bir önceki yıla oranla yüzde 16'lık bir artış gerçekleşmiştir. Otomotiv sanayisi, 2014 yılında ihracat bir önceki yıla göre yüzde 7 oranında arttı ve toplam ihracat 885 bin adet oldu.

Diğer taraftan 2014 yılı sektör için bir sürpriz ile başladı. 01.01.2014 itibarıyla yapılan ÖTV artışı ile girilen 2014 yılı ilk yarısında iç pazarda gerileme yaşansa da, yılın ikinci yarısı sonlarına doğru Pazar toparlanmaya başladı. Sonuç olarak, ÖTV ile kur ve faiz oranlarındaki artışlar, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun kredi işlemlerine yönelik getirdiği sınırlamalar sonucunda toplam pazar 2014 yılında yüzde 10 oranında azalarak 807 bin adet düzeyinde gerçekleşti. Otomobil pazarı yüzde 12 ve hafif ticari araç pazarı da yüzde 30 seviyesinde daraldı.

Sanayimizin önemli ürünü olan hafif ticari araçlarda pazar, yılbaşında önemli düşüş gösterdi. Daha sonra K2 belge ücretinde yapılan düzeltme ile pazar yeniden canlandı. Türkiye hafif ticari araçlarda tasarımı yerli ürünlerle, üretimde AB içinde ilk sırada yer aldı.

Küresel bazda otomotiv üretimi değerlendirildiğinde, toplam küresel

üretim yüzde 3,6 arttı ve üretim 90 milyon adet sınırına ulaştı. ABD'de otomotiv üretimi son 10 yılın en yüksek seviyesine çıkarken, satışlar ise kriz öncesi seviyelere çok yaklaştı. AB'de 2014 yılında üretim bir önceki yıla göre artmış olsa da, kriz öncesi seviyelerden düşüktür. 2013 yılında dünya toplam üretim sıralamasında 17. sırada bulunan Türkiye 2014 yılında 1.170 bin adet üretim ile aynı konumunu muhafaza etmiştir. Keza, ülkemiz AB ülkeleri arasında üretim sıralamasında 6. sırada bulunan konumunu korumuştur.

Diğer taraftan, sanayimiz Ar-Ge merkezlerinde geliştirilen yeni ürün projeleri ile sürdürülebilir bir ihracat üretim tüm sektör ithalatını karşılayarak 2011 yılı hariç 2006 yılından bu yana sürekli dış ticaret fazlası vermektedir. 2014 yılında dış ticaretimiz 2,3 milyar dolar fazla vermiştir.

2014 yılı sanayimizde yeni model ve ek kapasite yatırımları ile çok önemli bir yıl oldu. 4,4 Milyar dolarlık yeni yatırım projeleri açıklandı ve toplam kapasitemiz yeni yatırımlarla yüzde 9 artarak 1,7 milyon adede ulaştı.

İç pazarda yaşanan gerilemeye karşın otomotiv sanayisinin ihracat açısından başarı kazanmış olması ve sağladığı katma değerle birlikte ihracatımız 2013 yılına oranla yüzde 7 artarak 22,8 milyar dolara ulaştı.

Otomotiv sanayisi elde ettiği bu başarı ile Türkiye ihracatına ve ekonomisine katma değer sağlayan sektörler sıralamasında ilk sıradaki yerini korumaktadır. Başlıca pazarımız konumundaki AB pazarında yaşanan toparlanma ile sanayimiz toplam ihracatını artırırken otomobil ihracatında da yüzde 20'lik artış ülkemiz ve sanayimiz açısından gurur verici bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

## Sanayi: OSD

# Türkiye'ye Yeni Yatırım Gelmesinin Önündeki Engeller

### Türkiye'ye yeni yatırım gelmesinin önündeki engeller nelerdir?

Yeni yatırımlar son yıllarda her ne kadar pozitif bir eğilim göstermiş olsa da Türkiye'nin büyük hedeflerine ulaşabilmesi için yatırımların devamı önemli. Bu devamlılığı sağlayabilmek için Türkiye'nin yatırımcıların engel olarak değerlendirdiği konuları ele alması gerekir.

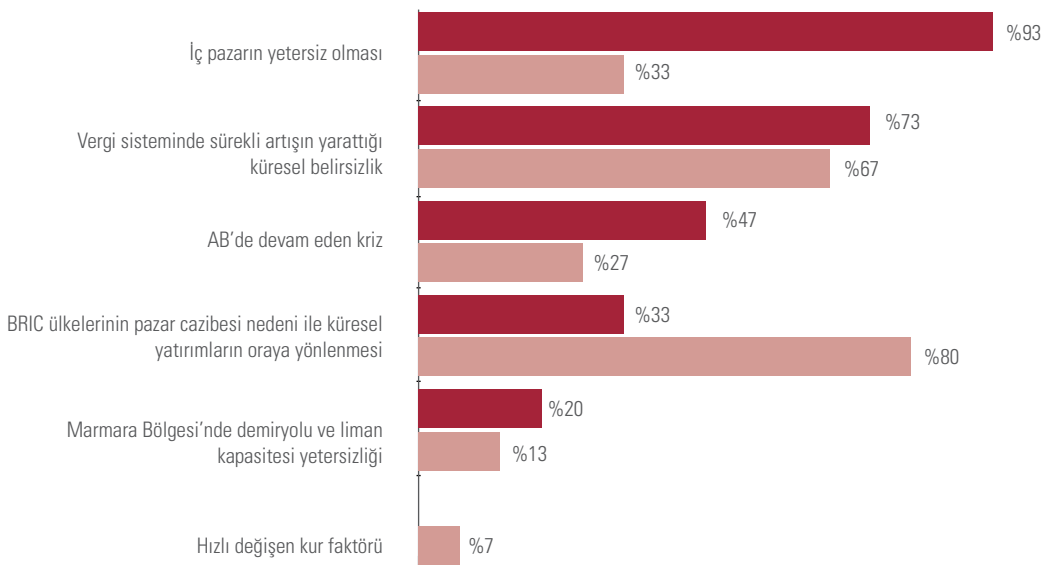
Bu senenin sonuçlarında önemli bir değişiklik gerçekleşti ve iç pazarın büyüklüğü büyük bir fark ile ilk sıraya yerleşti.

Geçen sene en önemli engel olarak büyük rakip ülkelerin gücü belirtilmişti, ancak bu sene iç pazarın yetersiz oluşu çok ciddi bir artışla ve büyük farkla birinci sıraya yerleşti. Bu konuya geçen sene 3 kişiden 1 kişi önem veriyorken bu sene neredeyse tüm katılımcılar (%93) aynı fikirde görünüyor.

Sağlıklı öngörü yapabilme bağlamında yatırımcılara zorluk yaşatan vergi sistemindeki belirsizlikler ise ikinci sıradaki yerini korumakla birlikte giderek önem kazanıyor (%73). %47 ile AB'de devam eden krizin 3. sıraya yükselmesi ise, araştırmanın Genel tarafındaki cevaplarla çelişkili görünüyor. Elbette bu soru tüm otomotiv yöneticileri tarafından değil, sadece OSD üyeleri tarafından yanıtladığı için değerlendirmede farklılık olabilir. Son aylarda yeniden gündeme gelen AB krizinin bitip bitmemesi veya yeniden alevlenip alevlenmeyeceği tartışmaları da burada etkili olmuş görünüyor.

**Türkiye'ye yeni bir yatırım gelmesinin önündeki engellerin başında bu sene, çok büyük bir artışla iç pazarın yetersizliği geliyor.**

### Türkiye'ye yeni yatırım gelmesinin önündeki engeller\*



■ 2015  
■ 2014

(\*) Katılımcılara birden fazla cevap seçeneği sunulmuştur.

## Sanayi: OSD

# İhracat Sürekliliğinin Sağlanması

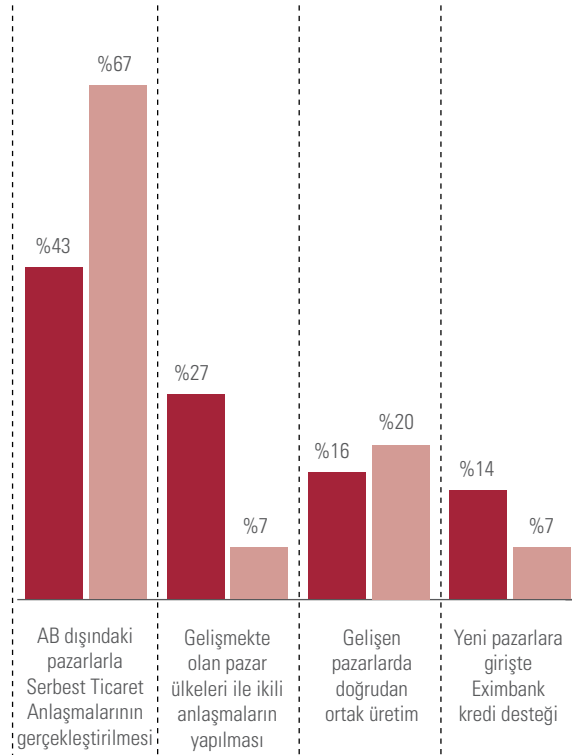
### Batı Avrupa’da pazarın daralması karşısında ihracat sürekliliği nasıl sağlanır?

Türkiye’nin ana ihracat pazarı her zaman Batı Avrupa oldu. Ancak Türkiye’nin otomotiv sektöründeki yüksek büyüme hedeflerini değerlendirdiğimizde ve AB’nin büyüme potansiyelinin sınırlı olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda alternatiflerin önemi artıyor.

İhracat pazarlarının büyütülmesi için öncelikli konuların başında bu sene de AB dışındaki pazarlarla Serbest Ticaret Anlaşmalarının gerçekleşmesinin ilk sırada belirtilmesi, bu konunun hala çok önemli olduğunu gösteriyor. Ancak bir önceki seneye göre bu konudan “Gelişmekte olan pazar ülkeleri ile ikili anlaşmaların yapılması”na bir kayma var. Bu da gelişmekte olan pazarlara verilen önemin artışına işaret ediyor.

Gelişmekte olan pazar ülkeleri ile ikili anlaşmaların önemi artıyor.

### İhracat sürekliliğinin sağlanması için yapılması gerekenler



## Sanayi: OSD

# Ana Sanayi ve Tedarik Sanayisinin Alması Gereken Önlemler

**Türkiye’de otomotiv sanayisinde katma değer artması için ana sanayi ve tedarik sanayisinin birlikte alması gereken önlemler nelerdir?**

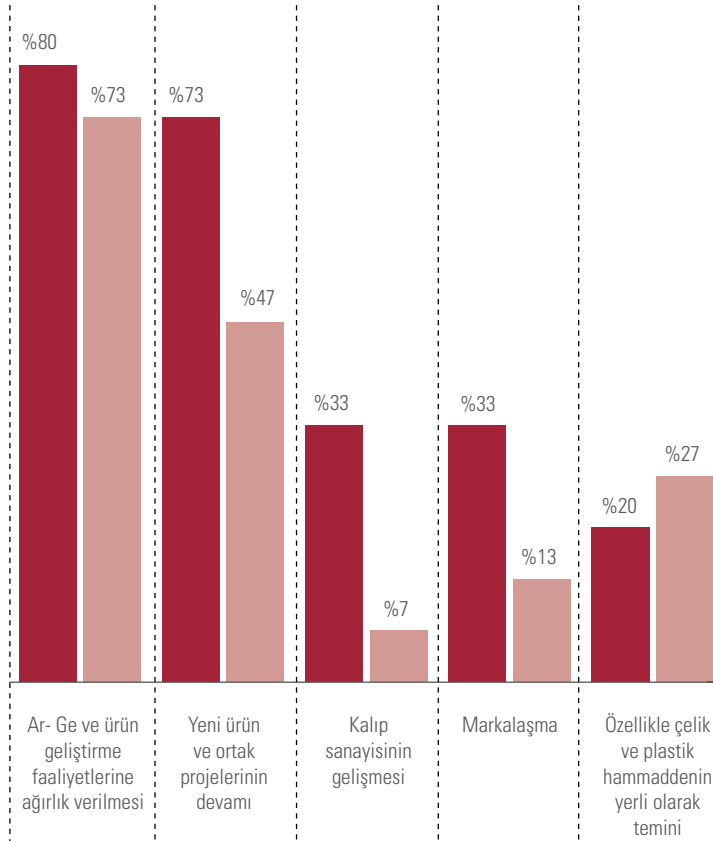
Bu soruda bu sene de “Ar-Ge ve ürün geliştirme faaliyetleri”, ana sanayi ve tedarik sanayisinin birlikte katma değeri artırabileceği konuların başında geliyor.

Bu konuyu küçük bir farkla “yeni ürün ve ortak projelerin devamı” takip ediyor. Katma değer artması için sistem tedariki vb işbirliği alanlarının artması gerekiyor.

Sonuçlar arasında dikkat çeken bir nokta, “Kalıp sanayisinin gelişmesi”ne verilen önemin ciddi bir artış göstermesi. Şu anda dünyadaki otomotiv şirketleri kalıpları Çin, Portekiz, İtalya vb. ülkelerden temin etmekte. Ancak Türkiye’de üretilen kalıplar kalite bakımından aynı seviyede olmasının yanında lokasyon olarak da Doğu Avrupa’daki üretimlere daha yakın. Türkiye otomotiv sanayisi bu konuya odaklanırsa önemli bir seviyeye gelebilir.

**Ar-Ge ve ürün geliştirme faaliyetlerine verilen önem halihazırda çok yüksek bir seviyedeysen daha da önem kazandı.**

### Ana sanayi ve tedarik sanayisinin alması gereken önlemler\*



■ 2015  
■ 2014

(\*) Katılımcılara birden fazla cevap seçeneği sunulmuştur.



## Sanayi: OSD

### Yeni Araç Projeleri Tedarik Sanayisi

#### Ana sanayinin yeni araç projelerinde tedarik sanayisinin ortak tasarımında daha fazla yer alabilmesi için yapılması gereken çalışmalar nelerdir?

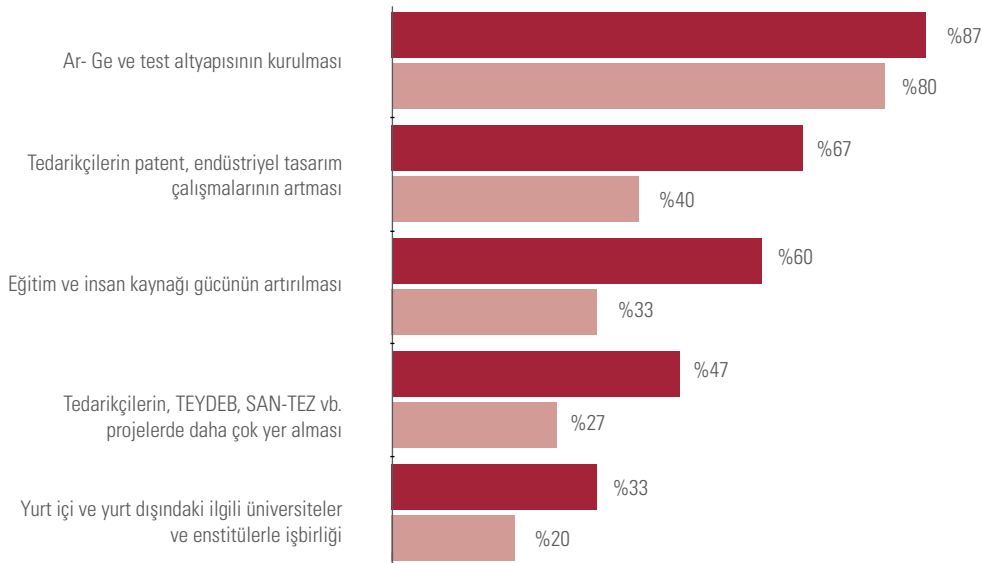
En önemli iki konu olarak belirtilen “Ar-Ge ve test altyapısının kurulması” ile “tedarikçilerin patent ve endüstriyel tasarım çalışmalarının artması”, inovasyon yönetimi alanındaki gelişim ihtiyacına işaret ediyor.

Tedarikçilerin yeni araç projelerinde daha erken dahil olması, tasarımda daha fazla katkı sağlamalarını ve ürünlerin daha erken bir aşamada yüksek kaliteye ulaşmasını sağlar. Bu da önemli ölçüde maliyet tasarrufuna olanak tanır.

“Eğitim ve insan kaynağı gücünün artırılması”, “tedarikçilerin TEYDEB, SAN-TEZ vb. projelerde daha çok yer alınması” ve “yurt içi ve yurt dışındaki ilgili üniversite ve enstitülerle işbirliği” yapılması da önemli konular. Bu noktada, test altyapısının kurulması yüksek maliyetli olduğu için ortak bir test merkezi kurulması konusunda, ABD ve Avrupa’da örnekleri görüldüğü gibi üniversitelerle işbirliği iyi bir çözüm olabilir. Böylelikle ortak test merkezinde testler ücretsiz olarak yapılırken şirketler üniversitelere fon konusunda destek olabilir ve bu üniversitelerde kaliteli işgücü yetiştirilmesini ve kendi bünyelerine kazandırılmasını sağlayabilirler.

**Yeni araç projelerinde tedarik sanayisi ile ortak tasarımda en önemli konu olan Ar-Ge ve test altyapısının kurulmasına verilen önem daha da arttı.**

#### Yeni araç projelerinde tedarik sanayisinin daha fazla yer alabilmesi için yapılması gerekenler\*



■ 2015  
■ 2014

(\*) Katılımcılara birden fazla cevap seçeneği sunulmuştur.



**Murat Palaoğlu**

KPMG Türkiye Gümrük ve Dış  
Ticaret, Şirket Ortağı

## Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı (TTIP) Ne İfade Ediyor?

Avrupa Birliği (AB) ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) arasında serbest ticaret anlaşmasına ilişkin görüşmeler tüm hızıyla devam ediyor. İki kıta arasında yapılacak serbest ticaret anlaşması taraflar kadar ülkemizi de yakından ilgilendiriyor.

### Serbest Ticaret Anlaşması Nedir?

Serbest Ticaret Anlaşması (STA) iki ülkenin karşılıklı olarak bazı eşyaların ticaretinde sağlamış olduğu kolaylıklar ve gümrük vergisi avantajı olarak tanımlanıyor. Dolayısı ile serbest ticaret anlaşması imzalayan ülkeler arasında ticaret hacmi artıyor.

### Serbest Ticaret Anlaşması Ticareti Artırıyor mu?

STA'lar küresel ticareti ortak ticaret politikası, rekabet, pazara giriş ve yatırımlar gibi birçok açıdan etkiliyor. AB-ABD, dünya hasılasının yaklaşık yarısını, dünya ticaretinin de üçte birini oluşturduğu gibi, karşılıklı yatırımların mali boyutu trilyonlarca doları buluyor.

AB ve ABD, dünya ticaret düzeninde büyük değişime yol açacağı öngörülen ve yeni bir ticari oluşum yaratacak olan Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı Antlaşması (The Transatlantic Trade and Investment Partnership-TTIP) müzakerelerine devam ederken, antlaşmanın dünyanın geri kalanı ve Türkiye açısından olası sonuçları ve ticaret hacmine etkileri büyük önem arz ediyor.

### Transatlantik Ortaklığı Hangi Alanlarda Düzenlemeler Öngörüyor?

STA kapsamında öncelikle ele almalari beklenen konular; gümrük tarifelerinin azaltılması, tarife dışı engeller, hizmet ticareti, fikri mülkiyet kuralları, yatırımlar ve kamu alımları olarak belirtiliyor.

TTIP kapsamında olası düzenlemelerin, daha çok tarife dışı engeller üzerinde yoğunlaşması öngörülmekle beraber, ürün ve üretim süreçlerindeki farklı standartlara ilişkin ortak düzenlemelerle bu farklılıkların giderilmesi hedefleniyor.

Bu noktada, anlaşmanın etkilerinin ölçmek için sadece gümrük vergilerinin azaltılması konusuna odaklanmanın yanıltıcı olacağı, diğer esaslı etkinin tarife dışı engeller, yatırım ortamı ve diğer düzenlemeler sonucunda oluşacağı değerlendiriliyor. Hali hazırda kamuya açık çalışmaların daha ziyade tercihli tarife gibi vergisel etkilere odaklandığı, standardizasyon, tarife dışı engeller gibi alanlarda oluşacak etkilerin ölçüldüğü kapsamlı çalışmaların henüz yeterli sayıda olmadığı görülüyor.

TTIP kapsamında ticaret politikası önlemleri de yer alıyor. ABD, Türk menşeli ürünlerin ithalatında kısıtlamalara giderek bazı ürünlerin ithalatında kota uygulayabiliyor. ABD-AB arasında imzalanması muhtemel STA kapsamında bu kısıtlamaların iki taraf arasında azalacağı değerlendiriliyor. Ülkemizin bu anlaşma kapsamı dışında kalması durumunda, ABD'ye yapılan ihracattaki tarife dışı engellerin rekabetçiliğimizi ve ihracatımızı olumsuz etkilemesi bekleniyor.

### TTIP'in Türkiye Üzerindeki Olası Etkileri Neler Olabilir?

AB ile aramızdaki Gümrük Birliği uyarınca, anlaşma kapsamında yer alan ülkelere Türkiye ile AB aynı vergi politikalarının uygulanması gerekiyor. Bu nedenle AB ile STA imzalayan her ülke için, Türkiye açık bir pazar konumuna geliyor ve bazı sektörlerde daralmalara neden olabiliyor. Zira ABD ile AB arasında yapılması muhtemel STA menşe esasına dayanıyor ve Türkiye'nin anlaşmaya dâhil olmaması durumunda ABD'ye yapacağı ihracatları kapsamıyor. Hal böyle olunca Türk menşeli ürünlerin ABD'ye ihracatı bu süreçten olumsuz etkilenmesi bekleniyor.

Türkiye'nin anlaşmaya taraf olmaması durumunda; özellikle ABD ürünlerinin AB üzerinden A.TR Dolaşım belgesi eşliğinde ülkemize ithali durumunda gümrük vergisi tahsil edilmeyecek, buna karşın Türk menşeli ürünlerin doğrudan ABD'ye ihracatında gümrük vergisi tahsil edilecek. Bu durumun mevcut ticaret dengesini Türkiye'nin aleyhinde etkilere yol açacağı değerlendiriyor.

AB ile ABD arasındaki STA ile dünya ticaretin yeni bir boyut kazanacağı değerlendiriliyor. Zira iki kıta arasındaki ticaret hacmi günlük 2,7 milyar doları buluyor. Daha önce yapılmış bir çalışmaya göre ülkemizin bu anlaşmaya dâhil olup olmama haline ilişkin karşılaştırma aşağıdaki tabloda yer alıyor.

ABD ekonomisinin büyüklüğü dikkate alındığında, olası nisbi etkilerin ABD ekonomisi için çok daha düşük olduğu söylenebilir. Türkiye'nin taraf olmaması durumunda oluşacak ekonomik kaybın ABD için görece olarak önemsiz olduğu iddia edilebilir. Gerek bu nedenle gerekse bundan sonraki STA'ların olası süreçlerinde aynı sorunu yaşamamak için, AB üzerinden strateji geliştirmek daha etkili bir yöntem olabilir.

#### TTIP'in Otomotiv Sektöründeki Olası Etkileri Neler Olabilir?

Ülkemizin yapmış olduğu ihracatın dinamosu olan otomotiv sektörünün de ABD-AB arasında imzalanacak STA'dan etkilenmesi öngörülmüyor. STA kapsamında ABD'nin AB'ye ihraç edilen otomotiv ürünleri maliyetlerin %25,5 oranında düşeceği öngörülmüyor. Türkiye'de otomotiv sektörünün yapmış olduğu ihracatın önemli bir kısmının AB'ye yapıldığı düşünüldüğünde, ABD'nin sağlayacağı bu önemli avantajın en önemli pazar olan AB açısından büyük önem taşıdığı söylenebilir.

AB-ABD ile yapılacak STA'na ülkemizin taraf olmaması durumunda en büyük ihracat kaybının motorlu araçlar ve parçaları sektöründe yaşanacağı öngörülmüyor. Dünya Bankası'nın 28 Mart 2014 tarihli "AB-Türkiye Gümrük Birliği Değerlendirmesi Raporuna göre; AB-ABD arasında bir STA olduğu ve Türkiye'nin bu anlaşma dışında bırakıldığı bir senaryoda motorlu taşıtlar ve parçaları ihracatının yaklaşık 132 milyon dolar civarında bir kayıp yaşayacağı öngörülmektedir.

Otomotiv Yönetici Araştırması Sonuçları da Pazar büyüklüğü ve yeni yatırım beklentisi konularında bu yıl daha kötümser bir sonuç vermiştir. Dış ticaretin artması, yeni ticaret anlaşmalarının yapılması ve yatırım ortamının iyileştirilmesi ise yeni yatırım gelmesi için gerekli unsurlar olarak öne çıkmıştır. TTIP'ye taraf olmak bu alanda ilerleme sağlayacaktır. İhracata zarar verebilecek bu beklentiler kadar önemli bir konu, uluslar arası dengelerin yeniden belirlendiği, yatırım ortamına, standartlara ve diğer kurallara dair düzenlemelerin yapılacağı bu ligin dışında kalmanın başka büyük kayıplara yol açma olasılığının bulunmasıdır.

#### Türkiye'nin sürecin dışında kalmasının Türkiye üzerine etkileri

Uygulanan Şok	GSYH (% Değişim)	İhracat (% Değişim)
Tarifelerin kaldırılması	- 0,132	- 0,114
Tarifelerin kaldırılması ve tarife dışı engellerin kısıtlı azaltılması	- 0,359	- 0,268
Tarifelerin kaldırılması ve tarife dışı engellerin azaltılması	- 0,561	- 0,450
Tarifelerin kaldırılması, tarife dışı engellerin azaltılması ve doğrudan yayılma etkisi	- 0,191	0,129
Kaynak: GTAP veri tabanı ve genel denge modeline dayanarak yazarların hesaplamaları		

#### Türkiye'nin sürece dahil olmasının Türkiye üzerine etkileri

Uygulanan Şok	GSYH (% Değişim)	İhracat (% Değişim)
Tarifelerin kaldırılması	0,460	1,303
Tarifelerin kaldırılması ve tarife dışı engellerin kısıtlı azaltılması	2,046	3,809
Tarifelerin kaldırılması ve tarife dışı engellerin azaltılması	4,001	6,974
Tarifelerin kaldırılması, tarife dışı engellerin azaltılması ve doğrudan yayılma etkisi	3,793	6,846
Kaynak: GTAP veri tabanı ve genel denge modeline dayanarak yazarların hesaplamaları		

## Sanayi: TAYSAD

## Tedarik Sanayisinin Odaklanması Gereken Alanlar

## Sizce orta vadede tedarik sanayimizin en çok odaklanması gereken alanlar hangileridir?

Türkiye’de tedarik sanayisinin odaklanması gereken alanlar arasında Ar-Ge geçen yıllarla uyumlu olarak yine başı çekiyor. Bu noktada doğru insan kaynağının önemi açık, ama kurumsallaşma ve stratejik planlama da öncelikli konular arasında.

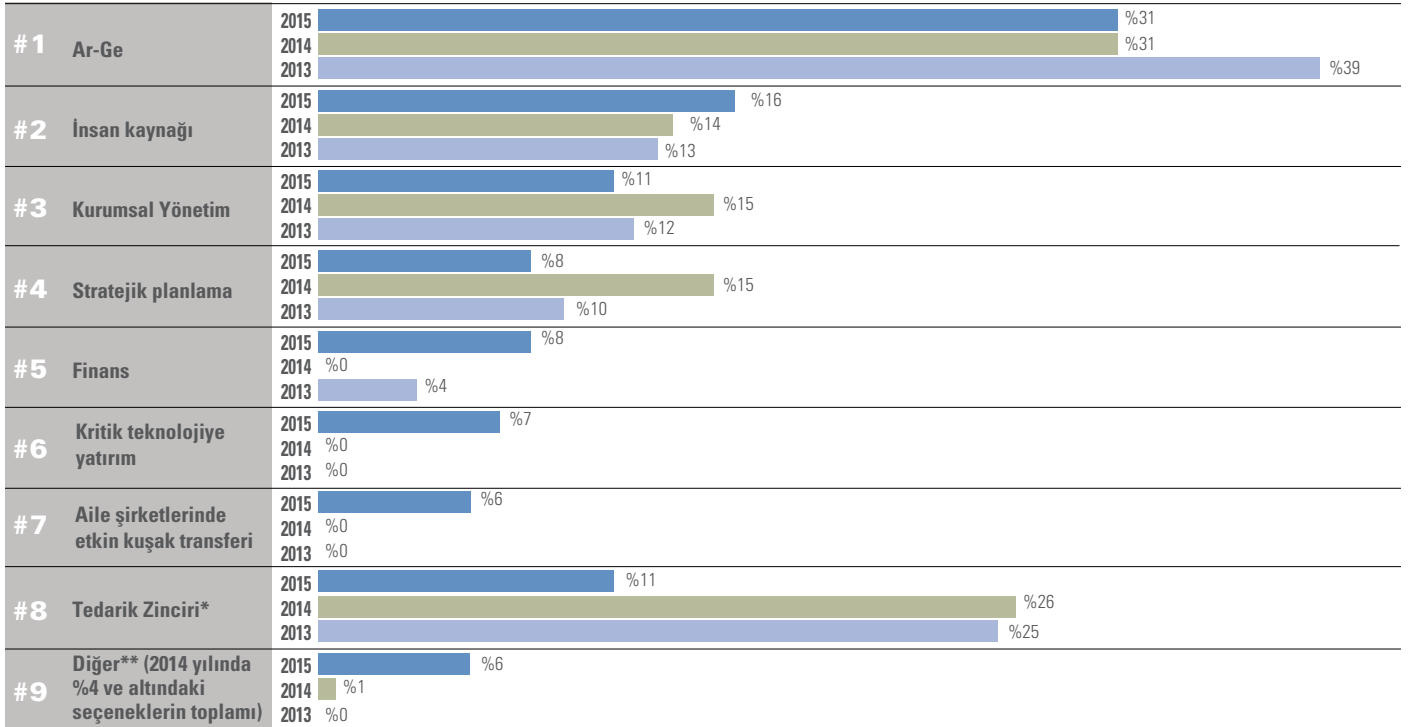
Kurumsal yönetim ve stratejik planlama gibi konular önemini korumakla birlikte, kritik teknolojiye yatırım ve aile şirketlerinde etkin kuşak transferi gibi yeni konuların gündeme getirilmesiyle birlikte bir miktar puan kaybetmiş görünüyor.

Tedarik zincirinin unsurları olan Satış, Satınalma, Üretim, Kalite, Lojistik ve Pazarlama seçeneklerine TAYSAD üyeleri tarafından verilen puanlar bu sene %26’dan %11’e geriledi. Türkiye’deki tedarikçilerin Avrupa pazarında rol oynayabilmesi için doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yerde ve beklenen kalitede tedarik etmesi gerekir. Bunun için de modern bir Tedarik Zinciri Yönetimi şart.

Bu konuya daha fazla dikkat çekmek için özel bir KPMG Görüşü de ekledik.

Ar-Ge bu sene de tedarik sanayisinin öncelikli konusu. Tedarik zinciri yönetimine gösterilen ilgi ise düşüyor.

## Tedarik sanayisinin odaklanması gereken alanlar



\* Kalite, üretim, pazarlama, lojistik, satış, satın alma

\*\* Marka (Turquality vb.), verimlilik, işçilik maliyetlerini azaltmak, global oyuncu olmak

2015 2014 2013





**Alper Kanca**

TAYSAD Başkan Yardımcısı

## Yetkin İnsan Kaynağını Artıracak Eğitim ve İstihdam Politikaları Oluşturulmalı

Ülkemizdeki "yatırım ortamının" istediğimiz şekilde iyileşmiyor olması, gerek yurt içindeki yatırımcıları gerekse yurt dışından çekmek istediğimiz girişimcileri yavaşlatıyor. Yatırım ortamı genel kavramının içerisine çok farklı faktörleri sokmak mümkün. Mesela insan kaynağındaki yetersizlik, Türkiye'deki yatırım ortamının iyileşmemesinin sebeplerinden biri olarak görülmelidir. Anketi yanıtlayan yöneticilerin, 2014 yılında "tedarik sanayinin odaklanması gereken alanlar" başlığı altında, İnsan Kaynağına verdikleri önceliğin üç yıl içerisindeki seyrine baktığımızda, ciddi bir artış görüyoruz.

Benzer bir durumu, Ar-Ge başlığında da görmekteyiz. Küresel Yatırımcıların ülkemize gelmesinde teşvikin önemi bir önceki seneye göre yerinde sayıyor ama Ar-Ge konusunda işbirliğinin artırılmasına verilen öncelikte, yine kayda değer bir artış var. Küresel Yatırımların ülkemize çekilmesinde bu sene ilk defa yüzde 54'lük bir oranla "yetkin insan kaynağı"nın öne çıktığını da tespit edebiliyoruz.

Türkiye en büyük pazarı olan AB'de karşımıza çıkan Doğu ve Güneydoğu Avrupa ülkelerine karşı genç nüfus ve düşük işgücü maliyetleri ile sağladığı rekabetçiliği yitirmek üzere. Bunu aşmanın yolu da yetkin insan kaynağını artıracak eğitim ve istihdam politikalarıdır.

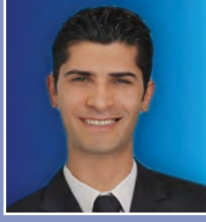






**Kaveh Taghizadeh**

KPMG Türkiye Yönetim  
Danışmanlığı Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı



**Gençer Keser**

KPMG Türkiye  
Yönetim Danışmanlığı,  
Kıdemli Müdür

## Tedarik Zinciri Yönetiminden Tedarik Ağına Dönüşüm Türkiye Otomotiv Sektörü İçin Bir Zorunluluk

Tedarik zincirinin tamamını yönetmek birçok küresel otomotiv kuruluşu için oldukça karmaşık ve uzun bir süreçtir. İç ve dış işletme fonksiyonlarının sistematik olarak koordinasyonu zor olduğu kadar, operasyonel mükemmelliğin yanı sıra finans, insan kaynakları ve sistemlerin de bir araya getirilmesini gerektirir. Üstelik tedarik zincirinin tam şeffaflığını sağlamak, belirsiz operasyonel ve piyasa durumlarında esnek olabilmek ve zamanında hareket edebilmek için kusursuz bir planlama mekanizması sunabilmek de çok önemlidir.

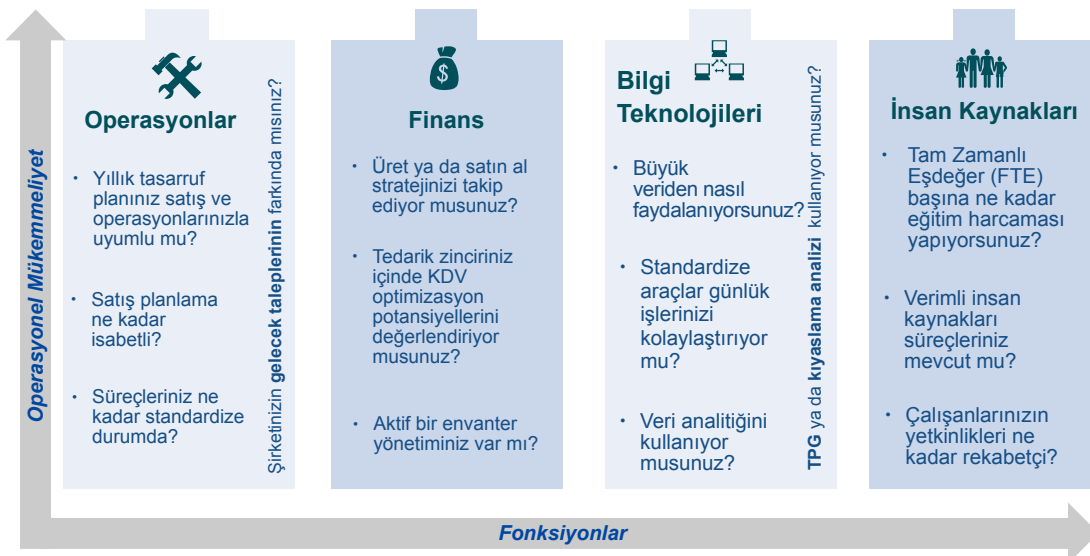
Özellikle otomotiv sektörü her geçen gün daha fazla zorlukla karşı karşıya kalıyor. Hammadde kıtlığı, küreselleşme ve yeni teknolojilerin gelişmesi vb. küresel otomotiv trendleri Orijinal Ekipman Üreticilerini (OEMs) ve bütün tedarik zincirini köşeye sıkıştırmakta. Etkin ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi organizasyonu olmaksızın, şirketler her zaman gereksiz durum ve maliyetlerden kaçınmak için proaktif bir yaklaşım sergilemek yerine reaktif kalacaktır.

Avrupa ve Kuzey Amerikalı otomotiv şirketleri tedarik zinciri yönetimine olan yatırımlarını artırırken, KPMG Türkiye 2015 Otomotiv Yöneticileri Araştırması'nın bulgularına göre Türkiye'deki tedarikçilerin yöneticileri için odaklanılacak alanların başında Ar-Ge, İnsan Kaynakları ve Kurumsal Yönetim geliyor. Satış, Satınalma, Üretim, Lojistik ve Kalite Kontrol gibi tedarik zinciri yönetiminin temel alanlarına yatırım yapmak bağlamında daha az önem verildiği görülüyor.

Yeni küresel piyasalara girmek, operasyonel mükemmelliğe erişmek, önemli bir piyasa oyuncusu olmak üzere gelişmek ve düşük maliyetli üretim yapabilmek, tedarik zinciri yönetimine önemli yatırımlar yapmayı gerektirir. Bu iş alanında uzun zamandır edindiğimiz tecrübe, tedarik zinciri yönetiminizi optimize etmek için standart bir çözüm olmadığını gösterdi. Ancak farklı boyutlar ve etkiler; alanının en iyisi olan yöntemleri, araçları ve uzmanlığı kullanmak için kişiselleştirilmiş tasarım, plan, uygulama ve kontrolü gerektirecektir.

Diğer bir deyişle; Tedarik zinciri ağınızın tamamı için kişiselleştirilmiş ve gözle görülür bir sistem yaratmak; tüm planlama, satınalma, operasyonel ve lojistik faaliyet ve süreçleri yönetmenize imkan verir. Örneğin, bütün tedarik zincirinin toplam talep, üretim, tedarik ve kapasite bilgisini kullanabilen ortak bir platform, gerçek zamanlı bir bakışla bilgilendirilmenize destek olur.

Geleneksel bir tedarik zincirinin entegre bir çok katmanlı bir tedarik ağına dönüşümü, geç teslimat ve gereksiz arayüzlerin ortadan kaldırılmasını sağlayacak ve işletme sermayenizi iyileştirecektir. Buna ek olarak işletme maliyetlerinizi düşürmenize yardımcı olacak ve böylece karlılığınız üzerinde önemli bir etki yaratacak ve müşteri destek hizmetlerini artıracak. Türkiye otomotiv sektörünün geleceği için; tedarik zinciri yönetiminizin etkin ve sürdürülebilir şekilde tüm fonksiyonlar ve paydaşlar genelinde optimize edilmesinin çok önemli ve gerekli olduğuna inanıyor ve bunun altını çiziyoruz.



## Sanayi: TAYSAD

### Yeni Teşvik Sistemi

#### Yeni teşvik sistemi ile aşağıdaki stratejik yatırımlardan hangisinin Türkiye'ye gelmesinin otomotiv sanayisi açısından en olumlu etkiyi yaratacağını düşünüyorsunuz?

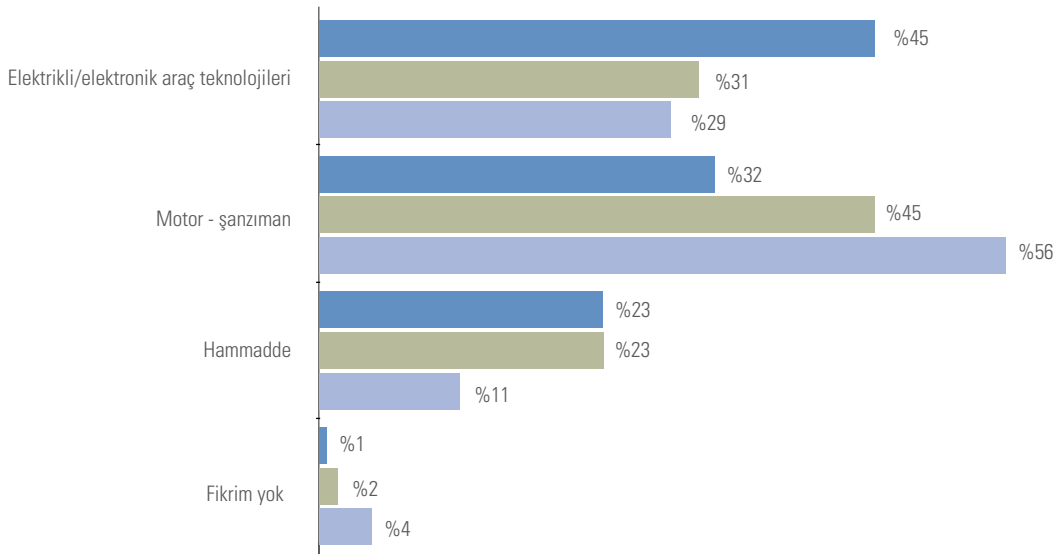
İki senedir ilk sırada yer almasına rağmen belli ölçüde önem kaybeden motor-şanzıman seçeneğinin, bu sene ilk sırayı elektrikli/elektronik araç teknolojilerine kaptırmış olması önemli bir gelişme.

Dünyada görülen trendlerden bir tanesi elektrikli/elektronik araçların önümüzdeki yıllarda yaygınlaşması. Dünyada son yıllarda beklendiği kadar hızlı ilerlememesine rağmen bu trendin öneminin artması ve Türkiye'yi ciddi bir şekilde etkilemesi bekleniyor; TAYSAD üyelerinin yanıtları da bu trendi doğrular nitelikte.

Hammadde bu sene de aynı oranda önemli görülüyor. Bunun altını çizen bir unsur da ABD dolarının son aylardaki gelişmesi ve avronun dolar karşısında değer kaybetmesi.

**Elektrikli/elektronik araç teknolojileri bu sene en olumlu stratejik yatırım alanı olarak değerlendiriliyor.**

#### Otomotiv sanayisi için en olumlu görülen stratejik yatırımlar





Emrah Akın

YMM

KPMG Türkiye Vergi Bölümü,

Direktör

## Yatırımcılar İndirimli Vergi Teşvikinden Zamanında Yararlanabiliyor mu?

Türkiye'nin uzun yıllardır üstesinden gelmeye çalıştığı "cari açık" problemi düşünülünce, yapılması planlanan otomotiv yatırımlarının önemi bir kat daha artıyor. Durumu somutlaştıralım; 2014 yılında "motorlu kara taşıtları" (traktörler, bisikletler, motosikletler ve diğer kara taşıtları, bunların aksam, parça, aksesuarı dâhil) ithalatımız 15,7 milyar Dolar; ihracatımız ise 18 milyar Dolar'ın biraz üzerinde gerçekleşmiş. Motorlu kara taşıtları ticaretinde, dış açık vermesek bile ithalat rakamlarımızın oldukça yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 2012 yılında kamuoyu ile paylaşılan ve 2013 Şubat'ında da otomotiv sektörüne yönelik olarak önemli bir revizyon geçiren, Yatırım Teşvik Sistemi'nin, otomotiv yatırımcılarına önemli yenilikler vadettiği sıklıkla vurgulanıyor. Sistemin temel yenilikleri özetleyelim;

**Asgari Yatırım Tutarları Düşürüldü:** Otomotiv yatırımlarına düzenlenecek teşvik belgeleri için gereken "asgari yatırım büyüklükleri" düşürülerek daha çok yatırımın teşvik sisteminden yararlanması amaçlanmış. Buna göre, "büyük ölçekli yatırımlar" kapsamına girme bakımından "ana sanayi yatırımları" için gerekli olan yatırım büyüklüğü 250 Milyon TL'den 200 Milyon TL'ye; "tedarik sanayisi yatırımları" için ise 100 Milyon TL'den 50 Milyon TL'ye indirilmiş. "Bölgesel teşvik" kapsamına girme bakımından ise "tedarik sanayisi yatırımları" için gereken asgari yatırım büyüklüğü her yatırım bölgesi için 1 Milyon TL aşağı düşürülmüş durumda.

**Bazı Otomotiv Yatırımları "Öncelikli Yatırım" Kapsamına Alındı:** Teşvik sisteminde öncelikli yatırımlar, nerede yapılırsa yapılsınlar, 5. Bölge'de uygulanan bölgesel desteklerden yararlanabilen yatırımlar olarak sınıflandırılmış durumdadır. Buna göre, 2013 Şubat'ında yapılan değişiklikle, asgari 300 milyon TL tutarındaki "ana otomotiv sanayi yatırımları", asgari 75 milyon TL tutarındaki "motor yatırımları" ve asgari 20 milyon TL tutarındaki "motor aksamları, aktarma organları ve bunların aksamları ile otomotiv elektroniğine yönelik yatırımlar" teşvik sistemi çerçevesinde "öncelikli yatırımlara" sağlanan desteklerden yararlanabiliyor.

Öncelikli yatırımlar; KDV İstisnası, Gümrük Vergisi muafiyeti, 7 yıl süreyle SGK primi işveren hissesi desteği, %40 yatırıma katkı oranı ile %80 oranında vergi indirimi, 700 bin TL'ye kadar faiz desteği ve yatırım yeri tahsis desteklerinden yararlanabiliyor. Yatırımcıların, yatırıma katkı oranının %50'sini "yatırım döneminde" kullanabileceklerini de ayrıca belirtelim.

2012/3305 sayılı Karar kapsamında otomotiv yatırımları için tanımlanan en önemli teşvikler arasında "vergi indirimi" desteği hiç şüphesiz başı çekiyor ve bu konudaki uygulamaya da Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 32/A maddesi yön veriyor. Bu maddede düzenlenen "indirimli kurumlar vergisi" uygulaması ile Ekonomi Bakanlığı tarafından teşvik belgesine bağlanan yatırımlar nedeniyle yatırımcıların elde ettikleri kazançların düşük oranda vergilendirilmesi sağlanıyor. Mevcut indirimli kurumlar vergisi uygulamasının, "tevsî (genişletici/yenileyici)" yatırım yapan yatırımcılar ile "komple yeni" yatırım yapan yatırımcılar arasındaki dengeyi ciddi olarak bozduğunu söylemek mümkün.

Durumu biraz açalım, Kurumlar Vergisi Kanununun 32/A maddesinde yer alan "Tevsî yatırımlarda, elde edilen kazancın işletme bütünlüğü çerçevesinde ayrı hesaplarda izlenmek suretiyle tespit edilebilmesi halinde, indirimli oran bu kazanca uygulanır. Kazancın ayrı bir şekilde tespit edilememesi halinde ise indirimli oran uygulanacak kazanç, yapılan tevsî yatırım tutarının, dönem sonunda kurumun aktifine kayıtlı bulunan toplam sabit kıymet tutarına oranlanması suretiyle belirlenir." hükmüne yönelik Gelir İdaresi Başkanlığı'nın artık yerleşik hale gelen yorumunun yatırımcı için istenmeyen bir durum yarattığı söylenebilir. Mevcut uygulama çerçevesinde, "toplam sabit kıymet tutarı" kavramı "amortisman öncesi brüt tutar" olarak dikkate alınıyor ve bu nedenle vergi indirimi teşviki çok uzun yıllara yayılıyor. Konuyu biraz daha açalım, tevsî yatırımdan elde edilen kazancın, oranlama yoluyla tespit edildiği hallerde "amortisman sonrası net tutar" yerine "amortisman öncesi brüt tutar"ın bu oranlamada dikkate alınmasının, teşvik sisteminin etkinliğini önemli ölçüde azalttığını ve yatırımını genişleten yatırımcıların vergi indirimi avantajlarını 8-10 hatta daha uzun yıllara yayılan sürelerde kullanabilmelerine neden olduğunu öngörmek mümkün.

Mevcut uygulamanın, uzun yıllar önce ülkemizin ekonomik, sosyal ve politik şartlarına güvenerek Türkiye'ye sabit sermaye yatırımı yapmaya karar veren ve ülke ekonomimize büyük katkılarının olduğunu göz ardı edemeyeceğimiz yatırımcıları zor durumda bıraktığı söylenebilir. Yatırımlarını genişleten ve/veya yenileştiren bu yatırımcıların, indirimli kurumlar vergisi teşvikinden en azından ülkemize yeni giren bir otomotiv yatırımcısı kadar etkin yararlanması sağlamak, hem mevcut fırsat eşitsizliği giderecek; hem de ülkemizde mevcut yatırımcıları yeni yatırımlar konusunda daha ciddi motive edebilecektir.

## Sanayi: TAYSAD

## Küresel Yatırımların Türkiye'ye Çekilmesi

## Yeni küresel yatırımların Türkiye'ye çekilmesi için neler yapılmalı?

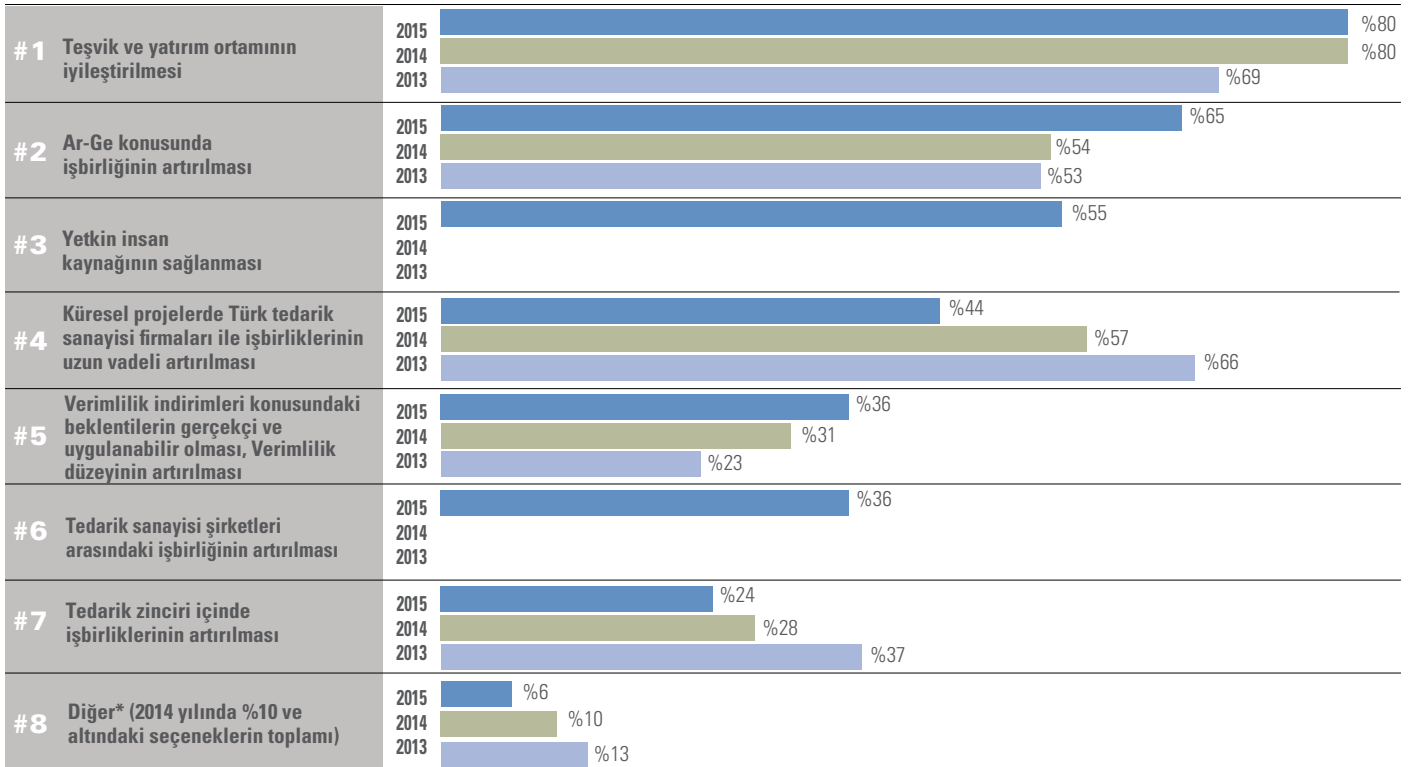
Güçlü bir tedarik sanayisine sahip olan Türkiye, bu alanda daha da çok yabancı yatırım çekilebilmesi için neye önem veriyor diye sordüğümüzda, katılımcıların cevapları bu sene de öncelikle teşvik ve yatırım ortamının iyileştirilmesi gerektiğini gösteriyor.

Diğer yandan TAYSAD üyeleri küresel yatırımların Türkiye'ye çekilmesi için tedarik sanayisi içindeki işbirliği ihtiyacının altını çiziyorlar. Özellikle Ar-Ge konusunda ve tedarik sanayisi firmalarının kendi arasındaki işbirliği öne çıkıyor.

Geçen yıl üçüncü sırada yer alan Ar-Ge konusunda işbirliğinin artırılması konusu bu yıl önem kazanarak ikinci sıraya yerleşirken, üçüncü sırada bu sene ilk defa değerlendirilen yetkin insan kaynağının sağlanması belirtiliyor. Araştırma sonuçlarını genel olarak değerlendirdiğimizde, yetkin insan kaynağının önemi hem pazar hem de sanayi tarafında öne çıkan sonuçlardan biri oldu.

Yeni küresel yatırımlar için teşvik ve yatırım ortamının iyileştirilmesinin yanında Ar-Ge işbirliği ihtiyacının da altı çiziliyor.

## Yeni küresel yatırımların Türkiye'ye çekilmesi için yapılması gerekenler\*



\* İç pazarın büyümesi; Marmara ve Ege Bölgesi'ndeki büyük şehirler haricinde Karadeniz, İç Anadolu ve Akdeniz bölgelerinde alternatif sanayi şehirlerinin yaratılması; vergi ortamının iyileştirilmesi, ÖTV indirimi; sanayi üniversite çalışmalarının artması; İnsan Kaynağı transferi konusunda etik yaklaşım sergilenmesi; araç satışlarının artması.

## Sanayi: TAYSAD

Tedarik Sanayisinin İşbirliğinin Artacağı  
Düşünülen Bölgeler

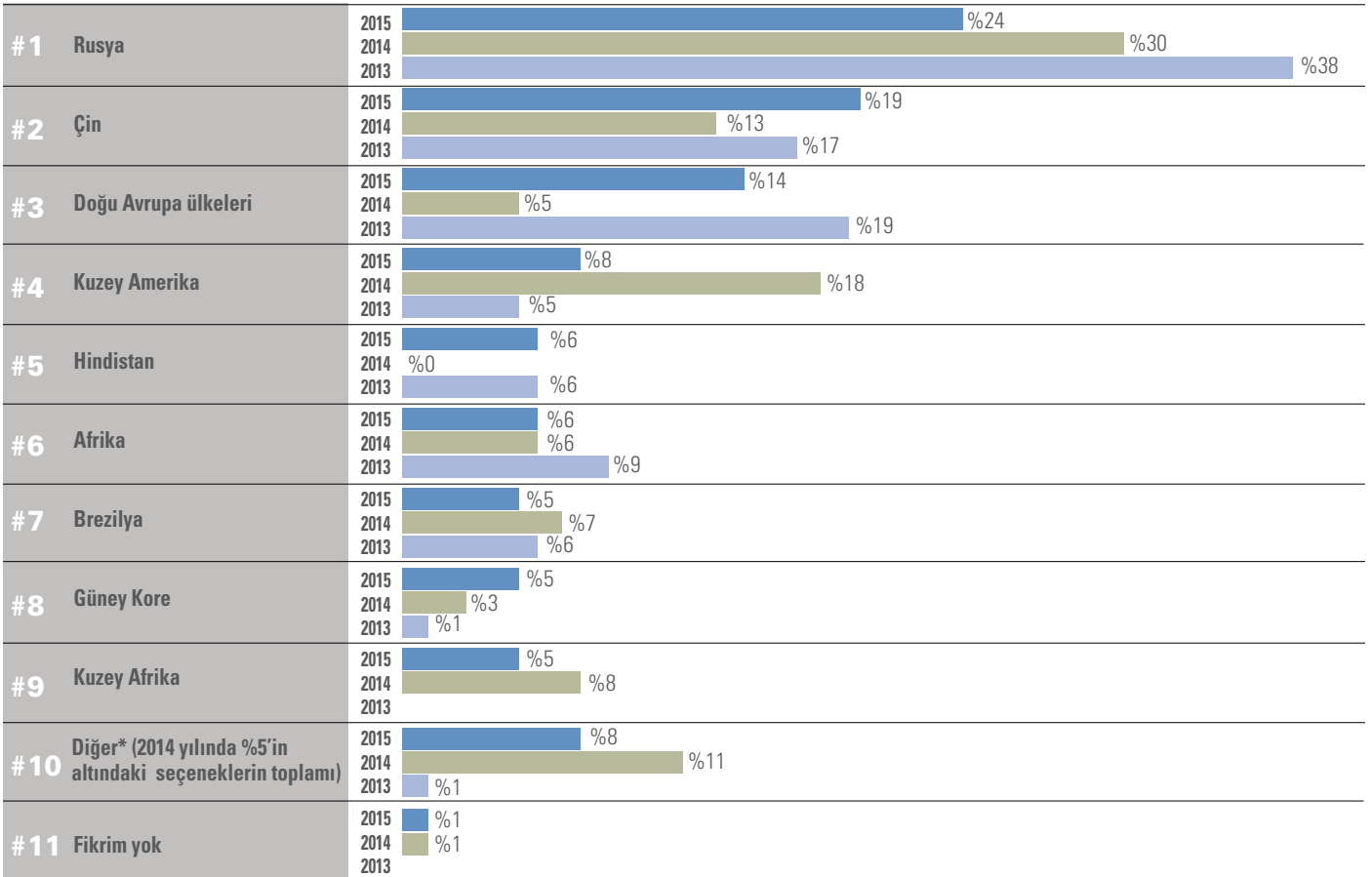
## Orta vadeli dönemde tedarik sanayimizin işbirliğini en çok artıracığı bölgeler sizce hangileridir?

Tedarik sanayisinin önümüzdeki dönemde hangi bölgelerle işbirliğini artırmayı planladığını sordüğümüzda çıkan sonuçlar ilginç: Rusya ilk sıradaki yerini korudu ama %38'den %24'e ciddi bir gerileme yaşadı. Çin, geçtiğimiz yıl Türk tedarik sanayisi için Rusya ve Kuzey Amerika'nın arkasında üçüncü sırada yer alırken bu sene %19 oranıyla ikinciliğe yükseldi. Kuzey Amerika %18'den %8'e düşerek cazibe ülkesi olma yarışında geride kalırken Doğu Avrupa ülkeleri %9'luk bir artışla yeniden gündeme geldi.

Sonuçları şöyle yorumlamak mümkün: Son dönemde Rusya'daki siyasi gelişmeler ve Avrupa ambargosunun etkisiyle Türkiye'deki tedarik sanayisi Rusya'ya yatırım konusuna daha temkinli bakıyor. Bunun yanında Çin ve Doğu Avrupa ülkeleri tekrar önem kazanıyor. BRIC ülkelerinden biri olan Hindistan ise bu sene %6'lık bir oranla ilgi gören yeni bir bölge. Kuzey Amerika'nın ekonomik krizi atlatması ve içerde istikrarı sağlaması Türkiye'deki tedarikçilerin bölgeye ilgisini azaltmış görünüyor.

Rusya %14'lük bir düşüşe rağmen ilk sıradaki yerini korurken Çin arayışa kapılmaya başladı. Doğu Avrupa ülkelerine ilgi ise yeniden artıyor.

## Tedarik sanayisinin orta vadede işbirliğini en çok artıracığı bölgeler



\* Meksika, Güney Afrika, Batı Avrupa, İran, Ortadoğu, Avrupa, AB Ülkeleri, Fikrim yok



## Sanayi: TAYSAD

### Yatırım Yapılması Planlanan Ülkeler

#### Orta ve uzun vadede yatırım yapmayı planladığınız ülkeler hangileridir?

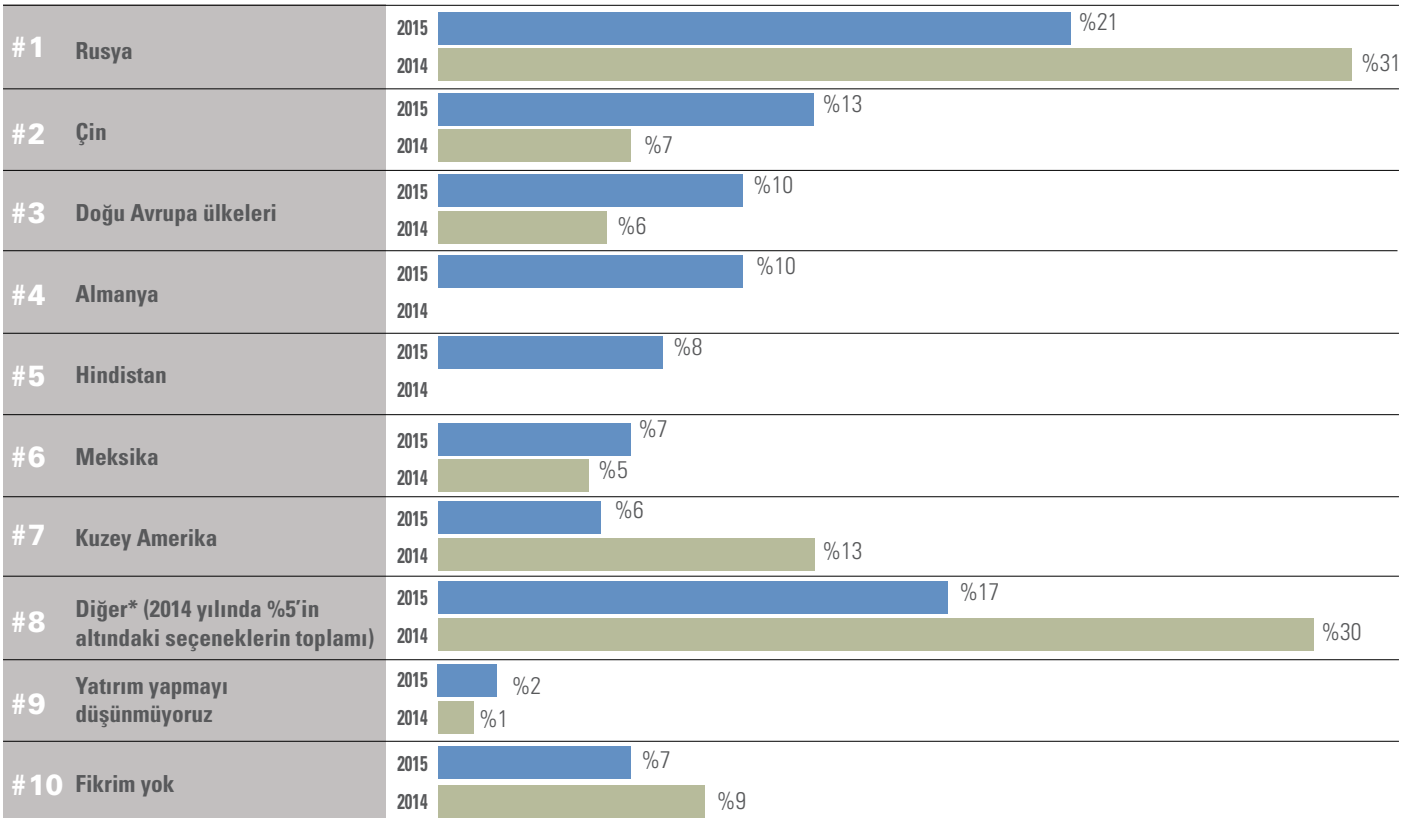
Tedarik sanayisinin işbirliği anlamında ilgi gösterdiği ülkelere gerçekten bir yatırım planlayıp planlamadığını öğrenmek istediğimizde karşımıza birbiriyle uyumlu resimler çıktı.

Yatırım yapılması planlanan ülkeler arasında Rusya ilk sıradaki yerini koruyor, ama krizin etkisiyle önceliği bir ölçüde azaldı. Buna karşın Çin ve Doğu Avrupa ülkeleri önemli bir artış gösterdi.

İlginç olan bir sonuç ise Almanya ve Hindistan'ın yatırım yapılması beklenen ülkeler arasında ilk defa bu yıl belirtilmesi. Bilindiği gibi Almanya, teknolojisi gelişmiş, işçilik maliyeti yüksek bir ülke. Türkiye'deki tedarikçilerin de Alman OEM ve Tier 1 şirketlere yaklaşma planları olabilir. Hindistan ise tam tersine teknolojisi ve sanayisi az gelişmiş, işçi maliyeti düşük, yeni bir pazar. BRIC ülkelerinden biri olan ve gelişmesi beklenen Hindistan, Türkiye'nin tedarik sanayisi için cazip bir yatırım alanı olarak görülüyor.

**Rusya'ya yatırım planları gerilerken Çin, Doğu Avrupa, Almanya ve Hindistan önem kazanıyor.**

#### Yatırım yapılması planlanan ülkeler



\* Brezilya, Kuzey Afrika, Afrika, Fransa, İtalya, Güney Afrika, İngiltere, Fas, Japonya, Ortadoğu, Güney Kore, Türkiye



**Hakan Aytekin**

KPMG Türkiye Risk Yönetimi  
Danışmanlığı Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı

### Marka Koçluğu Programı – Turquality®

Türkiye özellikle otomotiv tedarik sanayisinde ciddi üreticilere sahip olan bir ülke. Dünyadaki ekonomik ve jeopolitik konjonktüre baktığımız zaman, genel hatları ile önümüzdeki 10 yıl içerisinde geçmişteki kadar hızlı büyüyemeyecek bir Rusya ve Çin öngörülmekte. Bu ise hem bu ülkelerdeki ekonomilerin küresel platformda daha katı rekabetçi olacıklarına hem de Türkiye gibi ülkeler için yeni fırsatların doğacağına işaret ediyor. Fakat Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin önündeki en büyük engel, markalı ürünlerinin yaygın bir şekilde bulunmaması.

Rekabetçiliği sadece ucuz işçilikle idame ettirmek de uzun vadede sürdürülebilir bir durum değil. Bunun bilincinde olan Türkiye, Turquality® adında bir marka koçluk ve teşvik programı geliştirdi. Hem işletmeden tüketiciye hem de işletmeden işletmeye (B2C veya B2B) mal

ve hizmet üreten ve küresel bir marka olma potansiyeli taşıyan Türk şirketlerinin bu programdan faydalanabilmesine izin veriliyor. Nitekim birçok otomotiv tedarik sanayisi üreticisinin de son zamanlarda bu programa dahil olabildiğini görüyoruz.

Bu programa girebilen otomotiv şirketleri markalaşma yolunda kurumsal yönetim, ERP yazılımı, yurt dışı ofis/mağaza/depo kirası, reklam ve pazarlama gibi pek çok konuda 4 ila 10 yıl arasında değişen sürelerde destek alabiliyor. Kuşkusuz ki bu programı Türkiye devleti sonsuza dek devam ettirmeyecektir. Bunun için otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ve marka değeri bulunup bunu daha da ilerletme stratejisi güden her Türk şirketi Turquality sürecine başvurmayı stratejilerinin önemli bir parçası yapmalıdır.







**Naciye Kurtuluş**

KPMG Türkiye Risk Yönetimi  
Danışmanlığı, Direktör

## Aile Şirketlerinde Gelecek Nesillere Devir

Türkiye'deki aile şirketleri toplam istihdamın %85'ini sağlamaktadır. Aile şirketlerinde 3. kuşağa geçiş ise ne yazık ki %10'un altında.

Gelecek nesillere devir, bir sonraki neslin şirkette tam zamanlı olarak çalışmaya başladığı andan itibaren üzerinde düşünülmesi ve planlanması gereken bir konu.

Gelecek nesillere devir aslında 2 hedef gözetilerek ele alınmalı; şirket sahipliğinin devri ve yönetimin devri. Her ikisinin de doğru planlanması ve sürecin doğru yönetilmesi, aile şirketlerinin sürekliliği açısından oldukça önemli. Mevcut nesil, çeşitli zorluklarla kurduğu şirketini kolay kolay bırakmak istemiyor. Dolayısı ile şirket sahipliğinden önce yönetimin devrinin sağlanması, gelecek nesille birlikte çalışma fırsatı yaratacağı ve şirketin yeni nesil tarafından başarılı bir şekilde yönetildiğinin görülmesini sağlayacağı için şirket sahipliğinin devrinin daha kolay ve yumuşak bir şekilde gerçekleşmesine olanak tanıyacaktır.

Devir sürecinde çıkabilecek sorunların başında şirketteki aktif ve pasif aile üyeleri arasındaki beklenti farklılıkları yer almaktadır. Dolayısı ile devir sürecinin etkin yönetilmesinde özen gösterilmesi gereken önemli bir konu, aile içi iletişimin doğru sağlanmasıdır.

Etkin iletişim; şirketteki aktif aile üyeleri için aile iş toplantıları, daha geniş aile üyelerinin katılımının sağlanacağı aile konseyi toplantıları ve aile anayasası ile sağlanabilir.

Bir sonraki adımda yeni nesildeki ardıl adayları belirlenmeli ve yeni pozisyonları için hazırlanmalıdırlar. Bu adımın adil ve etkin yürütülebilmesi için öncesinde aile bireylerinin aile şirketine çalışmasına ilişkin kurallar net bir şekilde belirlenmiş olmalıdır. Daha sonra, ilgili pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler belirlenmeli, ardıl adaylarının ilgili pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri kazanması için yol haritası çıkartılmalı ve düzenli olarak performansları ölçülmelidir. Ardıl belirlenmesinde asıl hedefin şirketin sürdürülebilirliği olduğu unutulmamalı ve duygusal davranılmamalıdır. Şirket için faydalı olmayacağı düşünülen aile bireyi varsa şirketin çıkarları önde tutularak ilgili aile bireyi şirketten uzaklaştırılmalıdır. Yönetimin devrinde mevcut neslin yönetimi tamamıyla gelecek nesle devredeceği zaman, net olarak belirlenmelidir.

Kritik nokta; yeni nesil ilgili pozisyon için gerekli yetkinlikleri kazandıktan ve performansını kanıtladıktan sonra, mevcut neslin yönetimi, önceden belirlenen sürenin sonunda bırakabilmesidir.





**Özlem Karahan**

KPMG Türkiye Denetim Bölümü,  
Direktör

## Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) değişiyor Yeni Hasılat Standardı "UFRS 15 Müşterilerle Yapılan Sözleşmelerden Doğan Hasılat"ın Otomotiv Üreticileri için Etkileri

Yeni standardın özellikle sözleşmeyle müşterilerine birden fazla ürün ve/veya hizmet seçeneklerini aynı anda sunan şirketleri; fiyat veya performansa bağlı olarak sözleşmelerin değiştiği ve satış bedelinin değişken olduğu işlemleri etkilenmesi bekleniyor.

UFRS 15'e göre işletme, işlem fiyatını, sözleşmenin başlangıcında, sözleşmede ayrıştırılabilen performans yükümlülüğüne (performance obligation) her bir performans yükümlülüğü çerçevesindeki mal veya hizmetin "tek başına satış fiyatı" oranında dağıtır. "Tek başına satış fiyatı" işletmenin sunacağı mal veya hizmeti müşteriye satacağı fiyat olup, bu konudaki en iyi gösterge, eğer varsa işletmenin benzer koşullardaki benzer müşterilerine uyguladığı gözlemlenebilir satış fiyatıdır.

Eğer tek başına satış fiyatı gözlemlenebilir değil ise, işletmenin tahmin yapması gerekmektedir. Bu satış fiyatları tahmin edilirken, mümkün olduğunca gözlemlenebilir veriler kullanılır ve tahmin yöntemleri benzer özellikteki mal ve hizmetler ve müşteriler için tutarlı olarak uygulanır.

**Otomotiv üreticileri, satış öncesi ve satış sonrası teşviklerin ve garantilerin muhasebeleşme kurallarını değiştirmek zorunda kalabilir.**

### Önemli haklar

Yeni standarda göre, otomotiv sektöründeki orijinal ekipman üreticileri (OEM); müşterilerine, açıkça ya da dolaylı olarak verilen, bedelsiz veya indirimli ürün ya da hizmet satışlarının muhasebeleştirilmesini gözden geçirmelidir. Bu teşvikler, müşteriye (bayi) ya da bayinin müşterisine (tüketici) verilen önemli bir hak olarak değerlendirilip, OEM'in ayrı bir performans yükümlülüğü olabilir.

Eğer bedelsiz veya indirimli ürün ya da hizmetler, bayi veya tüketici tarafından elde edilmiş olan önemli bir hak olarak değerlendirilirse, sözleşmedeki işlem fiyatının bir kısmının önemli haklara dağıtılarak; ve önemli hakla ilişkilendirilen hasılatın bu yükümlülük yerine getirildikçe muhasebeleştirilmesi gerekmektedir.

OEM'ler genellikle, önemli ölçüde farklı fiyatlandırılan; değişken ve çeşitli seçeneklerle çok sayıda araç satışına sunar. Bir işlemin fiyatı, "tek başına satış fiyatı" bazında dağıtılacağı için, düşük fiyatlı araçlarla birlikte verilen bedelsiz ürün veya hizmetlere dağıtılan tutar, birebir aynı özellikteki bedelsiz ürün veya hizmetlerin yüksek fiyatlı araçlarla birlikte verildiği durumlarda dağıtılacak olan tutardan daha fazla olacaktır. Bu durum, işlem fiyatının araç üretim hatlarının tümüne dağıtılması sürecinde uygulamada güçlük yaratabilecektir.

### Satış ve pazarlama teşvikleri

Hali hazırda uygulanan standartta, OEM'ler tarafından nakit olarak verilen satış öncesi ve satış sonrası satış-pazarlama teşvikleri, uygun finansman koşulları, veya bedelsiz veya indirimli ürünler ya da hizmetler, hasılatı azaltacak şekilde muhasebeleştirilmektedir.

Yeni standartta ise, satış öncesi teşvikler, örneğin tüketiciye sunulan bedelsiz veya indirimli ürünler ya da hizmetler (OEM'in bayi ile sözleşme yaptığı zaman verilen satış teşvikleri), genellikle ayrı bir performans yükümlülüğü olarak dikkate alınacaktır.

Buna karşın, aynı teşvikler tüketiciye satış sonrasında sunulduğunda (tüketiciye araçlar bayiye satıldıktan sonra sunulduğu durumlarda) ayrı performans yükümlülüğü olarak dikkate alınmayacak ve muhtemelen maliyet tahakkuku olarak muhasebeleştirilecektir. Ancak eğer bayinin, OEM'in bu tip teşvikleri pratikte genellikle veriyor olduğunu düşünmesine neden olacak haklı bir beklentisi varsa, o zaman bu teşvikler OEM için örtülü olarak bir performans yükümlülüğü olacaktır.

### Garantiler

Mevcut standart ile tutarlı bir şekilde, güvence sağlayan basit yapıları garantiler maliyet tahakkuku metoduna göre muhasebeleştirilmeye devam edecek. Ancak OEM, sunmuş olduğu garantilerin, tüketiciye önceden kabul edilmiş özelliklerde olması koşulu ile araç ile ilgili bir güvence vermesine ek olarak bir hizmet sağlıyor olup olmadığını değerlendirmek zorunda olacaktır. Eğer OEM, garanti süresini uzatarak ilave bir hizmet sunuyorsa veya satış anında mevcut olan kusurların tamirinin ötesinde tamir hizmeti verecekse, garantinin hizmet bileşeni, ayrı fiyatlandırılmış olup olmadığına bakılmaksızın, araçtan ayrı bir performans yükümlülüğü olarak değerlendirilecektir. Bu durumda işlem fiyatının bir kısmı uzatılmış hizmet garantisi ile ilgili yükümlülük olarak ayrıştırılarak hizmet verildikçe hasılat olarak muhasebeleştirilecektir.

Hali hazırda uygulanan standartta, ayrı olarak fiyatlanan garanti sözleşmelerinden doğan hasılat, geçmiş deneyimler başka bir muhasebeleştirme yöntemini desteklemediği sürece, sözleşmede belirtilen fiyat üzerinden ertelenerek sözleşme süresi boyunca doğrusal olarak hasılat şeklinde muhasebeleştirilmektedir. Yeni standartta, hasılat, seçeneği uzatılmış garanti ve ürün bakım-destek veya hizmet içeren garanti olarak bileşenlerine "tek başına satış fiyatı" bazında dağıtılacaktır ve bu tutarlar sözleşme tutarından farklı olabilir.

### İkinci el veya kalıntı değer garantileri

Hali hazırda uygulanan standartta, otomotiv üreticileri eğer aracın ikinci el satış değerini garanti ediyorsa aracın satışını muhasebeleştirememektedir. Yeni standartta, eğer otomotiv üreticisi müşterisine araç satış fiyatı ile garanti edilen ikinci el değeri arasındaki farkı ödüyor ise, bu işlem yeni standartta araç satışı olarak muhasebeleştirilecektir.

### Sonraki adımlar

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler UFRS 15'in kendilerini nasıl etkileyeceği konusunda bir ön değerlendirme yaparak yeni standardı nasıl uygulamaya koyacaklarını planlamalıdır. Yeni standardın etkisi şirketten şirkete farklılık göstermekle beraber, hasılat muhasebesinde önemli değişiklikler getiriyor olabilir. UFRS 15, 1 Ocak 2017 ve sonrasında başlayan yıllık hesap dönemleri için zorunlu olarak uygulamaya girecek olup, geçiş hazırlık döneminde gerek bilgi sistemlerinde gerekse iş süreçlerinde uygulama sırasında gerekecek veriler hazırlanacak şekilde organizasyonel değişikliklere gitmek gerekebilir.

EK:  
**Veriler ve  
Rakamlar**

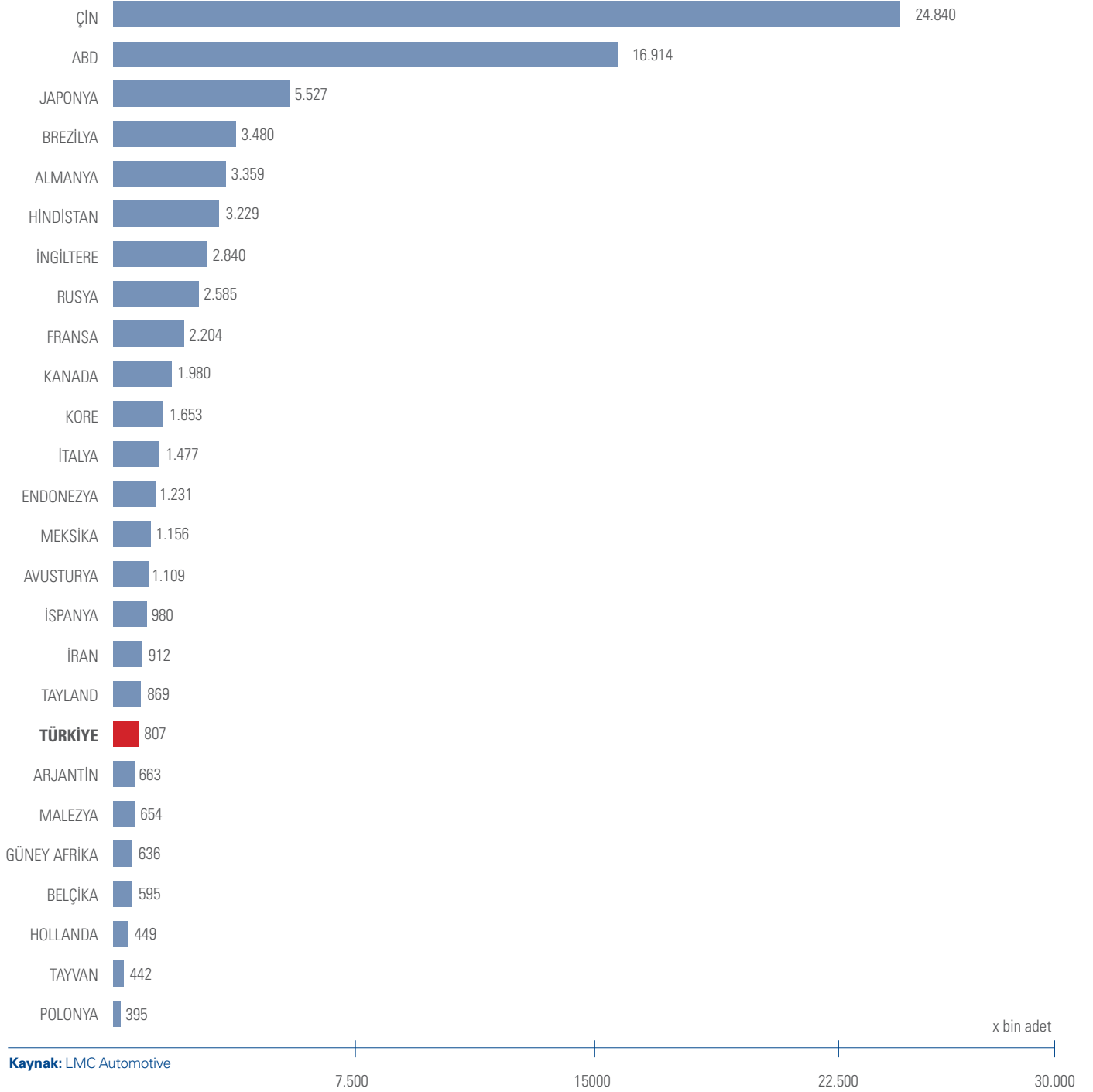




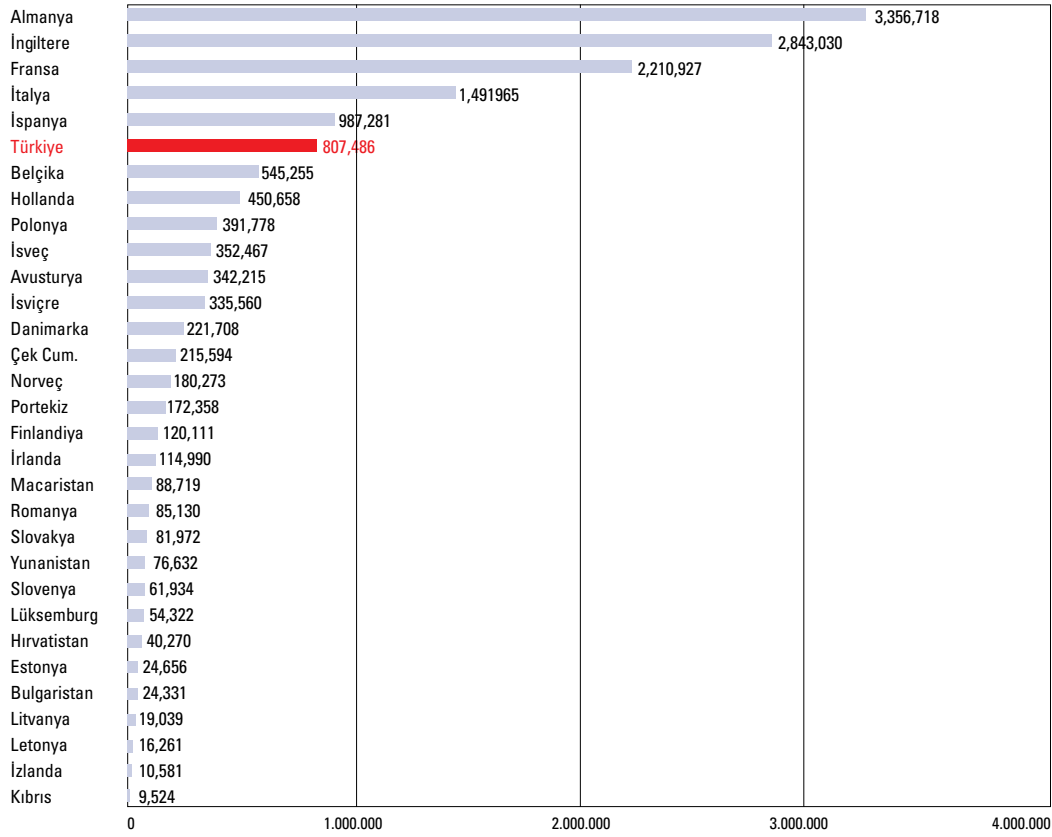
Pazar



## Dünya Motorlu Araç Satışı 2014

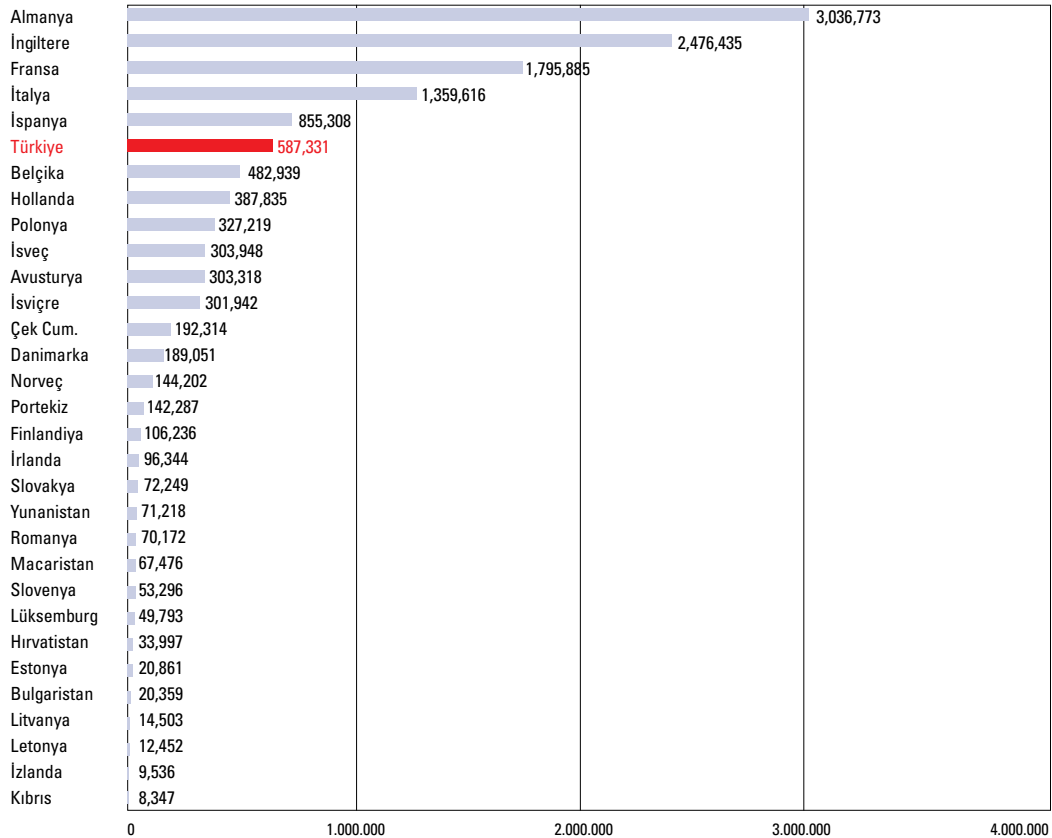


## Avrupa Otomotiv Pazarı 2014 Ocak-Aralık Dönemi



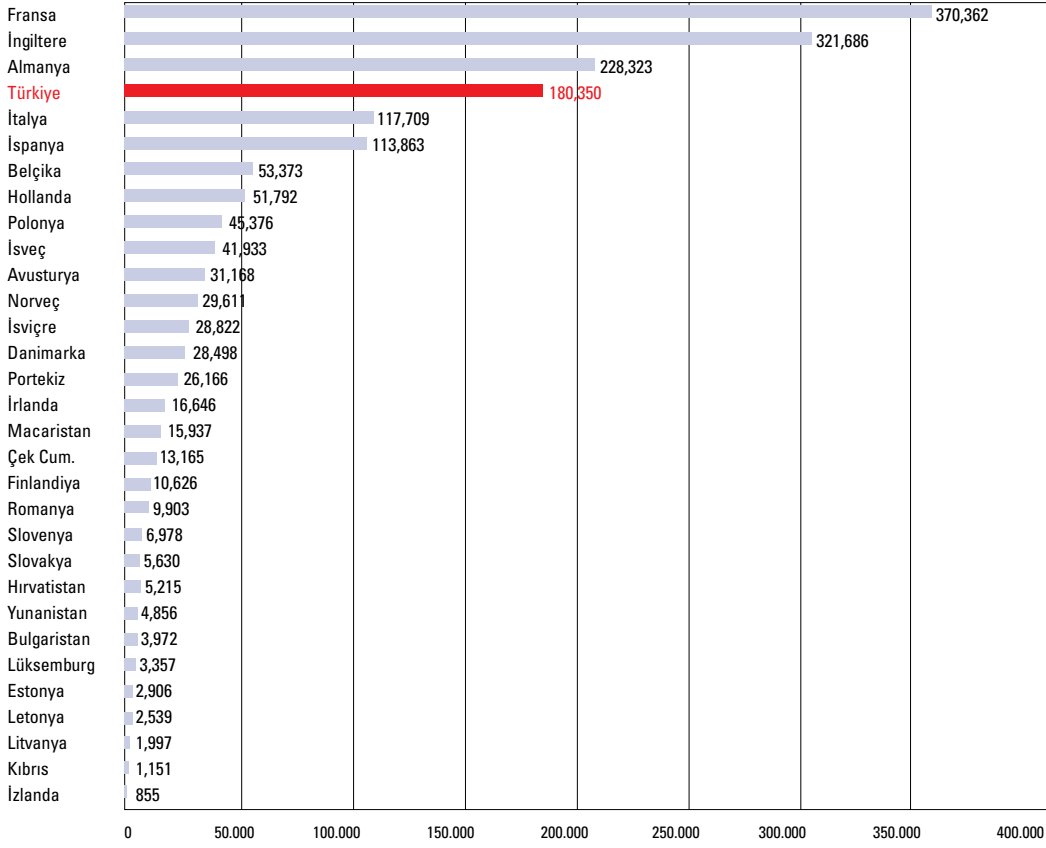
Kaynak: ODD

## Avrupa Otomobil Pazarı 2014 Ocak-Aralık Dönemi



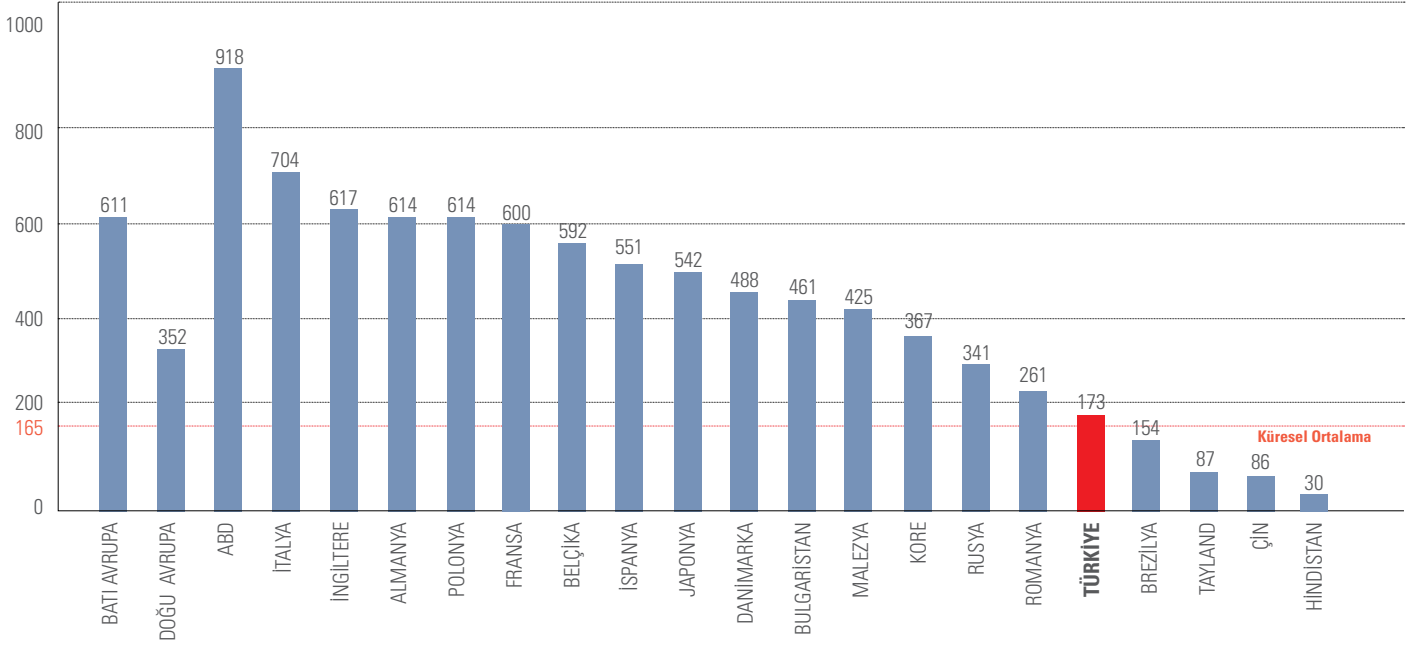
Kaynak: ODD

## Avrupa Hafif Ticari Araçlar Pazarı 2014 Ocak-Aralık Dönemi



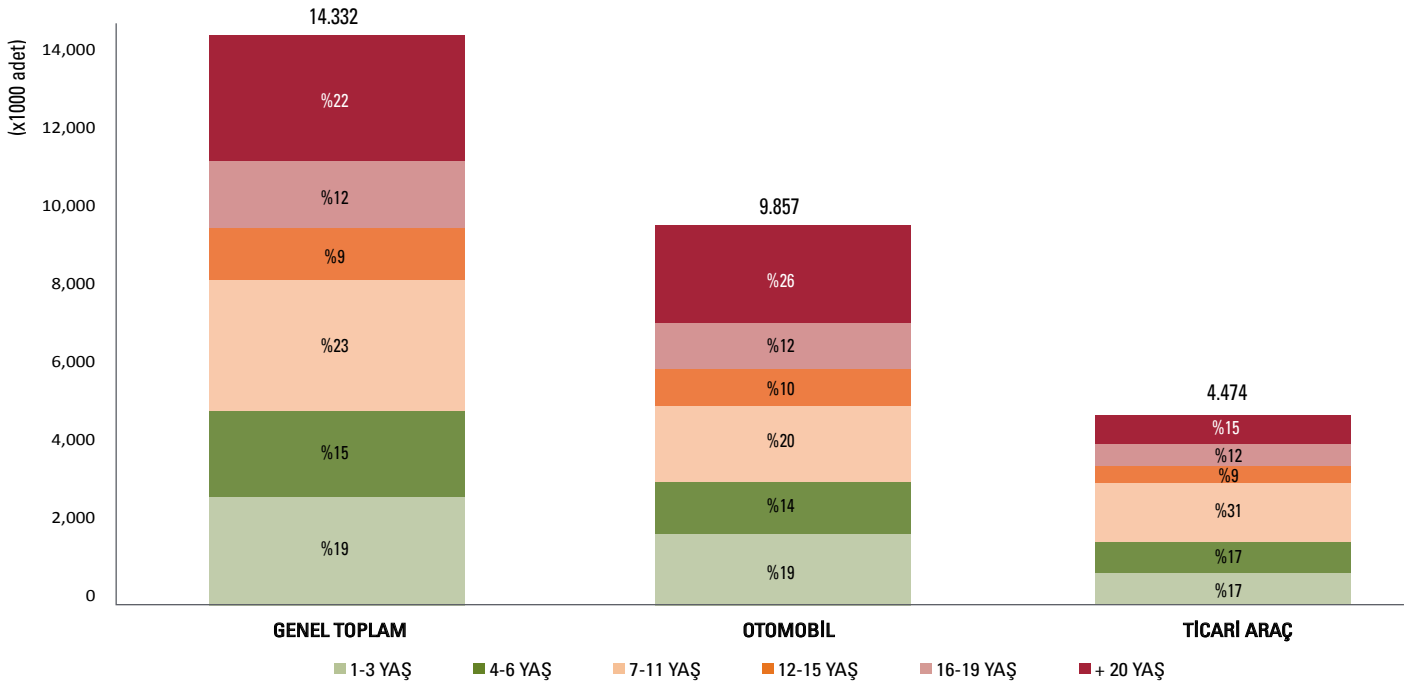
Kaynak: ODD

## 1000 kişiye Düşen Otomobil Sahipliği Oranları (2014 Yılı)



Kaynak: LMC Automotive, 2014 Yılı 4. Çeyrek Sonuçları

## Türkiye Motorlu Araç Parkı Yaş Dağılımı (2014 Yıl Sonu)



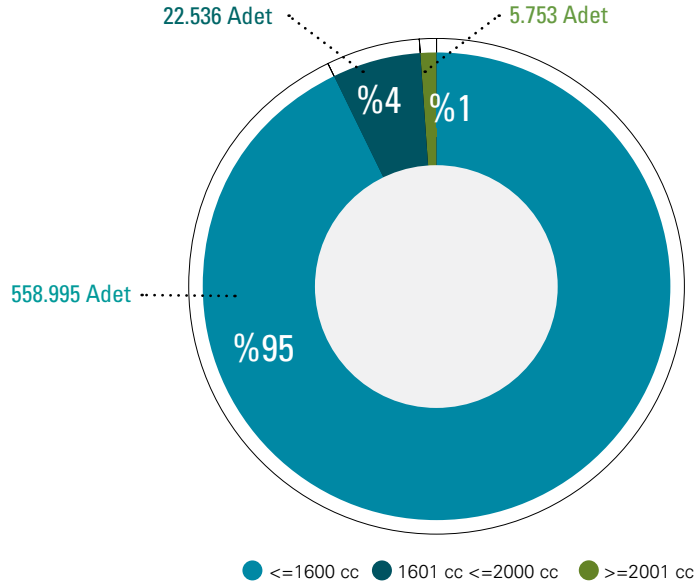
Kaynak: TÜİK, Motorlu Kara Taşıtlar, 2014



## Türkiye'deki Otomobil ve Hafif Ticari Araçlar Satışları (Marka Pay Gelişimi)

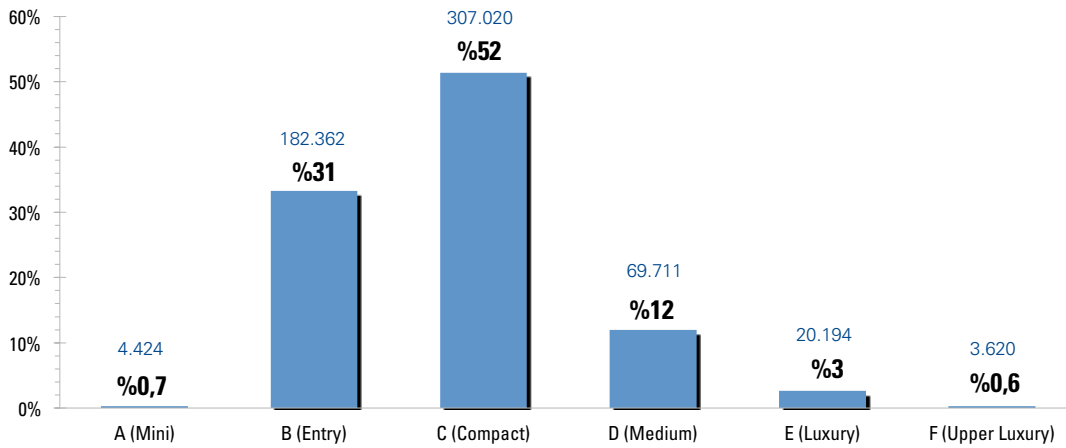
Marka	2013 Kümülatif		2014 Kümülatif		Değişim Kümülatif
	Adet	%	Adet	%	
VOLKSWAGEN	112.056	13,1	108.647	14,2	-3,04
RENAULT	108.311	12,7	98.743	12,9	-8,83
FIAT	97.593	11,4	89.128	11,6	-8,67
FORD	108.155	12,7	86.833	11,3	-19,71
HYUNDAI	49.602	5,8	46.475	6,1	-6,30
OPEL	55.993	6,6	39.255	5,1	-29,89
TOYOTA	38.443	4,5	35.991	4,7	-6,38
DACIA	36.395	4,3	34.469	4,5	-5,29
MERCEDES-BENZ	30.444	3,6	31.128	4,1	2,25
BMW	20.705	2,4	26.174	3,4	26,41
PEUGEOT	34.034	4,0	24.122	3,1	-29,12
CITROEN	30.003	3,5	22.414	2,9	-25,29
NISSAN	19.295	2,3	19.697	2,6	2,08
AUDI	14.987	1,8	17.809	2,3	18,83
SKODA	12.833	1,5	14.537	1,9	13,28
HONDA	15.415	1,8	13.790	1,8	-10,54
KIA	13.648	1,6	13.074	1,7	-4,21
SEAT	11.065	1,3	12.697	1,7	14,75
VOLVO	5.021	0,6	6.060	0,8	20,69
MITSUBISHI	5.240	0,6	5.538	0,7	5,69
ISUZU	2.838	0,3	4.009	0,5	41,26
IVECO	2.204	0,3	2.524	0,3	14,52
JEEP	973	0,1	1.960	0,3	101,44
SUBARU	1.101	0,1	1.402	0,2	27,34
KARSAN	1.631	0,2	1.381	0,2	-15,33
MAZDA	1.380	0,2	1.300	0,2	-5,80
LAND ROVER	1.323	0,2	1.207	0,2	-8,77
SSANGYONG	1.831	0,2	1.157	0,2	-36,81
MINI	1.557	0,2	1.071	0,1	-31,21
ALFA ROMEO	1.030	0,1	967	0,1	-6,12
SUZUKI	1.623	0,2	958	0,1	-40,97
PROTON	715	0,1	707	0,1	-1,12
PORSCHE	517	0,1	588	0,1	13,73
CHEVROLET	12.506	1,5	572	0,1	-95,43
TATA	642	0,1	416	0,1	-35,20
CHERY	492	0,1	325	0,0	-33,94
LANCIA	782	0,1	210	0,0	-73,15
GEELY	623	0,1	95	0,0	-84,75
MASERATI	40	0,0	83	0,0	107,50
SMART	110	0,0	76	0,0	-30,91
JAGUAR	97	0,0	52	0,0	-46,39
BENTLEY	21	0,0	21	0,0	0,00
FERRARI	23	0,0	11	0,0	-52,17
INFINITI	37	0,0	6	0,0	-83,78
LAMBORGHINI	4	0,0	2	0,0	-50,00
DFM	39	0,0	0	0,0	-100,00
ASTON MARTIN	1	0,0	0	0,0	-100,00
<b>TOPLAM</b>	<b>853.378</b>	<b>100</b>	<b>767.681</b>	<b>100</b>	<b>-10,04</b>

## 2014 Aralık Sonu Motor Hacmine Göre Satış Dağılımı



Kaynak: ODD

## 2014 Aralık Sonu Otomobil Pazarı Segment Dağılımı

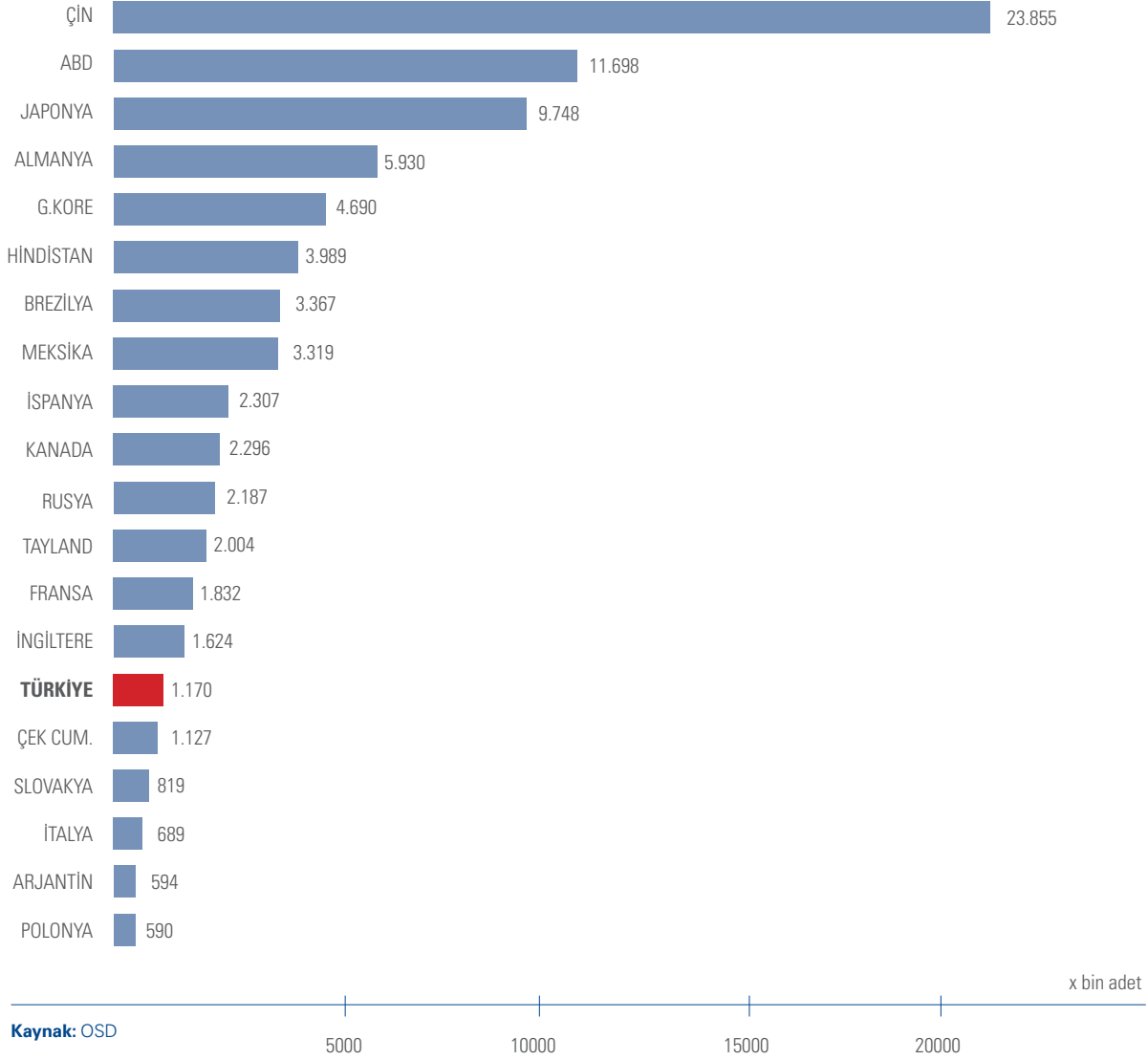


Kaynak: ODD



**Sanayi**

## 2014 Yılı Dünya Toplam Üretim Sıralaması





## Otomotiv Sanayi Firmalarının 2014 Yılı Üretimleri

FİRMALAR	OTOMOBİL	%	K.KAMYON	%	B.KAMYON	%	KAMYONET	%	OTOBÜS	%	MINİBÜS	%	MİDİBÜS	%	TOPLAM
A.I.O.S.	0	0	3.073	90	0	0	2.692		151	2	0	0	1.764	33	7.680
FORD OTOSAN	9.790	1	0		7.955	30	193.073		0	0	33.864	96	0	0	244.682
HONDA TÜRKİYE	11.633	2	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	11.633
HYUNDAI ASSAN	203.157	28	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	203.157
KARSAN	0	0	0		3	0	25		43	1	1.544	4	99	2	1.714
M. BENZ TÜRK	0	0	0		18.519	70	0		3.686	57	0	0	0	0	22.205
MAN TÜRKİYE	0	0	0	0	0	0	0		1.051	16	0	0	0	0	1.051
OTOKAR	0	0	359	10	0	0	423		406	6	12	0	2.066	39	3.266
OYAK RENAULT	318.246	43	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	318.246
TEMSA GLOBAL	0	0	0	0	0	0	0		1.105	17	0	0	1.395	26	2.500
TOFAŞ	59.109	8	0	0	0	0	163.698		0	0	0	0	0	0	222.807
TOYOTA	131.504	18	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	131.504
<b>TOPLAM</b>	<b>733.439</b>	<b>100</b>	<b>3.432</b>	<b>100</b>	<b>26.477</b>	<b>100</b>	<b>359.911</b>		<b>6.442</b>	<b>100</b>	<b>35.420</b>	<b>100</b>	<b>5.324</b>	<b>100</b>	<b>1.170.445</b>

Kaynak: OSD

## Otomotiv Sanayi Firmalarının 2014 Yılı İhracatları

FİRMALAR	OTOMOBİL	%	KAMYON	%	KAMYONET	%	OTOBÜS	%	MINİBÜS	%	MİDİBÜS	%	TRAKTÖR	%	TOPLAM
A.I.O.S.	0	0	0	0	-	0	-	0	-	0	748	79	0	0	748
FORD OTOSAN	8.111	1	788	62	152.823	57	-	0	26.421	100	-	0	0	0	188.143
HONDA TÜRKİYE	1.560	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	1.560
HYUNDAI ASSAN	179.452	31	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	179.452
KARSAN	-	0	7	1	6	0	3	0	21	0	-	0	-	0	37
M. BENZ TÜRK	-	0	484	38	-	0	2.954	66	-	0	-	0	-	0	3.438
MAN TÜRKİYE	-	0	-	0	-	0	911	20	-	0	-	0	-	0	911
OTOKAR	-	0	-	0	181	0	191	4	11	0	197	21	-	0	580
OYAK RENAULT	257.992	44	-	0	-	0	-	0	0	0	-	0	-	0	257.992
TEMSA GLOBAL	-	0	0	0	-	0	422	9	0	0	1	0	-	0	423
TOFAŞ	25.020	4	0	0	117.214	43	0	0	0	0	0	0	-	0	142.234
TOYOTA	109.517	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	109.517
<b>TOPLAM</b>	<b>581.652</b>	<b>100</b>	<b>1.279</b>	<b>100</b>	<b>270.224</b>	<b>100</b>	<b>4.481</b>	<b>100</b>	<b>26.453</b>	<b>100</b>	<b>946</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>885.035</b>

Kaynak: OSD



## OTOMOTİV ANA SANAYİ VE TEDARİK SANAYİSİNİN İHRACATI (ABD \$)

Ürün Grubu	2011	2012	2013	2014	2013-2014 Değişim (%)
<b>TOPLAM TEDARİK SANAYİSİ</b>	<b>8.307.826.870</b>	<b>8.215.954.295</b>	<b>9.065.017.539</b>	<b>9.508.032.776</b>	<b>5</b>
İÇ DIŞ LASTİK	1.373.205.546	1.199.572.093,47	1.130.005.892	1.126.947.745	0
EMNİYET CAMI	120.041.467	120.641.763,30	135.230.310	143.231.168	6
MOTOR	273.896.369	272.085.582,31	319.294.885	171.893.752	-46
AKÜ	232.611.079	250.104.807,27	306.451.449	289.150.764	-6
DİĞER AKSAM ve PARÇALAR	6.308.072.409	6.373.550.048,17	7.174.035.002	7.776.809.346	8
<b>TOPLAM ANA SANAYİ</b>	<b>11.915.473.888</b>	<b>10.785.016.868</b>	<b>12.156.128.091</b>	<b>12.847.238.923</b>	<b>6</b>
OTOMOBİL	6.541.969.418	6.068.045.119,19	6.855.475.590	7.270.836.596	6
KAMYON - KAMYONET	4.034.772.621	3.433.310.998,81	3.918.798.755	4.201.921.030	7
OTOBÜS	929.372.870	855.424.303,62	937.790.963	985.983.007	5
ÇEKİCİ	116.912.332	71.336.634,88	218.385.732	252.416.256	16
MİDİBÜS - MİNİBÜS	145.199.034	161.806.275,12	147.769.644	97.685.509	-34
RÖMORK ve YARI RÖMORK	147.247.613	195.093.536,78	77.907.407	38.396.525	-51
<b>TOPLAM</b>	<b>20.223.300.758</b>	<b>19.000.971.163</b>	<b>21.221.145.630</b>	<b>22.355.271.699</b>	<b>5</b>

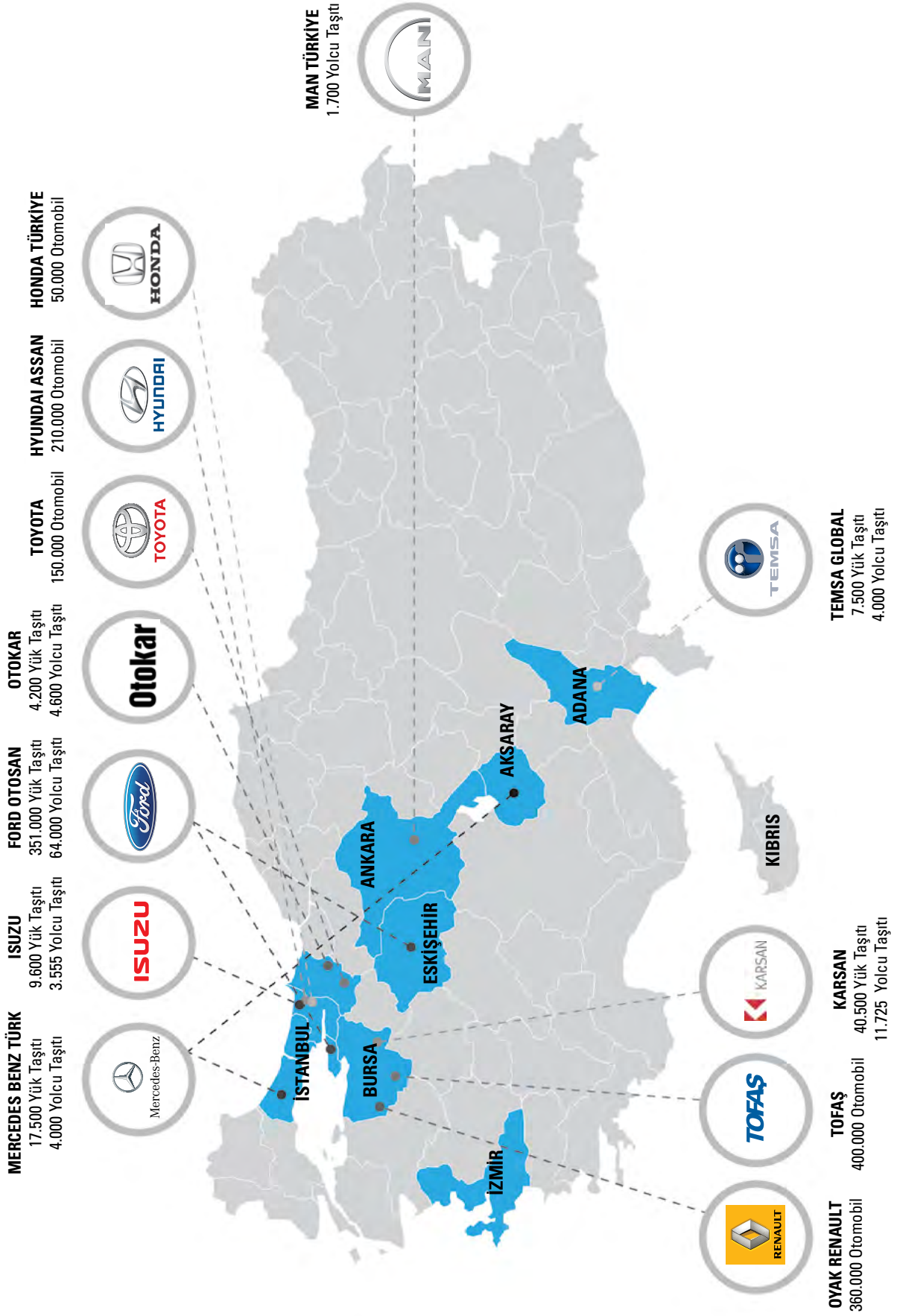
Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı ÜİB Otomotiv Endüstrisi İhracatçıları Birliği

## OTOMOTİV ÜRETİMİ VE KAPASİTE - 2014

	ÜRETİM	KAPASİTE	KAPASİTE KULLANIM ORANI (%)
Hafif Araçlar*	1.033.264	1.502.916	69
Kamyon	29.129	62.196	47
Otobüs	6.427	11.100	58
Midibüs	4.158	6.732	62
<b>Toplam</b>	<b>1.072.978</b>	<b>1.582.944</b>	<b>68</b>

\*Hafif Araçlara otomobil, kamyonet ve minibüs dahildir.

Kaynak: OSD



# Teşekkür

**Ali Bilaloğlu**  
ODD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

**Alper Kanca**  
TAYSAD Başkan Yardımcısı

**Dr. Hayri Erce**  
ODD Genel Koordinatörü

**Dr. Mehmet Dudaroğlu**  
TAYSAD Yönetim Kurulu Başkanı

**Kudret Önen**  
OSD Yönetim Kurulu Başkanı

**Murat Şahsuvaroğlu**  
OYDER Yönetim Kurulu Başkan Vekili

**Mustafa Bayraktar**  
ODD Yönetim Kurulu Başkanı

**Osman Sever**  
OSD Genel Sekreteri

**Özgür Tezer**  
OYDER Genel Sekreteri

**Z. Alp Gülan**  
OYDER Yönetim Kurulu Başkanı

**Dieter Becker**  
KPMG Küresel Otomotiv Sektörü Başkanı

**Emrah Akın**  
KPMG Türkiye Vergi Bölümü, Direktör

**Fikret Çetinkaya**  
KPMG Türkiye Vergi Bölümü, Şirket Ortağı

**Gençer Keser**  
KPMG Türkiye Yönetim Danışmanlığı, Kıdemli Müdür

**Hakan Aytekin**  
Risk Yönetimi Danışmanlığı Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı

**Jens Krause**  
KPMG Almanya Yönetim Danışmanlığı, Müdür

**Kaveh Taghizadeh**  
KPMG Türkiye Yönetim Danışmanlığı Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı

**Murat Palaoğlu**  
KPMG Türkiye Vergi Bölümü, Şirket Ortağı

**Naciye Kurtuluş**  
KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü, Direktör

**Özlem Karahan**  
KPMG Türkiye Denetim, Direktör

## Özel Teşekkür :

*KPMG Türkiye Otomotiv Yöneticileri Araştırması projesine başından beri değerli görüşleriyle büyük destek sunmuş olan ve bu sene emekliye ayrılan OSD eski Genel Sekreteri Prof. Dr. Ercan Tezer'e özel teşekkürlerimizi sunarız.*

*Kendisinin, 23 yıl boyunca sürdürdüğü OSD Genel Sekreterliği görevinde Türkiye otomotiv sektörüne yaptığı önemli katkılarının unutulmayacağına inancımız tam. Bundan sonraki yaşamında da kendisine başarılar dileriz.*

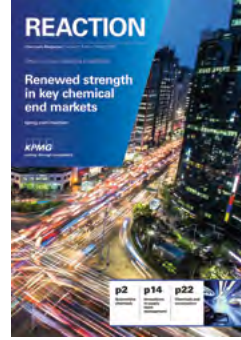
*(İsimler alfabetik sıralanmıştır.)*

# Yayınlarımız

Yayınlarımıza ulaşmak için [tr-fmmarkets@kpmg.com.tr](mailto:tr-fmmarkets@kpmg.com.tr) adresine iletişim bilgileriniz ile birlikte mail gönderebilirsiniz.



**Türkiye Otomotiv Sektöründe Sürdürülebilir Büyüme**



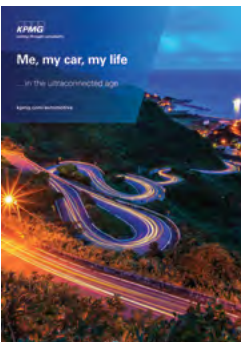
**Reaction magazine – Issue 16**



**KPMG Global Automotive Executive Survey 2015**



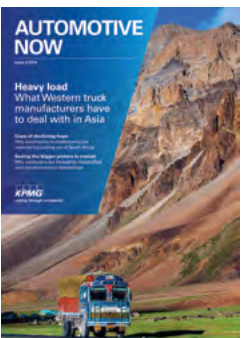
**Connected and Autonomous Vehicles**



**Me, My Car, My Life**



**High Growth Markets**



**Automotive Now - December 2014 Issue**



**Industrial Manufacturing Megatrends**

# İletişim Bilgilerimiz



**Ergün Kış**  
**KPMG Türkiye Otomotiv Sektör Lideri**  
**Denetim, Şirket Ortağı**  
T: +90 216 681 9000 - 9173  
E: ergunkis@kpmg.com



**Figen Tahiroğlu Würsching**  
**Kurumsal İletişim ve Pazarlama**  
**Kıdemli Müdür**  
T: +90 216 681 9000 - 9114  
E: ftahiroglu@kpmg.com



**Özlem Karahan**  
**Denetim**  
**Direktör**  
T: +90 216 681 90 00 - 9275  
E: okarahan@kpmg.com



**Kaveh Taghizadeh**  
**Yönetim Danışmanlığı Bölüm Başkanı**  
**Şirket Ortağı**  
T: +90 216 681 9000 - 9008  
E: kavehtaghizadeh@kpmg.com



**Fikret Çetinkaya**  
**Vergi**  
**Şirket Ortağı**  
T: +90 216 681 90 00 - 9254  
E: fcetinkaya@kpmg.com



**Hakan Aytekin**  
**Risk Yönetimi Danışmanlığı**  
**Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı**  
T: +90 216 681 90 00 - 9082  
E: hakanaytekin@kpmg.com



**Murat Palaoglu**  
**Gümrük ve Dış Ticaret,**  
**Şirket Ortağı**  
T: +90 216 681 90 00 - 9162  
E: mpalaoglu@kpmg.com



**Naciye Kurtuluş**  
**Danışmanlık**  
**Direktör**  
T: +90 216 681 90 00 - 9069  
E: nkurtulus@kpmg.com



**Emrah Akın**  
**Vergi**  
**Direktör**  
T: +90 216 681 90 00 - 9040  
E: eakin@kpmg.com



**Gençer Keser**  
**Yönetim Danışmanlığı**  
**Kıdemli Müdür**  
T: +90 216 681 90 00 - 9228  
E: gencerkeser@kpmg.com

[kpmg.com.tr](http://kpmg.com.tr)

[kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)



Araştırmanın elektronik kopyasına  
[www.kpmg.com/tr/2015-otomotiv-arastirmasi](http://www.kpmg.com/tr/2015-otomotiv-arastirmasi)  
sayfasından ulaşabilirsiniz.



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative bir İsviçre kuruluşudur. KPMG bağımsız şirketler ağına üye firmaları KPMG International Cooperative'e bağlıdır. KPMG International Cooperative müşterilerine herhangi bir hizmet sunmamaktadır. Hiç bir üye firmanın KPMG International Cooperative'e veya bir başka üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı yada bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur.

© 2015 Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Türkiye'de basılmıştır.

KPMG ve KPMG logosu ile "cutting through complexity" KPMG International'ın tescilli ticari markaları veya markalarıdır.