

Köklü Değişikliklerin Eşiğinde:

Türkiye Otomotiv Tedarikçileri Endüstrisi

Ocak 2020



strategy&



İçindekiler



Giriş

04



Otomotiv Endüstrisinde Küresel Trendler

06



Türkiye'deki Otomotiv Tedarikçileri

12

Değer Zinciri ve Yetkinliklerin Değişen Doğası

06

Teknoloji Uyumu Sorununun Ele Alınması

14

Yeni Ortaklıklar, Birleşme ve Satın Almaların
Artan Hacmi

08

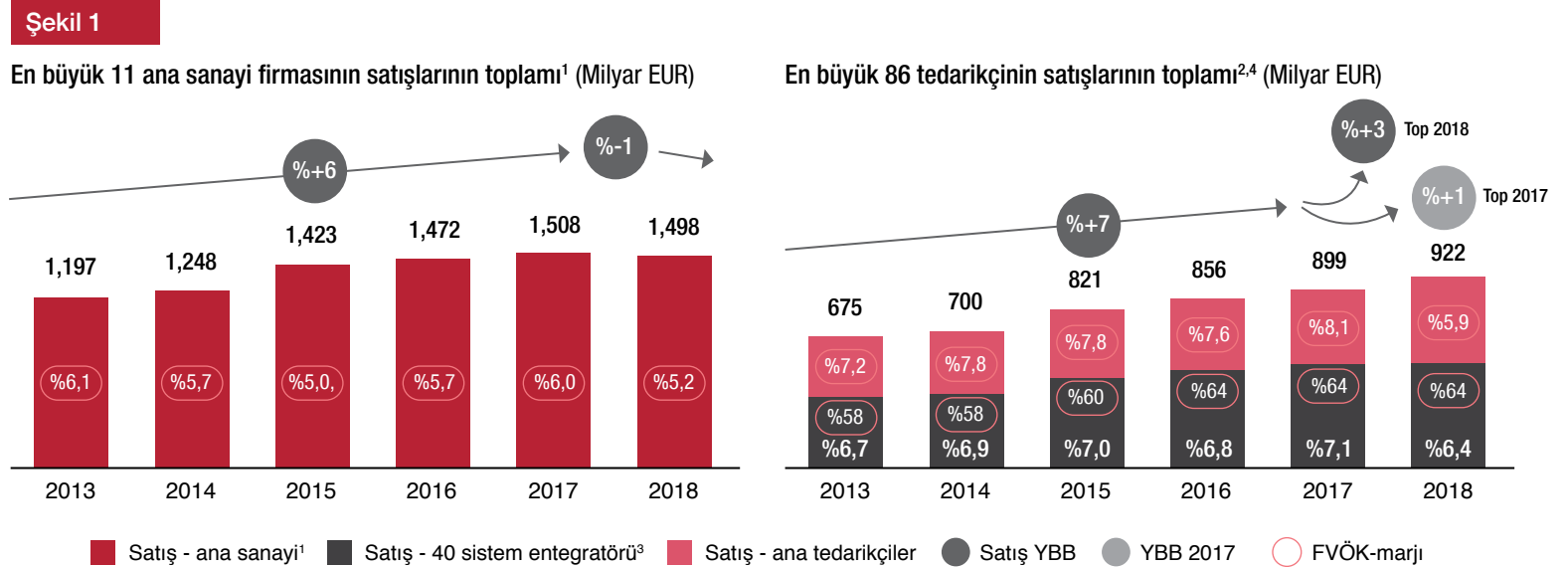
Doğru Yönü Bulmak: Şirket ve Ülke Seviyesinde
Strateji İhtiyacı

16

Sonuç: Ufuktaki Fırsatlar ve Çıkarılacak Önemli Dersler 18

Giriş

Geçtiğimiz dönemlerde görülen büyümenin ardından, ana sanayiler ve otomobil tedarikçileri gelir ve kar yönlü bir baskı altında (Şekil 1). Bu durum, şirketleri değer zincirindeki önemli değişiklikleri takip etmeye ve geleneksel uzmanlık alanları dışında hareket etmeye zorluyor. Teknoloji şirketlerinin yarattığı rekabetçi baskı ile karşı karşıya olan ana sanayiler ve tedarikçiler maliyetlerini azaltmaya, teknolojiye yatırım yapmaya ve yeni yetkinlikler oluşturmaya çalışıyor.



¹ En büyük ana sanayiler: VW, Toyota, Daimler, GM, Ford, FCA, Honda, BMW Group, Nissan, Hyundai, SAIC Motors

² Satışlar kısmen kıyas / tahmine dayanmaktadır.

³ Diğer: Bosch, Continental, Denso, Faurecia, Hyundai Mobis, Magna

⁴ 2017-2018 satış büyümesi ile birlikte Joyson Group / Tenneco (Takata and Federal Mogul'un sırasıyla satın alınması)

YBB: Yıllık Bileşik Büyüme

Kaynak: Strategy& analizi



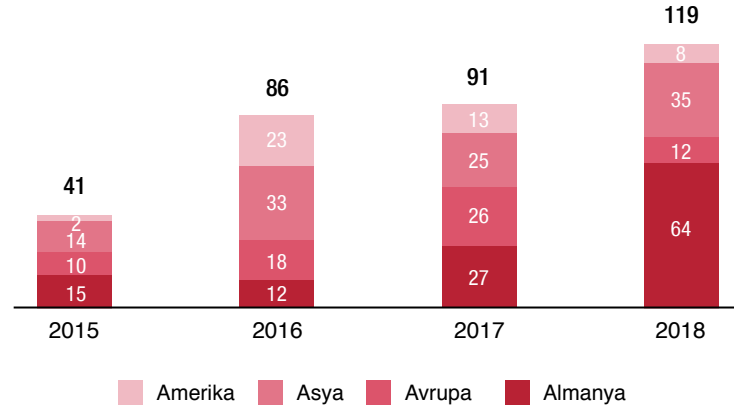


Bağlantılı, otonom, paylaşımlı ve elektrikli araçlar, sektörün geleceğinin merkezinde konumlanıyor. Bu alanlardaki trendler, değer zincirinde ve sektör oyuncularının yetkinliklerinde değişim ve dönüşümlere neden oluyor. Yazılım odaklı şirketlerin öncülük ettiği yeni nesil oyuncular rekabet içerisinde yer kazanmaya başlarken, beraberinde yeni ortaklık modellerini de gündeme getiriyor ve ortaklık sayısı otonom odaklı gittikçe artıyor (Şekil 2).

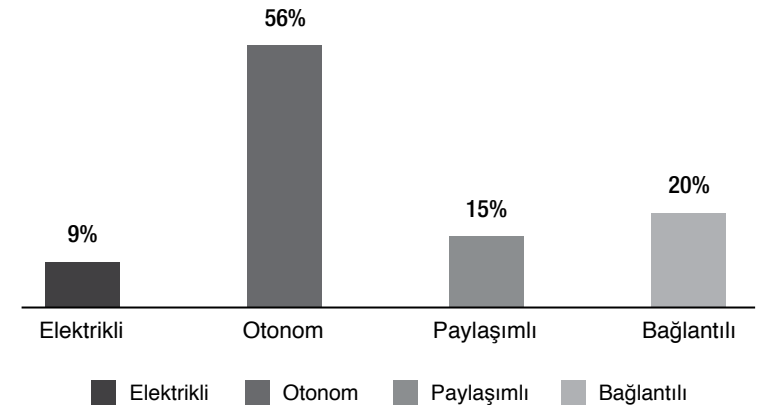
Bu durum, tedarikçileri iş modellerini sorguladıkları ve rekabet ettikleri pazarı yeniden yorumladıkları bir çerçeve ihtiyacı içerisine taşıyor.

Şekil 2

Ana Sanayi Ortaklıklarının Ülke Karşılaştırması¹



Ana Sanayi Ortaklıklarının Amacı^{1,2}



¹ Ana sanayinin öncü olduğu işbirlikleri dikkate alınmıştır

² >100 şirketten seçilen örneklem

Otomotiv Endüstrisinde Küresel Trendler

Değer Zinciri ve Yetkinliklerin Değişen Doğası

Teknoloji odaklı dönüşüm değer zincirinde daha önce 2. ve 3. sırada olan dijital şirketleri 1. sıraya çıkartarak yukarı ve aşağı yönlü hareketliliğe ana sanayilerin stratejik konumlarını kaybetmelerine neden oluyor. Bugünkü temel süreçleri gitgide geçersiz hale gelmeye başlayan tedarikçiler böylece yeni yazılım ve hizmet fırsatlarını keşfedecek bir pozisyona geldiler. Ar-Ge, üretim, dağıtım, pazarlama ve satış, satış sonrası/müşteri hizmetlerini kapsayan otomotiv değer zincirinin her noktasında Şekil 3'te gösterildiği gibi yukarı/aşağı hareketler ve değişen iş modelleri gözlemlenmeye devam edeceğiz.

Şekil 3



Bağlantılı



Elektrikli



Otonom



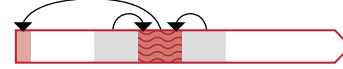
Paylaşımlı

Ana sanayi



Yeniden odaklanma:

1. Ürün fikri ve tasarımına odaklanın ve temel faaliyet alanı olmayan arka plan/Ar-Ge/teknoloji çözümleri için dış kaynak kullanın
2. Bayi ağı kullanmak yerine tüketiciye doğrudan hizmet vermeye yönelin



Değişim:

1. Elektrik güç aktarma dönüşümünden dolayı içten yamalı motor üretim kapasitesini azaltın (farklılaşma fırsatı az olduğu için ve yüksek fiyat baskısından dolayı motor/akü hücresi üretimine için dış kaynak kullanılıyor)¹
2. Akü hammadde kaynağı bulmak için ortaklık kurun



Yeni rol:

1. Ar-Ge gibi yatırım maliyetlerini azaltmak için teknoloji şirketleriyle ve tedarikçilerle ortaklıklara ve yakın işbirliğine odaklanın
2. Mobilite sağlayıcı olarak müşteriler ile yakın etkileşim kurun



Yeni rol:

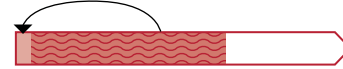
1. Mobilite sağlayıcılara araç paylaşımı hizmetlerinde araç temin edecek şekilde satışa dönün (B2C'den B2B'ye)
2. Paylaşımlı mobilite/filo sağlayıcı olarak müşteriye dönük rolü sürdürün

Tedarikçi



Yeni rol:

1. Ölçek faydasını artırarak bağımsız arka plan yazılım/teknoloji çözümleri sağlayıp ana sanayilerin bıraktığı fırsat açığını doldurun (örn. dijital alt yapı)
2. B2B2C müşteri çözümleri sunun (örn. talebe bağlı araç özellikleri)



Yeni rol:

1. Bağımsız ve/veya ana sanayi ortaklığıyla akü hücresi, akü ve elektrik motorları için Ar-Ge/üretim pazarına girin²
2. Tedariği güvence altına almak üzere hammadde için ortaklıklar kurun (örn. lityum)



Yeni rol:

1. Daha güçlü nihai ürün sorumluluğu ile ana sanayilerin Ar-Ge süreçleri ile daha derin iş birliğine girin
2. Uçtan uca montajlı otonom servis ve/veya kolaylaştırıcı hizmetler ile müşteriye dönük bir rol üstlenin (örn. filo operatörleri için dijital hizmetler)



Yeni rol:

1. Kolaylaştırıcı hizmetler sunmak için mobilite/filo sağlayıcılar ile işbirliği içerisinde müşteriler ile doğrudan çalışın (örn. mobilite sağlayıcılar için dijital hizmetler)
2. Mobilite sağlayıcılar için tüm hizmet görevlerini yöneterek filo işletme hizmetlerine başlayın

Otomotiv tedarik zinciri şunları kapsıyor: Ar-Ge, üretim, dağıtım, pazarlama ve satış, satış sonrası/müşteri hizmetleri (her vakaya uyarlanabilir)
 Tedarik zincirinin yukarı/aşağı küçülmesi/büyümesi/değişimi
 Bugünkü ana faaliyet (gelecekte de geçerli olacak)
 Bugünkü ana faaliyet (gelecekte farklı bir stratejik yaklaşım)
 Bugünkü ana faaliyet (gelecekte geçerli olmayacak)
 Gelecekte potansiyel yeni iş

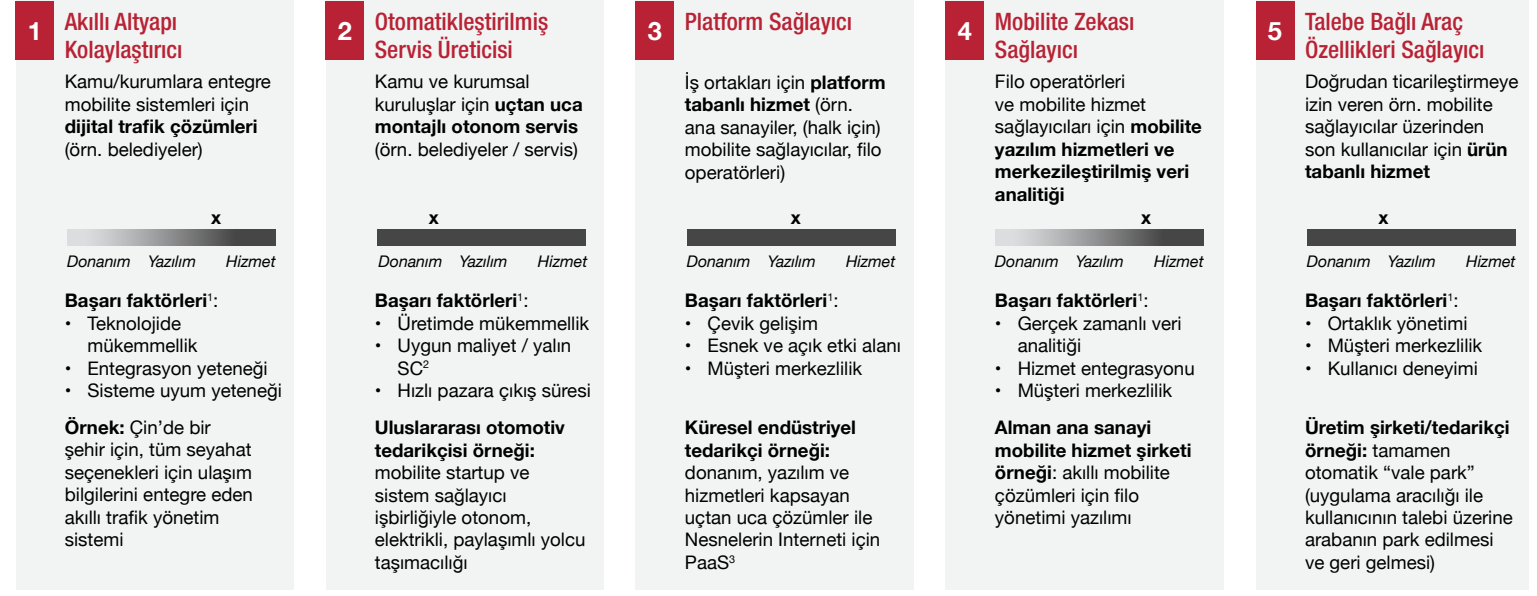
¹ Alternatif olarak: e-motor ve akü hücresi üretimine doğru büyüme mümkün ² Not: Geleneksel içten yamalı odaklı tedarikçilerin yeniden odaklanma gerekliliği

Kaynak: Strategy& analizi

Şekil 4

Otomotiv Endüstrisi Tedarikçileri için 5 yeni oyun alanı

Özellikle geleneksel içten yanmalı motor odaklı çalışan tedarikçilerde, akü hücresi, kaplama ve elektrik motorları konusunda ana sanayiler ile işbirliği içerisinde, Ar-Ge faaliyetlerinde artış olacağını tahmin ediyoruz. Buna ek olarak, Şekil 4'te gerekli ama yeterli olmayan başarı faktörleri ile birlikte tedarikçilerin yakın gelecekte işlerini değiştirecek beş yeni potansiyel oyun alanı sunuyoruz.



Düşükten yükseğe odak alanlar

¹ Çerçevesi çizilmiş başarı faktörleri en ilişkili olanlardır ancak bunlarla sınırlı değildir ² Tedarik zinciri ³ Platform tabanlı hizmet

Note: x = kilit başarı faktörü

Source: Strategy& analizi, Siemens.com, Alphabet.com, Boschservicesolutions.com, Microsoft.com, Continental.com, Zf.com, Mahle.com



Yeni Ortaklıklar, Birleşme ve Satın Almaların Artan Hacmi

Önümüzdeki döneme hazırlanmak için yazılım yetkinlikleri edinmek veya ortaklık anlaşmaları yapmak endüstri oyuncuları, yani ana sanayiler, sistem entegratörleri ve otomotiv tedarikçileri arasında gitgide yaygınlaşıyor. Ancak bunun altında yatan neden, satışta agresif büyüme veya coğrafi genişleme gibi alışık olduğumuz sebeplerden farklı. Birleşme ve satın alma faaliyetleri; mevcut ürünlerin geleceğe uyumlu hale gelmesini sağlamak üzere elde edilen bilgi birikimi kullanılarak, portföy genişletme hedefiyle yazılım ve elektrik / elektronik yoğun alanlara odaklanıyor. Şekil 5'te lider sistem entegratörlerinin stratejik yatırımlar ile nasıl yeni iş alanları açtığı anlatılıyor. Türkiye'de de benzer ortaklıkları gözlemleyebiliyoruz (örn. milli otomobil projesi).

The diagram illustrates the collaborative ecosystem of major automotive suppliers and their partners. It is organized into three primary clusters, each with a central hub and a network of associated companies and projects.

DENSO Cluster (Top Left)

- Central Hub:** DENSO
- Associated Companies:** NRI SECURE, CANATU, delifer, RideCell, morphi, TOSHIBA, infineon, JTEKT, ADVICS, NEC, Fujitsu Ten, TOTOYA TSUSHO, TOSHIBA, infineon, JTEKT, ADVICS, NEC, Fujitsu Ten.
- Key Projects/Descriptions:**
 - Görüntü işleme teknolojilerini kullanarak ve derin öğrenmeye adanmış görüntü tanıma teknolojisi geliştirme
 - Otomotiv motorlarında kontrol birimleri için yazılım geliştirme
 - Nesnelerin interneti (IoT) tabanlı üretim, ileri sürücü desteği, otonom sürüş ve daha fazlası
 - Otomatik sürüş ve elektromobilité
 - Tamamen otonom bir sürüş sistemi için yer saptama, algılama ve rota planlama fonksiyonlarını kullanma
 - Bosch Kanadalı startup Mojo ile, sigorta şirketlerinden acil durum müdahaleleri yapanlara kadar çok çeşitli dijital hizmetlerle araçları kablosuz olarak bağlamak için ortak oldu
 - Her şey ile araç arasında kusursuz bağlantıyı sağlama (araçtan her şey - V2X)
 - Otomotiv taşıma teknolojisi
 - Otonom araçlar için buzda ve karda sensörlü istisna
 - Bağımlı ve otonom araçlarla ilişkili aşırı duyarlılık müşterilerinizi koruyun
 - Şirketin en son B Serisi finansman turuna kayda değer katkı
 - Otomatik sürüş, araç hareket kontrolü ve diğer ilişkili fonksiyonlar için kullanılan entegre kontrol yazılımını geliştirme
 - Otomatik sürüş, araç hareket kontrolü ve diğer ilişkili fonksiyonlar için kullanılan entegre kontrol yazılımını geliştirme

BOSCH Cluster (Bottom Left)

- Central Hub:** BOSCH
- Associated Companies:** VENIAM, HAVINCO, Autoliva, LYNX, ETAS, SP, here, NVIDIA, AUTOSAR, Uyarlanabilir Platform Standartını kapsayan ETAS RTA-VRTE yazılım çözümü için güvenli sistem ara katmanını temeli
- Key Projects/Descriptions:**
 - Haritaları oluşturmak ve güncellemek için Bosch radar ve video alıcısını topladığı veriyi kullanma
 - Çalışanlar için araç havuzu
 - Otomobil üreticileri BMW, Daimler ve Audi tarafından ortaklaşa yönetilen dijital haritalama şirketi
 - Kitle piyasası araçları için yapay zeka ile sürücüsüz sistemler geliştirme
 - Bosch ve Baidu, Çin'de akıllı mobilitiyi birlikte geliştirmek için stratejik ortaklık konusunda çerçeve anlaşması imzaladı
 - Robert Bosch GmbH ve e.GO Mobile AG bağlantı ve satış sonrası hizmetler alanlarında işbirliği yaptıklarını açıkladı
 - Otonom sürüş ve diğer kontrol aksiyonları için kullanılan ileri araç içi sistemler
 - Elektrikli aracı Sion için bağlantı çözümleri tedariki
 - Tamamen otonom bir sürüş sistemi için yer saptama, algılama ve rota planlama fonksiyonlarını kullanma
 - Otomatik sürüş ve elektromobilité
 - Nesnelerin interneti (IoT) tabanlı üretim, ileri sürücü desteği, otonom sürüş ve daha fazlası
 - Otomotiv motorlarında kontrol birimleri için yazılım geliştirme
 - Görüntü işleme teknolojilerini kullanarak ve derin öğrenmeye adanmış görüntü tanıma teknolojisi geliştirme

VALEO Cluster (Center)

- Central Hub:** VALEO
- Associated Companies:** STRADVISION, HYUNDAI MOBIS, TATA ELXSI, KISTLER, Valeo, pelker, CISCO, gestigon, WABCO, Lero, Valeo, Baidu'nun otonom ekosistemi Apollo'ya katıldı
- Key Projects/Descriptions:**
 - Güvenli kendiliğinden çalışan sistemler için gerekli gelişmiş kamera belirleme teknolojilerini geliştirme
 - Valeo, bütünsel telematik ve mobil iletişim çözümlerinin ana tedarikçisi olan pelker'i satın aldı. Bu satın alma, Valeo'nun bağlanabilirlik ile ilgili ürün yelpazesini genişletmesini sağlayacak.
 - Sürücüler ve yolcularının güvenli ve araç konforunu geliştirme ve kişiselleştirme
 - Valeo, araç kabini için 3D görüntü işleme yazılımı geliştirme konusunda uzmanlaşan Alman startup şirketi gestigon'u satın aldı
 - Yeni nesil ağ bağlantılı otomobil ve mobilite hizmetleri geliştirme ve tedariki
 - Valeo, sürücülük için akıllı ağ tabanlı gözlük geliştirilmesini hızlandırmak üzere startup şirketi Elcie Healthy ile ortaklık anlaşmasını duyurdu
 - Valeo, sürücülük için akıllı ağ tabanlı gözlük geliştirilmesini hızlandırmak üzere startup şirketi Elcie Healthy ile ortaklık anlaşmasını duyurdu
 - Geleceğin otomobilinin tasarımında gösterilen araç koltuğu ile ilgili zorluklar ve otonom sürüşün dahil edilmesi
 - Geleceğin otomobilinin tasarımında gösterilen araç koltuğu ile ilgili zorluklar ve otonom sürüşün dahil edilmesi

Other Clusters (Right Side)

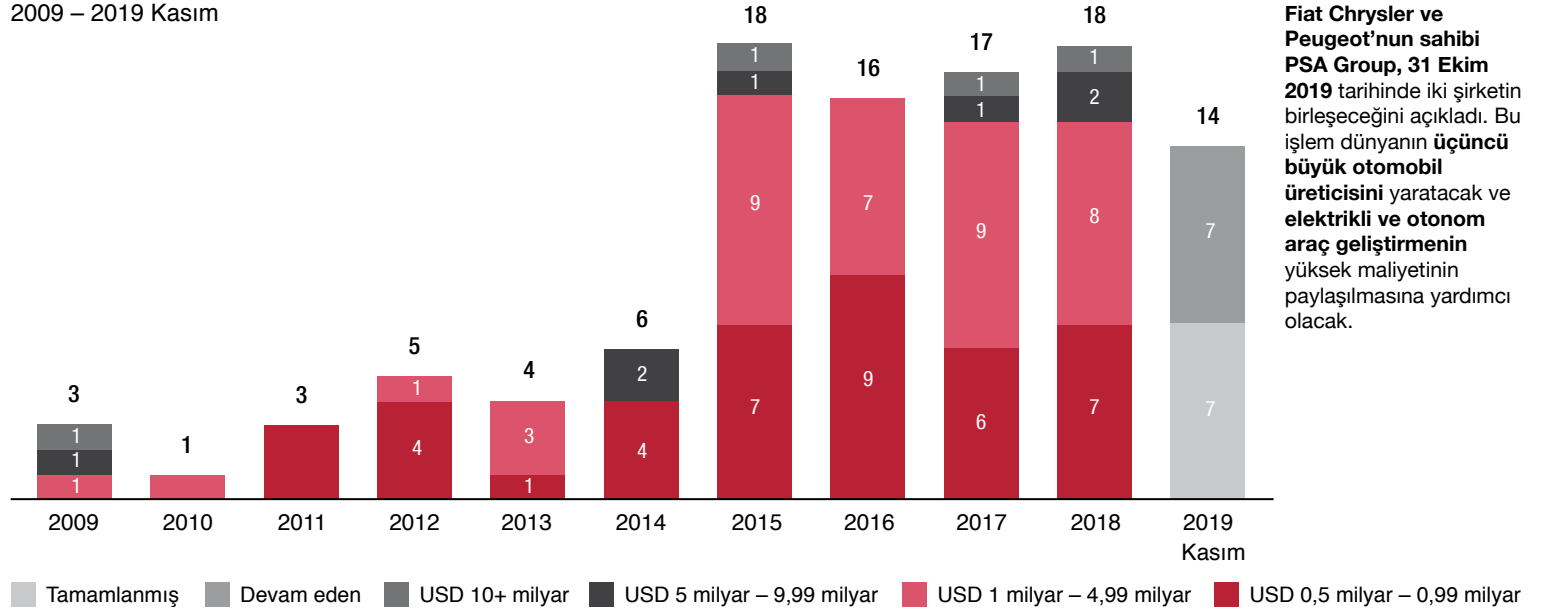
- Continental Cluster:** Continental, ARGUS, ZONAR, AND, EASY MILE, AVIS, TURO, nextcar, docomo, Continental, ağ bağlantılı otomobiller için 5G teknolojisi geliştirme amacıyla NTT DOCOMO ile işbirliğini açıkladı
- Accenture Cluster:** accenture, clarion, faurecia, inspiring mobility, Parrot, NVIDIA, e.GO, FLIXBUS, XILINX, UBS, ZF, TRW, KELLER, HELLER, UBS, ZF, TRW, KELLER, HELLER
- Other Companies:** UBS, ZF, TRW, KELLER, HELLER, UBS, ZF, TRW, KELLER, HELLER

Tarihsel olarak maliyet liderliğine yatırım yapan şirketler endüstri konsolidasyonu aracılığıyla ölçek ekonomisine ulaşmak için her zaman birleşme ve satın almaya yönelmiştir. Yukarıda işaret edilen trendlerle bağlantılı olarak, endüstri içerisinde büyük çaplı işlemlerin sayısında artış gözlemlenmektedir (Şekil 6). Tedarikçi satışlarındaki büyüme çoğunlukla, dünya çapındaki pazarlarda - endüstride önemli organik büyüme gösteren ülkeler de dahil - birleşme ve satın almalar ile hız kazanıyor. Bununla birlikte, ürün portföyünde gelecekteki konumlanmaya odaklanarak hedeflenen genişleme, birleşme ve satın alma ile gelen gelir büyümesinden halihazırda stratejik olarak çok daha önemli sayılmaya başladı.

Şekil 6

Konsolidasyon trendine genel bakış

Çok büyük ölçekli işlemlerin tutarı ve işlem değeri
2009 – 2019 Kasım



Kaynak: Strategy& tedarik veritabanı (veri durumu 2010 – 2018), Thompson Reuters, Cap IQ, Mergermarket.com



Türkiye'deki Otomotiv Tedarikçileri

Türk otomotiv endüstrisi küreselde yaşanan benzer zorluklarla karşı karşıya: azalan satış hacmi ve kar. Değer zincirinin merkezindeki düşüş trendi son yıllarda daha düşük seviyelere yayılıyor.

2018'de satış, 2017'ye kıyasla ana sanayiler ve otomotiv tedarikçileri için sırasıyla %0,7 ve %2 geriledi. 2014 ve 2018 arasındaki dönemde en büyük 10 otomotiv tedarikçisinin satışları yıllık ortalama %1,6 düştü (Şekil 7 ve 8).

2019'un ilk yarısında ihracat hacmi 2018'in aynı dönemine göre negatif büyümeye yaşadı. Bu dönemde otomotiv tedarikçilerinin ihracatı %3 düştü (Şekil 9).

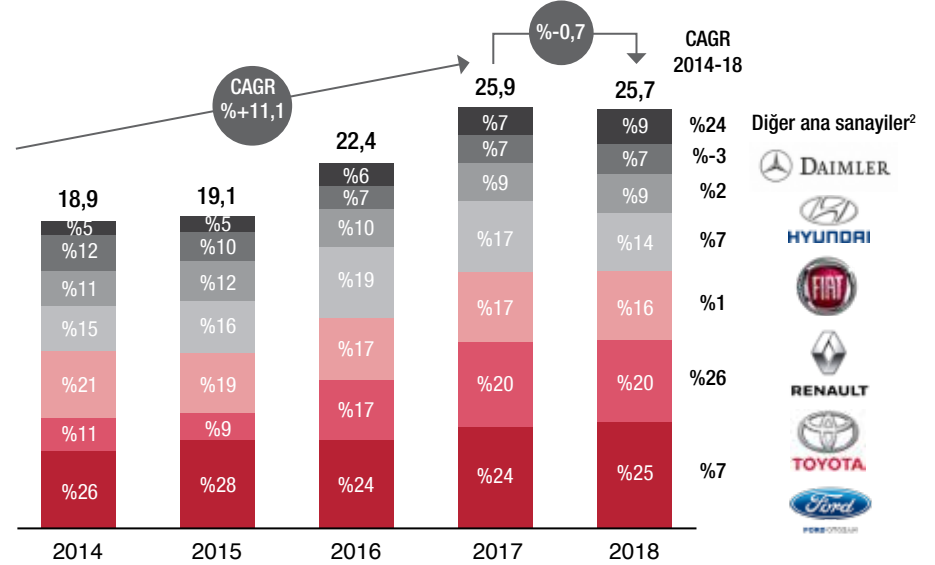
Endüstri liderleri ile yaptığımız görüşmelere göre, gelecekteki büyümeyi engelleyen ve Türkiye'deki otomotiv tedarikçileri için düşüş trendine zemin hazırlayan iki neden var:

1. Birincisi, Türkiye'deki tedarikçilerin yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda yaşadıkları problem. Küresel olarak teknoloji tabanlı ürünlere olan talep artışına rağmen, düşük katma değerli üretimdeki yoğunlaşma karlarda önemli kayıplara sebep oluyor.
2. İkincisi, şirket ve ülke bazında strateji eksikliği. Strateji eksikliği sonucu, zaman günü kurtarmaya çalışmakla geçiyor ancak gelecekte rekabetçi olmak için hangi pazar konumlamasının, yetkinlik ve ürünlerin gerekeceği dikkate alınmıyor. Yatırımlar ya hiç yapılmıyor ya da hâlâ doğru alanlara yapılmıyor.



Şekil 7

En büyük 10 Ana Sanayi Satışı¹ – Türkiye (Milyar USD)

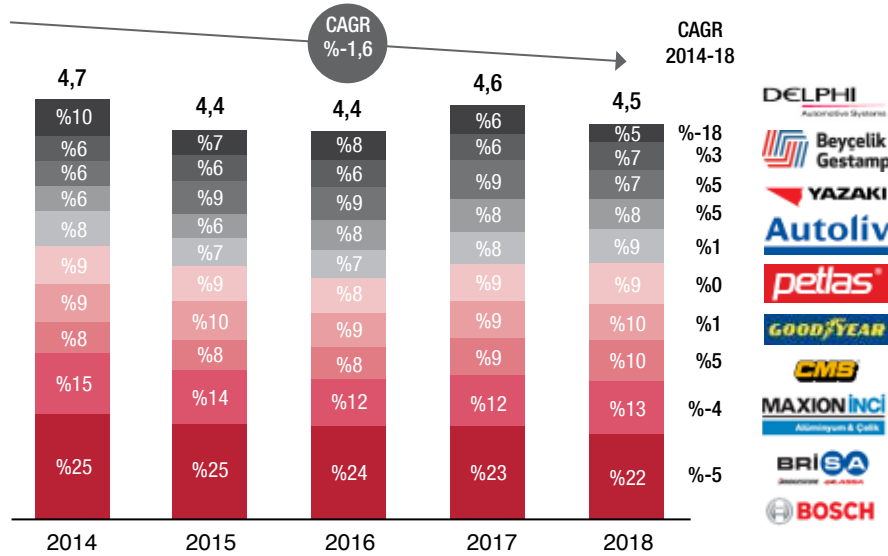


¹ Üretimden satış

² Otokar, BMC, Honda, Man – En büyük 10 ana sanayinin satışlarının %10'undan az

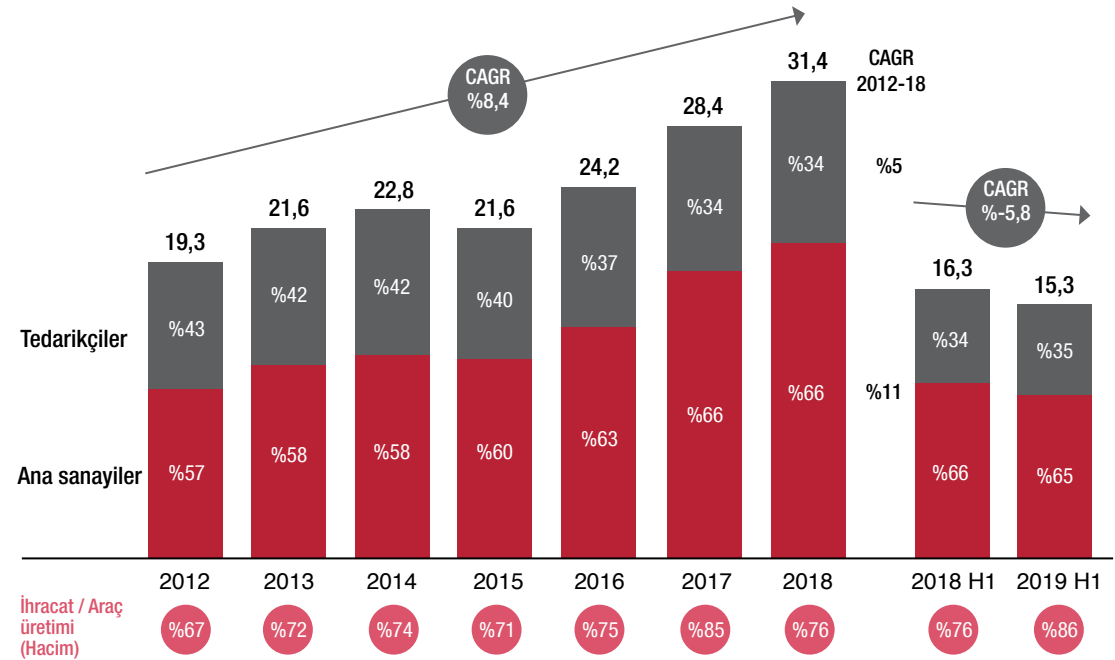
Kaynak: İstanbul Sanayi Odası, masaüstü araştırması, Strategy& analizi

Şekil 8

En büyük 10 Otomotiv Tedarikçi Satışı¹ – Türkiye (Milyar USD)

Şekil 9

Ana Sanayilerin ve Tedarikçilerin İhracat Hacmi (Milyar USD)



Kaynak: Türkiye İhracatçılar Meclisi, Turkstat, Otomotiv Sanayi Derneği, T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi, Strategy& analizi

Teknoloji Uyum Sorununun Ele Alınması

Geleneksel sistemlerden yüksek teknoloji sistemlere geçiş, ağırlıklı olarak mekanik sistemleri üreten Türk otomotiv tedarikçilerinin karşılaştığı temel zorluklardan biri. Endüstri oyuncuları ile yaptığımız görüşmeler, bilindiği üzere Türkiye'deki tedarikçilerin Ar-Ge faaliyetlerine girmekten çekindiklerini ortaya koyuyor. Özellikle olası teknik zorluklarla karşı karşıya kalmaktan ve harcadıkları zaman ve kaynağın kendilerini aşmasından endişeliler. Buna ek olarak, yeni teknolojilere uyum sürecine alışmak zaman aldığından ve finansal geri dönüşü ancak sonraki yıllarda gerçekleştiğinden, inovasyona geçişi askıya alma eğilimi gösteriyorlar, bu da Türk tedarik şirketlerinde düşük teknolojik gelişim gözlemlenmesine neden oluyor.

Bu sorun çeşitli aktörleri ve onların birbirleriyle etkileşimini kapsıyor. Birincisi, Türkiye'deki ana sanayiler ya küresel bir ana sanayinin doğrudan yatırımı ya da ortak girişimi. Bu da teknoloji ve inovasyon ile ilgili kararların yerel birimler yerine küresel merkezler tarafından alınmasına neden oluyor. Dahası, yerel üretim elektrikli araçlar/hibrid teknolojisi yerine daha çok içten yanmalı motorlar üzerine kurulu.

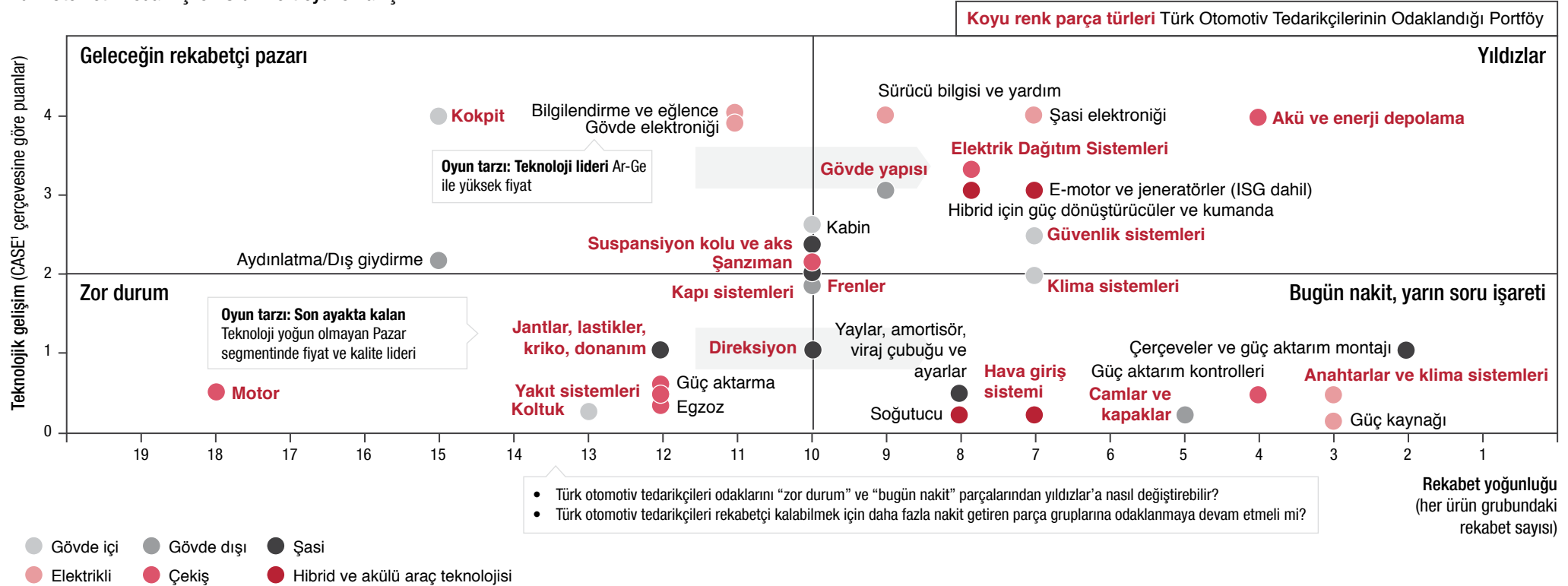
İkincisi, Türk otomotiv tedarikçilerinin teknolojiye uyumunu hızlandıran veya engelleyenler girdi / faktör piyasaları. İş gücü tarafında otomotiv tedarikçileri dijital şirketler ile yetenek için rekabet ediyor ve pazarda vasıflı iş gücü giderek azalıyor. Bununla birlikte, tedarikçiler, üniversiteler ve startup'lar arasındaki iş birliğinin mevcut durumu verimli ve sürdürülebilir inovasyon ortamı yaratmak için yeterli değil.

Üçüncüsü, devlet destekli fonlar ve teşvikler şirketler tarafından endüstrilerdeki inovasyon seviyesini artıracak şekilde değerlendirilemedi. Temel olarak, devlet fonları ve teşvikleri iki şekilde sağlanıyor: 1) şirketlerin daha düşük vergi, sosyal güvenlik primi ödemesini sağlayan vergi teşvikleri ve destekleri ve 2) şirketlerin onaylanmış proje(leri) için doğrudan ve geri ödemesiz nakit enjeksiyonu sağlayan hibeler. Genel olarak, en yaygın devlet destekli fon ve teşvikler şekli vergi teşvikleri ve ancak bu inovasyonu beslemede beklenen etkiyi yaratmadı. Hibeler açısından destek ya (mevcut) bir ürünün geliştirilmesi için ya da üretim sürecini geliştirme amacıyla veriliyor.

İnovasyon perspektifinden bakıldığında şirketlere verilen bu teşvik ve fonlar beklenen etkiyi yaratmayınca, devlet fon mekanizmaları orta ve yüksek teknoloji ürünlere ve teknolojik gelişmelere fon sağlayacak şekilde dönüştü. İnovatif bir ortam yaratmak için eğitim düzeyini yükseltmek, destekleyici organizasyonel/yönetimsel bir yapıyı benimsemek ve özellikle küçük ölçekli ve startup'ların uygun fonlara erişimine olanak sağlamak kritik önem taşıyor.

Şekil 10

Türk Otomotiv Tedarikçileri Ürün Portföyüne Bakış



¹ Eksenler: Bağlantılı, Otonom, Paylaşımlı, Elektrikli (Connected, Autonomous, Shared, Electric - CASE)

Doğru Yönü Bulmak: Şirket ve Ülke Seviyesinde Strateji İhtiyacı

Rekabet baskısı arttıkça ve yeni oyuncular yeni yetkinlikler ile pazara dahil oldukça, otomotiv tedarikçileri hangi ürün ve servisleri devam ettirecekleri veya sonlandıracakları, hangi müşterilere hizmet verip, hangi yetkinliklere yatırım yapacakları hakkında zor seçimlerle karşı karşıya kalıyor. Endüstri oyuncuları yaptığımız görüşmeler gelecekte rekabetin yönünün teknoloji liderliği veya maliyet liderliği olacağını ortaya koyuyor. Ancak, otomotiv tedarikçileri yetkinlik farklılaştırma ve stratejik seçenekleri belirleme konularına henüz odaklanmıyor.

Türkiye'nin Otomobili Girişim Grubu, Aralık 2019 tarihinde tamamıyla yurt içinde üretilen ilk elektrikli araç TOGG'ü tanıttı. 13 yıl içinde 3.7 milyar USD'ye mal olacak proje kapsamında yılda 175.000 adete kadar elektrikli araç üretilmesi hedefleniyor. Bu proje, Türkiye'nin elektrikli araç üretimine yönelik stratejisini gösterdiği için, tedarikçilerin önümüzdeki dönemde bu yöndeki ihtiyaçlar doğrultusunda yenilikçi stratejiler benimsemeleri gerekiyor.

Şekil 11

Seçilmiş Yeteneklere Odaklanmak

“Endüstrinin **işgücü** 2030 itibarıyla **en az %50 azalacak** ve kalan çalışanların farklı becerilere ihtiyacı olacak”¹

Yüksek maliyetleri azaltmak için işbirliği ihtiyacı: teknoloji şirketleri otomotiv tedarikçilerinden ortalama **%10 daha fazla Ar-Ge harcaması** yapıyor²

Bir Alman ana sanayi gelirin **yarısının 2020 itibarıyla dijital hizmetlerden** gelmesini hedefliyor³



Çoklu kanalda mükemmellik ihtiyacı: örn. Tren biletlerinin %70'ten fazlası zaten **online** alınıyor (uygulama üzerinden, bilgisayar)⁴

Tedarikçiler **yazılım** ile ilgili yetkinlikler için **birleşme ve satın alma aktivitelerinde %+450** daha güçlü büyüme gösteriyor⁵

İşçi maliyetleri Batı Avrupa'da üretilen toplam iç mekan parçalarının **maliyetinin yaklaşık %30'unu teşkil ettiğinden en iyi şekilde kullanılan küresel kaynağa** ihtiyaç var⁶

¹ PwC Strategy& raporu "Araç üretimini dönüştürmek: Paylaşımlı mobilite ve otomasyon 2030 yılına kadar otomotiv endüstrisini nasıl kökten değiştirecek

² Çeşitli teknoloji şirketleri ve tedarikçilerinin yıllık faaliyet raporlarına dayanan Strategy& analizi; 2018'de ortalama Ar-Ge harcamasının gelire oranı: %16 teknoloji, %6 tedarikçi

³ Ana sanayi basın bültenlerine dayanan Strategy& analizi

⁴ Tagesspiegel'in Deutsche Bahn biletleri ile ilgili basın bülteni

⁵ Strategy& analizi

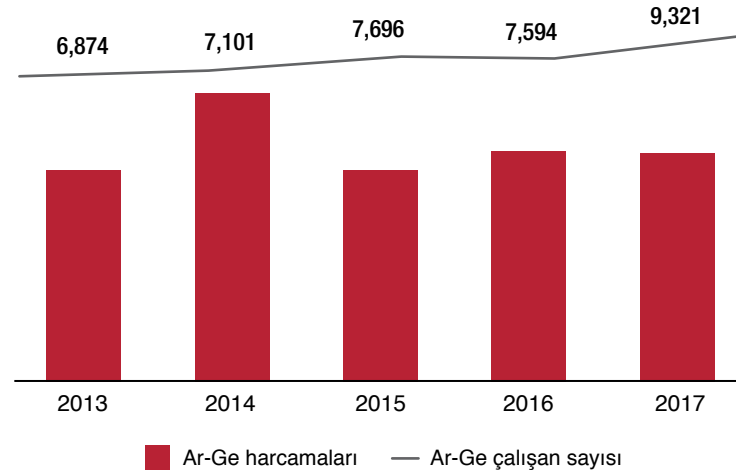
⁶ PwC Strategy& raporu "Yeteneklere dayalı yeniden yapılandırma – Emtia otomotiv tedarik endüstrisi için üretim ayakizi stratejisi"

Türkiye ülke olarak net bir vizyon ve strateji ihtiyacı konusunda yalnız değil. Otomotiv endüstrisinde lider olan ülkeler dahi aynı sorunu yaşıyor: gelecek net değil. Bununla birlikte, bazı alanlarda liderliği alabilmek için inisiyatif alıyorlar. Türkiye, mühendislik ve Ar-Ge konularında yatırım yapan AVL, FEV, Idida ve Ricardo gibi küresel oyuncular için önemli bir merkez konumuna gelmiş durumda. Buna ek olarak, yürürlükte olan çok sayıda Ar-Ge teşviki var ve şirketler Ar-Ge çalışanlarının sayılarını artırıyor. Ancak sorun, değer zincirinde rol ve sorumlulukları teşvik etmek için özellikle devlet destekli birleştirici bir gücün olmamasından kaynaklanıyor. Böyle yapılar veya güçler olmadığında üretim pazarı “herkesin herkes ile rekabet ettiği” bir endüstri modeli haline geliyor ve şirketler kendileri için uzmanlık alanı yaratamıyor.

Şekil 12

Türkiye'nin Ar-Ge Manzarası

Türkiye Ar-Ge Çalışanları ve Ar-Ge Harcamaları Gelişimi - Otomotiv
(Bordrolu çalışan, milyon USD)



Kaynak: Turkstat, T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi, Strategy& analizi

Sonuç: Ufuktaki Fırsatlar ve Çıkarılacak Önemli Dersler

Fırsatlar

Ana Sanayiler: Yerel ve küresel ana sanayiler ile mevcut yakın ilişkileri korumak ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamak Türk otomotiv tedarikçileri için çok önemli bir rol oynuyor. Endüstri oyuncuları ile yaptığımız görüşmeler, motor, elektronik ve yazılıma ait alt sistemlerin yeni faaliyet alanları olacağını ortaya koyuyor. Ana sanayiler özellikle otopilot, pil soğutma sistemleri, elektronik ve gövde kontrol birimi, kamera sensörleri ve elektrikli motorların yerel olarak üretilmesini talep ediyor.

Lokasyon avantajı: Türkiye stratejik konumuyla çok iyi bilinen bir bölge. Türk otomotiv tedarikçileri için iki önemli çıkarım var. Birincisi, AB pazarını hedefleyen Güney Kore, Japonya ve Çin şirketleri ortak girişimler kurmak değerlendirilebilir. Bu şirketler, AB bölgesindeki montaj fabrikalarına yakın mesafeli üretim alanları arayışında. Nitekim Türkiye üretim için mükemmel bir yer sunuyor ve Türk otomotiv tedarikçileri Doğu Asya şirketleri ile ortaklık kurarak bilgi birikimlerini geliştirmek için hatırı sayılır bir imkana sahip oluyor. İkincisi, Türk otomotiv endüstrisi EMEA bölgesine hizmet verebilecek ve özellikle AB ile olan gümrük birliği sayesinde acil teslimat özelliği ile pazara girecek çok büyük bir potansiyele sahip.

Mevcut yetenekleri geliştirmek: Geçtiğimiz on yılda Türk otomotiv tedarikçileri ürün ve araç geliştirme konusunda önemli tecrübe kazandı. Dahası, endüstri standartlaşmış kalite seviyesine çoktan ulaştı. Türk otomotiv tedarikçileri ortak girişimler için doğru ortakları seçerek, ürün portföylerini teknoloji yoğun ürünlere doğru genişletmeyi hedefleyebilir.

Güçlü işgücü piyasası: Türk işgücü piyasasının maliyetleri düşürmeye çalışan küresel otomotiv tedarikçilerine sunabileceği çok şey var. Örneğin, benzer becerilere sahip bir Türk mühendis AB'deki eş düzeydeki bir mühendise kıyasla ortalama olarak %66 daha az maliyetli. Buna ek olarak, Türk çalışanlar fazla mesaiye direnç göstermiyor ve Avrupa'ya kıyasla daha düşük devamsızlık oranına sahip, bu da adam/saat maliyetini rekabetçi bir hale getiriyor.

Önemli dersler

Şirket düzeyinde strateji: Otomotiv tedarikçileri maliyet liderliği veya teknoloji liderliği konusunda stratejilerine karar vermek zorunda. Ürün portföyünü değiştirmek ve yeni ürün grubu geliştirmek kaynak dağılımının yeniden düzenlenmesini gerekli kılıyor. Bununla birlikte, geleceğe dönük finansman planlarının değerlendirilmesi ve gerekli yetkinliklere ulaşılabilmesi için zaman planının yaratılması gerekiyor.

Ülke düzeyinde strateji: Devlet ve şirketlerin, değer zinciri konumlandırması yapmak ve “herkesin herkes ile rekabet ettiği” endüstri modelinden uzak durabilmek amacıyla görev dağılımını organize etmek üzere birlikte çalışması bir gereklilik haline gelmiş durumda. Vergi teşvikleri veya destek politikalarının değer zincirinde şirket düzeyinde ölçeklendirmeyi belirleyebilmek amacıyla düzenlenmesi gerekiyor.

Yol haritası tasarımı: Şirketler, yol haritası planlaması, hedef seviyeleri belirleme ve bu seviyeler için taahhüt uygulama aşamalarının içinde yer almalılar. Başarı ölçütleri net olmalı. (Örneğin, satış gelirinin belirli bir kısmını Ar-Ge'ye yatırırken FVÖK marjı açısından uluslararası rakipler ile seviyeyi korumalılar).

Ortaklıklar: Şirketler dijital / teknoloji şirketleri ile yeni ortaklıklara, onlardan öğrenmeye ve bu doğrultuda şirket kültürlerini güncellemeye açık olmalı.

Strategy&

Strategy&, size özel tasarlanmış, sizi farklılaştırmaya odaklı bir geleceği en iyi şekilde sunmak üzere konumlandırılmış, küresel bir strateji danışmanlık şirkettir. PwC ağının bir parçası olarak, büyüme odaklı sistemleri kurmaktayız. Daha iyi, dönüşebilir bir strateji yaratmanıza destek olmak için güçlü ileri görüşümüzü, bilgi, teknoloji ve ölçek temelli yaklaşımımız ile birleştiriyoruz.

Küresel bir profesyonel hizmet ağının parçası bir strateji şirketi olarak, gideceğiniz yönü, hedefinize ulaşmak için yapmanız gereken seçimleri ve bu seçimlerin doğru uygulandığını göstermek için strateji yeteneklerimizi PwC'deki hizmet birimlerindeki ekiplerimiz ile paylaşıyoruz.

Vaat ettiğimiz sonuç ise, fırsatları yakalayacak kadar güçlü, verimli bir çıktıyı sağlayacak kadar pratik özgün bir strateji süreci yaratmak. Strateji, bir kurumu bugünün değişimlerinden geçirip, yarını yeniden tanımlayan sonuçları elde eder. Strateji vizyonu gerçeğe dönüştürür ve hayata geçirilmesini sağlar.

PwC

PwC'de amacımız, toplumda güven oluşturmak ve önemli sorunlara çözüm üretmektir. Biz, denetim, danışmanlık ve vergi hizmetleri alanında kaliteli hizmet sunmaya odaklanmış, 157 ülkede 276.000'i aşkın çalışanın oluşturduğu bir topluluğuz. Önem verdiğiniz konuları bizimle paylaşmak ve daha fazla bilgi almak için www.pwc.com.tr sitesini ziyaret edebilirsiniz.

1981'den bu yana Türkiye'de iş dünyasına hizmet sunan PwC olarak; İstanbul, Ankara, Bursa ve İzmir'deki 5 ofisimizdeki, yaklaşık 1.700 kişilik profesyonel kadromuz ile müşterilerimizin aradığı değeri yaratmak için çalışıyoruz.

TAYSAD

1978 yılında kurulan TAYSAD, Türk otomotiv tedarik sanayinin tek ve en yetkin temsilcisidir. 450'nin üzerinde otomotiv tedarik sanayi üretiminin %65'ini ve ihracatının da %70'ini temsil etmektedir. Üyelerin %80'i Marmara bölgesinde, %12'si Ege bölgesinde ve kalan %8'i ise Türkiye'nin diğer bölgelerinde faaliyet göstermektedir. 450 TAYSAD üyesi 200.000'den fazla kişiyi istihdam etmektedir.

Üyelerinin % 25'i yabancı sermaye ortaklığı ile üretim yapmaktadır. TAYSAD, Avrupa OtomotivYan Sanayicileri Derneği CLEPA'nın üyesidir (www.clepa.be). Ek olarak, derneğin yurtiçi ve yurtdışı ana sanayiler, Kademe 1 Tedarikçiler ve Türkiye Otomotiv Parçaları ve Bileşenleri Tedarikçilerinin temsilcisi olan kurumlar için Türkiye'de referans kurum niteliğini taşımaktadır.

TAYSAD, ESCA Silver Label ve ISO 9001 sertifikalarına sahiptir.

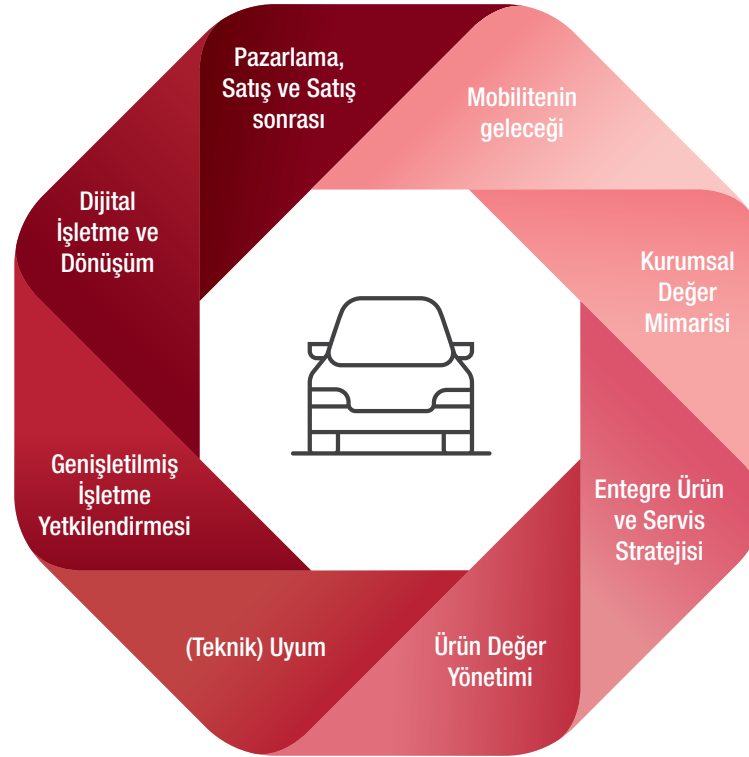
Otomotiv sektörü hizmetlerimiz

- Dağıtım ve perakende stratejisi (çevrim dışı ve online)
- Bayi iş modeli ve doğrudan satış
- Yeni oyuncular için pazara giriş stratejisi
- Mülkiyet ile kullanıcı modelleri

- Dijitalleşme stratejisi ve hedef görünüm
- Ana süreçlerin dijitalleşmesi (örn. kestirimci bakım, dijital tedarik zinciri, RPA1)
- Dijital dönüşümün hızlandırılması (örn. org yapılanması, yönetim, kilit performans göstergeleri (KPI), takip)

- Organizasyon, ürün ve süreç olgunluk değerlendirmesi
- Önleyici, reaktif ve sürdürülebilir çözümler
- Tedarikçi atamasından üretim sonuna

- Ürün yaşam döngüsü boyunca risk analizi
- Risk hafifletici önlemlerin önceliklendirilmesi
- Teknik uyum standartları ile uygunluğun sağlanması için teknik uyum yönetim sistemi örnek uygulamasının hayata geçirilmesi



- Mobilite tabanlı hizmet stratejisi ve oyun tarzı
- Yetkinlik ihtiyaç tanımlaması, geliştirilmesi ve kaynak bulunması (tedarikçi seçimi dahil)
- Pazara açılma, pilot kurulum, lansman desteği ve ölçekleme
- Değer yaratan inorganik stratejilerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi
- Kurumsal portföy incelemesi
- Stratejik konumlama ve iş performansının geliştirilmesi
- Bilanço ve vergi yapısı optimizasyonu
- Ürün ve hizmet stratejisi, fırsat boyutlandırması ve teklif tasarımı
- (Dijital) birim kurulumu, yetkinlik geliştirme ve yetenek yönetimi
- Yol haritası, risk değerlendirmesi ve (dijital) portföy yönetimi / elden çıkarma
- Maliyet ve müşteri değeri üzerinde şeffaflık
- Maliyet azaltmak ve değer yaratmak için teknik ve ticari fırsatlar
- Bütünsel Ürün Değer Yönetimi organizasyonu yaratılması (örn. strateji, çalışma modeli, yöntemler ve araçlar, kaynaklar)

İletişim



Tolga Baloğlu

PwC Türkiye, Şirket Ortağı
0212 326 53 34
tolga.baloglu@pwc.com



Kağan Karamanoğlu

PwC Strategy& Türkiye, Şirket Ortağı
0212 326 63 09
kagan.karamanoglu@strategyand.tr.pwc.com



Henning Rennert

PwC Strategy& Almanya, Şirket Ortağı
+49 160 95553583
henning.rennert@strategyand.de.pwc.com



Jonas Seyfferth

PwC Strategy& Almanya, Direktör
+49 89 54525596
jonas.seyfferth@strategyand.de.pwc.com



Ethemcan Bakırlıoğlu

PwC Strategy& Türkiye, Direktör
0212 326 60 60
ethemcan.bakirlioglu@strategyand.tr.pwc.com



Kaan Kurt

PwC Strategy& Türkiye, Uzman
kaan.kurt@strategyand.tr.pwc.com

www.strategyand.pwc.com/tr

© 2020 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır. Bu belgede PwC ifadesi, PwC ağını veya PwC ağına üye olan bağımsız ve farklı tüzel kişiliklerden oluşan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir. Daha detaylı bilgi için www.pwc.com/structure adresini ziyaret edebilirsiniz.

2019-0320

strategy&

