

KPMG Türkiye Otomotiv Yöneticileri Araştırması - 4

Geleceğin İş Modelleri

2016

KPMG Türkiye

kpmg.com.tr



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 ERA Research and Consultancy tarafından gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında dört derneğin üyelerine ortak yöneltilen genel soruların yanı sıra, her derneğin kendi üyelerine özel sorulara da yer verilmiştir. İki 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 ve ERA Research & Consultancy işbirliği ile hazırlanmış ve tüm derneklerin desteğiyle değerlendirilmiştir. 9 Kasım-7 Aralık 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırmaya toplam dört derneğin yesi Türkiye otomotiv sektörünün lider şirketlerinin 200'den fazla üst düzey yöneticisi katılmıştır.

Sonuçlar tüm dernek yeleri genelinde toplamda raporlandırılırken her derneğin örneklemini eşit paya sahip olacak biçimde ağırlıklandırma uygulanmıştır.

Önsöz

Devrim mi olacak, Evrim mi?

Geleceğin nasıl olacağını öngörmek mümkün değil. “Gelecek hakkında tek bildiğimiz şey; gelecek farklı olacak.”*

Otomotiv sektöründe büyük değişimler olan bir dönemde yaşıyoruz ve değişimlerin daha da büyük olacağından emin olabiliriz. Tek soru: değişim akıllı telefonlarda yaşadığımız şekilde bir devrim ile mi gerçekleşecek yoksa otomotiv sektöründe alışık olduğumuz gibi adım adım bir evrim mi yaşanacak?

Google ve Tesla gibi yeni oyuncuların pazara girmesi ile bir devrimin yaşanma olasılığı artıyor. Google 2009 yılında otonom bir araç üretmeyi hedeflediğini belirttiğinde geleneksel otomotiv şirketleri bunun mümkün olmadığından emin görünüyordu ve gülümsemeden başka bir reaksiyon vermedi. Ancak çok uzun bir süre geçmeden başarıları, geleneksel otomotiv şirketleri tarafından tehdit olarak algılandı ve onları hızlı cevap vermeye zorladı.

Üreticiler, otonom araç ve bağlanabilen araçlar üzerinde çalışmalarını hızlandırmış olsa da, uzun yıllardır kullandıkları iş modellerine devam edip yeni teknolojileri adım adım, lüks modellerden başlayarak alt modellere doğru genişletmeyi hedefliyor.

Diğer yanda ise Google devrim yapmayı planlıyor. Hedefi küçük, herkesin alabileceği ve almak isteyeceği bir araç üretmek veya ürettirmek. Google'ın araç üretiminde tedarik sanayisi ile yakın iş birliği içine girmesi de yan sanayi için yeni iş fırsatlarının doğacağını gösteriyor.

KPMG Birleşik Krallık'ın Society of Motor Manufacturers and Traders (SMMT) için hazırladığı bir çalışma, bağlanabilen ve otonom araçlar alanlarında 2030 yılına kadar Birleşik Krallık'ta 320.000 kişinin istihdam edileceğini öngörüyor. Türkiye tedarik sanayisi için de kritik teknolojilerin

gündemde olması bu açıdan önemli. Ancak bu alanda başarılı olabilmek için ekosistemin gelişmesi gerekecek. Gelişmeleri hızlandırmak için kamu desteği de önemli olacaktır.

Tüm bu gelişmeler üreticiler için bir yol ayrımını gösteriyor. Üreticilerin araç üreticisi mi, bilişim uzmanı mı olmak istediklerine dair karar vermeleri gerekecek.

Ayrıca Silikon Vadisi'ndeki yenilik hızının Detroit'teki gelişme hızından çok farklı olduğunu hep birlikte görebiliyoruz. Bu iki sektörün otomotivde birleşmesi, iş modellerinin değişmesine işaret ediyor.

Üreticiler için yol ayrımını detaylı bir şekilde ele alan «Araç Üreticisi mi? Bilişim Uzmanı mı?» ve farklı gelişme hızlarını ele alan «Gelişme Hızı İkilemi» isimli küresel KPMG raporlarının özetlerini Geleceğin İş Modelleri isimli özel bölümümüzde sizinle paylaşıyorum.

Bu yıl araştırmamız; pazara dair ihracat, satış, üretim ve kapasite rakamlarını analiz edip araştırmaya katılan yöneticilerin beklentilerini ortaya koyarken, Türkiye otomotiv sektörünü yakından ilgilendiren Sanayi 4.0, Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı, Bölgesel Yönetim Üssü vb konular ile geleceğin iş modellerine yönelik KPMG uzmanlarının yorumlarıyla otomotiv sektörünün geleceğine ışık tutuyor.

KPMG Türkiye 2016 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.

* Peter F. Drucker, 1909-2005, Yönetim Danışmanı ve yazar



Ergün Kış

KPMG Türkiye
Otomotiv Sektör Lideri
Denetim, Şirket Ortağı



İçindekiler

Yönetici özeti	6
Genel	8
Pazar	20
Özel Bölüm	
Araç Üreticisi mi, Bilişim Uzmanı mı?	40
Gelişme Hızı İkilemi	42
Sanayi	52
Ek Veriler ve Rakamlar	77

Yönetici Özeti

Genel

- 1 Yöneticiler pazarın 1 milyonun üzerinde kalmasını bekliyor. Ancak satış vergilerinin düşürülmesi öncelikli konu olmaya devam ediyor.
- 2 İlk kez BRIC ülkeleri üreticilerinin Avrupa pazarına girmesi beklenmiyor.
- 3 İlk kez Türkiye'ye yeni üreticilerin gelmesini bekleyenler çoğunlukta değil; yeni üretici bekleyenler ve beklemeyenler arasında eşitlik görünüyor.



ODD

- 1 Distribütörler otomotiv pazarının büyümesi için kişi başına düşen milli gelirin artış hızını en önemli etken olarak görüyor; bu sonuç, ilk defa sektör üzerindeki vergi yüklerinin azaltılmasından daha önemli.
- 2 Kar merkezlerinde önümüzdeki 5 yılda bir değişiklik beklenmiyor.
- 3 Oto kiralama sektörünün otomotiv sektörünün üzerinde büyümesi bekleniyor.



OYDER

- 1 Yetkili satıcıların karlılığı yüksek finansal riskleri ve yatırımları karşılamıyor.
- 2 Değişen tüketici beklentileri ve davranışları en önemli dış faktörlerin içinde, büyük artışla vergi yükleri ve olumsuz kur etkilerinin arkasından üçüncü sıraya yerleşti.
- 3 Yetkili satıcıların en önemli yatırım alanı olan kullanılmış araç ticaretinin internet üzerinden gerçekleşmesi bekleniyor.



OSD

- 1 Üretim ve kapasite artmaya devam edecek.
- 2 Yeni yatırım için iç pazarın büyümesi ve vergi sisteminin iyileştirilmesi gerekiyor. Ancak daha büyük pazarlara sahip BRIC ülkelerinin yatırım cazibesi Türkiye için önemli bir engel teşkil ediyor.
- 3 İhracat sürekliliğinin sağlanması için yeni nesil ticaret anlaşmalarına katılım ve gelişmekte olan pazarlar ile ikili anlaşmaların yapılması şart.



TAYSAD

- 1 Tedarik sanayisinin birinci önceliği Ar-Ge ve tasarım yetkinliğinin artırılması.
- 2 İran geçen yıl gündemde yokken bu yıl tedarik sanayisinin en önemli ülkeleri arasına girdi.
- 3 Geleceğin kritik teknolojileri tedarik sanayisi için önem kazanıyor.



Genel

Öne çıkan sonuçlar

- 1 Yöneticiler pazarın 1 milyonun üzerinde kalmasını bekliyor. Ancak satış vergilerinin düşürülmesi öncelikli konu olmaya devam ediyor.
- 2 İlk kez BRIC ülkeleri üreticilerinin Avrupa pazarına girmesi beklenmiyor.
- 3 İlk kez Türkiye'ye yeni üreticilerin gelmesini bekleyenler çoğunlukta değil; yeni üretici bekleyenler ve beklemeyenler arasında eşitlik görülüyor.



KPMG Yorumu

Pazar yeniden umut vaat ediyor

Yüksek satış vergilerine rağmen 2015 yılında ilk kez 1 milyonu aşan ve rekor kıran pazarın gelişimi için, dördüncü yıl üst üste en önemli konu olarak satış vergilerinin yeniden düzenlenmesi ve düşürülmesi talep ediliyor. Yöneticilerin %78'i Türkiye otomotiv pazarının 1 milyon ve üzerinde olmasını bekliyor.

İlk bakışta satış rekorunun kırıldığı bir yılda vergilerin düşürülmesine ihtiyaç olmadığı düşünülebilir. Ancak yöneticiler cevaplarında satış adetlerinin yanı sıra karlılığı da değerlendiriyor. Yüksek vergiler satıcıların marjlarını daraltıyor. Bunun yanı sıra genel ekonomik gelişmelerin ve kur hareketlerindeki belirsizliklerin arttığı dönemlerde marjlar yetersiz kalabiliyor. Özellikle yetkili satıcıların yüksek finansal riskler ve büyük yatırımlar nedeniyle yeterli kâra ulaşamamaları, onları yeni kar merkezleri oluşturmaya zorluyor.

BRIC üreticilerinden umut kesildi

3 yıl üst üste BRIC ülkelerindeki üreticilerin Avrupa pazarına girmesinden emin olan Türkiye otomotiv yöneticileri, bu yıl fikir değiştirmiş görünüyor. Geçmiş yıllarda yöneticilerin %60'ından fazlası Çinli şirketlerin Avrupa pazarına girmesini beklerken bu yıl rakam %45'e geriledi.

Uzun yıllardır konuşulan ancak yoğun çabalara rağmen başarılı olamayan Çinli üreticilere olan inanç sarsıldı. Avrupa pazarının isteklerinden oluşan bariyerler Çin şirketleri için aşılamayacak kadar yüksek görünüyor. En çarpıcı örnek olarak Qoros markasının yaşadığı hayal kırıklığından bahsedebiliriz. Alman mühendisleri ve yöneticileri transfer ederek Alman teknolojisi ile Çin aracı üretip Avrupa pazarlarını kazanmak isteyen ortaklar, büyük ilgi toplamalarına rağmen bu hedeften vazgeçmek zorunda kaldılar. Çin'de bile başarılı olamayan şirket önceliklerini değiştirmek zorunda kaldı. Araçlar, kalitelerinin uluslararası düzeyde olduğu düşünülmesine rağmen birçok bariyere takıldı. Düşük marka bilinirliği, Çin araçlarının düşük kalite imajı, satış ağının yetersizliği ve sınırlı model sayısı başarısızlığa yol açtı. Yeni stratejiye göre şirket ancak Çin pazarında başarılı olduktan sonra Avrupa pazarına açılacak.

Burada özellikle AB pazarında etkin bir bayi sisteminin oluşturulmasında her yeni marka için önemli zorlukların bulunduğunu belirtmek gerek. Öte yandan aracın ikinci el değerinin oluşması da yerleşik markalara göre çok uzun sürüyor. Bu, tüketici talebi için çok olumsuz bir durum.

Bu koşullarda Çin otomotiv ürünlerinin AB pazarına girişi mümkün görünmüyor. AB’de üretim yapmasına rağmen AB dışı markaların pazar paylarının hala yetersiz düzeyde olduğu da dikkate alınmalı.

Yeni yatırımcı konusunda kararsızlık var

Araştırmaya katılan otomotiv sektörü yöneticilerinin %47’si yeni yatırımcı beklemezken, %45’i yeni yatırımcı beklediğini belirtiyor. Bir önceki yıl yöneticilerin çoğunluğu (%54) yeni yatırımcı bekliyorken, yeni yatırımcı beklemeyenler azınlıkta idi (%42). Bu yıl iki grubun eşit ağırlıkta olduğunu düşünebiliriz. Ancak araştırmayı gerçekleştirdiğimiz son 4 yılda yeni bir marka için yatırımcı beklemeyenlerin oranının %23’ten %47’ye kadar yükseldiğini gözlemledik.

Üreticilere Göre Yeni Araçların Trafik Tescili Dağılımı AB + EFTA Ülkeleri

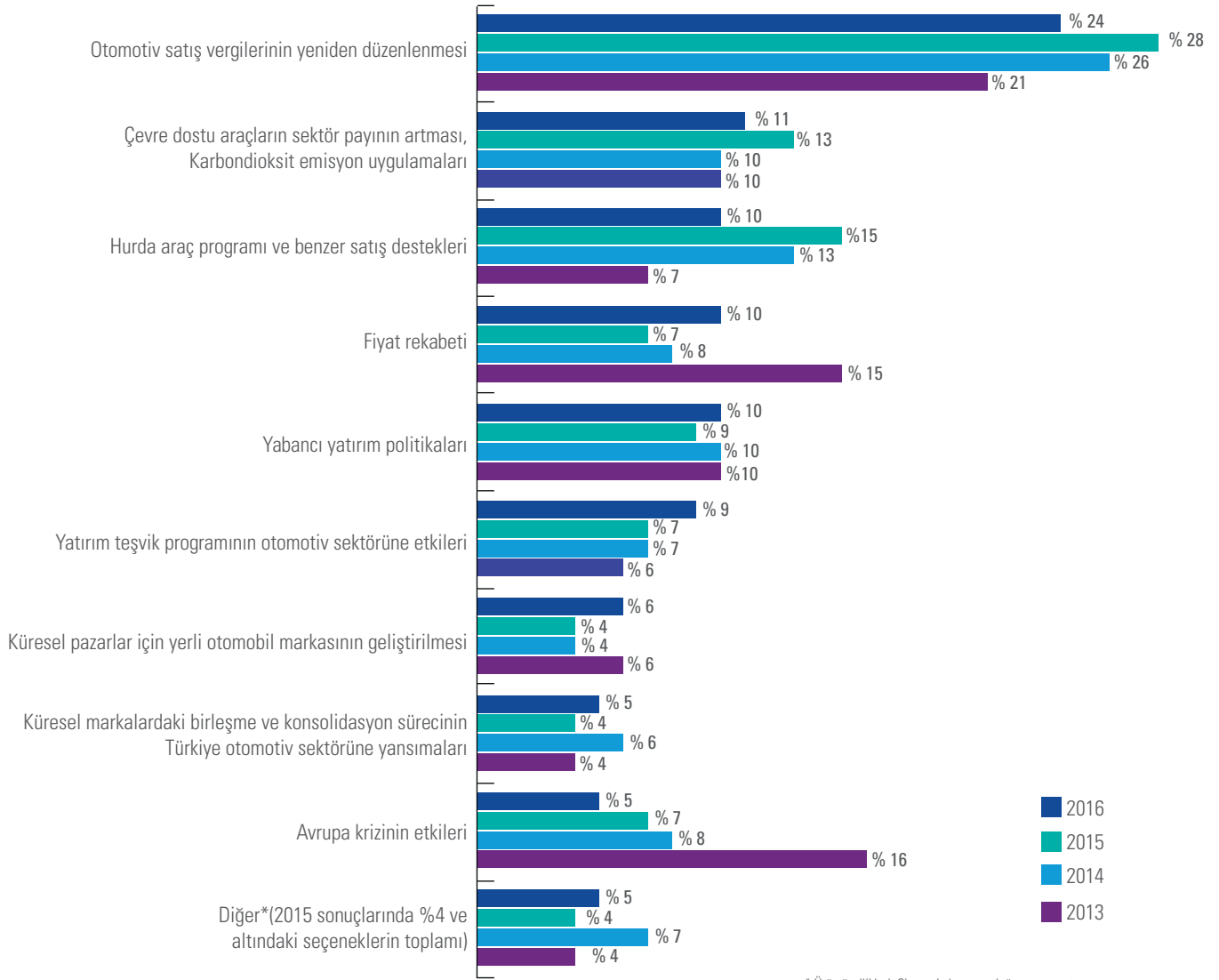
	%pay	
	2015	2014
VW Grubu	24.8	25.5
PSA Grubu	10.4	10.7
RENAULT Grubu	9.6	9.5
FORD	7.2	7.2
OPEL Grubu	6.7	7.1
BMW Grubu	6.6	6.4
FCA Grubu	6.1	5.9
DAIMLER	5.9	5.4
TOYOTA Grubu	4.3	4.4
NISSAN	3.9	3.7
HYUNDAI	3.3	3.3
KIA	2.7	2.7
VOLVO CAR CORP.	2.0	2.0
MAZDA	1.5	1.3
SUZUKI	1.3	1.2
JAGUAR LAND ROVER Grubu	1.3	1.1
MITSUBISHI	0.9	0.8
HONDA	0.9	1.0
Diğer Japon Markaları	0.3	0.3

Kaynak: ACEA Üyeleri

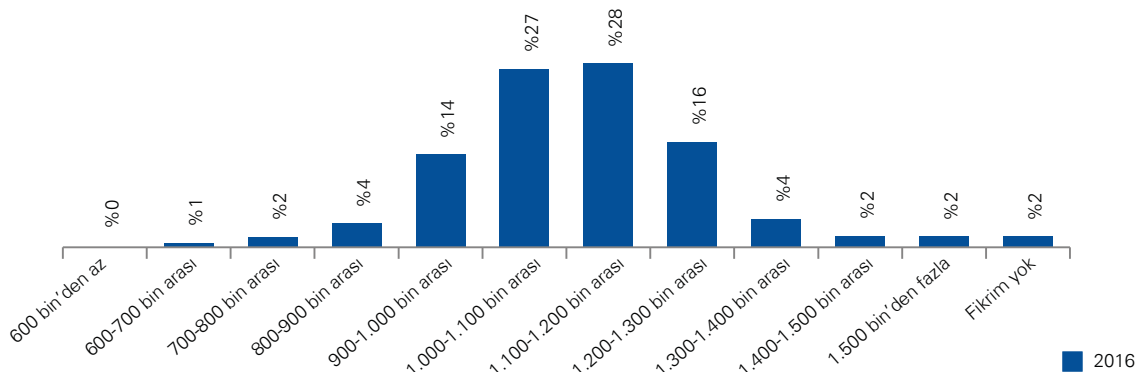
Ancak Türkiye’de halihazırda bulunan üreticilerin yatırımlarını artırmaya devam ettiğini görüyoruz. 2016 yılının başında Toyota ve Mercedes-Benz gibi iki önemli uluslararası üretici kapasitelerini ciddi oranda artıracığını bildirdi. Öte yandan Ford ve Fiat yeni modeller için yeni yatırımlarını açıkladılar. Toplam olarak 1,6 milyar doları aşacak bu yeni yatırımlar ile Türkiye’nin üretim kapasitesinin 2 milyon adedi geçeceği öngörülüyor. Bu durum yatırımcıların Türkiye’ye uzun vadeli olarak olumlu baktığını da gösteriyor.

Buna rağmen yöneticilerin yeni yatırım beklentilerinin gerilemesi, hem dünya çapındaki yeni yatırımların sınırlı olduğunun hem de Türkiye’ye rakip olan ülkelerin rekabet gücünün artmasının bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Otomotiv pazarında gelecek beş yıllık dönemde öncelikli olacak konular



Otomotiv pazarında beş yıllık dönemde büyüme beklentileri



“Yaşlı araçların çevreye olduğu kadar kamu sağlığına da olumsuz etkileri söz konusu. Dolayısıyla vakit kaybetmeden parkımızı gençleştirmeye ve yenileştirmeye hizmet edecek politikaların geliştirilmesi, artık çok büyük bir ihtiyaç teşkil ediyor.”

Pazarın Bakışı



Mustafa Bayraktar

ODD Yönetim Kurulu Başkanı

Dört senedir gerçekleştirilen ve sektörümüze ışık tutan KPMG’nin değerli çalışması yine gösteriyor ki; ülkemiz otomotiv iç pazarında vergi hadlerinin satış fiyatlarına yüksek yansımaları, yaşlı araç parkının hızla ve sistematik olarak gençleştirilmesi ve ülkemize yeni yatırımları çekmek üzere yatırım ortamının iyileştirilmesi ihtiyacı, otomotiv sektörü için başı çeken konular olmaya devam ediyor.

Otomotiv sektöründe 2015 yılında satışlarda yüzde 25’lik artış görülüyor ancak bu yıl baz etkisi söz konusu. 2015’i 2014 yerine 2013 ile kıyaslamak daha doğru olur. Geride bıraktığımız on iki aylık dönemi 2013 ile kıyaslarsak aslında artış yüzde 13 civarında.

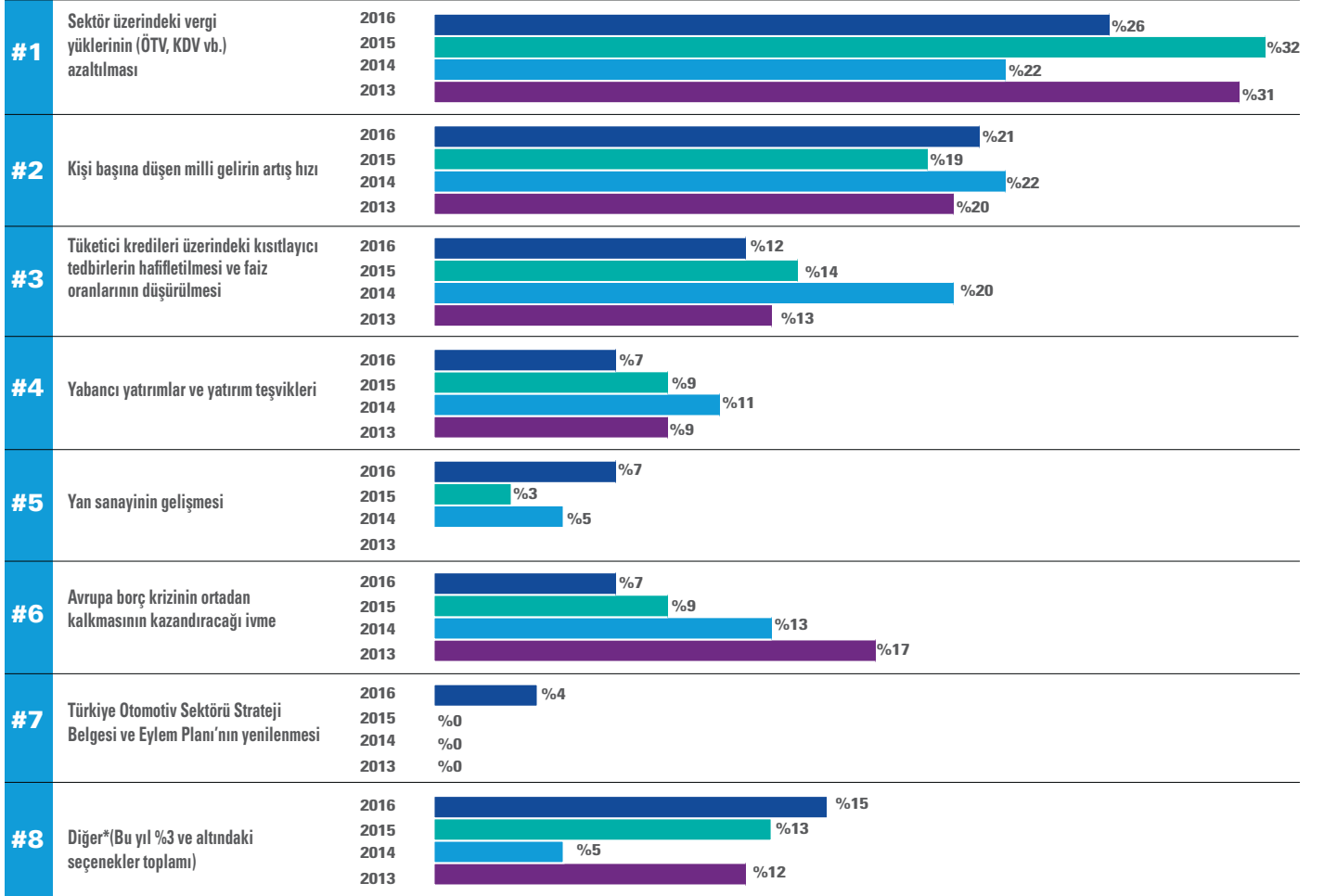
Hatırlayacak olursak 2014’ün ilk yarısı pazar normalin altındaydı. 2015 yılı ilk 6 ayında otomotiv pazarı nispeten daha öngörülebilir olduğundan, tüketiciler seçim öncesinde alımlarını gerçekleştirmeyi tercih etti. İki buçuk yıl aradan sonra Mayıs ayında gerçekleştirilen uluslararası fuarımız İstanbul Autoshow da pazara ivme kattı.

Türkiye otomotiv sektöründe 2015 yılında, on iki aylık dönemde, geçen yılın aynı dönemine göre toplam pazar %25 artarak 1 milyon 11 bin 194 adet, üretim %16 artarak 1 milyon 358 bin 796 adet, ihracat ise %12 artarak 992 bin 335 adet olarak gerçekleşti. İhracat değeri ise %5 oranında azalarak 21 milyar 619 milyon dolar seviyesine geriledi.

Sektörümüzün en önemli problemlerinden “yaşlı araç parkı” ve olumsuz etkileri devam ediyor. Yaşlı araçların çevreye olduğu kadar kamu sağlığına da olumsuz etkileri söz konusu. Dolayısıyla vakit kaybetmeden parkımızı gençleştirmeye ve yenileştirmeye hizmet edecek politikaların geliştirilmesi, artık çok büyük bir ihtiyaç teşkil ediyor.

Türkiye araç parkı 90’lı yılların başında 1,5 milyon adet civarında iken, 2015 itibarıyla 15 milyon adedi aşmış durumda. Otomotiv sektörü 2003 yılından itibaren belli bir pazar ritmine kavuştu ve geçmiş yıllarda yaşanan kırılganlık ve hassas yapı yerini daha sağlam, piyasa koşullarına hızlı cevap verebilen, daha proaktif ve daha güçlü bir pazara bıraktı. Artık dünya ile entegre bir piyasa haline gelen ülkemizi global piyasalardaki değişimler doğrudan etkiler hale geldi. Dolayısıyla iç pazarımızı otomotiv sektöründe küresel oyuncu durumundaki ülkelerin seviyesine taşıyacak teşvik ve uygulamalara ihtiyaç var. Bu anlamda kamunun da katkısının önemli olduğunu düşünüyoruz.

Beş yıllık dönemde otomotiv pazarının büyümesine etki edecek faktörler



*Yerli marka otomobilin üretimi ve pazara sunumu; ABD Merkez Bankası FED'in faiz artırımının Türkiye üzerindeki etkisi; Transatlantik ve Transpasifik yeni nesil ticaret anlaşmalarının sağladığı küresel pazarlara erişim kolaylığı; Ar-Ge'nin Sanayi-Üniversite-Sivil Kurumlar odaklı gelişimi; Türkiye'de kritik teknoloji yatırımı; Çevre dostu otomobillerin üretimi ve pazara sunumu

■ 2016 ■ 2015 ■ 2014 ■ 2013

Pazarın Bakışı

Z. Alp Gülan

OYDER Yönetim Kurulu Başkanı



KPMG Türkiye ve otomotiv sektörünün 4 temel derneğinin işbirliği ile bu sene dördüncüsünü düzenlediğimiz ve sektörümüzün geleceğine ışık tutan araştırmadan bu sene çıkan sonuçlar oldukça net bir şekilde sektörün beklentilerini, ülkemizin gelişimi için neler yapılabileceğini ortaya çıkarmış durumda. Bu araştırma sonuçları sektörde gerek üretim gerekse pazarlama boyutu ile kamuya, sektördeki paydaşlara, iş ortaklarımıza ve bizlere çok faydalı öngörüler sağlıyor. Çıkan sonuçlardan, ülkemizin muazzam bir potansiyele sahip olduğu ve bu potansiyelin doğru stratejiler ile kullanılabileceği ve yine bu avantaj sebebi ile yabancı yatırımcılar için çok önemli bir pazar olmaya devam edeceğini görebiliyoruz.

Mesleğimizin en önemli sorunu olarak yüksek finansal riskler ve büyük yatırımların karşılığında yeterli kâra ulaşamamak ön plana çıkıyor. Tüm yetkili satıcıların içinde bulundukları yatırımların büyüklüğü dikkate alındığında elde edilen karların girilen riski karşılamadığı çok net şekilde ortaya çıkıyor. Bu sorun ne yazık ki her yıl en önemli sorun olarak dikkat çekiyor. Bu sorunun temelinde pek çok neden olmakla birlikte kendi tarafımızda baktığımızda, yetersiz sermaye gücü ve yanlış finansman yönetimi, kâr merkezlerinin etkin kullanılamaması, İK konusundaki yetersiz kaynak ve işletme modellerindeki hataları sayabiliriz.

Meslektaşlarımızı en çok zorlayan değişimlerin başında sektör üzerindeki vergi politikaları geliyor. Otomotiv üzerindeki vergi yükünün artırıldığı dönemlerde pazarın dalgalanması bayiler içinde, tüm sektör genelinde belirsizlikler yaratıyor. Bununla birlikte genel ekonomik gelişmeler ve kur hareketleri de meslektaşlarımızı en çok kaygılandıran gelişmeler olarak kaydediliyor.

Bunun yanında kamuda son dönemde yapılan önemli düzenlemeler işlerimizi genişletiyor; kullanılmış araçların satışlarında noter satışları, sıfır araç satışlarında ASBİS gibi önemli bir uygulamanın başlaması sektörün iş yapış modelini kolaylaştırdı.

Son yıllarda hepimizin çok yakından şahit olduğu gibi dijital dünyanın hayatlarımıza hızlı girişi ile birlikte tüketici davranışlarında belirgin değişimler oluştu. Tüketicilerin yetkili satıcılardan talep ettiği hizmetlerde önemli değişimler ortaya çıktı ve iş yapış şekillerimizde değişiklikler mecburi hale geldi. Bu mecburiyetin getirdiği en önemli açılım ise yetkili satıcıların artık odaklarında olan yeni araç satışı ve servis

hizmetlerinin yanında yeni kar merkezleri oluşturmak zorunda kalmalarıdır. Özellikle 2. el araç satışı, sigorta acentelikleri ve araç bakım, aksesuar, uzatılmış garanti satışları alanlarında yatırımlar yapılıyor ve tüketicilerin bu beklentisine cevap vermeye çalışılıyor.

Aynı şekilde servis ve hasar merkezlerinde de geleneksel yapılar yerini markaya özel uygulamalara bırakmaya başladı. Bu noktada sigorta şirketleri ile gerçekleştirilen ve satılan aracın yeterli ekipman ve bilgi düzeyinde servis noktalarında onarımlarının yapılmasını hedefleyen "marka kasko" projeleri gelecekteki en önemli uygulamalardan biri olacak gibi görünüyor.

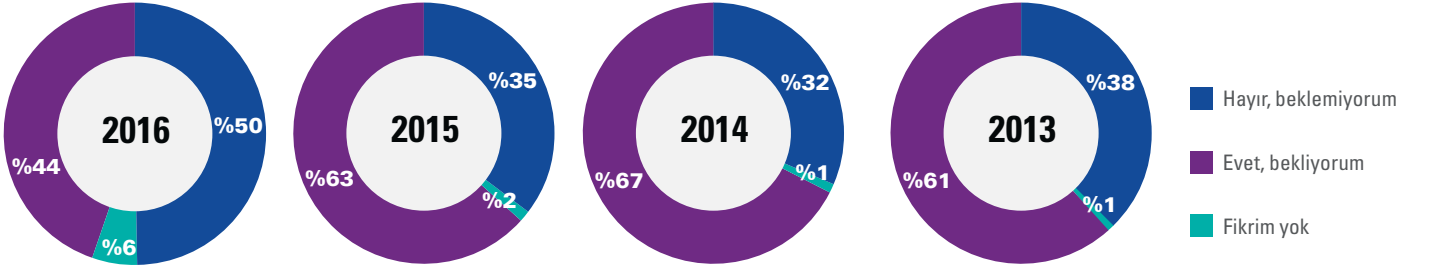
Yeni araç satışı açısından baktığımızda ise en hızlı gelişmenin operasyonel ve günlük kiralama sektöründe yaşanacağı öngörülmüyor. Avrupa'nın gelişmiş ülkelerinde pazarın büyük bölümüne hakim olan operasyonel ve günlük kiralamanın ülkemizde de büyümeye devam edeceğini tahmin etmek zor olmayacaktır.

Sektörümüzde beklentiler ve gelecek ile ilgili kaygılar genel olarak hem iş yapış şekillerimizle hem de makro ekonomik politikalar ile doğrudan ilintilidir. Bu nedenle sektörümüzün gelecekte genel ülke refahı kadar müreffeh olacağını söyleyebiliriz.

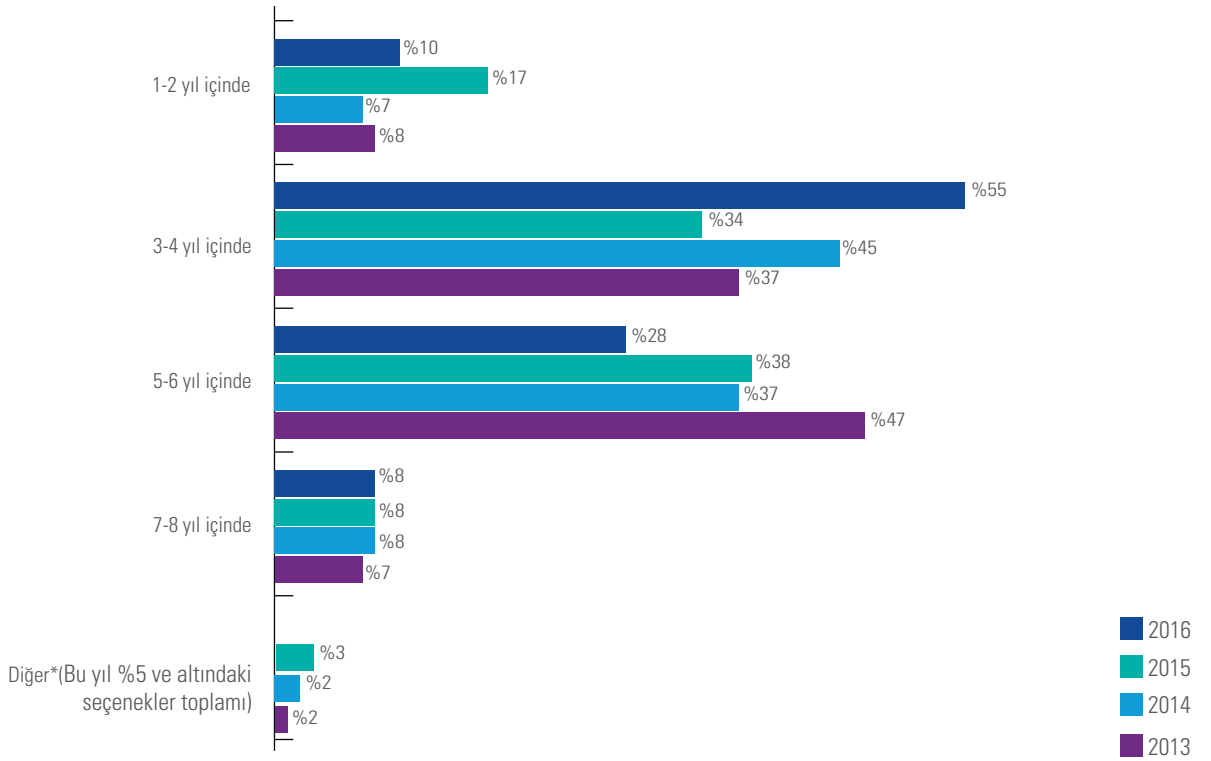
Bu vesile ile araştırmada emeği geçen tüm arkadaşlarımızı tebrik ediyor, yabancı yatırımcılar için de sektörü tanıyabilecekleri bir çalışmayı hayata geçirmiş olmalarından dolayı çok teşekkür ediyorum.

"Dijitalleşmenin getirdiği iş yapış şekillerimizdeki değişikliklerin en önemlisi, yetkili satıcıların artık odaklarında olan yeni araç satışı ve servis hizmetlerinin yanında yeni kar merkezleri oluşturmak zorunda kalmalarıdır."

BRIC ülkelerinin otomotiv üreticilerinin Avrupa pazarına girme beklentisi



Evet diyen katılımcıların beklentileri



* 10 yıl içinde, şu anda girdiler, fikrim yok

Sanayinin Bakışı

Kudret Önen

OSD Yönetim Kurulu Başkanı



Otomotiv sanayimiz bugün geldiği nokta itibarıyla ülke sanayisinin ve ekonomisinin lokomotifi konumundadır. Üretilen araçların yüzde 73'ünü ihraç eden ve ülkenin toplam ihracatının yüzde 15'ini gerçekleştiren sanayimiz son yıllarda yakaladığı sürdürülebilir büyüme ile global pazarlarda rekabetçiliğini de sürdürüyor.

Zorlu ekonomik ve siyasi koşulların yaşandığı 2015 yılında, iki seçim ve arasındaki dönemde seçim hükümetinin görevde olduğu dikkate alınırsa, ekonomik performansın tahminlerden çok daha iyi gerçekleştiğini söylememiz gerekiyor. 2014 yılına göre büyüme kaydeden iç pazara karşın, bölge ülkelerinde yaşanan sıkıntılar sanayimiz için olumlu olmayan gelişmeler olarak yansıdı. Alınan tedbirlerle Rusya, Ukrayna ve Ortadoğu pazarları gibi ülke ve bölgelerden kaynaklanan ihracat kaybına karşın ihracatımız açısından lider konumda olan Avrupa pazarlarındaki büyüme, sanayimizin üretim ve ihracat rakamlarına pozitif katkı sağladı.

Ihracatımız adet bazında yüzde 12 oranında artış gösterdi ve euro-dolar paritesindeki gerileme nedeniyle tutar olarak dolar bazında yüzde 5 gerilerken, euro bazında ise yüzde 14 arttı. Otomotiv sanayisi, Türkiye'nin toplam ihracatında sektör sıralamasında ilk sıradaki yerini korudu. Toplam üretimimiz adet bazında yüzde 16 oranında artış göstererek 1 milyon 359 bin seviyesine ulaştı. 2015'te üretim ve ihracatta rekor kaydeden sanayimizde, yeni projelerin hayata geçmesi ve yapılan kapasite yatırımları ile son 5 yılda üretim kapasitesi 1,5 milyon adet seviyesinden 1,75 milyon adet seviyesine yükseldi. Doğrudan istihdam olarak yaklaşık 50 bin ve dolaylı olarak yaklaşık 500 bin kişiye istihdam sağlar seviyeye ulaşıldı.

Ülkemiz toplam ihracatının yüzde 15'ini gerçekleştiren bir sanayi konumuna ulaşan ve ekonomimize sağladığı doğrudan ve dolaylı katkı ile diğer sektörlerle öncülük eden konumu sayesinde otomotiv sanayisi ülkemizin hedeflerine ulaşmasında stratejik role sahiptir. Sanayimiz, yüksek kaliteli ve katma değerli üretim yetkinliğinin yanı sıra global markaların yeni ürün ve teknoloji geliştirme çalışmalarında liderlik görevini de elde ederek dünya arenasında önemli bir oyuncu haline gelmiştir.

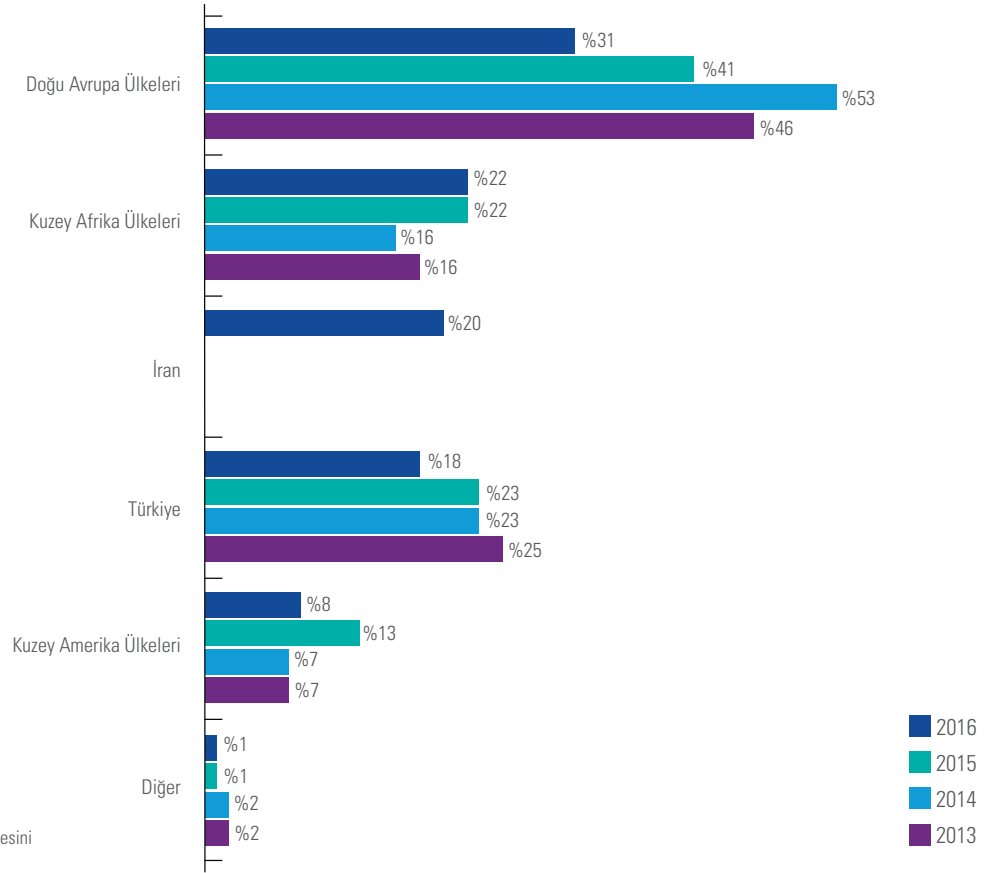
Hükümet programında da yer verildiği üzere stratejik öneme sahip olan otomotiv sanayisinin küresel otomotiv markaları için üretim ve Ar-Ge merkezi konumuna gelmesinde hükümetimizin uygulamakta

olduğu Ar-Ge teşviklerinin büyük katkısı bulunuyor. Sanayimizde 2010-2014 arası toplam Ar-Ge istihdamı yüzde 90, patent başvuru sayısı ise yüzde 207 artış göstermiştir. Ülkemizde otomotiv için yapılan Ar-Ge harcamaları, toplam Ar-Ge harcamaları içerisinde yüzde 18,9'luk paya ulaşmıştır ve yüzde 31,7'lik paya sahip Almanya ve yüzde 19,8'lik paya sahip Japonya'nın ardından üçüncü sırada yer almıştır. 2015'te de ihracatta lokomotif konumunu sürdüren sanayimizin, Ar-Ge teşviklerinin devam etmesi ile birlikte küresel markalar için üretim ve Ar-Ge üssü olma özelliğini kuvvetlendirerek devam ettireceğine olan inancımız tamdır.

Üyelerimizin devam eden yeni model ve kapasite artışı yatırımları ile 2016 senesinde sanayimizin kapasitesinin 1,85 milyon adet seviyesine ulaşacağını tahmin ediyoruz. Yeni devreye giren projeler ve halen devam etmekte olan bu yatırımlar ile ihracatın 1 milyon eşğini aşmasını, üretimin ise 1,4 milyon adet mertebesine ulaşmasını öngörüyoruz. Teşvikler ile desteklenen yeni projeler, 2016 yılında özellikle ihracat bazlı üretim artışını sağlayacaktır. İstikrarlı bir iç pazar ve ekonomide satın alma kararlarının etkilenmeyeceği bir seyrin devam etmesi varsayımı ile 2015 yılına benzer bir iç pazar ile 2016 yılında da toplam üretimde rekor yaşanması söz konusu olabilecektir. Hükümetimizin sanayiye destekleyici politikalarının devam etmesi ile yeni projeler için ülkemizin rekabetçiliğinin sürdürülmesi ve böylelikle yeni yatırımların ülkemize çekilmeye devam etmesi mümkün olacaktır.

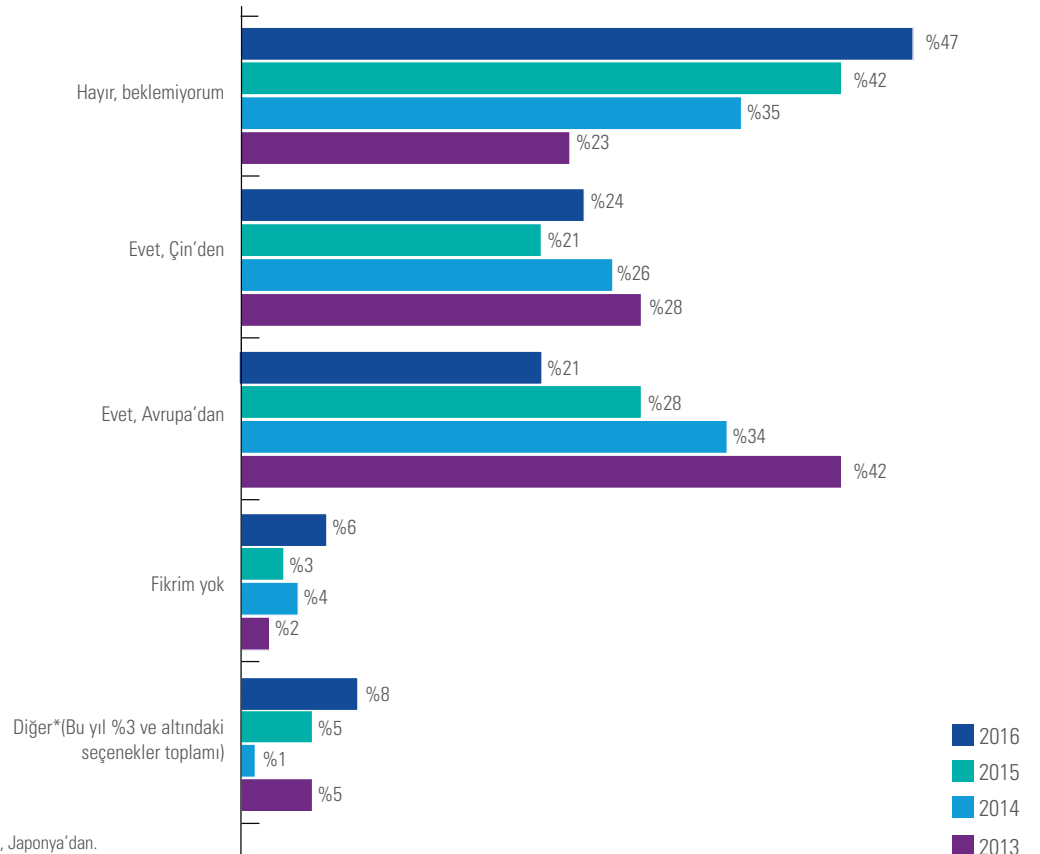
"Ülkemizde otomotiv için yapılan Ar-Ge harcamaları, toplam Ar-Ge harcamaları içerisinde yüzde 18,9'luk paya ulaşmıştır ve yüzde 31,7'lik paya sahip Almanya ve yüzde 19,8'lik paya sahip Japonya'nın ardından üçüncü sırada yer almıştır."

BRIC üreticilerinin Avrupa pazarına girerken üretim üssü olarak tercih edeceği ülkeler*



* BRIC ülkelerinin üreticilerinin Avrupa pazarına girmesini bekleyen katılımcılara sorulmuştur.

Beş yıllık dönemde Türkiye'ye yapılacak yeni yatırım beklentisi



* Evet, Hindistan'dan. Evet, Amerika'dan. Evet, Japonya'dan.

“Türkiye’nin gelecekte mutlaka, Ar-Ge ve inovasyon kabiliyetini artırarak, tasarım ve teknoloji gücüyle rekabet edebileceği bir yetkinliğe kavuşması gerekiyor.”

Sanayinin Bakışı

Dr. Mehmet Dudaroğlu

TAYSAD Yönetim Kurulu Başkanı



Otomotiv sektörümüzün sanayi ve pazar kısmını temsil ederek bütünlük içinde yürütülen ve bu yıl dördüncüsünü gerçekleştirdiğimiz anket çalışmamıza, 200’ü aşkın üst düzey yönetici katkı verdi. Çalışmanın sonuçlarına göre; vergiler, yatırım ortamı ve fiyat rekabeti sektörün gelişiminde öncelikli konular olarak öne çıkıyor.

Son dönemlerde değişen koşullar ve artan maliyetler nedeniyle, yeni otomotiv yatırımları için ne yazık ki rakip ülkeler tercih edildi. Sadece düşük işçilik maliyetiyle, ülkemize yeni yatırımları çekebilmemiz mümkün değil. Kaldı ki, özellikle işçilik maliyetlerini de artıran düzenlemeler neticesinde, bundan sonra ucuz işçilik ile rekabet avantajı sağlayamayacağımız da net olarak görülüyor. Dolayısıyla, Türkiye’nin gelecekte mutlaka, Ar-Ge ve inovasyon kabiliyetini artırarak, tasarım ve teknoloji gücüyle rekabet edebileceği bir yetkinliğe kavuşması gerekiyor.

Bu yetkinliğin geliştirilmesi ve Türk sermayesine kazandırılması amacıyla, TAYSAD olarak 2015 yılı içinde geniş kapsamlı bir araştırma yaptık ve bu araştırmayı rapor haline getirdik. Özellikle, gelecekte hangi ürün gruplarında gelişmeler yaşanacağına ve sektörel trendlerin ne yönde değiştiğine ışık tutan bu çalışmanın sonunda, ülkemizde bulunmayan teknoloji alanlarındaki yetkinliğin Türk sermayesine kazandırılmasını sağlamayı amaçlıyoruz.

Türkiye otomotiv tedarik sanayisinin yetkinliğinin oldukça sınırlı düzeyde kaldığı “Güvenlik, Emisyon, Malzeme Hafifletme ve Telematik-Infotainment” alanlarının gelecekte, en fazla hangi parçaları, modülleri ve modül sistemlerini etkileyeceğini inceleyerek; Türkiye otomotiv tedarik sanayisi için potansiyeli en yüksek olan parçaları-modülleri ve modül sistemlerini belirledik. Türkiye otomotiv tedarik sanayisinde faaliyet gösteren firmalarımızın büyüme stratejilerini bu dört teknoloji alanını kapsayacak şekilde kurgulaması, ülkemizin bu alanlardaki yetkinliğini de artıracaktır.

Otomotiv sektörümüz, ekosistemimizin bütününde yer alan yetkin oyuncuların desteğiyle, “lider” ülkelerden biri olma potansiyeline sahiptir. Doğru sanayi politikalarının oluşturulması, bu politikalarda sürekliliğin sağlanması ve sektör paydaşlarının işbirliğiyle, tüm potansiyelimizi yüksek katma değerli teknolojik ürünler üretmeye yönlendirmemiz gerekiyor.

Pazar



Pazar: ODD

Öne çıkan sonuçlar

- 1 Distribütörler otomotiv pazarının büyümesi için kişi başına düşen milli gelirin artış hızını en önemli etken olarak görüyor; bu sonuç, ilk defa sektör üzerindeki vergi yüklerin azaltılmasından daha önemli.
- 2 Kar merkezlerinde önümüzdeki 5 yılda bir değişiklik beklenmiyor.
- 3 Oto kiralama sektörünün otomotiv sektörünün üzerinde büyümesi bekleniyor.



KPMG Yorumu

Otomotiv pazarının büyümesi için en önemli etkenler

Bugüne kadar vergi yükünün öncelikli konumu ilk kez bu yıl çok az farkla da olsa milli gelir artışının gerisinde kaldı. Sadece artış değil, milli gelirin dağılımı da önemli. Zaten kullanılmış araç pazarının yeni araca göre 3-4 kat fazla oluşu da bunun bir göstergesi sayılabilir. Ancak bu pazarın gelişmesi düşük gelir nedeniyle yeni araç alımına yansımıyor.

Ekonomideki genel konjonktür değişimlerinin talebe yansımaları doğal olmakla beraber, otomotiv talebine daha büyük boyutta yansıdığı gözleniyor. Bu durum, sektörün sanayiden ticarete her kesimindeki olumsuz etkilerinin azaltılması için daha dengeli bir sisteme ihtiyaç duyulduğunu gösteriyor.

Otomotiv pazarında satış ve yıllık vergilendirme sistemi, ABD ve AB gibi gelişmiş pazarlardakine kıyasla farklı yapısını devam ettiriyor. Bunun sonucu olarak otomobil pazarının son 10 yıllık ortalaması 500 bin dolayında gerçekleşirken, bu dönemde ki yıllık talep ise ekonomik koşullara bağlı olarak 310 bin ile 725 bin gibi çok geniş sınırlar içinde değişti.

Yürürlüğe girdiği 1992 yılından bu yana aracın yaşına bağlı olan yıllık Motorlu Taşıtlar Vergisi'nin, 11 yaşından sonra araca uygulanan verginin yüzde 10-14'ü düzeyinde bir sınırdan sabitlenmesi ise eski araçların kullanılmasını özendiriyor. Parkın daha hızlı yenilenmesi trafikte can ve mal güvenliğinin sağlanması yanında çevre kirliliğinin önlenmesi açısından da hayati önem taşıyor.

Bu durumda küresel boyutta sektörün önündeki kaçınılmaz değişiklik ve çok farklı müşteri beklentilerine bu pazar ortamında nasıl cevap verileceği artık gündemin ilk maddesi olmalı. Kamu, düzenleyici olarak da bu yeni değişimleri göz önünde bulundurmalı.

Kar merkezlerindeki gelişim

Otomotiv sektöründeki kar merkezleri olan satışta, serviste, yedek parçada, satış ve satış sonrası iş geliştirme hizmetlerinde (kasko, sigorta, aksesuar, lastik) karlılık trendlerinin değişiklik göstermesi beklenmiyor. Önümüzdeki 5 yıl boyunca 3 kişiden 2'si değişiklik beklemiyor (geçen yıl 5 kişiden sadece 1 kişi değişiklik beklemiyordu).

Satışlardaki kar marjlarının düşüklüğü ve pazarın yeterince ve dengeli olarak gelişmemesi nedeniyle distribütör ve yetkili bayilerde yeni kar merkezlerinin önemi giderek artıyor. Ancak bu alandaki gelişmeler de yeterli görülüyor. Burada bu gibi işlevlerde fazla gelişme olmayacağını düşünenlerin oranı 2015 yılında beklenenden fazla artış gösterdi.

Oysa satışa ek olarak bu alanlarda da gelişme olması için yeni atılımların ortak olarak planlanması, sektörün geleceği açısından önem taşıyor.

Oto kiralamanın sektöre katkısı

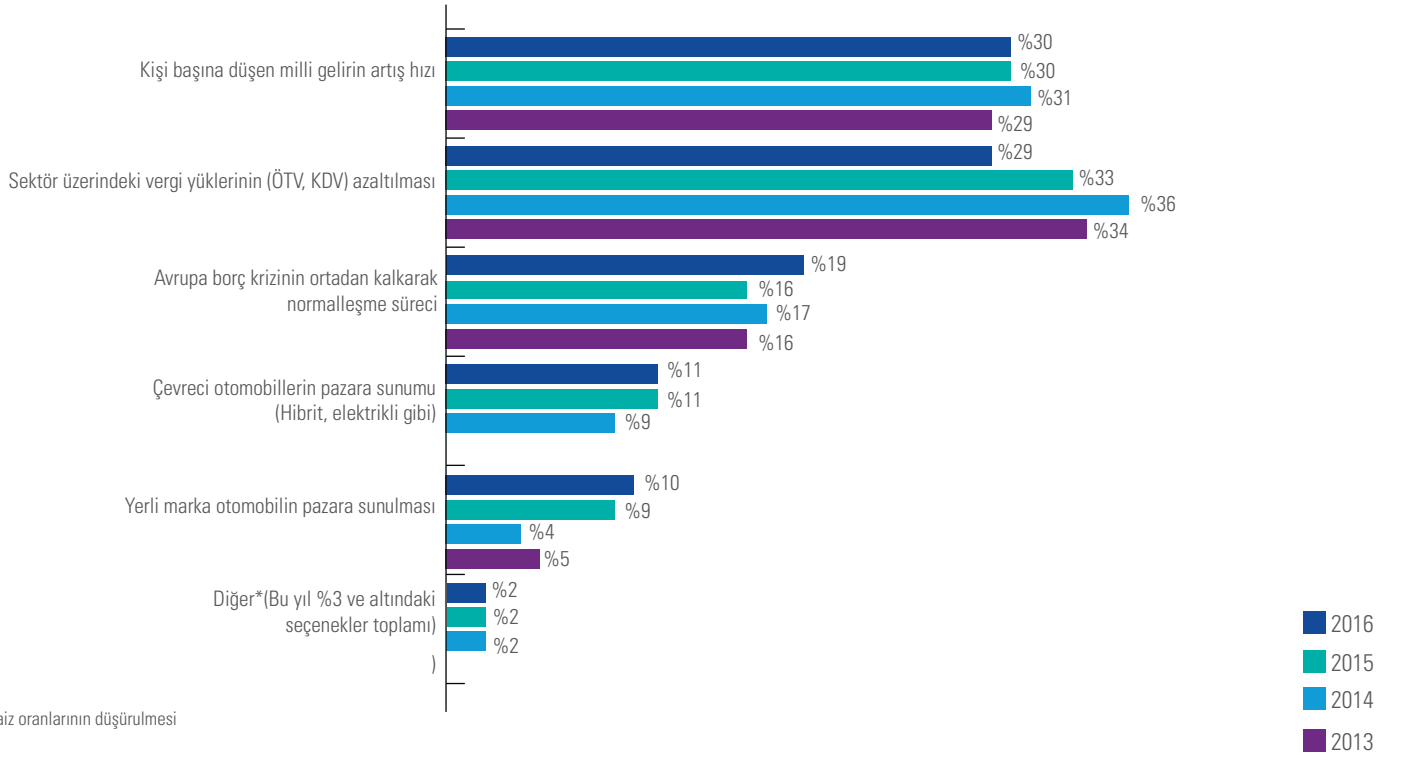
Son yıllarda kiralama alanındaki beklentilerin 2015 yılındaki sonuçlara önemli bir artış olarak yansıdığını gözlemliyoruz. Bu yıl otomobil pazarının üstünde büyümesini bekleyenlerin toplam oranı yine %90'ın üzerinde. Bu yıl 4 katılımcıdan 3'ü kiralama sektörünün otomotiv sektörünün %10 üzerinde büyümesini bekliyor.

Özellikle geniş araç parkına sahip işletmelerde kiralama hızla yayılıyor; şirketler mal sahibi olarak yatırım yapmak yerine kiralamayı daha çok tercih ediyorlar.

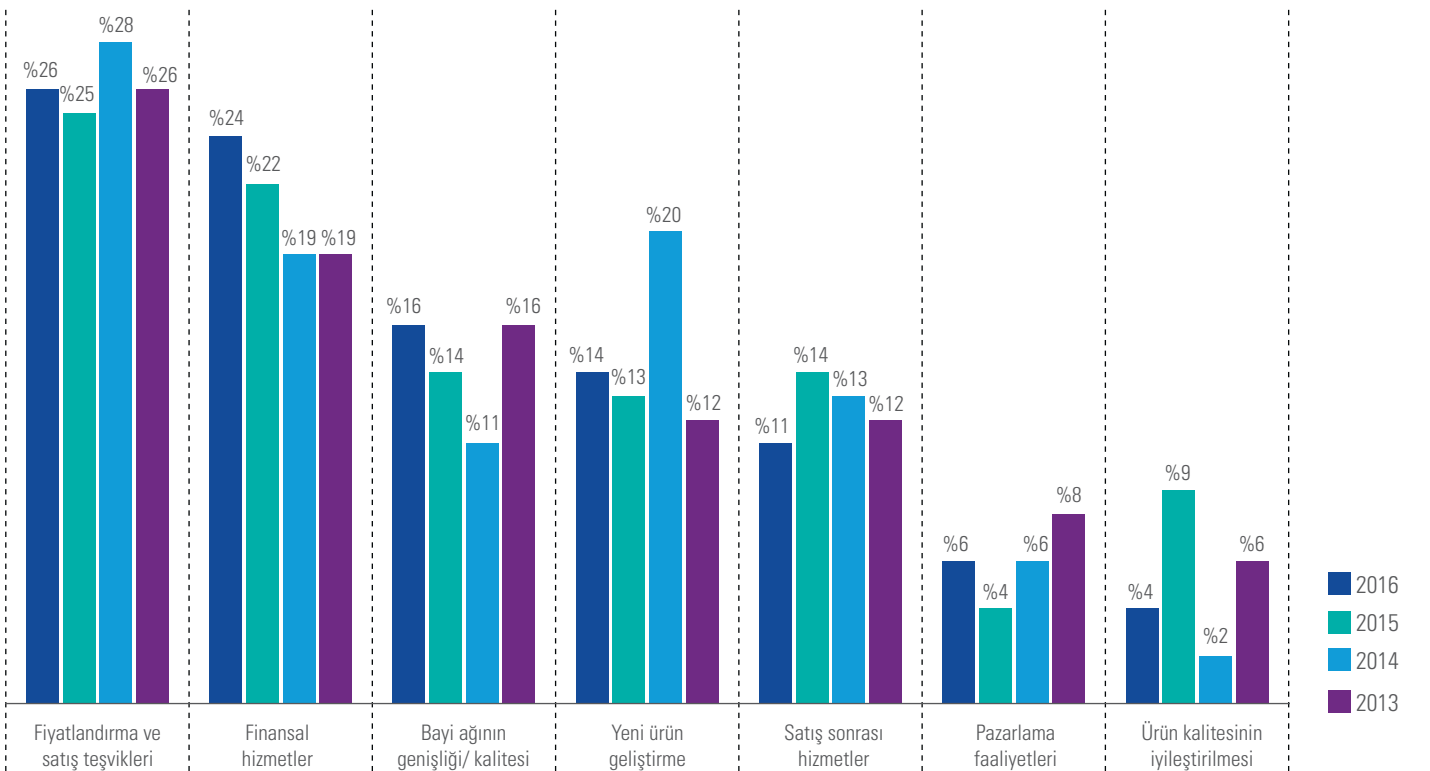
Toplamda %80'i aşan kent nüfusu, kent için taşımacılığı daha çok gündeme getirdi. Burada hafif ticari araçların kent içi taşımacılıktaki payı da hızla artış gösterdi. Ancak ticari araç kapsamında bu araçların kiralama dışında kalması, özellikle bu aracı kullanan küçük esnaf için önemli bir engel oluşturuyor.

Türkiye'nin hafif ticari araçlarda önemli bir küresel geliştirme ve tasarım merkezi olduğu da dikkate alınması gereken bir gelişme. Üretim ve özellikle ihracatta bu araçların payı hızla artış gösteriyor. Bu araçların da hızlı kentleşmenin bir sonucu olarak; hızla artan kent nüfusunun kent içi taşımacılık ihtiyacının karşılanması için, kiralama kapsamına alınmasının gündeme getirilmesi bekleniyor.

5 yıllık dönemde pazarın büyümesine etki edecek faktörler



Otomotiv pazarında başarı etkenleri



"Son yıllarda en az perakende otomotiv pazarı kadar büyüyen oto kiralama sektörünün, önümüzdeki 5 yılda pazarın da üzerinde büyüyeceğine, bunun da otomotiv sektörüne çok olumlu yansımalarının olacağına inanıyorum."

Pazarın Bakışı



Ali Bilaloğlu

ODD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Türkiye otomotiv sektörü, son 10 yılda hem pazar büyüklüğü hem de satış adedi olarak, önemli bir gelişme kaydetti. 2013 yılından bu yana üst üste iki satış rekoru kırıldı. Böylece, birçok yan sektörü olumlu etkileyip, onları da büyüterek ülkemiz ekonomisinin lokomotiflerinden biri olma pozisyonunu sağlamlaştırdı.

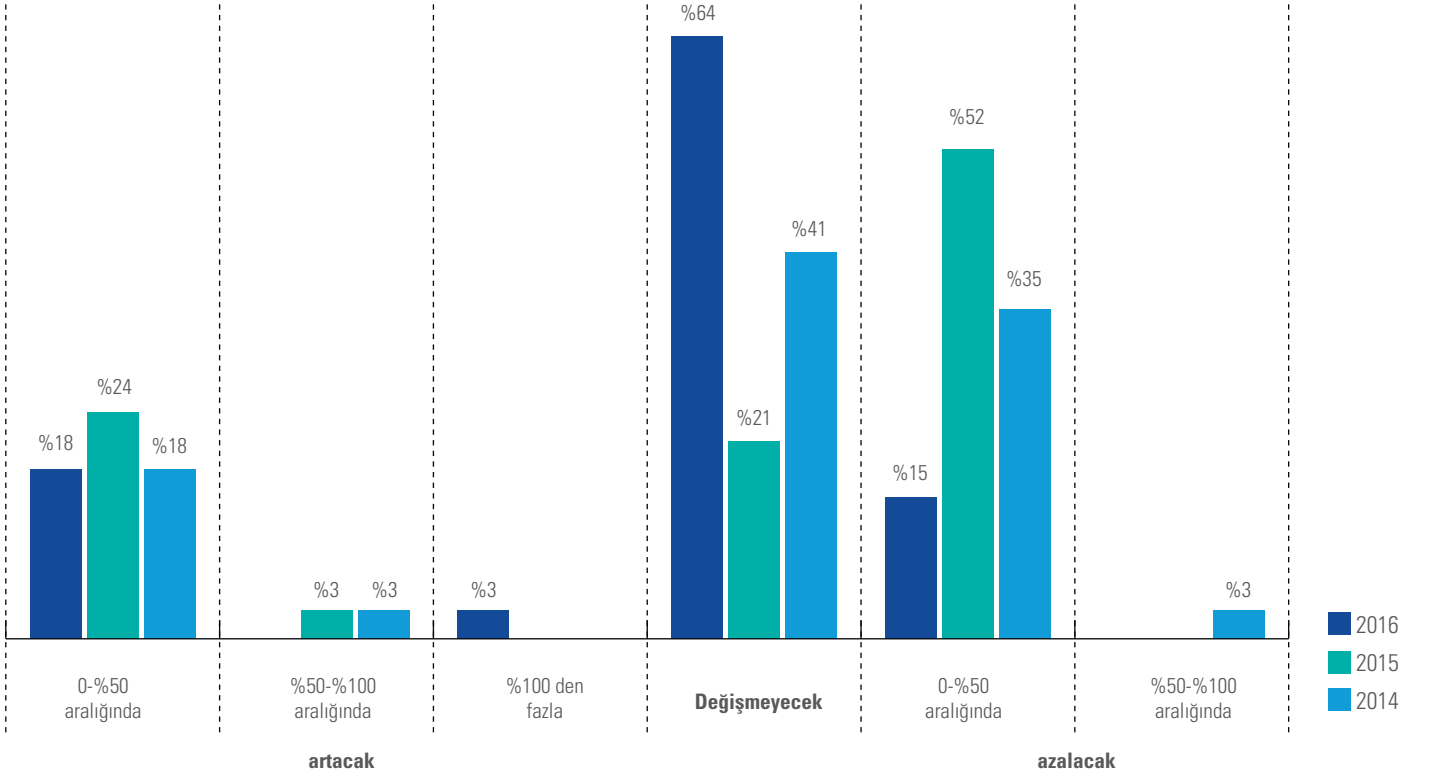
Bu yıl ülkemizde yaşanan politik belirsizlik süreci, terör saldırıları, döviz kurlarındaki dalgalanma etkileri ile tüketici güven endeksinin son 6 yılın en düşük seviyelerine kadar indiğini gördük. Tüm bu olumsuz süreçlere rağmen otomotiv sektörü ilk kez üç rekoru aynı anda kırmayı başardı. Üretim ve ihracat adetlerinde rekor Kasım ayından itibaren garanti idi. Otomobil ve hafif ticari araç iç pazar satışları da 2014'e kıyasla yüzde 26,1 artarak 968.017 adet ile rekor seviyeye ulaştı. Sektörde görülen bu durumun yaşanan sosyal ve jeopolitik sorunların ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini bir nebze rahatlattığını düşünüyorum.

Bu yıl da ürünlerin ve fiyatların birbirlerine benzemeye başladığı sektörümüzde, kaliteli hizmet anlayışı ile müşterilerine farklı deneyimler sunan kurumlar öne çıkabildi.

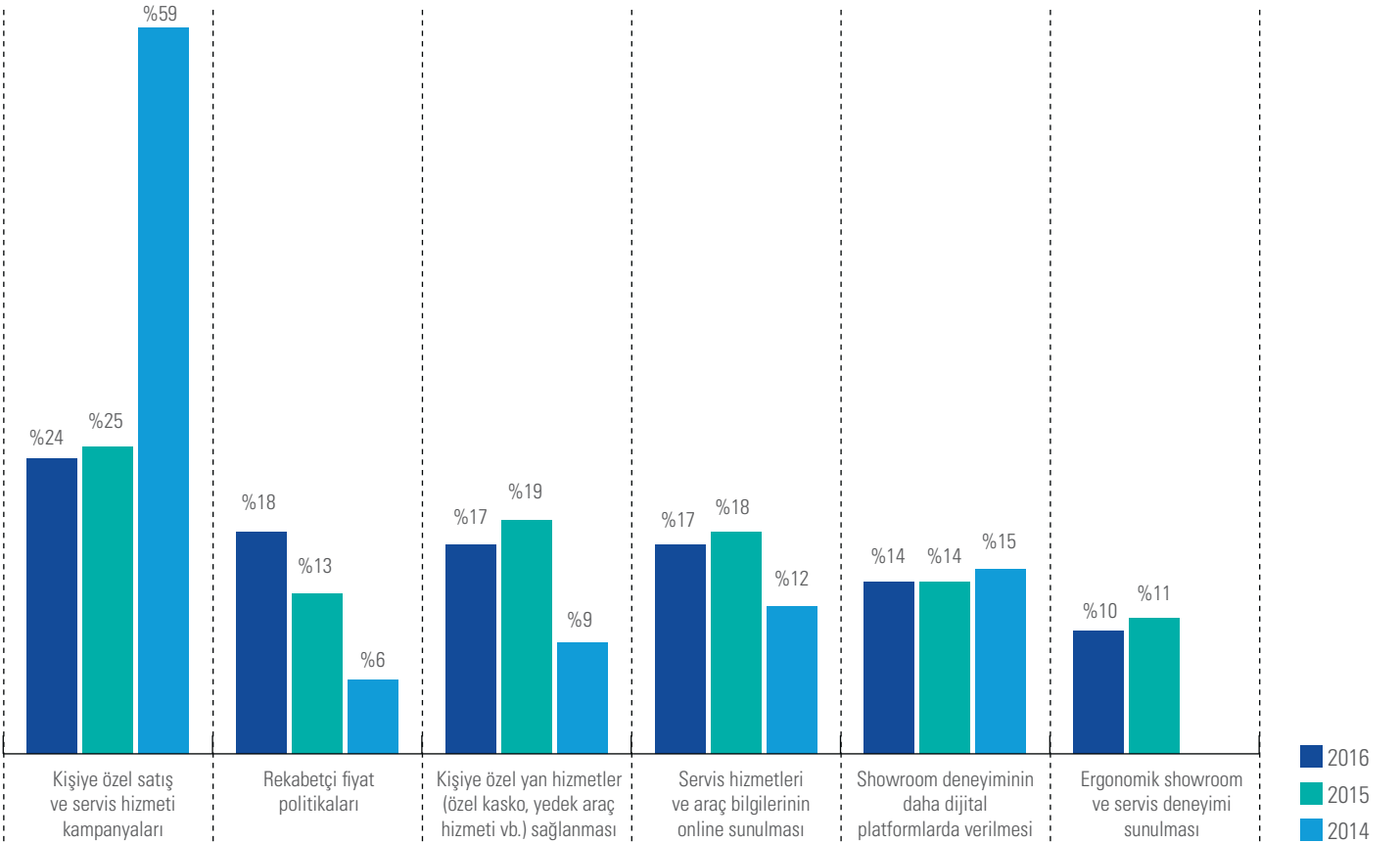
Bu trendin önümüzdeki 5 yılda da devam edeceğine, müşterilerine ve kullanıcılarına kişiye özel ve benzersiz satış ve/veya servis hizmeti çözümleri sunan markaların daha başarılı olacağına inanıyorum. Kullanıcıların da satın alma kararlarını verirken, özellikle markaların satış sonrası hizmetlerini karşılayacağını, kendilerine en uygun çözümü ve hizmetleri sunan markaları tercih edeceğini düşünüyorum.

Önümüzdeki 5 yıl içinde Türkiye otomotiv sektörünü geliştireceğini beklediğimiz bir diğer etken ise, filo kiralama çözümleri olacak. Son yıllarda en az perakende otomotiv pazarı kadar büyüyen oto kiralama sektörünün, önümüzdeki 5 yılda pazarın da üzerinde büyüyeceğine, bunun da otomotiv sektörüne çok olumlu yansımalarının olacağına inanıyorum.

Otomotiv sektöründe kârlılık trendleri



Öne çıkacak müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik uygulamalar



Pazarın Bakışı



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 açmıştı. Buna bağlı olarak 2015 yılının ilk yarısında pazarın seyri baz etkisiyle daha yüksek oranlı artışlarla neticelendi.

Ülkemizde oldukça kritik bir dönemi, iki genel seçimi de bu yıl geride bıraktık. Belirsizlik ortamı ekonomik verilere de yansdı. 2015 yılı içerisinde oldukça düşük seviyelerde seyreden tüketici ve ekonomik güven endeksleri hükümetin kurulmasıyla ülkede sağlanan güven ortamı neticesinde yükselişe geçti.

2015 yılı otomotiv sektörü toplam pazarı 1 milyon 11 bin bin adet olarak gerçekleşti.

Sektörümüz, üretim ve hizmet kalitesinde yakaladığı başarılarla ve sürekli büyüyen pazara rağmen, iç pazarda arzu edilen satış adetlerini yakalamakta her zaman geride kaldı. Türkiye'de 1990'lı yılların başında 1000 kişiye düşen otomobil sahipliği 70 adet civarında iken, 2015 yılında bu sayı 183 adetlere yükseldi. Bu memnuniyet verici bir gelişme gibi görünüyor ancak Batı Avrupa'da otomobil sahipliği oranı 1000 kişide 613, Doğu Avrupa'da 336 adet seviyelerinde. Otomotiv sektörünün önemi büyük ancak pazarımız gerçek potansiyelinin hala gerisinde bulunuyor.

2016 yılında ise bir süredir istenilen seviyelerde olmayan yatırımların hız kazanacağını umuyoruz. Bu yıl ihracattaki artışın sınırlı kalacağına dair göstergeler söz konusu. Her platformda dile getirdiğimiz üzere iç pazar büyüklüğü uluslararası arenada önem taşıyor.

2016 yılında ABD Merkez Bankası'nın (FED) ekonomideki iyileşmeye paralel olarak izleyeceği para politikası, Çin ekonomisindeki gelişmeler ve

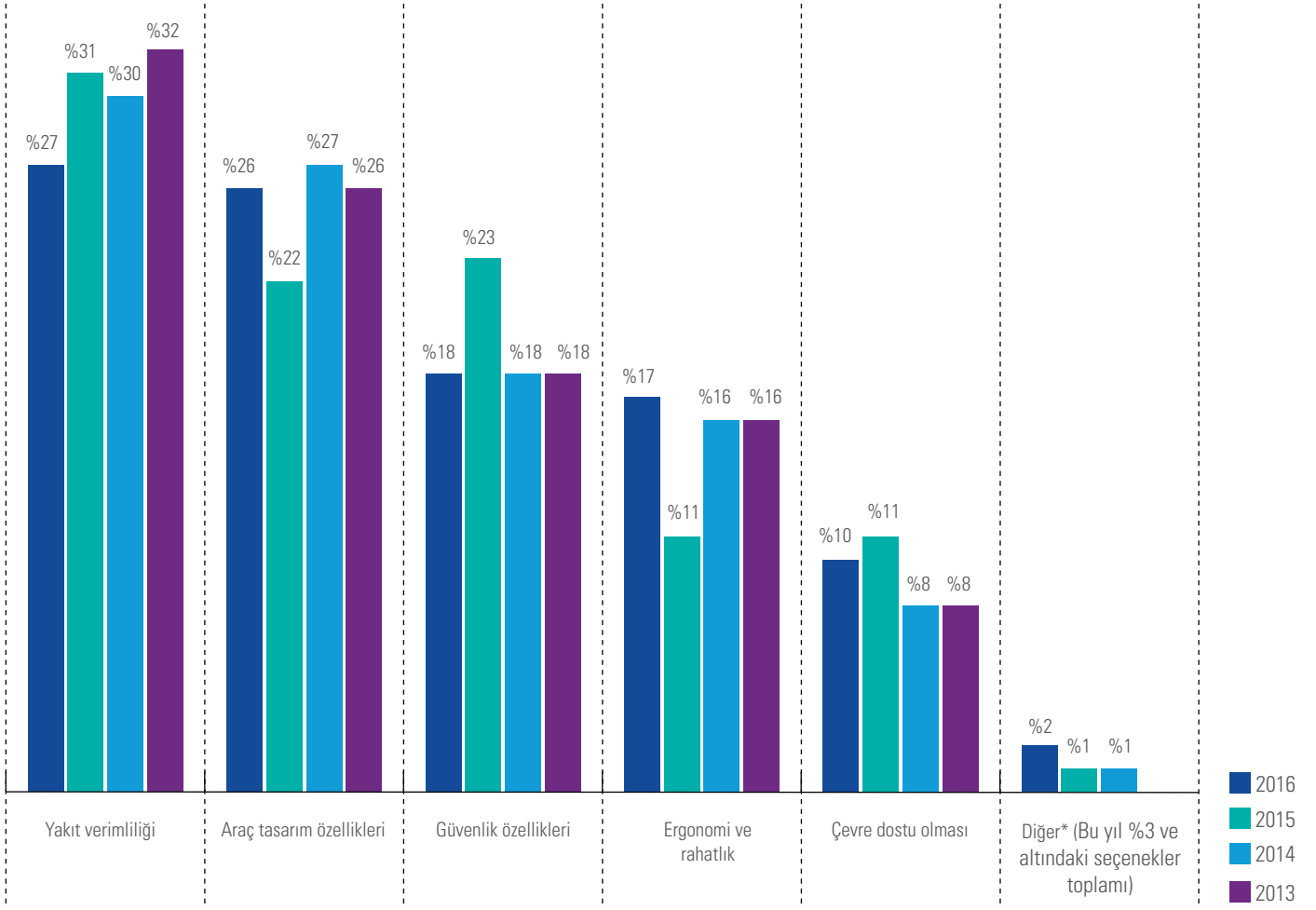
gelişmekte olan ülkelere etkisi, AB ekonomisindeki gelişim ve Avrupa Merkez Bankası'nın (ECB) ekonomik toparlanmayı desteklemek amacıyla parasal genişlemeye devam etme kararı, jeopolitik gelişmeler, TCMB'nin enflasyonla mücadele kararlılığı, cari işlemler açığındaki gelişim, yapısal reformlara ait atılacak adımlar, ekonomik aktivitenin gelişimi ve büyüme hızı etkili olacaktır.

2016 yılı otomotiv sektörü toplam pazarının 2015'in biraz altında, 900-950 bin adet aralığında olacağı tahmin ediliyor.

Dört senedir devam eden ve sektörün tüm dinamiklerini tespit ederek sektörümüze ışık tutan KPMG'nin bu değerli çalışması öngörülere yön verecek önemli saptamalar içeriyor. Katkıda bulunan ve emeği geçen herkese teşekkür ediyoruz.

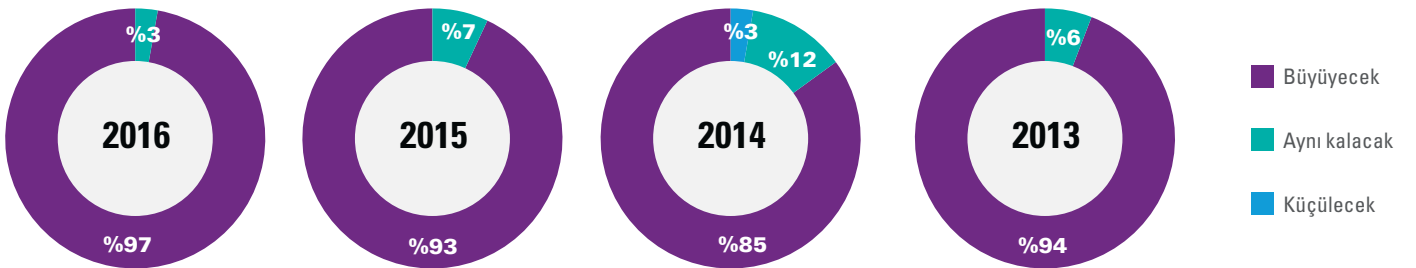
"2016 yılında ise bir süredir istenilen seviyelerde olmayan yatırımların hız kazanacağını umuyoruz. Bu yıl ihracattaki artışın sınırlı kalacağına dair göstergeler söz konusu. Her platformda dile getirdiğimiz üzere iç pazar büyüklüğü uluslararası arenada önem taşıyor."

Otomotiv alım kararlarında önemli ürün özellikleri

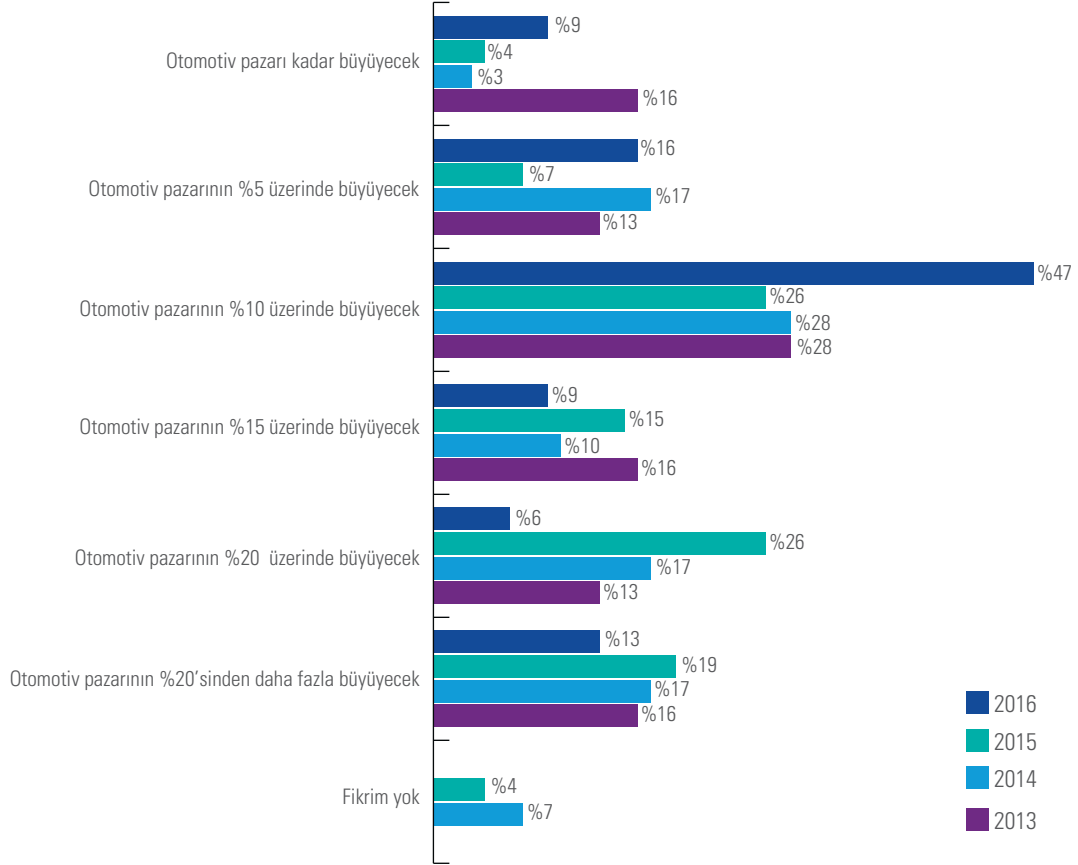


* Fiyat; Faizler; Kişiselleştirilmiş üretim.

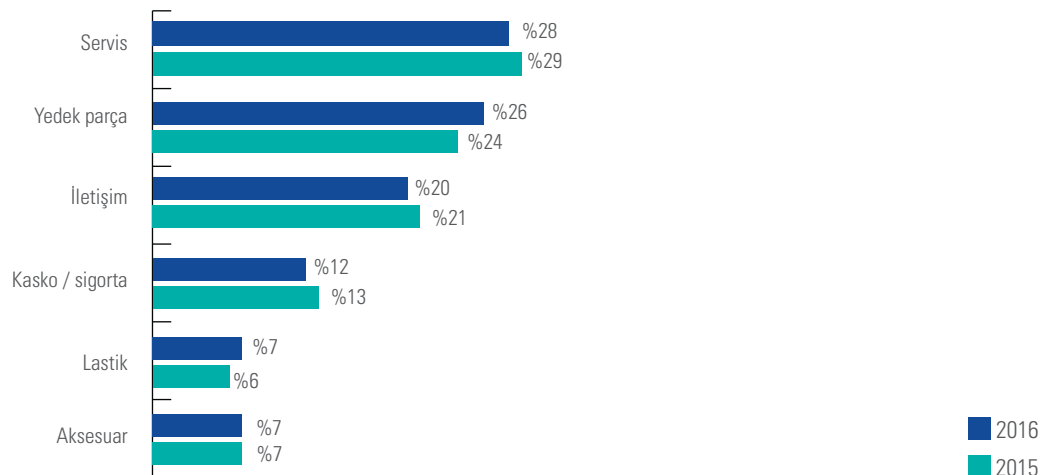
Oto kiralama sektörüne yönelik değerlendirmeler



Oto kiralama sektörü büyüme beklentisi



Otomotiv alım kararlarında önemli satış sonrası hizmet özellikleri





Özlem Karahan
KPMG Türkiye
Denetim Bölümü,
Direktör

Yeni “Kiralama İşlemleri” Standardı UFRS 16

Kiracıların finansal rasyolarını önemli ölçüde değiştirecek

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (UMSK) tarafından 13 Ocak 2016 tarihinde yayımlanan 16 no’lu Uluslararası Finansal Raporlama Standardı (UFRS 16) “Kiralama İşlemleri”, kiracı konumundaki şirketlerin kira sözleşmelerinin önemli bir kısmının tek bir model altında bilançoya alınmasını gerektiriyor.

Mevcut standartta finansal kiralamalar, bir varlığın mülkiyetine sahip olmaktan kaynaklanan her türlü risk ve yararın devredildiği sözleşmeler olarak tanımlanıp, sözleşme süresi sonunda, mülkiyet devredilebilir veya devredilmeyebilir. Bunlar dışındaki kiralamalar ise faaliyet kiralaması olarak tanımlanıyor.

Mevcut standartta, faaliyet kiralamalarında kiracılar için kira sözleşmesinden doğan varlık kullanım hakkı, bilanço dışı varlık olarak değerlendiriliyor. Yeni standart UFRS 16 kapsamında ise, istisnalar hariç, kiracılar için finansal kiralama ve faaliyet kiralaması ayrımı ortadan kalkıyor. Bu sebeple başlıca varlıklarını faaliyet kiralaması yolu ile kullanmakta olan kiracı konumundaki şirketlerin bilançolarında raporlanan varlık ve yükümlülüklerinde artış meydana gelecek.

Bu durum, uçak kiralayan kiracı konumundaki havayolu şirketlerinden, işlettikleri mağazalarda kiracı konumunda olan perakendecilere kadar geniş ölçekte birçok sektörü etkileyecek. Şirketlerin kiralama portföyü ne kadar büyükse, değişikliğin raporlanan önemli ölçütlerde ve kritik finansal rasyolardaki etkisinin de o derece büyük olması bekleniyor.

Standart neden değişti?

UMSK, uzun yıllardır kiralama muhasebesinin yatırımcıların ihtiyaçlarını karşılamadığı yönünde eleştiriler alıyordu. Kiracılar için, kira sözleşmesinin faaliyet kiralaması ya da finansal kiralama olup olmadığına bakılarak muhasebeleştirilmesi nedeniyle, kira sözleşmelerinin büyük bölümünün bilanço dışı kalmasına sebep olduğu görüldü. Bugün geline nokta bu sözleşmelerin %85’inin bilanço dışında kaldığı tahmin ediliyor. Yatırımcıların bu ihtiyaçları doğrultusunda kiralama muhasebesi önemli ölçüde değiştirildi ve kiracılar için finansal kiralama ve faaliyet kiralaması ayrımı kaldırıldı.

Neler değişecek?

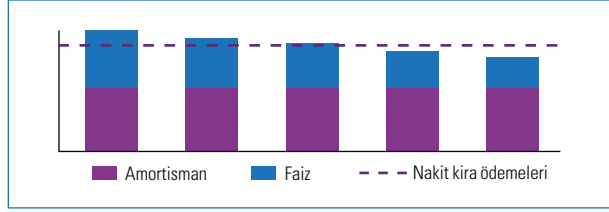
Kiracılar önemli değişimlerle karşı karşıya kalacak

Bilançodaki önemli kiralamalar

Bilanço	Gelir Tablosu
Varlık	Kira gideri
= Dayanak varlığın kullanımı	Amortisman + Faiz
Yükümlülük	= Önceden oluşan (front-loaded)
= Kira ödeme yükümlülüğü	toplam kira gideri

Faaliyet kiralaması yapan şirketlerin hem varlıkları hem de borçları mevcut uygulamaya göre daha yüksek sunulacak.

Gelir tablosundaki etki



Nakit kira ödemeleri sabit olsa bile, toplam kira gideri ilk yıllarda daha fazla gösterilecek.

Nakit akış tablosunda ise işletme faaliyetlerinden elde edilen nakit artarken finansman faaliyetlerinden elde edilen nakit azalacak.

Finansal rasyolar üzerindeki etki

	Gelir tablosu	Bilanço	Rasyolar
↑	FVAÖK	Toplam varlıklar	Borç/Özkaynak oranı
↓	Hisse başına kar/zarar (ilk yıllarda)	Net varlıklar	Faiz karşılama Aktif devir hızı

Yeni standartta kira gideri; amortisman ve faiz gideri olarak raporlanmaya başlanacağından, şirketlerin FVAÖK, bilanço ve borç/özkaynak oranlarında artış bekleniyor. Buna karşın, kiralama yükümlülüğünün bugünkü değeri hesaplanırken ilk yıllarda daha yüksek faiz gideri oluştuğundan ilk yıllarda hisse başına kar/zarar, net varlıklar ve faiz karşılama ve aktif devir hızının azalması bekleniyor.

Yeni standartta, kiraya veren durumundaki şirketler için muhasebeleştirme büyük ölçüde değişmemiş durumda. Faaliyet kiralaması ile finansal kiralama arasındaki fark ise devam etmekte.

Sonraki adımlar

UFRS 16, UMS 17 ve UMS 17 ile ilgili yorumların yerine geçecek olup 1 Ocak 2019 tarihi ve sonrasında başlayan yıllık hesap dönemlerinden itibaren geçerli olacak. UFRS 16 için erken uygulama, UFRS 15 "Müşterilerle Yapılan Sözleşmelerden Doğan Hasılat" standardının da erken uygulanması halinde mümkün olacak.

Geçiş hazırlık döneminde tüm şirketleri mevcut kira sözleşmelerini UFRS 16'nın getirdiği kurallara doğrultusunda inceleyerek paydaşlarını ve yatırımcılarını bu konuda bilgilendirmesi ve yeni standardı nasıl uygulamaya koyacaklarını planlaması gerekiyor. Bu doğrultuda gerek bilgi sistemlerinde gerekse iş süreçlerinde uygulama sırasında gerekecek veriler hazırlanacak şekilde organizasyonel değişikliklere gitmek gerekebilir.

Daha fazla bilgi için sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

kpmg.com/ifrs

Pazar: OYDER

Öne çıkan sonuçlar

- 1 Yetkili satıcıların karlılığı yüksek finansal riskleri ve yatırımları karşılamıyor.
- 2 Değişen tüketici beklentileri ve davranışları en önemli dış faktörlerin içinde, büyük artışla vergi yükleri ve olumsuz kur etkilerinin arkasından üçüncü sıraya yerleşti.
- 3 Yetkili satıcıların en önemli yatırım alanı olan kullanılmış araç ticaretinin internet üzerinden gerçekleşmesi bekleniyor.





KPMG Yorumu

Yetkili satıcılar karlılıklarını yetersiz buluyor

Yetkili satıcılık mesleğinin gelecekteki sorunlarının başında büyük bir farkla karlılığın yüksek finansal riskleri ve büyük yatırımları karşılamaması geliyor.

Bir yandan kur etkisi ve yüksek vergiler gibi konular maliyetleri artırırken öte yandan yoğun rekabet satış fiyatlarını baskı altında tutuyor.

Otomotiv sektörünün gelişmesinin pazarda güçlü bayi ağı ile doğrudan ilgisi bulunuyor. Yetkili bayiler Gümrük Birliği ile birlikte değişen pazar yapısına AB mevzuatı paralelinde bir uyum için ciddi yatırım yaptılar ve özellikle ülke çapında bakım ve servis hizmetlerinde önemli bir düzeye ulaştılar. Ancak günümüzde daha önce açıklanan aşırı talep değişiklikleri orta ve uzun vadeli planlama yapılmasını sınırlıyor ve işlerin kısa süreli hatta günlük planlanması gibi olumsuz bir ortam yaratıyor. Bu durumun son yıllarda gerçekten yeni yatırımlarla kapasite ve hizmet açısından çağdaş düzeye erişen yetkili bayi ağının devamlılığını güçleştirdiği de biliniyor.

Öte yandan Gümrük Birliği kapsamında, 2002 yılındaki AB rekabet mevzuatı ile aynı düzeyde olan yetkili bayi düzenlemesi 2005'ten bu yana yürürlükte. AB bu mevzuatı 2010 yılında yeniledi ancak bu yeni düzenlemenin Türkiye'de ne zaman uygulanacağı konusunda belirsizlik hakim. Bu durum, AB pazarının bir parçası olan ülkemizde yetkili bayilerle imalatçı/distribütör ilişkilerini belirsizlik içinde tutuyor. Bu nedenle Rekabet Kurumu'ndan bir an önce bu konuya bir açıklık getirmesi bekleniyor.

Araç parkının yenilenmesi amacıyla hurda araçlar için özel bir teşvik mekanizmasının kurulması uzun yıllardır tartışılmasına rağmen halen uygulamada değil. Çevre Bakanlığı'nda hazırlıkları devam eden çalışmanın kısa gelecekte yetkili bayi ağı üzerinden yürürlüğe girmesinin de sektöre yeni bir hareket getirmesi bekleniyor. Bu uygulama araç parkının hızla

gençleşmesine de önemli katkı yaparak, eski araçların çevreye olumsuz etkilerini azaltacak.

Değişen tüketici beklentileri ve davranışları önem kazanıyor

Yetkili satıcıları etkileyen en önemli dış faktörler arasında vergi politikaları, ekonomi ve kur etkileri geçen yıl olduğu gibi ilk sırada yer alıyor. Ancak bu sene gözlemlediğimiz en büyük artışı, değişen tüketici beklenti ve davranışları göstererek üçüncü sıraya yükseldi.

Yetkili bayiler artan rekabetin yanı sıra hızla değişen tüketici isteklerini karşılamakta farklı bir pazar gelişimini yakından izliyor. Bu durum değerlendirmelere de yansımış görünüyor. Bu gelişme özellikle yeni nesil tüketicilerde daha fazla izleniyor. Tüketici, bayiden daha fazla hizmet ve seçenek sunmasını bekliyor.

Öte yandan pazarda artan marka ve model seçenekleri de bayilerin showroomlarında daha fazla modelle tüketicinin karşısına çıkmasını gerektiriyor.

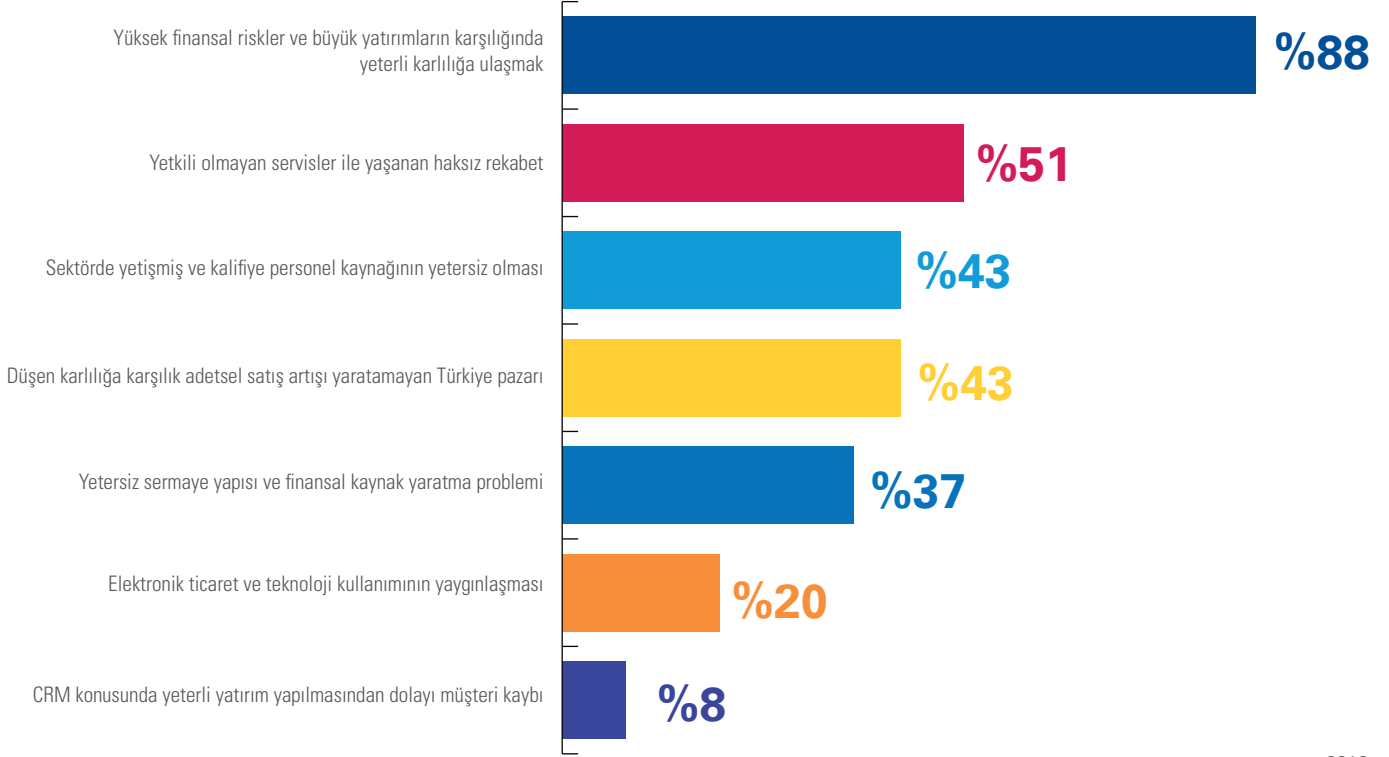
Kullanılmış araç ticareti e-ticaret yapısına dönüşecek

Yetkili satıcılar profesyonel olarak kullanılmış araç (2. el) satış organizasyonu kurmayı hedefliyor. %88 ile bu konu yetkili satıcıların yatırım eğilimlerinin başında geliyor. Bu satışların elektronik ticaret sistemi üzerinden yapılması bekleniyor.

Yeni araç satışlarında kullanılmış aracın uygun bedelle değişimi müşteri için kolaylık sağlıyor. Bayinin bu araçların satışını internet üzerinden hızla gerçekleştirmesi de, işletmede nakit yönetimi açısından önem taşıyor.

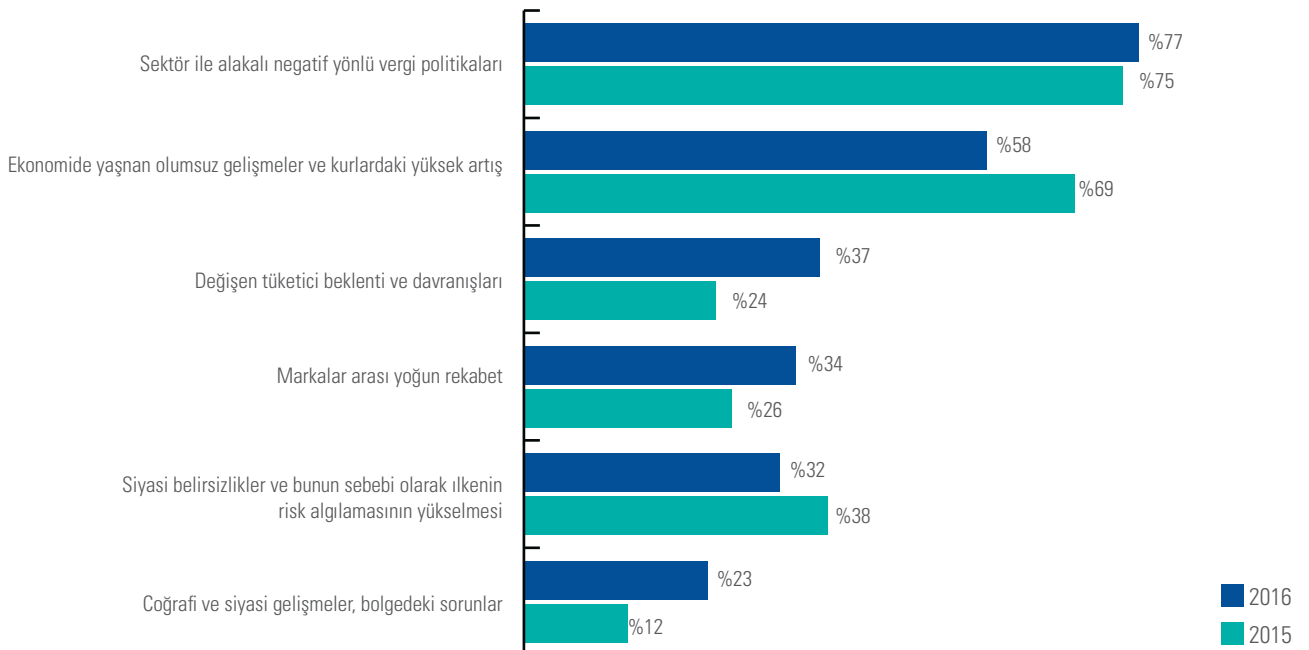
Ancak e-ticaret çok farklı bir iş modeli gerektiriyor. Yetkili satıcıların bu alana girip başarılı olabilmeleri için güçlü ortaklara ihtiyacı olacaktır.

Yetkili satıcılık mesleğinin gelecekteki sorunları



2016

Yetkili satıcılık mesleğini etkileyen dış faktörler



2016

2015

Pazarın Bakışı



Murat Şahsuvaroğlu

OYDER Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Her yıl KPMG tarafından düzenlenen ve sektörümüzün geleceğine ışık tutan bu değerli araştırmanın bu yılki sonuçlarını değerlendirmeden önce, başta KPMG uzmanları olmak üzere katkıda bulunan herkese teşekkürü borç biliyorum. Bu sonuçlar, her sene içinde yaşadığımız sıkıntı ve beklentileri oldukça sade ve gerçek bir şekilde gözler önüne seriyor. Sanırım hepimizin bu beklentilerden hareketle pozisyonumuzu belirlememiz ve buna göre hareket etmemiz işlerimizin sürekliliği açısından en büyük rehber niteliğini taşıyor.

Bu yılki sonuçlara kısaca göz atarsak, sektörümüzün temel dinamiklerinin aynı kaldığı ancak artan satış rakamları ile daha fazla iyimserliğin hakim olduğu sonucunu çıkartabiliriz.

Herkesin çok yakından bildiği gibi sektördeki gerek satın alma vergileri gerek kullanım vergileri tüm Avrupa'nın en yüksek seviyelerinde bulunuyor. Özellikle uygulamakta olduğumuz ÖTV oranları ile kullanıcılar üzerine çok ciddi bir vergi yükü oluşturmuş bulunuyoruz. Yıllardır söylediğimiz gibi bu vergi oranlarının sürekli yukarı doğru güncellenmesi ile ülkemiz gerçek satış potansiyelinin yansıtamaması gibi bir sorun yaşıyor.

Avrupa ortalamalarında gördüğümüz gibi yeni araç satın alma vergilerinin %20-25 seviyelerine indirilmesi halinde yıllık satış rakamlarının 2-3 yıl içerisinde bugünün 2 katına ulaşması bir hayal değil. Ancak makro ekonomimiz açısından dış ticaret açığının artması korkusu nedeniyle bir türlü düzenleme yapılmaya cesaret edilememesi önümüzdeki en büyük sorun olarak durmaya devam ediyor.

Bütün bunlarla birlikte bu sene ilk kez yıllardır konuştuğumuz 1 milyonluk pazar hedefini yakalamış olmamız da gelecek için ümit verici. Gerek binek otomobil satışlarındaki kalıcı artış gerek yeniden

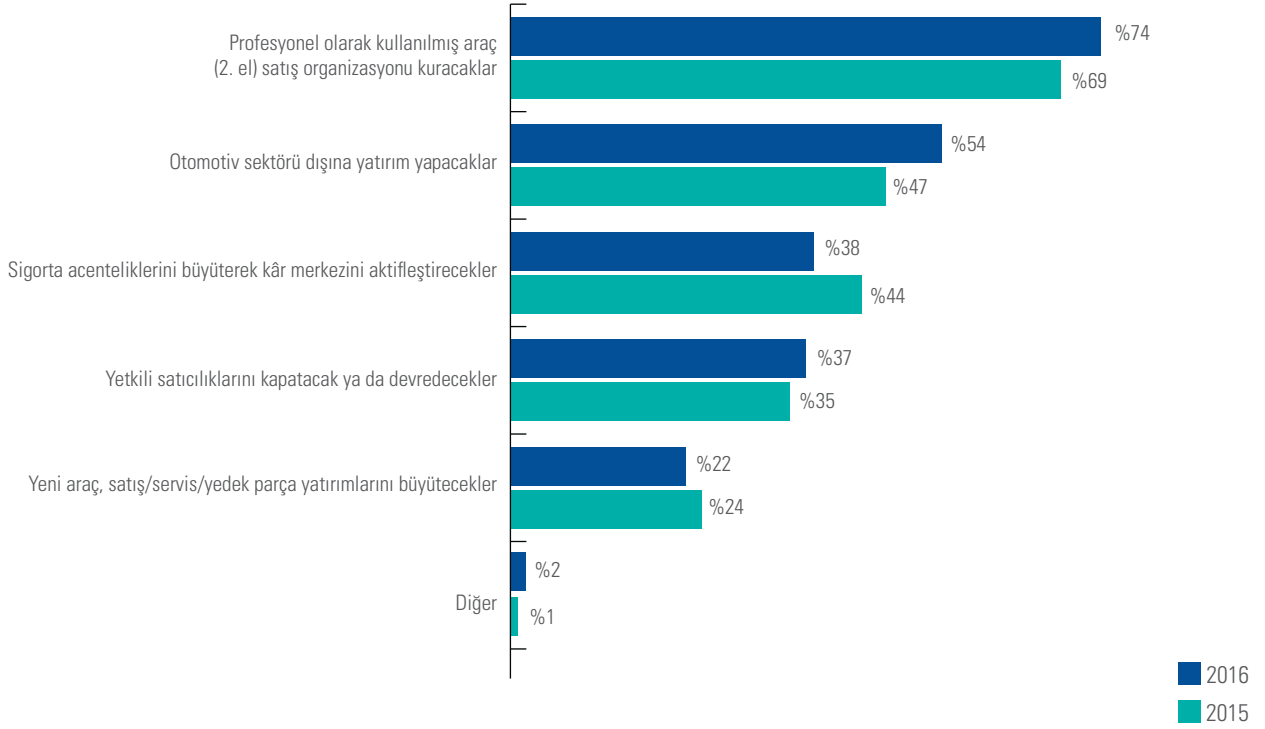
canlanan hafif ticari araç pazarındaki gelişmeler, önümüzdeki yıllarda büyük ekonomik ve siyasi çalkantılar olmaması halinde 1 milyon ve üzerinin korunacağı sinyallerini veriyor.

Yeni yatırımların ülkemize çekilmesi açısından çok büyük önem taşıyan iç pazar büyüklüğünün 1 milyon adet ve üzerinde sabitlenmesi ülkemiz için gelecek açısından ümit verici bir durum. Bununla birlikte küresel rekabet ortamında başarılı olabilmek için dikkat etmemiz gereken BRIC ülkelerindeki gelişmeler de sektörümüz açısından önem taşıyor.

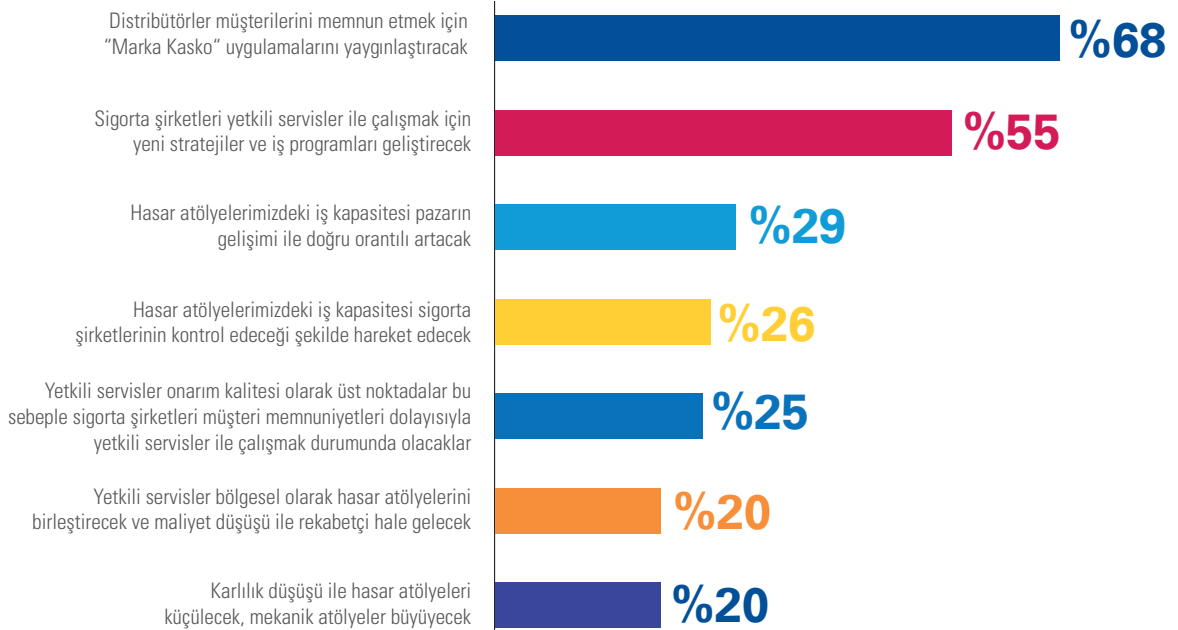
Özellikle Çin ve diğer büyük ekonomilerin otomotiv sektörüne girmek için yaptıkları denemeler, gelecekte pazarlarda hakim olmaları açısından takip edilmeli. Çin markalarının Avrupa ve Türkiye pazarlarına kuvvetli şekilde girmeleri, pazar stabilizasyonunu etkileyebilecek bir gelişme olabilir. Bu durumda öncelikle Doğu Avrupa ve Kuzey Afrika ülkeleri, Avrupa'ya giriş için kullanılabilecek ülkeler olarak öne çıkıyor.

"Avrupa ortalamalarında gördüğümüz gibi yeni araç satın alma vergilerinin %20-25 seviyelerine indirilmesi halinde yıllık satış rakamlarının 2-3 yıl içerisinde bugünün 2 katına ulaşması bir hayal değil."

Yetkili satıcıların yatırım eğilimleri



Yetkili servis hasar atölyelerindeki işlemlerdeki değişim beklentileri



Pazarın Bakışı

Özgür Tezer

OYDER Genel Sekreteri



Türkiye otomotiv sektörü 2015 yılını iki genel seçim, kur artışı, FED faizi belirsizliği ve faiz artışı gibi birçok olumsuz sayılabilecek duruma rağmen üretim, ihracat ve satışta rekor rakamlarla kapatmayı başardı.

Bu yıl sektörümüz bir önceki yıla göre %26 büyüyerek 1 milyonu aşmış oldu. Bunun yanı sıra toplam otomotiv üretiminde Avrupa 6'ncısı olan ülkemiz, tarihinde ilk kez 1 milyon 359 bin adetlik üretim gerçekleştirerek ülkemizin sanayi verilerinin büyümesine önemli bir katkı yaptı. Dünyada yaşanmaya devam eden ekonomik krize rağmen sektör AB ülkelerinin yanısıra yeni pazarlar yaratarak, ürettiğimiz her 100 aracın 73 adedini ihraç etme başarısını da gösterdi. Böylelikle her geçen yıl yeni başarılar elde eden otomotiv sanayimiz, ülkemizin toplam ihracatının yüzde 15'ini oluşturarak tüm sektörler arasında ilk sıradaki yerini korumuş oldu.

Önümüzdeki dönemde kişi başına düşen milli gelirin artışı ile birlikte Türkiye otomotiv pazarı çok daha fazla büyüyecek ve oldukça geride olduğumuz her 1000 kişiye düşen otomobil sayısı da yukarılara taşınacaktır. Ayrıca, güçlü üretim ve iç pazar yapısı olan ülkelerde yeni yatırımların yapılmasının önünü açtığı görülüyor. İç pazarımız güçlendikçe dünyanın önemli markalarının ülkemize yatırım yaparak istihdama katkı sağlayacaklarını umuyoruz.

Her 1000 kişiye düşen araç adedini görmek için basit bir hesap yaparsak, bugün Türkiye'de halen trafikte 19 milyon 800 bin adet motorlu kara taşıtı bulunuyor. 78 milyon nüfus yapımıza göre ülkemizde her 1000 kişiye düşen araç sayısı 250 adet oluyor ve bunlardan 129 tanesi binek otomobil. Bu rakam AB ülkeleri ortalamasının çok altında. AB ülkeleri ortalaması 650 iken komşumuz Bulgaristan'da bile bu oran 400'ün üzerinde. Ülkemizin hem demografik yapısı hem de muazzam ticari potansiyeli dolayısıyla önemli bir pazar olmayı sürdüreceğini görebiliyoruz.

Sektörümüzdeki olumlu gelişmeler yalnızca sıfır otomobil satışında değil, ikinci el satışlarında da görüldü. TÜİK verilerine göre son 12 ayda 4,4 milyon adet ikinci el binek otomobil el değiştirmiş durumda. Dolayısıyla 2015 sıfır binek araç satışının 725 bin adet olduğu bir yerde 4,4 milyon adet ikinci el otomobil satılması bu pazarın önemini her geçen gün daha da artıracığını gösteriyor.

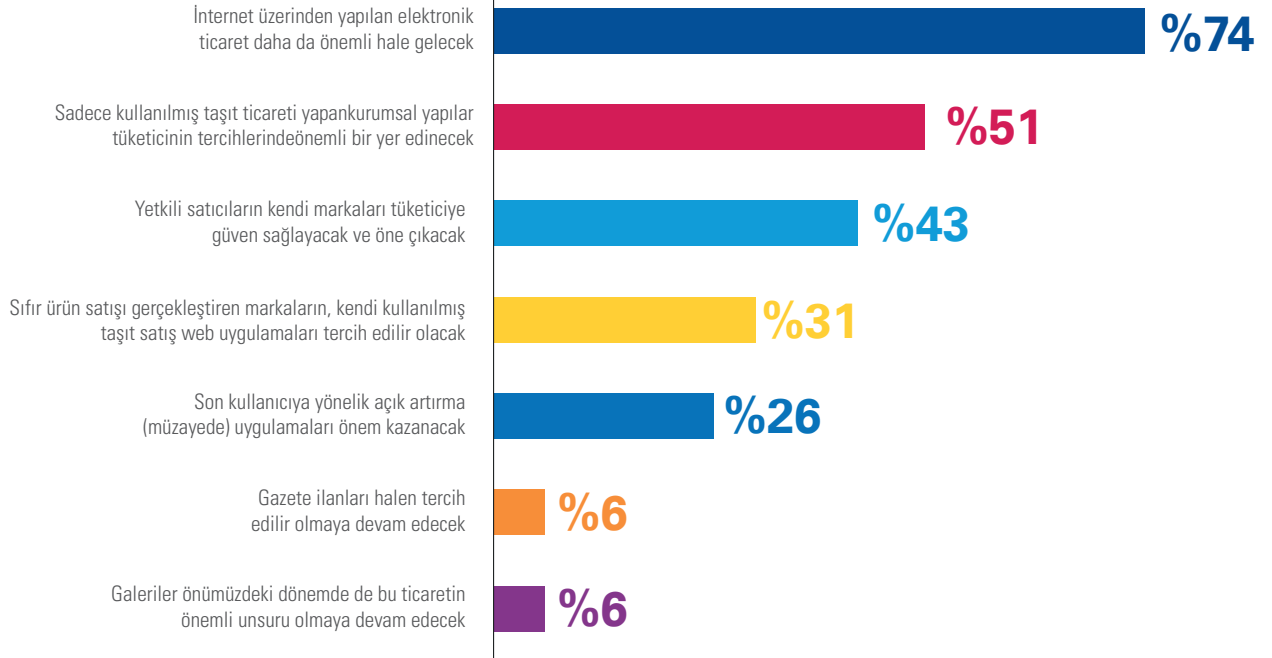
Uzun zamandır üzerinde hassasiyetle durduğumuz 20 yaş üstü araçların hurda statüsünde dönüşüm merkezlerine gönderilmesi konusu her geçen gün daha da önem kazanmaya devam ediyor. Bu araçların gerek önemli güvenlik sorunları yaratmaları gerekse çevresel tahribatta önemli bir etken olmaları dolayısıyla trafikten çekilmeleri ile ilgili devletin alacağı stratejik kararlar sektörün yukarı yönlü ivmelenmesini hızlandıracaktır. Ekonomik ömrünü tamamlamış araçlara yönelik yapılacak bir düzenleme hem trafiği rahatlatarak hem karayollarında daha güvenli araçlar ile seyahat edilebilmesini hem de bugün gündemde olan hava kirliliğine karşı etkili bir önlem alınabilmesini sağlayacak. Ayrıca bu karar ile otomotiv sektörü de olumlu bir gelişim içine girecektir.

Yetkili Satıcılar açısından bir değerlendirme yaptığımız zaman ise hedef baskıları ve son dönemde tekrar ortaya çıkan spot araç satışları, süreç yönetimindeki sıkıntılar ve yeni yasal zorunluluklar nedeniyle artan ilave maliyetlerin yarattığı ortam, rekor senesinde bile bayiler açısından kârsız bir dönem yaşanmasına neden oldu. Bu kârsızlık yeni yatırımların önünde engel teşkil ediyor ve istihdam sağlamada yeni iş imkanları açılmasını engelliyor.

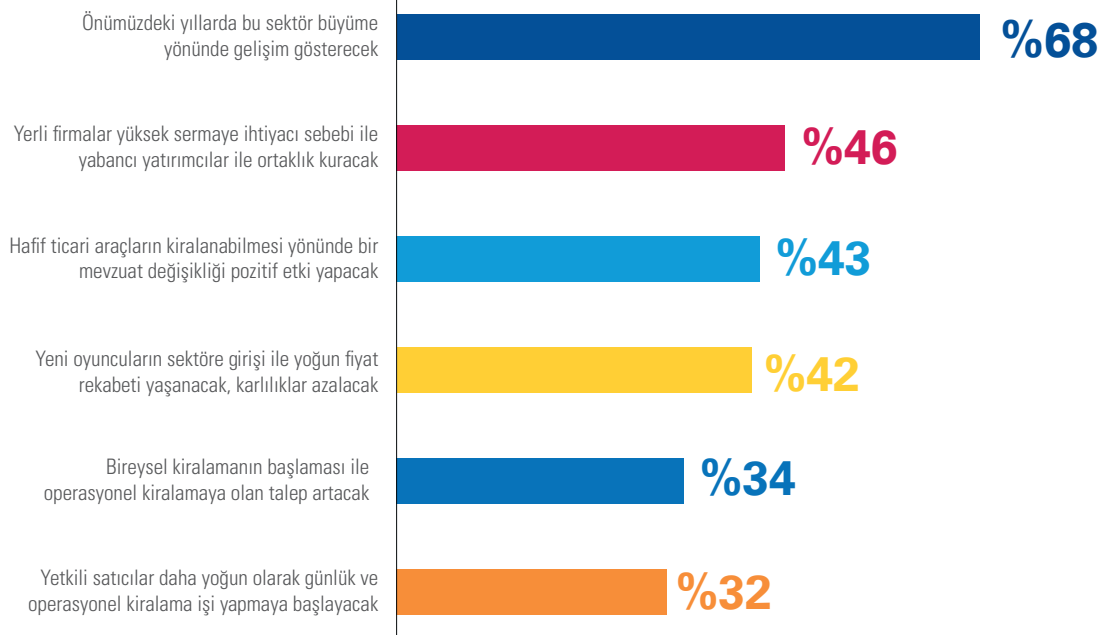
KPMG ile yaptığımız bu değerli çalışmada emeği geçen tüm arkadaşlarımıza çok teşekkür etmek istiyorum.

"TÜİK verilerine göre son 12 ayda 4,4 milyon adet ikinci el binek otomobil el değiştirmiş durumda. Dolayısıyla 2015 sıfır binek araç satışının 725 bin adet olduğu bir yerde 4,4 milyon adet ikinci el otomobil satılması bu pazarın önemini her geçen gün daha da artıracığını gösteriyor."

Kullanılmış taşıt ticaretinde tüketici tercihleri



Operasyonel kiralama sektörünün geleceği



Özel Bölüm Geleceğin İş Modelleri



Dijital çağın yol ayrımında otomotiv endüstrisi

Günümüz otomotiv pazarında artık satın alma kararlarının geleneksel yöntemlerle verildiği, müşteri davranışının ürün ve teknolojiye odaklı ve öngörülebilir olduğu dönem geride kaldı. Artık OEM'ler (Otomotiv Endüstrisi Üreticileri) değişik iş modellerinde müşterilerinin yaşam tarzlarını yansıtmak zorunda.

Bilgi işlem teknolojilerine her geçen gün daha bağımlı hale gelen müşterilerin en önemli gündelik kaygılarının başında, harcanan zamanı ve masrafı olabildiğince azaltırken, yaşam kalitesini hızla artırmak geliyor.

Bilişim teknolojilerine kolay bağlanabilirlik, bir yandan yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlarken, diğer yandan da sanayi dışındaki yeni oyuncuların doğrudan müşteri ilişkileri geliştirmesine imkân veriyor.





Günlük yaşamda orta yaşlarda, evli, kariyer sahibi ve büyük şehirde yaşayan biri;

- Her sabah akıllı telefonla ve sabit zaman yerine hızlı göz hareketlerini (REM) takip eden bir sağlık bandının belirlediği en uygun zamanda uyanıyor.
- İlk iş, telefonunu uçuş modundan çıkarıp internete bağlanmak. Otomatik çalışan radyo duygu durumuna uygun şarkıları çalmaya başlıyor.
- Akıllı saatin atlama düğmesi sayesinde, beğenmediği şarkıları dinlemek zorunda kalmıyor.
- Haber sayfalarına ulaşmak için arama yapmadan, iletişim geçmişine göre en çok kullandığı sayfalar otomatik olarak evdeki bütün dijital cihazlar üzerinde görüntüleniyor.
- Günlük yardımcı cihazı, para ve zaman tasarrufu sağlamak ve yaşam kalitesini artırmak için gerekli bütün ayarlamaları yapıyor.
- Akıllı saat, ajanda kayıtlarını kullanarak titreşiyor ve işe zamanında yetişmek için beş dakika içinde yola çıkması gerektiğini hatırlatıyor. Ancak maliyet konusunda yaptığı detaylı hesaplamalar sonrasında otomobilini elden çıkarmış ve bir süredir aracı yok.
- Dijital asistanı en yakın araç paylaşma hizmetlerinin nerede olduğu bilgisine sahip. Ancak güncel trafik verileri dikkate alındığında metroyu kullanmanın daha mantıklı olacağı tavsiyesinde bulunuyor.
- Önemli bir randevusu ve zamanı kıymetli olan kişi, A noktasından B noktasına gitmek için duruma göre en uygun ulaşım aracını kullanıyor.
- Metroda yolculuk yaparken bir yandan alışveriş de yapıyor çünkü dijital asistanı en sevdiği ayakkabı markasının bir internet mağazasında indirimli fiyatlarla satışa sunulduğunu tespit etmiş.

Birkaç yıl önce, bu kişi otomotiv üreticileri açısından ideal müşteri olacaktı. Ancak yukarıdaki gibi bir yaşam tarzına sahip müşterilerden otomotiv üreticilerinin sürdürülebilir bir şekilde gelir elde etmesi nasıl mümkün olacak? Bu çok kolay değil.

Aslında bu senaryo çok uzakta değil. Artık çoğu potansiyel müşteri için bu senaryo şimdiden gerçekleşmiş durumda. Peki, çözüm yolu ne? Artık OEM'lerin son derece karmaşık bir otomotiv ürünü üreticisi olmaya ek olarak aşağıdaki alanlarda da hızla genişlemesi gerekiyor.



Araç üreticisi mi bilişim uzmanı mı?

Bilişim uzmanı olabilmek için OEM'lerin iş modellerindeki üretime ve satışa dönük bütün unsurları kontrol edebilmeleri gerekiyor. Otomobil hala dünyanın en karmaşık sanayi ürünü. Üreticiler, artan karmaşıklık ve daima yeni unsurlar ekleme ihtiyacına rağmen tasarım ve üretimdeki etkinliklerini yıllarca sürdürme başarısını gösterdi. Aynı şekilde, bayilik, satış sonrası ve servis gibi satışa dönük unsurlar üzerindeki yönetimi de büyük oranda sürdürdüler.

Dolayısıyla araç üreticisi etiketinin olumlu yanı, otomotiv üreticilerinin temel ürünlerinin ve teknolojik yetkinliklerinin sunduğu rekabet avantajından faydalanmaya gelecekte de devam edeceklerini göstermesi oluyor. Bu, özellikle de markaları ve müşterilerini elde tutma potansiyeli nispeten zayıf olan OEM'ler için geçerli.

Ancak bu OEM'ler için Apple veya Google gibi yüksek teknoloji şirketlerinin araç "mobil veri odası" tedarikçisi olmak önemli bir iş stratejisi olabilir. Çünkü yüksek teknoloji şirketleri riskli ve sermaye yoğun bir iş olan otomobil üretimi ve satışa işine uzun vadede de olsa girmek istemeyebilir.

Başarılı bir bilişim uzmanının özellikleri neler?

Bilişim uzmanı olabilmek için otomotiv üreticilerinin üretime ve satışa dönük süreçlerindeki geleneksel ve yeni unsurları akıllı bir şekilde birleştirmesi

gerekir. Çok sayıda yeni oyuncunun sektöre dâhil olduğu bir ortamda, sadece müşterilerin veri merkezi olarak en fazla tercih ettiği otomotiv üreticileri bilişim uzmanı unvanını koruyabilecek.

Bilişim sektöründen gelecek yeni rakiplerin hızına ayak uydurabilmek için "nesnelerin interneti" tek başına yeterli değil...

Yakın geçmişteki en başarılı iş modellerine baktığımızda, otomotiv endüstrisindeki iş modellerinin başarısını belirleyen en önemli faktörün, yaygın kanının aksine "nesnelerin interneti" değil, "davranışların interneti" olacağını öngörmek mümkün. Sadece "nesnelerin interneti"ne bağlı olarak çalışan bir araba, birbirine bağlı hareketli ve hareketsiz veri odalarından oluşacak geleceğin ekosisteminde çok sayıda donanım cihazından biri olmanın ötesine geçemeyecek. "Davranışların interneti"nden gelecek araç ve müşterilerle ilgili davranış verileri ise ölçeklenebilir ve sürdürülebilir gelir akımları oluşturmada çok önemli rol oynayacak. Asıl önemli soru, bu gelirin kime doğru akacağı.

"Davranışla ilgili internet verileri"; ölçeklenebilir ve sürdürülebilir yeni gelir kaynakları oluşturmada çok önemli rol oynayacak.

Gelecekteki iş modellerinde en fazla gelir potansiyeli, bu alandaki bağlanabilirlik artışından gelecek.

Konum bazlı satış: Konum bilgilerinin ve iyi seçilmiş işbirliği ortaklarının akıllı bir şekilde kullanılmasıyla, A noktasından B noktasına seyahat esnasında müşterilere

ilginç seçenekleri bir teşvik unsuru olarak sunmak mümkün olabilir.

Davranış bazlı satış: Bunu bir adım ileri taşırsak, araç kullanıcılarının günün veya haftanın belli zamanlarındaki davranışlarını bildiğimizde, araç ve müşteri verilerini akıllı bir şekilde birleştirerek özelleştirilmiş hizmetler sunmak mümkün olabilir.

Sunulacak hizmetler araç ve müşteri verileri yenilikçi bir şekilde kullanılarak belirlenirse, araç satışı ve servisinin ötesine geçen yeni gelir alanları oluşturabilir. Ayrıca, bu sanal hizmetler son derece ölçeklenebilir nitelikte olacak ve nispeten düşük yatırım ve sermaye maliyeti gerektirecek. Ancak bu durum, söz konusu hizmetlerin sektör dışındaki oyuncular açısından da son derece cazip olduğu anlamına geliyor.

Bağlı finansman şirketleri OEM'lerin yeni iş modelini nasıl destekleyebilir?

OEM'lere bağlı finansman şirketlerinin, müşteriler açısından tek finansman sağlayıcısı ve satışa yardımcı bir birim olduğu günler geride kaldı. Koşullar değişti ve bundan sonra da büyük bir hızla değişmeye devam edecek.

Bağlı şirketler bütün OEM'ler açısından vazgeçilmez ortaklar haline gelecek. Sürekli büyüyen ve otomotiv ürün döngüsünde hem üretime hem de satışa dönük alanları kapsamaya başlayan otomotiv finansmanı sektöründe kendi paylarını alacak.

Yeniden finansman ve yatırım girişimlerini kolaylaştırdığı için bankacılık lisansı almak standart uygulama haline gelecek.

Rekabet avantajı ve temel yetkinlik olarak veri güvenliği

Dijital çağda orta ve büyük ölçekli işletmelerin tamamı gittikçe artan miktarlarda veri topluyor, paylaşıyor ve değerlendiriyor. Geçtiğimiz birkaç yıl içinde yaşanan güvenlik sorunları, hem dijitalleşme süreçlerinin yeni iş modelleri ve fırsatları yarattığını hem de yeni strateji ve konseptlerde siber güvenliğin baştan itibaren en önemli bileşenlerden biri olması gerektiğini gösterdi.

Geleceğin iş modellerinde en önemli unsur, araç, çevre ve müşteri verilerinin akıllı bir şekilde birleştirilmesi olacak.

Bir otomobilin dev bir veri üretme makinesine dönüşmesi ancak içindeki sürücü ve yolcuların, onların davranışlarının ve bulundukları sosyal ve fiziksel ortamın birlikte dikkate alınmasıyla mümkün olabilir. Bu konuda atılacak ilk adım, üretime dönük verilerle satışa dönük veriler arasında bir ayrım yapmak ve üretilen verilerin kimin mülkiyetinde olacağını belirlemek.

"Veriye dayalı bilişim uzmanı" iş modelinin başarılı olması için OEM'ler güçlü bir markaya ve müşterileri elde tutma kabiliyetine sahip olmalı.

Müşterilerin kendi verilerinin kıymeti konusunda gittikçe bilinçlendikleri dikkate alındığında, birinci sınıf üreticilerin veriye dayalı bilişim uzmanı iş modellerini hayata geçirmeleri hızlanabilir. Bunu yapmaları durumunda sahip oldukları güçlü marka imajı sayesinde araç ve müşteri verilerine erişme konusunda rakiplerine karşı avantajlı konuma geçecekler. Birinci sınıf üreticilerin, sektör dışından gelen üçüncü partilerle rekabetlerinde en önemli avantajlarından biri, kişisel verilerin kullanımı konusunda müşterilerin bu üreticilere internet ve teknoloji şirketlerinden daha fazla güvenmesi olacak. En azından bazı müşterilerin konuya bakışı şu şekilde: "Aktif ve pasif güvenlik özellikleri ve sürücü yardım sistemleriyle yıllardan beri benim güvenliğimi koruyan bu şirkete verilerimi de gönül rahatlığıyla emanet edebilirim." Buna karşın, iş modelleri düşük fiyatla daha fazla sayıda müşteriye satış yapmak üzerine kurulu olan ve müşteri ara yüzünü bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründen gelen yeni rakiplere bırakmak zorunda

kalan üreticilerin, ürün ve teknoloji odaklı iş modellerine ağırlık vermesi daha mantıklı bir tercih olacak.

Gelecekteki değişiklikler rakamlara nasıl yansiyacak?

Yeni araçların internet bağlantısı ile ilgili yapılan tahminlere göre, OEM'ye bağlı bağlantı çözümleri (yani bilişim uzmanı modeli) 2022'de küresel yeni otomobil pazarının yaklaşık yüzde 40'ını oluşturacak. Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Japonya ve Güney Kore'de ise bu pazarların nispeten olgun yapısından dolayı daha yüksek pazar payları görülecek. Üçüncü partilerin sağladığı ve kısmen veya tamamen entegre çözümlere sahip araçların (yani araç üreticisi iş modelinin) pazar payının ise yüzde 52 olacağı tahmin ediliyor.

Müşteri davranışı ve hizmet sağlama üzerine kurulu bir iş modeli, geleceğin otomotiv üreticileri açısından ne anlama geliyor?

Bilişim uzmanı olabilmek için otomotiv üreticilerinin orta ve uzun vadede ilgilenen bütün şirketlere araç ve müşteri bilgileri sağlayan güvenilir birer sanal veri tedarikçisine dönüşmeleri gerekecek.

Bu senaryonun hayata geçebilmesi için ilk olarak müşterilerin "Araba benim arabam, veri de benim verim" anlayışına sahip olması, sonra da "Bu verileri emanet edebileceğim en güvenilir şirket, kullandığım otomobilin üreticisidir" demesi gerekir.

Bugünden bakıldığında aşılması gereken en büyük zorluk, müşterileri verilerini ücretsiz olarak isteyen bütün tarafların kullanımına açmaktansa sadece OEM ile paylaşmaya ikna edecek akıllı ve etkin bir

teşvik sisteminin oluşturulmasıdır. Teşvik sistemi oluşturulurken elbette kültürel özellikler ve piyasaların kendine özgü şartları da dikkate alınmalı.

Otomotiv üreticilerinin başarılı olabilmesi için güncellenebilirlik şart.

Otomotiv endüstrisi geri dönüşmez bir yola girmiş bulunuyor. Ürünün yaşam döngüsü boyunca müşterilere yardımcı olacak hizmet odaklı yeni işlevlerin eklenebilmesi için, ürün geliştirme süreçlerinin bazı kısımlarının parçalı ve güncellenebilir olması şart.

Ar-Ge faaliyetlerinde araca bağlı ve araçtan bağımsız donanım ve yazılım özelliklerine nihai şeklinin verilmesi konusunda esnek davranılması, gelecekte müşteri beklentilerini hızlı bir şekilde karşılayabilmek açısından da önemli. "Nesnelerin interneti"ne bağlı olarak, sadece güvenlik ve verimlilik esasına göre çalışan navigasyon sistemleri gibi araca entegre ve kar marjı yüksek temel özelliklerin eklenmesinin tek başına yeterli olmayacağı açık. Gelecekte müşteri arayüzünde sürdürülebilir gelir elde edebilmek için, sürücünün ve yolcuların A noktasından B noktasına olan seyahatlerini verimli bir şekilde kullanmalarını sağlayacak ilave özelliklerin de eklenmesi şart.

İnsan-makine arayüzündeki BİT ekipmanının (ağ teknolojisi, ekran,vb.) entegrasyonu için farklı bir hızda çalışan ayrı bir ürün geliştirme sürecinin olması gerekiyor. Bu sürecin en önemli özelliği, kullanılan bütün bileşenlerin modüler veya parçalı bir yapıya sahip olması, dolayısıyla kolaylıkla değiştirilebilir veya eklenebilir nitelikte olmasıdır.



Gelişme Hızı İkilemi

Otomotiv sektöründeki yenilikler açısından ne anlama geliyor?

Geçtiğimiz yüz yılda otomotiv endüstrisi birçok teknolojik yeniliğin kaynağı olurken, bir yandanda sağlam bir bilgi birikimi meydana getirdi. Otomobiller zaman içinde tasarım-üretim ve satış- pazarlama alanlarında büyük bir dönüşüm geçirerek günümüzde teknoloji harikası araçlar haline geldi. Değer zincirine yeni yeni girmeye başlayan bilişim teknolojilerinin gelecek 10 yılda çok farklı ve geçtiğimiz yüz yıldakinden çok daha büyük değişimlere yol açacağı tartışılıyor.

Bu nedenle bilişim teknolojilerinin otomotiv alanında tıpkı cep telefonlarında olduğu gibi, büyük bir hızla uygulama alanı bulacağı öngörülmüyor. Çoğu geleneksel otomotiv ekosisteminin dışından gelen ezber bozan yenilikçiler müşterilerin beklentilerini daha da arttırarak, yeni ihtiyaçlar üretiyor. Uber ne zaman isterlerse kullanabilecekleri bir arabanın daima yakınlarda olduğunu gösterdiğinde veya iPhone müzik, internet ve telefon hizmetlerini estetik bir cihazda birleştirdiğinde, tüketiciler “hep böyle bir şey istediklerini” keşfediyor. Ezber bozan yenilikler yeni talepler yaratıyor.

Teknoloji şirketlerine yapılan rekor seviyedeki yatırım da dikkate alındığında, modern zamanlarda örneği görülmemiş hızla ilerleyecek bir yenilikler çağına girmek üzere olduğumuz açık.

KPMG kısa süre önce yayımladığı raporunda “gelişme hızı ikilemi” [clockspeed dilemma] olarak adlandırılan yeni bir konuyu tartışmaya açıyor. Gelişme hızı ikilemi aslında zaman kavramının otomotiv endüstrisi için de göreceli bir kavram olduğunu vurguluyor. Motorlu taşıtların -40 dereceden 55 dereceye kadar bütün sıcaklıklarda her koşulda, her yerde, her zaman Altı Sigma kalitesiyle çalışabilmesi için tüm üretim tesislerinin belli bir “gelişme hızı” ile çalışması gerekiyor.

Günümüzde hem bu gelişme hızı arttı hem de birbirinden farklı gelişme hızlarına ayak uydurma zorunluluğu ortaya çıktı. Gelişme hızının artması ve çeşitlenmesi, büyük teknoloji şirketlerinden yeni kurulan şirketlere kadar ekosisteme çok sayıda yeni oyuncunun girmesinden kaynaklanıyor. Tüketici davranışındaki ve rekabet dengesindeki değişimler, özellikle de talebe bağlı mobilite, otonom araçlar ve bağlanabilirlik alanlarında otomotiv sektöründeki yenilik hızını artırıyor. Bu alanların her birinde yenilik farklı ve artan hızlarda gerçekleşiyor ve bu durum otomotiv sektörünü farklı gelişme hızlarına ayak uydurmaya zorluyor.

Yeni rakiplerden bazıları çok daha büyük ölçek ekonomilerine sahip. Bütün bunların bir sonucu olarak müşteriler sürekli yeni, farklı heyecan uyandıran, görünüşü de havalı ama aynı zamanda hala yüksek kalite standartlarına sahip araçlar talep ediyor. Farklı hızlara ayak uydurma ihtiyacı olarak tanımlanan gelişme hızı ikilemi de buradan doğuyor.

Günümüzün otomobil dünyasında yapılacak mekanik ve bilişim alanındaki yenilikler, ulaşım sektörü ile birlikte insanların gündelik hayatlarını derinden etkileyecek sonuçlar doğuracak. Kent yaşamının hızla genişlemesi sonucu insanların ulaşım ihtiyacı da artıyor. Müşteriler yeni araçların yakıt ekonomisi, güvenlik ve estetik açılarından önceki modellerden daima daha iyi olmasını bekliyor. Bunun yanında yenilik hızının artması, tüketicilerin “havalı dinamik deneyim” yaşama talebinden kaynaklanıyor. Çünkü tüketiciler son olarak, arabalarının kendilerini “iyi hissettirmesini” beklemeye başladı.

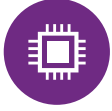
“Havalı dinamik deneyimin” yenilik yaptıрма ve piyasaları dönüştürme gücü hafife alınmamalı; havalı, dayanıklıyı alt edebilir.

En önemli değişiklikler: Büyük fırsatlar



Kat edilen kişisel mesafe artacak

Farklı yaş gruplarındaki tüketiciler ulaşım konusundaki davranışlarını değiştiriyor, bu da kat edilen toplam mesafeler üzerinde büyük bir etki yaratıyor. Yaptığımız tahminlere göre 2050'ye kadar kat edilen mesafe bir trilyon mil veya daha fazla artacak. Bunun da araç satışları, araç sahiplik modelleri, enerji talebi ve altyapı üzerinde şimdiden kestirilmesi güç ama büyük bir etkisi olacak.



Büyük teknoloji şirketleri ve ezber bozan yeni şirketler artık kalıcı

Bir zamanlar orijinal ekipman üreticilerinin (OEM) hakimiyetinde olan piramidin tepesinde şimdi yeni oyuncular da var. Günümüzde otomobil şirketleri, tüketici taleplerindeki değişimi takip eden ve yeni teknolojileri büyük bir hızla piyasaya sürebilen yeni oyuncularla rekabet ediyor.



Kişiyeye özel birinci sınıf araçlar dünyasına hoş geldiniz

Odak gruplarımızla yaptığımız görüşmeler, birinci sınıf araçlarla ilgili beklentilerin demografik özelliklere ve kullanıcı özelliklerine göre değiştiğini gösteriyor. Y kuşağı ile onların çocuklarının birinci sınıf dendiğinde anladıkları, İkinci Dünya Savaşı sonrasında doğan "baby boomer" kuşağının anladığından farklı. Dört tekerli bir ofis mi? Hareketli bir eğlence merkezi mi? 0'dan 60 kilometreye 3 saniyede çıkmak mı? Otomotiv üreticilerinin, tüketici taleplerindeki bu ayrışmayı dikkate alması şart.



Sürekli değişen geleceğe ayak uydurmak için esnek bir mimariye sahip olun

Araçlarınızın gelişmekte olan bütün teknolojiler için bir arayüz olarak işlev görebilmesi, esnek bir mimariye sahip olmalarıyla mümkün. Yoksa kimse sattığınız aracı almaz.



Temel yetkinliklerinizi seçerken akıllı davranın

Bütün alanlarda rekabet edemeyeceğinizi, bütün teknolojik değişimlere hemen ayak uyduramayacağınızı baştan kabullenin. Ekosistem hem çok büyük hem de sürekli değişiyor; kimsenin bütün alanlara yatırım yapacak kadar sermayesi yok.



Ekosistemi merkezden çepere kadar en ince detayıyla öğrenin

Sektör içindeki ve dışındaki, müşteri beklentilerini sürekli değiştiren bütün yenilikçi güçleri yakından takip etmek önemli.



Hatalarınızın kıymetini bilin

İlk denemede herkes hata yapabilir. Küçük hatalar yapmayı, hatada ısrar etmemeyi ve yaptığınız hatalardan ders almayı hedefleyin.

Ekosistemin şimdiye kadar görülmedik şekilde dönüşmekte olduğunu düşünüyoruz... Her şey beklediğimizden daha hızlı geliyor



Geçen yıl, otomotiv endüstrisindeki ekosistemin yapısal bir değişim geçireceğini öngörmüştük. İleri teknoloji şirketlerinin ve yeni kurulan teknoloji şirketlerinin teknoloji sunumu konusunda OEM'lere yetişeceğini ve sektörde devrim niteliğinde değişimler olacağını tahmin etmiştik. Geçtiğimiz yıl içinde bunların hem de beklediğimizden daha büyük bir hızla gerçekleştiğini gördük.

Hemen her alanda yeni teknolojiler ortaya çıkarken, otomotiv üreticileri bunlara ayak uydurmak için birçok alanı birden takip etmek zorunda kalıyor. Gelecekte işlemci gücü beygir gücünden daha önemli olacak. Çabuk hareket edebilen, gelecek odaklı ve yeni teknolojilere, yeni yeteneklere ve yeni stratejik ortaklıklara yatırım yapmaya istekli şirketler kazanacak.

Otomotiv üreticileri ne yapmalı?

Gelişme hızı ikilemi varken nasıl yenilik yapılır?

Bu ikilemin basit bir çözümü ne yazık ki yok. Ancak sektörün değişen yapısında kimlerin kazanıp kimlerin kaybedeceğini belirleyen, kimin yenilikçilik konusunda daha başarılı olduğu olacak.

Çözümün birbiriyle bağlantılı iki aşamadan oluştuğunu düşünüyoruz.



Aşama 1: Değişimin önündeki engelleri kaldırmak



Aşama 2: Şirketi yeniliğin hızına ayak uyduracak şekilde konumlandırmak

Çözüm ayrıntılarda gizli...

Engelleri Kaldırmak

Otomotiv sektöründeki geleneksel oyuncuların çoğu karşılaşılan zorlukların farkında ama bu zorlukların inovasyon kapasitesini nasıl etkilediğini tam olarak anlamış değil. Sürekli inovasyonun ezber bozan sonuçlarının farkındalar ancak değişmemesi gereken asıl işlerle aradaki dengenin nasıl tutturulacağını kimse bilmiyor. Bununla beraber, geçmişte temel yetkinlikler olarak öne çıkmış olan ve bugün yenilik konusunda eksiklikleri hissedilen kültürel ve kurumsal faktörler de var:



Yeni yetenekleri çekebilmek

Sektör bir yandan sahip olduğu uzman işgücünün emekli olmasıyla bilgi birikimi kayıpları yaşarken, bir yandan da genç yetenekleri kendine çekebilme konusunda başarısızlık yaşıyor. Birçok nedenden dolayı otomotiv şirketleri Y kuşağının en yetenekli temsilcilerinin hayallerindeki şirket olma özelliğini kaybetti.



Hatayı ödüllendirmek

İnovasyon riskli bir iştir ve hata yapmadan yenilik de yapılmaz, bu yüzden yenilikçi oyuncular hata yapmanın normal olduğunu bilerek ona göre davranırlar. Otomotiv sektöründe ise düşük riskli değişim planlarını uygulayanlar teşvik ediliyor.



Riske yatırım yapmak

Yenilik, kanıtlanmamış ama sağlam gerekçelerle mali anlamda da risk almayı gerektirir. Sektördeki geleneksel oyunculara detaylı olarak hazırlanmış yatırım getirisi hesapları olmadan adım atmıyor.



Ezber bozan biri gibi düşünmek

Sektördeki geleneksel oyuncular, çok önemli bir inovasyon bile ortaya çıksa, başarılı oldukları alanda değişiklik yapmaya çekiniyor. Apple ise iPhone'u piyasaya sürerken iPod düzenini bozmaktan çekinmedi ve ortaya son derece etkileyici bir sonuç çıktı.



İnovasyon için işbirliği yapmak

Başarılı bir mühendislik geçmişine sahip olan sektörde üreticiler her şeyi kendi içlerinde geliştirmeyi tercih ederek sektör dışı oyuncuların fikirlerinden ve işbirliğinin getireceği dinamizmden kendilerini mahrum bırakıyor.



İnovasyon konusunda küresel farkındalık yaratmak

Sektörün nereden gelirse gelsin inovasyona kucak açması, bunun için de Tel Aviv'den Berlin'e, New York'tan Silikon Vadisi'ne bütün inovasyon merkezlerini yakından takip etmesi gerekiyor.



Özel Analiz

Katılımcıların operasyonel kiralama sektörü ile ilgili olumlu görüşlerini dikkate alarak TOKKDER Genel Müdürü Sayın Türkay Oktay'dan bir sektör analizi hazırlamasını rica ettik.

Ergün Kış

KPMG Türkiye
Otomotiv Sektör Lideri
Denetim, Şirket Ortağı

Türkay Oktay
TOKKDER Genel Müdürü



Operasyonel kiralama sektörü 2015 yılında da hızlı büyümesine devam etti.

Türkiye ekonomik büyüme için dış kaynağa ihtiyaç duyan, kısıtlı kaynaklarını verimli kullanmak zorunda olan bir ülke.

Operasyonel kiralama yöntemi her boyutta işletmeye kaynaklarını etkin kullanma ve verimli çalışma olanağı sağladığı için sektör 2009 yılından beri her yıl %15-20 bandında büyüyor.

Şirketler ve işletmeler tarafından kullanılan araç parkının 2 milyon adetten fazla olduğu ülkemizde operasyonel kiralama henüz bu büyüklüğün %11'ine hizmet verir durumda. Gelişmiş ülkelerde bu oranın %30-45 olması sektörümüzün önemli bir büyüme potansiyeline sahip olduğunu gösteriyor. Ayrıca 2010 yılında Karayolları Kanunu'nda yapılan bir değişiklik ile getirilen özmal şartı nedeniyle ticari araç kiralamıyoruz. Bu durumun yapılacak başka düzenlemeler ile değişmesi durumunda sektörümüzün büyüme potansiyeli daha da artacaktır. Dolayısıyla ekonomide ani bir daralma olmadıkça sektörün büyümesinin önümüzdeki yıllarda da devam etmesini bekliyoruz.

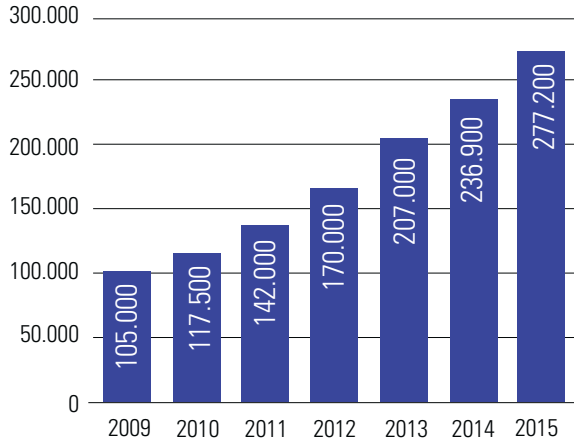
Operasyonel kiralama sektörünün 2015 sonu itibarıyla yönettiği araç parkı 300.000, aktif büyüklüğü ise 20 milyar TL'ye ulaşmış ve toplam ekonomik büyüklük içinde önemli bir pay edinmeye başlamıştır.

Sektörün hizmet verdiği müşteri sayısı ise geçtiğimiz 5 yılda ortalama %35 büyüyerek 40.000'e ulaşmıştır.

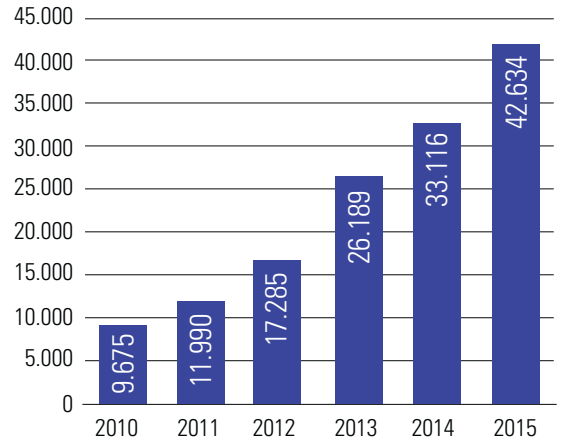
Operasyonel kiralama sektörü otomotiv sektörü ile iç içe çalışan bir sektördür. Otomotiv değer zincirinin her halkasına dokunan sektörümüz satın aldığı araçların bakımını, onarımını servisler aracılığıyla yapıyor ve sektörün büyümesi tüm bu servislere de artan iş hacmi olarak yansıyor.

Sektör 2015 yılında 110.000'in üzerinde binek otomobil alımı yaparak binek otomobil satışları içindeki payını %17 seviyesine çıkarmıştır. Sektörün büyümesine paralel olarak hem satın alınan araç sayısı hem de araç satışlarından alınan payın önümüzdeki yıllarda artması bekleniyor.

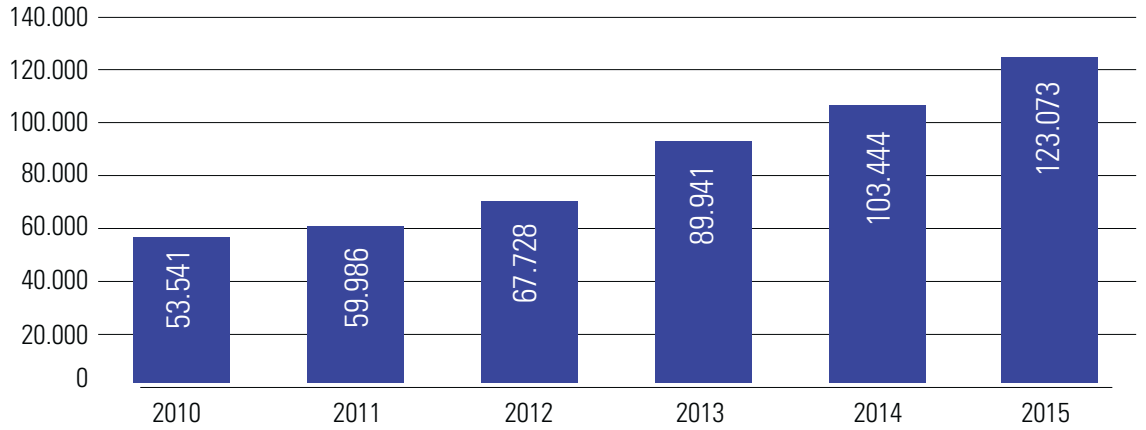
Operasyonel kiralama sektörü araç parkı



Operasyonel kiralama sektörü müşteri sayısı



Araç Alım Adedi



Operasyonel Kiralamanın Geleceği

Dünyada artık sahip olmaktan kullanıma kayan bir paradigma değişikliği yaşanıyor. İhtiyaç duyulan bir ürünü, ihtiyaç duyulan sürede kullanmak, o mal/ürüne sahip olmanın yerini alıyor. Bu da operasyonel kiralamanın hem bireyler hem de kurumlar tarafından daha fazla tercih edilmesine sebep oluyor ve tüm dünyada büyümeye devam etmesini sağlıyor.

Ayrıca mega şehirleşme, artan trafik yoğunluğu ve artan seyahatler operasyonel kiralama sektörünü sadece motorlu araç kiralamaktan çıkarıp müşterilerinin her türlü mobilite ihtiyacını karşılayan çözüm ortakları yapmaya yönlendiriyor.

Teknoloji de mobilite çözümleri için artan oranda kullanılıyor.

Hem firmalar hem de bireyler için zaman ve maliyet yönetimi, verimlilik, güvenlik, çevrecilik gibi kavramlar prestij, konfor gibi unsurların önüne geçmiş durumda. Araç kiralama tercihlerinde daha esnek ürünler ve çözümler talep ediliyor.

Araç paylaşımları, havuz araç kullanımları da giderek daha fazla talep gören hizmetler. Araca sahip olmak yerine ortak kullanmak öne çıkıyor. Şirketler araçların gün boyu kullanılması için havuz sistemleri kurmaya ve ihtiyaca göre rezervasyon yapılarak daha küçük bir araç parkıyla ulaşım ihtiyaçlarını çözmeye çalışıyor.



Gençer Keser
KPMG Türkiye
Yönetim Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür

Sanayi 4.0 : Üretim sektörünün nihai hedefi

Sanayi 4.0 sektörde bugünlerde en moda kavramlardan biri. Dünya Ekonomik Forumu'nda bile 2016 yılının teması olarak "Dördüncü Sanayi Devrimi" kullanıldı.

Sanayi 4.0 nedir peki?

En basit tabiriyle Sanayi 4.0 tüm katma değerli iş segmentlerinin ve değer zincirinin tümünün, dijitalleşmenin de yardımıyla, entegrasyonunun sağlanması sürecini ifade eder. "Geleceğin fabrikasında" bilgi ve iletişim teknolojileri ile otomasyon teknolojilerinin tam bir entegrasyonu sağlanmıştır. Ar-Ge, tedarikçiler, orijinal ekipman üreticileri (OEM) ve müşteriler gibi alanlar da dâhil olmak üzere tüm alt sistemler birbirlerine bağlı ve tek bir sistem bünyesinde entegrasyon içindedir. Üretim ve imalat kapasitesi ile ilgili tüm gereklilikler halihazırda ürün geliştirme aşamasında bilinmektedir. İlk adımdan itibaren bütün süreç tam olarak izlenebilir ve gerçek zamanlı olarak kontrol edilebilir. Buna üretimde kalite güvence süreçlerinin tümü de dâhildir.

Bu otomotiv sektörü açısından neden bu kadar önemli?

Bir yanda aracını mümkün olduğunca ucuza almak isteyen müşteriler var. Diğer yanda ise aracı mümkün olan en ekonomik maliyetle üreten şirketler. Müşterilerin beklentileri zaman içinde değişmiş ve ucuz araç beklentisinin yanında her kişinin ihtiyaçlarına göre tek tek kişiselleştirilen araçlar da hale gelmiştir. Müşterilerin bu yeni beklentilerine verilen yanıt birçok OEM'in zaten beklediği bir gelişmeyse de süreçlerin karmaşıklığı büyük ölçüde artacaktır. Sorun ise müşterilerin kişiselleştirme için ekstra ücret ödemek istememesi. Dolayısıyla üreticiler kişiselleştirilmiş ürünleri en azından son birkaç yıllık dönemdeki fiyat düzeylerini esas alan bir maliyetle üretecek akıllı çözümler arayışındadır.

Paradigmada “merkezi” üretimden “merkezileşmemiş” üretime geçiş

Üretimde ağ iletişimi ve şeffaflık, “merkezi” üretimden “merkezileşmemiş” üretime geçiş yönünde bir paradigma değişiminin de yolunu açıyor. Üretim tesisleri halihazırda belirli verileri toplayıp ileten “Gömülü Sistemlerle” çalışmaya başladılar bile. “Geleceğin Fabrikası” konseptinde merkezi bir bilgisayar bu alt sistemlerin siber-fiziksel sistemlerle (CPS) akıllı bir biçimde ağ üzerinde bağlanmasını sağlamaktadır. Bu sistemler giderek daha da bağımsız çalışabilir hale geliyor. İnsan-makine arayüzlerinde fiziksel ve sanal dünyalar yakın bir ilişki içindedir: İnsanlar şartları belirler, süreç yönetimi ise özerk bir biçimde yürütülür.

Bağlantılandırmanın ilerlemesi de esasen teknolojik inovasyon döngülerine, teknolojinin kabul görme oranına ve yatırıma istekli olunup olunmadığına bağlıdır. Bugün bile sanayi 4.0 uygulamalarının hayata geçirilmesinde çeşitli boyutlar ortaya çıkmaktadır: kısa yatırım döngüsü olan sektörler, otomotiv sektörü gibi yüksek sermaye yatırımı ve ciddi üretim hacimleri olan sektörler.

Tedarikçiler de takipçi olmalı

OEM’ler “Sanayi 4.0 Şirketleri” haline gelecekse tedarikçilerin de onları takip etmesi gerekecek. Tedarikçiler ve hizmet sağlayıcıların sistemle bütünleşik çözümler sunması gerekecek. Bugün dahi tüm parça, bileşen, modül ve sistemlerin tam bir izlenebilirliğinin olması OEM’lerin tedarikçi listelerinde yer bulabilmelerinin ön şartları arasında yer almaktadır. İnsan, makine ve bağlantılı çevrenin oluşturduğu kapsamlı bir sistem “Bağlantılı Ekosistem” adı verilen bir olguyu meydana getirecektir.

Bu Türkiye’deki OEM’ler ve tedarikçiler açısından ne anlama geliyor?

Türkiye’deki otomotiv tedarik sanayisinin uzun vadede rekabetçi gücünü koruyabilmesi için bu zorluğun üstesinden gelmesi gerekmektedir. Yakın konum, uygun fiyat ve yüksek ürün kalitesi gelecekte yeni pazarlara giriş yapmak ve yeni müşteriler elde etmek için yeterli olmayacak.

Sanayi 4.0 üretimi hiç olmadığı kadar esnek ve kişiselleştirilmiş bir hale getirecektir. Üreticiler açısından bunun anlamı ise:

1. Artan çeşit sayısı: çok sayıda farklılaşma seçeneğinin üretime alınması gerekmektedir.
2. Sipariş miktarı 1: Hiçbir ürün diğeriyle aynı olmayacaktır. (Lot size 1)
3. Daha kısa ürün yaşam döngüleri: Ürünler sonsuza kadar dayanması için üretilmemektedir; müşteriler kısa bir süre sonra yeni bir ürün beklentisi içine girmektedir.

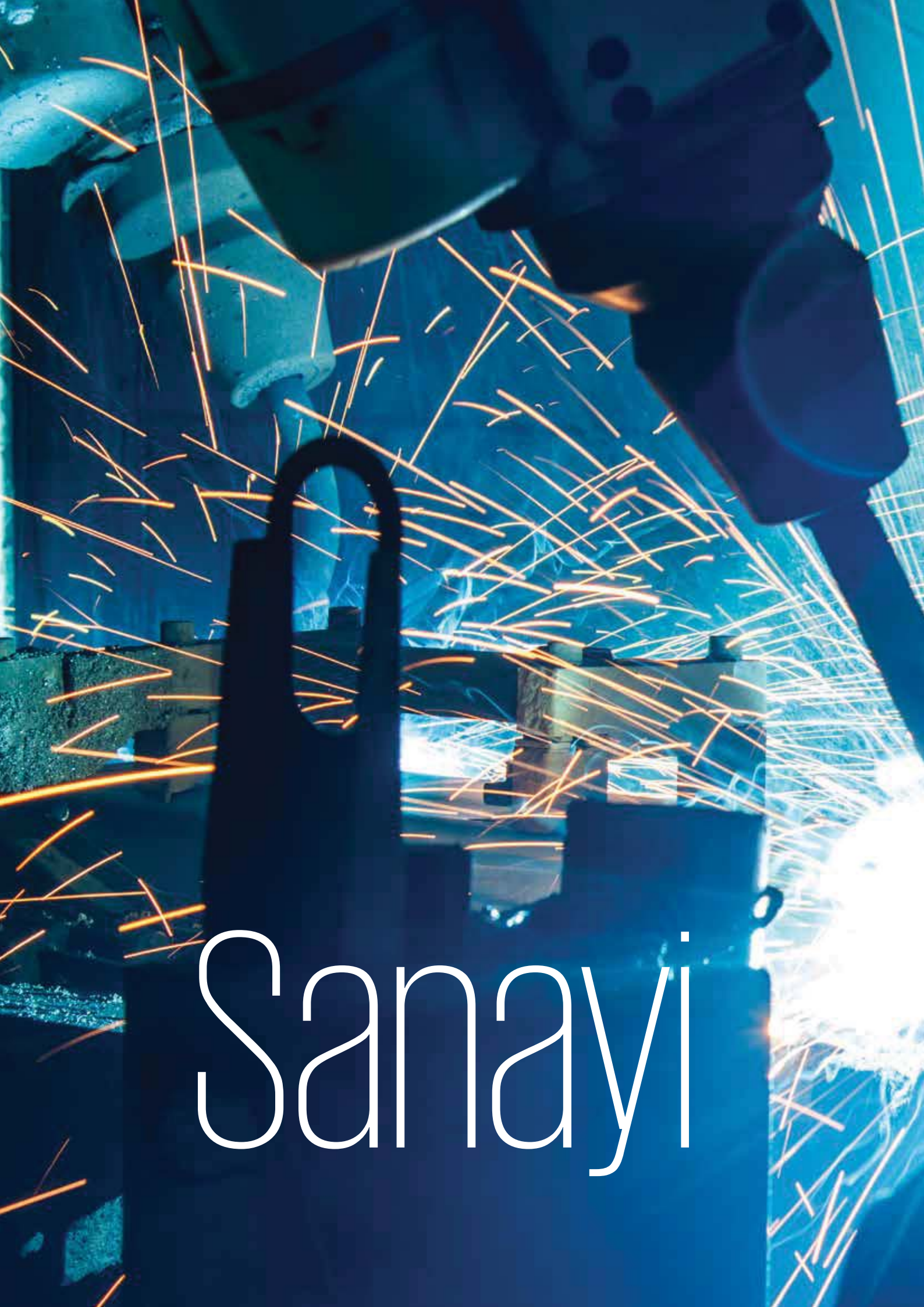
Sanayi 4.0 yalnızca şirket için, stratejik gereksinimlere dikkate alınarak özel olarak geliştirilmiş bir yaklaşımla uygulanabilir. Sanayi 4.0 için ihtiyaç duyulan türden köklü değişimler her zaman zorlu süreçlerdir, ancak bu aşılması gereken bir engel olarak önümüzde durmaktadır.

Bu değişime ayak uyduramayan üretici firmaların uzun vadede başarılı olması mümkün değildir.

KPMG yarının üretim tesislerinin karşılaşacağı sorunları ve çözümleri ele alan kapsamlı ve özel bir rapor yayımlayacaktır. Söz konusu raporda Sanayi 4.0 dönüşüm sürecine katılması gereken Üst Yönetim kademelerinin görüşleri ve KPMG’nin sizlere profesyonel yönetim danışmanlığı yaklaşımımızla nasıl destek vereceği de yer alacaktır.



Raporun Türkçesi Nisan ayında yayımlanacaktır.



Sanayi



Sanayi: OSD

Öne çıkan sonuçlar

- 1 Üretim ve kapasite artmaya devam edecek.
- 2 Yeni yatırım için iç pazarın büyümesi ve vergi sisteminin iyileştirilmesi gerekiyor. Ancak daha büyük pazarlara sahip BRIC ülkelerinin yatırım cazibesi Türkiye için önemli bir engel teşkil ediyor.
- 3 İhracat sürekliliğinin sağlanması için yeni nesil ticaret anlaşmalarına katılım ve gelişmekte olan pazarlar ile ikili anlaşmaların yapılması şart.



KPMG Yorumu

Üretim ve kapasite açıklamaları beklentileri solladı

Yöneticilerin büyük çoğunluğu üretimde artış bekliyor. Üretimin 1,2 milyondan (baz yılı 2014) 1,4 milyon üzerine ve kapasitenin 1,7 milyondan 1,9 milyon üzerine çıkmasına yönelik beklenti net.

Ancak gerçekler daha hızlı ilerledi ve beklentileri solladı. Toyota, Mercedes, Tofaş ve Ford'un 2016 yılının başında yaptıkları açıklamaları ile üretim ve kapasitenin beklentilerin üzerine çıkacağı kesinleşti.

Otomotiv sanayisi yeni Ar-Ge ve yatırım teşvikleriyle son yıllarda önemli bir gelişme ivmesi yakaladı ve gelişmeler olumlu devam ediyor. Ancak yeni bir marka yatırımı kısa vadede görülmemekle birlikte mevcut şirketlerin yeni yatırımlarla genişlemesi

önem taşıyor. Bu gelişmenin özellikle "tedarik zinciri" bütünlüğünde olması da sevindirici.

Otomotiv sanayisi için stratejik önem taşıyan yassı çelik, özel çelik ve plastik sanayisinin yanı sıra elektronik ve yazılım sektörleri giderek daha fazla öncelik kazanacak. Bu durum sanayinin bu sektörlerle, tedarikçi firmalarda olduğu gibi daha sıkı ve uzun vadeli işbirliği kurmasını gerektiriyor.

Bu hızlı gelişmenin ek önlemlerle de desteklenmesi gerekiyor. Hızla gelişen Ar-Ge yetkinliğinin ulaştığı düzeyde tümüyle yerli olarak tasarlanan hafif ve ağır taşıtların yerel olanaklarla küresel standartlara göre yapılacak geliştirme testleri için önemli altyapı yatırımı, kamu kaynakları ile geciktirilmeden en kısa sürede tamamlanmalı. Bu sorun Ar-Ge'nin bir bütünleyicisi olarak ele alınmalı. Ar-Ge mevzuatının

yeniden düzenlenmesi ve genişletilmesi de, bu çalışmalara yeni ve ek boyutlar kazandıracak nitelikte görünüyor.

Hızla gelişen otomotiv ihracatının en önemli sorunu ise lojistik altyapısı olarak görünüyor. AB pazarına ulaşımında demiryolu sisteminin yeniden kurulması öncelik taşıırken otomotiv limanı ihtiyacı her geçen yıl daha da artıyor. Özellikle Güney ve Doğu Marmara’da yeni bir liman kuruluşu tamamlanmalı.

Türkiye BRIC ülkelerine karşı rekabet gücünü artırmalı

Bu yılın sonuçlarına göre BRIC ülkelerinin pazar büyüklüğü bu ülkelerin yatırım cazibesini artırıyor.

İç pazarları çok geniş olan BRIC ülkelerinin yeni yatırımlar için çekiciliği tabii ki sınırlı iç pazarı olan Türkiye’den daha fazla. Ancak Türkiye’nin başarılı ve işine bağlı genç işgücüne ek olarak yürürlükteki yatırım teşvikleri de önemli bir faktör oluşturmaya devam ediyor. Nitekim olumsuz koşullara rağmen devam eden yatırım girişimleri de bunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Türkiye’nin otomotivdeki rekabet gücünün artması için bir yandan Türkiye pazarının büyümesi gerekiyor. Öte yandan Türkiye, bulunduğu bölgede üretim üssü konumunu güçlendirip

ulaşılabilen pazarın genişletilmesini sağlamalı (bu anlamda en önemli konular: lojistik altyapı, serbest ticaret anlaşmaları, yasal ve vergisel düzenlemeler).

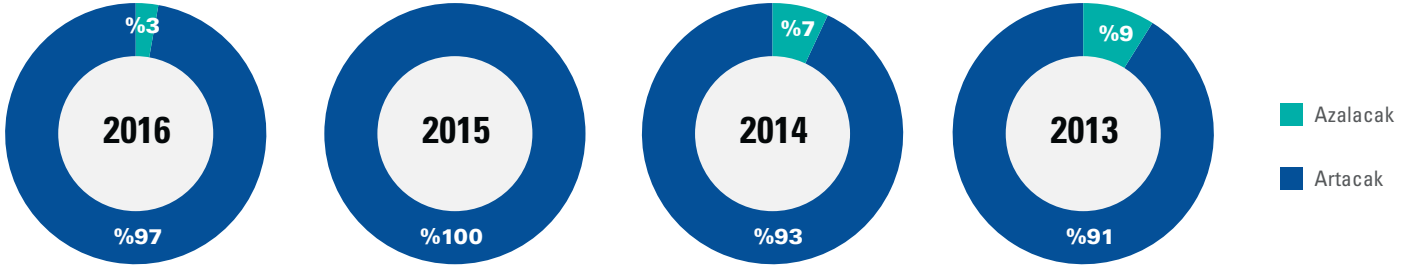
Yeni nesil serbest ticaret anlaşmaları ve ikili anlaşmalar şart

Üreticilerin önde gelen sorunları arasında ihracat sürekliliğinin sağlanması geliyor. Avrupa Birliği ile oturmuş bir sistem var ancak bu pazarın büyüme potansiyeli sınırlı. Yöneticiler çözümü, AB dışındaki pazarlarla da Serbest Ticaret Anlaşmalarının gerçekleştirilmesi ve gelişmekte olan pazar ülkeleriyle ikili anlaşmaların yapılmasında görüyor.

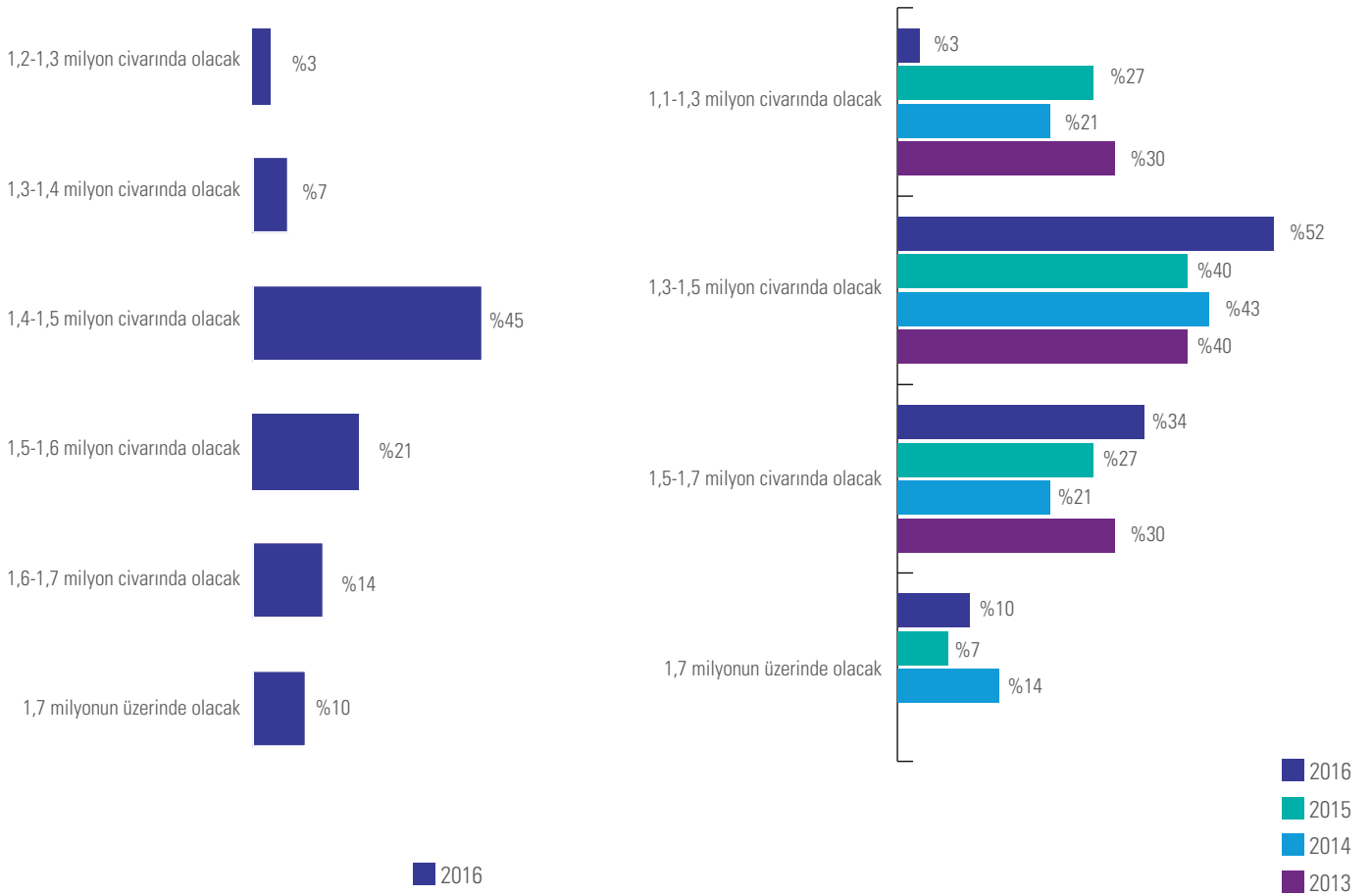
Değişen yeni küresel ticaret koşulları, otomotiv üretiminin %75’inden fazlasını gelişmiş pazarlara ihraç eden Türkiye için çok önemli. AB ile kurulan Gümrük Birliği’nin sınırlı uygulamaları altında bile ihracatımıza ve sanayimizin küreselleşmesine olan katkıları göz ardı edilmemeli.

Yeni nesil ticaret anlaşmaları tabii ki Gümrük Birliği’nden çok daha kapsamlı ve Türkiye’nin AB dışındaki pazarlara da açılmasına yol açacak. Bu konunun sürekli gündemde tutulması gerekiyor ve vakit geçirilmeden bu anlaşmalarda ülkemizin de yer alması için gerekli çalışmalara başlanması bekleniyor.

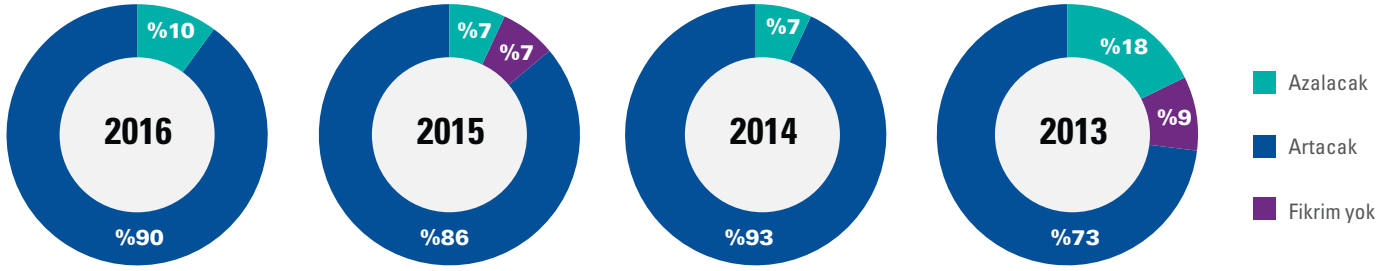
Otomotiv sanayisinin 5 yıl sonraki üretim beklentisi



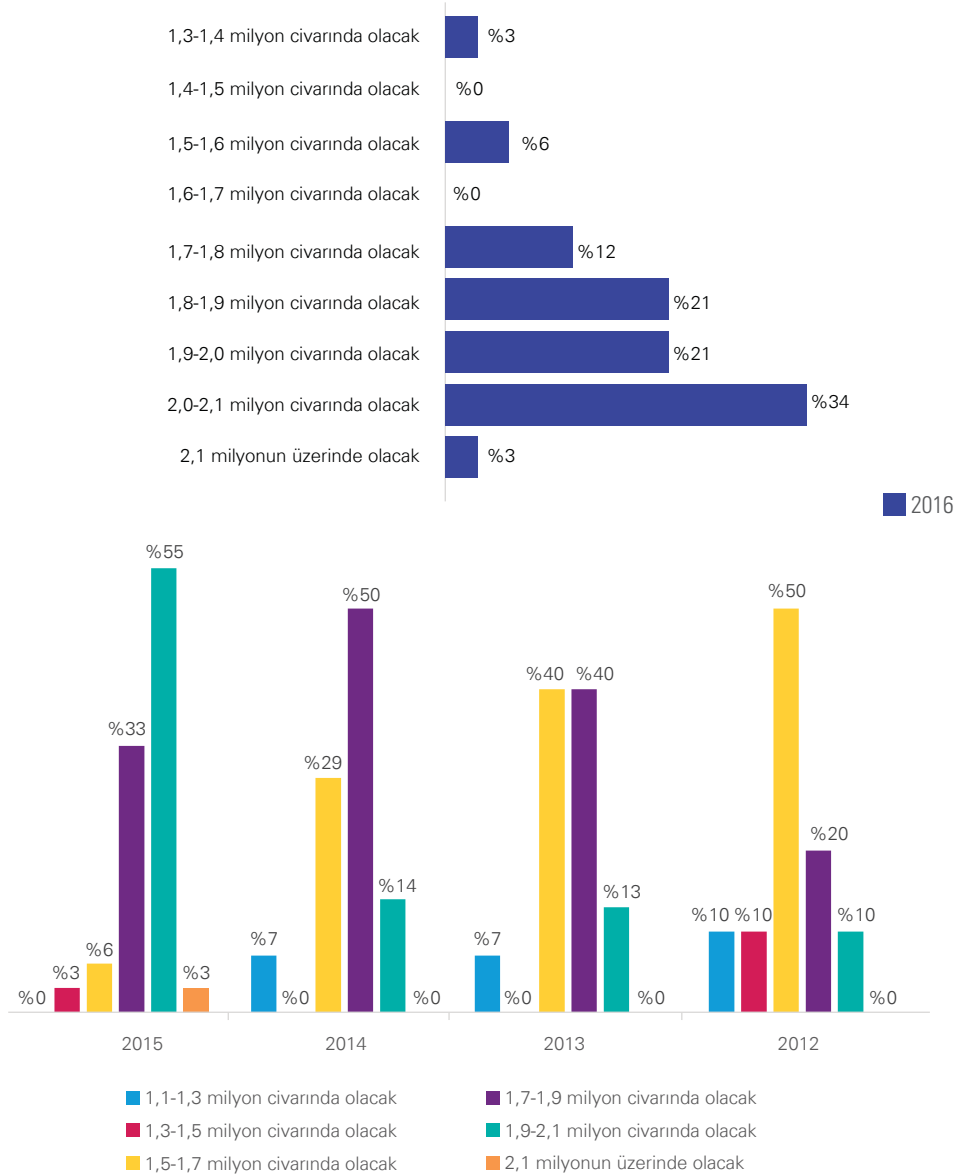
Otomotiv sanayisinin 5 yıl sonraki üretim beklentileri (2016 vs. 2013-2016)



Otomotiv sanayisinin 5 yıl sonraki kapasite beklentisi



Otomotiv sanayisinin 5 yıl sonraki kapasite beklentileri (2016 vs. 2013-2016)





Emrah Akın, YMM
KPMG Türkiye
Vergi Bölümü,
Şirket Ortağı

Otomotivde bölgesel yönetim üssü olabilecek miyiz?

Doğrudan yabancı yatırımlarda neredeyiz?

“Doğrudan yabancı yatırımlar (foreign direct investment - FDI)” istatistikleri uzun yıllardır ülke ekonomileri için önemli bir ekonomik parametre. Ülkenize çektiğiniz doğrudan yabancı yatırım tutarının düzenli olarak artışı da önemli bir ekonomik istikrar parametresi olarak kabul ediliyor. Türkiye’nin FDI çekmek bakımından dünyada lider bir ülke olduğunu söylemek henüz oldukça güç; ancak son yıllarda Türkiye’ye doğru olan FDI akımlarında ciddi bir hareketlenme olduğunu da yadsıyamayız. Somutlaştıralım; Türkiye 1984 - 2002 döneminde 14,6 milyar dolar doğrudan yabancı yatırım çekilebilmişken, 2003 - 2014 döneminde bu tutar 148,75 milyar dolara ulaşmış durumda. 2015 yılında ise Kasım sonu itibarıyla 14,1 milyar dolar doğrudan yatırım çekilebilmiş durumdayız. Bu konuda iki tespit yapmak mümkün:

- Türkiye ölçek ve potansiyelindeki bir ülkenin dünyadaki toplam FDI akımlarından aldığı pay hala yetersiz.
- Son 10-15 yıllık dönemde Türkiye’ye doğru artış gösteren FDI akımlarının hızı son bir-iki yıllık dönemde yavaşlamış durumda.

Özetle, teşvikler ve vergi yapısı, hukuk güvenliği, ekonomik ve siyasi istikrar, iş yapma kolaylığı gibi birçok unsurdan etkilenen doğrudan yabancı yatırımları artırmak Türkiye’nin ekonomik geleceği için elzem.

Otomotivde bölgesel yönetim üssü olmak...

Ekonomi Bakanlığı’nın verilerine göre 1954’ten bugüne kadar Türkiye’de 46.720 adet yabancı sermayeli şirket kurulmuş ve faaliyette bulunuyor. Bu sayının içerisinde imalat sanayisine 6.115 adet şirket düşüyor ki bu şirketlerin tamamının otomotiv sektöründe olduğunu da söyleyemeyiz. Ancak vurgulamakta yarar var; şirket sayısı az görünse bile Türkiye çok önemli ve büyük otomotiv yatırımlarına ev sahipliği yapıyor. 2015 Ocak-Kasım dönemi ihracat verilerine baktığımızda “motorlu kara taşıtlarının” 15,8 milyar dolarla listenin en başında yer aldığını görüyoruz. Bu durum sektörün hem ihracat hem de iç pazar için bir lokomotif olduğunun da altını çiziyor.

Peki, “bölgesel üs/merkez” kavramıyla neyi kastediyoruz? Kısaca “bölgesel yönetim üssü” ve “bölgesel üretim ve ihracat üssü” kavramlarını kastediyoruz. Türkiye otomotivde hem bölgesel yönetim hem de üretim ve ihracat merkezi olmak için oldukça kuvvetli bir aday; ancak henüz beklenen seviyeye ulaşabilmiş değil. Türkiye’nin hem doğrudan yabancı yatırım çekmek hem de ülkenin döviz gelirlerini artırmak bağlamında bölgesel üs olma konusundaki iddiasını sürdürmesi hayati önemde. Biz “bölgesel yönetim üssü” olma konusunu irdeleyelim.

İstanbul Atatürk Havalimanı’ndan bindiğiniz bir uçakla, dört saat içerisinde yaklaşık 60 ülke ve iki milyar insana ulaşabilmeniz Türkiye’nin muazzam bir coğrafi konumda olduğuna işaret ediyor. Ancak uluslararası yatırımları ikna edebilmek için coğrafi konum yeterli değil.

Türkiye’ye gelecek doğrudan yabancı yatırımların özendirilmesine ve doğrudan yabancı yatırımlara uygulanacak işlemlere ilişkin temel hükümler 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu’nda yer alıyor. “Yatırım Serbestisi” 4875 sayılı Kanun’un içine işlemiş temel bir prensip olarak karşımıza çıkıyor. Yani, uluslararası anlaşmalar ve özel kanun hükümleri tarafından aksi öngörülmedikçe yabancı yatırımcıların Türkiye’de doğrudan yabancı yatırım yapmaları serbest ve daha da önemlisi Türkiye’de yabancı yatırımcılar yerli yatırımcılarla eşit muameleyle tabi tutuluyorlar.

Uluslararası yatırımcıların Türkiye’de “Bölgesel Yönetim Merkezi” kurabilmelerinin önünü açabilmek için 2012 yılında Ekonomi Bakanlığı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu Uygulama Yönetmeliği’nde çok önemli bir değişiklik yaptı. Bu değişiklik, uluslararası şirketlerin Türkiye’de -irtibat bürosu yapılanması altında- bölgesel yönetim merkezi kurarak faaliyette bulunmaları mümkün hale gelmiş oldu. Ancak belirtelim, kuruluş izni alacak olan bölgesel yönetim merkezlerinin, münhasıran uluslararası yatırımcıların diğer ülkelerdeki birimlerine yönelik olarak faaliyet göstermeleri zorunlu. Yani bu merkezlerin Türkiye ile ilgilenme şansları maalesef şimdilik yok!

Sıkıntı nerede?

Konunun vergisel boyutu ise maalesef biraz sıkıntılı. İrtibat büroları, ticari bir faaliyette bulunmadıkları ve dolayısıyla ticari kazanç da elde etmedikleri için mevcut yasal düzenlemeler çerçevesinde herhangi bir kurumlar vergisi ve katma değer vergisi mükellefiyeti ile de karşı karşıya değiller. Öte yandan, irtibat bürosu çalışanlarına ödenen ücretler de gelir vergisi stopajına tabi tutulmuyor. Bu açıdan bakınca “bölgesel yönetim merkezleri” de uluslararası otomotiv yatırımcıları açısından oldukça cazip. Ancak bölgesel yönetim merkezlerinin, faaliyetlerinin vergisel açıdan bir “iş merkezi” oluşturması ve vergiye tabi tutulmaları konusunda Gelir İdaresi Başkanlığı’nın uygulama ve görüşlerinin henüz tam anlamıyla berrak olduğunu söyleyebilmemiz zor. Bu durum da Türkiye’de bölgesel yönetim merkezi kurma planı içerisinde olan uluslararası otomotiv yatırımcılarında haklı olarak ciddi tereddüt yaratıyor.

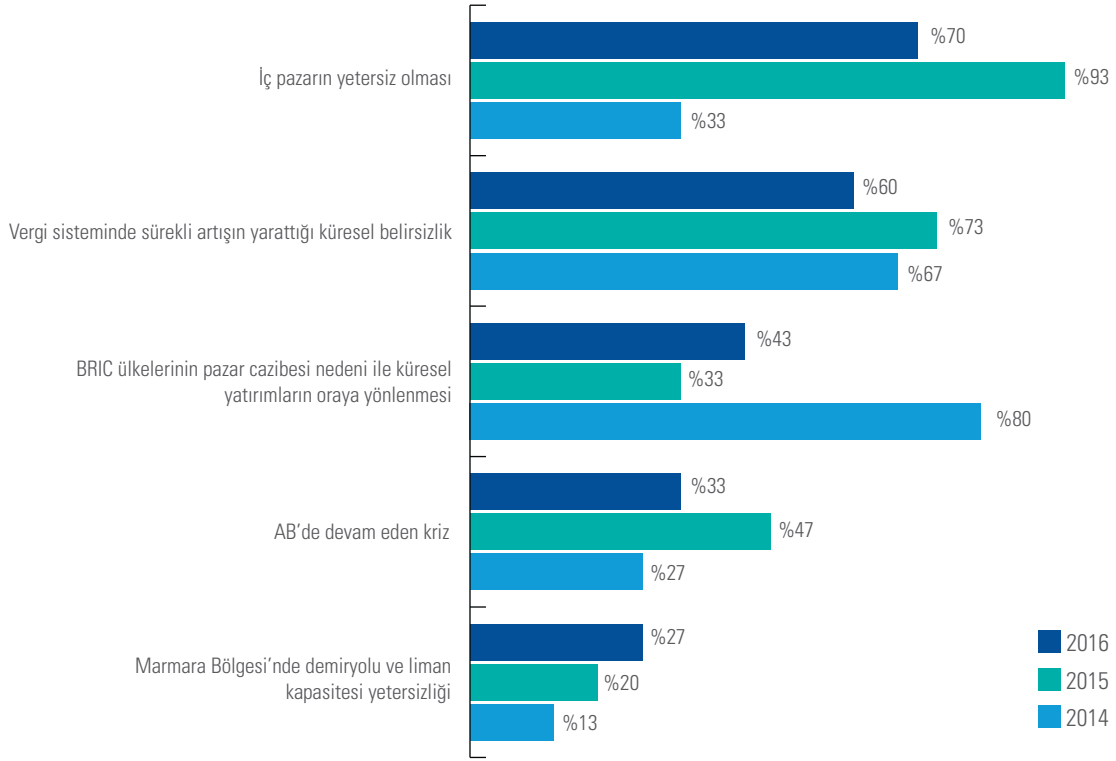
Ne yapmalı?

Türkiye’nin bölgesel yönetim merkezi yapılması bağlamında atılan adımların oldukça kıymetli olduğunu söylemek elzem; ancak mevcut adımların Türkiye’nin “otomotivde bölgesel üs” olma iddiasını gerçekleştirecek kadar kuvvetli ve yeterli olduğunu söylemek oldukça zor.

Rakibimiz konumundaki ülkelerin uluslararası otomotiv yatırımlarını çekmek için kıyasıya yarıştıkları bir dönemde, Türkiye’nin bu yatırımlardan hak ettiği payı alabilmesi için sadece teşvikler ve Ar-Ge gibi alanlarda değil; bölgesel yönetim merkezi olma yolunda da cesur adımlar atması gerekiyor.

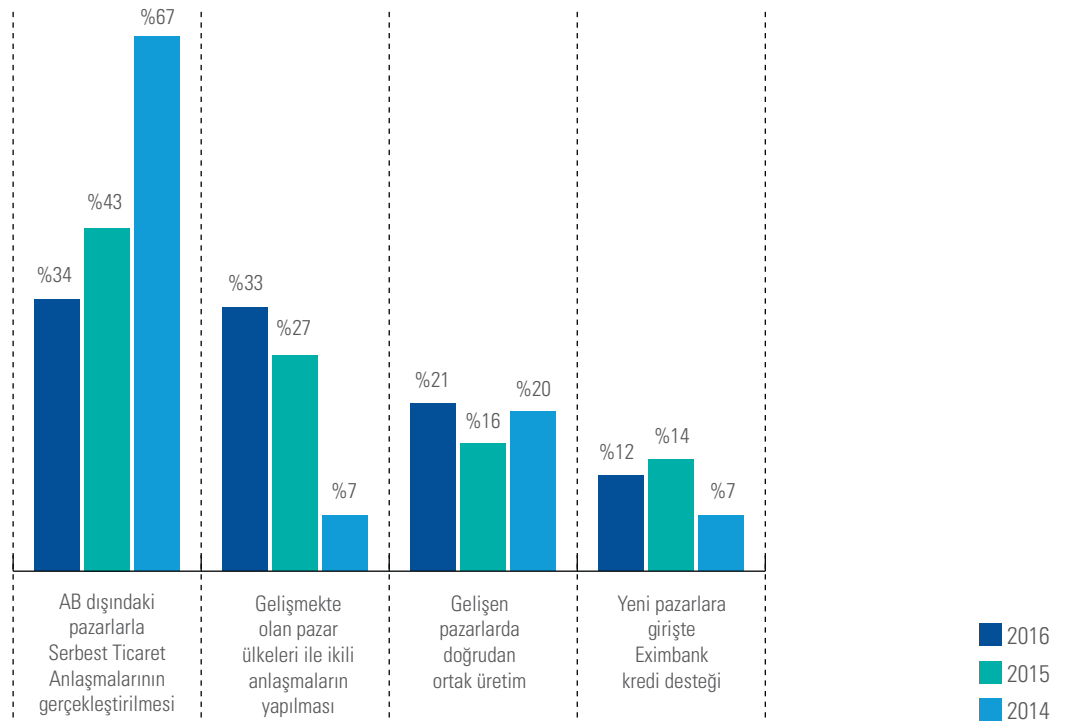
Bölgesel yönetim merkezlerinin hukuki statü ve altyapılarının sağlam bir mevzuat temeline oturtulması, bölgesel yönetim merkezlerine ilişkin vergisel gri alanların ortadan kaldırılması ve bu merkezlerin tam anlamıyla vergisel muafiyet kapsamına alınmasını bu konuda ilk etapta atılması gereken öncelikli adımlar arasında vurgulayalım.

Türkiye'ye yeni yatırım gelmesinin önündeki engeller*

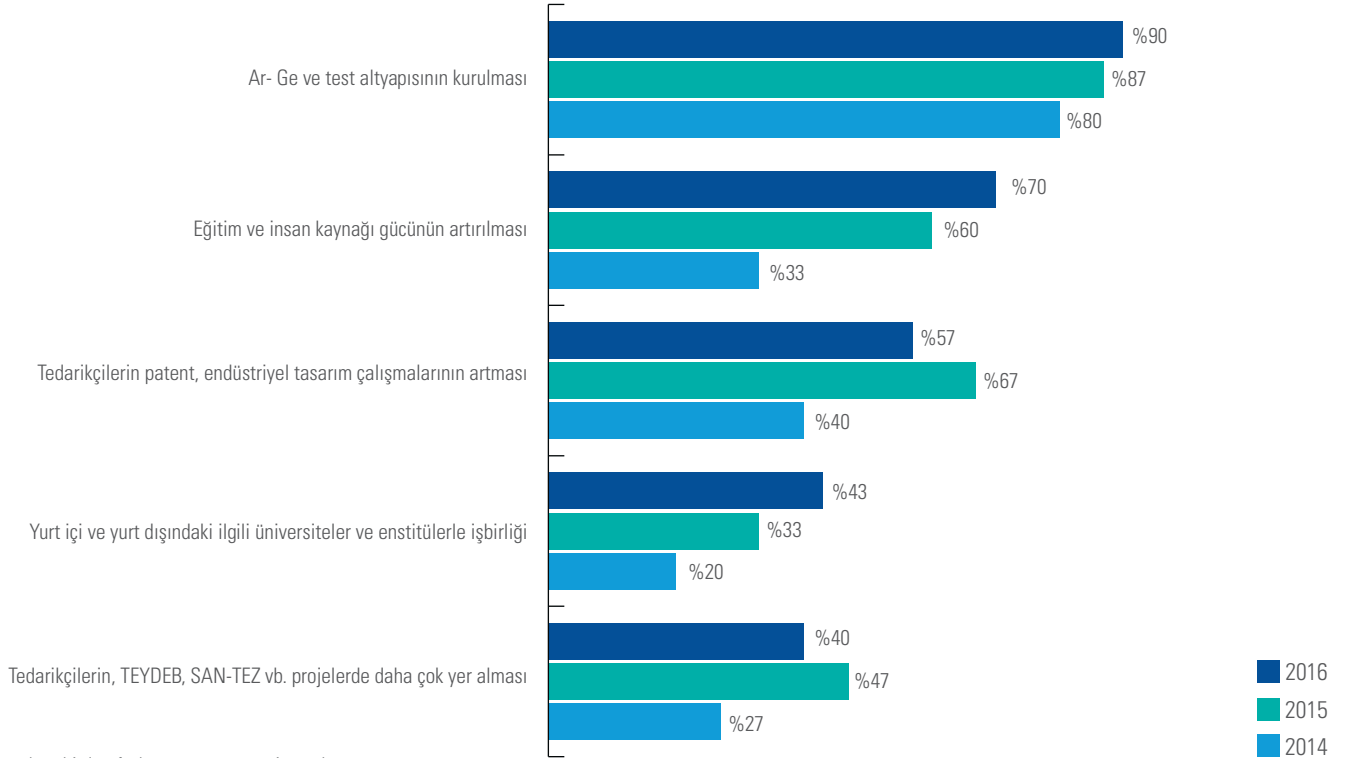


(*) Katılımcılara birden fazla cevap seçeneği sunulmuştur.

İhracat sürekliliğinin sağlanması için yapılması gerekenler

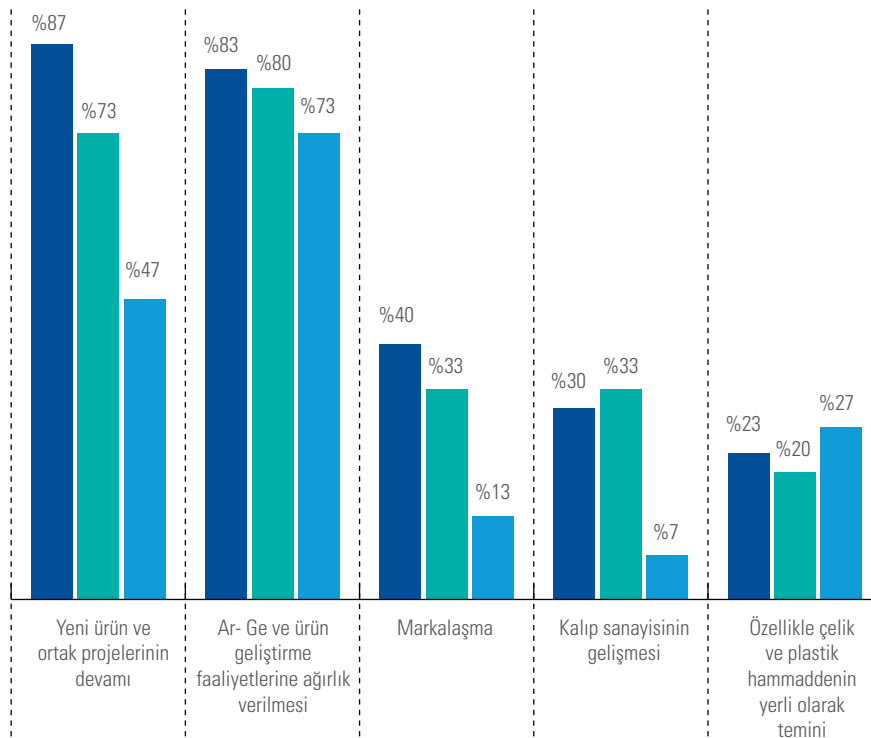


Yeni araç projelerinde tedarik sanayisinin daha fazla yer alabilmesi için yapılması gerekenler*



(*) Katılımcılara birden fazla cevap seçeneği sunulmuştur.

Ana sanayi ve tedarik sanayisinin alması gereken önlemler*



(*) Katılımcılara birden fazla cevap seçeneği sunulmuştur.



Murat Palaoğlu
KPMG Türkiye
Gümrük ve Dış Ticaret
Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı

Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı

Küresel ticarette kurallar yeniden yazılırken otomotiv sektörü buna hazır mı?

AB ve ABD'nin, dünya ticaret düzeninde büyük değişime yol açacak ve yeni bir ticarî oluşuma neden olacak olan Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı Antlaşması (The Transatlantic Trade and Investment Partnership-TTIP) müzakerelerine 2016 yılında hız verilmesi öngörülmüyor. Zira AB ile ABD arasında yapılan anlaşmanın 2017 yılında yürürlüğe girmesi bekleniyor.

İki büyük ekonomi arasındaki bu anlaşma da ülkemizi yakından ilgilendiriyor. Zira Gümrük Birliği'ne üye olan ülkemizin bu anlaşma kapsamı dışında kalma ihtimali bulunuyor. Bu durum da dış ticaretimizin itici gücü olan otomotiv sektörünü yakından ilgilendiriyor.

Transatlantik Ortaklığı hangi alanlarda düzenlemeler öngörüyor?

Serbest Ticaret Anlaşmaları (STA) kapsamında gümrük tarifelerinin azaltılması, tarife dışı engellerin kaldırılması, fikri mülkiyet haklarının korunması gibi konular ön plana çıkıyor.

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, TTIP kapsamındaki konular ele alındığında tarife dışı engellerin de anlaşma kapsamında düzenlendiği, standardizasyon gibi diğer tarife dışı engellerin azaltılmasının amaçlandığı görülüyor.

TTIP'in Türkiye üzerindeki olası etkileri

AB ile aramızdaki Gümrük Birliği uyarınca, anlaşma kapsamında yer alan ülkelere Türkiye ile AB'nin aynı vergi politikalarını uygulamaları gerekiyor. Bu nedenle AB ile STA imzalayan her ülke için, Türkiye açık bir pazar konumuna geliyor ve bu durum bazı sektörlerde daralmalara neden olabiliyor.

Zira ABD ile AB arasında yapılması muhtemel STA menşee esasına dayanıyor ve Türkiye'nin anlaşmaya dâhil olmaması durumunda ABD'ye yapacağı ihracatları kapsamıyor. Hal böyle olunca Türk menşeli ürünlerin ABD'ye ihracatının 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 etkileyip, negatif sonuçlara yol açacağı değerlendiriliyor.

Bunun yanında, TTIP'nin sadece bir STA olmadığını, aynı zamanda bir yatırım ortaklığı anlaşması olduğunu hatırlamak gerekiyor. Görüleceği üzere, KPMG Türkiye 2016 Otomotiv Yöneticileri Araştırması'nın verilerine göre, Türkiye'ye 5 yıllık süreçte yeni yatırımların gelmeyeceğini bekleyenlerin oranında bir önceki yıla göre artış olmuştur. Türkiye'nin TTIP sürecinin dışında kalması yeni yatırımların ülkemize gelmesi noktasındaki mevcut olumsuz beklentide ilave bir artışa neden olabileceği değerlendirilebilir.

AB ile ABD arasındaki STA ile dünya ticaretinin yeni bir boyut kazanacağı değerlendiriliyor. Zira iki kıta arasındaki ticaret hacmi günlük 2,7 milyar doları buluyor. Ülkemizin bu anlaşmanın dışında kalması durumunda ihracatımızın bu durumdan olumsuz etkilenmesi bekleniyor.

KPMG Türkiye 2016 Otomotiv Yöneticileri Araştırması verilerine göre, ihracatımızın artırılması amacıyla yeni yatırımların yapılabilmesi için, yatırım ortamının iyileştirilmesi beklentisi en önemli olguyu oluşturuyor. Böyle bir ortamda TTIP sürecinde ilerleme sağlanması ve sürece dâhil olunması, yeni yatırım ortamının yaratılması ve var olan yatırım ortamının iyileştirilmesi için önemli bir etken olarak değerlendiriliyor.

TTIP'in otomotiv sektöründeki olası etkileri neler olabilir?

Ülkemizin yapmış olduğu ihracatın dinamosu olan otomotiv sektörünün de ABD-AB arasında imzalanacak STA'dan etkilenmesi ve STA kapsamında ABD'nin AB'ye ihraç edilen otomotiv ürünleri maliyetlerinin düşeceği öngörülmüyor.

Türkiye'de otomotiv sektörünün yapmış olduğu ihracatın önemli bir kısmının AB'ye yapıldığı düşünüldüğünde, ABD'nin sağlayacağı bu önemli maliyet avantajının, Türkiye açısından en önemli pazar olan AB'nin kaybedilmesi noktasında büyük bir etkiye sahip olabileceği söylenebilir.

TTIP Gümrük Birliği'nin revizesine etki edecek mi?

Türkiye için TTIP sürecine dâhil olmanın en etkin yolu, Gümrük Birliği anlaşmasında yapılacak düzenlemeler ile AB'nin imzalayacağı STA'lara doğrudan taraf olması olacaktır. Bu noktada yeni AB Gümrük Kanunu'nun da getirdiği sinerji ile Gümrük Birliği Anlaşması'nın revize edilmesi gündemde. Bu değişikliklerin anlaşmanın kapsamını genişleten mahiyette olması bekleniyor. Sadece sanayi ürünlerinin değil, tarım ürünleri, hizmetler ve yatırım ortamına dair düzenlemeler de görülecek.

Değişikliklerin entegrasyonu artırması beklendiğinden, Türkiye'nin tek taraflı uyguladığı

ticaret politikası önlemleri ve tarife dışı engellerde de entegrasyon beklemek mümkün. Otomotiv sektörü için diğer önemli konuların yanında, 2.el ürün ithalatında bulunan kısıtlamaların kalkması olasılığının ayrıca ve önemle değerlendirilmesinde fayda olacaktır.

Avrupa Birliği Gümrük Kanunu değişiyor

Ülkemizin de üye olduğu Gümrük Birliği'nin mevzuatını yakından ilgilendiren Avrupa Birliği Gümrük Kanunu 1 Mayıs 2016'da yürürlüğe giriyor. Söz konusu değişikliğe paralel olarak ülkemizde uygulanan Gümrük Kanunu'nun da değiştirilerek uyumlaştırılması bekleniyor.

Avrupa Birliği Gümrük Kanunu'nda öne çıkan başlıklar neler?

Avrupa Birliği Gümrük Kanunu'nda birtakım gümrük uygulamalarında köklü değişiklikler öngörülmüyor. Örneğin, Dâhilde İşleme Rejimi kapsamında yer alan Geri Ödeme Sistemi uygulaması kaldırılıyor. Diğer bir ekonomik etkili gümrük rejimi olan Gümrük Kontrolü Altında İşleme Rejimi uygulaması son buluyor.

Yeni kanunda, Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (AEO) uygulamasının genişleyerek devam ettiğini söyleyebiliriz. Özellikle kâğıtsız gümrük işlemlerine yönelik çalışmalar ile birlikte konuyu değerlendirdiğimizde, ticaretin kolaylaştırılmasına ilişkin uygulamaların devam edeceği değerlendiriliyor.

Avrupa Birliği Gümrük Kanunu'nda ithalat vergilerinin tahsil edildiği matrahlara ilişkin düzenlemelere bakıldığında, liberal değerlendirmelerin yerini muhafazakâr bir yaklaşıma bıraktığını söylemek mümkün. Zira gümrük vergilerinin tahsil edildiği matrahın tanımı olan "birliğe yapılan ilk satış" ibaresinin sınırlarının genişletildiğini söyleyebiliriz. Ayrıca, yeni AB Gümrük Kanunu'nun, 2 Seri No.lu Gümrük Genel Tebliği ile ülkemizde de tartışmaya konu olan "royalti ve lisans" uygulamaları gibi vergilendirmeyi etkileyen unsurların birlik içinde de geniş bir şekilde yorumlanmasına neden olacağı düşünülmüyor.

Avrupa Birliği Gümrük Kanunu'nun otomotiv sektöründeki olası etkileri neler olabilir?

Avrupa Birliği Gümrük Kanunu kapsamındaki yeni düzenlemelere paralel olarak ülkemizde de uygulanan Gümrük Kanunu'nda değişiklik yapılması bekleniyor. Yapılacak yeni düzenleme neticesinde, otomobil üreticilerinin/ithalatçıların birçok gümrük kolaylıklarından istifade edebileceği değerlendirilmekle birlikte, gümrük kıymeti gibi vergilendirmeyi etkileyen unsurlarda daha muhafazakâr bir yaklaşımla karşılaşabileceğini söyleyebiliriz.

Sanayinin Bakışı

Osman Sever

OSD Genel Sekreteri



Otomotiv sanayisi bugün, küresel ekonomiyi şekillendiren, ulusal ekonomilere ciddi katkılar sağlayan ve ürünleri ile yaşamımızın değişmez parçası haline gelen bir yapı taşı konumundadır. Son derece önemli bir istihdam, vergi, teknoloji ve inovasyon kaynağı olan otomotiv sanayisi ülkelerin gelişmişlik seviyeleri ile doğrudan ilişkilidir. Günümüzde gelişmekte olan çoğu ülke, otomotiv sanayisi yatırımlarını başlatmak ve ilerletmek üzere stratejilerini geliştirmektedir.

Gerek ürün ve üretim teknolojilerinde meydana gelen değişiklikler gerekse müşteri beklentilerindeki gelişmeler çerçevesinde otomotiv sanayisi, global çapta sürekli bir değişim ile karşı karşıya bulunmaktadır. Böylesi dinamik ve rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren ülkemiz otomotiv sanayisi, 2015 yılını pek çok başarıya imza atarak tamamlamıştır.

Türkiye otomotiv ihracatı için öncelikli pazar konumunda olan Avrupa otomotiv pazarının toparlanma sürecine devam etmesi ile birlikte, sanayimizin 2015 yılı ihracatı 992 bin adede ulaşarak tarihi bir rekora imza attı. İhracatımız adet bazında yüzde 12 oranında, euro bazında ise yüzde 14 oranında artış gösterdi ancak euro/dolar paritesindeki gerileme nedeniyle dolar bazında yüzde 5 oranında geriledi. 190'dan fazla ülkeye ihracat yapan otomotiv sanayisi, Türkiye'nin toplam ihracatının yüzde 15'ini oluşturarak sektör sıralamasında ilk sıradaki yerini korudu.

"Katılımcıların neredeyse tamamı üretim ve üretim kapasitesinin önümüzdeki süreçlerde de artacağını, yaratılan katma değer in ise Ar-Ge ve Ür-Ge faaliyetleri sayesinde daha da ileri seviyelere ulaşacağını düşünüyor."

İç pazardaki istikrar, ihracat pazarlarındaki olumlu seyir ve yeni yatırımlar ile birlikte sanayimizin üretimi 2015 yılında 1 milyon 359 bin adet seviyesine ulaştı ve ihracata paralel olarak üretimde en yüksek seviyeye çıktı.

Üretim ve ihracatta tarihi rekorların gerçekleştiği 2015 senesi aynı zamanda sanayimizin dünya otomotiv üretimi sıralamasında iki sıra yükselerek 15. sıraya gelmesine, Avrupa Birliği ülkeleri arasında ticari araç üretimi sıralamasında ise ilk sıraya yükselmesine şahitlik etti.

Hükümetimizin uygulamakta olduğu Ar-Ge teşviklerinin de büyük katkısı ile global otomotiv markaları için üretim üssü konumuna gelen ülkemiz, dünya içerisindeki konumunu yükseltmeye devam ediyor. Türkiye, toplam Ar-Ge harcamaları içinde otomotiv sanayisi Ar-Ge harcaması oranında yüzde 18,9 ile Almanya ve Japonya'dan sonra üçüncü sırada yer aldı. 66 adet Ar-Ge merkezi ile Türkiye otomotiv sanayii, toplam Ar-Ge merkezi sıralamasında ise birinci konumda.

KPMG Türkiye Otomotiv Yöneticileri Araştırması sonuçları da otomotiv sanayisindeki bu olumlu ilerlemenin devam edeceğini işaret ediyor. Katılımcıların neredeyse tamamı üretim ve üretim kapasitesinin önümüzdeki süreçlerde de artacağını, yaratılan katma değer in ise Ar-Ge ve Ür-Ge faaliyetleri sayesinde daha da ileri seviyelere ulaşacağını düşünüyor. Yatırımların artması konusunda hükümetimizin uyguladığı teşviklerin devam etmesinin ve geliştirilmesinin önemi ise çok önemlidir. Anket sonuçları ayrıca sürdürülebilir bir iç pazarın önemini ve gerek çevre gerek enerji verimliliği açısından eski araç parkının yenilenmesinin gerekliliğini de açıkça ortaya koymaktadır.

Tüm bu gelişmeler ışığında, ülkemizde Ar-Ge ve ihracatın lideri olan otomotiv sanayimizin yarattığı katma değeri ivmelendirerek devam ettireceğini söylemek mümkün gözükmemektedir.



Sanayi: TAYSAD

Öne çıkan sonuçlar

- 1 Tedarik sanayisinin birinci önceliği Ar-Ge ve tasarım yetkinliğinin artırılması.
- 2 İran geçen yıl gündemde yokken bu yıl tedarik sanayisinin en önemli ülkeleri arasına girdi.
- 3 Geleceğin kritik teknolojileri tedarik sanayisi için önem kazanıyor.





KPMG Yorumu

Ar-Ge ve tasarım yetkinliğinin artırılması ön planda

Tedarik sanayisinin birinci önceliğinin Ar-Ge ve tasarım yetkinliği olması, bu sanayideki Ar-Ge merkezlerine sahip şirketlerin sayısındaki sürekli artışta görülüyor.

Motorlu taşıt sanayisinin ayrılmaz parçası olan tedarik sanayisinde son yıllardaki olumlu gelişmeler ilgi çekici. Bir yandan yeni yatırımlarla kapasite genişletilirken, en yeni üretim teknolojilerinin uygulanması ve ulaşılan üstün ürün kalitesinin yanında, Ar-Ge ve tasarım yetkinliğinin hızla geliştirilmesi bu sanayiye yeni ve küresel bir boyut kazandırıyor. Bu gelişmeler daha yüksek katma değerin oluşması yanında, rekabet gücünün artması açısından da sevindirici.

Tedarik zincirinde başarılı ve sürdürülebilir işbirlikleri için fiyat oluşturmadaki sorunlar ortak çaba ile giderilmeli. Gelecekte daha büyük kapasiteler için ihracatta yeni pazarlardaki fırsatların değerlendirilmesi önemli.

Küresel firmalara doğrudan tedarik için artık yurt dışı yatırımlar sanayinin gündeminde ancak burada yeni teşvikler de tartışılmalı.

Türkiye’de yeni yatırımlarla gelişen motor ve aktarma organları sanayisinin ihtiyacı olan yüksek kapasiteli ve yeni teknolojiye uygun döküm ve dövme tesislerinin de teşvik sistemine alınması geciktirilmeden gerçekleştirilmeli. Bunun katma değer artışına yapacağı etki de dikkate alınmalı.

Yeni küresel gelişmelerin ışığında bu sanayinin önünde önemli fırsatlar var ama tehditler de devam ediyor. Sanayinin bir küresel tedarikçi olarak gelişmesi yukarıda anılan nitelikleri yanında yatırımlarını yurt dışına da taşımasını gerekli kılıyor.

AB’ye olan coğrafi uzaklık yanında yetersiz altyapıdan kaynaklanan lojistik sorunlarının öncelikle gündeme alınması gerekiyor. Bunun yanında “kümeleşme” yolu ile bazı alanlarda ortaklık ve işbölümü yollarının da denenmesi yararlı olabilir.

İran fırsatlar ülkesi

Tedarik sanayisinin işbirliğinin artacağı düşünülen bölgeler arasında geçen sene gündemde olmayan İran bu yıl ikinci sıraya; yatırım yapılması planlanan ülkeler arasında ise dördüncü sıraya yükseldi. Bu konunun öneminden dolayı KPMG Türkiye olarak DEİK ile birlikte gerçekleştirdiğimiz bir araştırmanın çıktısını raporumuzda paylaşıyoruz.

Geleceğin kritik teknolojileri önem kazanıyor

Tedarik sanayisinin odaklanması gereken alanların arasında en önemli artışı kritik teknolojiye yatırım gösterdi.

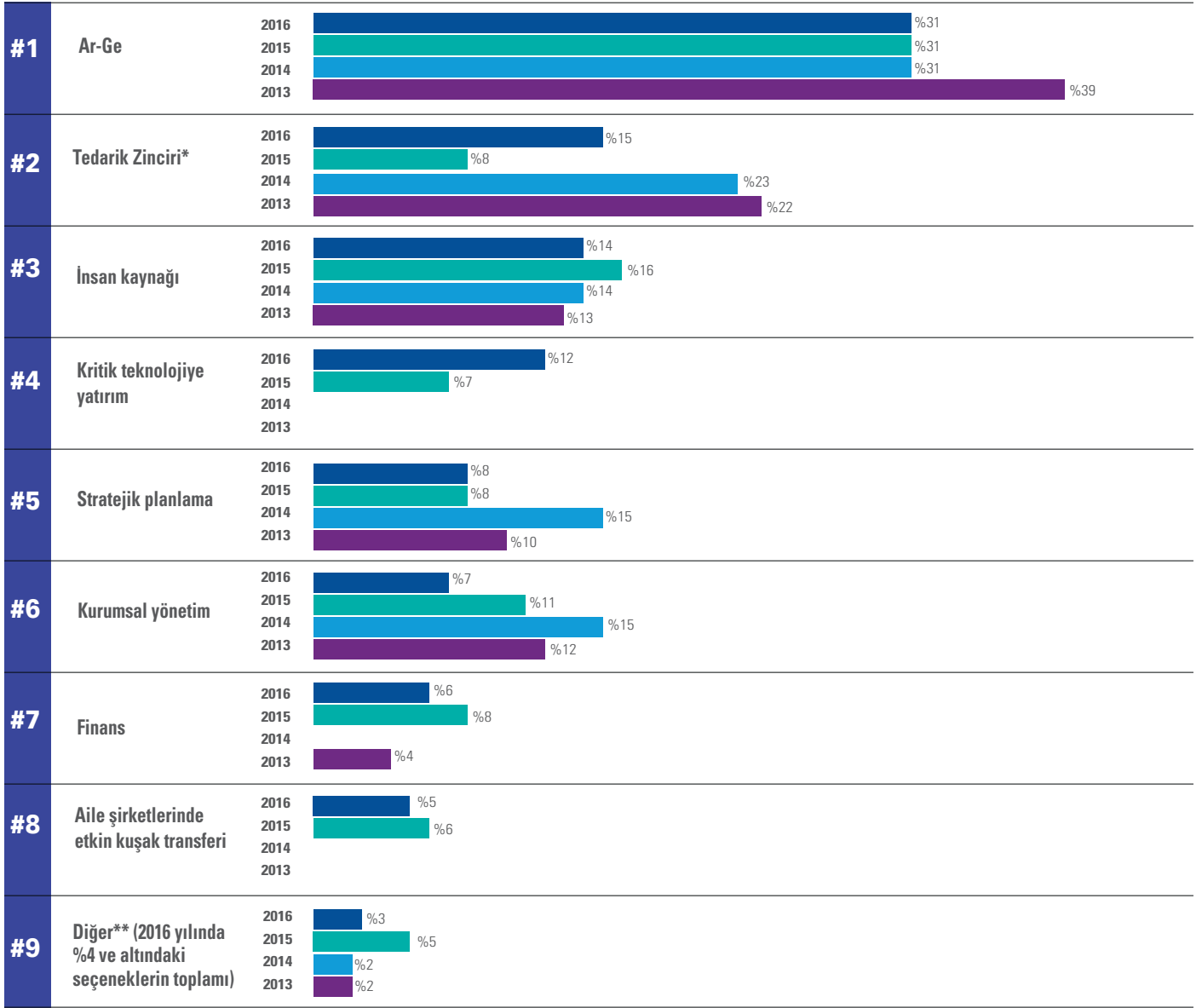
Küresel gelişmeler karşısında tedarik sanayimizin elektronik ve gömülü yazılım alanlarında da daha hızlı bir gelişmeye ihtiyacı var. Bugüne kadar mekanik teknolojideki ulaşılan başarıların bu alanlarda da sağlanması öncelik gerektiriyor. Mekanik teknolojilere kıyasla yeni teknolojilere verilen önceliğin arttığı görülüyor.

Bu amaçla tedarik sanayisinin kendi içinde ve özellikle taşıt aracı üreten sanayi ile belirli konularda sürekli işbirlikleri oluşturması gerekiyor. Özellikle iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme karşısında rekabetin sürdürülmesi için bu işbirlikleri stratejik önem kazanıyor. Bu konu küresel projelerde işbirliği açısından da önem taşıyor.

KPMG İngiltere’nin araştırmasına göre bu alandaki yeni teknolojiler Birleşik Krallık’ta 2030 yılına kadar 320.000 kişiye istihdam sağlayacak.



Tedarik sanayisinin odaklanması gereken alanlar

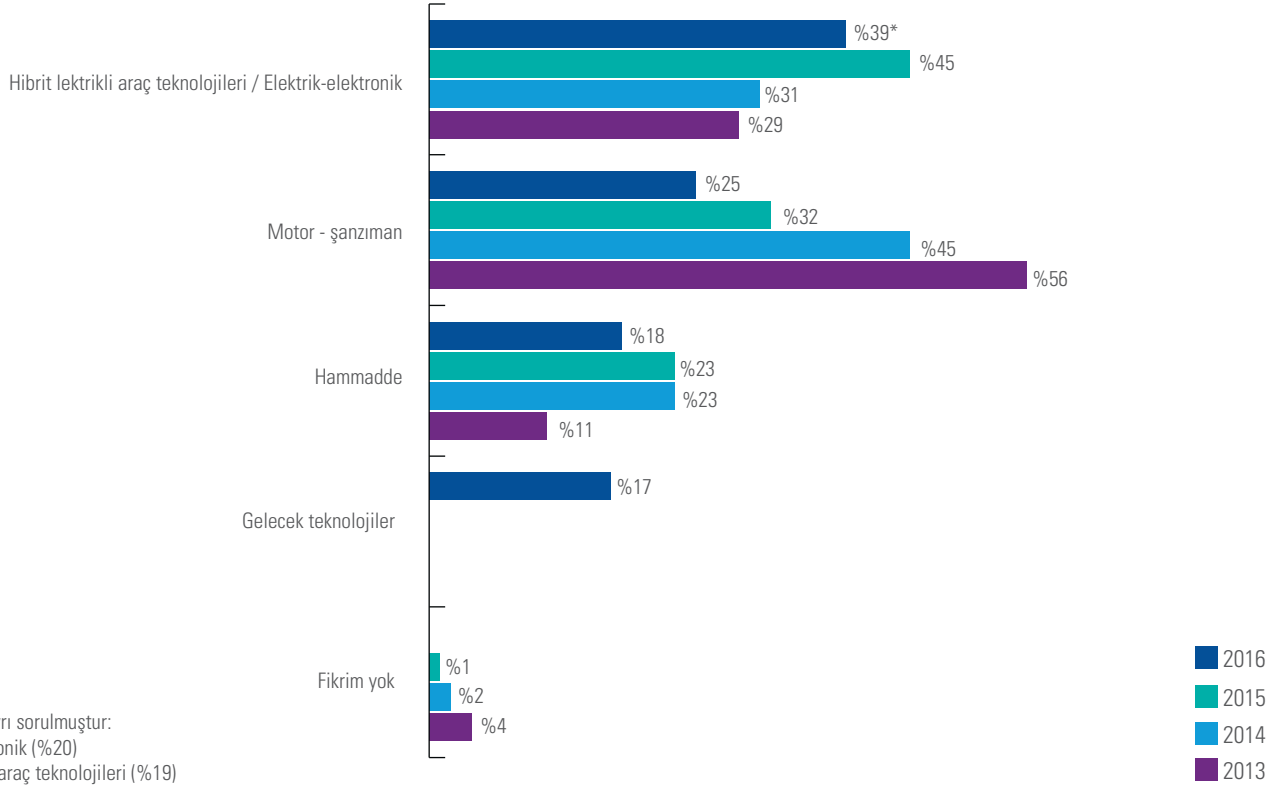


* Kalite, üretim, pazarlama, lojistik, satış, satın alma

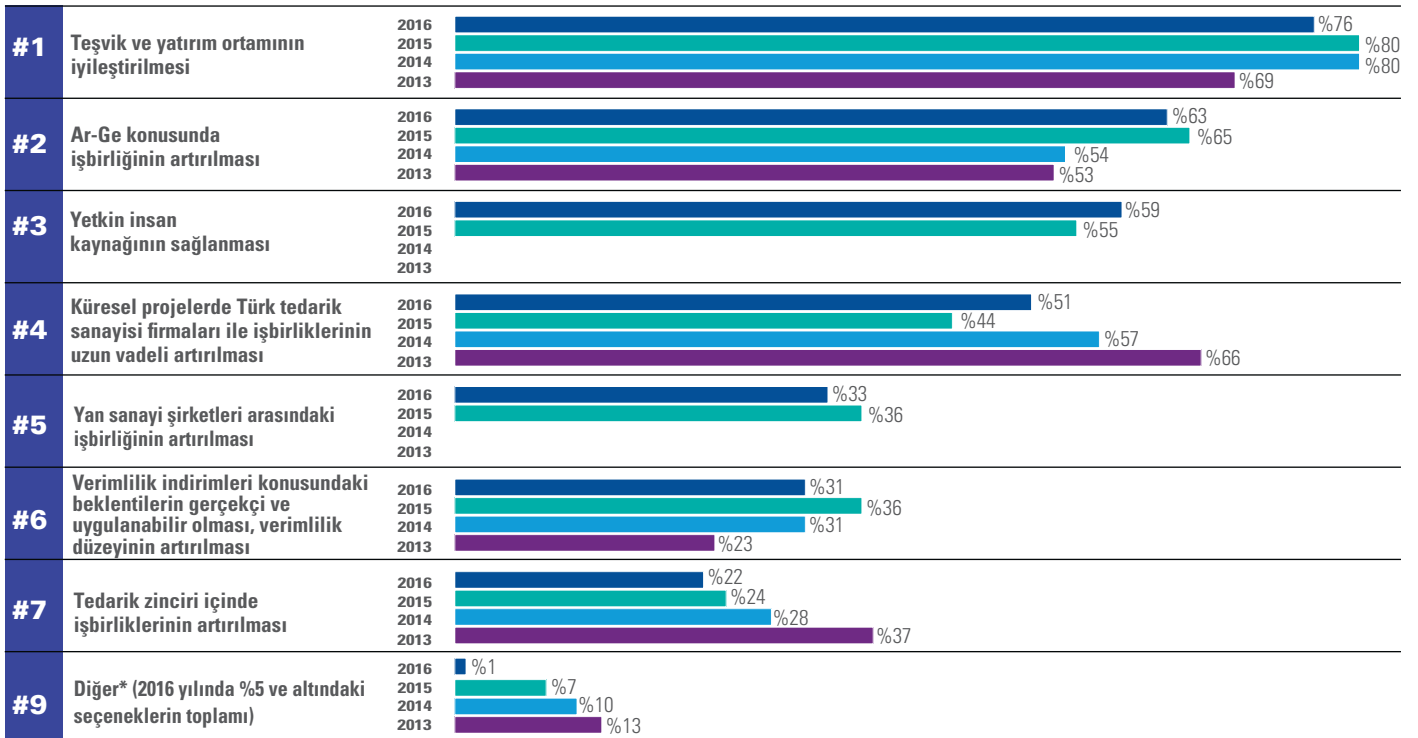
■ 2016 ■ 2015 ■ 2014 ■ 2013

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

Otomotiv sanayisi için en olumlu görülen stratejik yatırımlar



Yeni küresel yatırımların Türkiye'ye çekilmesi için yapılması gerekenler*



* Hukuk sisteminin hızlı ve güven verici olması; iç pazarın büyümesi;
İnsan kaynağı transferi konusunda etik yaklaşım sergilenmesi



Gençer Keser
KPMG Türkiye
Yönetim Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür

Inovasyon hızı artıyor

Küresel otomotiv sektörü araçlar konusunda müşterilerin çeşitliliği artan tercihleri nedeniyle köklü bir dönüşüm geçirmektedir. Araçlar, yeni müşteri beklentileri, çevre, gürültü ve güvenlik alanındaki düzenlemeler ve OEM'lerin (Orijinal ekipman üreticileri) teknik koşullarındaki gelişmelerin ışığında sektörün tamamının sürekli olarak yeni koşullara ayak uydurması ve üretim maliyetlerini ciddi ölçüde artırmaması beklenen bölgesel ve küresel düzeydeki çeşitli düzenlemelere uygun biçimde ürün portföylerini güncellemesi gerekmektedir. Söz konusu düzenlemeler dünyanın çeşitli bölgeleri arasında ciddi farklılıklar gösterebilmekte ve bu durum da dünya genelinde OEM'ler tarafından sunulan araç yelpazesine daha da karmaşık bir görünüm vermektedir.

Resmi düzenlemelerin yanında Türkiye otomotiv yan sanayisi için Uluslararası Otomotiv Görev Gücü (IATF) gibi otomotiv sektöründeki çıkar gruplarının ortaya koyduğu standartlara uygulaması gerekmektedir. Söz konusu kuruluş OEM ya da 1. Kademe yan sanayi kuruluşları arasında yer almak isteyen tüm yan sanayi kuruluşlarının mutlaka dikkate alması gereken bir dizi standart ve tavsiye kararı yayınlamıştır.

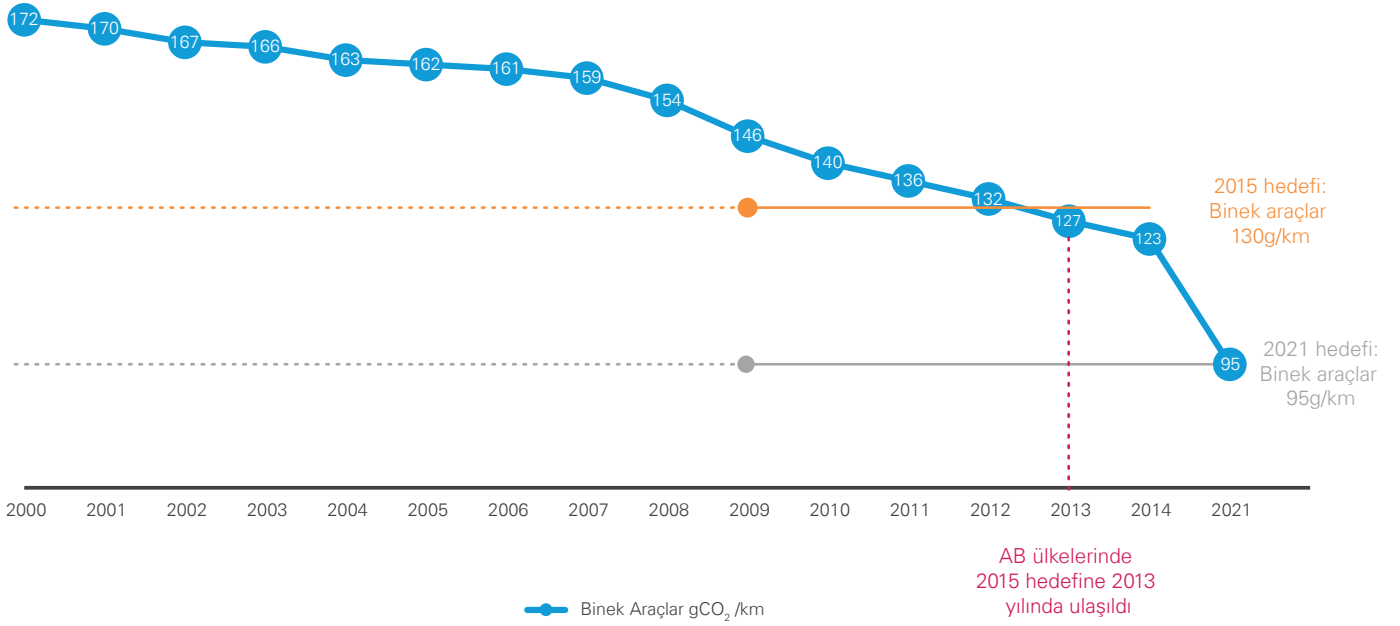
Zorlayıcı CO₂ Emisyonu Mevzuatı – AB Örneği

Mevzuatın zorlayıcı koşulları doğrultusunda ve pazarda olumlu bir farklılaşma unsuru olarak OEM'ler CO₂ emisyonlarının miktarını azaltmayı öncelikleri arasına almıştır. CO₂ emisyonlarını ciddi miktarda kısılabilmek için OEM'ler, "herkese çevre dostu bir araç" sunma stratejileri ile uyumlu olarak, seri üretime konu modellerde uygulanabilecek en uygun maliyetli teknolojilere odaklanmaktadır. Bu hedef doğrultusunda birçok OEM stratejisinin odağında şunlar yer almaktadır:

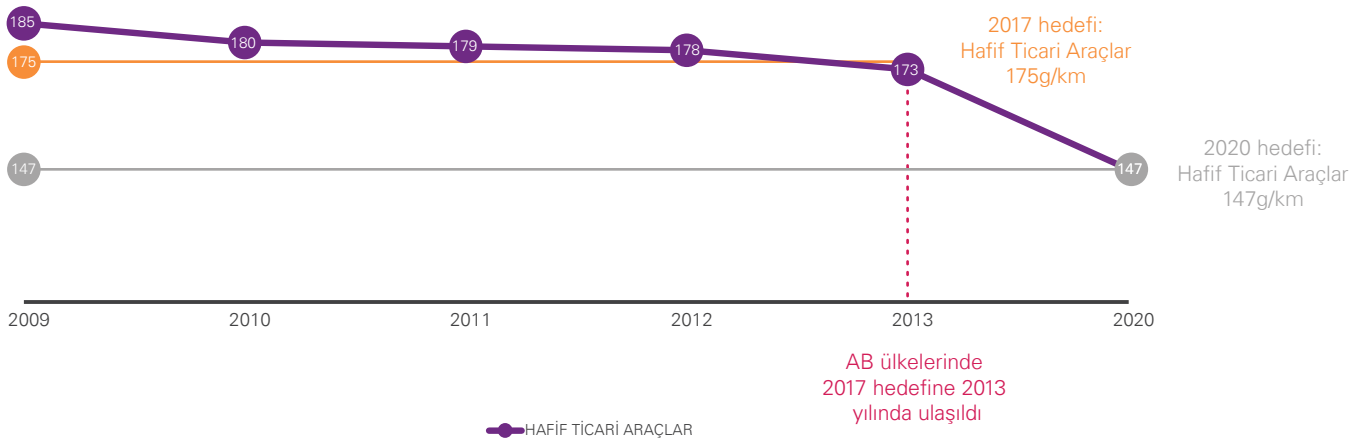
- Yakıt ekonomisini artırmak
- Alternatif yakıtlarla çalışan araçlar geliştirmek
- Elektrikli araçların maliyet etkinliğini artırmak yoluyla elektrifikasyon teknolojisini yaygınlaştırmak

Otomobiller ve minibüsler AB genelinde toplam karbondioksit (CO₂) emisyonunun %15 kadarını üretmektedir. Bu ise AB'nin OEM'ler için yeni emisyon azaltma hedefleri getiren düzenlemeleri yürürlüğe koyması sonucunu doğurmuştur. 2009 ve 2011'de Avrupa Parlamentosu AB üyesi ülkelerde satılan yeni araçların egzoz emisyonlarına yönelik olarak limitler belirleyen bir standardı yürürlüğe koymuştur. Emisyon standartları Avrupa Birliği'nin (EC) No 443/2009 (binek otomobiller) ve (EU) No 510/2011 (hafif ticari araçlar) sayılı yönetmeliklerinde tanımlanmaktadır.¹

2009'daki düzenlemenin amacı OEM'lerin belirlenen hedefleri iki aşamalı bir süreçte yakalamasını sağlamaktır. Bu düzenlemelerde bir yandan emisyon oranlarını azaltırken otomotiv sektörünün de Ar-Ge, yeni teknolojiler ve inovasyon alanında uzun vadeli yatırımlarını

AB gCO₂ Yıllık Emisyon Rakamları - Yeni Satılan Binek Araçlar - Tarihsel Veriler & Geleceğe Yönelik Hedefler

Kaynak: Uluslararası Temiz Ulaşım Konseyi - Veri Tablosu AB - 28 / 28 Aralık 2014

AB gCO₂ Yıllık Emisyon Rakamları - Yeni Satılan Hafif Ticari Araçlar - Tarihsel Veriler & Geleceğe Yönelik Hedefler

Kaynak: Uluslararası Temiz Ulaşım Konseyi - Veri Tablosu AB - 28 / 28 Aralık 2014

gerçekleştirecek zamanının olması sağlanmıştı. Yukarıdaki grafikte hem otomobil hem de hafif ticari araç üreticilerinin 2015 ve 2017 için belirlenen hedefleri daha 2013'te karşıladığı görülmektedir. 2021'de binek otomobiller için konan hedef kilometre başına 95 gram CO₂ olacaktır. Hafif ticari araçlarınsa 2020'de kilometre başına 147 gram CO₂ hedefini yakalaması gerekecektir.¹

Avrupa Komisyonu'nun verilerine göre ağır yük taşıyan araçlar AB'nin toplam emisyon üretiminin %6'sından sorumludur. Henüz bu alanda otomobiller ve hafif ticari araçlardaki gibi bir düzenleme getirilmemiştir. Ancak Avrupa Komisyonu'nun hem yük hem de yolcu taşıyan araçların CO₂ emisyonunu azaltmaya yönelik yeni bir stratejiyi yakın zamanda yayımlaması beklenmektedir.

Türkiye Otomotiv Tedarik Sanayisinin Önündeki Fırsat: uluslararası standartlarla daha uyumlu olmak

Ürünün kalitesi her zaman için üretim sürecinin bütün aşamalarındaki bütün faaliyetlerin bir sonucudur. Dolayısıyla Türkiye otomotiv tedarik sanayisi açısından, küresel otomotiv sektörünün karşı karşıya kalmasının beklendiği temel **Kalite Yönetimi (KY)** düzenlemelerini anlamak kritik önem arz etmektedir. Rekabet gücünü koruyabilmek için OEM'lerin veya tedarikçilerinin ürüne özel gereklilikleri (teknik gereklilikler el kitabı) anlamının yanı sıra Türk şirketlerinin rekabetçi firmalar olarak sürdürülebilirlik şartlarını yerine getirmesini sağlayacak ve global otomotiv sektörü açısından önemli yan sanayi kuruluşları arasında yerlerini almasını temin edecek küresel kalite yönetimi standartlarını uygulaması da gerekecektir.

¹ <http://ec.europa.eu/clima/policies/transport/vehicles>

Uluslararası Otomotiv Görev Gücü (IATF) çıkar grubu uluslararası otomobil üreticileri ve yan sanayi şirketlerinin bir araya geldiği bir yapılanma olup halen ulusal düzeyde uygulanmakta olan KY yöntem ve standartlarını birbirleriyle uyumlu hale getirme amacını üstlenmiştir. BMW Grubu, Daimler AG, Fiat Auto, Ford, General Motors, PSA (Peugeot Citroen), Renault ve Volkswagen AG gibi otomotiv üreticileri bu çalışma grubunu şu amaçlarla kurmuştur:

- Temel KY şartlarına ilişkin uluslararası ölçekte geçerli bir referans seviyesinin oluşturulması
- Küresel bir 3. şahıs sertifikasyon standardına yönelik politika ve prosedürlerin geliştirilmesi
- ISO/TS 16949 şartlarına destek vermek üzere belirli bir eğitimin geliştirilmesi

IATF bünyesinde AIAG (ABD), ANFIA (İtalya), FIEV (Fransa), SMMT (İngiltere) ve VDA (Almanya) gibi ulusal otomotiv sektör dernekleri de yer almakta olup, bu kuruluşlar yan sanayi firmalarının çıkarlarını da temsil etmektedir.

Kalite standartlarını uyumlu hale getirmenin yanında IATF ayrıca OEM'lere özel KY spesifikasyonları da yayımlamaktadır. Ancak asıl amaç tüm OEM'ler ve yan sanayi kuruluşları genelinde ISO/TS 16949:2009 için ortak bir anlayış geliştirebilmektir. 2016'nın ikinci yarısında gerçekleştirilecek bir ortaklaşa değerlendirme sonrasında **Aralık 2016'da yeni bir otomotiv kalite standardının** duyurulması beklenmektedir. Söz konusu standart şu konuları kapsayacaktır²:

- Güvenlikle ilgili parça ve süreçlere ilişkin şartlar
- Mevzuattaki son değişiklikleri destekleyecek ileri düzeyde ürün izlenebilirliği şartları

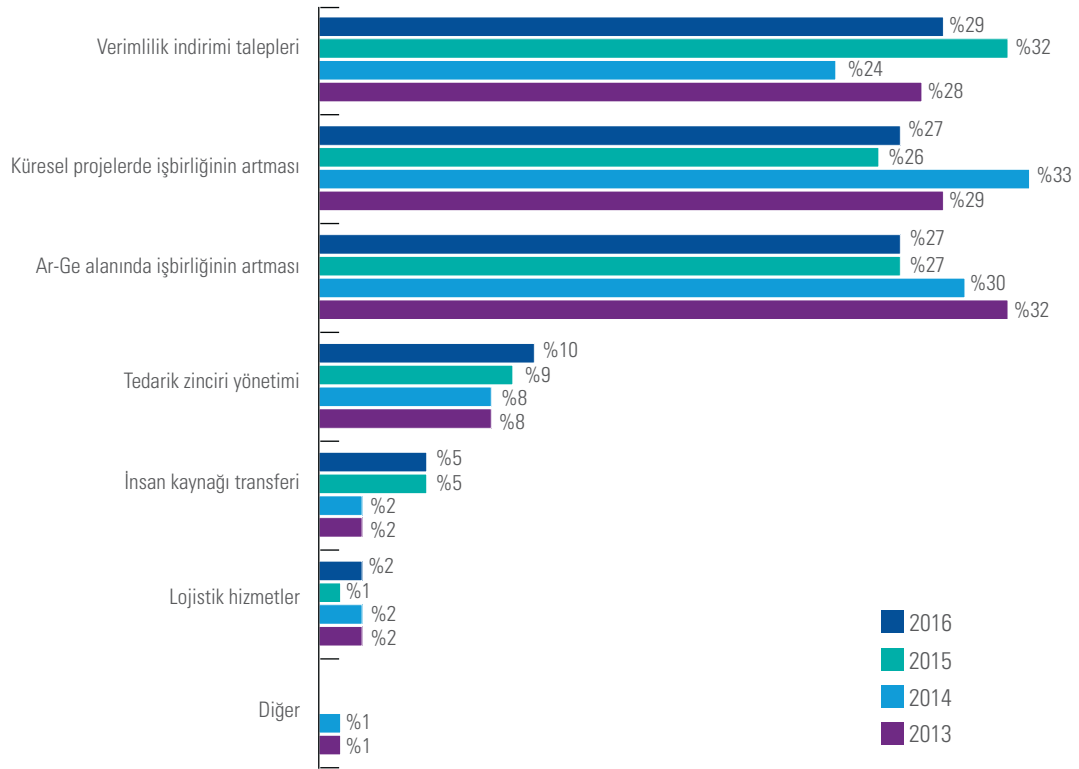
- Gömülü yazılım içeren ürünlere ilişkin şartlar
- NTF (no trouble found - sorun tespit edilmedi) konusunun ele alınması da dâhil olmak üzere garanti yönetim süreci ve otomotiv sektörüne rehberlik sağlanması
- Alt-kademe tedarikçi yönetimi ve geliştirme şartlarına açıklık getirilmesi
- Kurumsal sorumluluk şartlarının eklenmesi

ISO/TS 16949'nin yeniden tanımlanmasında başı çekecek bir standart, Almanya'da kalite standartlarını oluşturan VDA 6.1 olacaktır. Bu standart ISO-9001'in tüm unsurlarını kapsamakta ve ayrıca ürün riski, çalışan memnuniyeti, fiyatlandırma yapısı ve kalite geçmişi olgularını tanımlamaktadır. VDA 6.1 iki temel parçadan oluşmaktadır: Yönetim ve Ürünler-Süreçler. Standarda uygunluk sertifikası almak isteyen şirketlerin resmi denetimlerde en azından %90 uyum oranını yakalaması gerekmektedir. ISO/TS 16949 (otomotiv sektöründe Kalite Yönetimi) standardının yanında VDA 6.1 de gelecekte iş alabilmek isteyen üretim yapan doğrudan tedarikçiler için uyulması zorunlu bir standart olarak öne çıkmaktadır.

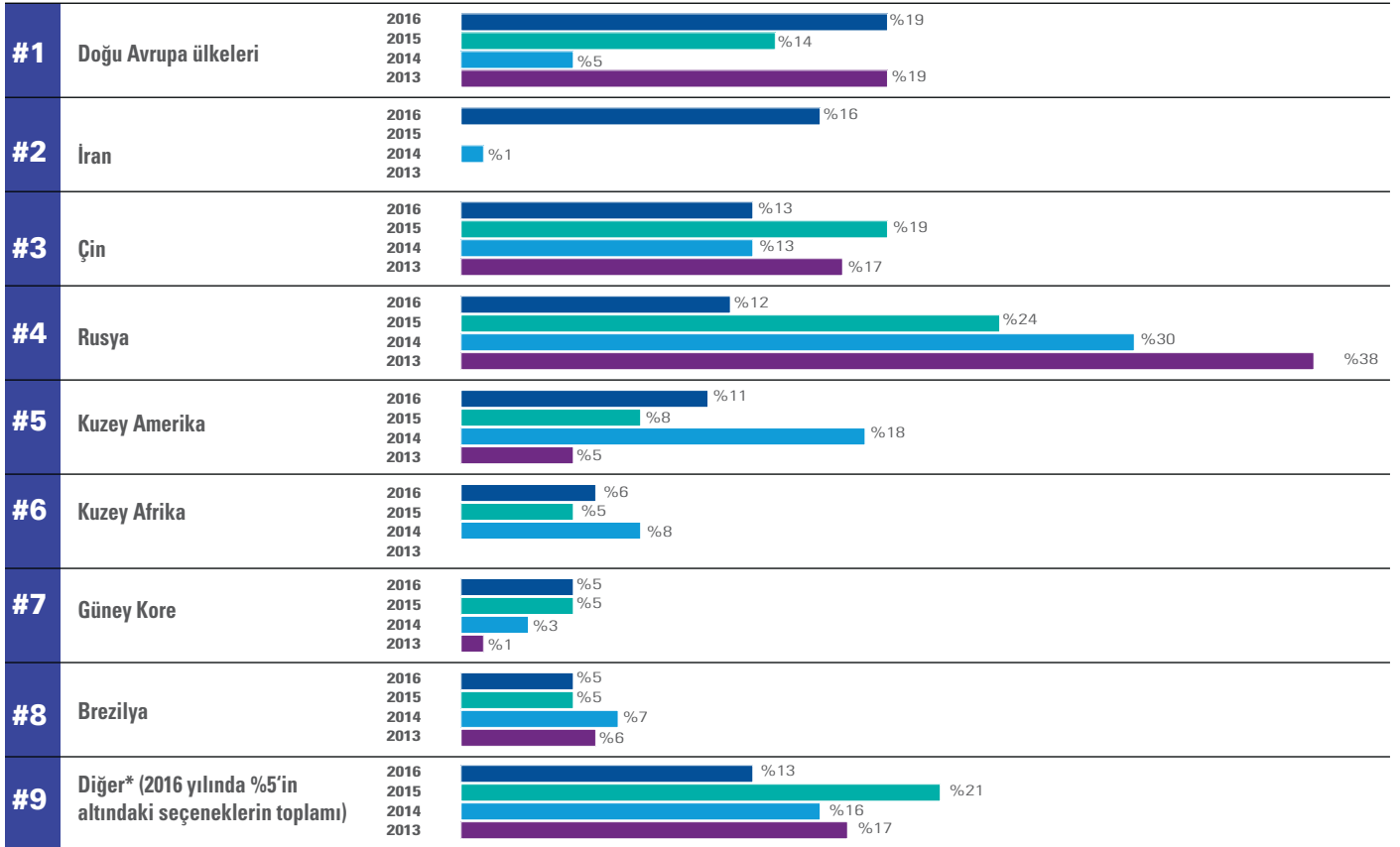
Türkiye otomotiv tedarik sanayisinin yeni standartları uygulaması son derece önemlidir. Böylelikle bir standardı benimsemek suretiyle birçok OEM'in tedarikçisi konumuna gelebilmek gibi büyük bir fırsat da beraberinde gelmektedir. Ama tabii rakipler de aynı fırsata sahip olacaktır. Bu durumda hızlı davranan kazançlı çıkar. Ancak durum karmaşılaştıkça, net bir vizyon ve uygulamaya koyma ihtiyacını doğuracaktır. Türkiye otomotiv tedarik sanayisi üreticileri için koordineli bir yaklaşım önerilmektedir.

2 <http://www.iatfglobaloversight.org/>

Ana Sanayi - Tedarikçi İlişkilerini Etkileyecek Konular



Tedarik sanayisinin orta vadede işbirliğini en çok artıracığı bölgeler



* Hindistan; Meksika; Afrika; Güney Afrika; Fikrim yok

2016 2015 2014 2013



Kaveh Taghizadeh

KPMG Türkiye
Yönetim Danışmanlığı
Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı



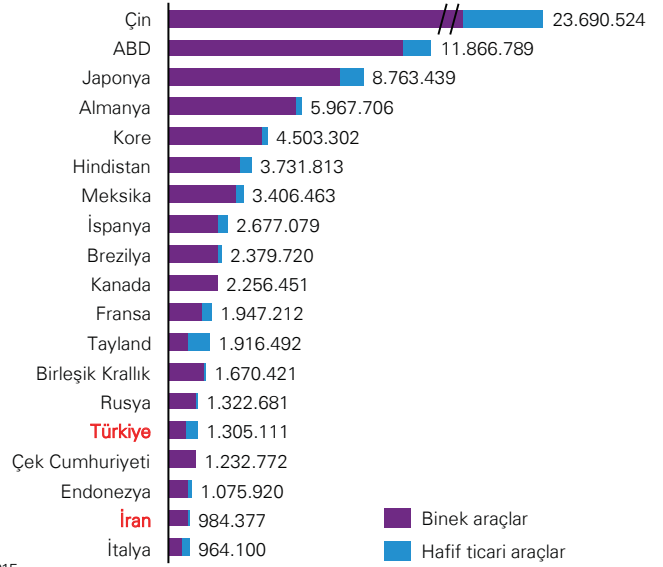
İlker Dinç

KPMG Türkiye
Yönetim Danışmanlığı
Direktör

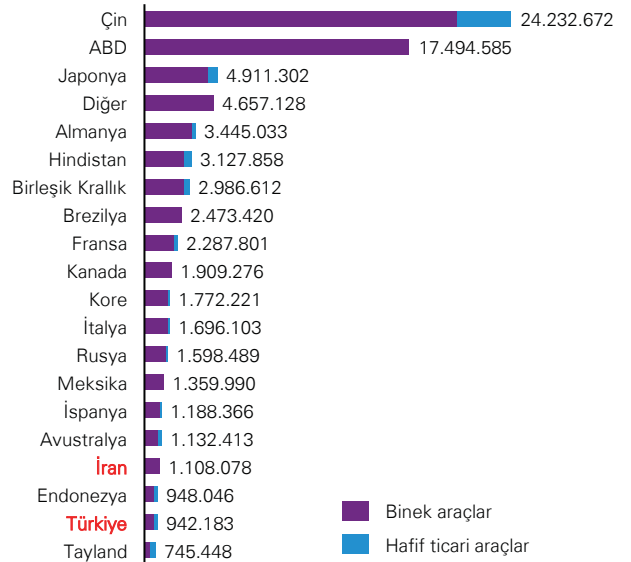
İran otomotiv pazarı

İran Ortadoğu'nun en büyük otomotiv endüstrisine sahip. Ülkenin en büyük ikinci sektörü olan otomotiv sektörü, şu anda GSYİH'nin %10'unu oluşturuyor. Bu durumun hem yerli hem de yabancı üreticiler ve satıcılar için büyük bir potansiyel sunduğuna ise şüphe yok.

Üretim (birim adet)



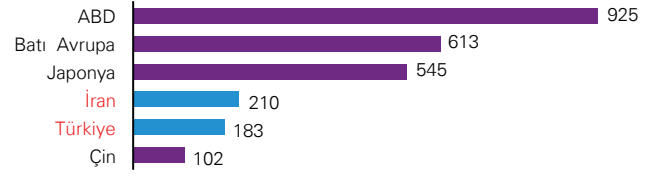
Satış (birim adet)



İran dünyanın en büyük 20 araç üreticisi ve satıcısı arasında.

Yaklaşık 20 araç üreticisine sahip olan İran otomotiv sektöründe, 1962 yılında kurulan ve hem yerli binek hem de yerli hafif ticari araç üretiminde %50 pazar payına sahip olan Iran Khodro Industrial Group (IKCO) hakim oyuncu konumunda. İran'ın ikinci en büyük araç üreticisi olan Societe Anonyme Iranienne de Production Automobile Corporation (SAIPA) ise, 1966 yılında Citroën lisansı ile araç üretmek için kuruldu. IKCO ve Saipa'nın toplam üretim payı %90'ı aşmış durumda. Çoğunluğu Avrupalı ve Asyalı yabancı şirketler, ithal edilen demonte bileşenlerin montajını yapmak için kurulmuş ortak girişimler aracılığıyla İran pazarında önemli bir yere sahip oldular. Ancak İran'a uygulanan yaptırımlar, verimliliği artırmaya yönelik ürün ve

1.000 kişiye düşen binek araç sayısı



Not: Q4, 2015
Kaynak: LMC Automotive

teknolojilere olan erişimi sınırlandırarak üretimin azalmasına yol açıyor. Ayrıca, yabancı araç üreticileri daha büyük Batılı pazarlara erişimlerini kaybetme korkusuyla ve İranlı otomobil üreticileriyle yapılan işlem ve ortak yapılan yatırımların yaptırıma tabi tutulması nedeniyle bu ülkedeki faaliyetlerini ve uzun süreli ilişkilerini sonlandırmak zorunda kaldılar.

Pazara genel bakış

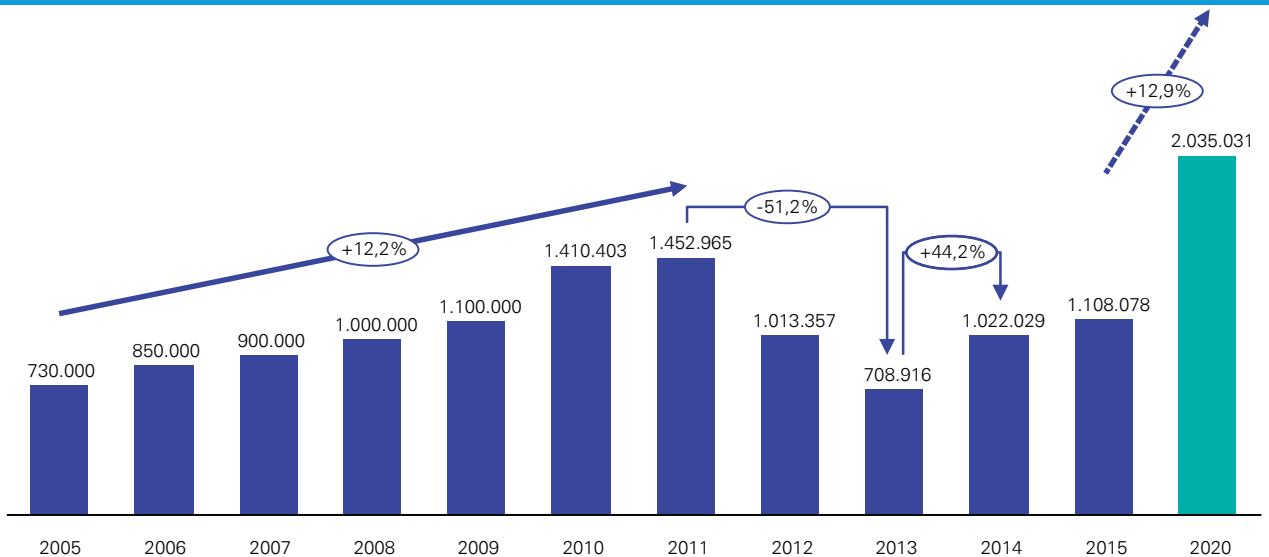
İran'a uygulanan yaptırımlar özellikle 2012-2013 yıllarında etkisini gösterdi ve yaptırım öncesi dönemde görülen %12,2'lik yıllık bileşik büyüme oranının aksine araç satışları %51,2 azaldı.

Uluslararası ekonomik yaptırımlar uygulanmaya başlayana kadar İran'daki toplam araç satışları yıllık %12,2 civarında artış kaydediyordu. 2012-2013 yıllarında yaptırımların uygulanmaya başlamasıyla birlikte satış rakamları %51,2'lik dramatik bir düşüş kaydetti ve otomotiv sektörünün İran'ın en büyük ikinci sektörü olması nedeniyle bu durum doğal olarak GSYİH'ya da yansdı. 2014 yılında yaptırımların geçici olarak hafifletilmesi ve sektörün otomotiv üretiminde kendine yeter hale gelmesi sonucu araç satışlarında iyileşme görüldü. Bunda yabancı araç üreticilerinin İran pazarına girmesinin de etkisi var.

Yaptırımların kaldırılmasından sonra ise, yıllık büyüme oranlarının yeniden yaptırım öncesi seviyelere ulaşması bekleniyor.

Ayrıca, hükümetin sunduğu ve İran Merkez Bankası'nın desteklediği 92 milyon ABD doları tutarındaki otomobil kredisi programının beklenmedik şekilde yakın zamanda uygulamaya konması nedeniyle 2015 yılında binek araç satışlarında da artış yaşanacağı tahmin ediliyor. Kredi programı, yerli sanayiye canlandırmak ve en ağır darbeyi otomotiv endüstrisinin aldığı ekonomik durgunlukla mücadele etmek için hazırlanan teşvik paketinin bir parçası.

Satış (birim adet)



Not: Binek ve hafif ticari araçlar
Kaynak: Euromonitor (2005 - 2011, LMC Automotive (2012 - 2015))

Programın, likidite sıkışıklığının üstesinden gelmesi ve tüketicilerin azalan harcama güçlerini dengelemesi bekleniyor. Program kapsamında, İran'da üretilen araçları satın alanlara, satın alma fiyatının %80'ine varan oranlarla ve yedi yıla varan geri ödeme seçenekleriyle uzun vadeli ödeme planları sağlandı. Programın uygulamaya konduğu Kasım 2015'ten sonraki 6 ayda 110.000 araçlık kredi kapasitesine ulaşıldı ve yeni araç modelleri için teslimatların 2016 yılının ilk yarısına kadar uzaması bekleniyor.

Yerli araç üreticilerinin eski teknoloji ve altyapıları kullanması nedeniyle yurt dışından teknoloji ve know-how yatırımlarına ihtiyaç var.

İran otomotiv endüstrisinin başlıca belirleyici güçleri şunlar:

- Sermaye tahsisinde öncelikli muamele
- Döviz kuru hareketleri (otomobil parçalarının büyük bir kısmı ithal edildiğinden oldukça önemli)
- Yüksek enflasyon
- Kredilerde yüksek faiz
- Tüketici satın alma isteksizliği
- 2010 yılında kaldırılan, hükümetin verdiği yakıt sübvansiyonu
- Düşük petrol fiyatlarının büyümeyi yavaşlatması

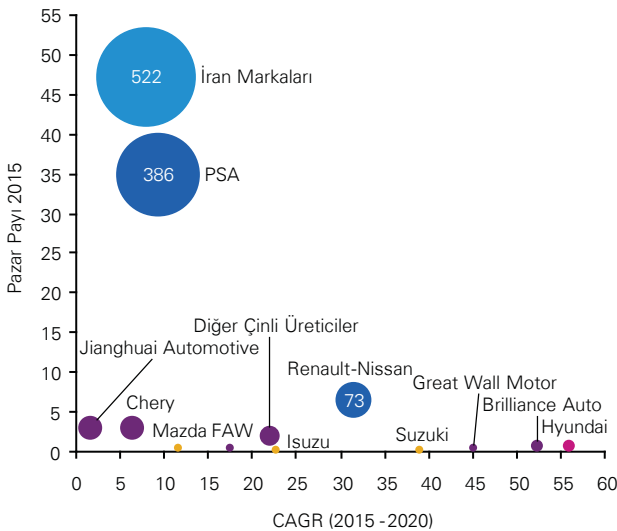
Yerli orijinal ekipman üreticileri (OEMs)

İran otomotiv pazarı yaklaşık 20 araç üreticisinden oluşmakla beraber, üretim IKCO ve Saipa adlı iki yerel oyuncu tarafında domine edilmiş durumda. Hem binek hem de ticari araç üretiminde IKCO ve Saipa'nın toplam pazar payı, yabancı markaların yerli üretimleri de göz önüne alındığında %80'i aşmış durumda.

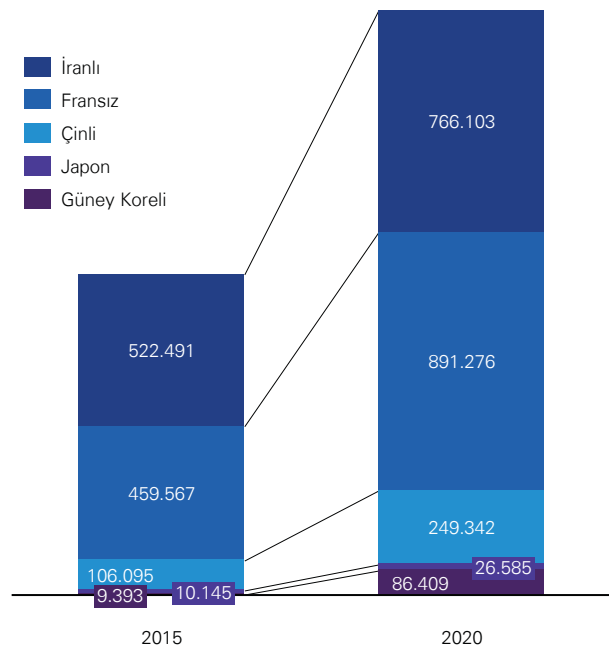
Sektör lideri IKCO bir taraftan çeşitli araç üreticileriyle anlaşmalar imzalamayı bir taraftan da Ortadoğu ve Afrika'daki ayak izini genişletmeyi amaçlıyor.

%60 pazar payıyla (hem kendi markalarının hem de yabancı markaların üretimi göz önüne alındığında) sektör lideri konumundaki IKCO bir taraftan çeşitli araç üreticileriyle anlaşmalar imzalamayı bir taraftan da Ortadoğu ve Afrika'daki ayak izini genişletmeyi amaçlıyor. IKCO PSA Peugeot-Citroen, Renault, Suzuki ve Mercedes-Benz ile oldukça eskiye dayanan köklü ilişkilere sahipti.

SAIPA ise ikinci en büyük araç üreticisi olarak, hem kendi markalarını hem de yabancı markaları üreterek pazarın %35'ine sahip durumda.



Not: Q4, 2015
Kaynak: LMC Automotive



Not: Q4, 2015
Kaynak: LMC Automotive

Yabancı orijinal ekipman üreticileri (OEMs)

Avrupalı araç üreticileri uzun yıllara dayanan ilişkilerini yeniden canlandırmak ve İran pazarına yeniden girmek isterken karşılaşacakları manzara, Çinli firmalarla işbirliği yapan güçlü yerel rakipler ve düşük kaliteye rağmen yüksek fiyatlar.

Alman araç üreticileri, yaptırımlardan önce sahip oldukları eski iş ilişkilerine başvuracak gibi görünüyor. Daimler kamyon birimiyle bazı projelerin startını verdi, diğer Alman araç üreticileri ise hâlâ iş potansiyelini incelemekle meşgul.

Alman Otomotiv Sektörü Birliği'ne göre, İran'a ithal edilen araç miktarı orta vadede önemli bir artış kaydedecek. Toplam pazar açısından trafiğe kaydedilen yeni araçların sayısı 3 milyonu bulacak. Bunun yanı sıra, makine ve araç üretimi teknolojilerinin yenilenmesinin gerekiyor olması da Alman otomotiv parçası tedarikçileri için aynı bir kapı daha açıyor. Bu noktada da pek çok şirket yaptırımlardan önce sahip oldukları eski iş ilişkilerine başvuracak gibi görünüyor. Ayrıca, odak noktasını İran'a kaydırmak Almanların oynak Çin ve Brezilya pazarlarına olan bağımlılığını azaltabilir ve Fransız rakiplerine karşı bir avantaj sağlayabilir. İlk araç üreticilerinden biri olan Daimler, kamyon birimi için İran'da bazı güçlü projelerin startını verdi bile. Audi, BMW ve Volkswagen gibi diğer araç üreticileri ise şu anda politik ve ekonomik gelişmeleri takip edip İran pazarına ne zaman ve nasıl girmeleri gerektiğini belirlemeye çalışıyorlar.

Eskiden İran pazarındaki hakim güç olan Fransız orijinal ekipman üreticileri, İran'a uluslararası yaptırımların uygulanmaya başlamasıyla birlikte 2013 yılında ülkeden çıkmak zorunda kalmışlardı. Şimdilerde ise PSA Peugeot-Citroen oldukça hızlı hareket ediyor ve imzaladığı ortak girişim anlaşması İran pazarının bu Fransız orijinal ekipman üreticisi için hâlâ kilit pazarlardan biri olduğunu gösteriyor.

IKCO ile PSA Peugeot-Citroen arasında yıllara dayanan ilişkiler, 2012 yılında Fransız şirketin İran'a otomotiv parçaları satmayı durdurmasıyla sona ermişti. Ocak 2016'da ise PSA Peugeot-Citroen, Peugeot markasının İran pazarına geri dönmesi amacıyla IKCO ile bir ortak girişim anlaşması imzaladı. İran'da imzalanan bu anlaşma, PSA'nın en hızlı büyüyen bölgelerden biri olan Orta Doğu bölgesine yönelik stratejisinin kilit noktalarından birini oluşturuyor. Diğer taraftan, PSA Group yaptırımlar nedeniyle İran'daki faaliyetlerini durdurduysa da Renault faaliyetlerine devam etti ve bugünlerde yeni modellerin lansmanını yaparak İran'daki yatırımlarını hızlandırmayı planlıyor.

Yatırım dönemi boyunca Çinli üreticiler ülkedeki pazar paylarını artırdı

Hem yabancı üreticilerin yokluğunu hem de yerli üretimin azalmasını fırsat bilen Çinli üreticiler, Saipa ve Pars Khodro gibi yerli üreticilerle yaptıkları ortaklıklar aracılığıyla yerli üretim modellerdeki pazar paylarını %50'nin üzerine çıkardılar. Tüketici açısından baktığımızda, güvenilirlik sorunlarının Çinli araç üreticilerinin imajını oldukça zedelediği bir ortamda tüketicilerin Çinli olmayan modellere talebinin yüksek olduğunu görüyoruz. Avrupalı araç üreticileri yüksek kaliteli ve uygun fiyatlı ürünlerini İran pazarına sokmayı başarabilirse Çinli üreticilerin üzerinde yoğun bir baskı oluşacağı kesin.

Güney Koreli ve Japon araç üreticileri de bu ülkedeki pazar paylarını artırmayı hedefliyor olsalar da, yerli üretimden ziyade ithalata ağırlık veriyorlar.

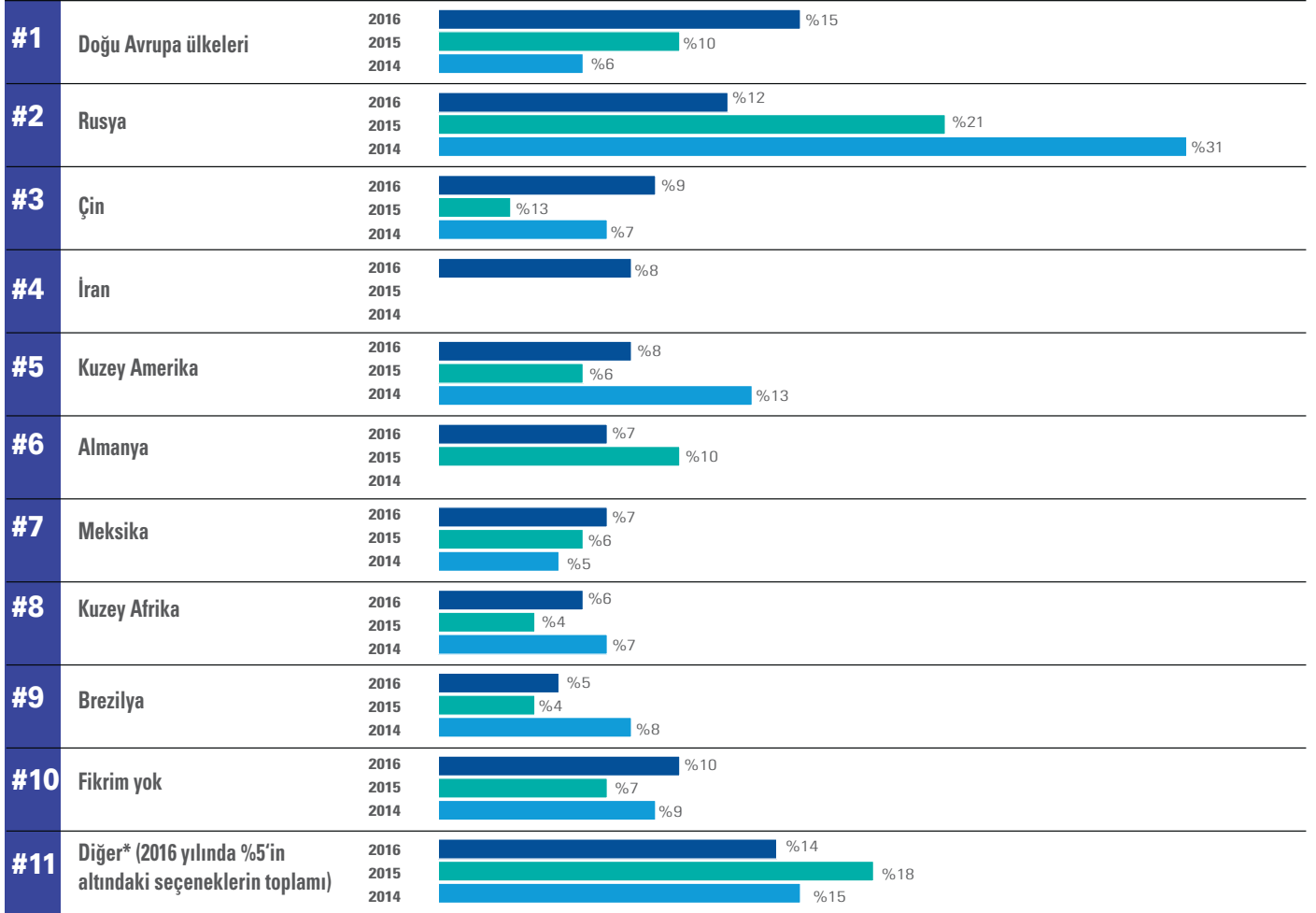
2015 yılının ilk yarısında ülkeye ithal edilen yeni araçların yaklaşık %60'ı iki Güney Koreli araç üreticisine aitti. İthal edilen araçların çoğu lüks segmentteki araçlar.



KPMG Türkiye ve Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) tarafından gerçekleştirilen "Ambargo sonrası İran-Türkiye arası ekonomik ve ticari etki analizi" projesinden alınmıştır.

Proje sorumluları: İlker Dinç & Barış Sazak (DEİK, Strateji ve İş Geliştirme Müşavirliği)

Yatırım yapılması planlanan ülkeler



* Hindistan; Afrika; İtalya; Fransa; İngiltere; Güney Afrika; Ortadoğu; Yatırım yapmayı düşünmüyoruz

■ 2016 ■ 2015 ■ 2014

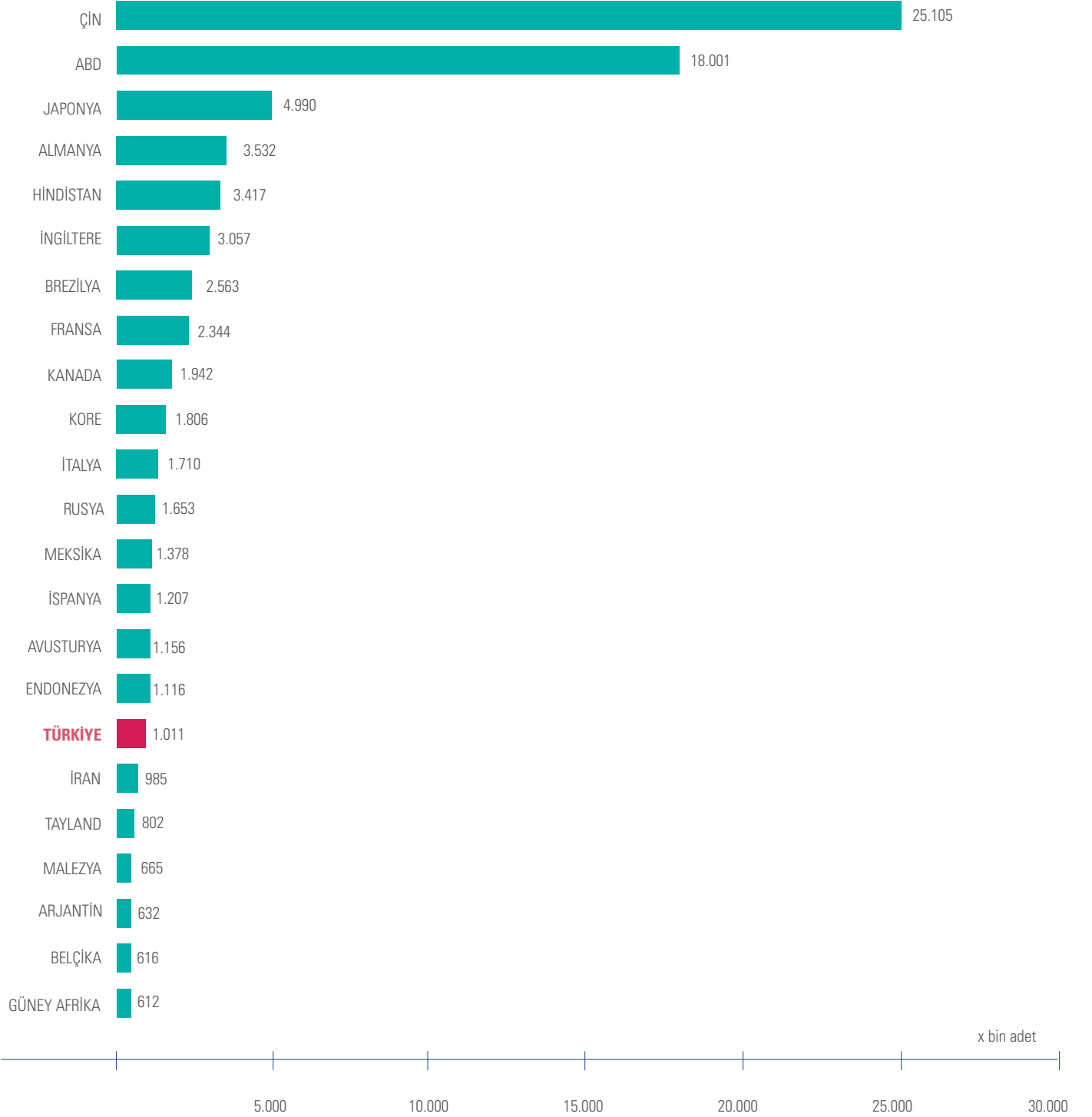
EK: Veriler ve Rakamlar



Pazar

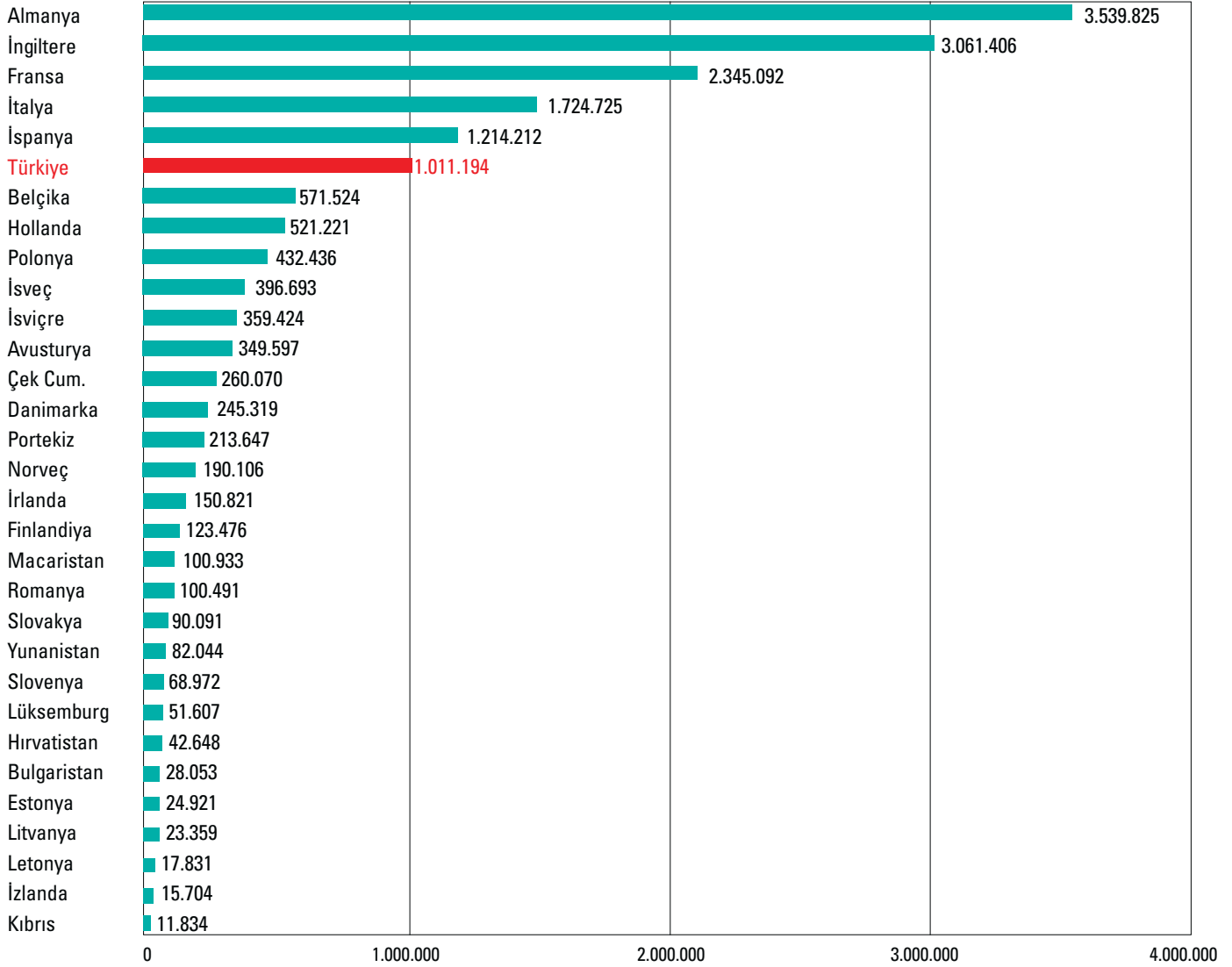


Dünya Motorlu Araç Satışı 2015



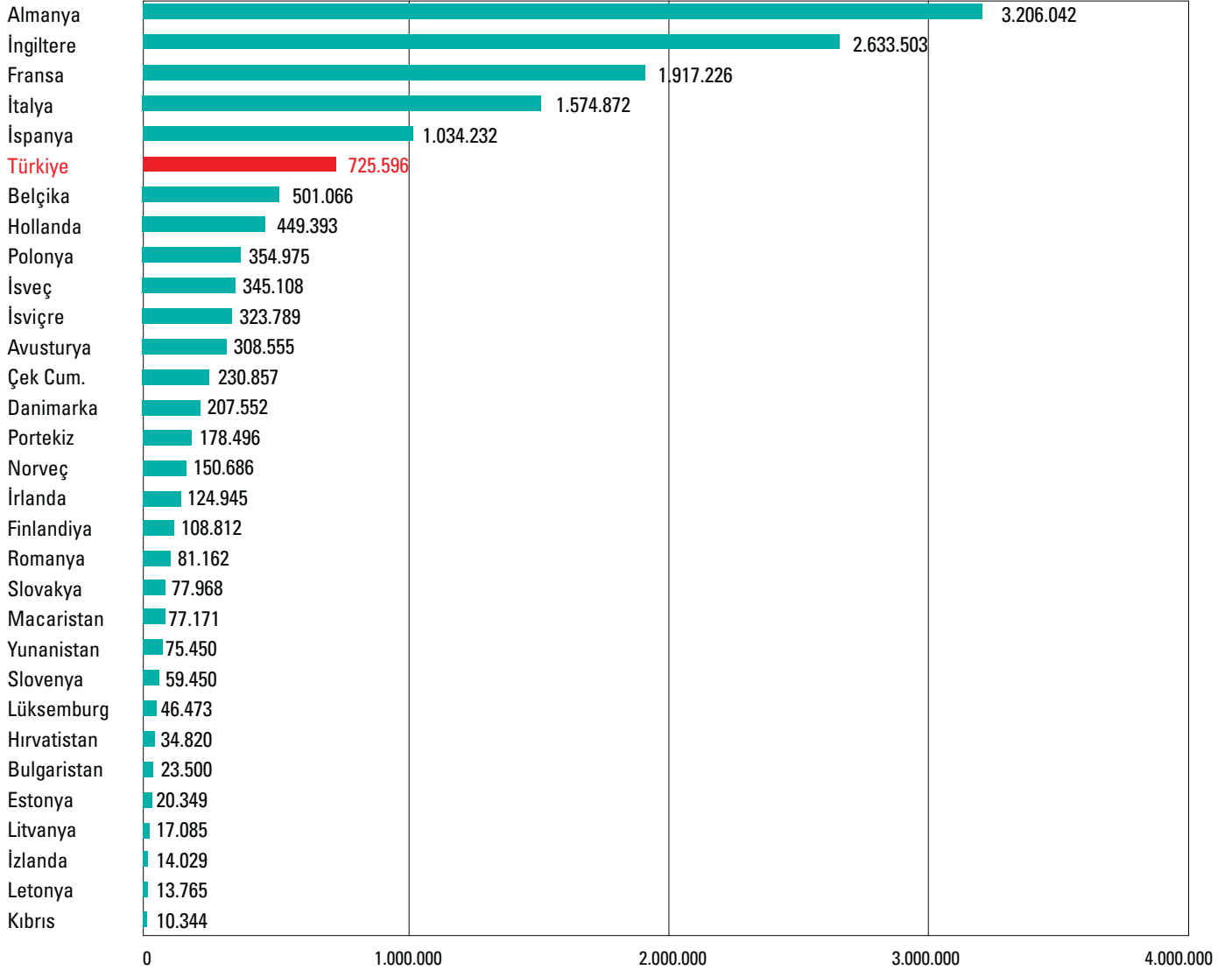
Kaynak: LMC Automotive

Avrupa Otomotiv Pazarı 2015 (adet)



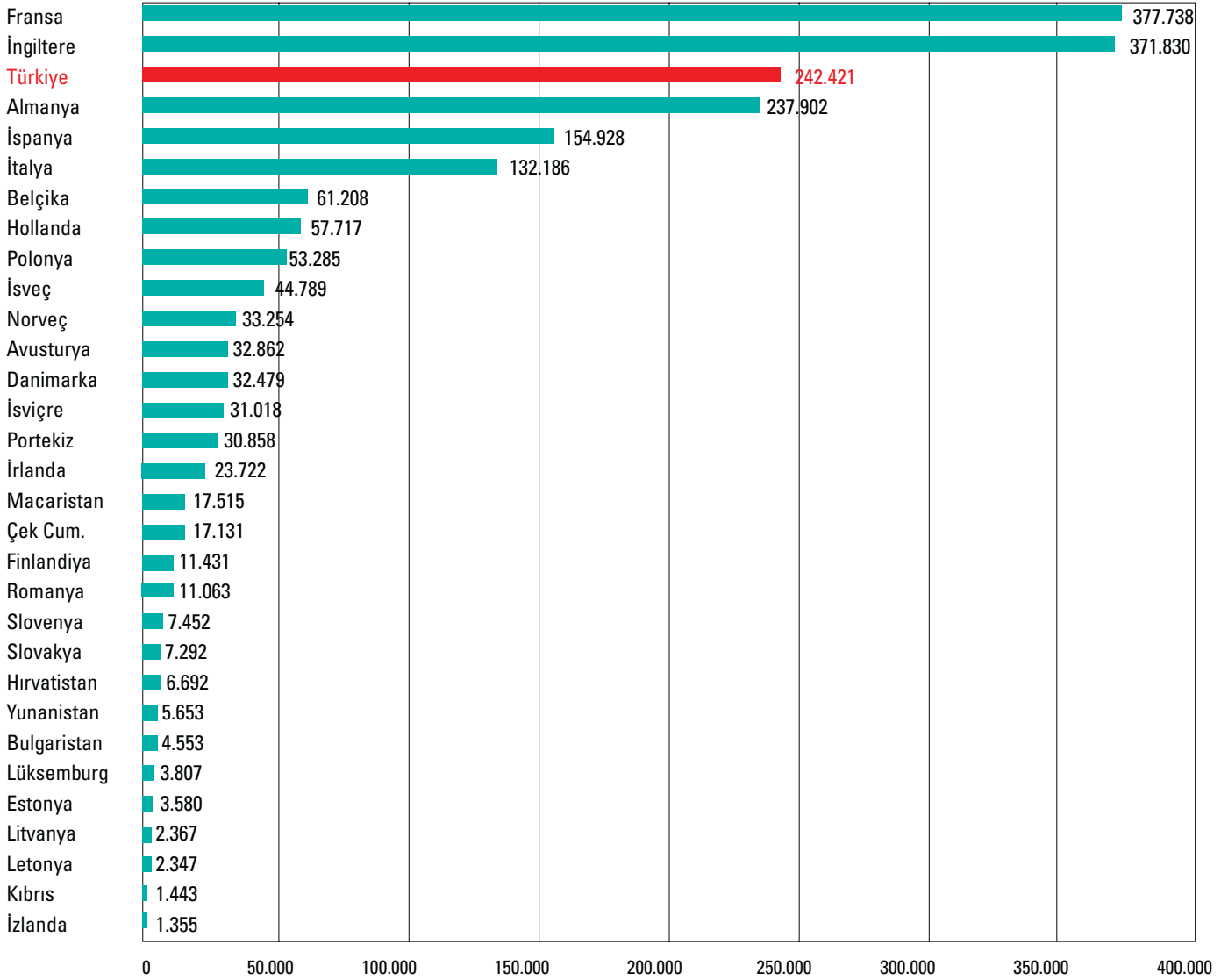
Kaynak: ACEA - ODD

Avrupa Otomobil Pazarı 2015 (adet)



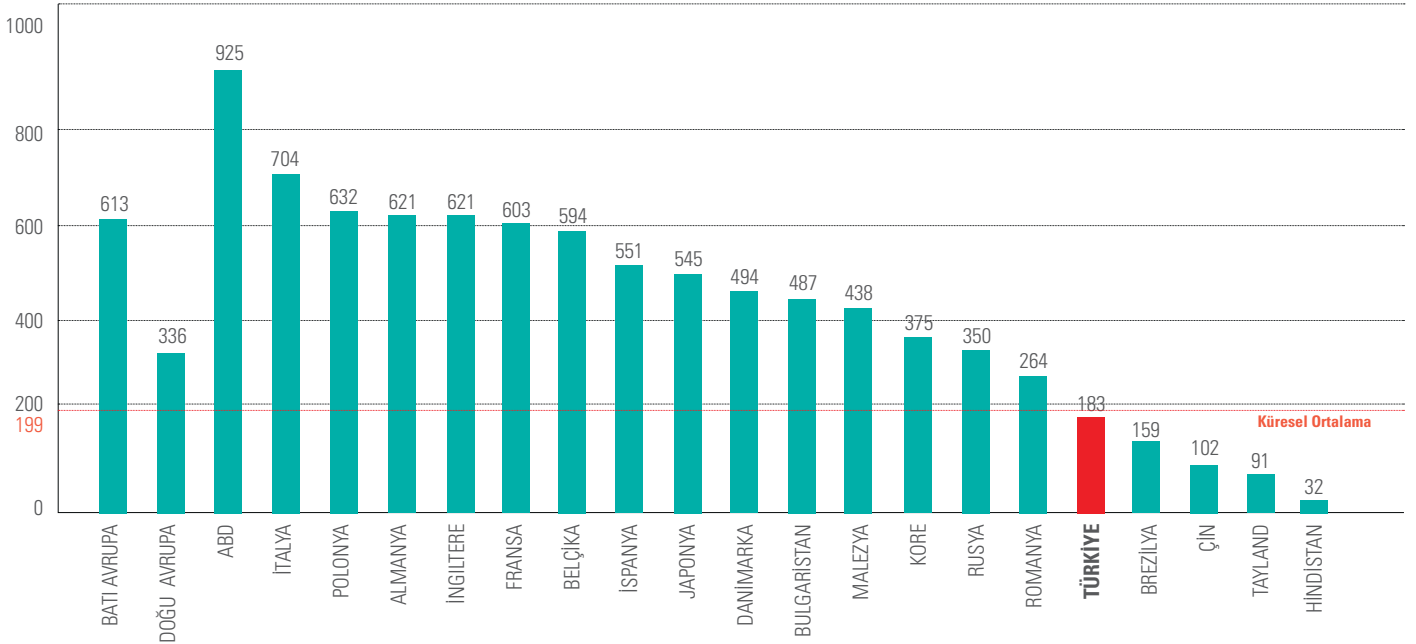
Kaynak: ACEA - ODD

Avrupa Hafif Ticari Araçlar Pazarı 2015 (adet)



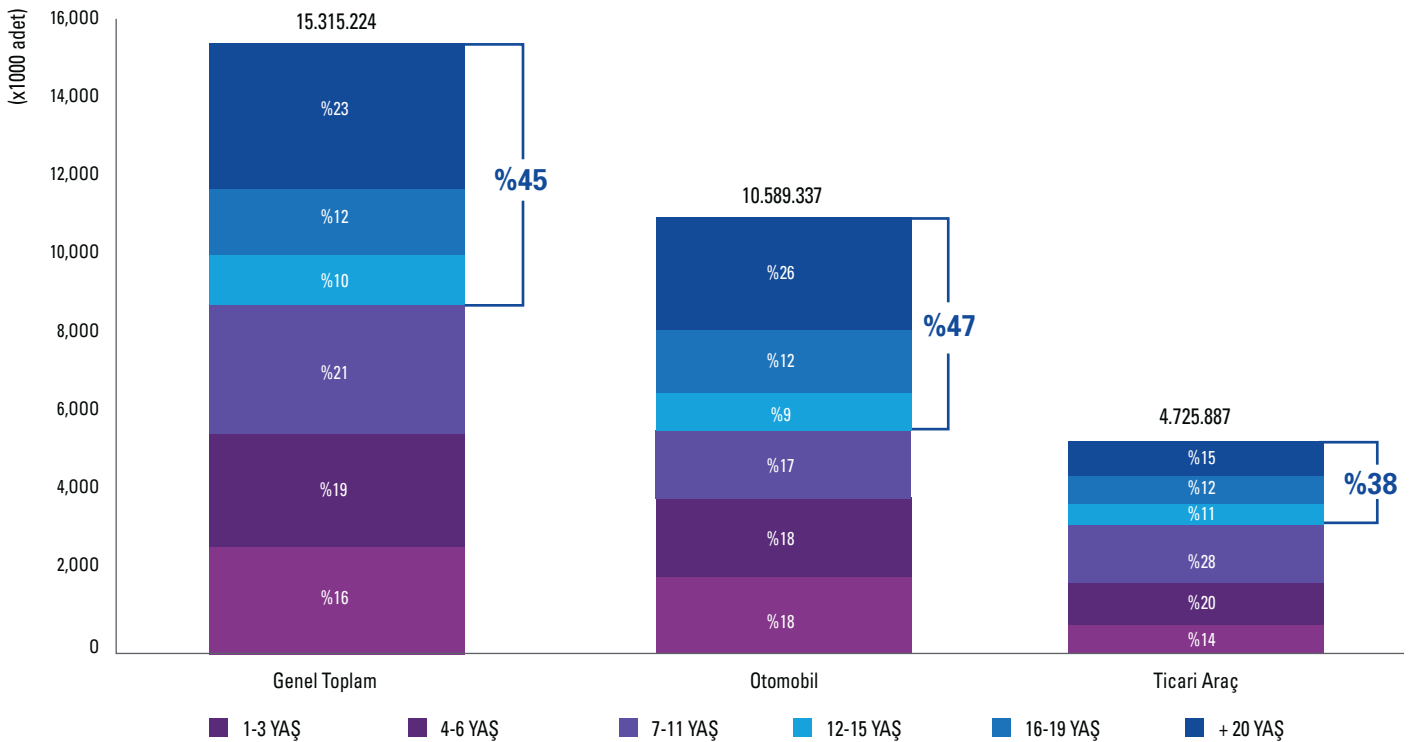
Kaynak: ACEA - ODD

1000 kişiye Düşen Otomobil Sahipliği Oranları 2015 Yılı (adet)



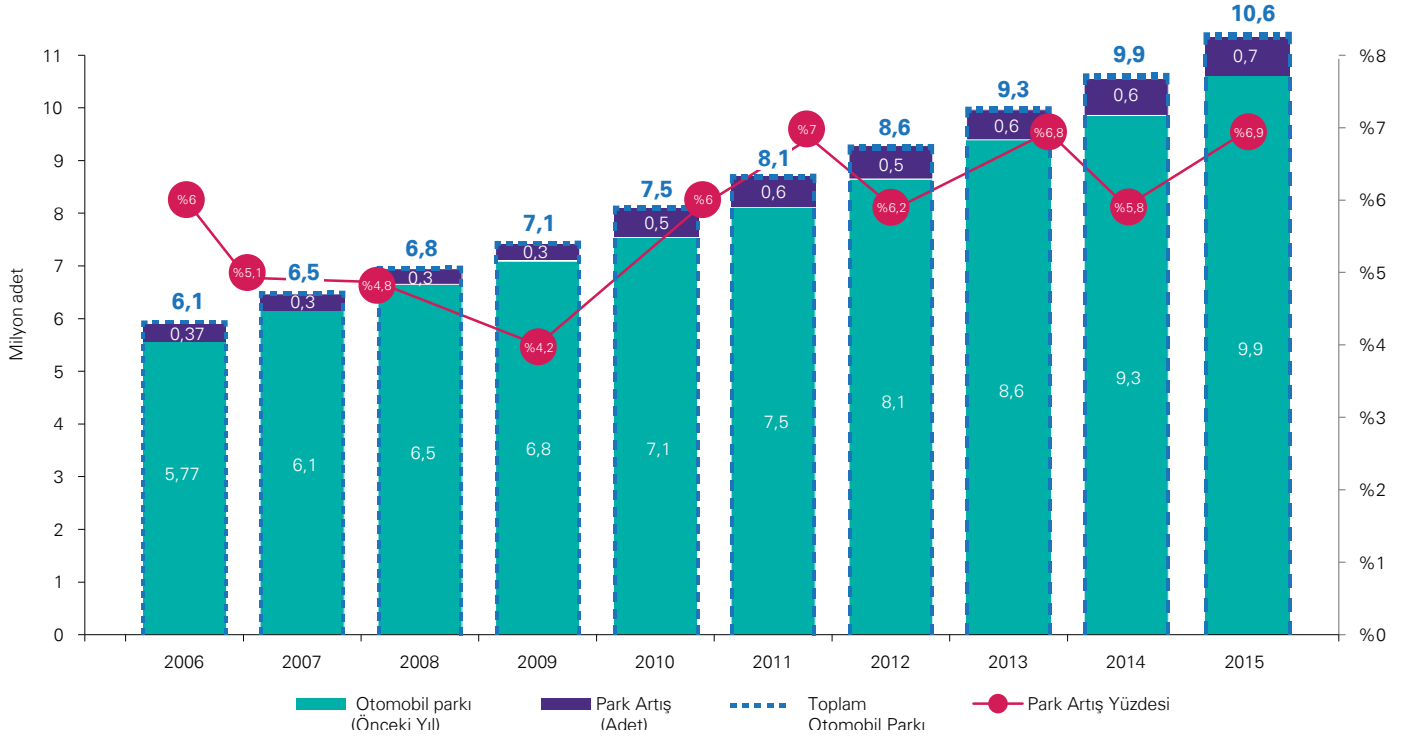
Kaynak: LMC Automotive, 2015 Yılı 4. Çeyrek Sonuçları

Türkiye Motorlu Araç Parkı Yaş Dağılımı (2015 Yıl Sonu)

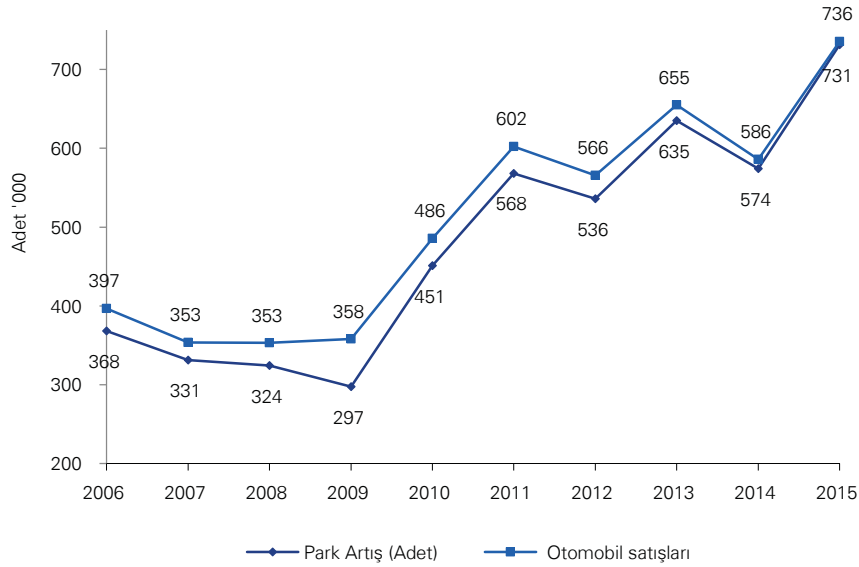


Kaynak: TÜİK, Motorlu Kara Taşıtlar, 2015

Türkiye Otomobil Parkı 2015



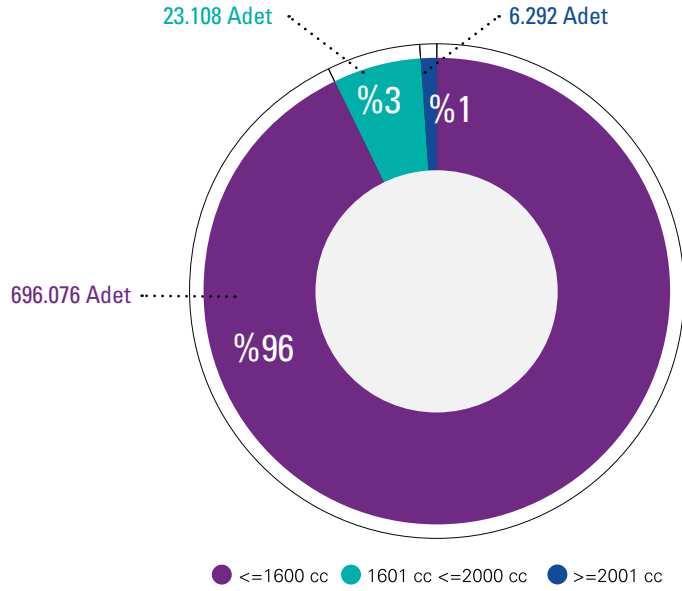
Otomobil Parkının Artışı ve Satışlar



Türkiye'deki Otomobil ve Hafif Ticari Araç Pazar Satışları (Marka Pay Gelişimi)

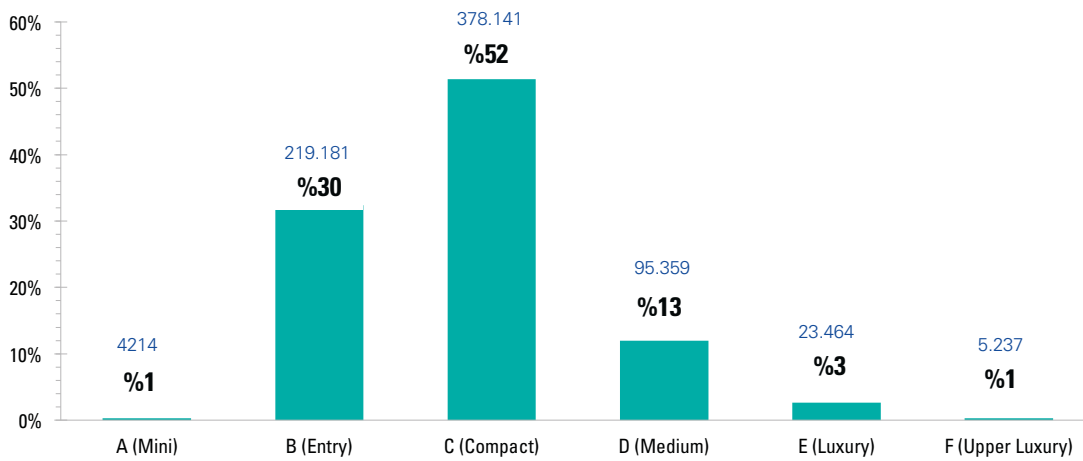
Marka	2014		2015		Değişim
	Adet	%	Adet	%	%
VOLKSWAGEN	108.647	14,2	139.043	14,4	27.98
FORD	86.833	11,3	118.640	12,3	36.63
RENAULT	98.743	12,9	117.363	12,1	18.86
FIAT	89.128	11,6	109.490	11,3	22.85
HYUNDAI	46.475	6,1	51.743	5,3	11.34
TOYOTA	35.991	4,7	50.924	5,3	41.49
OPEL	39.255	5,1	47.000	4,9	19.73
DACIA	34.469	4,5	44.812	4,6	30.01
MERCEDES-BENZ	31.128	4,1	38.790	4,0	24.61
PEUGEOT	24.122	3,1	34.411	3,6	42.65
BMW	26.174	3,4	31.221	3,2	19.28
CITROEN	22.414	2,9	28.270	2,9	26.13
NISSAN	19.697	2,6	26.428	2,7	34.17
SKODA	14.537	1,9	22.107	2,3	52.07
AUDI	17.809	2,3	20.279	2,1	13.87
KIA	13.074	1,7	17.983	1,9	37.55
SEAT	12.697	1,7	16.911	1,7	33.19
HONDA	13.790	1,8	16.278	1,7	18.04
VOLVO	6.060	0,8	6.939	0,7	14.50
MITSUBISHI	5.538	0,7	5.858	0,6	5.78
ISUZU	4.009	0,5	3.674	0,4	-8.36
JEEP	1.960	0,3	3.507	0,4	78.93
IVECO	2.524	0,3	2.710	0,3	7.37
KARSAN	1.381	0,2	2.124	0,2	53.80
MAZDA	1.300	0,2	1.761	0,2	35.46
MINI	1.071	0,1	1.739	0,2	62.37
SUBARU	1.402	0,2	1.737	0,2	23.89
LAND ROVER	1.207	0,2	1.577	0,2	30.65
SSANGYONG	1.157	0,2	908	0,1	-21.52
PORSCHE	588	0,1	861	0,1	46.43
ALFA ROMEO	967	0,1	847	0,1	-12.41
PROTON	707	0,1	500	0,1	-29.28
TATA	416	0,1	396	0,0	-4.81
CHERY	325	0,0	394	0,0	21.23
JAGUAR	52	0,0	336	0,0	546.15
SUZUKI	958	0,1	177	0,0	-81.52
SMART	76	0,0	88	0,0	15.79
MASERATI	83	0,0	73	0,0	-12.05
INFINITI	6	0,0	43	0,0	616.67
GEELY	95	0,0	25	0,0	-73.68
BENTLEY	21	0,0	19	0,0	-9.52
LEXUS	0	0,0	13	0,0	0.00
FERRARI	11	0,0	10	0,0	-9.09
LAMBORGHINI	2	0,0	6	0,0	200.00
LANCIA	210	0,0	2	0,0	-99.05
LADA	0	0,0	0	0,0	0.00
OTOKAR	0	0,0	0	0,0	0.00
CHEVROLET	572	0,1	0	0,0	-100.00
TOPLAM	767.681	100,0	968.017	100,0	26.10

2015 Aralık Sonu Motor Hacmine Göre Satış Dağılımı



Kaynak: ODD

Otomobil Pazarı Segment Dağılımı 2015

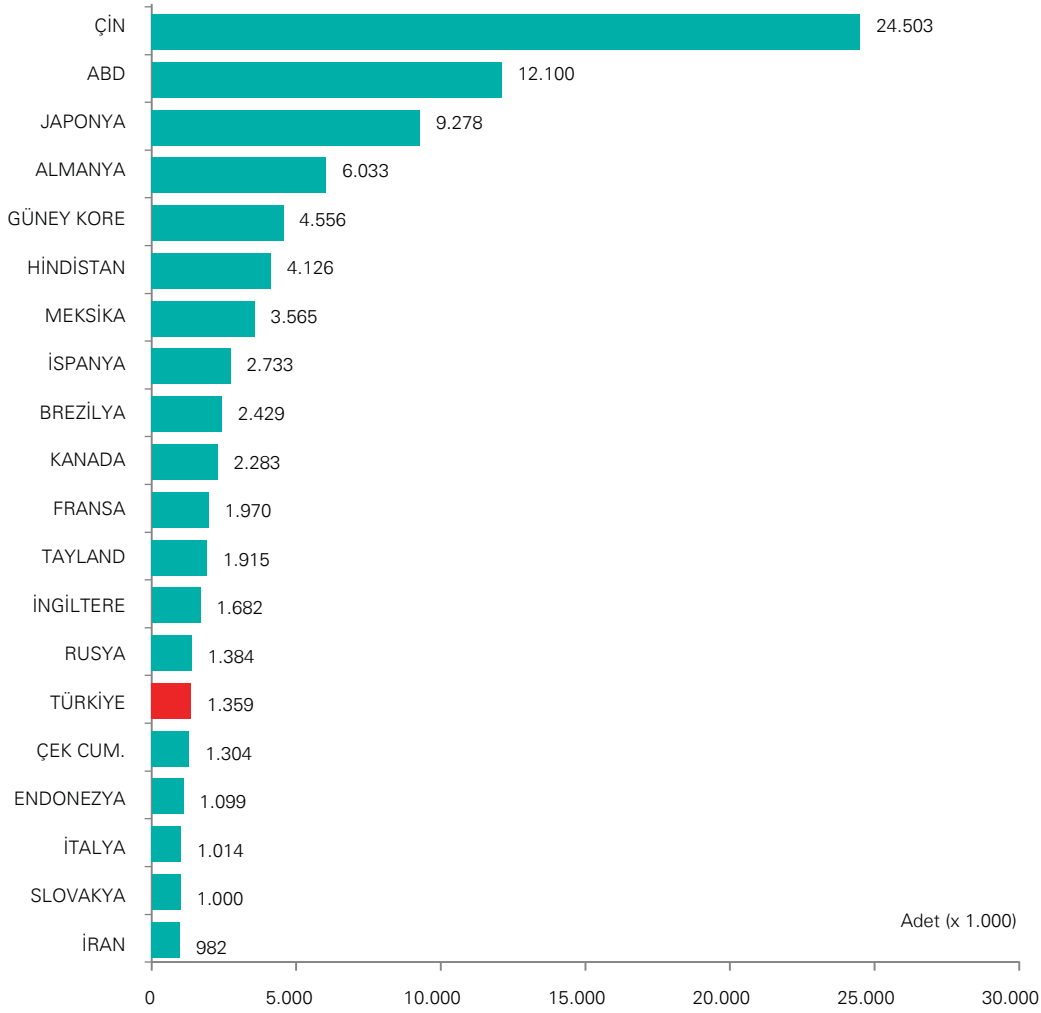


Kaynak: ODD

Sanayi



Dünya Toplam Üretim Sıralaması (2015)



Kaynak: OSD

Otomotiv Sanayi Firmalarının 2015 Yılı Üretimleri

FİRMALAR	OTOMOBİL		KAMYONET		K.KAMYON		B.KAMYON		MİNİBÜS		MİDİBÜS		OTOBÜS		TOPLAM	
	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%
A.I.O.S.	-	-	4.012	1	4.339	89	324	1	-	-	2.025	28	462	5	11.162	1
FORD OTOSAN	21.083	3	257.130	55	-	-	10.956	35	45.453	97	-	-	-	-	334.622	25
HONDA TÜRKİYE	12.667	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.667	1
HYUNDAI ASSAN	226.500	29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	226.500	17
KARSAN	-	-	4.628	1	-	-	-	-	1.625	3	602	8	384	4	7.239	1
M. BENZ TÜRK	-	-	-	-	-	-	19.688	64	-	-	-	-	4.253	48	23.941	2
MAN TÜRKİYE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.743	20	1.743	0
OTOKAR	-	-	553	0	531	11	-	-	-	-	2.815	39	714	8	4.613	0
OYAK RENAULT	339.240	43	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	339.240	25
TEMSA GLOBAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.689	24	1.233	14	2.922	0
TOFAŞ	75.644	10	202.610	43	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	278.254	20
TOYOTA	115.893	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	115.893	9
TOPLAM	791.027	100	468.933	100	4.870	100	30.968	100	47.078	100	7.131	100	8.789	100	1.358.796	100

Kaynak: OSD

Otomotiv Sanayi Firmalarının 2015 Yılı İhracatları

FİRMALAR	OTOMOBİL		KAMYONET		KAMYON		MİNİÜS		MİDİBÜS		OTOBÜS		TOPLAM	
	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%
A.I.O.S.	-	-	3	0	-	-	-	-	136	30	152	3	291	0
FORD OTOSAN	16.988	3	196.937	58	451	32	38.195	100	-	-	-	-	252.571	25
HONDA TÜRKİYE	2.220	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.220	0
HYUNDAI ASSAN	201.276	33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	201.276	20
KARSAN	-	-	2.930	1	3	0	60	0	74	17	-	-	3.067	0
M. BENZ TÜRK	-	-	-	-	954	68	-	-	-	-	3.298	58	4.252	0
MAN TÜRKİYE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.493	26	1.493	0
OTOKAR	-	-	159	0	-	-	-	-	233	52	328	6	720	0
OYAK RENAULT	270.299	45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	270.299	27
TEMSA GLOBAL	-	-	-	-	-	-	-	-	4	1	437	8	441	0
TOFAŞ	31.938	5	141.805	41	-	-	-	-	-	-	-	-	173.743	18
TOYOTA	81.962	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	81.962	8
TOPLAM	604.683	100	341.834	100	1.408	100	38.255	100	447	100	5.708	100	992.335	100

Kaynak: OSD

Otomotiv Ana Sanayi ve Tedarik Sanayisinin İhracatı (ABD \$)

Ürün Grubu	2012	2013	2014	2015	2015-2014 Değişim (%)
TOPLAM YAN SANAYİ	8.215.636.677	9.065.017.539	9.504.013.791	8.643.538.318	-9%
İÇ DIŞ LASTİK	1.199.566.307	1.130.005.892	1.126.709.610	961.494.045	-15%
EMNİYET CAMI	120.615.918	135.230.310	143.208.299	124.569.031	-13%
MOTOR	272.085.582	319.294.885	171.893.752	221.897.271	29%
AKÜMÜLATÖR	249.831.846	306.451.449	289.101.198	220.618.374	-24%
DİĞER AKSAM ve PARÇALAR	6.373.537.023	7.174.035.002	7.773.100.932	7.114.959.599	-8%
TOPLAM ANA SANAYİ	11.100.115.134	12.491.591.365	13.259.499.977	12.975.346.180	-2%
Otobüs	855.424.304	937.790.963	985.983.007	1.024.134.143	4%
Midibüs-Minibüs	161.806.275	147.769.644	97.685.509	130.195.838	33%
Otomobil	6.068.045.119	6.855.475.590	7.258.361.005	6.881.972.133	-5%
Kamyon-Kamyonet	3.433.310.999	3.918.798.755	4.201.760.814	4.263.767.944	1%
Çekici	195.093.508	218.385.732	252.354.014	252.432.565	0%
Römork ve Yarı Römork	71.336.635	77.907.407	38.396.525	48.108.959	25%
Tarım Traktörü	315.098.294	335.463.275	424.959.103	374.734.597	-12%
TOPLAM	19.315.751.810	21.556.608.904	22.763.513.769	21.618.884.498	-5%

Kaynak: Uludağ Otomotiv Endüstrisi İhracatçıları Birliği (OİB)

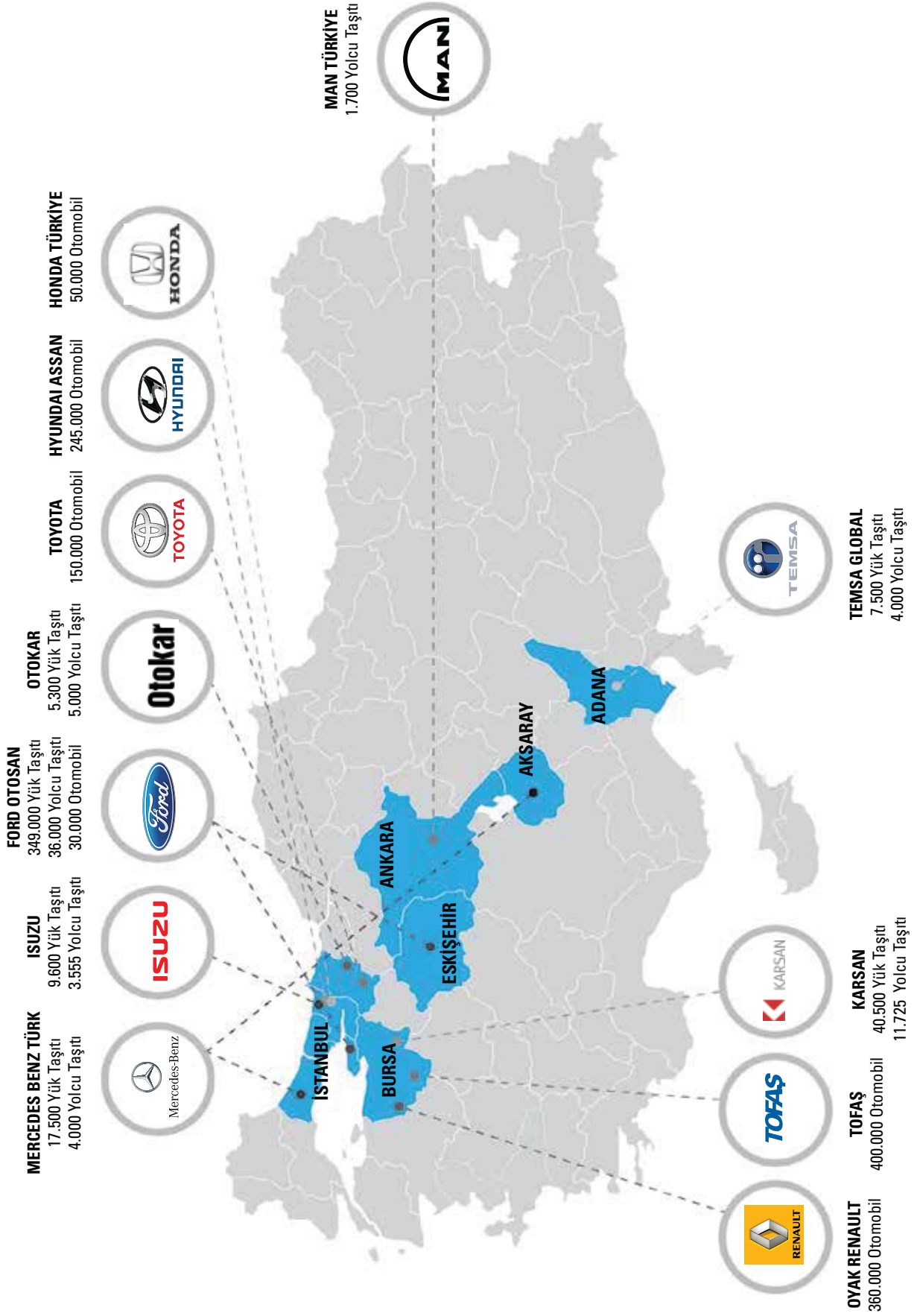
Otomotiv Üretimi Ve Kapasite - 2015

	ÜRETİM	KAPASİTE	KAPASİTE KULLANIM ORANI (%)
Hafif Araçlar*	1.307.038	1.634.532	80
Kamyon	35.838	39.204	91
Otobüs	8.789	10.728	82
Midibüs	7.131	9.432	76
Toplam	1.358.796	1.693.896	80

*Hafif Araçlara otomobil, kamyonet ve minibüs dahildir.

Kaynak: OSD

2016 Türk Otomotiv Sanayi Üretim Kapasitesi



Teşekkür

Ali Bilaloğlu

ODD Yönetim Kurulu 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

Emrah Akın

KPMG Türkiye

Vergi Bölümü, Şirket Ortağı

Gençer Keser

KPMG Türkiye

Yönetim Danışmanlığı, Kıdemli Müdür

İlker Dinç

KPMG Türkiye

Yönetim Danışmanlığı

Direktör

Kaveh Taghizadeh

KPMG Türkiye

Yönetim Danışmanlığı

Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı

Murat Palaoğlu

KPMG Türkiye

Gümrük ve Dış Ticaret

Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı

Özlem Karahan

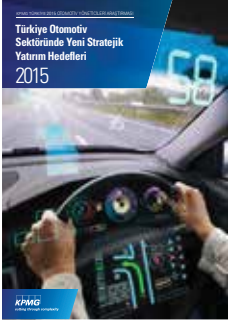
KPMG Türkiye

Denetim Bölümü, Direktör

(İsimler alfabetik sıralanmıştır.)

Yayınlarımız

Yayınlarımıza ulaşmak için tr-fmmarkets@kpmg.com.tr adresine iletişim bilgileriniz ile birlikte mail gönderebilirsiniz.



KPMG Türkiye 2015 Otomotiv Yöneticileri Araştırması
Türkiye Otomotiv Sektöründe Yeni Stratejik Yatırım Hedefleri 2015



Global Automotive Executive Survey 2016
From a product-centric world to a service-driven digital universe



Gelişme Hızı İkilemi
Otomotiv sektöründeki yenilikler açısından ne anlama geliyor?



Araç Üreticisi mi, Bilişim Uzmanı mı?
Dijital çağın yol ayrımında otomotiv endüstrisi



Bakış 1
2016'ya girerken
Türkiye ve Dünya Ekonomisinde Makro Gelişmeler
(3 ayda bir yayımlanmaktadır.)



Me, My Car, My Life
...in the ultraconnected age



Geleceğin Fabrikası
Sanayi 4.0 - Yarının zorlukları
(Yakında)



Endüstriyel Üretim Mega Trendler Araştırması



Ergün Kış

KPMG Türkiye
Otomotiv Sektör Lideri
Denetim, Şirket Ortağı

İletişim:

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Kurumsal İletişim ve Pazarlama Bölümü
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk. No:29
Kavacık 34805 Beykoz / İstanbul / Türkiye
T: +90 216 681 9000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah. Ufuk
Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2 Kat:13
Çukurambar 06550 Ankara / Türkiye
T: +90 312 491 7231

İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey Cad.
No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir / Türkiye
T: +90 232 464 2045

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



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 ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya bir başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2016 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. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.

