

**T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**TOGG PROJESİNİN PORTER'İN
ELMAS MODELİ İLE REKABETÇİLİK ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Can YILMAZCAN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

EYLÜL 2022

**T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**TOGG PROJESİNİN PORTER'İN
ELMAS MODELİ İLE REKABETÇİLİK ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Can YILMAZCAN
(191214001)**

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Metin TOPTAŞ

EYLÜL 2022



T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 191214001 numaralı öğrencisi Can YILMAZCAN'ın "TOGG Projesinin Porter'in Elmas Modeli İle Rekabetçilik Analizi" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 02.09.2022 tarihinde oluşturduğu jüri tarafından *Oy Birliği* ile *Yüksek Lisans Tezi* olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

Tez Savunma Tarihi :02/09/2022

- 1)Tez Danışmanı:** Dr. Öğr. Üyesi Metin TOPTAŞ
- 2) Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi Şule DARICAN
- 3) Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, “**TOGG Projesinin Porter’in Elmas Modeli İle Rekabetçilik Analizi**” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (02/09/2022)

Can YILMAZCAN



ÖNSÖZ

KPMC(2020) sektörel bakış raporunda, “Toplam büyüklüğü yaklaşık 4 trilyon dolar ile dünya ekonomisinin yaklaşık %5’ini oluşturan otomotiv sektörü dünyanın en büyük 4. ekonomisine tekabül ettiği” belirtilmekte, “otomotiv sektörü dünyada doğrudan ve dolaylı olarak 80 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır”. The 2017 Strategy and Digital Auto Report’a göre Avrupa’daki toplam 180 milyar dolarlık AR-GE harcamalarının 53 milyarlık kısmını tek başına gerçekleştiren sektör bu alanda Avrupa’da lider konumdadır. Ayrıca ÇTSO’nun 2020 yılı raporunda, “otomotiv sektöründe istihdam kapasitesindeki 1 kişilik artışın, diğer sektörlerde 5 kişilik istihdam artışına yol açtığı” belirtilmektedir.

İSO 2007 yılı sektör raporları verilerine göre, otomotiv sektörü, son 10 yıl içinde gerçekleştirilen yeni model yatırımları ve ihracat projeleri sayesinde Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörlerinden biri konumuna gelmiştir. 2002 ve 2003 yılında ihracat sıralamasında ikinci sırada yer alan sektör, 2006 yılından bu yana birinci sıraya yerleşmiştir.

Türkiye otomotiv sektörü içinde TOGG projesi Şirket Yönetim Kurulu Başkanı M.Rifat Hisarcıklıoğlu’nun ifadesiyle, “Proje, bir otomobilden daha fazlasıdır, teknolojik dönüşümdür, dijital ekonomiye geçiştir, tek başına 20 bin ilave istihdamdır, 7,5 milyar dolar daha az cari açaktır, gayri safi milli hasılaya 50 milyar dolar katkıdır”.

Bu nedenle, Türkiye ekonomisi ve teknolojik gelişmesine çok önemli bir katkı yapması beklenen TOGG projesinin uluslararası rekabetçiliğinin araştırılmasını çalışma konusu olarak seçtim.

Bu çalışmanın, konu seçiminden, yürütülmesine kadar her aşamasında yol gösteren, katkı sağlayan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Metin TOPTAŞ’a özel teşekkürlerimi sunarım.

Eylül 2022

Can YILMAZCAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı	1
1.3. Çalışmanın Planı	2
2. ULUSLARARASI REKABET.....	4
2.1. Rekabet Kavramı ve Uluslararası Rekabet.....	4
2.2. Uluslararası Rekabette Geleneksel Yaklaşımlar	5
2.2.1. Merkantilizm	6
2.2.2. Adam Smith: Mutlak Üstünlükler Teorisi	8
2.2.3. David Ricardo: Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi.....	9
2.2.4. Heckscher - Ohlin Faktör Donanımı Teorisi	10
2.2.5. Leontief: Leontief Paradoksu	10
2.3. Uluslararası Rekabette Modern Yaklaşımlar	11
2.3.1. Dunning ve Rugman-Çift Elmas Modeli.....	11
2.3.2. Krugman-Rekabetçilik.....	11
2.3.3. Cho-Dokuz Faktör	11
2.4. Uluslararası Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri.....	12
2.4.1. AKÜ-Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Katsayısı Yöntemi	12
2.4.2. Nisbi İhracat Avantaj Endeksi.....	13
2.4.3. Nisbi İthalat Nüfuz Endeksi	13
2.4.4. Nisbi Ticaret Avantaj Endeksi.....	14
2.4.5. İhracatta Uzmanlaşma Endeksi (Es).....	14
3. PORTER VE ELMAS MODELİ.....	15
3.1. Ulusal Rekabet Edebilirlik	16
3.2. Şirketler Uluslararası Pazarlarda Nasıl Başarılı Olur?	19
3.3. Ulusal Rekabet Avantajı.....	21
3.4. Ulusal Avantajın Elması.....	24
3.4.1. Faktör Koşulları	27
3.4.2. Talep Koşulları	32
3.4.3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler	34
3.4.4. Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet.....	35
3.4.5. Şansın Rolü.....	38
3.4.6. Hükümetin Rolü	39

3.5. Modele Yöneltilen Eleştiriler	41
4. TÜRKİYE VE DÜNYA'DA OTOMOTİV SEKTÖRÜ.....	43
4.1. Otomotiv Sektörünün Dünyadaki Görünümü	43
4.1.1. Üretim	44
4.1.2. Satışlar	47
4.1.3. Dünya Otomotiv Sanayinde Son Gelişmeler.....	54
4.2. Türkiye Otomotiv Sektörü	54
4.2.1. Sektörün Tanımı	55
4.2.2. Sektörün Türkiye'deki Genel Durumu	55
4.2.3. Sektör Ürünlerinin Tanımı.....	57
4.2.3. Sektörün Alt Sektörleri ve Etkileşim Halinde Olduğu Diğer Sektörler ...	58
4.2.4. Üretim.....	58
4.2.5. Sektörün Dış Ticareti.....	63
4.2.5. Satışlar	65
4.2.6. İstihdam	66
4.2.9. Araç parkı	67
4.3. Türkiye Otomotiv Sanayinin Rekabet Gücü Analizleri	68
4.3.1. Araştırma-1: İSO-SWOT Analizi-1999.....	68
4.3.2. Araştırma-2: İSO-SWOT Analizi-2002.....	69
4.3.3. Araştırma-3: İSO-SWOT Analizi-2007.....	69
4.3.4-Araştırma-4: KPMG-PESTEL Analizi.....	70
4.3.5.Araştırma-5: Prof.Dr. Özlem Öz -PORTER Modeli ile Türkiye Otomotiv Endüstrisi Analizi	71
4.3.6. Araştırma: 6-Türkiye'de Yapılan Elmas Modeli Analizine İlişkin Değerlendirmeler	75
5. TOGG PROJESİ -TÜRKİYE'NİN OTOMOBİL GİRİŞİM GRUBU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.....	77
5.1. Şirketin Kuruluşu	77
5.2.TOGG'un Teknik Özellikleri	78
5.3. Hedefler	79
5.4. TOGG Projesi Son Durum	79
6. METODOLOJİ	83
6.1. Araştırmanın Hedefleri.....	83
6.2. Araştırmanın Türü	84
6.3. Araştırmanın Kapsamı-Ana Kütle, Örneklem, Süre ve Yer.....	84
6.4. Araştırmanın Kısıtlılıkları	85
6.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	85
6.6. Analiz Tekniği.....	91
6.7. Bulgular	91
6.7.1. Girdi Koşulları.....	91
6.6.2. Talep Koşulları	93
6.6.3. İlgili Ve Destekleyici Endüstriler	95
6.6.4. Firma Yapısı, Strateji Ve İç Pazarda Rekabet	97
6.6.5. Devlet Faktörü ve Ulusal Kültür	99
6.5.6. Genel Sonuç.....	101
6.5.6.1.Yanıtların toplamının topluca değerlendirilmesi (8000 yanıt)	101
6.5.6.2.Yanıtların toplamının topluca değerlendirilmesi (8100 yanıt)	102
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
7.1. Genel Sonuçlar	104
7.2. Tartışma ve Öneriler.....	108

7.2.1. Pratik İçin Öneriler	109
7.2.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	111
KAYNAKLAR	112
EKLER.....	120
ÖZGEÇMİŞ.....	131



KISALTMALAR

A@T Bank	: Arap Türk Bankası
ACEA	: European Automobile Manufacturers' Association-Avrupa Otomobil Üreticileri Birliği
ÇTSO	: Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
JATO Dynamics	: Araç Fiyatları, Spesifikasyonları ve Pazar Trendlerini Araştıran Şirket
KPMG	: Klynveld Peat Marwick Goerdeler - Denetim, Vergi ve Danışmanlık Şti.
OICA	: International Organization of Motor Vehicle Manufacturers – Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Örgütü
OSD	: Otomotiv Sanayi Derneği
STATISTA	: The statistic Data for Market Data-Pazar İstatistik Verileri Portalı
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1: Uluslararası Rekabette Ülkelere Göre İlgili Endüstriler	36
Çizelge 4.1: Karşılaştırmalı Türkiye-Dünya Otomotiv Üretimi (2017-2021).....	44
Çizelge 4.2: Dünya-Türkiye Son Üç Yıl “Otomobil-Ticari Araç” Üretimi (Bin Adet)	45
Çizelge 4.3: Dünya İlk 18 Ülke Motorlu Araç Üretimi (2015-2019).....	45
Çizelge 4.4: Ülkeler İtibariyle Binek Otomobil Satışları (2019-2021)	48
Çizelge 4.5: Avrupa Otomobil Satışları (Adet)	53
Çizelge 4.6: Türkiye Otomotiv Ana Sanayi Üreticileri-2021.....	59
Çizelge 4.7: Türkiye Otomotiv Sanayii Firmalarının 2020 Yılı Üretim Kapasiteleri	60
Çizelge 4.8: 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Kapsamında Otomotiv Firmaları	61
Çizelge 4.9: Türkiye Otomotiv Sanayii Firmalarının Üretimleri (2015-2020)	61
Çizelge 4.10: Otomotiv Sanayii Firmalarının Üretimleri-2020.....	63
Çizelge 4.11: Dış Ticaret Verileri ve Otomotiv Sektörü (2013-2020)	64
Çizelge 4.12: Toplam Otomotiv İhracat Verileri-İlk 20 Ülke (2009-2020)	64
Çizelge 4.13: Otomotiv Sanayii İstihdam Bilgileri	66
Çizelge 4.14: Sektör İstihdamı (Çalışan Sayısı)	66
Çizelge 4.15: Türkiye Araç Parkı Toplamı (1963-2020 (Adet)	68
Çizelge 4.16: Türkiye Çeşitli Sektörler Porter’ın Elmas Analizi	75
Çizelge 6.1: Anket Soruları	86
Çizelge 6.2: Anket Formu-Birinci Bölüm	91
Çizelge 6.3: Anket Formu -Birinci Bölüm Sonuçları.....	93
Çizelge 6.4: Anket Formu-İkinci Bölüm	94
Çizelge 6.5: Anket Formu İkinci Bölüm Sonuçları	95
Çizelge 6.6: Anket Formu-Üçüncü Bölüm	95
Çizelge 6.7: Anket Formu Üçüncü Bölüm Sonuçları	97
Çizelge 6.8: Anket Formu-Dördüncü Bölüm	97
Çizelge 6.9: Anket Formu-Dördüncü Bölüm Sonuçları	98
Çizelge 6.10: Anket Formu-Beşinci Bölüm	99
Çizelge 6.11: Anket Formu-Beşinci Bölüm Sonuçları	100
Çizelge 6.12: Anket Formu-81.Soru Sonuçları	101
Çizelge 6.13: Anket Formu-80 Sorunun Toplu Sonuçları.....	102
Çizelge 6.14: Anket Formu-81 Sorunun Toplu Sonuçları.....	103

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Cho'nun Dokuz Faktörü.....	12
Şekil 3.1: Porter'ın Dört Ulusal Rekabet Avantajının Belirleyicileri.....	27
Şekil 3.2: Elmas Sistemi.....	40
Şekil 4.1: Dünya Otomotiv Sektörü Üretim ve Satışlar(2009-2018;Bin Adet).....	46
Şekil 4.2: Dünya Otomotiv Sektörü Bölgesel Üretim Payları(2008- 2018).....	46
Şekil 4.3: Küresel Satışlar-Binek ve Ticari (2019-2021)	47
Şekil 4.4: Küresel Satışlar-Binek(2019-2021).....	47
Şekil 4.5: Küresel Satışlar-Ticari (2019-2021).....	48
Şekil 4.6: Satışların Kıtasal Dağılımı (2018-Milyon Adet).....	52
Şekil 4.7: En Büyük On İmalatçının 2018 Yılı Satışları (Milyon Adet)	52
Şekil 4.8: En Büyük On İmalatçının 2018 Küresel Satış Payları (%)	53
Şekil 4.9: Küresel Otomotiv Üretim Ve Satışları(2008-2018;Bin Adet)	54
Şekil 4.10: Türk Otomotiv Sektörünün Gelişim Aşamaları (1960'dan Günümüze) .	57
Şekil 4.11: Otomotiv Sanayiinin Gelişim Süreci.....	57
Şekil 4.12: Otomotiv Sektörünün Alıcısı Olduğu Sektörler	58
Şekil 4.13: Otomotiv Sektörünün Tedarik Sağladığı Sektörler	58
Şekil 4.14: Türkiye Motorlu Taşıt Üretim Kkapasiteleri (2011-201).....	59
Şekil 4.15: Türkiye Otomotiv Ana Sanayi Üreticileri Coğrafi Dağılımı.....	60
Şekil 4.16: Türkiye Otomotiv Üretimi (Bin Adet)	63
Şekil 4.17: Toplam Otomotiv Sektörü Satışları.....	65
Şekil 4.18: Toplam Otomotiv Satışları (Bin Adet).....	65
Şekil 4.19: Türkiye İkinci El Oto Piyasası	66
Şekil 4.20: Türkiye Araç Parkı Toplamı (Bin ADET;2002-2019).....	67
Şekil 4.21: Türkiye Genel Araç Parkı Büyümesi	67
Şekil 6.1: Katılımcıların Mensubu Olduğu Firmaların Otomotiv Pazarındaki Hacimleri	84
Şekil 6.2: Katılımcıların Şirketteki Pozisyonları	84
Şekil 6.3: Girdi Koşulları Anket Sonuç Grafiği	93
Şekil 6.4:Talep Koşulları Anket Sonuç Grafiği.....	95
Şekil 6.5: İlgili ve Destekleyici Endüstriler Anket Sonuç Grafiği	97
Şekil 6.6: Firma Yapısı, Strateji Ve İç Pazarda Rekabet.....	98
Şekil 6.7: Devlet Faktörü ve Ulusal Koşulları Anket Sonuç Grafiği	100
Şekil 6.8: Projenin Rekabet Şansı Anket Sonuç Grafiği (81. Soru)	101
Şekil 6.9: Projenin Rekabet Şansı Anket Sonuç Grafiği (8000 Yanıt).....	102
Şekil 6.10: TOGG Projesi Uluslararası Rekabet Gücü Anket Genel Sonuç Grafiği (8100 Yanıt)	103

TOGG PROJESİNİN PORTER'İN ELMAS MODELİ İLE REKABETÇİLİK ANALİZİ

ÖZET

Küreselleşen iş dünyasında işletmelerin başarılı olabilmesi uluslararası rekabet gücüne bağlıdır. Uluslararası rekabet gücü, iktisat literatüründe iktisadi yaklaşım teorileri ve ekonomik faktör modelleri başlığı altında incelenmiştir.

Bu çalışmada Otomotiv sektörünün Dünya ve Türkiye'deki yapısı ele alınmıştır. Dört trilyon dolar civarında büyüklük ile dünya ekonomide %5'lik bir paya sahip olan otomotiv sektörü dünyadaki en büyük dördüncü ekonomi niteliğindedir. Türkiye otomotiv sektörü, Türkiye ihracatında ilk sırada yer alarak, pek çok sektörden tedarik yapıp onlara girdi sağlaması ve servis vermesiyle ülke ekonomisi açısından çok önemli bir konumdadır.

Türkiye'nin kendi otomobilini yapması yönündeki devletin kararlılığı, Türkiye'nin otomobili TOGG projesinin başlatılması ile hayata geçirilmiştir. Türkiye açısından çok önemli ekonomik kazanımlarının ötesinde bir teknolojik gelişmişlik ve moral etkisi yaratacak bu projenin Porter'ın Elmas modeli ile uluslararası rekabetçiliğinin araştırılması bu çalışmanın konusu olmuştur.

Porter (1990), “*ülkeler elmas faktörlerinin en uygun olduğu sektörler ya da sektör segmentlerinde başarılı olmaya daha yakındır*”. Elmas modeli, dört ana faktörü ve iki destekleyici faktörden oluşmakta ve elmas şeklinde bir görüntü vermektedir. Ana faktörler girdi(faktör) koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ile işletme stratejisi, yapısı ve rekabetidir. Destekleyici faktörler ise şans ve devlettir.

Elmas faktörlerini içeren 81 soru, 100 örneklemciye (deneke) telefon ile iletilerek beşli likert sistemi ile anket yapılmıştır. Toplam 8100 yanıtın; %44'ü “projenin avantajı yüksek”, % 40'ü projenin “ne avantajlı ne avantajsız”, %9'u “avantajı düşük”, % 5 oranıyla “avantajı çok yüksek” ve %2 oranıyla avantajı çok düşük değerlendirmesi yapılmıştır.

Anket sonuçlarını bir cümleyle değerlendirmek gerekirse; Türkiye'nin geçmiş otomobil üretme projelerindeki başarısızlıktan kaynaklanan deneyimleri nedeniyle, sektörün paydaşları, projeye karşı ihtiyatlı bir iyimserlik içindedir diyebiliriz.

Çok deneyimli ortaklardan oluşan, TOGG-Türkiye'nin Otomobili Girişim Grubu Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin, TOGG projesini başarıya ulaştırması hükümet (iktidar) değişimlerinin projeye bakışının yani güçlü mali ve siyasi desteğinin devamı ve Türkiye ekonomisinin ağır krizlerden uzak istikrarlı bir yapı içinde olması ile mümkün görülmektedir. Projenin dünyadaki trende uygun olması yani elektrikli araçların çevresel ve ekonomik nedenlerle geleceğin otomobilleri olarak yollarda yerini alacak olmaları projenin diğer bir şansıdır. Ayrıca bu alandaki teknolojik gelişme sürecine çok gecikilmeden girilmiş bulunması projenin diğer başarı şansı olarak sıralanabilir.

Anahtar Kelimeler: *Rekabet, otomotiv sektörü, TOGG projesi, Porter'ın Elmas modeli*

THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS ANALYSIS OF TOGG PROJECT WITH PORTER'S DIAMOND MODEL

ABSTRACT

Business firms can be successful by power of international competitiveness in global economy. International competitiveness examined under the theories of economic approach and economic factor models.

In this study, the structure of the automotive industry in the world and in Turkey is discussed. The automotive sector, which makes up about 5% of the world economy with a total size of approximately 4 trillion dollars, corresponds to the 4th largest economy in the world. The Turkish automotive industry is in a very important position in the country's economy by taking the first place in Turkey's exports, supplying from many sectors, providing them with inputs and providing services.

The determination of the state to make Turkey's own automobile was realized with the launch of Turkey's automobile TOGG project. The subject of this study is to analyze the international competitiveness of this project, which will create a technological development and morale effect beyond its very important economic gains for Turkey, with Porter's Diamond model.

According to Porter, "countries are closer to being successful in sectors or sector segments where diamond factors are most suitable". The diamond pattern includes four main factors and two supporting factors, creating a diamond-shaped image. The main factors are input (factor) conditions, demand conditions, related and supporting industries, and business strategy, structure and competition. Supporting factors are luck and state.

81 questions including diamond factors were sent to 100 samplers via phone and a five-point Likert system survey was conducted. A total of 8100 responses; 44% evaluated the project as "high advantage", 40% "neither advantageous nor disadvantageous", 9% "low advantage", 5% "very high advantage" and 2% very low advantage.

To evaluate the results of the survey in one sentence; We can say that the stakeholders of the sector are in a cautious optimism towards the project due to Turkey's experience stemming from the failure in previous automobile production projects.

Turkey's Automobile Enterprise Group Industry and Trade Inc., consisting of highly experienced partners. The success of the TOGG project seems possible with the continuation of the strong financial and political support of the government (power) changes towards the project, and the stable structure of the Turkish economy away from severe crises. Another chance of the project is that the project is in line with the trend in the world, that is, electric vehicles will take their place on the roads as the

cars of the future for environmental and economic reasons. In addition, the fact that the technological development process in this area was entered without delay can be listed as other success chances of the project.

Keywords: *Competition, Automotive industry, TOGG project, Porter's Diamond model*



1. GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Bu çalışmanın konusu TOGG (Türkiye'nin Otomobili Girişim Grubu A.Ş) tarafından gerçekleştirilecek yerli ve milli elektrikli otomobil üretimi projesinin uluslararası rekabetçilik analizinin yapılmasıdır.

TOBB ve TOGG Yönetim Kurulu Başkanı Rifat Hisarcıkloğlu, 27.12.2019 günü Gebze'de projenin kamuoyuna tanıtım toplantısında, “ TOGG projesiyle 20 bin ilave istihdam, 7,5 milyar dolar daha az cari açık ve gayri safi milli hasılaya 50 milyar dolar katkı planlandığını” ifade etmiştir.

TCMB verilerine göre, 2020 yılı on iki aylık cari işlemler açığı 32.667 milyon USD olmuştur. Projede öngörülen 7,5 milyar dolarlık tasarrufun gerçekleşmesi Türkiye'nin dış ödemeler dengesine rahatlatıcı katkısını ortaya koymaktadır. Proje bu yönüyle çok önemlidir.

A&T BANK, 2019 raporunda, “*ABD, AB ve Çin'in dünyanın en büyük üç otomotiv pazarı olduğunu, 2030'da otomobillerin %55'inin elektrikli araçlardan oluşacağı tahmin edilmektedir*” denilmektedir (Özden ve Ersan, 2019:4).

TOGG projesi, otomotiv sektöründe çalışan işletmeleri, bu işletmelere tedarik sağlayan yan sektörleri, elektrikli araçların yeni bir teknoloji olması sebebiyle üniversiteleri ve araştırmacıları ilgilendirmektedir. Ayrıca, projenin sağlayacağı istihdam da hesaba katıldığında genel anlamda Türkiye için yüksek önem arz eden bir girişim olduğu anlaşılmaktadır. Bu girişimin uluslararası rekabetçiliğinin değerlendirilmesi de projenin önemine paralel olarak yüksektir.

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, yapılacak araştırma ile Türkiye açısından böylesine iddialı bir projenin uluslararası rekabetçiliğinin Porter (1990)'ın Elmas Modeli temelinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Tez araştırması sonuçlandırıldığında, bir yandan Türkiye için önemli bir projenin uluslararası rekabetçiliğinin analizine ilişkin elde edilecek bulgular ve bilgiler ile literatüre katkı sağlanabileceği değerlendirilirken; diğer yandan projenin rekabetçiliğinin geliştirilmesi için uygulamaya ilişkin öneriler sunulabilmesi potansiyeli, araştırmanın teorik ve pratik önemini ifade etmektedir.

1.3. Çalışmanın Planı

Çalışma altı bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci bölümde, çalışmanın konusu, önemi, amacı ve planını kapsayan giriş bölümü yer almaktadır.

İkinci bölümde, rekabet kavramı, rekabet gücü, iktisatçıların uluslararası rekabete yaklaşımları literatür incelemesi bağlamında ele alınmıştır. İktisat teorileri içinde, geleneksel olarak “merkantilizm politikaları” uluslararası alanda ilk uygulanan rekabet politikaları bütünü olarak ifade edilmektedir.

Geleneksel yaklaşım çerçevesinde en öne çıkanlar: Adam Smith’in *mutlak üstünlük teorisi*, David Ricardo’nun *karşılaştırmalı üstünlük teorisi*, Heckscher - Ohlin Faktör Donanımı Teorisi ve Leontief: Leontief Paradoksu teorileridir.

Uluslararası rekabete modern bakış getiren yaklaşımlar olarak; Porter ve *elmas modeli*, Duning ve Rugman’ın *çift elmas modeli*, Krugman’ın *rekabetçilik yaklaşımı*, ve Cho’nun *dokuz faktörü* belirtilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, konunun uluslararası alandaki en büyük araştırmacı ve kuramcılarının biri olan Porter’ın “Elmas Modeli” tezin ana yöntemi olması nedeniyle detaylı olarak bu bölümde ele alınmıştır. Porter (1990) “*Ulusların Rekabet Üstünlüğü (The Competitive Advantage of Nations)*” isimli eseri ile ortaya koyduğu Elmas Modeli (Diamond Model) ile ulusların nasıl rekabet üstünlüğü sağladığını incelemiştir. “*Bazı ulusların neden diğerlerine göre belirli sektörlerde daha rekabetçi olduğu*” sorusuna yanıt vermeye çalışan model, bir sektördeki ulusal rekabet gücünü belirleyen bazı unsurların birbirleriyle ilişkili olarak incelenmesini öngörmektedir. Bu bölüm yerli ve yabancı literatüre dayalı olarak hazırlanmıştır.

Dördüncü bölümde, Dünya ve Türkiye “otomotiv sektörünün” incelemesi yapılmıştır. Özellikle otomotiv sektörü üst kuruluşları *oda ve birliklerinin yayınları incelenmiş* ve yeterli oranda istatistikî bilgilerle Dünya otomotiv sanayiine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Türkiye’de otomotiv sektörünün gelişmesi ele alınmış, Devrim arabalarından bu güne TOGG projesine uzanan süreç incelenmiştir.

Bu bölümde ayrı bir başlık olarak da otomotiv sektörünün güçlü ve zayıf yanlarını araştıran ve rekabet gücünü ölçmeye çalışan araştırmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde; TOGG projesi ele alınmıştır. Bu konuda şirket ve hükümet yetkililerinin basın açıklamalarına ve konu ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalara yer verilmiş ve son bölümde otomotiv sektörü paydaşlarıyla 81 sorudan oluşan 100 örnekleme (denek) nezdinde telefon ile beşli likert ölçeğinde bir anket yapılarak Porter’ın Elmas modeline göre projenin uluslararası rekabetçiliği araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların; %44 oranıyla projenin “avantajının yüksek” olduğu, %40 oranıyla da “ne avantajlı ne avantajlı” olduğu yönündeki düşünceleri paydaşların projenin başarı şansı konusunda görüşlerini yansıtmıştır.

TOGG projesi klasik bir ticari proje olmanın ötesinde Türkiye’nin teknolojik lige atlama, gelişmiş ülkeler statüsüne girme, moral motivasyon projesi olarak çok önem arz etmektedir.

Altıncı bölümde araştırmanın metodolojisi açıklanmıştır. Araştırmanın hedefi, TOGG projesinin uluslararası rekabet gücünü “Porter’ın Elmas Modeli” kuramına göre ölçmektir. Araştırma, tanımlayıcı bir araştırma olup araştırmanın ana kütlesi otomotiv sektöründe yer alan tüm paydaşları kapsamaktadır. Bu çerçevede, üretici şirketler, pazarlama şirketleri, otomotiv distribütörleri ve otomotiv teknik servisleri nezdinde anket yapılmıştır. Zaman ve bütçe kısıtlılığı sebebi ile araştırma kapsamında toplam 100 örnekleme ulaşılmıştır. Bu çalışmada birincil veri toplama tekniği olarak, telefon yoluyla anket yöntemine başvurulmuştur. Görüşlerin alınmasında 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Son bölümde araştırmada ortaya çıkan bulguların genel bir tartışması yapılarak, projenin başarısı için önerilerimize yer verilmiştir. Bu bölüm anket sonuçlarına dayandırılmıştır. Anket sonuçlarına göre, paydaşlar, projenin başarı şansını “ihtiyatlı bir iyimserlik” içinde değerlendirmektedir.

2. ULUSLARARASI REKABET

2.1. Rekabet Kavramı ve Uluslararası Rekabet

Türk Dil Kurumuna göre rekabet, “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” olarak tanımlanmaktadır. Wikipedia’ya göre rekabet,” üstünlük sağlama amacı ile rakiplere karşı yürütülen yarışma etkinliklerinin bütünüdür (Erişim, 9.05.2021).

Rekabet kavramı işletmecilik, iktisat, çevrebilim, spor ve sanat dallarını da içeren alanlarda sıkça kullanılır. Halil Seyidoğlu hoca ekonomi ve işletmecilik anlamında rekabet kavramını,” mal ve faktör piyasalarında çok sayıda satıcının kendi aralarında görülen yarışma, çekişme (Seyidoğlu, 1999: 64) olarak tanımlanmıştır.

“Rekabet iki ya da daha çok kuruluş, işletme, sistem, birey, ya da grup arasında olabilmektedir. Rekabet, üstünlük sağlama amacı ile rakiplere karşı yürütülen yarışma etkinliklerinin bütünüdür” (Turkcebilgi, Erişim tarihi:30.08.2022).

Küreselleşme ile birlikte rekabet kavramının önemi giderek artmıştır. Bu çerçevede rekabet, “karşılıklı yarış “ olarak tanımlanabilir. (Çeştepe ve Tunçel, 2018: 116).

Rekabet kavramı ile birlikte ele alınan diğer bir kavram olarak rekabet gücü kavramıdır. Üzerinde ortak bir tanım birliğinin olmadığı, bunun nedenlerinden birinin araştırmacıların rekabet gücü kavramını çok yönlü ele almalarından kaynaklandığı belirtilmektedir (Karaaslan ve Tuncer, 2010: 24).

Porter, rekabet gücü kavramı yerine “rekabet avantajı” kavramını kullanmakta ve bunu “genel maliyet üstünlüğü stratejisi, farklılaştırma stratejisi, odaklaşma stratejisi “ile açıklamaktadır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008:107).

Rekabet gücünün en basit ve en anlaşılır tanımları firma düzeyinde yapılmakla birlikte kavrama ulusal düzeyde bakıldığında, literatürde ortak bir tanım üzerinde görüş birliğinin olmadığı görülmektedir. Bunun ana nedeni, ulusal rekabet gücünün birden çok kuramsal temele dayanmasındandır (Gökmenoğlu vd. 2012: 5).

Firma düzeyinde rekabet gücünü, herhangi bir firmanın ulusal ya da küresel piyasalarda rakiplerine oranla daha düşük maliyetle üretim yapabilmesi, ürününün daha kaliteli olması, hizmet ve ürünün çekiciliği gibi kriterler bakımından rakiplerine denk veya rakiplerinden daha üstün bir durumda bulunması ve ek olarak yenilik ve icat yapabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Koç ve Özbozkurt, 2014:86)

Rekabet gücü, herhangi bir sektörün diğer ülkelerin aynı sektörlerine göre daha yüksek gelir ve istihdam yaratma gücüdür. Diğer bir deyişle, bir ülkenin ürettiği mal ve hizmetlerin rakip ülkelerin aynı mal ve hizmetler ile özellikle fiyat, beklenen kalite, tasarım, güvenilirlik, verimlilik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması olarak ifade edilmektedir. Bazı işletmeler rekabet gücünü, üretkenlik ve birim üretimde meydana gelen katma değeri ve sürekli gelişme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 106).

Uluslararası Rekabet Gücü kavramı ise, bir ülkenin sahip olduğu firmaların uluslararası piyasalarda başarılı olma ve rekabetçi olma yeteneği anlamına gelmektedir (Karaaslan, Tuncer, 2010: 23).

Uluslararası rekabet gücünün, ülke, sektör ve firma düzeyinde ele alınmasına karşın, sektör ve özellikle firma düzeyinde ele alınması daha anlamlı görülmektedir (Bedir, 2012: 171).

2.2. Uluslararası Rekabette Geleneksel Yaklaşımlar

Uluslararası rekabet gücünün, iktisadi yaklaşım teorileri ve ekonomik faktör modelleri başlığı altında incelenmesi önem kazanmıştır. İktisat teorileri içinde, geleneksel olarak “merkantilizm politikaları” uluslararası alanda ilk uygulanan rekabet politikaları bütünü olarak ifade edilmektedir.

İktisadi yaklaşım teorilerinin en öne çıkanları: Adam Smith’in mutlak üstünlük teorisi, David Ricardo’nun karşılaştırmalı üstünlük teorisi, Heckscher-Ohlin-Samuelson Teorisi, Paul Krugman’ın yaklaşımı, Michael Porter’in elmas modeli ve Cho ve Moon’un dokuz faktör modeli ile açıklamaktadır (Karaaslan ve Tuncer, 2010: 26).

Tarihi süreç içinde, merkantilist politikalar yaklaşık 15. yüzyıl ortalarından 18. yüzyıl ortalarına kadar sürmüştür. 18. yüzyıl ortalarından itibaren I. Sanayi Devrimi

ile birlikte önce A. Smith, takiben D. Ricardo ve 20 yüzyılda Heckscher-Ohlin'e ait Faktör Donatımı Teori öne çıkmıştır (Korucuk vd., 2018:1021).

2.2.1. Merkantilizm

Merkantilizm, “coğrafi keşifler” ile “I. Sanayi Devrimi” arasında kalan yaklaşık üç yüz yıllık dönemdeki uygulanan iktisat politikalarının genel adıdır. Yaklaşık 15. yüzyıl ortalarından 18. yüzyıl ortalarına kadar sürmüştür. Kıta Avrupa'sının deniz devletlerinin ucuz madenler, hammadde ve ara malları elde etmek için deniz aşırı yerler keşfetmeleri ile dünyada bir süreç başlamıştır. Keşfedilen yeni coğrafyalardan getirilen hammadde ve ara malları ile Avrupa'da hem üretim, hem de parasal ve reel sermaye artmıştır. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak Avrupa'da üretilen yarı işlenmiş ya da mamul mallar gene bu sömürülen coğrafyalara mal karşılığı satılmıştır. Merkantilizm, toprağa dayalı üretim yerine, mal üretiminin gelişimine dönük bir gelişmedir. Bunu için de eskinin toprağa bağlı soylularının bir kısmının ticarete, uluslararası ticarete yönelmesi ile zenginlik temel amaç olmuştur. Kar hedefi yüksektir, bunun gerçekleşebilmesi için de güçlü bir askeri devlet desteği, misyonerlik yapan din kurumu vardır. Kralların ve devletlerin desteklediği uluslararası ticaret yapan ticaret burjuvazisi doğmuştur. Bu ticaretin temel hedefi, yüksek kar ile “parasal sermaye” elde etmektir.

Burada kastedilen sermaye, “kıymetli maden (altın)” elde etmektir (Seyidoğlu,1999:207)

Bu amaçla yapılan tüm iktisadi faaliyetlere “merkantilizm”, o dönemi bir bütün olarak değerlendirmeye “merkantilist dönem” adı verilmiştir. Dönemin felsefi temelleri:

- 1.Mercantilismus (Paraya Dayalı Ticaret)
- 2.Nationalismus (Milliyetçi anlayış – Ticaret yapanları koruyan müdahalecilik)
3. Kolonialismus (Kolonializm, İstilacılık – Sömürgecilik)

Özetle bu felsefeler, kıymetli maden (altın), hammadde, aramalı elde etmek için: i) Sömürgeler elde etmek, bunun için ii) her devletin kendi ticaretini ve ticaret yapanını askeri ve diğer kanallarla korumak, dini kurumları kullanmak, iii) tüm bu çabaların sonucunda diğer ülke ticaret yapanlarla rekabet edip kendi ülkesine anılan kaynakları kazandırmaktır.

Dönemin özelliği olarak, tarihte ilk kez “bir bütün olarak iktisat politikaları demeti” uygulanmıştır:

1. Ticaret Politikası
2. Sanayi Politikası
3. Dış Ticaret Politikası
4. Para Politikası
5. Harcama Politikası
6. Nüfus Politikası
7. İstihdam Politikası
8. Tarım Politikası

Uygulanan politikalar, sömüren ülkeler arası rekabeti doğurmuştur. Ancak sömüren ve sömürülen ülkeler arasındaki ticaret yaygın söylemle “kazan-kaybet” temeline dayanır. Dış ticaret kazanılan altın miktarı ile ölçüldüğü için, bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybıdır. Sömüren ülkenin, tüm mamul malları kendisinin içerde üretmesi esastır. Çünkü merkantilist anlayışta “hammadde ve ara malları” dışarıdan sömürü yoluyla ithal edilecek, “bütün malların üretimi” ülke içinde gerçekleştirilecektir. Mamul mal ithalatı yasaktır.

Böylece merkantilist dönem rekabet politikaları tarihin akışını değiştirmiş ve Avrupa’da I. Sanayi Devrimi için gerekli parasal sermaye birikimini sağlamış, üretimin gerektirdiği atölyelerden fabrikalara tarihsel – teknolojik geçiş sağlanmıştır

Merkantilizm, 17. yüzyılda yoğun bir şekilde uygulamaya konulan bir kavramdır. Zenginlik ve kâr hedefini açıkça dile getirmekle birlikte onu devletin gücü ile uygulanabileceği düşüncüyü savunmuştur. Her şeyden önce merkantilizm, ticari kâr ve zenginleşme için gerekli olan koşulların sağlanması savunmaktadır. Uluslararası tüccarlar ve ulus devletin varlığı için bir zorunluluk ifade eden değerli madenlerin çokluğunun, zenginliğin tek kaynağı ve ölçüsü olarak kabul edilmesidir (Gençoğlu, 2013: 81). “Merkantilizm, tamamen sömürgecilik düşüncesidir. Bu da “...bir ülkenin ancak başka bir ülkenin fakirleşmesi pahasına büyüyebileceği...” inancına dayanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda sömürgeleştirilebilecek nitelikteki güçsüz devletlerin değerli madenlerine el koyabilmek için başta İspanya ve Portekiz olmak

üzere yayılcı idealler taşıyan devletler öncü kuvvetlerini “uzak topraklara” gönderilmişlerdir” (Demir, 2020:120).

2.2.2. Adam Smith: Mutlak Üstünlükler Teorisi

Merkantilizm, ortaçağ Avrupa’sının sömürgeciliğe dayalı dış ticaret teorisidir. Adam Smith’in “mutlak üstünlük teorisi” sanayi devriminin teorisidir. Sanayi devrimi ile birlikte üretim biçimi değişmiş, fabrikalarda kitlesel üretim yapılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla, bir zorunluluk olarak dış ticaret anlayışı değişmiştir. Merkantilizmin adeta tek yönlü kazanç akışı bu yeni dönemde artık sürdürülemez niteliktedir. Merkantilizmin “kazan-kaybet” (sıfır toplamı) yaklaşımı yerini “kazan-kazan” yaklaşımına bırakmıştır.

İktisadi kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını temel alan İngiliz A. Smith, Sanayi Devrimi’nin başlarında ünlü eseri “Milletlerin Zenginliği” kitabını yayınlamıştır (1776). İktisadi görüş olarak öncelikle ekonomide “işbölümü” ve “uzmanlaşmayı” savunmuştur. Mal ve hizmetlerin üretiminde ilk hedef “kaynakların etkin kullanılması” olmalıdır. Etkinlik amacı işbölümü ve uzmanlaşmayı getirecek, bu da verimliliği ve üretimi artıracaktır. Ancak işbölümünün gerçekleştirilebilmesi için ekonominin her alanında kamu müdahalesinin olmadığı “serbest piyasa ekonomisi” geçerli olmalıdır. Diğer yandan ekonomide olduğu gibi dış ticarete de serbest dış ticareti savunmuştur. Serbest dış ticaretin ticaret yapan her iki ülkeye de yarar ve kazanç sağlayacağı düşüncesi ile teorisini şu biçimde kurgulamıştır:

Her ülke üretiminde kendi iktisadi kaynakları ile “en düşük maliyet-en yüksek verim” ilkesi ile üretim gerçekleştirmelidir. Her ülke her şeyi üretmemelidir. Bunun için her ülke işbölümü ve uzmanlaşma ile en düşük maliyetle ürettiği malda uzmanlaşmalıdır.

Böylece her ülke işbölümü ve üretimde “uzmanlaşmasının sonucu” olarak “bazı malların üretiminde mutlak üstünlüğe” sahip olacaktır. Ülkeler uzmanlaştığı malı üretip, düşük maliyetle üretmediği malı da dışarıdan ithal etmelidir (Karaaslan ve Tuncer, 2010: 26).

Her ülke kendi “düşük maliyetli üretimde” “uzmanlaştığı” malı üretip satınca dış ticaretten her iki taraf da yarar ve kar sağlamış olacaktır

2.2.3. David Ricardo: Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi

Sanayi Devrimi'nin başlarında “mutlak üstünlük” teorisini geliştiren A. Smith'e karşılık, D. Ricardo Sanayi Devrimi'nin yaklaşık yarım yüzyıldan fazla bir süredir işlediği ekonomi içinde yer almıştır.

İngiliz D. Ricardo, 1817 yılında "Ekonomi Politikin ve Vergilendirmenin İlkeleri" isimli eserini yayımlamıştır. Dolayısıyla, Ricardo'nun uluslararası serbest dış ticarete yaklaşımı, ekonomik sistemin de gelişimine paralel olarak, A. Smith'e göre daha gelişmiştir.

Sanayileşme ile ülkelerin büyüme ve gelişmeleri eşit düzeyde olmamıştır. Bazı ülkeler (örneğin İngiltere) diğer ülkelere göre birçok mal grubunda üretim ve maliyetler (verim) açısından mutlak üstünlüğe sahiptir. Bu durumda Smith'in mutlak üstünlük teorisi gereği dış ticaret yapılmasına gerek yoktur. Mutlak üstünlük teorisinin bu yetersizliği D. Ricardo tarafından “*karşılaştırmalı üstünlük teorisi*” ile giderilmiştir. Bu teoriye göre, eğer bir ülke, birçok mal grubunda diğer ülkelere göre düşük maliyet – yüksek verim ile üretim yapsa (mutlak üstünlük sahibi olsa) dahi, gene de dış ticaret karlı olacaktır. Şöyle ki, birçok mal grubunda diğer ülkelere göre “mutlak üstünlüğe” sahip olan ülke, gene de işbölümü ve uzmanlaşma sonucu bazı malların üretiminde görece daha üstün (daha verimli) olacaktır. Bu durumda söz konusu ülke “en verimli” olduğu malları üretecek, görece “daha az verimli” olduğu malları üretmeyecektir. Görece daha az verimli olduğu malları ithal ederek, iktisadi kaynaklarını “en etkin” biçimde kullanmış olacaktır. Her ülke diğer ülkelerle “karşılaştırmalı” olarak “ev verimli” ürettiği malları üretip, görece “az verimli” ürettikleri malları ithal ederse, her ülkede iktisadi kaynaklar en etkin kullanılmış ve ülkeler arası verim artmış olacaktır (Göçgör, 2016: 15).

Bir ülke bazı ürünlerin üretiminde diğer ürünlere göre daha yüksek oranlarda verimli ise (maliyetleri düşük), daha az üstün olduğu ürünlerde kaynaklarını israf etmemelidir. Bu nedenle, en iyi strateji, ilgili ülkenin karşılaştırmalı olarak en verimli ve etkin olduğu alanlarda üretimde uzmanlaşmalıdır. Böylece, göreceli olarak pahalıya üretebildiklerini diğer ülkelere ithal etmesi öngörülmektedir (Karaaslan ve Tuncer, 2010: 26).

2.2.4. Heckscher - Ohlin Faktör Donanımı Teorisi

20. yüzyıla gelindiğinde Ricardo'nun Mukayeseli Üstünlük Teorisi de yetersiz kalmış ve serbest dış ticaretin gerekçesini açıklayan yeni teorilere gereksinme doğmuştur. Bu yüzyılın ilk yarısında İsveçli İktisatçılar Eli Filip Heckscher (1879 - 1952) ile Bertil Ohlin (1899 -1979), 1930'ların başında kendi adları ile anılan Heckscher-Ohlin Teorisi'ni geliştirmişlerdir.

Heckscher-Ohlin teorisinin ana kurgusu şu biçimde çalışmaktadır: D. Ricardo'nun mukayeseli üstünlük teorisinde kaynak etkinliği açısından işbölümü ve uzmanlık sonucu en verimli üretim (uzmanlık sonucu en az ve en verimli kaynak kullanımı) esas alınıyordu. Burada ekonomik etkinlik kaygısı ile ekonominin geneline bakılır ve ekonomideki üretim faktörleri donanımına bakılır. Bilindiği gibi ekonomide yer alan emek, doğa, reel sermaye ve girişim faktörlerinden öne çıkan emek ve sermaye faktörleri dikkate alınır. Ülkede emek ve sermaye faktörlerinin yoğunluğu, üretimin niteliğini ve düzeyini belirleyecektir. Böylece ülke hangi üretim faktöründe daha çok üstünlüğe sahipse, o faktörün yoğun olduğu malları üretip, zayıf olduğu faktör donanımı ile üretilecek malları ithal edecektir (Karaaslan ve Tuncer, 2010: 26).

2.2.5. Leontief: Leontief Paradoksu

Faktör Donatımı teorisinin varsayımlarının aksine üretilen herhangi bir ürünün hangi sermaye ve emekten oluştuğunu tespit etmek çok da kolaylıkla mümkün görünmemektedir.

Wassily Leontief, 1930'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde ekonomide birinin çıktısını diğerinin girdi olarak kullandığı "sektörler arasındaki ileriye ve geriye doğru olan bağılıkları" niceleyici olarak ölçebilecek bir model geliştirmiştir. Kendi adıyla kullanılan "Leontief Girdi – Çıktı Çizelgesi" ile ilk kez ekonomide sektörler arası bağımlılık ölçülebilir olmuştur.

Teorinin Amerika özelinde testinde; Dünyanın en büyük sermaye stokuna sahip ülkesi olan ABD'nin emek yoğun mallar ihraç edip, sermaye yoğun mallar ithal ettiği sonucuna varılmıştır. Buna Leontief Paradoksu denilmiştir (Bilgipedia, Erişim tarihi 14.03.2021).

2.3. Uluslararası Rekabette Modern Yaklaşımlar

Uluslararası rekabete modern bakış getiren yaklaşımlardan Porter ve elmas modeli, Duning ve Rugman'ın çift elmas modeli, Krugmanın rekabetçilik yaklaşımı, Cho'nun dokuz faktörü bu başlık altında değerlendirilmektedir. Ancak, Porter'ın Elmas modeli çalışmanın konusu olduğundan ayrı bir bölüm halinde detaylı incelenecektir.

2.3.1.Dunning ve Rugman-Çift Elmas Modeli

Porter'ın Elmas Modelini yetersiz gören Dunning, rekabet ile ilgili kaynaklar üzerine kapsamlı araştırma yapmıştır. Dunning yaptığı çalışmada çok uluslu firmaları kapsam dışı bırakmış ve devlet içsel değişken olarak sayılmıştır. Porter, modelinde devlet müdahalesine olumlu yaklaşımda bulunmadığından, elmas modelinde dışsal bir değişken olarak varsayılmıştır. Dunning devleti elmas modelinin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir (Kuloğlu, 2016: 48).

Dunning'e göre pek çok firmanın üretimleri ülke sınırlarını aştığından dolayı rekabet üstünlüğü belirlenmesinde doğru sonuçlar verememektedir. Diğer bir deyişle, Elmas Modeli yapısını bozduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte Rugman ve D'Cruz tarafından geliştirilen "Çifte Elmas Modeli" Kanada'da başarılı olmuş, ancak güney asya ülkelerinden Kore ve Singapur'da başarılı olmamıştır (Kuloğlu, 2016: 50).

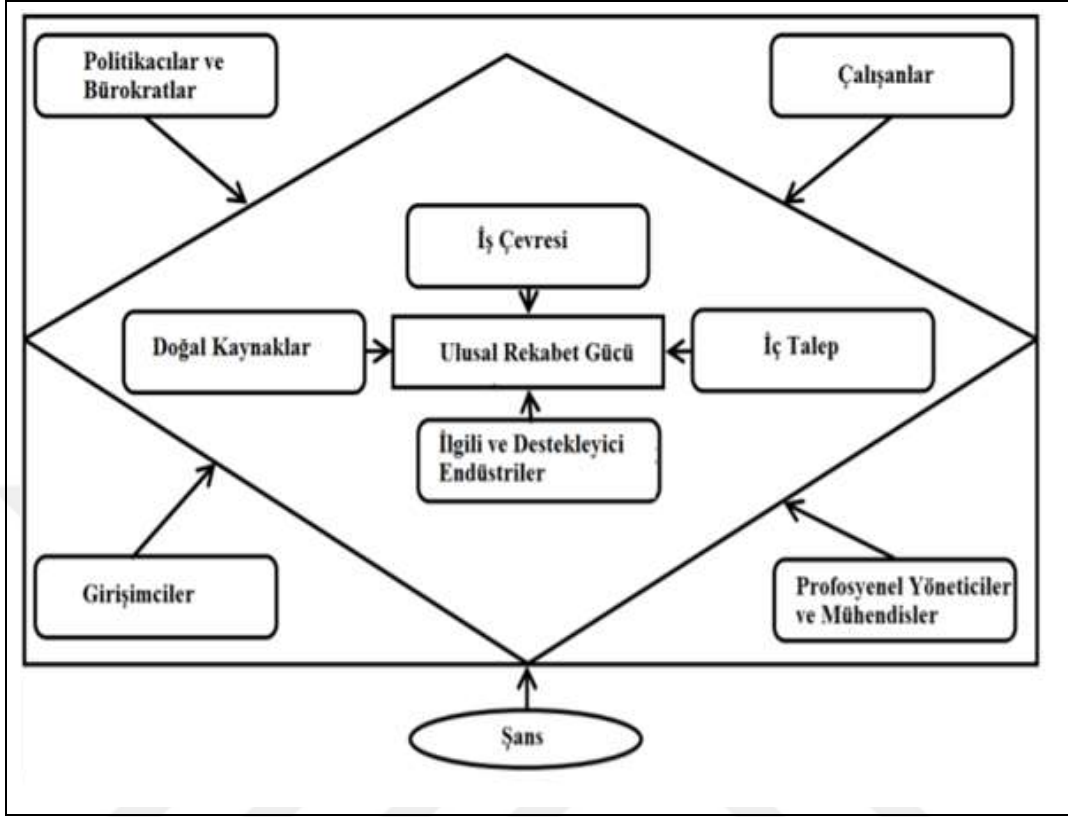
2.3.2.Krugman-Rekabetçilik

Krugman, rekabet üstünlüğünü ülkelerin iç faktörlerinden başka verimlilik oranındaki artış olarak formüle etmiştir. Uluslararası alanda rekabet üstünlüğü aslında verimliliktir. Bu nedenle ülkeler arası rekabetten çok, firmalar bazında rekabetin veya firmalar vasıtasıyla rekabet yapılacağını ileri sürmüştür. Bu nedenle rekabet kavramını ülkeler açısından tehlikeli bir saplantı olarak ortaya konulmuştur (Kuloğlu, 2016: 53). Örneğin Coca Cola ve Pepsi şirketleri birbirlerine rakiptir. Ancak ülkeler birbirine rakip değildir. Çünkü ülkeler firmalar gibi iflas etmezler (Kuloğlu, 2016: 54).

2.3.3.Cho-Dokuz Faktör

Ülkeler arasında rekabetçilik veya rekabet üstünlüğünü Cho'nun dokuz faktör teorisi (Şekil 2.1) ile açıklamak mümkündür. Cho çalışmasında dokuz faktör teorisinin,

ülkeleri gelişmişlik bakımından bir üst sınıfa yükseltebileceğini ileri sürmüştür. Örnek olarak Kore'nin ekonomik kalkınması gösterilebilir (Kuloğlu, 2016: 52).



Şekil 2.1: Cho'nun Dokuz Faktörü

Kaynak: Kuloğlu, A. (2016).

2.4. Uluslararası Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri

Ülkelerin rekabet edebilirlik konumlarını ölçen kurumlar olarak; Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (International Institute for Management Development-IMD) ve Dünya Ekonomik Forumu'dur -World Economic Forum- WEF) (Kırankabeş, 2006: 237).

Uluslararası rekabet gücü ölçüm yöntemlerinden dört yöntem aşağıda kavramsal bazda ele alınmıştır.

2.4.1. AKÜ-Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Katsayısı Yöntemi

Açıklanmış karşılaştırmalı üstünlük (AKÜ) katsayıları, ülkenin belli bir sektör ihracatının toplam ihracatına oranının, aynı sektörün dünyadaki ihracatının dünya toplam ihracatına oranına bölünmesi şeklinde hesaplanmaktadır. Balassa İndeksi

şeklinde de ifade edilebilen AKÜ katsayıları; ülkenin bir sektördeki yurtiçi uzmanlaşmasını, dünyanın veya diğer ülkenin uzmanlaşmasıyla karşılaştırır.

Ülkelerin sektörel bazda ve mal grubu bazında ihracatlarındaki karşılaştırmalı üstünlüklerin belirlenmesinden karşılaştırmalı üstünlük (AKÜ) katsayıları önem arz etmektedir (Erkan,2012:196).

Michael E. Porter, gelişmiş ülkelerin ekonomik başarılarını nasıl sürdürebildiklerini açıklayabilmek için karşılaştırmalı üstünlükler kavramını geliştirmiştir. Porter, rakiplerinden daha düşük maliyetlerle üretebilme ve aşırı maliyetleri nedeniyle oluşan yüksek fiyatları değiştirebilme yeteneğine sahip olmak olarak iki farklı karşılaştırmalı üstünlük kavramından söz etmiştir. Söz konusu avantajlardan en az birisine sahip olunması durumunda üstün bir firma veya ülkeden söz edilebilir (Porter, 1991:95-117).

Porter, karşılaştırmalı üstünlük kavramına ek olarak rekabet gücü kavramını geliştirerek, bu görüşlerini karşılaştırmalı maliyetlere dayandırmış ve buna göre karşılaştırmalı üstünlüklere sahip ülke rekabet gücüne de sahiptir (Erkan,2012,s.199-Celik, 2019: 342).

Balassa'nın AKÜ katsayısı 4 aşamalı olarak sınıflandırılabilir: 1 den küçük katsayı, karşılaştırmalı üstünlüğün olmadığını, 4 den küçük eşit katsayı orta derecede karşılaştırmalı üstünlüğü bunun üstündeki katsayılar güçlü bir karşılaştırmalı üstünlüğü göstermektedir (Erkan,2012,s.199)

2.4.2. Nisbi İhracat Avantaj Endeksi

Nispi ihracat avantajı endeksi, bir ülkenin belirli bir üründe herhangi bütün mallarda dünya ihracatında sahip olduğu paya oranı olarak tanımlanabilir. Endeks değerinin 1'den yüksek olması rekabet avantajına; 1'den küçük olması ise rekabet avantajına sahip olunmadığını gösterir (Altay ve Gürpınar, 2008:264)

2.4.3. Nisbi İthalat Nüfuz Endeksi

Vollrath, 1991 yılında yaptığı çalışmada ihracat ve ithalat verileri ile net ticaret etkisini içeren ticaret avantajı endeksini (RTA), oluşturmuştur (Öztürk vd., 2013:769).

2.4.4. Nisbi Ticaret Avantaj Endeksi

Nispi Ticari Avantaj Endeksi nispi ihracat avantajı endeksi ile nispi ithalat nüfuz endeksi arasındaki farka esittir. Pozitif bir değer rekabetçi avantaja, negatif bir değer ise dezavantaja karşılık gelir (Altay ve Gürpınar, 2008:265):

2.4.5. İhracatta Uzmanlaşma Endeksi (Es)

“Her mal kategorisi için ihracat ithalat farkının, ihracat ve ithalat toplamına oranı, o mal grubunun dış ticaretteki payına göre hesaplanan oran buydukçe uzmanlaşma derecesinin arttığı ifade edilir (Altay ve Gürpınar, 2008:266).



3. PORTER VE ELMAS MODELİ

Porter (2000), bir sektörde /endüstrideki rekabetin durumunu, beş temel rekabet gücüne: Sektördeki rakipler, endüstriye yeni girecek firmalar, satıcıların pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü ve endüstri içinde bulunan ikame firmalarına göre açıklamaktadır (Porter, 2000:3).

Rekabetçi bir endüstri, bölgesel düzeyde veya uluslararası düzeyde rekabetçi firmalara sahip olan endüstri olarak ifade edilebilir (McFetridge, 1995: 11).

Porter, rekabet gücünü firma ve sektör düzeyinde analiz edebilmek amacıyla 10 ülkenin (ABD, Almanya, Japonya, Danimarka, İtalya, İsveç, Birleşik Krallık, Güney Kore ve Singapur) 100'den fazla örnek sektör veya endüstrisi üzerinde geliştirdiği model ile araştırma yapmıştır.

“Bazı ulusların neden diğerlerine göre belirli sektörlerde daha rekabetçi olduğu” sorusuna yanıt vermeye çalışan model, bir sektördeki ulusal rekabet gücünü belirleyen bazı unsurların birbirleriyle ilişkili olarak incelenmesini öngörmektedir.

Porter'a göre ülkeler elmas faktörlerinin en uygun olduğu sektörler ya da sektör segmentlerinde başarılı olmaya daha yakındır. Elmas modeli, dört ana faktörü ve iki destekleyici faktörü içermekte ve elmas şeklinde bir görüntü oluşturmaktadır. Ana faktörler; girdi (faktör) koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ile işletme stratejisi, yapısı ve rekabeti; destekleyici faktörler ise şans ve devleti kapsamaktadır. Bu faktörler birbirini etkilemekte ve sektörün rekabet yeteneğinin analizine yönelik dinamik sistemi oluşturmaktadır (Tülek ve Büyüközkan:2, Erişim tarihi:30.08.2022)

Porter, “Ulusların Rekabet Üstünlüğü (The Competitive Advantage of Nations)” isimli eseri ile ortaya koyduğu Elmas Modeli (Diamond Model) ile ulusların nasıl rekabet üstünlüğü sağladığını açıklamaktadır.

Model, ulusal rekabet avantajlarının belirleyicilerini sistematik olarak ortaya koymak için küresel rekabetin unsurlarını bir sistem yaklaşımı içinde analiz etmektedir (Bulu vd., 2004:53).

Bu bölümde işlenen, Porter'ın "Elmas Modeli", 1990 yılında yayımladığı kitabı (Porter,1990) ve -Harward Business Rewiev'de yayımlanan makalesi (Porter.2000; 73) baz alınarak ele alınmaktadır.

Porter'ın modeline katkı sunan diğer yazarların görüşlerine metin içinde referans belirtilerek ayrıca yer verilmektedir.

3.1. Ulusal Rekabet Edebilirlik

Porter (1990), ulusal rekabet edebilirlik, her ülkede hükümetin ve sanayinin temel uğraşlarından biri haline gelmesine rağmen ulusal rekabet edebilirliği açıklayacak ikna edici bir teori hala yok:

- Bazıları ulusal rekabetçiliği döviz kurları, faiz oranları ve hükümet açıkları gibi değişkenlerin yönlendirdiği makroekonomik bir fenomen olarak görüyor.
- Diğerleri, rekabet gücünün ucuz ve bol emeğin bir işlevi olduğunu iddia ediyor.
- Başka bir görüş, rekabetçiliği bol doğal kaynaklarla ilişkilendirir.
- Daha yakın zamanlarda, rekabet gücünün hükümet politikası tarafından yönlendirildiği yönünde bir görüş öne sürüldü.
- Ulusal rekabet edebilirliğe ilişkin son popüler açıklama, yönetim-çalışma ilişkileri dâhil olmak üzere yönetim uygulamalarındaki farklılıklardır. Ancak buradaki sorun, farklı endüstrilerin farklı yönetim yaklaşımları gerektirmesidir.

Açıktır ki, bu açıklamaların hiçbiri tam olarak tatmin edici değildir; endüstrilerin ulusal bir sınır içindeki rekabetçi konumunu rasyonalize etmek için hiçbiri tek başına yeterli değildir. Her biri bir miktar gerçek içerir; ancak daha geniş, daha karmaşık bir güçler kümesi iş başında görünüyor.

Net bir açıklamanın olmaması daha da temel bir soruyu işaret ediyor. Öncelikle "rekabetçi" bir ulus nedir? "Rekabetçi" bir ülke, her şirketin veya endüstrinin rekabetçi olduğu bir ülke midir? Bu testi hiçbir millet karşılamıyor.

Bir ulusun temel amacı, vatandaşları için yüksek ve yükselen bir yaşam standardı üretmektir. Bunu yapabilme yeteneği, bir ülkenin emeğinin ve sermayesinin kullanıldığı üretkenliğe bağlıdır.

Üretkenlik, bir emek veya sermaye birimi tarafından üretilen çıktının değeridir.

Bir ülkenin yaşam standardı, şirketlerinin yüksek düzeyde üretkenlik elde etme ve zaman içinde üretkenliği artırma kapasitesine bağlıdır.

Sürdürülebilir verimlilik artışı, bir ekonominin sürekli olarak kendini yenilemesini gerektirir. Bir ülkenin şirketleri, ürün kalitesini yükselterek, istenen özellikleri ekleyerek, ürün teknolojisini geliştirerek veya üretim verimliliğini artırarak mevcut endüstrilerdeki üretkenliği durmaksızın artırmalıdır. Üretkenliğin genellikle yüksek olduğu gittikçe daha sofistike endüstri segmentlerinde rekabet edebilmek için gerekli yetenekleri geliştirmeleri gerekir.

Bir ulusun, şirketlerinin daha üretken olduğu sektörlerde ve sektörlerin segmentlerinde uzmanlaşmasına ve şirketlerinin daha az üretken olduğu yerlerde ithalat yapmasına izin vererek artan ulusal üretkenliği desteklerler. Hiçbir ulus her şeyde rekabet edemez.

İdeal olan, ülkenin sınırlı insan havuzunu ve diğer kaynakları en verimli kullanımlara dağıtmaktır. En yüksek yaşam standartlarına sahip ülkeler bile, yerel şirketlerin rekabet edemediği birçok sektöre sahiptir.

O halde ulusal düzeyde “rekabet edebilirliği” açıklamaya çalışmak yanlış soruyu yanıtlamaktır. Bunun yerine anlamamız gereken şey, üretkenliğin belirleyicileri ve üretkenlik artış hızıdır. Cevaplar bulmak için, bir bütün olarak ekonomiye değil, belirli endüstrilere ve endüstri segmentlerine odaklanmalıyız. Ticari olarak uygulanabilir becerilerin ve teknolojinin nasıl ve neden yaratıldığını anlamalıyız, Bu ancak belirli endüstriler düzeyinde tam olarak anlaşılabilir. Ulusal üretkenliği yükseltme sürecinin temelini oluşturan, ürünlerin ve süreçlerin yaratıldığı ve iyileştirildiği belirli segment ve sektörlerde yabancı rakiplere karşı binlerce rekabet avantajı mücadelesinin sonucudur.

Herhangi bir ulusal ekonomiye yakından bakıldığında, bir ülkenin endüstrileri arasında rekabetçi başarı açısından çarpıcı farklılıklar vardır.

Uluslararası avantaj genellikle belirli endüstri segmentlerinde yoğunlaşmaktadır. Almanya'nın otomobil ihracatı büyük ölçüde yüksek performanslı arabalara doğru kayarken, Kore ihracatının tümü kompakt ve alt kompakt ürünlerdir. Pek çok sektörde ve sektörün segmentinde, gerçek uluslararası rekabet avantajına sahip rakipler yalnızca birkaç ülkeyle sınırlıdır.

Klasik teori; toprak, emek ve doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerine dayanarak belirli endüstrilerdeki ulusların başarısını açıklarken; gelişmiş endüstrilerde ve ekonomilerde rekabetin küreselleşmesi ve teknolojinin gücü tarafından bu yaklaşım gölgede bırakılmıştır.

Yeni bir teorinin açıklaması gereken şey, bir ulusun neden uluslararası rekabet eden şirketler için elverişli bir ana üs sağladığıdır.

Ana üs, girişimin temel rekabet avantajlarının yaratıldığı ve sürdürüldüğü ülkedir. Bir şirketin stratejisinin belirlendiği, temel ürün ve süreç teknolojisinin oluşturulduğu ve sürdürüldüğü ve en üretken işlerin ve en gelişmiş becerilerin bulunduğu yerdir.

Bir ülkede ana üssün varlığı, diğer bağlantılı yerel endüstriler üzerinde en büyük olumlu etkiye sahiptir ve ülkenin ekonomisinde başka faydalara yol açar. Şirketin mülkiyeti genellikle ana merkezde yoğunlaşırken, hissedarların uyuşu ikincildir.

Yeni bir teori, karşılaştırmalı üstünlüğün ötesine geçerek bir ulusun rekabet avantajına geçmelidir. Segmentlere ayrılmış pazarları, farklılaştırılmış ürünleri, teknoloji farklılıklarını ve ölçek ekonomilerini içeren zengin bir rekabet anlayışını yansıtmalıdır.

Yeni bir teori, maliyetin ötesine geçmeli ve bazı ülkelerdeki şirketlerin kalite, özellikler ve yeni ürün yeniliğine dayalı avantajlar yaratmada neden diğerlerinden daha iyi olduğunu açıklamalıdır.

Yeni bir teori, rekabetin dinamik ve gelişmekte olduğu öncülünden başlamalıdır; şu soruları yanıtlamalıdır: Neden bazı ülkelerde bulunan bazı şirketler diğerlerinden daha fazla yenilik yapıyor? Neden bazı ülkeler, şirketlerin yabancı rakiplerinden daha hızlı gelişmesine ve yenilik yapmasına olanak tanıyan bir ortam sağlıyor?

Artık hem şirketler hem de hükümetlerin lehine olan bu yaklaşımlar kusurludur.

Yeni bir bakış açısına ve yeni araçlara ihtiyacımız var - geleneksel ideolojiye veya güncel entelektüel moda bakılmaksızın, doğrudan uluslararası düzeyde başarılı

endüstrilerin bir analizinden gelişen bir rekabetçilik yaklaşımı-. Neyin neden işe yaradığını çok basit bir şekilde bilmemiz gerekiyor. O zaman uygulamalıyız.

3.2. Şirketler Uluslararası Pazarlarda Nasıl Başarılı Olur?

Küresel ölçekte liderliğe ulaşmış şirketlerin her açıdan birbirinden farklı stratejiler kullanmaktadır. Ancak başarılı şirketler, kendi özel stratejilerini uygularken, çalışma modu - tüm başarılı şirketlerin karakteri ve yörüngesi - temelde aynıdır.

1. Şirketler, inovasyon eylemleriyle rekabet avantajı elde eder.
2. Hem yeni teknolojiler hem de bir şeyler yapmanın yeni yolları dahil olmak üzere yeniliğe en geniş anlamıyla yaklaşırlar. Rekabet için yeni bir temel algılarlar veya eski yöntemlerle rekabet etmek için daha iyi yollar bulurlar, inovasyonda bulunurlar. İnovasyon, yeni bir ürün tasarımı, yeni bir üretim süreci, yeni bir pazarlama yaklaşımı veya yeni bir eğitim yürütme biçimi ile gerçekleşir. Yeniliklerin çoğu, tek bir büyük teknolojik atılımdan çok, küçük iç görüler ve ilerlemelerin birikimine bağlı olarak sıradan ve artımlıdır. Genellikle “yeni” bile olmayan fikirleri içerir - etrafta olan, ancak asla şiddetle takip edilmeyen fikirleri içerir. Her zaman beceri ve bilginin yanı sıra fiziksel varlıklar ve marka itibarına yapılan yatırımları içerir.
3. Bazı yenilikler, tamamen yeni bir pazar fırsatını yaratarak rekabet avantajı sağlar. Özellikle rakiplerin yavaş yanıt vermesi, bu tür yeniliklerin rekabet avantajı sağlamalarına yol açar. Örnek olarak Japonlar, otomobil ve ev elektroniğinde daha düşük kapasiteli, daha az karlı modellerle ilk avantajlarını elde ettiler. Uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlayan yenilikler hem iç hem de dış ihtiyaçları öngörmektedir. Örneğin, ürün güvenliğine ilişkin uluslararası endişeler arttıkça, Volvo, Atlas Copco ve AGA gibi İsveçli şirketler bu alandaki pazar fırsatını öngörerek başarılı oldular. Öte yandan, iç pazara özgü endişelere veya koşullara yanıt veren yenilikler, aslında uluslararası rekabet başarısını geciktirebilir. Örneğin, devasa ABD savunma pazarının cazibesi, ABD malzemelerinin ve takım tezgâhı şirketlerinin dikkatini çekişi, onları küresel ticari pazarlardan uzaklaştırdı. Bilgi, yenilik ve iyileştirme sürecinde büyük bir rol oynar - rakipler için mevcut olmayan veya istemedikleri bilgiler. Bilgi, bazen araştırma ve geliştirmeye veya pazar araştırmasına yapılan basit yatırımdan gelir; daha sık olarak, çabadan ve açıklıktan ve kör edici varsayımlar veya geleneksel bilgelik tarafından engellenmeden doğru

yere bakmaktan gelir. İnovasyon, kurucusu geleneksel olmayan bir geçmişe sahip olan veya daha eski, yerleşik bir şirkette takdir edilmeyen yeni bir şirketten gelebilir. İnovasyon kapasitesi, belirli bir sektörde yeni olan ve dolayısıyla fırsatları daha iyi algılayabilen ve onları takip etme olasılığı daha yüksek olan üst düzey yöneticiler aracılığıyla mevcut bir şirkete gelebilir. Veya inovasyon, bir şirket çeşitlendikçe, başka bir sektöre yeni kaynaklar, beceriler veya bakış açıları getirdikçe ortaya çıkabilir. Veya yenilikler, farklı koşullara veya farklı rekabet yöntemlerine sahip başka bir ulustan gelebilir. Birkaç istisna dışında yenilik, alışılmadık bir çabanın sonucudur. Yeni veya daha iyi bir rekabet yöntemini başarıyla uygulayan şirket, genellikle sert eleştiriler ve zorlu engeller karşısında inatçı bir kararlılıkla yaklaşımını sürdürmektedir. Aslında, başarıya ulaşmak için yenilik genellikle baskı, zorunluluk ve hatta sıkıntı gerektirir: Kaybetme korkusu genellikle kazanç umudundan daha güçlüdür.

4. Bir şirket, bir inovasyon yoluyla rekabet avantajı elde ettiğinde, bunu ancak durmaksızın iyileştirme yoluyla sürdürebilir. Hemen hemen her avantaj taklit edilebilir. Koreli şirketler, Japon rakiplerinin standart renkli televizyonları ve VCR'leri seri üretme yeteneklerini şimdiden eşleştirdiler. Brezilyalı şirketler, gündelik deri ayakkabılarda İtalyan rakipleriyle karşılaştırılabilecek teknoloji ve tasarımları bir araya getirdi. Rakipler, eninde sonunda ve kaçınılmaz olarak, gelişmeyi ve inovasyonu durduran herhangi bir şirketi geride bırakacaktır.

5. Rekabet avantajını sürdürmenin tek yolu onu yükseltmektir - daha karmaşık türlere geçmek. Japon otomobil üreticilerinin yaptığı tam olarak budur. Başlangıçta, yeterli kalitede küçük, ucuz kompakt otomobillerle dış pazarlara girdiler ve daha düşük işçilik maliyetleri temelinde rekabet ettiler. İşgücü maliyeti avantajı devam ederken bile, Japon şirketleri yükseliyorlardı. Ölçek ekonomileri elde etmek için büyük modern tesisler inşa etmek için saldırgan bir şekilde yatırım yaptılar. Daha sonra proses teknolojisinde yenilikçiler haline geldiler, tam zamanında üretime ve diğer birçok kalite ve üretkenlik uygulamasına öncülük ettiler. Bu süreç iyileştirmeleri, yabancı rakiplere göre daha iyi ürün kalitesine, daha iyi onarım kayıtlarına ve daha iyi müşteri memnuniyeti oranlarına yol açtı. Son zamanlarda, Japon otomobil üreticileri, ürün teknolojisinin öncülüğüne ilerlediler ve dünyanın en prestijli binek otomobilleriyle rekabet edebilmek için yeni, birinci sınıf markalar sunuyorlar. Japon otomobil üreticileri örneği, rekabet avantajını sürdürmek için iki

ek ön koşulu da göstermektedir. İlk olarak, bir şirket stratejiye yönelik küresel bir yaklaşım benimsemelidir. 5-5-Ürünü dünya çapında, kendi markası altında, kontrol ettiği uluslararası pazarlama kanalları aracılığıyla satmalıdır. Gerçekten küresel bir yaklaşım, şirketin daha düşük ücret oranlarından yararlanmak, pazara erişim sağlamak veya geliştirmek veya yabancı teknolojiden yararlanmak için diğer ülkelerde üretim veya Ar-Ge tesisleri kurmasını gerektirebilir. İkincisi, daha sürdürülebilir avantajlar yaratmak, genellikle bir şirketin mevcut avantajını geçersiz kılması gerektiği anlamına gelir - bu bir avantaj olsa bile. Japon otomobil şirketleri bunu fark etti; ya avantajlarını geçersiz kılarlar ya da bir rakip bunu onlar için yapar. Bu örnekte de görüldüğü gibi, yenilik ve değişim ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlıdır.

3.3. Ulusal Rekabet Avantajı

Bir ülkenin rekabet gücü, endüstrisinin yenilik yapma ve yükseltme kapasitesine bağlıdır. Şirketler baskı ve zorluklar nedeniyle dünyanın en iyi rakiplerine karşı avantaj elde ediyor. Güçlü yerel rakiplere, agresif ulusal tedarikçilere ve talepkar yerel müşterilere sahip olmanın avantajlarından yararlanıyorlar. Ulusal refah miras değil yaratılır. Klasik ekonominin ısrar ettiği gibi, bir ülkenin doğal zenginliklerinden, emek havuzundan, faiz oranlarından veya para biriminin değerinden büyümez.

Rekabet avantajı, oldukça yerelleştirilmiş bir süreçle yaratılır ve sürdürülür. Ulusal değerler, kültür, ekonomik yapılar, kurumlar ve geçmişlerdeki farklılıkların tümü rekabetçi başarıya katkıda bulunur. Her ülkede rekabet modellerinde çarpıcı farklılıklar vardır; hiçbir ülke, her veya hatta çoğu endüstride rekabet edemez veya olmayacaktır. Nihayetinde, ülkeler belirli sektörlerde başarılıdır çünkü ev ortamları en ileriye dönük, dinamik ve zorlu ortamdır.

Önde gelen on ticaret ülkesindeki rekabetçi başarı modellerinin dört yıllık bir çalışmasının ürünü olan bu sonuçlar, birçok şirketin ve ulusal hükümetin düşüncelerine rehberlik eden ve bugün Amerika Birleşik Devletleri'nde yaygın olan geleneksel anlayışla çelişiyor.

Hâkim düşünceye göre, işgücü maliyetleri, faiz oranları, döviz kurları ve ölçek ekonomileri rekabet gücünün en güçlü belirleyicileridir.

Şirketlerde günün sözleri birleşme, ittifak, stratejik ortaklıklar, işbirliği ve uluslar üstü küreselleşmedir. Yöneticiler, belirli sektörler için daha fazla devlet desteği için baskı yapıyorlar. Hükümetler arasında, döviz kurlarını yönetme çabalarından ticareti yönetmeye yönelik yeni önlemlere ve anti tröstü gevşetmeye yönelik politikalara kadar, ulusal rekabet gücünü artırmaya yönelik çeşitli politikaları deneme eğilimi giderek artmaktadır.

Ulusal rekabet edebilirlik nedir? Ulusların neden belirli endüstrilerde rekabet avantajı kazandığını ve şirket stratejisi ve ulusal ekonomiler üzerindeki etkilerini araştırmak için on önemli ticaret ülkesi üzerinde dört yıllık bir çalışma yaptım: Danimarka, Almanya, İtalya, Japonya, Kore, Singapur, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri. Çoğu çalıştıkları ulusun yerlileri olan ve yerleşik olan 30'dan fazla araştırmacıdan oluşan bir ekip bana yardımcı oldu. Araştırmacıların hepsi aynı yöntemi kullandı. Üç ülke - Birleşik Devletler, Japonya ve Almanya - dünyanın önde gelen endüstriyel güçleridir. Diğer ülkeler, çeşitli nüfus büyüklüklerini, endüstriye yönelik hükümet politikalarını, sosyal felsefeleri, coğrafi büyüklükleri ve yerleri temsil eder. İstatistiksel analiz için temel yıl olan 1985'te on ülke toplam dünya ihracatının% 50'sini oluşturuyordu.

Ulusal rekabet edebilirliğe ilişkin önceki analizlerin çoğu, tek uluslu veya ikili karşılaştırmalara odaklanmıştır. Bu çalışma, çok çeşitli özelliklere ve koşullara sahip ulusları inceleyerek, ulusal rekabet avantajının altında yatan temel güçleri kendine özgü olanlardan ayırmaya çalıştı.

Her ülkede çalışma iki bölümden oluşuyordu:

1. İlki, mevcut istatistiksel verileri, yayınlanmış ek kaynakları ve saha görüşmelerini kullanarak, ulus şirketlerinin uluslararası düzeyde başarılı olduğu tüm sektörleri belirledi. Bir ulusun endüstrisini, dünya çapındaki en iyi rakiplere göre rekabet avantajına sahipse, uluslararası düzeyde başarılı olarak tanımladık. Rapor edilen karlılık gibi birçok rekabet avantajı ölçütü yanıltıcı olabilir. En iyi gösterge olarak, çok çeşitli başka uluslara yapılan önemli ve sürekli ihracatın ve / veya ana ülkede yaratılan becerilere ve varlıklara dayalı olarak önemli giden yabancı yatırımların varlığını seçtik. Bir ülke, yerel olarak sahip olunan, yerli bir girişimse veya yabancı bir şirket veya yatırımcılara ait olmasına rağmen özerk olarak yönetiliyorsa, bir şirketin ana üssü olarak kabul edilirdi.

Daha sonra, her bir ulusun aynı anda üç noktada uluslararası düzeyde başarılı olduğu tüm endüstrilerin bir profilini oluşturduk: 1971, 1978 ve 1985. Her ekonomideki rekabetçi endüstrilerin modeli rastgele olmaktan uzaktı: görev onu açıklamaktı ve nasıl zamanla değişti. Ülkenin rekabetçi endüstrileri arasındaki bağlantılar veya ilişkiler özellikle ilgi çekiciydi.

2. Çalışmanın ikinci bölümünde, rekabet avantajının nasıl yaratıldığını anlamak için belirli endüstrilerdeki rekabet tarihini inceledik. Ulusal profiller temelinde, ayrıntılı çalışma için 100'den fazla endüstri veya endüstri grubu seçtik; çok daha fazlasını daha az detaylı inceledik. Ülkede endüstrinin nasıl ve neden başladığını, nasıl büyüdüğünü, ulustan şirketlerin ne zaman ve neden uluslararası rekabet avantajı geliştirdiğini ve rekabet avantajının sürdürüldüğü veya kaybedildiği süreci anlamak için gerektiği kadar geriye gittik. Ortaya çıkan vaka öyküleri, ayrıntı düzeylerinde iyi bir tarihçinin çalışmasına yetersiz kalıyor, ancak hem endüstrinin hem de ülke ekonomisinin gelişimi hakkında fikir veriyorlar.

Her ülke için, ekonomideki en önemli rekabetçi endüstri gruplarını temsil eden bir endüstri örneği seçtik. İncelenen endüstriler, her ülkedeki toplam ihracatın büyük bir kısmını oluşturuyordu: Örneğin Japonya, Almanya ve İsviçre'de toplam ihracatın% 20'sinden fazlası ve Güney Kore'de% 40'tan fazlası. En ünlü ve önemli uluslararası başarı öykülerinden bazılarını inceledik. Alman yüksek performanslı otomobiller ve kimyasallar, Japon yarı iletkenler ve VCR'ler, İsviçre bankacılık ve eczacılık ürünleri, İtalyan ayakkabı ve tekstil ürünleri, ABD ticari uçakları ve sinema filmleri ve bazıları nispeten belirsiz ama rekabet gücü yüksek endüstriler, Güney Kore piyanoları, İtalyan kayak botları ve İngiliz bisküvileri. Ayrıca paradokslar olarak görüldükleri için birkaç endüstri ekledik: Örneğin, Batı karakterli daktilolar için Japonların ev talebi neredeyse yok ama Japonya, sektörde güçlü bir ihracat ve yabancı yatırım pozisyonuna sahip. Doğal kaynaklara büyük ölçüde bağımlı olan endüstrilerden kaçındık: bu tür endüstriler gelişmiş ekonomilerin bel kemiğini oluşturmuyor ve bunlarla rekabet etme kapasitesi klasik teori kullanılarak daha açıklanabilir. Bununla birlikte, gazete kağıdı ve tarım kimyasalları gibi teknolojik olarak daha yoğun, doğal kaynakla ilgili bir dizi endüstriyi dâhil ettik.

Porter, firmaların küresel endüstrilerde rekabet avantajı yaratma ve sürdürme yolları ve süreçte yerli ulusun rolüne ilişkin olarak bazı saptamalar yapmaktadır:

1.Rekabetin yapısı ve rekabet üstünlüğünün kaynakları endüstriler hatta endüstri segmentleri arasında büyük farklılık gösterir. Rekabet etme yeteneğini, iş gücü maliyetleri ve ölçek ekonomileri gibi tek bir faktörle açıklamak yerine farklı rekabet avantajı kaynaklarının olabileceğini, bazı ülke firmalarının diğer ülke firmalarından farklılaşmalarını yalnızca maliyet farklılıklarına odaklanarak açıklanamayacaktır.

2.Küresel rakipler genellikle kendi ülkeleri dışında değer zincirinde bazı faaliyetler gösterirler. Rekabetin küreselleşmesi yerli ulusun rekabet avantajındaki rolünü ortadan kaldırmaz ancak karakterini değiştirir. Ulusun, bir endüstride neden ana üs olduğunu açıklamak anlamına gelir. Ana üs, stratejinin belirlendiği, temel ürün ve süreç geliştirilmesinin gerçekleştiği, temel ve tescilli becerilerin (yeteneklerin) bulunduğu yerdir.

3.Firmalar uluslararası rekabet avantajını, yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlama yöntemleri, yeni müşteri gruplarının tanımlanması konularında hem teknoloji hem de yöntem konularında iyileştirmeler, yenilik(inovasyon) ve yükseltme yoluyla sürdürürler. Bir adım önde olmak için bunları yeterince hızlı geliştirerek sürdürürler. Firmalar başlangıçta rekabetin temelini değiştirerek avantaj elde ederler. Bir endüstride ulusal avantajı açıklamanın özünde, yerli ulusun rekabetçi gelişme ve yeniliği teşvik etmede rolü olmalıdır.

Porter (1990), *“Son olarak bir sektörde rekabet avantajı elde eden firmalar, genellikle yalnızca yeni bir pazar ihtiyacını veya yeni bir teknolojinin potansiyelini algılamakla kalmayıp onu kullanmak için erken ve en saldırgan şekilde hareket edenlerdir”* (Porter, 1990: 70).

Rekabet avantajının gelişimi, doğal kaynaklara sahip olma ve ölçek ekonomisinden yararlanma yanında, faaliyetlerin verimliliğe ulaşması, yenilik yapma kapasitesinin artması ve teknoloji kullanımıyla mümkün olmaktadır. Gelişmiş yöntemlerin ve ileri teknolojilerin kullanılması rekabet güçlerini artıracaktır (Alsaç, 2010, s.48).

3.4. Ulusal Avantajın Elması

Michael E. Porter, 10 ülkede “dünyadaki ihracat pazar payları esas alınarak her ülke için rekabet haritaları” çıkartmıştır. Seçilen sektörler örnek vaka analizi yöntemiyle detaylı olarak incelenmiştir.

Porter (1990), sektörlerin niteliklerini esas alarak, ülkenin, ekonomik gelişmişlik düzeyine göre rekabetçi avantajı aşağıdaki dört evreden birine yerleştirilebileceğini belirtmiştir:

- “*Rekabetçi avantajın itici gücünün faktör koşullarıyla bağlantılı olduğu evre,*
- *Rekabetçi avantajın itici gücünün yatırımlarla bağlantılı olduğu evre,*
- *Rekabetçi avantajın itici gücünün yeniliklerle bağlantılı olduğu evre,*
- *Rekabetçi avantajın itici gücünün mevcut zenginlik düzeyi ile bağlantılı olduğu evre”*

Porter, daha sonraki çalışmalarında, “yakın iş çevresinin” rekabetçi avantaj üzerindeki etkisini daha da vurgulayarak, yerel odakların önemine işaret etmiştir. Buna göre:

- İlk bakışta şaşırtıcı görünse de yakın iş çevresinin önemi artmıştır.
- Ancak, rekabetçi avantaja etkisi açısından yakın iş çevresinin oynadığı rol, günümüzde geçmiştekine kıyasla farklılaşmıştır (Öz, Erişim tarihi:10.05.2021).

Porter, bir endüstride veya endüstri bölümünde ulusal rekabet avantajının belirleyicilerini açıklamak için elmas(diamond) terimini kullanmaktadır. Ulusal elmasın dört köşesini: Faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici sektörler ve firma stratejisi, yapı ve rekabet olarak tanımlamaktadır (Şekil 3.1):

1. Faktör Koşulları. Belirli bir sektörde rekabet edebilmek için gerekli olan vasıflı işgücü veya altyapı gibi üretim faktörlerinde ülkenin konumu.
2. Talep Koşulları. Endüstrinin ürün veya hizmetine yönelik iç pazar talebinin doğası.
3. İlgili ve Destekleyici Sektörler. Uluslararası rekabet gücüne sahip yan sanayilerin ve diğer ilgili sanayilerin ülkesindeki varlığı veya yokluğu.
4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet. Ülkedeki şirketlerin nasıl yaratıldığını, organize edildiğini ve yönetildiğini ve yerel rekabetin doğasını belirleyen koşullar.

Porter, dört belirleyiciye ek olarak iki ek değişkenin ulusal sistemi önemli şekillerde etkileyebileceğini ve teoriyi tamamlamak için gerekli olduğunu belirtmektedir. Bunlar şans ve hükümettir (Şekil 3.2).

5. Şans: Firmaların ve kontrollerinin dışında olan gelişmelerdir. Tesadüfi olaylar, özgün icatlar, temel teknolojiadaki atılımlar, savaşlar, dış politik gelişmeler ve dış pazar talebindeki büyük değişimler firmaların ve genellikle ülke hükümetinin kontrolü dışındaki gelişmelerdir.

Şans faktörleri, kontrol edilemeyen ama yine de sektörü etkileyip rekabet ortamındaki göreceli pozisyonları değiştirebilen olaylar olarak görülmektedir. (Örneğin, savaşlar, doğal afetler, vb.).

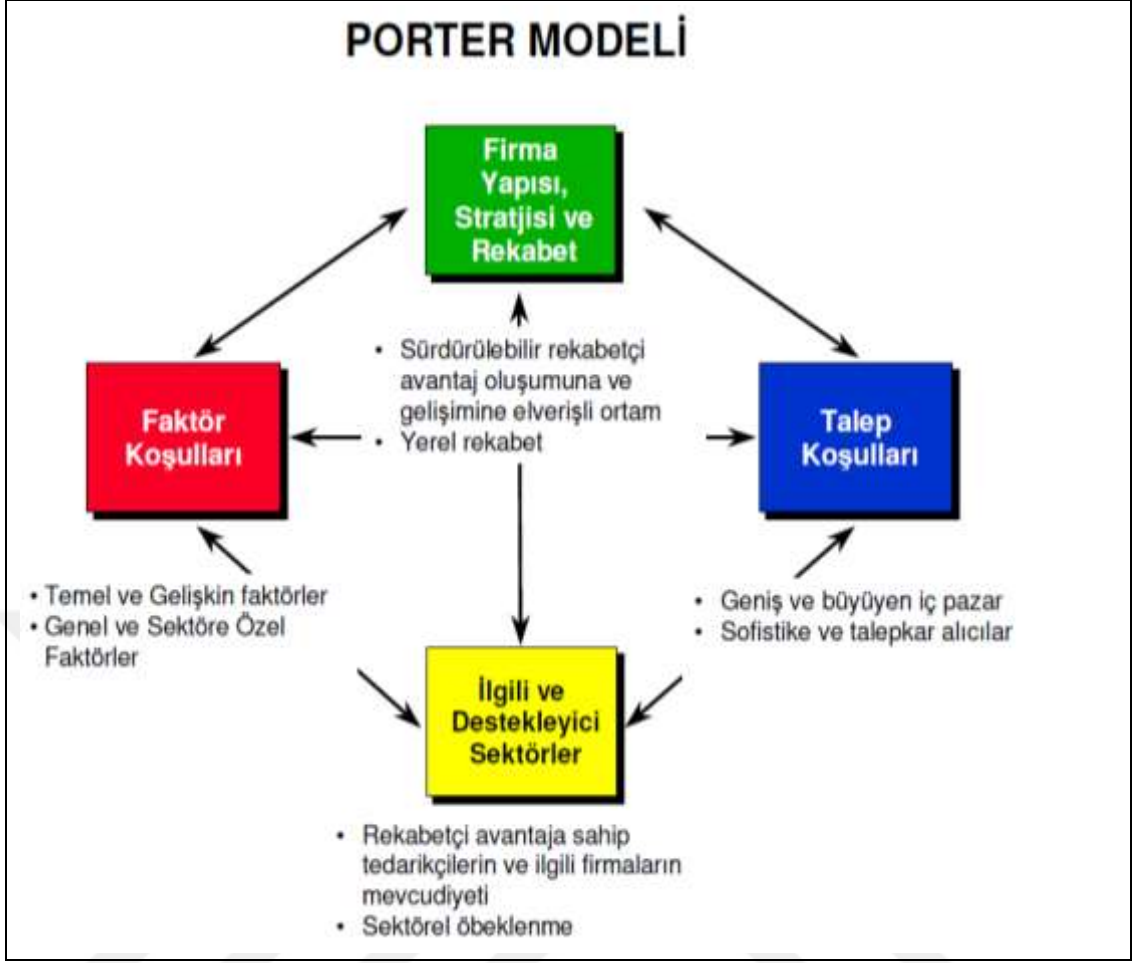
6. Hükümet: Her düzeyde ulusal avantajı iyileştirebilir ve ya azaltabilir. Antitröst politikası iç rekabeti etkiler. Eğitime yapılan yatırımlar faktör koşullarını değiştirebilir. Devlet alımları ilgili ve destekleyen endüstrileri canlandırabilir.

Porter bir sektörün uluslararası rekabet gücünün gelişiminde 'devletin rolü'nün önemli fakat dolaylı olduğunu düşünmektedir.

Porter (1990)'a göre devletin yapması gereken rekabetçi avantajı yaratmaya çalışmak değil, yukarıda açıklanan ve elmas modelinin dört ana bileşenini oluşturan ana unsurlar çerçevesinde sektörü desteklemektir.

Elmas, karşılıklı olarak güçlendirici bir sistemdir. Bir belirleyici faktörün etkisi diğerlerinin durumuna bağlıdır. Örneğin, uygun talep koşulları, eğer rekabet koşulları bunların yanıt vermesine imkan sağlamıyorsa rekabet avantajı doğmayacaktır. Yalnız bir veya iki belirleyiciye dayalı rekabet avantajı, doğal kaynağa bağlı endüstrilerde veya çok az karmaşık olan endüstrilerde mümkündür.

Model, belirleyici faktörlerin, bireysel ve ortaklaşa olarak bir ülkenin firmalarının belirli bir sektörde rekabet avantajı elde etme yeteneği üzerindeki etkilerini ve gelişen bir sistem olarak belirleyicilerin birbirlerini nasıl etkilediğinin açıklamayı hedeflemektedir. Ulusal avantajı anlamak için temel birim endüstridir. Bu avantaj, izole endüstrilerde değil dikey ve yatay ilişkilerle birbirine bağlanan endüstrilerin kümelerinde başarılıdır.



Şekil 3.1: Porter'in Dört Ulusal Rekabet Avantajının Belirleyicileri

Kaynak: Porter Michael, (1990)

Dikey ve yatay ilişkilerle birbirine bağlanan endüstriler bir kümelenme karışımı içerir.

Model, bir ülkedeki belirli bir endüstrinin rekabet gücünü analiz etmek için mükemmel bir çerçeve oluşturmaktadır (Jin ve Moon, 2006: 1376).

3.4.1. Faktör Koşulları

Her ulus üretim faktörlerine sahiptir. Üretim faktörleri; emek, ekilebilir arazi, doğal kaynaklar, sermaye ve alt yapı gibi herhangi bir endüstride gerekli olan girdilerdir.

Standart ticaret teorisi üretim faktörlerine dayanır. Teoriye göre uluslar farklı faktör stoklarına sahiptir. Bir ulus kendisine nispeten iyi bahşedilmiş faktörleri yoğun bir şekilde kullanan malları ihraç edecektir. Örneğin ABD, geniş arazilerinin bolluğu ile tarım ürünleri ihracatçısıdır. Hong Kong, Tayvan, Tayland düşük ücretlere dayalı imalatın hızlı büyümesi ile...

Faktörler bir dizi geniş kategoriye ayrılabilir (Porter (2000): Bunlar:

İnsan kaynakları: Standart çalışma saatleri ve çalışma etiği, personelin miktarı, becerileri ve maliyeti.

Bir ülkede eğitimsiz bir işgücü yoğun olarak bulunuyorsa; uluslararası alanda rekabet edebileceği ürünler emek-yoğun olacaktır. Eğer işgücü yüksek eğitime sahipse bu durumda üretilen ürün ve hizmetler eğitilmiş insanların kapasitelerini yansıtabileceği şekilde gerçekleştirilecektir (Koç ve Özbozkurt, 2014: 88)

Fiziksel kaynaklar: Ülkenin toprağının, suyunun, madenin ve kereste kaynaklarının, hidroelektrik güç kaynaklarının, balıkçılık alanlarının ve diğer fiziksel kaynakların bolluğu kalitesi, erişilebilirliği ve maliyeti, keza iklim koşulları, ülkenin coğrafi konumu ve büyüklüğü önemlidir ve avantaj teşkil edebilir.

Tedarikçiler ve pazarlara olan diğer ülkelere kıyasla konum, nakliye maliyetlerini, kültürel ve ticari değişim kolaylığını etkiler. Almanya'ya yakınlık İsveç endüstrisine önemli tarihsel etkisi olmuştur. Londra'nın ABD ve Japonya arasındaki zaman konumu/ iletişim kolaylığı gün boyu finansal hizmet endüstrilerinde bir avantaj olarak tanımlanır.

Bilgi kaynakları: Ülkenin mal ve hizmetlerle ilgili bilimsel teknik ve piyasa bilgisi stoğudur. Bilgi kaynakları; üniversiteler, araştırma enstitüleri, devlet istatistik kurumları iş ve bilim literatüründe, pazar araştırma raporlarında ve veri tabanlarında, ticaret birliklerinde vd. kaynaklarda bulunur.

Sermaye kaynakları: Finans endüstrisi için sermaye miktarı ve maliyeti. Bir ülkedeki toplam sermaye stoku ve kullanılış biçimleri ulusal tasarruf oranından ve ulusal sermaye piyasalarının yapısından etkilenir. Sermaye piyasalarının küreselleşmesi ulusal koşulları daha benzer hale getiriyor.

Alt yapı: Ulaşım sistemi, iletişim sistemi, posta ve paket teslimatı, ödemeler ve fon transferi, sağlık sistemi vb. rekabeti etkileyen mevcut alt yapının türü, kalitesi ve kullanıcı maliyeti.

Bir ülkenin firmaları, belirli bir sektördeki rekabet için önemli olan belirli türlerde düşük maliyetli veya benzersiz yüksek kaliteli faktörlere sahiplerse rekabet avantajı elde ederler.

Singapur'un Japonya ve Ortadoğu arasında büyük ticaret yolu üzerindeki konumu onu gemi onarım merkezi olmasında ana faktör niteliğindedir.

İnsan kaynakları, bilgi ve sermaye faktörleri uluslararası hareketli olabilir. Keza nitelikli insanlarda uluslararası hareket eder.

Faktörlerin rekabet avantajındaki kalıcı rolünü anlamak için faktör türleri arasında iki önemli farklılığı belirtmek gerekir: İlk olarak temel ve geliştirilmiş faktörler:

Temel faktörler, doğal kaynaklar, iklim, coğrafi konum, vasıfsız ve yarı vasıflı işgücü ve borç sermayesi.

Gelişmiş faktörler, modern digital iletişim alt yapısı, yüksek eğitilmiş/vasıflı personel.

Üretim faktörlerinin durumu belirli bir endüstrideki firmaların rekabetçiliği ile yakından ilişkilidir.

Porter (1990), niteliklerine göre de genel ve özel faktörler olmak üzere faktör koşullarını ikiye ayırmaktadır.

Genel olarak, gelişmiş ve özel faktörlerin daha rekabetçi bir rekabet avantajı kaynağı sağlayacağı düşünülmektedir.

Birkaç üretim faktörü bir ulus tarafından miras alınır, bunlar yatırım yoluyla geliştirilmelidir.

Temel faktörler miras alınır veya bunların yaratılması karmaşık olmayan özel ve sosyal yatırım gerektirir (Meshal, 1997: 78). Bunlar giderek ulusal rekabet avantajı açısından önemsiz hale geliyor ya da bir ülkenin firmaları için sağladıkları avantaj sürdürülemez hale geliyor. Örneğin vasıfsız bir işçi Amerikalı ya da Alman olsa bile ücretler üzerindeki baskılara karşı giderek savunmasız hale geliyor. Ancak, madencilik ve tarıma dayalı sanayilerde, teknolojinin yaygın olarak mevcut olduğu inşaat projeleri gibi yerlerde temel faktörler önemini korumaktadır.

Gelişmiş faktörler artık rekabet avantajı için en önemli faktörlerdir. Farklılaştırılmış ürünler ve tescilli üretim teknolojileri gibi üst düzey rekabet avantajları elde etmek için gereklidir. Bunlar kıt ve beşeri ve fiziksel sermayeye büyük yatırım gerektirir. Gelişmiş faktörlerin rolüne örnek olarak, Danimarka'nın enzimlerdeki başarısı gelişmiş bilimsel bilgiden kaynaklanıyor. Keza mobilyadaki başarısı üniversite eğitilmiş mobilya tasarımcısı havuzundan kaynaklanıyor.

Gelişmiş faktörlerin yurt dışında taklit edilmesinin çok zor olması nedeniyle bu faktörlerin sürdürülebilir rekabet avantajlarına dönüştürülmesi için bir avantaj sağlayacağını iddia etmektedir ve gelişmiş faktörlerin firmanın stratejik kaynaklarına dönüştürülebileceğini önermiştir (Barney, 1991:110).

Niteliklerine göre değerlendirildiğinde ise:

Genel faktörler, ulaşım sistemleri, borç sermayesinin tedariki, iyi eğitilmiş ve motive olmuş iş gücü kaynağını içerirken,

Özel faktörler dar fakat üstün vasıflı personel, belirli özelliklere sahip altyapı, belirli alanlarda sahip olunan bilgi tabanları gibi unsurları içermektedir.

En önemli ve sürdürülebilir rekabet avantajı, bir ülke belirli bir sektörde rekabet edebilmek için hem gelişmiş hem de uzmanlaşmış faktörlere sahip olduğunda ortaya çıkar. Örneğin Almanya'nın optikteki başarısı özel üniversite programları ve yüksek vasıflı çalışanlar havuzunun bulunmasındandır. Bilgi ve bilim standardı devamlı yükseltir.

Faktörler arasındaki diğer ayrım onların doğal kaynaklar gibi miras alınması veya yaratılmış olması. Milletler, faktör yaratmada özellikle iyi oldukları endüstrilerde başarılı olurlar. Uluslar özel faktör yaratma konusunda yüksek kaliteli kurumsal mekanizmalara sahip oldukları yerde rekabetçi olacaktırlar. Devletin gelişmiş ve uzmanlaşmış faktörler yaratma çabaları endüstri ile yakından bağlantılı olmadıkları sürece başarısız olurlar. Danimarka iki tedavi ve diyabet konusunda uzmanlaşmış iki hastanenin Danimarkalı iki insülin üretici firmaya ait olmalarından kaynaklanır.

Bir ulus, genel olarak, temel faktörlere sahiptir veya yaratmak için çok az yatırım yapmaları gerekir. Gelişmiş faktörler ise rekabet üstünlüğü açısından daha önemlidir. Bu faktörler genellikle temel unsurlar üzerine inşa edilmiş olmakla birlikte, yenilik, ürün ve süreçlerin tasarımı ve oluşturulması için zorunlu olan gelişmiş faktörleri gerektirir. Bu nedenle, gelişmiş faktörlerin yaratılabilmesi için temel faktörlerin mevcut olması ve yeterince yüksek düzeyde yetkinliğe sahip olması gerekir (Porter, 1990: 78).

Temel faktörler pasif olarak devralınan ya da oluşturulmaları nispeten az bir yatırım gerektiren faktörlerdir. Gelişmiş faktörler ise miras niteliğinde devralınan faktörler değildir ve önemli yatırımlar gerektirirler ve genellikle endüstriye özgüdürler (Meshal, 1997: 78).

Porter (1990), gelişmiş faktörlerin daha üst düzeye yükseltilmesinin ve bunların sürekli yatırım yoluyla desteklenmesinin uzun vadede rekabetçi başarının sağlanmasıyla yakından ilişkili olduğu gerçeğine değinmektedir. Ayrıca, bir endüstrinin belirli ihtiyaçları için tasarlanan gelişmiş faktörlerin yurt dışında taklit edilmesinin çok zor olması nedeniyle bu faktörlerin sürdürülebilir rekabet avantajlarına dönüştürülmesi için bir avantaj sağlayacağını iddia etmektedir ve gelişmiş faktörlerin firmanın stratejik kaynaklarına dönüştürülebileceğini önermiştir (Barney, 1991:112).

Porter, ulusların temel ve genel faktörlerle donatılmasının ve rekabet avantajlarının artırılmasının zor olmadığını ve bu faktörlerin sürdürülebilir olmadığını belirtmiştir. Gelişmiş ve özel faktörlerin, rekabet avantajı için daha önemli ve sürdürülebilir olmaları nedeniyle, bir ulusun gelişmiş ve özel faktörler yaratma mekanizmalarına sahip olması gerekmektedir. Porter, çoğu sektörde gelişmiş ve özel faktörleri yaratmak için özel sektörün rolünün gerekli olduğunu iddia etmiştir. Devletin çabaları özel sektör endüstrisi ile yakından bağlantılı olmadıkça, devlet yatırımları daha temel ve genel faktörleri yaratmaya odaklanacaktır (Kincaid, 2005:7).

Rekabetçi avantaj için en önemli faktörler, gelişmiş ve özel faktörlerdir. Örneğin, nedeniyle rekabet avantajı yaratmada doğal kaynaklar ve ucuz işgücü gibi genel faktörler sonsuza dek sürdürülebilir nitelikte olmamalarından dolayı genel faktörlere kıyasla, özel faktörler, daha az erişilebilir nitelikte olmaları nedeniyle rekabet avantajı elde etmede daha yararlıdır (Astarlıoğlu, 2013:1-18).

Seçkin Faktör dezavantajları: Rekabet avantajları bazı faktörlerdeki dezavantajlardan doğabilir. Bir faktörün bolluğu veya düşük maliyeti genellikle verimsiz dağıtımına yol açar.

Etraflarında yenilik yapma baskısı yaratır. Örnek özel limanlara uzak olması ve ulaşım sisteminin yetersizliğinden yüksek lojistik maliyetlere rağmen İtalyan çelik üreticileri Brescia' da dünya lideri oldular. İnovasyon ve otomasyon işçilik içeriğini azaltır. Aksine işgücü kıtlığı, yerel hammadde eksikliği veya sert bir iklim gibi temel faktörlerdeki dezavantajlar. Rekabetçi açıdan değerlendirildiğinde ülkelerin sahip olduğu bazı faktör dezavantajları firmaları yenilik yapmaya zorlamaktadır ve rekabetçi üstünlüğe sahip olmalarına yardımcı olmaktadır.

Faktör dezavantajları, firmaları yeni teknolojiler geliştirerek ve küresel bir strateji benimseyerek, ulusal nispi avantaj oluşturabilecek yeniliğe ve yeni metotlar geliştirmeye zorlayacaktır.

Faktörlerin bazı dezavantajları, rekabet avantajı elde etmede katkıda bulunan faktörler olabilir. Firmaların altyapı, hammadde veya emek gibi yerel avantajları kullanarak bazı dezavantajları fırsata çevirmesine olanak tanıyan yenilikler göz önüne alındığında, rekabet avantajının bazı faktörlerde dezavantajlardan sağlanabileceğini belirtmiştir.

Örneğin, yerel bir ürün üretmek için doğal bir boya ithal etmek zorunda kalan bir Alman firması, gerçekleştirdiği yenilik sayesinde, pahalı ithalata bağımlılığı azaltacak sentetik bir boya geliştirmiştir. Dezavantajla karşı karşıya olan bir ulus, yenilikleri temel faktör dezavantajları çevresinde kullanabilir ve diğer belirleyicilerin elverişli olması şartıyla rekabetçi avantajlar sağlayabilir (Kincaid, 2005: 15).

Ülkelerin gelişiminin ilk evrelerinde avantaj sağlayabilecek üretim faktörleri iş gücü ve doğal kaynaklardır (Barragan, 2005: 39).

Faktör kıtlığı bir ülkenin firmalarını, faktörlerini yenilikçi tasarımlarla ve yenilikçi süreçlerle yükseltmeye motive edebilir (Jasson, 2009: 60).

3.4.2. Talep Koşulları

Bir endüstride ulusal rekabet avantajının ikinci belirleyici faktörü, endüstrinin mal ve hizmetlerine olan iç talep koşullarıdır. (Porter, 1990: 86).

İç talep koşulları hemen incelenen tüm sektörlerde ölçek ekonomileri üzerinde statik bir verimlilik etkisine sahipken aslında ulusal firmalarda iyileştirme ve inovasyon hızını ve karakterinin etkilemesi nedeniyle asıl önemli etkisi dinamiktir. Yurt içi talep yapısının uluslararası talebe uygun olması halinde rekabet avantajı elde edilecektir (Wang, 2010: 55).

Ulusal talebin üç özelliği önemlidir: Ulusal talebin yapısı, talebin büyüklüğü ve büyüme şekli, ulusal talebin uluslararası nitelik kazanması:

*Ulusal (yerel) talebin yapısı: Ulusal talebin, rekabet avantajı üzerindeki en önemli etkisi, alıcı ihtiyaçlarının niteliği (özelliği) ve bileşimi vasıtasıyla olur. Ulusal talebin bileşimi, firmaların alıcı ihtiyaçlarını nasıl algıladıklarını ve yorumladıklarını ve bunlara nasıl yanıt verdiklerini şekillendirir. Uluslar, bir endüstri veya endüstri

segmentinde, yerel talebin yapısı konusunda hızlı ve açık bir görüntüyü yabancı rakip firmalardan önce sağladığında rekabet avantajı yaratır. Ulusal alıcılar, yerel firmalara daha hızlı inovasyon yapma ve daha karmaşık rekabet avantajı elde etme hususunda zorlarsa yabancı rakiplere kıyasla avantaj elde eder.

Rekabetin küreselleşmesiyle iç talebin daha az önemli hale gelebileceği görünebilir ancak durum böyle değildir. İç piyasanın, alıcı ihtiyaçlarının algılanması ve yorumlanma kabiliyeti üzerinde bir dizi nedenden ötürü orantısız bir etkiye sahiptir. İki basitçe dikkattir. Yakındaki ihtiyaçlara dikkat etmek en az maliyetli ve hassas olan taraftır. İlgili yöneticiler ürün geliştirmeye odaklanırlar. İç pazarda kültürel benzerliğin sağladığı iletişimle ürün geliştirme daha kolaydır.

*Talebin büyüklüğü ve büyüme şekli: Bazı yazarlar, büyük iç talebin yarattığı ölçek ekonomilerinin güç olduğunu, bazı yazalar ise sınırlı yerel talebin firmaları ihracat yapmaya zorladığını ve küresel rekabet açısından bir zayıflık olarak da düşünülebileceğini savunurlar. İsviçre, İsveç, Kore ve hatta Japonya yerel talebin ihracata yönelik baskılara yol açtığı ülkelere örnektir.

Ulusal pazarın büyüklüğü, firmaları; büyük ölçekli tesislere, geniş çaplı yatırımlar, teknolojik gelişmeler ve üretkenlik iyileştirmelerine, saldırgan bir şekilde yatırım yapmaya teşvik ederek rekabet avantajı sağlayabilir. Bununla birlikte dikkatli olunmalıdır, çünkü küresel firmalar birçok ülkede satış yapmaktadır.

Yerel firmalar, yakınlığın yanı sıra dil ve kültürel yakınlıkların bir sonucu olarak kendi iç pazarlarına hitap etmede yabancı firmalara kıyasla bazı doğal avantajlardan yararlanır.

*Alıcı sayısını büyüklüğü: Bir ülkede çok sayıda bağımsız alıcının varlığı, bir veya iki müşterinin ürün ve hizmet için iç pazara hâkim olduğu durumdan daha iyi bir inovasyon ortamı yaratır, pazar bilgi havuzunu genişletir ve ilerlemeyi motive eder.

İç talebin büyüme hızı: Bir sektöre yatırım oranı iç talebin büyüklüğü kadar büyüme hızının bir fonksiyonudur. Hızlı yurt içi talep büyümesi, bir ülkenin firmalarının yeni teknolojileri daha hızlı benimsemelerine, mevcut yatırımları gereksiz hale getireceklerinden daha az korkmalarına ve kullanılacağına dair güven ile büyük, verimli tesisler inşa etmelerine yol açmaktadır. İtalya'daki cihaz endüstrisi ve Japonya'daki çelik, lastik, vb. endüstriler buna örnektir.

Erken ulusal talep: Diğer ülkelerdeki alıcı ihtiyaçlarını öngörmesi koşuluyla, bir ülkedeki bir ürün veya hizmete erken talep, yerel firmaların bir sektörde yerleşik hale gelmek için yabancı rakiplerinden daha erken hareket etmesine yardımcı olur. Büyük ölçekli tesisler inşa etme ve deneyim biriktirme konusunda sıçrama yaparlar.

Erken doygunluk: İç pazar doygunluğu firmaları, inovasyon ve ilerlemelere yönlendirir. Bir diğer etki de büyümelerini sürdürmek ve kapasitelerini doldurmak için firmaları yabancı pazarlara girişe zorlar. İç pazar doygunluğu dış pazarlarda canlı bir büyüme ile birleştiğinde özellikle yararlıdır.

*Ulusal talebin uluslararası nitelik kazanması: Ülkenin ürün ve hizmetlerinin alıcıları mobil veya çok uluslu şirketler ise ülke firmaları için büyük bir avantaj yaratır. Bu yerli alıcıların bir bölümünün yabancılar olduğu anlamındadır. Mobil alıcılar diğer ülkeleri yoğun olarak ziyaret ederler ve genellikle sadık müşteriler olurlar. Çok uluslu şirketler, özellikle yurt dışında faaliyet göstermenin ilk yıllarında kendi ülkelerinde bulunan ürün ve hizmet tedarikçileriyle iş yapmayı tercih ederler. Bu tedarikçilerin yurt dışına çıkması için erken bir ivme ve bir dış talep tabanı sağlar. Örneğin Japon otomobil parçası tedarikçileri, Japon otomobil şirketlerinin dış operasyonlarını takip ediyor.

Talep koşullarının rekabet avantajı üzerindeki etkisi, "elmasın" diğer bölümlerine de bağlıdır. Örneğin güçlü bir yerel rekabet olmadan hızlı iç pazar büyümesi veya büyük bir iç pazar, yatırımı canlandırmak yerine rehavete yol açabilir. Uygun destek endüstrilerinin varlığı olmadan firmalar iç talep sahiplerine yanıt verme becerisinden yoksun olabilir.

"Elmas", her hangi bir belirleyici faktörün rolünün tek başına görülemeyeceği bir sistemdir Rekabetçiliği artırmak için, talep koşulları; yenilikçi ürünler üretilmesi, kalitenin geliştirilmesi ve maliyetin düşürülmesi yönünde etkide bulunacaktır (Jobs, 2006, s.43).

3.4.3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler

Porter (1990), bir endüstride, uluslararası rekabette ulusal avantajı belirleyen faktörlerden üçüncüsü yan sanayiler veya destekleyici endüstrilerdir. Bazı tedarikçi endüstrilerdeki rekabet avantajı, ülkenin sektördeki diğer pek çok firmalarına potansiyel avantajlar sağlar. Yenilik ve uluslararası nitelik kazanmada önemli olan

girdiler üretirler. Örneğin, faks sektöründeki Japon liderliği, fotokopi makinalarındaki Japon gücüne çok şey borçludur.

Tedarikçi (yan sanayilerde) rekabet avantajı: Bir ülkede uluslararası rekabet gücü olan yan sanayilerin varlığı, alt sektörlerde çeşitli şekillerde avantajlar yaratır: İlki, en uygun maliyetli girdilere erken, hızlı ve bazen tercihli erişimdir.

Ulusal tabanlı yan sanayilerin en önemli yararlarından biri de koordinasyon açısından sağladığı avantajlardır. Firmaları değer zincirleri içinde tedarikçilerle olan bağlantıların rekabet avantajı için çok önemlidir, özellikle inovasyon ve geliştirme süreçlerinde.. Rekabet avantajı birinci sınıf yan sanayiler ve endüstri arasındaki yakın çalışma ilişkilerinden doğar. Tedarikçiler, firmaların yeni teknolojileri uygulamak için yeni yöntemleri ve fırsatları algılamasına yardımcı olur. Tedarikçiler test alanı olarak da hizmet verirler. Ar-Ge ve ortak problem çözme alışverişi daha hızlı ve verimli çözümlere yol açar. Tedarikçiler ayrıca bilgi ve yenilik iletişim kanalı olarak da işlev görürler. Bu süreç sayesinde tüm ulusal endüstride inovasyon hızlanır. Örneğin italya da deri ayakkabı endüstrisinde üreticiler, deri üreticileri ile yeni stiller ve üretim teknikleri konusunda düzenli olarak etkileşimde bulunurlar. Bu tür faaliyetler işlem maliyetlerini de azaltır.

İlgili endüstrilerde rekabet avantajı: Birbiriyle bağlantılı rekabetçi endüstrilerin ülkedeki mevcudiyeti genellikle yeni rekabetçi endüstrilere yol açar. İlgili endüstriler değer zincirindeki faaliyetlerin koordine edilebildiği veya paylaşılabildiği veya tamamlayıcı ürünler içerenlerdir. Faaliyetlerin paylaşımı, teknoloji geliştirme, üretim, dağıtım, pazarlama veya hizmette gerçekleşebilir. Çizelge 3.1' de örnekler yer almaktadır.

Bir ülkede, uluslararası düzeyde başarılı bir endüstrinin varlığı, bilgi akışı ve teknik alış verişi için fırsatlar sağlar. Yakınlık ve kültürel benzerlik bu tür bir alışverişi yabancı firmalara göre daha kolay hale getirir. İlgili endüstrilerdeki yerli şirketler genellikle faaliyetleri paylaşır ve bazıları zaman zaman resmi ittifaklar kurar.

3.4.4. Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet

Porter (2000), bir endüstride uluslararası rekabet avantajının dördüncü belirleyici faktörü firmaların yaratılması, organizasyonu, yönetilmesi ve iç rekabetin yapısıdır. Sektördeki firmaları organize etmenin hedefleri, stratejileri ve yolları ülkeler arasında büyük farklılıklar gösterir. Ulusal avantaj bu seçimler ile belirli bir

sektördeki rekabet avantajı kaynakları arasındaki iyi eşleşmeden kaynaklanır. Yurt içindeki rekabet modelinin yenilik sürecinde derin bir rol oynar.

Firmaların yönetilme ve rekabet etmeyi seçme şekli ulusal koşullar tarafından etkilenir. Hiç bir ülke tüm firmalar arasında tekdüzelik göstermezken, herhangi bir gözlemci tarafından fark edilebilecek güçlü eğilimler yaratır. İtalya’da başarılı pek çok uluslararası rakip görece küçük ya da orta ölçekli firmalardır ve çoğu geniş aileler gibi işletilmektedir. Almanya’da bir çok şirketin üst yönetimi teknik geçmişe sahip kişilerden oluşur. Şirketler yönetim ve organizasyon uygulamaları açısından hiyerarşıktır.

İtalyan şirketleri, çoğunlukla odak stratejileri kullanarak, standartlaştırılmış ürünlerden kaçınarak ve kendi özel stilleri veya özelleştirilmiş ürün çeşitliliği ile küçük nişlerde çalışarak rekabet ederler. Genellikle tek bir bireyin hâkimiyetinde olan bu firmalar hızla yeni ürünler geliştirir ve nefes kesici bir esneklikle piyasa değişikliklerine uyum sağlayabilir.

Çizelge 3.1: Uluslararası Rekabette Ülkelere Göre İlgili Endüstriler

ULKE	ENDÜSTRİ	İLGİLİ ENDÜSTRİLER
Danimarka	Süt Ürünleri, Maya	Endüstriyel Enzim
Almanya	Kimyasallar	Baskı Mürekkebi
İtalya	İşıklandırma	Mobilya
Japonya	Kameralar	Kopyalama Makinaları
Kore	Vcrs	Vidyoteyp
Singapur	Liman Hizmetleri	Gemi Onarımı
İsveç	Otomobiller	Tırlar
İsviçre	Eczacılık	Tatlandırıcılar
İngiltere	Motorlar	Yağlar,
Amerika	Elektronik Test Ve Ölçüm Ekipmanı	Hasta İzleme Ekipmanı

Kaynak: Porter Michael, (1990)

Almanya da ise tersine birçok üst düzey yöneticinin mühendislik ve teknik geçmişi metodik ürün ve süreç iyileştirmeye yönelik güçlü bir eğilim yaratıyor.

Bir ulusun siyasi duruşu, belirli endüstrilerde küreselleşmeyi teşvik etmede önemli bir rol oynar. İsviçre ve İsveç’in tarafsızlığı özellikle politik olarak hassas endüstrilerde uluslararası ağların kurulmasında önemli bir avantaj olmuştur.

Amaçlar: Firmaların ulaşmaya çalıştıkları amaçların yanı sıra çalışanların ve yöneticilerin motivasyonlarında ülke içi ve ülkeler arasında keskin farklılıklar vardır. Uluslar, bu amaçların ve motivasyonların rekabet avantajı kaynakları ile

uyumlu olduğu endüstrilerde başarılı olacaktır. Avantaj elde etmenin ve sürdürmenin bir bileşeni de sürekli yatırımdır.

Şirket Amaçları: Şirket amaçları, en güçlü şekilde ortaklık yapısı, sahiplerin motivasyonu, borç verenler, şirket yönetiminin yapısı ve üst düzey yöneticilere uygulanan teşvik süreçleri tarafından belirlenir. Şirketlerin halka açıklığı ve küçük hissedarların hisseleri elde tutma konusundaki tutumu ve hisse senedi piyasasına uygulanan vergi rejiminden etkilenir.

Kişisel amaçlar: Firmalar yöneten ve çalışanların bireysel motivasyonları belirli sektörlerde başarıyı artırabilir veya azaltabilir. Esas mesele her ikisinin de becerilerini geliştirmek için motive olup olmadıkları ve rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için gerekli çabayı harcıyıp harcamadıklarıdır. Çalışanlara uygulanan ödül sistemleri önemli belirleyicidir.

Ulusal prestij/önceliğin amaçlar üzerindeki etkisi: Belirli sektörlerdeki insan kaynaklarının kalitesi, bireylerin hatta hissedarların motivasyonu ulusal prestij ya da ulusal öncelikten etkilenir. Olağan dışı çaba bu misyondan kaynaklanır. Olağanüstü yetenek her ülkede az bulunan bir kaynaktır. Bu yeteneklerin çalışmayı seçtiği sektörler ulusun başarısını etkiler. En umut vaat eden gençlerin seçtikleri eğitim dalları bilim ve mühendislik ise bir ekonomi için alışılmadık derece de faydalıdır. Yetenekli insanlar ulusal önceliğe doğru akarlar ve görevlerini işten daha fazlası olarak görürler.

Sürekli bağlılığın önemi: Araştırmamız, sermayenin sektörler arası hızlı akışının uluslararası rekabette başarı için ideal olmadığını gösteriyor. Çalışanların ve hissedarların uzun süreli firmaya bağlılıklarının olduğu sektör, diğer belirleyici faktörlerin olumlu olması koşuluyla genellikle rekabet avantajı sağlar. İtalyan kumaş sektörü, yeni sanayileşen ülkelerden gelen rekabet karşısında bu sektörden kaçarken, İtalyan aile şirketleri teknolojiyi yükseltmek ve konumunu korumaya her şeye yeniden yatırım yaptılar.

İç rekabet: Çoğunlukla yerel rekabetin ölçek ekonomilerini engellediği ileri sürülür. Doğru çözüm, yabancı rakiplere karşı rekabet etme ölçeği ve gücü ile ulusal şampiyon haline gelen bir veya iki firmayı veya alternatif olarak firmalar arası işbirliğini teşvik etmek olarak görülmektedir.

Yurt içi rekabet firmalar üzerinde iyileştirme ve yenilik yapma baskısı yaratır. Yerel rakipler, maliyetleri düşürmek, kaliteyi ve hizmetleri iyileştirmek için ve yeni ürün ve süreçler oluşturmak için birbirlerini zorlar. İç rekabetin fiyatla sınırlandırılmasına gerek yoktur. Rekabetin teknoloji yoluyla olması firmaları daha sürdürülebilir ulusal avantajlara yol açar. Yerli firmalar arasındaki rekabet, genellikle tamamen ekonomik olmanın ötesine geçer ve duygusal hatta kişisel hale gelebilir. Yerel rekabet, yalnızca yurt içindeki avantajları keskinleştirmekle kalmaz aynı zamanda yerli firmaları büyümek için yurt dışına satış yapmaya zorlar. Örnek Almanya da, kalem lideri Faber-Castell, rakibi Städtler'in uluslararası genişleme başarısı ile motive oldu. Yurt içi rekabetle sertleşen güçlü yerli firmalar yurt dışında başarılı olmak için donanımlıdır. Kendi ülkesinde önemli bir rekabetle karşılaşmaya bir şirketin zorlu yabancı rakiplerle karşılaşması nadirdir.

Yerli rekabet süreci, tüm ulusal endüstri ve belirli bir firma için dışsal avantajlar yaratır. Bir grup iç rakip strateji için alternatif yaklaşımlar dener ve birçok segmenti kapsayan bir dizi üretim ve hizmeti yaratır, bu yeniliği geliştirir, geniş bir ürün yelpazesi ve yaklaşımlar yabancı rakipler için savunma oluşturur.

Yeni iş oluşumu: Yoğun yurt içi rekabet yeni rakipler yaratmak için yeni iş oluşumlarına bağlıdır. Yeni iş oluşumu bir sektördeki yenilik sürecini beslediği için rekabet avantajının yükseltilmesi için de hayati öneme sahiptir. Yeni şirketler yeni segmentlere hizmet ediyor ve eski rakiplerin fark edemediği esnek olmadıkları yeni yaklaşımlar deniyor.

Bir firmanın uluslararası düzeyde rekabet edebilmesi için sahip olduğu yeteneklerin stratejik bir değere sahip olması gerekir (De Haan vd., 2002:114).

3.4.5. Şansın Rolü

Ulusal avantajın belirleyicileri, belli endüstrilerde rekabet etme ortamını şekillendirir. Bununla birlikte, incelenen başarılı endüstrilerin çoğunun tarihinde şans olayları da rol oynamıştır.

Bu bağlamda rekabeti etkileyen bazı örnek olaylar olarak:

- Yeni icatların etkileri
- Majör teknolojik kesintiler/fırsatlar
- Petrol şokları

- Dünya finans ve döviz piyasalarındaki önemli dalgalanmalar
- Dünyada ve bölgesel talep dalgalanmaları
- Yabancı hükümetlerin siyasi kararları
- Savaşlar

Şans olayları, rekabetçi konumda değişikliklere izin veren fırsatlar/aralar/kesintiler yarattığı için önemlidir. Önceden kurulmuş rakiplerin avantajlarını geçersiz kılabilir ve yeni farklı koşullara yanıt olarak yeni bir ülkenin firmalarının rekabet avantajı elde etmek için onların yerinin alabilecek potansiyeli yaratabilirler. Örneğin mikro elektroniğin ortaya çıkışı çok sayıda elektromekanik temelli Alman ve ABD hâkimiyetini etkisiz hale getirmede son derece önemliydi. Japon firmalarına fırsat sağladı.

Şans olaylarının farklı ülkeler üzerinde asimetrik etkileri vardır. İki petrol şoku enerjiye bağımlı ülkeleri fena vurdu. Bu durum Japon endüstrisinin agresif adımlar atarak gelişmesine yardımcı oldu.

En uygun elmasa sahip ülke şans olaylarını rekabet avantajına dönüştürme olasılığı en yüksek olacaktır.

Buluş, girişimcilik ve şans: Buluş ve girişimcilik ulusal avantajın merkezinde yer alır. Elmas, bir buluşu veya iç görüyü uluslararası rekabetçi bir endüstriye dönüştürme yeteneği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bir ulus sadece icada sahipse diğer ulusların firmaları muhtemelen buna el koyacaktır. Örneğin insülin, Kanada da değil Danimarka ve ABD’de bir ticari başarıya dönüştürüldü.

3.4.6. Hükümetin Rolü

Ulusal rekabet avantajını belirlemede son bir değişken hükümetin rolüdür. Devlet, uluslararası rekabetçiliğin ele alınmasında belirgin bir şekilde tartışılmaktadır. Çoğu kişi bunu hayati bir etki olarak görmektedir. Japonya ve Kore’deki hükümet politikası bu ulusların firmalarının elde ettiği başarı ile ilişkilidir.

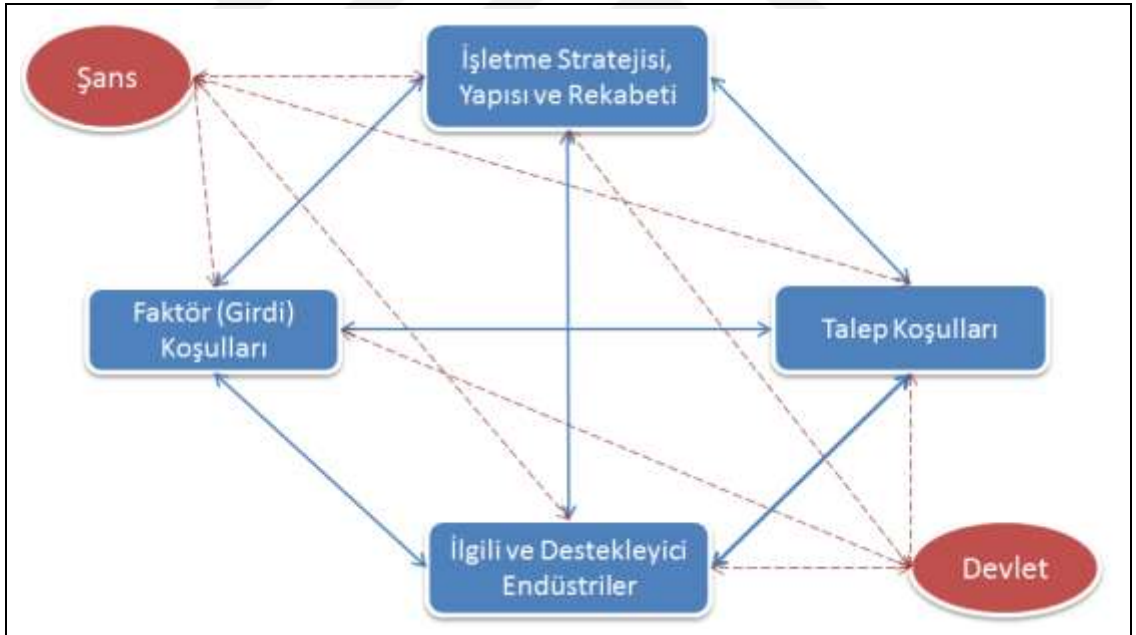
Hükümetin gerçek ulusal rekabet avantajını etkilemedeki gerçek rolü dört belirleyiciyi etkilemesidir. Aşağıdaki şekilde (Şekil 3.2) bu gösterilmekte Elmas modeline ilişki tüm sistemi yansıtmaktadır.

Hükümet, anti tröst yasalar, vergi politikaları ve sermaye piyasası düzenlemeleri ile firma stratejilerinin yapısını ve rekabeti etkiler. Hükümet politikaları da rekabeti belirleyen faktörlerden etkilenir. Örneğin eğitim yatırımlarının yerinin seçimi.

Hükümet dört belirleyici faktörün her birini olumlu veya olumsuz etkileyebilir ve etkilenebilir. Faktör koşulları; sübvansiyonlar, sermaye piyasasına yönelik politikalar, eğitime yönelik politikalar vb.den etkilenir.

Hükümetin yerel talebi etkilemedeki rolü daha incedir. Hükümet alıcı ihtiyaçlarını belirleyen ve etkileyen yerel ürün standartları veya düzenlemeleri oluşturur. Bir ürüne ilişkin güçlü talep, hükümetin güvenlik standartlarının belirlemesine yol açar.

Hükümet aynı zamanda birçok ürünün büyük bir alıcısıdır. Örnek savunma malları, telekomünikasyon ekipmanları. Bu rolün oynanış biçimi ülke endüstrisine ya yardım edebilir ya da zarar verebilir. İlgili ve destekleyici endüstrilerin koşullarını şekillendirebilir. Örneğin Japon hükümetinin faks makinalarına olan erken talebi teşviki, rekabet avantajına yardımcı oldu.



Şekil 3.2: Elmas Sistemi

Kaynak: Porter Michael, (1990)

Devletin çabaları özel sektör endüstrisi ile yakından bağlantılı olmadıkça, devlet yatırımları daha temel ve genel faktörleri yaratmaya odaklanacaktır (Kincaid, 2005, s.17).

TİM'in raporuna göre, Türkiye'de ihracata yönelik Hazine ve Maliye Bakanlığı ve Ticaret Bakanlığı tarafından ihracata hazırlık, pazarlama ve markalaşma sınıflandırmasına göre farklı alanlarda sunulan teşvik programları aşağıda açıklanmıştır;

- Küresel Tedarik Zincirine Katılım Desteği
- Hedef ve Öncelikli Ülkelere İhracatta İlave Destekler.
- Yurtdışı Fuar Destekleri
- Yurtdışı Birim, Marka ve Tanıtım Desteği
- Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi (UR-GE)
- İhracatçıya Alıcı Kredisi ve Sigorta Tazmin Desteği (Eximbank kredileri)
- Türkiye Ticaret Merkezleri (Yurtdışı temsilcilikler)
- Turquality Desteği (Marka Desteği)
- Tasarım ve Ürün Geliştirme Projeleri Desteği
- Tasarım Desteği
- Pazara Giriş Belgeleri Desteği
- Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği
- Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımları
- Mal İhracatçılarına Hususi Damgalı Pasaport Verilmesi (Sağlam, 2019: 222-225).

3.5. Modele Yöneltilen Eleştiriler

Porter'in öne sürdüğü model ulusal rekabet gücünü açıklamada önemli bir model olurken, modele çeşitli eleştiriler getirilmiştir (Koç ve Özbozkurt, 2014: 89):

“Modelde, benzer endüstrilerin coğrafi olarak bir bölgede yoğunlaşmasından bahsedilmektedir. Alman otomotiv sektörünün büyük firmaları Volkswagen ve Opel gibi firmalar bu coğrafi yakınlaşmanın dışında kalmaktadır (Wehrich, 199: 12).

Clancy, ”modelin, özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde geçerliliğinin sınırlı olduğunu, teknolojik yenilenme ve gelişme için ülke içinde küme oluşturan endüstrilerde bulunan firmaların hem sayı hem de birbirlerini destekleme noktalarında yetersiz kalabileceklerini“ belirterek modele eleştiri getirmiştir (Clancy, 2001: 17).

Dunning, Porte'in doğrudan yabancı yatırımları modele almamasını ve çok uluslu şirketlerin, ülkelerin gelişmesinde önemli katkılarını vurgulayarak modele eleştirmiştir (Brunner, 2006: 7)".



4. TÜRKİYE VE DÜNYA'DA OTOMOTİV SEKTÖRÜ

4.1. Otomotiv Sektörünün Dünyadaki Görünümü

Otomotiv sanayii gelişmiş ülkelerde, ekonomi istikrarlı bir yapıya kavuşabilmekte ve teknolojik gelişmeler hızlanma sürecine girerek diğer sektörler için de itici güç olmaktadır.

Toplam 4 trilyon dolar ile dünya ekonomisinin yaklaşık %5'ini oluşturan otomotiv sektörünün, dünyanın en büyük 4. ekonomisi olduğu ve dünyada doğrudan ve dolaylı olarak 80 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır (Pişkin, 2017: 13).

A&T BANK (Arap Türk Bankası) nın raporuna göre, 2018 yılı toplam 19,48 trilyon dolar olan küresel ticaret hacminin 1,35 trilyon dolarının otomotiv sektörüne aittir. Ancak birim araç fiyatlarındaki gerileme ve Çin ile Hindistan gibi pazarlarda üretilen ucuz otomobillerin payının artması nedeniyle sektörün toplam küresel ticaretten aldığı payın azalmasına neden olduğu (Özden ve Ersan, 2019: 4) saptaması yapılmaktadır.

The 2017 Strategy and Digital Auto Report'a göre, "Avrupa'daki toplam 180 milyar dolarlık AR-GE harcamalarının 53 milyarlık kısmını tek başına gerçekleştiren sektör bu alanda Avrupa'da lider konumdadır. Dünya genelinde en fazla AR-GE harcaması yapan ilk yirmi şirketler listesinde beş adet otomotiv şirketi bulunmaktadır."

ÇTSO (Çorlu ticaret ve Sanayii Odası) 2020 yılı raporunda, "Ayrıca otomotiv sektöründe istihdam kapasitesindeki 1 kişilik artış, diğer sektörlerde 5 kişilik istihdam artışına yol açmaktadır. Sektörün katma değer etkisi ele alındığında ise gelişmiş ülkelerde ortalama olarak sektördeki 1 dolarlık artışın toplam ekonomiye 3 dolarlık katma değer sağladığı hesaplanmaktadır" değerlendirmesi yapılmakta ve üretimin genel olarak otomobil ve ticari araç(minibüs, midibüs, otobüs, kamyon, çekici vb.) olarak sınıflandırıldığı" belirtilmektedir (ÇTSO, 2020: 7).

İSO'nun 2007 yılı raporunda, "Dünyada beş ülkeye ait 10 dolayında firmanın, otomotiv sanayi ve ticaretinin yaklaşık % 80'ne hâkim olduğu " belirtilmekte ve "daha önceki yıllarda 60 dolayında bulunan üretici firma sayısı, özellikle son 10 yıl

içinde, birleşme veya satın alma yolu ile 20 dolayına inmiştir” denmektedir (İSO, 2007: 2).

OİCA (Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Örgütü) Otomotiv sektörü kapsamında araçları aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

Binek otomobiller: Yolcuların taşınması için kullanılan ve sürücü koltuğuna ek olarak sekizden fazla koltuk içermeyen en az dört tekerlekli motorlu taşıtlardır.

Hafif ticari araçlar: Malların taşınmasında kullanılan en az dört tekerlekli motorlu taşıtlardır. Ton cinsinden verilen kütle (metrik ton), hafif ticari araçlar ile ağır kamyonlar arasında bir sınır olarak kullanılır. Bu sınır ulusal ve mesleki tanımlara bağlıdır ve 3-5 ile 7 ton arasında değişmektedir.

Minibüsler: Hafif ticari araçlardan türetilen minibüsler, sürücü koltuğuna ek olarak sekizden fazla koltuktan oluşan ve ağırlığı 3-5 ile 7 ton arasında değişen, yolcu taşımacılığı için kullanılıyor.

Ağır kamyonlar: Malların taşınması için tasarlanmış araçlardır. İzin verilen azami ağırlık, hafif ticari araç limitinin (3,5 ila 7 ton arasında) üzerindedir. Bunlar, yarı römorkları çekmek için tasarlanmış traktör araçlarını içerir.

Otobüsler: Sürücü koltuğuna ek olarak sekizden fazla koltuk içeren ve hafif ticari araç sınırının (3,5 ila 7 ton arasında değişen) üzerinde bir maksimum kütleyle sahip olan otobüs ve yolcu otobüsleri yolcu taşımacılığı için kullanılmaktadır.

Hafif araçlar: Binek arabaları ve hafif ticari araçları içerir. Ticari araçlar arasında; hafif ticari araçlar, ağır kamyonlar, otobüsler bulunmaktadır” (www.oica.net.Erişim:11.05.2021).

4.1.1.Üretim

OİCA verilerine göre son beş yıllık dönemde araç üretimleri Çizelge 4.1’de yer almaktadır. 2021 yılında, tüm dünyada üretilen 80.1 milyon ootomotiv üretiminin 1.2 milyonu Türkiyede üretilmiştir.

Çizelge 4.1: Karşılaştırmalı Türkiye-Dünya Otomotiv Üretimi (2017-2021)

Arabalar+Ticari Araçlar	2017	2018	2019	2020	2021
Türkiye	1.695.731	1.550.150	1.461.244	1.297.878	1.276.140
Tüm Dünya	97.302.534	95.634.593	91.786.861	77.621.582	80.145.988

Kaynak: https://www.oica-net.translate.goog.Erişim, 27.07.2022)

Çizelge 4.2’de ise son üç yılın bilgilerinin “otomobil ve ticari araç” ayrımlı olarak Türkiye ve Dünya üretim karşılaştırmalı bilgileri verilmektedir.

Çizelge 4.2: Dünya-Türkiye Son Üç Yıl “Otomobil-Ticari Araç” Üretimi (Bin Adet)

		Araba	Ticari	Toplam	% Pay
Türkiye	2019	983	478	1.461	0,016
	2020	855	443	1.298	0,017
	2021	783	493	1276	0,0159
Dünya	2019	67.150	24.637	91.787	
	2020	55.834	21.787	77.621	
	2021	57.054	23.092	80.146	

Kaynak: <https://www-oica-net.translate.goog>.Erişim, 27.07.2022)

2020 yılında Türkiye bir önceki yıla kıyasla %11 düşüşle 1.297.878 motorlu araç üretmiş ve dünya sıralamasında 33. sıraya gerilemiştir. Dünya ülkelerindeki %16 gerileme ile 77.621.582 araç üretilmiştir (OİCA).

Bir başka üretim OİCA istatistiği olarak Dünyanın ilk 18 motorlu araç üreticisinin 2015-2019 yıllarına ait üretim rakamları verilmektedir (Çizelg 4.3). Birinci sırayı Çin alırken, Türkiye Dünyada 14. Ve 15.sırada yer almaktadır.

Çizelge 4.3:Dünya İlk 18 Ülke Motorlu Araç Üretimi (2015-2019)

	2015		2016		2017		2018		2019	
1	Çin	24.503.326	Çin	28.118.794	Çin	29.015.434	Çin	27.809.196	Çin	25.720.665
2	ABD	12.100.095	ABD	12.198.137	ABD	11.189.985	ABD	11.314.705	ABD	10.880.019
3	Japonya	9.278.238	Japonya	9.204.590	Japonya	9.693.746	Japonya	9.728.528	Japonya	9.684.298
4	Almanya	6.033.164	Almanya	6.062.562	Almanya	5.645.581	Hindistan	5.174.645	Almanya	4.661.328
5	G.Kore	4.555.957	Hindistan	4.488.965	Hindistan	4.782.896	Almanya	5.120.409	Hindistan	4.516.017
6	Hindistan	4.125.744	G.Kore	4.228.509	G.Kore	4.114.913	Meksika	4.100.525	Meksika	3.986.794
7	Meksika	3.565.469	Meksika	3.597.462	Meksika	4.068.415	G.Kore	4.028.834	G.Kore	3.950.617
8	İspanya	2.733.201	İspanya	2.885.922	İspanya	2.848.335	Brezilya	2.879.809	Brezilya	2.944.988
9	Brezilya	2.429.463	Kanada	2.370.271	Brezilya	2.699.672	İspanya	2.819.565	İspanya	2.822.355
10	Kanada	2.283.474	Brezilya	2.156.356	Fransa	2.227.000	Fransa	2.270.000	Fransa	2.202.460
11	Fransa	1.970.000	Fransa	2.082.000	Kanada	2.199.789	Tayland	2.167.694	Tayland	2.013.710
12	Tayland	1.915.420	Tayland	1.944.417	Tayland	1.988.823	Kanada	2.020.840	Kanada	1.916.585
13	İngiltere	1.682.156	İngiltere	1.816.622	İngiltere	1.749.385	Rusya	1.767.674	Rusya	1.719.784
14	Rusya	1.384.399	Türkiye	1.485.927	Türkiye	1.695.731	İngiltere	1.604.328	Türkiye	1.461.244
15	Türkiye	1.358.796	Çek C.	1.349.896	Rusya	1.551.293	Türkiye	1.550.150	Çek C.	1433963
16	Çek C.	1.303.603	Rusya	1.303.989	İran	1.515.396	Çek C.	1.345.041	İngiltere	1.381.405
17	Endonezya	1.098.780	Endonezya	1.177.389	Çek C.	1.419.993	Endonezya	1.343.714	Endonezya	1.286.848
18	İtalya	1.014.223	İran	1.164.710	Endonezya	1.216.615	İran	1.095.526	Slovakya	1.100.000

Şekil 4.1’de 2009-2018 yıllarına ilişkin üretim ve satış rakamlar grafiği verilmektedir.

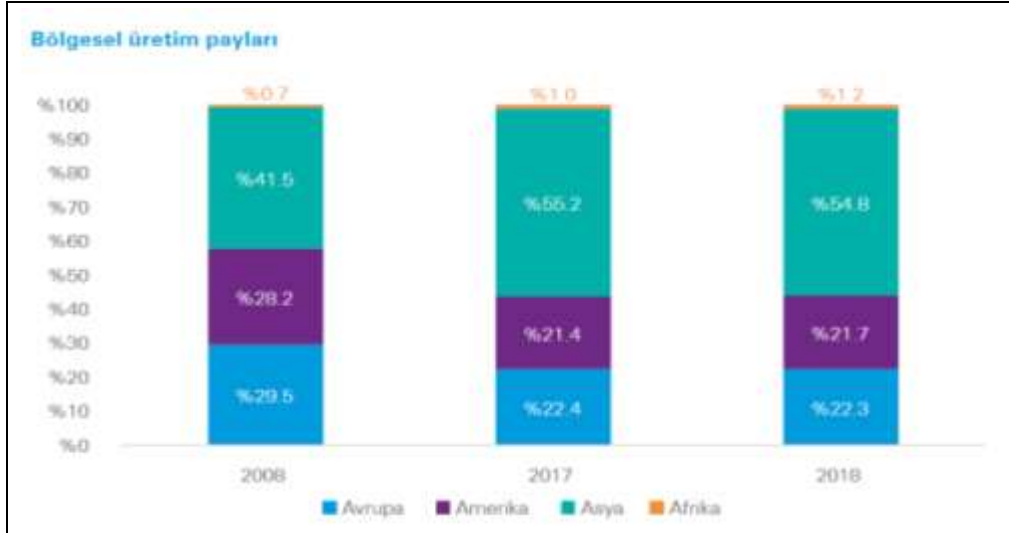


Şekil 4.1: Dünya Otomotiv Sektörü Üretim ve Satışlar(2009-2018;Bin Adet)

Kaynak: OİCA

Otomotiv üretiminin Şekil 4.2'deki kıtasal dağılımına bakıldığında oranların yıllar içinde değişmekle birlikte en büyük payla Asya'lı üreticilerin başı çektiği görülmektedir.

Avrupa ikinci Amerika üçüncü sırada yer almaktadır. 51 civarında payla Afrika kıtası en az üretime sahiptir.

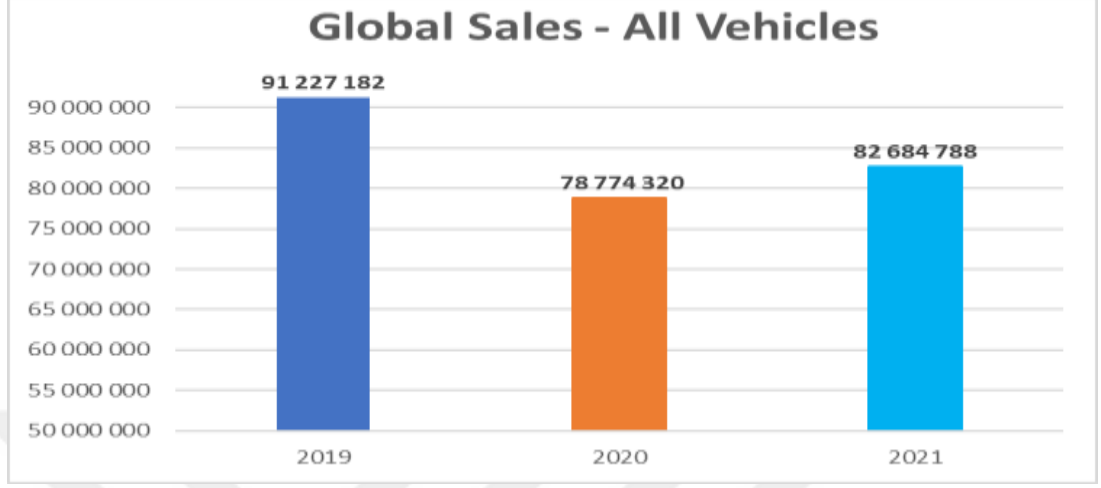


Şekil 4.2: Dünya Otomotiv Sektörü Bölgesel Üretim Payları(2008- 2018)

Kaynak: OİCA

4.1.2.Satışlar

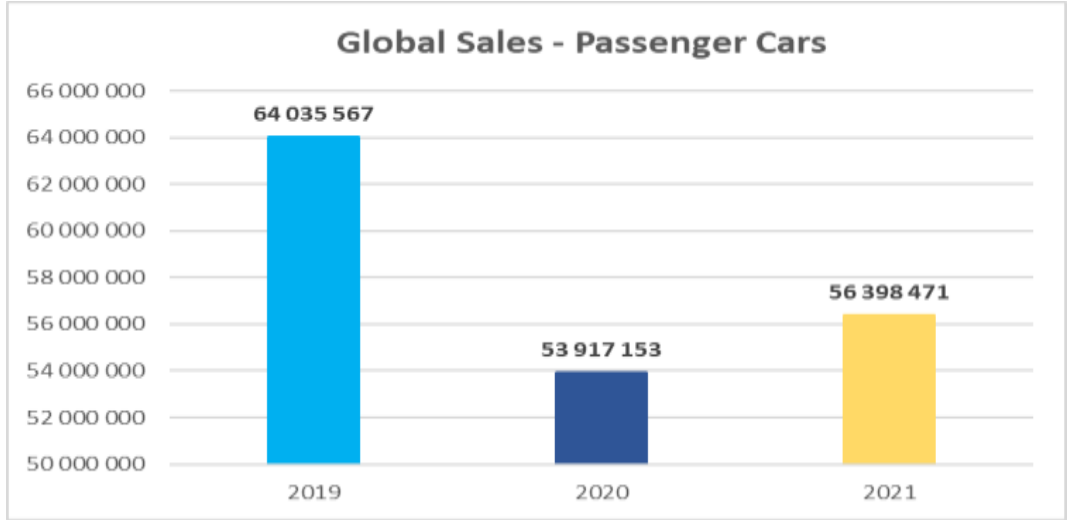
Küresel bazda satışlar, son üç yılda binek ve ticari toplam olarak 91; 79 ve 83 milyon adet seviyelerinde gerçekleşmiştir (Şekil 4.3).



Şekil 4.3: Küresel Satışlar-Binek ve Ticari (2019-2021)

Kaynak: OİCA

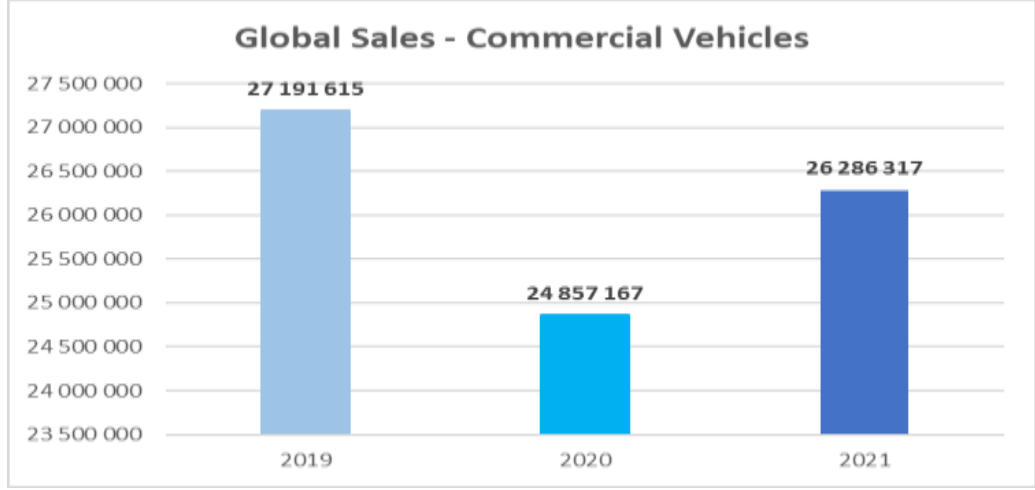
Küresel satışların binek ve ticari olarak son üç yıla ilişkin ayırımına baktığımızda; 2019 yılında 64 milyon adet binek otomobil satışı, 2020 yılında 54 milyona gerilemiş ve 2021 yılında hafif bir yükselişle 56 milyon adet seviyelerine ulaşmıştır (Şekil 4.4).



Şekil 4.4: Küresel Satışlar-Binek(2019-2021)

Kaynak: www.oica.net

Ticari araç satışları 2019 yılında 27 milyon adet iken, 2020 yılında 25 milyon adede düşmüş ve 2021 yılında 25 milyon adete yükselmiştir (Şekil 4.5)



Şekil 4.5: Küresel Satışlar-Ticari (2019-2021)

Kaynak: www.oica.net

Ülkeler itibariyle son üç yılın binek otomobil satışları Çizelge 4.4'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.4: Ülkeler İtibariyle Binek Otomobil Satışları (2019-2021)

REGISTRATIONS OR SALES OF NEW VEHICLES - PASSENGER CARS					
REGIONS/COUNTRIES	Q1-Q4 2019	Q1-Q4 2020	Q1-Q4 2021	2021/2020	2021/2019
EUROPE	17.950.631	14.177.970	14.020.486	-1%	-22%
EU 27 countries + EFTA + UK	15.789.210	11.955.992	11.782.751	-1%	-25%
AUSTRIA	320.381	257.721	239.803	-7%	-25%
BELGIUM	550.008	431.491	383.123	-11%	-30%
BULGARIA	35.371	22.368	24.537	10%	-31%
CROATIA	62.977	36.013	44.929	25%	-29%
CZECH REPUBLIC	249.915	202.971	206.876	2%	-17%
DENMARK	225.410	198.162	185.324	-6%	-18%
FINLAND	114.188	96.430	98.481	2%	-14%
FRANCE	2.214.280	1.650.118	1.659.005	1%	-25%
GERMANY	3.607.258	2.917.678	2.622.132	-10%	-27%
GREECE	114.226	80.977	100.916	25%	-12%
HUNGARY	157.906	128.031	121.920	-5%	-23%
IRELAND	117.109	88.324	104.669	19%	-11%
ITALY	1.916.949	1.381.753	1.456.674	5%	-24%
NETHERLANDS	446.056	355.598	324.336	-9%	-27%
NORWAY	142.381	141.412	176.276	25%	24%
POLAND	555.598	428.347	446.647	4%	-20%
PORTUGAL	221.799	142.414	149.740	5%	-32%
ROMANIA	161.802	126.128	120.804	-4%	-25%
SLOVAKIA	101.568	76.305	75.700	-1%	-25%
SPAIN	1.258.251	851.210	859.476	1%	-32%
SWEDEN	356.036	292.024	301.006	3%	-15%
SWITZERLAND	310.050	236.828	238.481	1%	-23%
UNITED KINGDOM	2.311.140	1.631.064	1.647.181	1%	-29%
OTHER COUNTRIES	238.551	182.625	194.715	7%	-18%
RUSSIA, TURKEY & OTHER EUROPE	2.161.421	2.221.978	2.237.735	1%	4%
RUSSIA	1.567.743	1.433.956	1.483.444	3%	-5%
TURKEY	387.256	610.109	561.853	-8%	45%
UKRAINE	88.437	85.450	103.262	21%	17%
OTHER COUNTRIES/REGIONS	117.985	92.463	82.252	-11%	-30%

Çizelge 4.4: (Devamı) Ülkeler İtibariyle Binek Otomobil Satışları (2019-2021)

AMERICA	9.615.412	6.864.024	7.024.288	2%	-27%
NAFTA	5.980.349	4.253.021	4.190.767	-1%	-30%
CANADA	496.846	318.750	320.605	1%	-35%
MEXICO	763.793	532.433	520.112	-2%	-32%
UNITED STATES OF AMERICA	4.719.710	3.401.838	3.350.050	-2%	-29%
CENTRAL & SOUTH AMERICA	3.635.063	2.611.003	2.833.521	9%	-22%
ARGENTINA	333.226	232.133	241.619	4%	-27%
BRAZIL	2.262.073	1.615.942	1.558.467	-4%	-31%
CHILE	260.683	194.128	304.045	57%	17%
COLOMBIA	220.564	151.730	200.914	32%	-9%
ECUADOR	97.572	61.746	86.740	40%	-11%
PERU	115.241	81.496	111.436	37%	-3%
PUERTO RICO	82.605	84.033	85.486	2%	3%
OTHER COUNTRIES/REGIONS	263.099	189.795	244.814	29%	-7%
ASIA/OCEANIA/MIDDLE EAST	35.586.750	32.210.364	34.520.682	7%	-3%
ASEAN	2.395.999	1.650.462	1.875.335	14%	-22%
AUSTRALIA	799.263	676.804	753.256	11%	-6%
CHINA	21.472.091	20.177.731	21.481.537	6%	0%
INDIA	2.962.115	2.433.473	3.082.279	27%	4%
INDONESIA	785.539	388.925	659.809	70%	-16%
ISRAEL	239.671	202.455	272.646	35%	14%
JAPAN	4.301.091	3.809.981	3.675.698	-4%	-15%
KAZAKHSTAN*	65.882	82.993	106.304	28%	61%
KUWAIT	98.454	72.648	83.460	15%	-15%
MALAYSIA	550.182	480.965	452.663	-6%	-18%
NEW ZEALAND	103.610	80.433	111.299	38%	7%
ASIA/OCEANIA/MIDDLE EAST	35.586.750	32.210.364	34.520.682	7%	-3%
ASEAN	2.395.999	1.650.462	1.875.335	14%	-22%
AUSTRALIA	799.263	676.804	753.256	11%	-6%
CHINA	21.472.091	20.177.731	21.481.537	6%	0%
INDIA	2.962.115	2.433.473	3.082.279	27%	4%
INDONESIA	785.539	388.925	659.809	70%	-16%
ISRAEL	239.671	202.455	272.646	35%	14%
JAPAN	4.301.091	3.809.981	3.675.698	-4%	-15%
KAZAKHSTAN*	65.882	82.993	106.304	28%	61%
KUWAIT	98.454	72.648	83.460	15%	-15%
MALAYSIA	550.182	480.965	452.663	-6%	-18%
NEW ZEALAND	103.610	80.433	111.299	38%	7%
PAKISTAN	162.689	104.387	198.921	91%	22%
PHILIPPINES	258.555	153.833	180.642	17%	-30%
SAUDI ARABIA	460.373	387.709	475.837	23%	3%
SOUTH KOREA	1.497.035	1.618.333	1.468.873	-9%	-2%
TAIWAN	379.999	408.628	382.000	-7%	1%
THAILAND	468.638	343.494	312.200	-9%	-33%
UNITED ARAB EMIRATES	198.520	129.901	156.780	21%	-21%
UZBEKISTAN	147.827	146.250	138.377	-5%	-6%
VIETNAM	233.782	217.193	207.693	-4%	-11%
OTHER COUNTRIES/REGIONS	401.434	294.228	320.408	9%	-20%
AFRICA	882.774	664.795	833.015	25%	-6%
EGYPT	127.443	167.792	215.072	28%	69%
MOROCCO	148.354	117.046	154.284	32%	4%
SOUTH AFRICA	355.378	246.541	304.340	23%	-14%
OTHER COUNTRIES/REGIONS	251.599	133.416	159.319	19%	-37%
ALL COUNTRIES/REGIONS	64.035.567	53.917.153	56.398.471	5%	-12%
TOTAL OICA MEMBERS	56.334.075	47.930.408	49.761.621	4%	-12%

Çizelge 4.4: (Devamı) Ülkeler İtibariyle Binek Otomobil Satışları (2019-2021)

REGISTRATIONS OR SALES OF NEW VEHICLES - COMMERCIAL VEHICLES					
REGIONS/COUNTRIES	Q1-Q4 2019	Q1-Q4 2020	Q1-Q4 2021	2021/2020	2021/ 2019
EUROPE	2.980.085	2.534.928	2.854.407	13%	-4%
EU 27 countries + EFTA + UK	2.634.989	2.123.764	2.350.868	11%	-11%
AUSTRIA	51.553	43.896	66.373	51%	29%
BELGIUM	91.992	78.503	79.413	1%	-14%
BULGARIA	9.606	7.295	9.935	36%	3%
CROATIA	10.885	7.787	9.401	21%	-14%
CZECH REPUBLIC	31.508	25.863	29.345	13%	-7%
DENMARK	38.663	35.109	36.613	4%	-5%
FINLAND	19.317	16.558	16.810	2%	-13%
FRANCE	541.448	449.912	483.279	7%	-11%
GERMANY	409.801	349.081	351.187	1%	-14%
GREECE	8.764	7.733	11.448	48%	31%
HUNGARY	32.184	25.947	28.467	10%	-12%
IRELAND	27.995	23.798	31.457	32%	12%
ITALY	215.681	183.003	207.809	14%	-4%
NETHERLANDS	92.683	71.564	80.725	13%	-13%
NORWAY	47.443	39.180	41.296	5%	-13%
POLAND	100.660	81.806	107.966	32%	7%
PORTUGAL	44.028	31.575	33.650	7%	-24%
ROMANIA	27.702	19.379	23.418	21%	-15%
SLOVAKIA	12.295	8.604	11.649	35%	-5%
SLOVENIA	13.636	9.477	11.710	24%	-14%
SWEDEN	62.442	38.191	42.874	12%	-31%
SWITZERLAND	42.918	32.563	33.768	4%	-21%
UNITED KINGDOM	425.419	333.596	396.910	19%	-7%
OTHER COUNTRIES	47.009	33.285	42.488	28%	-10%
RUSSIA, TURKEY & OTHER EUROPE	345.096	411.164	503.539	22%	46%
RUSSIA	211.098	197.207	258.521	31%	22%
TURKEY	104.691	186.041	210.869	13%	101%
UKRAINE	14.105	13.536	18.510	37%	31%
OTHER COUNTRIES/REGIONS	15.202	14.380	14.567	1%	-4%
AMERICA	15.769.512	13.950.808	14.976.864	7%	-5%
NAFTA	14.844.253	13.192.459	13.969.353	6%	-6%
CANADA	1.479.594	1.267.724	1.384.245	9%	-6%
MEXICO	596.215	445.217	526.593	18%	-12%
UNITED STATES OF AMERICA	12.768.444	11.479.518	12.058.515	5%	-6%
CENTRAL & SOUTH AMERICA	925.259	758.349	1.007.511	33%	9%
ARGENTINA	118.974	102.183	128.664	26%	8%
BRAZIL	525.777	442.495	561.384	27%	7%
CHILE	87.892	64.707	111.537	72%	27%
COLOMBIA	28.125	21.391	28.579	34%	2%
ECUADOR	21.625	16.441	22.967	40%	6%
PERU	40.266	27.503	41.420	51%	3%
PUERTO RICO	19.323	19.454	19.863	2%	3%
OTHER COUNTRIES/REGIONS	83.277	64.175	93.097	45%	12%

Çizelge 4.4: (Devamı) Ülkeler İtibariyle Binek Otomobil Satışları (2019-2021)

ASIA/OCEANIA/MIDDLE EAST	8.126.946	8.112.180	8.143.054	0,4%	0,2%
ASEAN	1.078.852	806.874	904.503	12%	-16%
AUSTRALIA	263.604	240.164	296.575	23%	13%
CHINA	4.324.840	5.133.338	4.793.283	-7%	11%
INDIA	854.743	505.102	677.119	34%	-21%
INDONESIA	244.947	143.152	227.396	59%	-7%
ISRAEL	28.549	23.883	33.366	40%	17%
JAPAN	894.125	788.634	772.642	-2%	-14%
KAZAKHSTAN*	5.936	6.209	7.296	18%	23%
KUWAIT	14.179	12.639	16.697	32%	18%
MALAYSIA	54.105	48.469	56.248	16%	4%
NEW ZEALAND	45.683	35.002	48.337	38%	6%
PAKISTAN	25.025	20.042	38.503	92%	54%
PHILIPPINES	151.851	90.345	106.092	17%	-30%
SAUDI ARABIA	73.531	64.835	80.722	25%	10%
SOUTH KOREA	298.099	287.639	265.708	-8%	-11%
TAIWAN	45.001	35.533	40.000	13%	-11%
THAILAND	538.914	448.652	436.380	-3%	-19%
UNITED ARAB EMIRATES	33.785	28.810	32.064	11%	-5%
UZBEKISTAN	49.276	48.750	46.123	-5%	-6%
VIETNAM	47.480	45.630	53.157	16%	12%
OTHER COUNTRIES/REGIONS	133.273	105.352	115.346	9%	-13%
AFRICA	315.072	259.251	311.992	20%	-1%
EGYPT	43.125	51.940	62.733	21%	45%
MOROCCO	17.562	16.262	21.151	30%	20%
SOUTH AFRICA	177.520	126.092	160.153	27%	-10%
OTHER COUNTRIES/REGIONS	76.865	64.957	67.955	5%	-12%
ALL COUNTRIES/REGIONS	27.191.615	24.857.167	26.286.317	6%	-3%
TOTAL OICA MEMBERS	23.710.277	22.005.464	22.957.816	4%	-3%

Kaynak: www.oica.net

Küresel binek otomobil satışlarının son iki yılına bakıldığında: 2019 yılında 63.730.387 araç satılırken, 2020 yılında %15,9 azalarak 53.598.846 araç satılmıştır. 2020 yılında ise 56 milyon araç seviyesi aşılmıştır. Türkiye bir 2019 yılına kıyasla %57,5 büyüme ile 2020 yılında 610.109 araç satmıştır. 2020 yılında ise 562 bin adet seviyesine gerilemiştir.

Küresel bazda toplam ticari araç satışları 2019,2020 ve 2021 yılları itibariyle sırasıyla 27, 25 ve 26 milyon seviyelerinde seyrederken Türkiye’de ticari araç satışları 105, 186 ve 211 bin adet düzeyinde hafif artışlı olarak seyretmiştir.

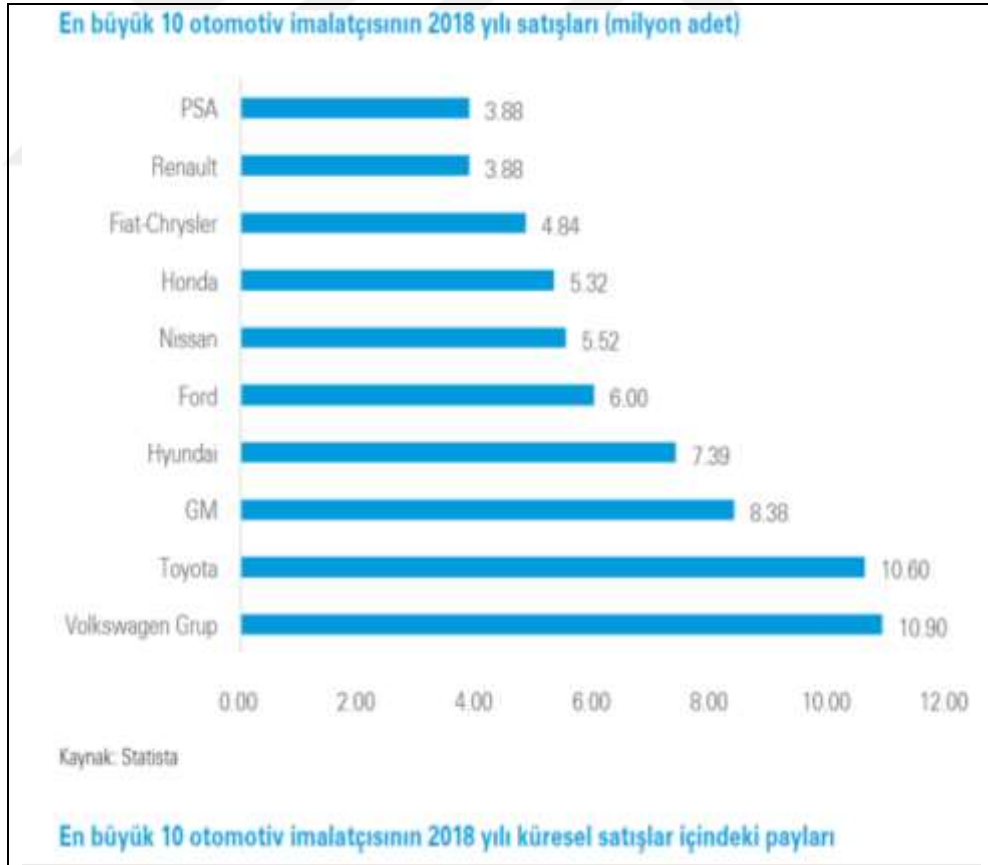
Satışların kıtasal dağılımına ilişkin Şekil 4.6 verilerine göre, Dünya üretim yapısına uygun olarak satışlarda da Asya kıtası ilk sırada yer alırken, Amerika ikinci Avrupa kıtası üçüncü sırada yer almaktadır.



Şekil 4.6: Satışların Kıtasal Dağılımı (2018-Milyon Adet)

Kaynak: Statista

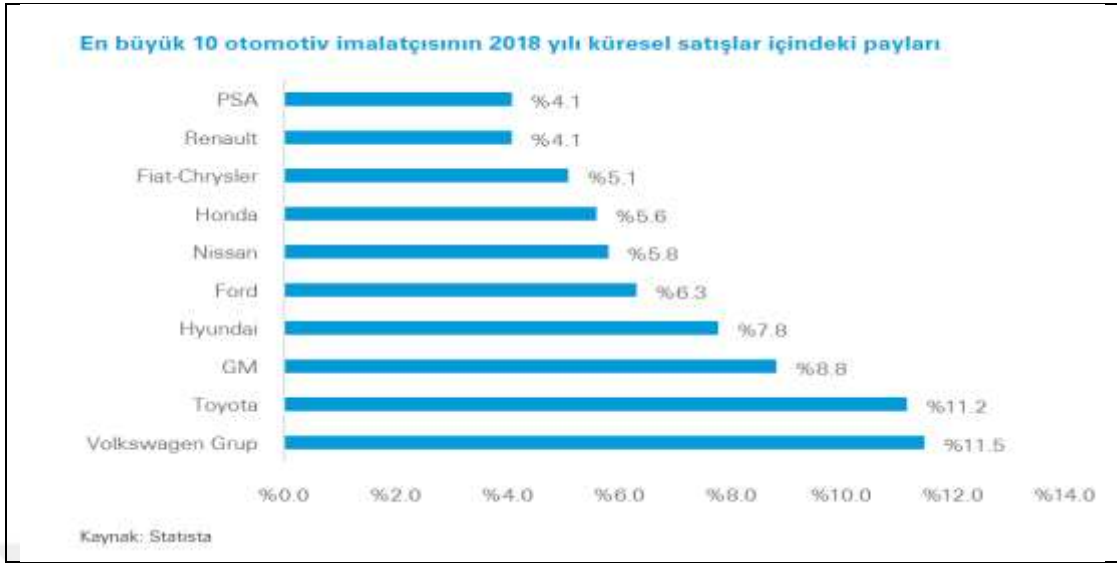
Dünya otomotiv endüstrisine ait bir başka istatistik olarak 2018 yılı itibarıyla en büyük on imalatçının satışları Şekil 4.7' de yer almaktadır.



Şekil 4.7: En Büyük On İmalatçının 2018 Yılı Satışları (Milyon Adet)

Kaynak: OICA

Şekil 4.8, en büyük on imalatçı ve küresel satış paylarını göstermektedir.



Şekil 4.8: En Büyük On İmalatçının 2018 Küresel Satış Payları (%)

Böylelikle Hyundai ve Kia satış sıralamasında Nissan'ın önüne geçmiştir. Nissan gibi Audi'de 2018 yılını Pazar payı kaybetmiş olup satışları yıllık %12,37 düşmüştür.

Arabam.com'un değerlendirmesi, "2021 yılı itibariyle Dünyanın ilk on üretici şirketi:1- Volkswagen:2- Toyota 3- Daimler, Mercedes-Benz 4- Ford Motor" (arabam.com,erişim,1.08.2022).

Başka bir istatistik olarak Avrupa otomobil satışları Çizelge 4.5' de gösterilmektedir.

Çizelge 4.5: Avrupa Otomobil Satışları (Adet)

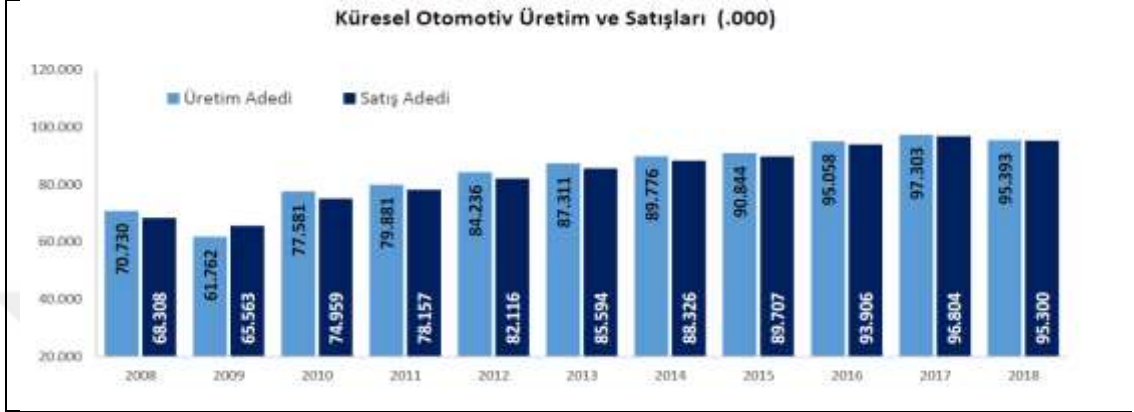
Avrupa Otomobil Satışları (Adet)			
Marka	2018	2017	Değişim
VOLKSWAGEN	1,752,162	1,706,431	2.68%
RENAULT	1,105,778	1,150,686	-3.90%
FORD	994,397	1,018,436	-2.36%
PEUGEOT	971,437	924,953	5.03%
OPEL	884,412	946,000	-6.51%
MERCEDES	871,221	893,574	-2.50%
BMW	815,179	827,755	-1.52%
SKODA	729,224	705,232	3.40%
AUDI	724,168	826,394	-12.37%
TOYOTA	713,374	686,757	3.88%
FIAT	711,285	779,522	-8.75%
CITROEN	598,254	569,822	4.99%
HYUNDAI	543,292	523,047	3.87%
DACIA	528,249	472,816	11.72%
KIA	494,304	472,125	4.70%
NISSAN	493,862	566,516	-12.82%
SEAT	452,372	401,028	12.80%
VOLVO	320,071	301,603	6.12%
MINI	218,042	215,462	1.20%
JEEP	168,674	108,431	55.56%

Kaynak: ACEA

Kaynak: ACEA

A&T BANK, 2019 raporunda, “ABD, AB ve Çin’inin dünyanın en büyük üç otomotiv pazarı olduğunu, 2030’da otomobillerin %55’inin elektrikli araçlardan oluşacağı tahmin edilmektedir” denilmektedir (Özden ve Ersan, 2019: 6).

2008-2018 yıllarını kapsayan Küresel otomotiv üretim ve satışlarına ilişkin veriler Şekil 4.9’ da verilmektedir.



Şekil 4.9: Küresel Otomotiv Üretim Ve Satışları(2008-2018;Bin Adet)

Kaynak: Özden ve Ersan, 2019

Almanya’nın sadece otomotiv ihracatı dünyadaki pek çok ülkenin toplam ihracatından kat kat fazladır.

4.1.3. Dünya Otomotiv Sanayinde Son Gelişmeler

KPMC’nin 2020 yılı raporunda, “Araştırmalarımıza göre, büyük dönüşüm elektrikli araçları işaret ediyor ama geçiş sürecinde hibrit araçlar öncü görev üstleniyor... JATO verilerine göre Avrupa’da 2019 yılında 2018 yılına göre 1 milyon adet daha az dizel araç satıldı. Buna karşın BMW ve Mercedes gibi üst segment araç üreticileri en az 20 yıl daha büyük dizel motor üretimine yasalar çerçevesinde devam edeceklerini ilan ediyorlar” şeklinde değerlendirme yapılmıştır (KPMC, 2020: 7).

4.2. Türkiye Otomotiv Sektörü

Türkiye’nin Endüstri 4.0. platformu. ISO 2007 yılı sektör raporları verilerine dayalı olarak, “otomotiv sektörü, son 10 yıl içinde gerçekleştirilen yeni model yatırımları ve ihracat projeleri sayesinde Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörlerinden biri konumuna gelmiştir. 2002 ve 2003 yılında ihracat sıralamasında ikinci sırada yer alan sektör, 2006 yılından bu yana birinci sıraya yerleşmiştir ve diğer yan

sanayilerle ilişkileri nedeniyle lider sektör konumunu kazanmıştır” (Türkiye’nin Endüstri 4.0. platformu. Erişim Tarihi:14.05.202).

4.2.1. Sektörün Tanımı

ISO (İstanbul Sanayi Odası) raporuna göre, “*Motorlu karayolu taşıtları, bir yanmalı veya patlamalı motorla tahrik edilen, yük veya yolcu taşımak ve karayolu trafiğinde seyretmek üzere belirli teknik mevzuata göre üretilmiş bulunan dört veya daha fazla lastik tekerlekli taşıt araçlarıdır. Bu araçları üreten sanayi "Ana Sâneyi" olarak adlandırılmaktadır.*

Otomotiv Yan Sanayi ise hem taşıt araçları imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalara hem de parktaki araçların parça yenileme talebine yönelik ana sanayi tarafından belirlenen teknik dökümanlara uygun aksam, parça, modül ve sistem üreten sanayi koludur. Otomotiv sanayi bu iki alt sektörün tümünü kapsamaktadır (İSO, 2000: 1)

4.2.2. Sektörün Türkiye’deki Genel Durumu

Türkiye’nin Endüstri 4.0. platformunun Türkiye otomotiv sektörünün gelişimine ilişkin değerlendirmelere göre:

-Yarım milyon kişiye iş imkânı sağlamaktadır.

- 5 yıl içerisinde bu sektörde %50 oranında bir büyüme öngörülmüyor.

-Türkiye’de otomotiv sektörü, ilk 3 büyük sektör olmanın yanında, 60 yıllık bir geçmişe sahiptir.

- **Sektörde İlk adımı**, 1954’te Tuzla Jeep fabrikası **kurulması ve askeri cip ile kamyonetlerin üretilmeye başlamasıyla atılmıştır. 1955 yılında kurulan Federal Türk Kamyonları A.Ş. ile kamyon montajı ve imalatına başlamıştır.**

-**FORD** ve **KOÇ** grubu girişimiyle **OTOSAN** kurulmuş ve 1960 yılında, günde 12 araç üretilmeye başlamıştır

-1961 yılında yerli **Devrim** ismi verilen otomobil üretimi gerçekleştirilmeye çalışılmış, sadece 4 adet üretilmiş ve seri üretime geçilmemiştir.

-Otomobilde ilk ciddi üretim ise 1966 yılına gelindiğinde yerli araba “Anadol” seri üretime başlamıştır.

-1968 yılında Türk Otomobil Fabrikası kurulmuştur. Bu fabrikayla beraber Murat 124 modeli araçlar üretilmeye başlanmıştır.

- Oyak Renault'un 70'li yıllara kurulması ile gelişimini sürdürmüş, de çok güzel bir başlangıç apmıştır.

- **MAN, Otoyol, Karsan, Otomarsan, Genoto, Chrysler, BMC** fabrikaları da üretime geçmiştir.

- 1985-1990 yılları arasında araç üretici firmalar modellerde yenilik ve farklılık ortaya koyarak pazara hareket getirmiştir.

- Opel, Ford, Renault üretimde yerini almışken 90'lı yıllarda Hyundai, Honda gibi firmalar da Türk otomotiv sektöründe yerlerini aldılar.

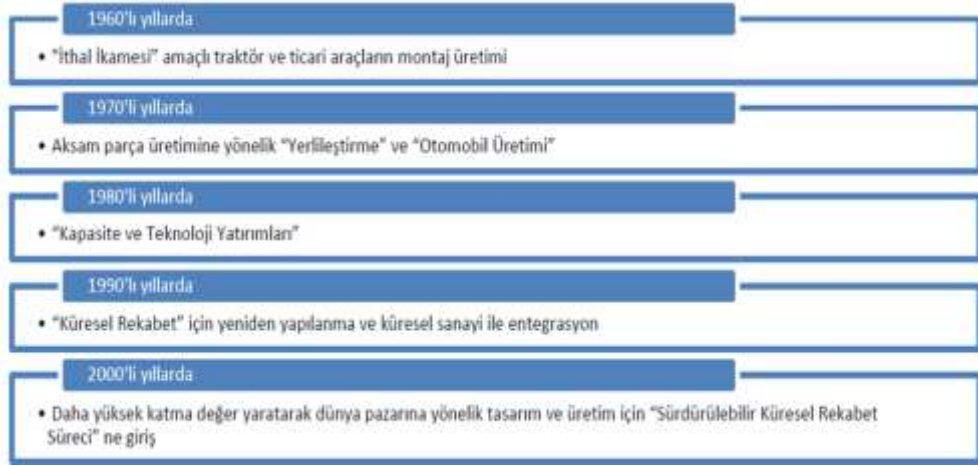
Özellikle Renault 2000'li yıllara kadar gerek yenilik olarak gerekse çeşitlilik olarak üretimde önemli bir rol oynadı.

Opel, Toyota Corolla, Honda Civic, Hyundai Accent gibi otomobiller üretime başlanmıştır.

-2000'li yıllara geldiğimizdeyse sürekli değişen global ekonomi, sosyal şartlar gibi konularla birlikte otomotiv sanayi, gerek model, marka gerekse yenilik ve farklılık olarak gelişmesini hızla sürdürdü. Son yıllarda birçok girişimci prototip yerli otomobil sundu.

-2015 yılına geldiğimizde Sanayi Bakanlığı Saab 9-3 aracının tüm haklarını satın aldı ve yerli elektrikli otomobil üretiminde ilk prototipler de görücüye çıktı.(Türkiye'nin Endüstri 4.0. platformu.)

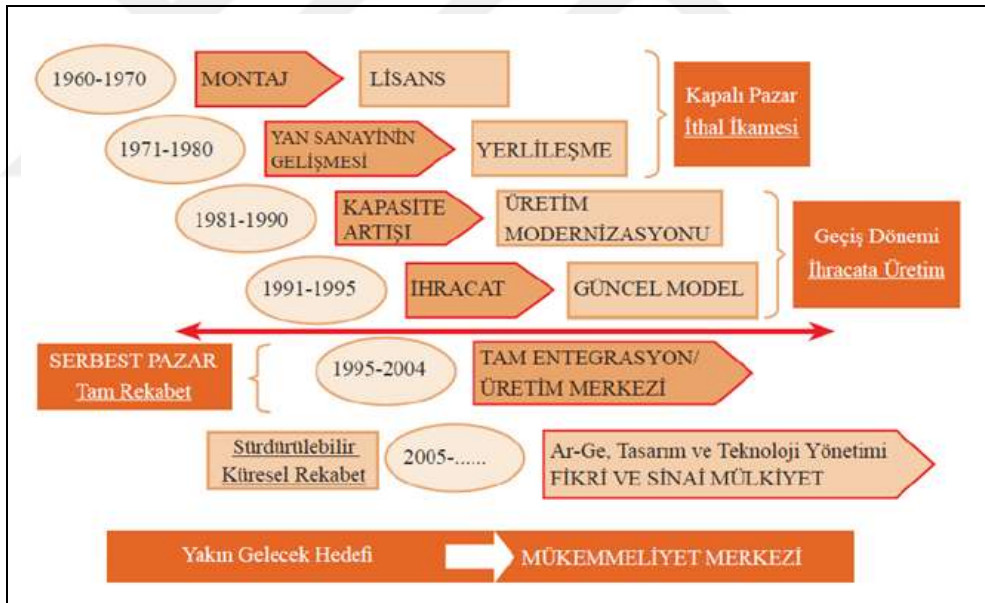
Çorlu Ticaret ve Sanayi Odasının hazırladığı Otomotiv raporunda, "*Türk Otomotiv sektörünün gelişimi beş evrede (Şekil4.10)*" şeklinde açıklanmıştır (ÇTSO, 2020: 8):



Şekil 4.10: Türk Otomotiv Sektörünün Gelişim Aşamaları (1960'dan Günümüze)

Kaynak: Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası (2020).

Otomotiv sanayindeki montaj evresinden mükemmeliyet merkezi hedefine gidişin kronolojisinin verildiği Türk otomotiv sanayinin gelişime ilişkin bir başka anlatım Şekil :4.11'de yer almaktadır (Demir,2020,s.24).



Şekil 4.11: Otomotiv Sanayinin Gelişim Süreci

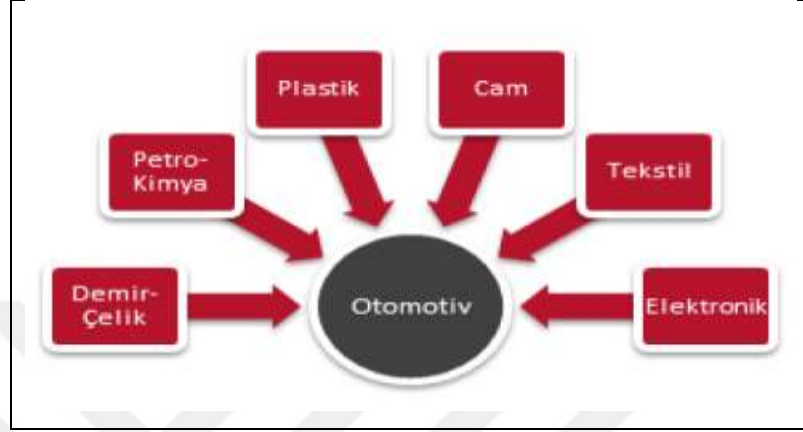
Kaynak: Demir, Abdullah (2020),

2.2.3. Sektör Ürünlerinin Tanımı

Kalkınma Bakanlığı, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), "Otomotiv Sanayi Özelleştirme Komisyonu Raporuna göre: *Türkiye otomotiv sektöründe uygulanan üretim yöntem ve teknolojileri, uluslararası düzeyde ana firmaların kullandıkları yöntem ve teknolojilerle eşdeğerdedir* "

4.2.3. Sektörün Alt Sektörleri ve Etkileşim Halinde Olduğu Diğer Sektörler

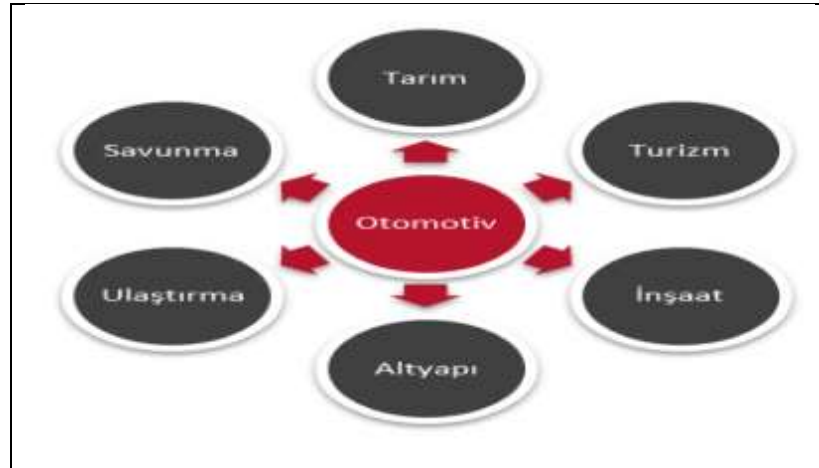
Otomotiv sektörünün tedarik sağladığı ve alıcısı olduğu sektörler Şekil 4.12 ve Şekil 4.13’ de gösterilmektedir (Pişkin, 2017:13). Şekilden görüleceği üzere ekonominin can damarı altı ana sektör otomotiv sektörüne çeşitli girdiler temin etmektedir.



Şekil 4.12: Otomotiv Sektörünün Alıcısı Olduğu Sektörler

Kaynak: Pişkin (2020).

Aynı şekilde Şekil 4.3 de görüldüğü üzere, otomotiv sektörü altı ana sektörün tedarik kaynağıdır.



Şekil 4.13: Otomotiv Sektörünün Tedarik Sağladığı Sektörler

Kaynak: Pişkin (2020)

4.2.4. Üretim

Üretim Kapasitesi: 2011 yılı itibariyle 1.626.360 adet olan motorlu taşıt üretim kapasitesi 2019 yılı itibariyle 2 milyon 100 bin adede yaklaşmıştır (Şekil 4.14). 2021 yıl sonu itibariyle aynı kapasite mevcuttur.



Şekil 4.14: Türkiye Motorlu Taşıtların Üretim Kapasiteleri (2011-2019)

Kaynak: ÇTOS (2020).

Türkiye otomotiv ana sanayi üreticileri:

Yurt içi otomotiv üretiminde 12 adet ana sanayii firması 18 fabrikada faaliyet göstermektedir. Bu 12 firmanın 4'ü yalnızca otomobil, 6'sı sadece ticari araç (kamyon, kamyonet, minibüs, midibüs, çekici ve otobüs), 2 firma ise hem otomobil hem ticari araç üretimi gerçekleştirmektedir.

Otomobil üreticisi kuruluşların tamamı yabancı sermaye lisansı ve ortaklığı ile üretimlerine devam etmektedir. Ticari araç üreticisi kuruluşlar arasında ise hem yabancı sermaye lisansı ve ortaklığı ile üretim yapanlar hem de tamamen yerli sermaye ve kendi lisansı ile üretim yapanlar bulunmaktadır (Pişkin, 2017: 38).

Türkiye'de Kurulu otomotiv endüstrisinin coğrafi dağılımı Çizelge 4.6'da gösterilmektedir. Kocaeli, Sakarya, Bursa merkez konumunda olup, İstanbul, Adana ve Ankara diğer kuruluş kentlerimizdir.

Çizelge 4.6: Türkiye Otomotiv Ana Sanayi Üreticileri-2021

OTOMOTİV SANAYİ FİRMALARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER - 2021 General Information On The Automotive Manufacturers - 2021							
OCAK SONU/By the end of January							
FİRMALAR Firms	ÜRETİM YERİ The Production Place	ÜRETİME BAŞLAMA TARİHİ Starting Year Of Production	LİSANS Licence	SERMAYE Capital (1990 YTL)	YABANCI SERMAYE Foreign Cap. (%)	KAPALI ALAN Covered Area (1.000 M2)	TOPLAM ALAN Total Area (1.000 M2)
A.I.O.S.	KOCAELİ	1966	ISUZU	84.000	29,73	99	299
FORD OTOSAN	ESKİŞEHİR GÖLCÜK(KOCAELİ) YENİKÖY(KOCAELİ)	1983 2001 2014	FORD	350.910	41,04	118 414 127	1.125 712 839
HATTAT TRAKTÖR	TEKİRDAĞ	2002	VALTRA, HATTAT	40.000	0	45	162
HONDA TÜRKİYE	KOCAELİ	1967	HONDA MOTOR EUROPE. LTD.	180.000	100	80	262
HYUNDAI ASSAN	KOCAELİ	1997	HYUNDAI MOTOR COMP.	627.235	70	128	662
KARSAN	BURSA	1999	HYUNDAI MOTOR COMPANY MENARINI BUS	300.000	0	110	230
M.A.M. TÜRKİYE	ANKARA	1966	MAN TRUCK & BUS SE	85.000	99,9	111	317
M.BENZ TÜRK	İSTANBUL AKSARAY	1968 1985	MERCEDES BENZ	278.501	84,99	277 157	552 896
OTOKAR	SAKARYA	1963	OTOKAR	24.000	0	144	361
O.RENAULT	BURSA	1971	RENAULT	523.381	51	363	622
TEMSA	ADANA	1987	PPF INDUSTRYCO EXSA EXPORT	210.000	100	115	510
TOFAŞ	BURSA	1971	FIAT	500.000	37,8	410	978
TOYOTA	SAKARYA	1994	TOYOTA	192.185	100	227	917
T.TRAKTÖR	ANKARA SAKARYA	1954 2014	NEW HOLLAND / CASE IH	53.369	37,5	82 99	257 402
TOPLAM/Total				3.786.561		3.088	9.983

Kaynak: OSD, <https://www.osd.org.tr>

Çizelge 4.8: 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Kapsamında Otomotiv Firmaları

Otomotiv Ana Sanayi Sıralaması	ISO 500'deki sıralaması	Firma Adı	Marka	Yabancı Sermaye	Üretimden Satışlar (milyar TL)	Net Satışlar (milyar TL)	Ücretli Çalışan Kiji Sayısı	Adet Bazında Yıllık Üretim Kapasite
1	2	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	Ford	41%	14,7	17,0	10,745	415,000
2	4	Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.	Renault	51%	9,9	9,9	6,132	360,000
3	5	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	Fiat	37,82%	8,4	10,3	7,182	400,000
4	8	Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Hyundai	70%	6,2	7,6	-	245,000
5	12	Mercedes-Benz Türk A.Ş.	Mercedes	84,99%	5,2	9,9	6,951	21,500
6	15	Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.	Toyota	100%	4,3	4,3	2,766	150,000
7	79	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	Otokar	0%	1,1	1,2	2,339	10,300
10	90	MAN Türkiye A.Ş.	Man	99,90%	1,0	1,0	1,872	1,700
8	97	Temsa Global San. ve Tic. A.Ş.	Temsa	0%	0,9	1,1	1,558	11,500
9	111	Anadolu-Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Isuzu	29,74%	0,9	0,9	779	13,155
11	209	Honda Türkiye A.Ş.	Honda	100%	0,5	1,3	771	50,000

Kaynak: ISO

Otomotiv üretimi, OSD (Otomobil Sanayi Derneği) verilerine göre Türkiye otomotiv üretimi Çizelge 4,9'da gösterilmektedir.

Yaklaşık değerlerle, 2015 yılında 1.41 Milyon çeşitli otomotiv ürünleri üretilirken, sırasıyla 2016'da 1.53 milyon, 2017'de 1.74 milyon, 2018'de 1.58 milyon 2019'da 1.48 milyon ve 2020 yılında 1.33 milyon adet üretim yapılmıştır.

Çizelge 4.9: Türkiye Otomotiv Sanayii Firmalarının Üretimleri (2015-2020)

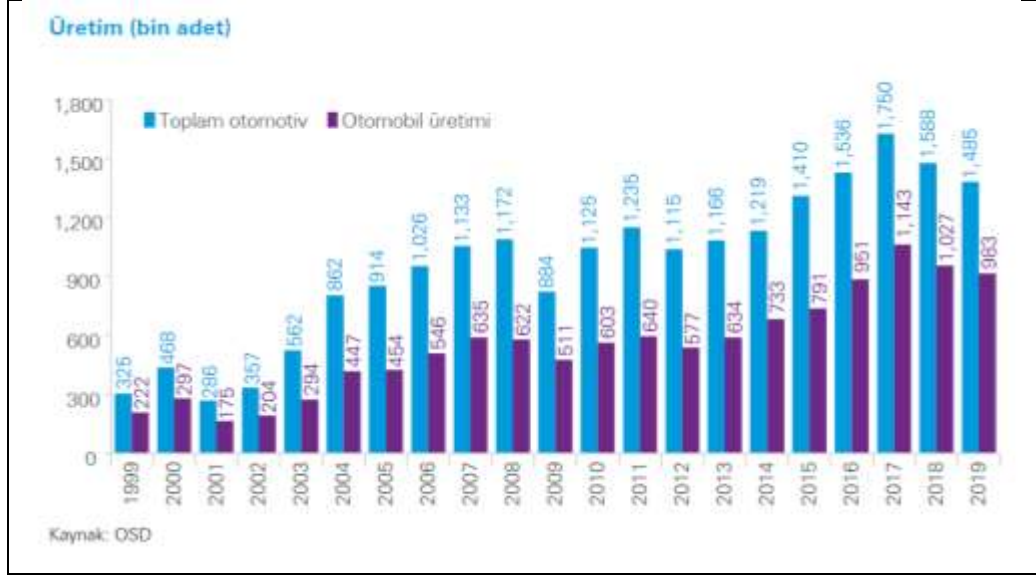
OTOMOTİV SANAYİİ FİRMALARININ ÜRETİM ADETLERİ The Production Units Of The Automotive Manufacturers							
FİRMALAR/MODELLER	Firms/Models	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A.I.O.S.							
Kamyonet	Pick Up	4.012	2.239	2.542	1.451	805	68
Kamyon	Truck	4.663	1.648	2.569	1.517	1.080	1.673
Otobüs	Bus	462	236	353	414	321	245
Midibüs	Midibus	2.025	1.117	902	1.079	1.174	934
TOPLAM	Total	11.162	5.240	6.366	4.461	3.380	2.920
FORD OTOSAN							
Otomobil	P. Car	21.083	24.514	25.844	22.916	25.013	11.145
Kamyon	Truck	10.956	4.862	6.000	5.695	5.077	7.821
Minibüs	Minibus	45.453	43.273	287.355	55.892	61.063	50.889
Kamyonet	Pick Up	257.130	261.100	53.806	289.199	277.882	258.081
TOPLAM	Total	334.622	333.749	373.005	373.702	369.035	327.936
HATTAT TRAKTÖR							
Traktör	F. Tractor	3.702	4.715	5.539	3.572	1.154	3.766
TOPLAM	Total	3.702	4.715	5.539	3.572	1.154	3.766
HONDA TÜRKİYE							
Otomobil	P. Car	12.667	15.163	28.742	38.319	24.236	25.868
TOPLAM	Total	12.667	15.163	28.742	38.319	24.236	25.868

Çizelge 4.9: (Devamı) Türkiye Otomotiv Sanayii Firmalarının Üretimleri (2015-2020)

FİRMALAR/MODELLER	Firms/Models	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HYUNDAI ASSAN							
Otomobil	P. Car	226.500	230.010	226.979	203.000	177.993	137.034
TOPLAM	Total	226.500	230.010	226.979	203.000	177.993	137.034
KARSAN							
Minibüs	Minibus	1.625	1.142	1.230	1.042	568	575
Midibüs	Midibus	602	152	327	213	115	55
Otobüs	Bus	384	91	180	339	527	249
Kamyonet	Pick Up	4.628	4.262	4.290	5.130	3.805	2.227
TOPLAM	Total	7.239	5.647	6.027	6.724	5.013	3.106
M.A.N. TÜRKİYE							
Otobüs	Bus	1.743	1.826	2.145	2.558	2.923	2.743
TOPLAM	Total	1.743	1.826	2.145	2.558	2.923	2.743
M. BENZ TÜRK							
Otobüs	Bus	4.253	4.231	3.792	3.708	4.133	3.611
Kamyon	Truck	19.688	9.885	13.351	17.148	12.497	13.348
TOPLAM	Total	23.941	14.116	17.143	20.856	16.630	16.959
OTOKAR							
Midibüs	Midibus	2.815	990	1.319	1.123	758	922
Kamyon	Truck	531	0	430	457	120	193
Kamyonet	Pick Up	553	706	465	195	231	213
Otobüs	Bus	714	665	493	594	730	637
TOPLAM	Total	4.613	2.361	2.707	2.369	1.839	1.965
OYAK-RENAULT							
Otomobil	P. Car	339.240	340.000	365.002	336.778	342.777	308.568
TOPLAM	Total	339.240	340.000	365.002	336.778	342.777	308.568
TEMSA							
Otobüs	Bus	1.233	1.034	1.203	928	565	411
Kamyon	Truck	0	979	1.152	720	229	215
Midibüs	Midibus	1.689	1.071	1.184	901	479	132
TOPLAM	Total	2.922	3.084	3.539	2.549	1.273	758
TOFAŞ							
Otomobil	P. Car	75.644	193.530	216.437	168.364	160.674	153.037
Kamyonet	Pick Up	202.610	189.965	167.737	133.386	103.522	97.593
TOPLAM	Total	278.254	383.495	384.174	301.750	264.196	250.630
TOYOTA							
Otomobil	P. Car	115.893	151.236	279.902	257.084	251.949	219.391
TOPLAM	Total	115.893	151.236	279.902	257.084	251.949	219.391
TÜRK TRAKTÖR							
Traktör	F. Tractor	47.536	46.031	48.302	34.114	22.745	34.337
TOPLAM	Total	47.536	46.031	48.302	34.114	22.745	34.337
GENEL TOPLAM	Grand Total	1.410.034	1.536.673	1.749.572	1.587.836	1.485.143	1.335.981

Kaynak:OSD, <https://www.osd.org.tr>

Otomotiv endüstrisine ilişkin başka bir istatistik, 1999-2019 yıllarının toplam otomotiv ve otomobil üretimini kıyaslamalı olarak gösteren bilgiler Şekil 4.16'da verilmektedir.



Şekil 4.16: Türkiye Otomotiv Üretimi (Bin Adet)

Kaynak: OSD, <https://www.osd.org.tr>

Otomotiv sanayii firmalarının 2020 yılı üretimleri Çizelge 4.10'da yer almaktadır.

Çizelge 4.10: Otomotiv Sanayii Firmalarının Üretimleri-2020

FİRMALAR Companies	OTOMOBİL Pass.Car		KAMYON L.Truck		KAMYONET H.Truck		KAMYONET Pick Up		OTOBÜS Bus		MİNİBÜS Minibus		MOTORLU Motosiklet		TRAKTÖR Tractor		TOPLAM Total	
	Üretim	%	Üretim	%	Üretim	%	Üretim	%	Üretim	%	Üretim	%	Üretim	%	Üretim	%	Üretim	%
A.O.G.E.	-	-	1.649	80,2	-	-	88	-	245	3,1	-	-	45,7	-	-	-	2.096	0,2
FORD OTOSAN	11.145	1,3	-	-	7.821	38,9	258.081	72,1	-	-	10.889	98,9	-	-	-	-	317.318	24,9
HATIR TRAKTÖR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.796	9,9	3.796	0,3
HONDA TÜRKİYE	25.888	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.888	1,9
HYUNDAI ASSAN	137.034	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	137.034	10,5
KARISAN	-	-	-	-	-	-	2.227	6,8	249	3,2	675	1,1	88	2,1	-	-	3.196	0,2
M.BENZ TÜRK	-	-	-	-	13.348	63,1	-	-	3.011	48,7	-	-	-	-	-	-	16.369	1,3
MAN TÜRKİYE	-	-	-	-	-	-	-	-	2.743	34,7	-	-	-	-	-	-	2.743	0,2
OTOKAR	-	-	191	9,4	-	-	213	6,1	637	8,1	-	-	922	45,1	-	-	1.963	0,1
OYAK-RENAULT	204.388	26,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	204.388	15,7
TEMSA	-	-	219	10,5	-	-	-	-	411	5,2	-	-	132	6,5	-	-	762	0,1
TOFAŞ	153.037	17,9	-	-	-	-	97.993	27,2	-	-	-	-	-	-	-	-	251.030	19,8
TOYOTA	219.391	28,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	219.391	16,4
TURK TRAKTÖR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34.337	90,1	34.337	2,6
TOPLAM / TOTAL	688.843	100	2.097	100	21.189	100	355.182	100	7.296	100	91.484	100	2.843	100	38.183	100	1.328.907	100

Kaynak: OSD, <https://www.osd.org.tr/>

2020 yılı en büyük üretim değerleri %24.5 payla Ford Otosan ve %23.1 payla Oyak Renault firmalarına aittir.

4.2.5. Sektörün Dış Ticareti

Türkiye'nin dış ticaret verileri ile Sektör dış ticaret verilerini kapsayan 2013-2020 yıllarına ait bilgiler Çizelge 4.11'de verilmektedir.

Çizelge 4.11: Dış Ticaret Verileri ve Otomotiv Sektörü (2013-2020)

Dış Ticaret Verileri (1.000.000 \$)									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Değişim 20/19 (%)
Türkiye Toplam İthalatı	260.823	251.942	213.619	202.189	238.715	231.152	210.345	219.510	4,4
Türkiye Toplam İhracatı	161.481	166.505	150.962	149.247	164.485	177.169	180.833	169.669	-6,2
Türkiye Toplam Dış Ticaret Açığı	-99.342	-84.638	-62.657	-52.942	-74.221	-53.984	-29.512	-49.840	68,9
Otomotiv İthalatı	17.765	16.656	18.320	18.416	17.914	14.386	10.008	15.292	52,8
Otomotiv İhracatı	17.587	18.788	18.127	20.426	24.599	27.511	26.901	22.098	-17,9
Otomotiv Dış Ticaret Açığı/Fazlası	-167	2.133	-193	2.009	6.685	13.125	16.993	6.807	-59,7
Otomotiv İhracatın İthalat Karşılığı Oranı	0,99	1,13	0,99	1,11	1,37	1,91	2,69	1,45	-46,2
Otomotiv İthalatının Türkiye Toplam İçindeki Payı (%)	6,8	6,5	8,6	9,1	7,5	6,2	4,8	7,0	46,4
Otomotiv İhracatının Türkiye Toplam İçindeki Payı (%)	10,9	11,5	12,0	13,7	15,0	15,5	14,9	13,0	-12,4
Otomobil İthalatı	9.715	8.258	9.627	10.189	8.795	6.162	3.535	7.927	124,2
Otomobil İhracatı	7.812	7.459	7.854	8.483	11.950	12.606	12.095	9.636	-20,3
Otomobil Dış Ticaret Açığı/Fazlası	-2.703	-799	-2.573	-1.706	3.155	6.445	8.560	1.709	-80,0
Otomobil İhracatın İthalat Karşılığı Oranı	0,72	0,90	0,73	0,83	1,36	2,05	3,42	1,22	-64,5
Otomobil İthalatının Otomotiv İçindeki Payı (%)	54,7	49,6	52,5	55,3	49,1	42,8	35,3	51,8	46,7
Otomobil İhracatının Otomotiv İçindeki Payı (%)	39,8	39,7	38,9	41,5	48,6	45,8	45,0	43,6	-3,0

Kaynak: Ticaret Bakanlığı Dış Ticaret Ve Başlıca Ekonomik Göstergeler (2020)

OSD verilerine göre, ilk yirmi ülkeye ait otomotiv sektörü ihracatımıza ilişkin bilgiler Çizelge 4.12'de gösterilmektedir.

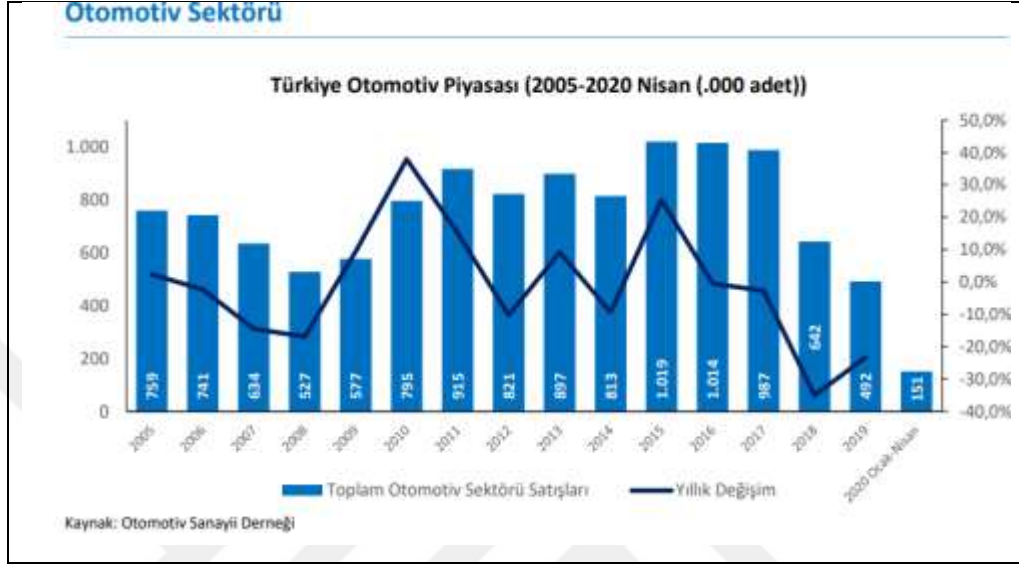
Çizelge 4.12: Toplam Otomotiv İhracat Verileri-İlk 20 Ülke (2009-2020)

Güçlü 87 - Dış Ticaret Dengesi (1000 \$)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020	
													İhracat	İthalat
Fransa	1.648.409	663.091	481.770	624.142	928.442	1.128.957	746.784	1.172.278	1.465.839	1.952.884	2.274.574	1.367.951	2.807.134	1.439.183
Almanya	-1.381.474	-2.518.140	-3.844.416	-3.136.404	-3.899.778	-3.081.402	-3.693.786	-2.605.024	-2.010.600	-551.924	639.251	-1.482.422	2.515.458	3.997.880
Birleşik Krallık	430.177	541.104	336.692	431.924	909.453	1.498.280	1.552.577	1.059.504	1.628.095	1.951.113	1.837.608	1.435.578	2.044.532	608.554
İtalya	1.057.713	1.029.808	788.246	577.306	548.964	596.988	634.296	1.570.667	1.884.206	2.292.713	2.142.942	1.117.265	2.019.959	902.694
İspanya	-594.100	-705.333	-839.527	-671.317	-940.489	-495.381	-692.650	-697.495	-208.009	337.105	770.026	-188.383	1.235.463	1.423.846
Slovenya	432.660	161.578	406.801	349.939	470.546	510.600	574.628	675.301	796.642	1.030.684	1.109.639	1.009.596	1.033.790	24.194
Belçika	371.031	143.324	308.396	386.320	629.808	710.864	675.360	691.754	944.707	1.124.553	932.620	832.898	992.170	159.272
ABD	334.900	241.811	353.369	586.980	460.672	146.293	400.559	410.570	1.124.583	789.357	734.504	648.323	849.789	201.466
Polonya	-71.177	-192.465	-350.261	-165.809	-270.268	-282.746	-356.199	-321.346	-5.861	412.709	468.611	216.179	838.911	622.732
İsrail	68.851	358.061	343.993	290.230	388.372	507.006	464.376	427.160	504.417	473.447	710.832	651.750	652.161	411
Hollanda	559	-20.203	95.157	255.225	209.456	177.894	104.299	473.760	521.461	602.551	959.851	295.639	479.173	183.534
Romanya	27.226	-28.917	-26.406	-100.064	-363.313	-165.666	-239.443	-127.901	-84.872	119.476	239.680	-175.033	413.019	588.052
Mısır	69.942	118.876	36.009	51.385	108.016	200.315	139.325	140.803	96.058	201.935	278.052	389.189	389.446	257
İsviçre	49.278	112.821	110.654	133.682	177.133	161.550	207.857	250.600	347.273	379.415	336.002	118.444	355.632	237.188
Rusya Federasyonu	229.880	585.717	830.137	766.774	941.441	640.632	208.550	165.721	226.268	296.391	385.480	335.503	347.293	11.790
Fas	70.321	30.262	58.526	132.334	211	33.380	14.699	-138.016	-117.407	131.116	323.283	160.776	312.834	152.058
Macaristan	20.681	29.119	11.835	8.368	-99.284	-217.091	-166.857	-136.232	-11.375	144.336	144.224	-1.394	305.353	306.747
Birleşik Arap Emirlikleri	63.925	42.264	23.548	25.988	33.744	43.515	53.445	75.237	65.986	93.562	184.448	282.221	283.053	832
Danimarka	27.721	66.812	101.195	120.378	176.052	213.691	214.207	217.825	250.834	251.881	234.408	226.860	236.534	9.474
Portekiz	54.061	109.029	68.344	21.178	32.393	68.579	72.275	157.933	215.952	316.123	261.125	28.311	232.280	203.969

Kaynak: OSD

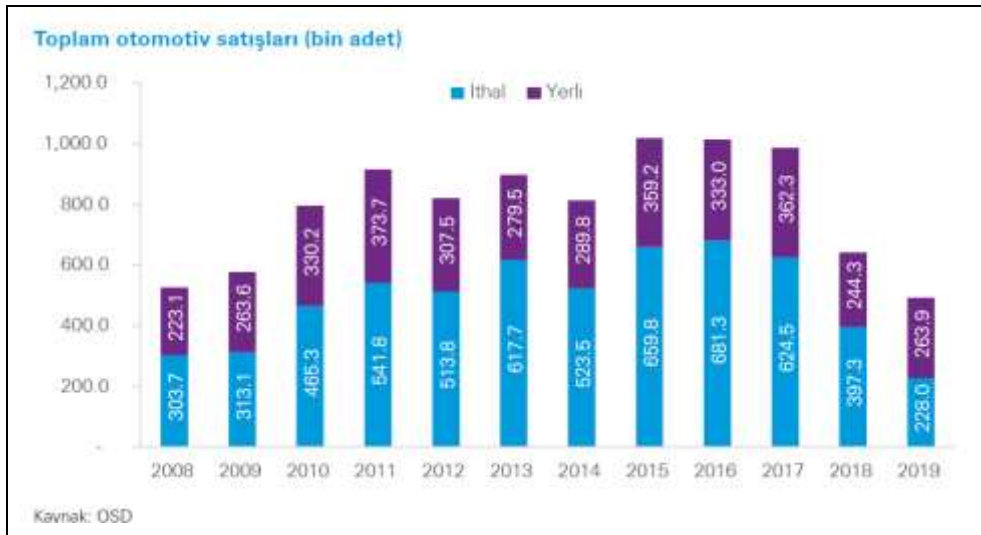
4.2.5. Satışlar

OSD verilerine göre, 2008-2019 yılları arasındaki Türkiye otomotiv sektörü satışları Şekil 4.17’de gösterilmektedir. 2014 ve 2015 yılları en fazla satışların yapıldığı yıllar olarak görülürken 2017 den itibaren düşüşler hızlanmıştır.



Şekil 4.17: Toplam Otomotiv Sektörü Satışları

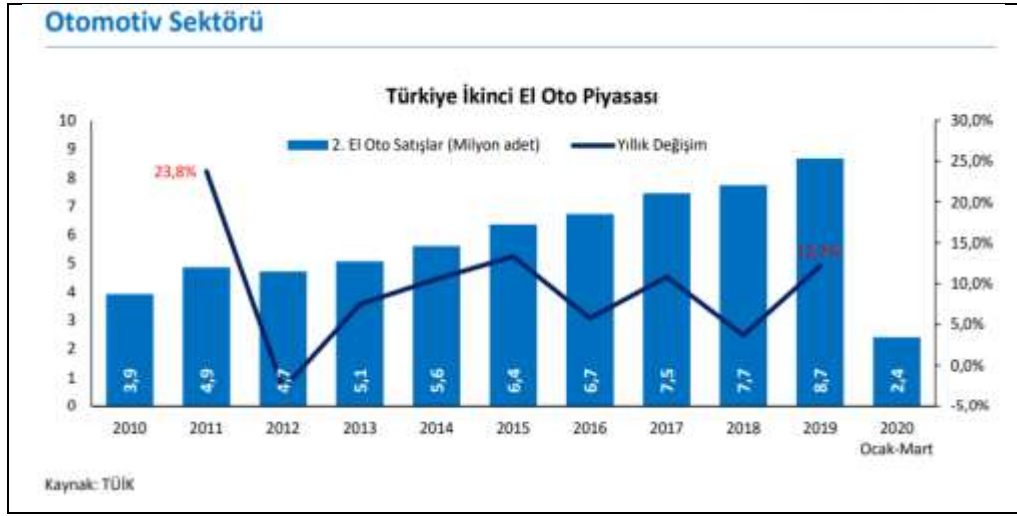
Satışların ithal ve yerli olarak ayrılmış dökümü Şekil 4.18’de yer almaktadır. Toplam otomotiv satışları içinde ithal araçlar daha fazla paya sahiptir. 2019 yılında garfik değişmiş görünmektedir. 228 bin ithal 264 bin yerli araç satışı gerçekleşmiştir.



Şekil 4.18: Toplam Otomotiv Satışları (Bin Adet)

Kaynak: OSD

Türkiye 2.el piyasası satışları grafiği Şekil 4.19’da yer almaktadır.



Şekil 4.19: Türkiye İkinci El Oto Piyasası

2.2.6. İstihdam

KPMC raporuna göre, “2019 yılında ana ve yan sanayilerle birlikte etkileşim içinde olduğu diğer kesimleri de dikkate alınca toplam istihdamın 500.000” dir.

OSD verilerine göre doğrudan otomotiv firmalarında 2020 itibariyle 53293 kişi çalışmaktadır (Çizelge 4.13).

Çizelge 4.13: Otomotiv Sanayii İstihdam Bilgileri

YILLAR	2015	2016	2017	2018	2019	2020
GENEL TOPLAM/Grand Total						GENEL TOPLAM/Grand Total
İŞÇİ / Worker	37.554	41.860	42.772	40.259	38.673	İŞÇİ / Worker
BÜRO PERSONELİ / Employee	4.210	4.320	4.340	4.484	3.792	ÜRETİM YÖNETİCİSİ / Production Manager
İDARECI / Administrator	1.355	1.094	1.081	1.069	1.115	EKİP LİDERİ / Team Leader
MÜHENDİS / Engineer	4.198	4.578	4.853	4.745	4.974	OFİS ÇALIŞANI / Office Employee
İDA. MÜHENDİS / Ad. Eng.	1.431	1.525	1.549	1.509	1.550	ORTA KADEME YÖNETİCİ / Mid Level Manager
TOPLAM / Total	48.748	53.377	54.595	52.066	50.104	ÜST KADEME YÖNETİCİ / Executive Manager
						TOPLAM / Total
						53.293

Kaynak:OSD, <https://www.osd.org.tr>

İstidam ile ilgili başka bir veri, toplam imalat sanayii ile karşılaştırmalı motorlu kara taşıt imalatında çalışanların sayısını gösteren bilgiler Çizelge 4.14’de gösterilmektedir.

Çizelge 4.14: Sektör İstihdamı (Çalışan Sayısı)

	2015	2016	2017	2018	2018/2017 Değişim (%)
Motorlu Kara Taşıtı İmalatı	207.500	217.219	191.080	187.643	-1,8
TOPLAM İMALAT SANAYİ	3.649.952	3.569.158	3.804.912	3.693.320	-2,9
Pay (%)	5,68	6,08	5,02	5,08	-

Kaynak: STB/GBS

İmalat sanayi içinde motorlu kara taşıtları alanındaki istidam 2018 tarihi itibariyle % 5 dir.

4.2.9.Araç parkı

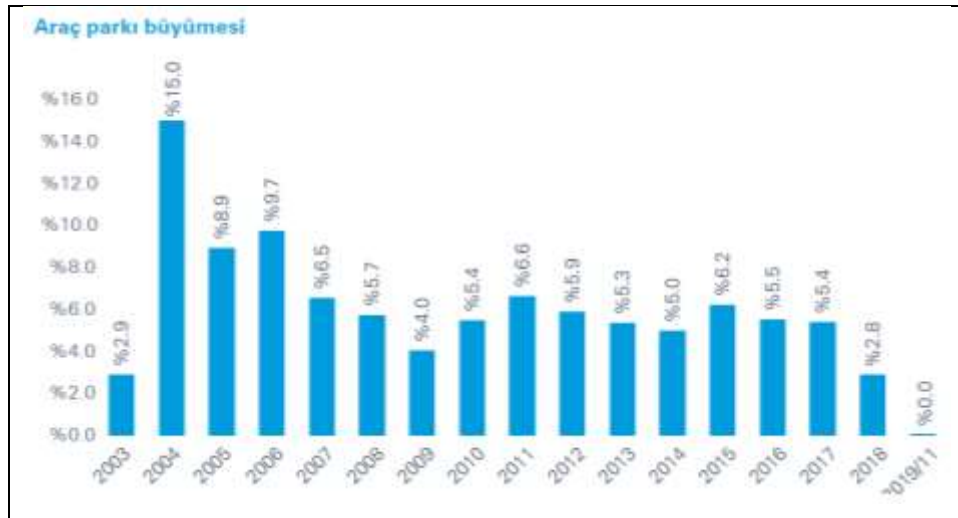
TUİK verilerine göre, 2002-2019 dönemi araç çeşitlerine göre Türkiye araç parkı Şekil 4.20’de yer almaktadır. Tabloda 2019 11 aylık dönwmde 22.8 milyon aracın kayıtlı olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 4.20: Türkiye Araç Parkı Toplamı (Bin ADET;2002-2019)

Kaynak: TUİK

TUİK’in araç parkındaki yıllar arası değişmeyi gösteren bilgiler Şekil 4.21’de verilmektedir.



Şekil 4.21: Türkiye Genel Araç Parkı Büyümesi

Kaynak: TUİK-KPMC.

TÜİK'in 1963 -2020 dönemine ilişkin sadece altı ürün çeşidine ait araç parkı çizelge 32'de gösterilmektedir.1963 yılı itibariyle 222.242 adet araç parkı 2020 yılında 20.561.972 olmuştur (Çizelge 4.15).

Çizelge 4.15: Türkiye Araç Parkı Toplamı (1963-2020 (Adet))

YILLAR	OTOMOBİL	KAMYON	KAMYONET	MİNÜBÜS	OTOBÜS	TRAKTÖR	TOPLAM
1963	72.034	49.356	30.739	7.543	11.726	50.844	222.242
2000	4.422.180	557.295	794.459	235.885	118.454	1.159.070	7.287.343
2010	7.544.871	726.359	2.399.038	386.973	208.510	1.404.872	12.670.623
2020	13.099.041	859.670	3.938.732	493.395	212.407	1.958.727	20.561.972

Kaynak: TÜİK

4.3. Türkiye Otomotiv Sanayinin Rekabet Gücü Analizleri

Türkiye otomotiv endüstrisinin rekabet gücünü ölçmeye yönelik çeşitli araştırmalar incelemeler yapılmıştır. Aşağıda bu araştırmalardan önemli olanları kaynaklarına sadık kalınarak özet olarak ele alınmaktadır.

4.3.1. Araştırma-1: İSO-SWOT Analizi-1999

İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından yaptırılan 1999 tarihli araştırmaya göre:

1-Genel olarak otomotiv sektörünün teknolojik düzey, dış pazarda rekabet gücü ve sektörün yetişmiş insan gücü açısından bir gelişim potansiyeline sahip olduğu belirlenmiştir.

2.Ana ve yan sanayilerde yeterli üretim kapasitesi mevcut olup 1999 yılı itibariyle 1/3 ü kullanılmıştır.

3.Teknolojik yatırımlar hızla ve sürekli olarak devam etmektedir. Hatta bu yanılla Türkiye'deki teknolojik gelişmenin de itici gücü olmaktadır.

4.Ar-Ge potansiyeli önemli oranda gelişmiş ve bu özelliğinden dolayı küresel şirketlerin yeni ürün geliştirme projelerinde yer almaya başlamıştır.

5-Uluslararası teknik mevzuata uyum sağlanmış ve bu sayede Türk otomotiv ürünlerinin uluslararası pazarda serbest dolaşım hakkına sahip olması açısından bu konu önceliği önemdedir.

6-Sektörde yer alan yabancı ortakların uluslararası rekabet güçlerinin olması ve bu ortaklarla ileri düzeyde entegrasyon sağlanması çeşitli ihracat projelerinin

oluşturulmasını olanaklı hale getirmiştir.

7-Türkiye bölgesinde ileri düzeyde bir otomotiv sanayi kurmuş tek ülkedir. Bu husus yabancı yatırımcılar tarafından çok önemsenmektedir.

8-Türkiye ihracat üssü olarak değerlendirilmektedir. Nitekim 300.000 aracın Avrupa'ya ihracatı bu vesileyle projelendirilmiştir.

4.3.2. Araştırma-2: İSO-SWOT Analizi-2002

İSO tarafından yapılan 2002 yılı araştırma raporuna göre (İSO, 2002,s. 44-45):

Otomotiv sektörünün güçlü yanları arasında:

- 1.Sanayiinin teknolojik alt yapısı uluslararası düzeydedir. Bazı yeni modellerin Türkiye'de üretilmesi daha verimli görülmektedir.
- 2.Özellikle Avrupa ülkelerine ihracat deneyiminin yüksek oluşu ve dağıtım kanallarının yaygın oluşu
- 3.İyi yetişmiş ve rekabetçi insan gücü
- 4.Gelecek dönemlerde genç nüfus ve kişi başı araç azlığı nedeniyle yüksek talep potansiyeli Öncelikle belirtilmektedir.

Buna karşın zayıf yanlar arasında:

- 1-Ar-Ge kapsamında yeni model veteknolojiler için yeterli kaynak ayrılmaması
- 2-Üretim ve pazarlama birimleri arasında eşgüdümün tam olarak sağlanamaması
- 3-Düşük kapasite kullanımı ve neden olduğu birim yüksek maliyetler
- 4-Türkiye'deki yüksek kredi maliyetleri
- 5-Türkiye'de yaşanan krizlerin sıklığı
- 6-Ulusal strateji eksikliği
- 7-Halkın yabancı ürün kullanmaya yönelik eğilimi ve statü olarak öngörülmesi sayılmaktadır.

4.3.3. Araştırma-3: İSO-SWOT Analizi-2007

İSO tarafından yaptırılan 2007 yılı sektör SWOT analizine göre:

Sektörün güçlü yanları olarak öne çıkan ana unsurlar arasında:

- 1-İç piyasada doymamış bir talebin varlığı
- 2-Rekabetçi maliyetler
- 3-Rekabetçi yan sanayinin varlığı

- 4-İyi eğitilmiş genç, dinamik, istekli ve kalifiye işgücü
- 5-Maliyetlerin göreceli olarak Avrupa Birliğine (AB) göre düşüklüğü
- 6-AB ile gümrük birliği ve teknik mevzuata uyum gösterilmektedir.

Araştırmanın ortaya koyduğu sektörün zayıf yanları:

- 1-Taşıtların satışlarında ve akaryakıtta vergi oranı yüksekliği
- 2-Vergi oranlarında sık sık değişikliğin talepte yarattığı istikrarsızlık
- 3-Ana –Yan sanayi ilişkilerinin yetersizliği ve yeterli sinerji yaratılamaması
- 4-Sektörel vizyon ve strateji belirsizliği,
- 5-İhracat teşviklerinin yetersizliği
- 6-Girdi maliyetlerinin ve reel faiz oranının yüksekliği

Sektörün önündeki fırsatlar olarak:

- 1-Ekonomik istikrara uygun olarak iç talep artışı
- 2-Yeni ihracat pazarlarının mevcudiyeti
- 3-AB mevzuatına uyum çalışmaları

Buna karşın sektörü bekleyen tehditler olarak:

- 1-Çalışma barışının bozulması
- 2-Hammadde fiyatlarındaki aşırı artış
- 3-YTL nin aşırı değerlendirme eğilimi(!)
- 4-Doğu Avrupa ve uzak doğu (Çin, Hindistan) rekabeti
- 5-Kullanılmış motorlu taşıtları AB içindeserbest dolaşımı: ikinci el araç ithalatı sayılmaktadır (ISO, 2007, s:33).

4.3.4-Araştırma-4: KPMG-PESTEL Analizi

Denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri sunan ve sektöründeki en büyük dört uluslararası şirketten biri olan "Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) İstanbul ofisinin yaptığı 2020 yılı PESTEL analizine göre sektörün politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal etkenler açısından analizi yapılmıştır (KPMG, 2020: 22).

Sektörü etkileyecek temel politik etkenler olarak:

- Komşularla gerilimli dış ilişkiler,
- Amerika –Çin ticaret savaşları
- Amerika –İran gerginliği

Ekonomik Etkenler:

- Tüketim ağırlıklı büyüme trendi
- Lojistik alt yapıların geliştirilmesi
- Tüketicilerin orta-uzun vade beklentileri

Sosyo-Kültürel Etkenler:

- İç pazarın yüksek potansiyele sahip oluşu
- Genç nüfus ve işsizlik

Teknolojik etkenler arasında:

- Otomobillerin akıllı teknolojilere dönüş maliyetleri
- Şarj istasyonu ağı gerekliliği-elektrikli araçlar için
- Elektrikli araç pillerinin çok pahalı oluşu

Yasal etkenler:

- Otomobil üzerindeki yüksek vergiler
- Stratejik teşvik uygulaması
- Yeni sistemler için yasal alt yapı

Çevresel etkenler:

- Emisyon yasalarına uyumlu araç arzı
- AB'nin "Avrupa yeşil anlaşması" ve gelecek ek kısıtlamalar
- Sektörün performansını etkileyecek parametreler olarak belirlenmiştir. (KPMC, 2020: 21)

4.3.5.Araştırma-5: Prof.Dr. Özlem Öz -PORTER Modeli ile Türkiye Otomotiv Endüstrisi Analizi

Prof. Dr. Öz'ün 1999 yılı itibariyle yayımladığı "The Competitive Advantage of Nations: The Case of Turkey, Assessing Porter's Framework for National Advantage" isimli kitabında, çeşitli sektörlerle birlikte Otomotiv endüstrisinin Porter modeline göre rekabetçilik analizini yapmıştır (Öz,1999:117-138) Aşağıda Öz'ün değerlendirmeleri kendisinin alıntı yaptığı referanslarla birlikte özet olarak yer almaktadır:

-1995 yılı itibariyle Türkiye otomotiv ürünlerinde net ithalatçıdır. Türk otomotivi diğer bir deyişle endüstri, dünya pazarları göz önünde bulundurulduğunda zayıf bir sicile sahiptir (Alıntı, Bayraktar, 1995: 117).

- Sektörün ihracata ilgisi her zaman düşük olmuştur ve iç pazar, üretimin itici gücü olmuştur (Alıntı, Duruiz ve Yentürk, 1992: 63).

Prof.Dr. Öz, Porter'ın dört değişkenine değerlendirmeleri:

(1).Faktör Koşulları

Otomobil üretiminde en önemli girdiler sac, çelik, kürek, alüminyum, kauçuk, boya, plastik, yalıtım ekipmanları, cam, borular ve elektronik ekipman (Alıntı, DPT, 1991 c) Nispeten ucuz işgücünün -Avrupa'dan yaklaşık yüzde 35 daha ucuz benzerleri sağladığı avantajları, daha yüksek girdi ve finansman maliyetleri nedeniyle ortadan kalkmaktadır (Bayraktar, 1995:125).

(2).Talep Koşulları

Türkiye'de ekonomik büyüme ve hızla artan nüfus, kentleşme sürecini tetiklemiş ve daha fazlasına ve daha iyisine ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Türkiye'nin ulaşım politikasını incelediğimizde otoyolların açıkça tercih edildiğini görüyoruz. Ev talebinin özellikleri açısından tanımlandığı şekliyle, Porter (1990)'yaklaşımına uygun Türkiye için bir avantaj tespit etmek o kadar kolay değil. Türkiye gelişmekte olan bir ülke olmasına rağmen nüfusu hızla artan ve önemli bir potansiyel talep, nüfusa göre satılan araba sayısı hala dünya ortalamasının çok altındadır.

(3).Bağlantılı ve destekleyici endüstriler

Otomotiv sektörü başta Türkiye olmak üzere dünyanın birçok ülkesi için otoyol araçları endüstrisi; parça ve bileşen endüstrisi; Demir ve Çelik endüstrisi; kimya endüstrisi; elektronik endüstrisi; seramik endüstrisi; yol inşaat sektörü; alüminyum endüstrisi; petrol endüstrisi; boya endüstrisi; robotik endüstrisi; savunma sanayi; lastik endüstrisi; plastik endüstrisi ve cam endüstrisi endüstrilerin gelişiminde katalizör rolü üstlenmiştir.

Türkiye'de otomotiv yan sanayinin gelişimi montaj endüstrisi tarafından tetiklendi. Parça ithalinde yaşanan zorluklar döviz kıtlığı ve yerel gereksinimler özellikle sanayinin erken gelişimi için yararlı sonuçlar doğurmuştur (Alıntı, Dumanlı, 1987:). Ancak şu anda kalite açısından Avrupa standartlarının yüzde 10-30'u arasında karşılandığı kabul ediliyor. İthalat, hala ihracattan daha fazla olmasına rağmen, ihracat konusunda endüstrinin performansı önemli ölçüde iyileşiyor (Alıntı. Bayraktar, 1995). 40'tan fazla ülkeye Otomotiv parçalarını ihraç ediyor ediyor..

Örneğin, Almanya'daki GM'den Opel, Türk otomotiv parçaları tarafından üretilen parçaları kullanır (DPT, 1993d).

Nispeten daha emek yoğun Ticari araçların rekabet durumunu incelediğimizde Türkiye'nin bu sektörde iyi bir geleceğe sahip olduğunu görüyoruz.. Örneğin mevcut durumu incelersek Kamyon üretici Firmaların teknoloji ve kalite açısından ana şirketleri ile bile rekabet edebiliyorlar. Aynısı otobüs ve traktörler için (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 1987b) de geçerlidir. Lastikte durum daha da parlak, dünya üreticileri Türkiye'ye yatırım yapıyor, genellikle ortak girişimler şeklinde (örneğin Sabancı-Bridgestone ortaklığı) ve Türkiye'de ürettikleri lastikleri tüm dünyaya ihraç ediyor (Alıntı, Özşahin, 1989). Son olarak, Türk otomobil endüstrisine önemli girdi sağlayan yassı çelik endüstrisi rekabetçidir. Kısaca, "Porter'ın (1990a) argümanından yola çıkarak; bir ulusun uluslararası rekabetçi endüstrileri birlikte kümelenme eğilimindedir ve otomobil endüstrisi çevresinde bu kadar çok uluslararası rekabetçi Türk sanayisini görmeyi beklemeyiz dünyadaki geri kalmış konumu göz önüne alındığında" denilmektedir.

(4). Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet

Türkiye'de şu anda yedi otomobil üreticisi var: Tofaş (Koç- Fiat), Otosan (Koç-Ford), Oyak-Renault, Opel (GM), ToyotaSA (Sabancı- Toyota-Mitsui), Assan-Hyundai ve Honda. Otomobil üreticisi sayısı Kia ve Mazda'nın niyetleri göz önüne alındığında daha da artması bekleniyor (Ekonomist, 1996).

Önde gelen iki otomobilin şal modellerini incelediğimizde 1971-1996 yılları arasında Türkiye'deki üreticilerin Tofaş'ın yüzde 30'a varan pazar payıyla halen sektör lideri olduğunu Renault çok yakın olmasına rağmen yüzde 27'lik bir paya ulaştı.

Otomobil üreticileri coğrafi olarak Marmara Bölgesinde büyük oranda Gebze ve Bursa özellikle tercih ediliyor.

Teknoloji açısından, tüm firmalar yabancı lisans altında faaliyet gösterdiğinden montaj teknolojisi Avrupa ve Amerika standartları ile iyi bir şekilde karşılaştırılabilir (Bayraktar, 1995).

(5).Şansın Rolü

Otomobile yönelik iç talep sektör için bir şans. Türkiye'nin kendine has bir yapısı olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Ulaşım açısından coğrafi konum avantajlı . Buradan, ülkenin son zamanlardaki AB ile gümrük birliği ve yeni ortaya çıkan BDT

piyasaları yanı sıra Doğu Avrupa da katkıda bulunmuştur. Önde gelen yabancı otomobil üreticilerinin Türkiye'ye artan ilgisi, abartılı bir reklam sloganının dediği gibi 'Türkiye dünyanın merkezi değil, sadece oradadır' (Buğdaycı, 1996). Ancak AB ile gümrük birliği bu konuda sorunları da beraberinde getirdi. Otomobil endüstrisi, koruma seviyelerinin düşmesinden en çok etkilenen sektördür. Kademeli olarak yoğunlaşan rekabetin firmaları yükseltmeye iteceğini varsayarsak, bu avantaja da dönüşebilir. Şans olaylarının etkileri, diğer kelimelerin Türkçe için uygun olma olasılığı ortalama olarak daha yüksektir. Otomobil endüstrisi, elbette, sorunsuz bir geçiş ve yeniden yapılanma, son dönemde yaşanan zorlukların ardından gerçekleşecek.

(6).Hükümetin Rolü

Avantaj kaynaklarının şekillenmesinde devletin rolünü değerlendirirken ithalata genel bir bakışla başlayarak, Türk otomobil endüstrisinde koruma geçmişi yardımcı olabilir. Böyle bir inceleme, yakın zamana kadar, tarifeler ve kotalar yoluyla elde edilen korumacı politikalar, büyük ölçüde ve otomobil endüstrisinin kendisi için sinyaller bir koruma seviyelerinde kademeli azalma. Arabalar için tarifeler biraz düşürüldü ve ithalat üzerindeki soma miktar kısıtlamaları kaldırıldı. Hükümet ayrıca kullanılmış arabaların büyük ölçekli ithalatına da izin verdi. İthalattan beri ikinci el araç ithalatı çok fazla arttı, ancak daha sonra sınırlamak için yeni bir vergi getirmek zorunda kaldı. AB ile gümrük birliğine hazırlanmak; önemli olmasına rağmen tarifelerle koruma sağlandı (Alıntı, Azcanlı, 1995).

1989 yılında özellikle birçok koruyucu önlem daha da gevşetildi (Ekonomist, 1996). Bir diğer serbestleşme sonrası ilgili gelişme, bürokraside elde edilen azalmadır, özellikle ithalat ve ehliyet işlemlerinde (Azcanlı, 1995). Bununla birlikte, motorlu taşıtlar için koruma oranları her zaman yukarıdadır. Türkiye'deki sektör ortalaması, inkâr edilemez bir şekilde düşüş eğilimine rağmen.

Genel olarak Türkiye ekonomisi için nominal koruma oranları, örneğin, 1981 için yüzde 42, 1985 için yüzde 16, yüzde 9 olarak hesaplanmıştır.

Devletin rolü ile ilgili en önemli konulardan biri otomobil endüstrisi bir ana planın olmaması ve dolayısıyla tutarlı bir sektöre yönelik politika. 1987'de hükümet bir konsey kurdu.

Sektör toplantısı ve otomotiv sektörü de davet edilenler arasındaydı. Toplantı son derece başarılı olarak görülse de, umutlar ve bir master planın beklentileri karşılanamadı.

Türk otomobil üreticileri sağlanan yüksek koruma seviyeleri sayesinde bir süre yüksek karlar elde etti. Son zamanlarda, azalan koruma seviyeleri ve artan sayıda yeni girenler ve bunun sonucunda yoğunlaşan rekabet, bununla birlikte, bu rahat hayatı mahvetti ve uzun süredir var olan sorunları beraberinde getirdi.

Sert rekabet onları üretkenliklerini ve kalite düzeylerini ve ürün çeşitliliğini artırma konusunda dinamizm kazandırdı.

4.3.6. Araştırma: 6-Türkiye’de Yapılan Elmas Modeli Analizine İlişkin

Değerlendirmeler

Dr. Koray Gürpınar ve Dr.Mustafa Sandıkçının Elmas Modelinin Türkiye uygulama sonuçlarını saptamaya yönelik yaptıkları araştırma sonuçları Çizelge 4.16’de belirtilmektedir (Gürpınar-Sandıkçı, 2008, s.121):

Çizelge 4.16: Türkiye Çeşitli Sektörler Porter’ın Elmas Analizi

Endüstriler	Elmas Modeli Elemanlarının Rekabetçiliğe Etkileri						Rekabetçilik Analizi	Literatür
	Faktör Koşulları	Talep Koşulları	İlgili ve Destekleyici Endüstriler	Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet	Şansın Rolü	Devletin Rolü		
Cam sektörü	Y	O	Y	Y	D	Y	Rekabetçi	ÖZ (1999)
İnşaat sektörü	Y	O	O	Y	Y	D	Rekabetçi	ÖZ (1999)
Deri ve giyim sektörü	D	O	Y	Y	Y	D	Azalan Rekabetçilik	ÖZ (1999)
Otomotiv sektörü	D	D	D	O	O	D	Rekabet Gücü Düşük	ÖZ (1999)
Çelik sektörü	D	O	O	Y	D	O	Rekabetçi	ÖZ (1999)
Mobilya sektörü	Y	O	D	O	--	O	Rekabet Gücü Orta Düzeyde	GÜRPINAR (2007)
Gıda sektörü	O	Y	O	O	--	O	Rekabet Gücü Orta Düzeyde	BULU vd (2007)
Ankara bilişim kümelenmesi	Y	Y	D	Y	D	Y	Rekabetçi	BULU vd (2004)
Elektronik sektörü	O	Y	Y	O	---	D	Rekabet Gücü Orta Düzeyde	BULU vd (2006)
Türk Bilişim Sektörü	O	O	O	D		D	Düşük Rekabet	KALKAN (2006)

Y: YÜKSEK, O: ORTA, D: DÜŞÜK

Kaynak: Gürpınar, ve Sandıkçı, 2008)

Çizelge 4.16 incelendiğinde, Türkiye cam ve inşaat sektöründe rekabetçi, mobilya, gıda ve elektronik sektöründe orta derecede rekabetçi, deri ve giyim sektöründe rekabeti azalmakta, otomotiv ve Türk Bilişim sektöründe rekabeti düşük olarak değerlendirilmiştir.



5. TOGG PROJESİ -TÜRKİYE’NİN OTOMOBİL GİRİŞİM GRUBU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

5.1. Şirketin Kuruluşu

Başbakanın, Ocak 2011’de TÜSİAD Genel Kurulu’nda yerli otomobili hedefini açıklamasıyla TOGG projesi gündeme gelmiş ve hükümetin 2023 programı içerisindeki en önemli hedeflerden biri olduğu belirtilmiştir. Hükümetin ısrarlı çabaları ve daveti sonucunda proje hayata geçirildi.

TOGG projesinin gelişim süreci, Vikipedi ve diğer medya kaynaklarından alınan bilgilere göre:

- Şirketin Adı: Türkiye'nin Otomobili Girişim Grubu Sanayi ve Ticaret A.Ş. kısaca TOGG.
- Kuruluş Yılı: 25 Haziran 2018.
- Kururucu Ortaklar: Anadolu Grubu (%19), BMC (%19), Kök Grubu (%19), Turkcell (%19), Zorlu Holding (%19) ve TOBB (%5).
- Ekim 2019'da şirket merkezi Şişli, İstanbul'dan Gebze, Kocaeli'ne taşındı.
- Yönetim Kurulu Başkanı Rıfat Hisarcıklıoğlu, CEO'su Gürcan Karakaş,
- TOGG Yerli Otomobilin SUV ve sedan modelleri 27 Aralık 2019'da yapılan bir basın toplantısında tanıtıldı.
- TOGG'un elektrikli otomobil üretimi için Gemlik, Bursa'da 22 milyar TL. maliyetle fabrika kuracaktır.
- Fabrika için proje bazlı devlet yardımı verileceği duyuruldu. 21 Mayıs 2020'de fabrika için ilk kazma vuruldu.
- Ağustos 2020'de şirketin TOGG markasıyla üretim yapmasına karar verildi
- 18 Aralık 2021 tarihinde TOGG'un yeni logosu tanıtıldı
- 6 Ocak 2022 de Amerika'da CES 2022 etkinliğinde yerini aldı ve lansman gerçekleştirdi
- Şu an 114 kişilik bir ekibin yer aldığı TOGG, gelecekte 4 bin çalışana istihdam sağlamayı hedefliyor. 2030'a kadar ise fikri ve sınai mülkiyet

hakları tamamen kendisine ait bir ortak e-platform üzerinde beş farklı model üretecek.

- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2023 hedefleri içinde stratejik öneme sahip projelerden biri olarak değerlendiriliyor.
- Projenin hemen başında iki ayrı özgün patenti kayda geçirerek iddiasının altını çizen TOGG, Üretime başlayacağı 2022 itibarıyla da “Avrupa’nın klasik olmayan doğuştan elektrikli ilk SUV üreticisi” olarak endüstride yerini alacak.
- Türkiye’nin Otomobili’nin fikri ve sınai mülkiyet hakları yüzde 100 Türkiye’ye ait.

5.2.TOGG’un Teknik Özellikleri

KPMC’nin araştırmasında ortaya konulan bilgilere göre,

- *“Üretim yıl(lar)ı: 2022 (planlanan)*
- *Motor: Her motor 150 kW (200 bhp) elektrikli*
- *0-100 km/h: 4.8 saniye (iki motor), 7.6 saniye (bir motor)*
- *Maksimum hız: 180 km/sa*
- *Yakıt sistemi: Lityum iyon pil*
- *Fabrikanı: Bursa’da kurulacak yeni fabrika*
- *Yakıt sarfıyatı: 300 km ve 500 km menzil*
- *Sıfır emisyonlu Türkiye’nin otomobili, 300+ km. veya 500+ km. menzil sağlayan iki farklı pil seçeneği sunacak.*
- *Hızlı şarj ile 30 dakikadan kısa sürede yüzde 80 pil doluluk seviyesine ulaşabilecek.*
- *Pil garanti güvencesi 8 yıl olacak.*
- *200 beygir gücüyle tek e-motor ile arkadan çekişli (RWD) veya 400 beygir gücü sunan iki e-motorlu tüm tekerleklerden çekiş (AWD) sistem seçenekleriyle piyasada yer alacak.*
- *0 -100km/saat hızlanmasını 200 beygir güç sunan motor seçeneğinde 7,6 saniyede, 400 beygir güç sunan motor seçeneğinde ise sadece 4,8 saniyede ulaşacak.*

“Seviye 2+” otonom sürüş kabiliyetine sahip olacak ve “Seviye 3 ve ötesi” otonom sürüş dönüşümüne uygun ve hazır altyapısı bulunacak.

Yerli otomobil, tamamen elektrikli ve yeni nesil bir otomobil olacak, 5G gibi bağlanabilirlik özellikleri nesnelerin interneti seviyesinde olacak bir akıllı araç. Üç boyutlu hologram teknolojisi araçların birbirleriyle kablosuz elektrik alışverişine imkan verecek yazılımlar gibi teknolojileri bulunacak. Fiyatının da satın alınabilir sınırlar içinde kalacağı” belirtilmektedir (KPMC, 2020, s. 21).

5.3. Hedefler

Yönetim Kurulu Başkanı Hisarcıklıoğlu, “-Kendi patentleri için yabancı mühendisleri çalıştıracaklarını belirterek, 15 yılda en az 22 milyar lira tutarında yatırım yapacaklarını bildirdi.

-Otomobilin sadece Türkiye’de üretilmeyeceğine, lisans satacağız. Montaj montaj yaptıracağız. Başkasının patenti için çalışmayacağız" diye konuştu.

- TOGG ortakları olarak en az 3,5 milyar lira (500 milyon avro) sermaye taahhüdü vereceklerini, 15 yıllık yatırım döneminde şirketten hiç temettü almayacaklarını söyledi.

Türkiye'nin Otomobili ile 4 alanda daha devrim yaptıklarını dile getiren Hisarcıklıoğlu,

-Proje, bir otomobilden daha fazlasıdır, teknolojik dönüşümdür, dijital ekonomiye geçiştir, tek başına 20 bin ilave istihdamdır, 7,5 milyar dolar daha az cari açıktır, gayri safi milli hasılaya 50 milyar dolar katkıdır.

5.4. TOGG Projesi Son Durum

-Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Başkanı Rifat Hisarcıklıoğlu, “*yerli otomobil TOGG’un fabrikasının açılışının 29 Ekim’de gerçekleştirileceğini belirterek, 2023 yılının mart ayında TOGG’u yollarda göreceklerini”* söyledi (Sözcü, Erişim, 26 Temmuz 2022).

-TOGG’a bir destek daha: Fabrika arazisi bedelsiz verilecek

TOGG üretim tesisinin bulunduğu taşınmaz, yatırım süresi ve istihdam şartının yerine getirilmesi halinde bedelsiz verilebilecek (Gazeteler-07 Temmuz 2022). Karar Resmi Gazete’nin bugünkü sayısında yayımlandı (Reuters)

-TOGG'dan yeni paylaşım: Deneme üretimleri başladı! **Temeli 18 Temmuz 2020 tarihinde atılan TOGG Gemlik Tesisi'nde planlar doğrultusunda deneme üretimi başladı.** İlk olarak C-SUV pazara çıkacak TOGG'da, Avrupa normlarında teknik yeterlilik (sertifikasyon) testlerinin tamamlanmasının ardından 2023 yılının ilk çeyreğinin sonunda C segmentindeki doğuştan Elektrikli SUV pazara çıkacak. Ardından yine C segmentindeki Sedan ve Hatchback modelleri üretim sırasına girecek. Takip eden yıllarda B-SUV ve C-MPV'nin de aileye katılmasıyla, aynı DNA'yı taşıyan ve 5 modelden oluşan ürün gamı tamamlanacak. TOGG, 2030'a kadar tek bir platformdan 5 farklı model üretimiyle toplam 1 milyon adet araç üretmeyi planlıyor (Milliyet, Erişim,30.07.2022)

TOGG üretimi için hazırlıklar tüm hızıyla devam ediyor. TOGG'un resmi Twitter sayfası Türkiye'nin Otomobili"nde (@TOGG2022) yayımlanan paylaşımında, "

İlk seri otomobilin 2022'nin son çeyreğinde banttan indirilmesinin hedeflendiği, başlangıçta yüzde 51 olacak yerlilik oranının 2025'te yüzde 68'e çıkacağı" bildirilmiştir (Hürriyet, Erişim, 18,08,2021)

Şirketten yapılan açıklamaya göre, TOGG'un, ödenmiş 150 milyon TL'den 996 milyon 774 TL'ye yükseltildi (Hürriyet, Erişim,3.06.2021). Türkiye'de ödenmiş sermayesi en yüksek otomotiv şirketi oldu (Hürriyet, Erişim,4.06.2021).

TOGG (CEO) *Gürcan Karakaş'ın, "Sadece araba yapmıyoruz. Akıllı bir cihaz yapıyoruz" ifadesine yer verildi. Karakaş'ın "Yalnızca elektrikle çalışan değil, aynı zamanda evdeki akıllı telefonlardan akıllı kahve makinelerine kadar bir uygulama aracılığıyla diğer bileşenlerle dijital olarak ağa bağlanabilen bir otomobilin prototipini gururla sunuyoruz..." sözlerine yer verildi (Hürriyet, Erişim,7.07.2021).*

Sakarya Üniversitesi, insansız hava araçları (İHA) ve elektrikli otomobil gibi birçok alanda kullanılabilecek bataryaları yerli ve milli imkanlarla üretecek (Erişim, Hürriyet,2.06.2020).

TOGG açıklamasında, "C segmentinde bir SUV olan ilk ürünümüzü 2022 yılı sonunda yola çıkartacağız. 2030 yılına kadar ise ürün gamımızı geliştirip 5 modelle farklı ihtiyaçlara cevap vereceğiz" (TOGG, Erişim, 5.09.2021).

Gelecek olan talep karşılanabilecek mi?

TOGG CEO'su Karakaş, “2023'te TOGG'un yollara çıkması ile birlikte gelecek talebi karşılamak üzere planlı bir şekilde çalışmalarını sürdürdüklerini ve Gemlik tesislerimizde yılda 175 bin adet akıllı cihaz üretebilecek kapasitemiz var. (Milliyet,31.07.2022)

Öte yandan temeli 18 Temmuz 2020 tarihinde atılan TOGG Gemlik Tesisi'nde planlar doğrultusunda deneme üretimi başladı.(Milliyet,31.07.2022)

En Güncel Bilgi (30.08.2022)

İşte Togg'u Rakiplerinin Önüne Geçiren Özellik

Öte yandan TOGG CEO'su Mehmet Gürcan Karakaş, “TOGG'un 2023'ün ilk çeyreğinde Türkiye'de yollarda olacağını söylerken 'Avrupa'da ne zaman yollara çıkacağı' sorusunu da cevapladı. Karakaş TOGG ile ilgili önemli bilgiler paylaşmıştı.

TOGG CEO'su Mehmet Gürcan Karakaş, Karakaş, “Bugünün otomobil dünyası ürün konseptini oluşturma, aracı geliştirme, üretme, satış ve sonrasındaki işlemlerle ilgileniyor. Bizim işimiz ise klasik araç üreticilerinin işinin bittiği yerde başlıyor. Biz otomobili yeni nesil akıllı cihaza dönüştürüyoruz. Çünkü değişen kullanıcı beklentileri doğrultusunda geçmişte telefonda yaşanan dönüşüm bugün otomotivde yaşanıyor” dedi.

Telefonda Yaşanan Dönüşüm Bugün Otomotivde Yaşanıyor”

TOGG CEO'su Mehmet Gürcan Karakaş, Samsun Büyükşehir Belediyesi tarafından hazırlanan ‘Samsun E-Dergi'nin TEKNOFEST için özel sayısında yer alan röportajında önemli açıklamalarda bulundu. TOGG için ifade edilen “Bir otomobilden daha fazlası” sloganının anlamına değinen Karakaş, “Ekosistem, sözlük anlamıyla canlı ve cansız varlıkların etkileşimleriyle oluşan ve birbirlerini besleyerek süreklilik arz eden bir düzeni tarif ediyor. Mobilite ekosistemi ise bütün ulaşım alternatiflerinin ve hayatımıza değer katacak her türlü hizmetin birbirine akıllı bir şekilde bağlı ve interaktif olduğu bir dünya demek. Otomotiv endüstrisi de büyük bir hızla mobilite ekosistemine dönüşüyor, oyunun kuralları değişiyor. Bugünün otomobil dünyası ürün konseptini oluşturma, aracı geliştirme, üretme, satış ve sonrasındaki işlemlerle ilgileniyor. Bizim işimiz ise klasik araç üreticilerinin

işinin bittiği yerde başlıyor, biz otomobili yeni nesil akıllı cihaza dönüştürüyoruz. Çünkü değişen kullanıcı beklentileri doğrultusunda geçmişte telefonda yaşanan dönüşüm bugün otomotivde yaşanıyor” diye konuştu.

Karakaş, şöyle devam etti: *“Başından itibaren akıllı cihazımızı kullanıcı odaklı, akıllı, empatik, bağlantılı, otonom, paylaşımlı ve elektrikli olarak tanımladık. O nedenle de başından itibaren her türlü tasarımı, ürün geliştirmeyi bu şekilde oluşturduk. İngilizcede ağa bağlı, otonom, paylaşımlı ve elektrikli araçlar için ‘case’ kısaltması kullanılıyor. Ama bu bizim için yeterli değildi. Bunun başına ‘kullanıcı odaklı-user-centric, akıllı-smart ve empatik-emphatic’ kelimelerini de ekledik çünkü bizim yaptığımız, yapacağımız işin farkını bu kavramlar tanımlıyordu. Ortaya İngilizcesi ‘USE-CASE Mobility’ olan bir kavram çıktı ve biz de küresel rekabete hazırlandığımız için biz kavramı TOGG adına ticari marka olarak dünya çapında tescil ettirdik.”*

Gelecek olan talep karşılanabilecek mi?

2023’te TOGG’un yollara çıkması ile birlikte gelecek talebi karşılamak üzere planlı bir şekilde çalışmalarını sürdürdüklerini anlatan Karakaş, “Gemlik tesislerimizde yılda 175 bin adet akıllı cihaz üretebilecek kapasitemiz var. Zaman içinde belli bir plan ve program çerçevesinde gerek ülkemizden, gerekse bir süre sonra ihracata başlayacağımız Avrupa pazarından gelecek talebi sağlıklı bir şekilde karşılamak üzere çalışıyoruz” ifadelerini kullandı.

Öte yandan temeli 18 Temmuz 2020 tarihinde atılan TOGG Gemlik Tesisi’nde planlar doğrultusunda deneme üretimi başladı (Milliyet, Erişim,30.08.2022)

6. METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın metodolojisi açıklanmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın hedefleri, türü, kapsamı, kısıtları, veri toplama yöntemi ve aracı, analiz tekniği ve bulgulara yer verilip anket sonuçlarının tabilasyonu çıkarılmakta ve grafiğe dönüştürülmektedir.

6.1. Araştırmanın Hedefleri

Porter (1990)'ın Elmas Modeli, bir ülkedeki çeşitli sektörlerin başarısını belirleyen faktörlerin analizi için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda, amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Elmas modeli, dört ana faktör ve iki destekleyici faktörü içermektedir. Ana faktörler girdi (faktör) koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ile işletme stratejisi, yapısı ve rekabetidir. Destekleyici faktörler ise şans ve devlettir.

Bu amaç doğrultusunda belirlenen araştırma hedefleri aşağıdaki gibidir:

1. Türkiye'deki otomotiv sektörüne ilişkin girdi (faktör) koşullarının TOGG projesinin rekabet gücü ile ilişkisinin incelenmesi.
2. Türkiye'deki otomotiv sektörüne ilişkin talep koşullarının TOGG projesinin rekabet gücü ile ilişkisinin incelenmesi.
3. Türkiye'deki otomotiv sektörüne ilişkin ilgili ve destekleyici endüstriler koşullarının TOGG projesinin rekabet gücü ile ilişkisinin incelenmesi.
4. Türkiye'deki otomotiv sektörüne ilişkin işletme stratejisi, yapısı ve rekabet faktör koşullarının TOGG projesinin rekabet gücü ile ilişkisinin incelenmesi.
5. Türkiye'deki otomotiv sektörüne ilişkin destekleyici faktör (devlet desteği) koşullarının TOGG projesinin rekabet gücü ile ilişkisinin incelenmesi.

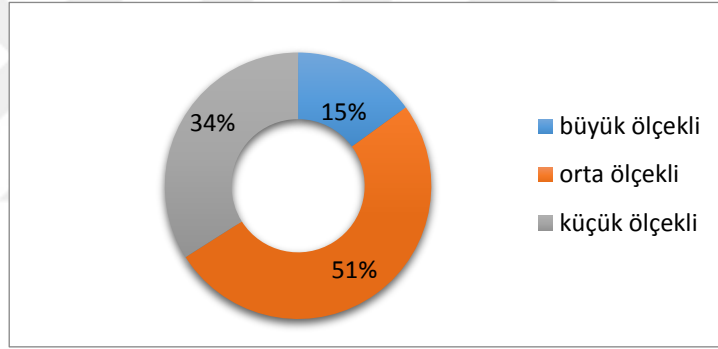
6.2. Araştırmanın Türü

Araştırma türü Türkiye otomotiv endüstrisi paydaşlarının TOGG projesine yönelik değerlendirmelerinin, düşüncelerinin bir fotoğrafını çekmeye yönelik tanımlayıcı bir araştırmadır.

6.3. Araştırmanın Kapsamı-Ana Kütle, Örneklem, Süre ve Yer

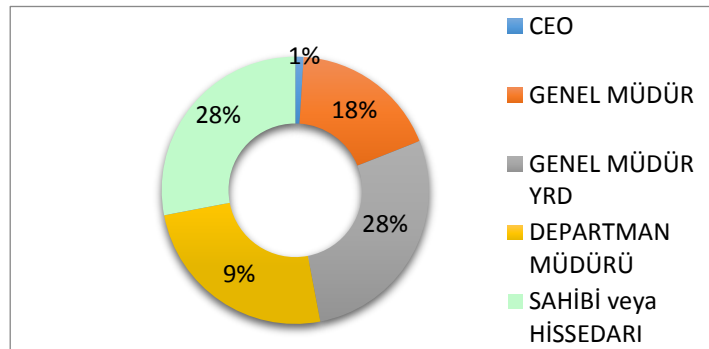
Araştırmanın ana kütle/evreni otomotiv sektöründe yer alan tüm paydaşları kapsamaktadır. Bu çerçevede, üretici şirketler, pazarlama şirketleri, yan sanayiler, otomotiv distribütörleri ve otomotiv teknik servisleri nezdinde anket yapılmıştır.

Araştırmada rastlantısal olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanmıştır. Bu kapsamda araştırmaya 100 farklı firmadan katılımcı dâhil olmuştur. Bu katılımcıların %15'i büyük ölçekli, %51'i orta ölçekli, %34'ü küçük ölçeklidir (Şekil 6.1).



Şekil 6.1: Katılımcıların Mensubu Olduğu Firmaların Otomotiv Pazarındaki Hacimleri

Ankete %28 oranlarıyla şirket sahibi ya da hissedarı, aynı oranda %28 pay ile genel müdür yardımcıları, %18 pay ile genel müdürler %9 pay ile departman müdürleri ve %1 oranında da CEO lar katılım göstermişlerdir (Şekil 6.2).



Şekil 6.2: Katılımcıların Şirketteki Pozisyonları

Türkiye genelinde Nisan-Mayıs –Haziran 2022 tarihleri arasında veri toplanmıştır.

6.4. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Araştırmanın kısıtlılıkları; zaman ve bütçe kısıtlılığı sebebi ile araştırma kapsamında toplam 100 örnekleme ulaşılmıştır. 100 işletme temsilcisinin araştırmaya katılmış olmasıyla araştırmanın sonuçlarının otomotiv endüstrisini temsil edebileceği değerlendirilmektedir. Ancak yine de bu örnekleme büyüklüğünün sonuçların genellenebilirliği konusunda kısıtlılık yarattığı söylenebilir.

6.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu çalışmada birincil veri toplama tekniği olarak, telefonla anket yöntemine başvurulmuştur. Ankette sorulan sorular Porter Elmas Modeli'nin temel ve alt faktörlerini yansıtacaktır. Anket soruları, ilgili kişinin sektör hakkında fikir ve görüşlerini aktarması ve derecelendirmesi istenecektir. Ankette Elmas Modeline göre beş ana başlıkta hazırlanan 81 soru yöneltilmiş ve beşli likert ölçeği uygulanmıştır. Görüşlerin alınmasında 5'li Likert tipi ölçek (avantajı çok yüksek- avantajı yüksek- ne avantajlı ne avantajlı- avantajı düşük- avantajı çok düşük) kullanılacaktır (Bakınız Çizelge 6.1).

Anket soruları; Manjeet Kharub Rajiv Sharma, Corinna Dögl, Dirk Holtbrügge and Tassilo Schuster ve Prof. Dr. Heike Proff; Dominik Kilian M.Sc çalışmalarından uyarlanmıştır.

Girdi koşulları için 24 soru, talep koşulları 14 soru, İlgili ve Destekleyici Endüstriler 14 soru, Firma Yapısı, Stratejisi, Yapısı ve İç Pazarda Rekabet 10 soru, devlet faktörü ve ulusal kültür 18 soru olarak toplam 80 soru bulunmaktadır. 81. Soru olarak katılımcıların TOGG projesinin rekabet gücüne dair fikrini kapsayan genel bir soru bulunmaktadır. Katılımcının firmadaki pozisyonu, firmanın ölçeğini içeren iki adet demografik soru sorulmuştur.

Araştırmanın soruları aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 6.1: Anket Soruları

Uluslar Rekabetçilik Boyutları		Soru İfadeleri	
Girdi Koşulları	Elektrikli otomotiv endüstrisi için ülkedeki temel girdi koşulları;	Doğal kaynaklar (yer altı ve yer üstü zenginlikleri, ham madde ve yarı mamullerin bolluğu, kalitesi, erişilebilirliği ve maliyeti)	1.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki doğal kaynakların (maden, hammadde, enerji kaynakları) rezervi ve kalitesi
			2.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki doğal kaynaklara (maden, hammadde, enerji kaynakları) yaygın ve kolay erişim
			3.Türkiye’nin pazarlara ve kaynaklara yakınlığı bakımından konumu
			4.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’de üretilen işlenmiş hammadde ve yarı mamullerin (çelik, plastik parçalar, elektronik, batarya, elektrik motoru vb.) yeterliliği ve erişilebilirliği
			5.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’de üretilen işlenmiş hammadde ve yarı mamullerin kalitesi
			6.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’de üretilen işlenmiş hammadde ve yarı mamullerin maliyeti
		Vasıfsız işgücü	7.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki vasıfsız ve yarı vasıflı işgücünün sayı ve beceri anlamında yeterliliği
			8.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki vasıfsız ve yarı vasıflı işgücünün maliyeti
	Sermaye kaynakları	9.Türkiye’deki borç ve yatırım sermayesi kaynaklarının maliyeti	
		10.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’ye doğrudan yabancı yatırımların durumu	
	Elektrikli otomotiv girişimi için ülkedeki ileri girdi koşulları;	Vasıflı işgücü	11.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki mühendis, araştırmacı, bilim insanı gibi vasıflı işgücünün sayısı ve yetenek bakımından yeterliliği
			12.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki vasıflı işgücünün maliyeti
		Bilgi kaynakları	13.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki üniversiteler, araştırma kuruluşları tarafından bilimsel bilgi birikimi
			14.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki endüstri, üniversiteler ve araştırma kuruluşları tarafından teknik/teknolojik bilgi birikimi
			15.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki üniversiteler, pazar araştırma kuruluşları, hazır veri tabanları ve ticari birlikler tarafından pazarlama bilgi birikimi
			16.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki üretim ve işleme teknolojisi

Çizelge 6.1: (Devamı) Anket Soruları

Uluslar Rekabetçilik Boyutları		Soru İfadeleri	
		Fikri mülkiyet hakları	17.Elektrikli otomotiv endüstrisindeki fikri mülkiyet hakları ve patentlerin sıkı korunması durumu
		Altyapı	18.İçten yanmalı motorlu otomotiv endüstrisi de dâhil olmak üzere elektrikli otomotiv üretimi için Türkiye’deki toplam kurulu ve yeni kapasite potansiyeli
			19.Ülkedeki endüstriyel taşımacılık altyapısı (maliyet ve yeterlilik bakımından genel anlamda değerlendiriniz)
			20.Ülkedeki dijital tabanlı iletişim altyapısı (maliyet ve yeterlilik bakımından genel anlamda değerlendiriniz)
			21.Ülkedeki finans ve fon transferi sistemi (maliyet ve yeterlilik bakımından genel anlamda değerlendiriniz)
			22.Ülkedeki Sağlık sistemi (maliyet ve yeterlilik bakımından genel anlamda değerlendiriniz)
			23.Yaşam kalitesi ve ülkede yaşamın yabancılar için çekiciliği
			24.Ülkedeki elektrikli otomotiv şarj altyapısı
Talep Koşulları	Elektrikli otomotiv endüstrisi için pazar hacmi koşulları ;	Pazarın segment yapısı	1.İç pazardaki talebin farklı elektrikli otomotiv modellerine göre bölünme durumu (hibrit, şarjlı hibrit ve tam elektrikli binek ve elektrikli hafif ticari)
			2.İç pazardaki farklı elektrikli otomotiv talep segmentlerinin kendi içinde büyüklük durumu
		Talepkâr ve gelişmiş alıcılar	3.İç pazardaki elektrikli otomotiv alıcılarının üreticiler üzerinde fiyat, kalite ve yenilik baskısı
		İç talebin büyüklüğü	4.Elektrikli otomotiv endüstrisinde iç talebin toplam büyüklüğü
		İç talebin büyüme eğilimi	5.Elektrikli otomotiv endüstrisinde iç talebin büyüme eğilimi
		Talebin uluslararasılaşması	6.Elektrikli otomotiv endüstrisinde Türkiye’nin ihracat potansiyeli
		Elektrikli otomotiv fiyatlarının talebe etkisi	7.Türkiye’deki elektrikli otomotiv fiyatlarının talebe etkisi

Çizelge 6.1: (Devamı) Anket Soruları

Ulusal Rekabetçilik Boyutları		Soru İfadeleri		
		Petrol fiyatları ve elektrikli otomotiv talebi ilişkisi	8.Türkiye’deki petrol fiyatlarının elektrikli otomotiv talebine yönelik yarattığı potansiyel	
		Marka değeri	9.Yerli elektrikli otomotiv endüstrisinin marka değeri	
	Elektrikli otomotiv endüstrisi için pazar gelişkinliği koşulları;	Dağıtım kanalı	10.Elektrikli otomotiv endüstrisi için yurt içi dağıtım (satış ve teslim) olanakları	
			11Elektrikli otomotiv endüstrisi için yurt içi satış sonrası hizmet (garanti, bakım, tamir vb.) ağı kurma olanağı	
			12.Elektrikli otomotiv endüstrisinde yurt dışında ürün dağıtım (satış ve teslim) olanakları	
			13.Elektrikli otomotiv endüstrisinde Yurt dışında satış sonrası hizmet (garanti, bakım, tamir vb.) ağı kurma olanağı	
		Talebin üzerindeki bürokrasi ve kontrol baskısı	14.Elektrikli otomotiv ürünleri için iç talebe ilişkin yasal ve vergisel düzenlemelerin baskısı	
	<i>İlgili ve Destekleyici Endüstriler</i>	Elektrikli otomotiv endüstrisi için sektördeki ilgili firmaların koşulları;	Teknoloji seviyesi	1.Elektrikli otomotiv endüstriyle ilgili endüstri olarak içten yanmalı motorlu otomobil, kamyon ve iş makinası üretiminde faaliyet gösteren yerli firmalarının teknoloji seviyesi
			Değer zinciri faaliyetlerinde ortaklık	2.Yerli ilgili endüstriler ile elektrikli otomotiv üretimi endüstrisi arasında ortaklaşa teknoloji geliştirme olanakları
				3.Yerli ilgili endüstriler ile elektrikli otomotiv endüstrisi arasında ortaklaşa üretim olanakları
4.Yerli ilgili endüstriler ile elektrikli otomotiv endüstrisi arasında ortaklaşa dağıtım ve satış sonrası hizmet ağı olanakları				
5.Yerli ilgili endüstriler ile elektrikli otomotiv endüstrisi arasında ortaklaşa pazarlama olanakları				
Elektrikli otomotiv endüstrisi için destekleyici endüstrilerin koşulları;		Tedarik kalitesi	6.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan (batarya, elektrik motoru, yazılım, çelik, plastik parça, boya, elektronik vb.) yerli firmaların ürün kalite seviyesi	
			7.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan yerli firmaların fiyat avantajı	
			8.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan yerli firmaların tedarik süreci hızı	
		AR-GE yatırımları	9.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan yerli firmaların kendi bünyesindeki AR-GE yatırımları	

Çizelge 6.1: (Devamı) Anket Soruları

Uluslar Rekabetçilik Boyutları		Soru İfadeleri	
		Teknoloji yükseltme ve yenilikçilik	10.Yerel tedarikçiler ile kurulacak uzun süreli ilişkilerin elektrikli otomotiv endüstrisine teknoloji yükseltme ve inovasyon sağlama potansiyeli
		AR-GE enstitüleri ile ilişkiler	11.Yerel tedarikçilerin üniversiteler ve AR-GE kuruluşları ile yatırım ilişkilerinin durumu
		Tedarikçilerin büyüklüğü ve uluslararası konumu	12.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan yerli firmaların büyüklüğü ve uluslararası pazar konumu
		Pazarlama desteği	13.Yerel tedarikçi firmaların elektrikli otomotiv endüstrisine sunabileceği pazarlama desteği olanakları
		Ortak çözümler geliştirme	14.Yerel tedarikçi firmalar ile elektrikli otomotiv endüstrisi arasında bilgi paylaşımı ve ortak sorun çözme potansiyeli
Firma Yapısı, Stratejisi, Yapısı ve İç Pazarda Rekabet	Elektrikli otomotiv endüstrisi için iç pazarda rekabet;	İnovasyonu destekleme	1.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin inovasyonu destekleme yaklaşımı
		Pazarlamada yenilikçilik seviyesi	2.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin pazarlamada yenilikçilik yaklaşımı
		Kapasite kullanımı	3.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin kapasite doldurma potansiyeli
		Ölçek ekonomisi	4.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin kitlesel üretim adetlerine ulaşma potansiyeli
		Rekabetin canlılığı ve yoğunluğu	5.Türkiye pazarındaki elektrikli otomotiv endüstrisindeki rekabetin canlılığı ve yoğunluğu
		Prestij endüstrisi olma ve nitelikli insan kaynağı çekme durumu	6.Türkiye’de elektrikli otomotiv endüstrisinin prestij endüstrisi olma ve nitelikli insan kaynağı çekme durumu
		Coğrafi odaklanma	7.Türkiye pazarındaki rakip elektrikli otomotiv endüstrisinin belirli şehir ve bölgelerde toplanması durumu
	Elektrikli otomotiv endüstrisi için firma yapısı ve stratejisi;	Kurumsal yönetim uygulamalarının seviyesi	8.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarının seviyesi
		Sahiplik yapısı	9.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin sahiplik yapısının yüksek kâr arayışını ön plana çıkararak pazarda rekabeti teşvik durumu
		Küresel rekabet odaklılık	10.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin küresel rekabet odaklı olması

Çizelge 6.1: (Devamı) Anket Soruları

Uluslar Rekabetçilik Boyutları		Soru İfadeleri	
Devlet Faktörü ve Ulusal Kültür	Elektrikli otomotiv endüstrisi için devlet desteğine ilişkin koşullar ;	Finansal destek sistemi	1.Devletin, ülkedeki elektrikli otomotiv endüstrisine doğrudan yatırım desteği 2.Devletin, ülkedeki elektrikli otomotiv endüstrisine yönelik vergi muafiyetleri 3.Devletin, ülkedeki elektrikli otomotiv endüstrisine yönelik girişimlere kredi ve sübvansiyon destek seviyesi 4.Devletin, elektrikli otomotiv alımı gerçekleştirerek endüstriye desteği 5.Devletin, Türkiye'deki hane halkı ve işletmelerin elektrikli otomotiv alımına destek seviyesi
		Rekabet mevzuatı	6.Devletin, elektrikli otomotiv endüstrisinde tekel oluşumların önüne geçmek ve rekabeti teşvik için çeşitli standartlar geliştirme seviyesi
		Çevre mevzuatı	7.Yenilikçiliği ve rekabetçiliği gerekli kılan sıkı bir çevre mevzuatının varlığı
		İşçi hakları	8.Yenilikçiliği ve rekabetçiliği gerekli kılan sıkı bir işçi hakları mevzuatı
		Ar-Ge desteği	9.Devletin, elektrikli otomotiv endüstrisine AR-GE desteği seviyesi
	Devletin üretim faktörleri altyapısını geliştirme çabaları	Devletin üretim faktörleri altyapısını geliştirme çabaları	10.Devletin, milli eğitim ve elektrikli otomotiv üretimi ile ilgili yükseköğrenim kalitesini geliştirme seviyesi
			11.Devletin, elektrikli otomotiv üretimi ile ilgili bilim ve teknoloji altyapısını geliştirme çabalarının seviyesi
			11.Devletin, elektrikli otomotiv endüstrisine yönelik bireysel ve kurumsal sermaye yatırımını destekleme çabalarının seviyesi
	Uluslararasılaşmaya destek	12.Devletin, elektrikli otomotiv endüstrisini uluslararasılaşmaya teşvik seviyesi	
	Sanayi arazisi tahsisi	13.Devletin elektrikli otomotiv endüstrisi için sanayi arazisi tahsisi	
	Elektrikli otomotiv endüstrisi için ulusal kültüre ilişkin koşullar ;	Ulusal kültürün etkisi	14.Türk Kültürü'nün belirsizlikten kaçınma eğiliminin yeni fikirlere açıklığı sınırlandırması seviyesi
			15.Türk Kültürü'nün bireysel rekabet yerine dayanışmayı öncelemesinin yenilikçiliği sınırlandırması seviyesi
		Çalışma iklimi	16.Türkiye'deki işletmelerin değişen pazar ve iş koşullarına karşı algılarının açıklığı
17.Türkiye'deki işletmelerin değişen pazar ve iş koşullarına uyum için dönüşüm becerisi			
Resmi ve gayri resmi kurallar	18.Genel bürokratik süreçlerde ve devlet desteği almada bürokratik engellerin durumu		

6.6. Analiz Tekniği

Araştırma sorusunun tanımlayıcı doğası gereği kapalı uçlu anket sorularından elde edilen veriler ortalama % gibi temel istatistikler kullanılmıştır. Araştırmacı elde edilen istatistiki verileri geçmiş araştırmalardan elde edilen sonuçlar ve kendi mantıksal yorumlaması çerçevesinde nitel bir analize tabii tutmuştur.

6.7. Bulgular

Sonuçlar ve değerlendirmeler; bölümler itibariyle sorular, alınan yanıtların toplu halde izelge halinde sunulması ve çizelgenin grafiğe dönüştürülerek yorumunun yapılması şeklinde format uygulanmıştır.

6.7.1. Girdi Koşulları

Girdi koşullarının uluslararası rekabetçiliği, izelge 6.2 birinci bölüm de yer alan 24 soru ile araştırılmıştır.

Çizelge 6.2: Anket Formu-Birinci Bölüm

Doğal kaynaklar (yer altı ve yer üstü zenginlikleri, ham madde ve yarı mamullerin bolluğu, kalitesi, erişilebilirliği ve maliyeti)	1.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye'deki doğal kaynakların (maden, hammadde, enerji kaynakları) rezervi ve kalitesi
	2.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye'deki doğal kaynaklara (maden, hammadde, enerji kaynakları) yaygın ve kolay erişim
	3.Türkiye'nin pazarlara ve kaynaklara yakınlığı bakımından konumu
	4.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye'de üretilen işlenmiş hammadde ve yarı mamullerin (elik, plastik parçalar, elektronik, batarya, elektrik motoru vb.) yeterliliği ve erişilebilirliği
	5.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye'de üretilen işlenmiş hammadde ve yarı mamullerin kalitesi
	6.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye'de üretilen işlenmiş hammadde ve yarı mamullerin maliyeti
Vasıfsız işgücü	7.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye'deki vasıfsız ve yarı vasıflı işgücünün sayı ve beceri anlamında yeterliliği
	8.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye'deki vasıfsız ve yarı vasıflı işgücünün maliyeti

Çizelge 6.2: (Devamı) Anket Formu-Birinci Bölüm

Sermaye kaynakları	9.Türkiye’deki borç ve yatırım sermayesi kaynaklarının maliyeti
	10.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’ye doğrudan yabancı yatırımların durumu
Vasıflı işgücü	11.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki mühendis, araştırmacı, bilim insanı gibi vasıflı işgücünün sayısı ve yetenek bakımından yeterliliği
	12.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki vasıflı işgücünün maliyeti
Bilgi kaynakları	13.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki üniversiteler, araştırma kuruluşları tarafından bilimsel bilgi birikimi
	14.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki endüstri, üniversiteler ve araştırma kuruluşları tarafından teknik/teknolojik bilgi birikimi
	15.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki üniversiteler, pazar araştırma kuruluşları, hazır veri tabanları ve ticari birlikler tarafından pazarlama bilgi birikimi
	16.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki üretim ve işleme teknolojisi
Fikri mülkiyet hakları	17.Elektrikli otomotiv endüstrisindeki fikri mülkiyet hakları ve patentlerin sıkı korunması durumu
Altyapı	18.İçten yanmalı motorlu otomotiv endüstrisi de dâhil olmak üzere elektrikli otomotiv üretimi için Türkiye’deki toplam kurulu ve yeni kapasite potansiyeli
	19.Ülkedeki endüstriyel taşımacılık altyapısı (maliyet ve yeterlilik bakımından genel anlamda değerlendiriniz)
	20.Ülkedeki dijital tabanlı iletişim altyapısı (maliyet ve yeterlilik bakımından genel anlamda değerlendiriniz)
	21.Ülkedeki finans ve fon transferi sistemi (maliyet ve yeterlilik bakımından genel anlamda değerlendiriniz)
	22.Ülkedeki Sağlık sistemi (maliyet ve yeterlilik bakımından genel anlamda değerlendiriniz)
	23.Yaşam kalitesi ve ülkede yaşamın yabancılar için çekiciliği
	24.Ülkedeki elektrikli otomotiv şarj altyapısı

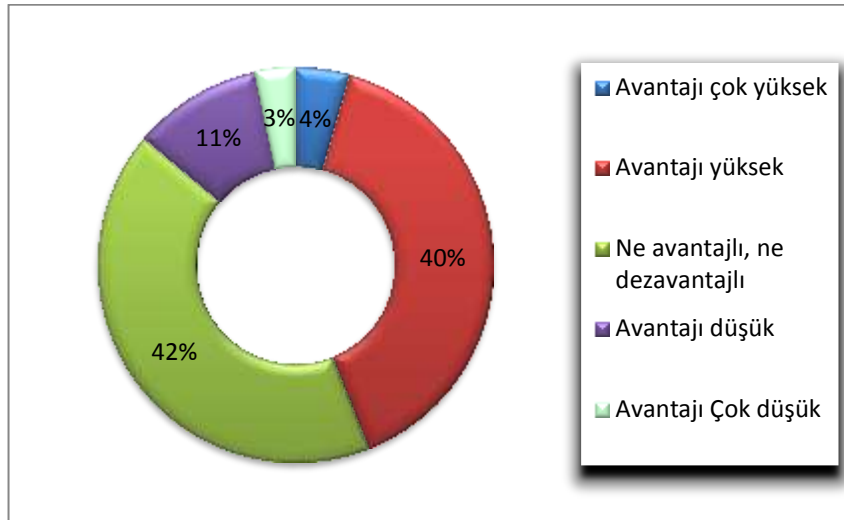
Ankete katılan 100 katılımcının en yüksek payla, %42 oranıyla girdi koşulları bakımından projenin ‘ne avantajlı ne de dezavantajlı’ olduğunu belirtmişlerdir. İkinci

en yüksek oran %40 oranıyla proje ‘yüksek avantajlı’ görülmüştür. Bu bilgilere göre proje girdi koşulları bakımından avantajsız bir konumda değildir. Girdi koşulları bakımından en avantajlı görülen faktörler; 7,8,18,22 ve 24 nolu sorulara konu, yani vasıfsız ve yarı vasıflı iş gücünün bolluğu, maliyeti, toplam kurulu kapasite, sağlık sistemi ve elektrikli otomobil şarj alt yapısı bakımından ‘avantajı yüksek’ bölümde en yüksek oranı alan faktörlerdir (Çizelge 6.3). Çizelgenin genel sonuç sütununun grafiksel görünümü Şekil 6.3’de gösterilmektedir.

Çizelge 6.3: Anket Formu -Birinci Bölüm Sonuçları

GİRDİ KOŞULLARI																										
SORU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	24	%
Avantajı çok yüksek	4	3	4	3	6	2	9	4	3	6	4	2	8	1	6	5	7	2	6	7	3	7	2	2	106	0,04
Avantajı yüksek	17	12	35	37	42	43	45	47	37	42	45	36	44	38	40	40	41	51	38	46	35	50	35	53	949	0,40
Ne avantajlı, ne dezavantajlı	12	49	55	52	44	42	35	41	51	38	39	45	35	53	40	44	42	43	48	36	49	33	50	36	1012	0,42
Avantajı düşük	29	34	5	5	7	12	9	4	9	11	10	14	11	7	12	10	9	3	8	8	10	9	12	5	253	0,11
Avantajı Çok düşük	38	2	1	3	1	1	2	4	0	3	2	3	2	1	2	1	1	1	0	3	3	1	1	4	80	0,03
Örneklemci Sayısı	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	2400	1,00

Çizelge 6.3’de bulunan verilerin görselleştirilmiş hali Şekil 6.3’de sunulmuştur. Buna göre elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki temel ve ileri girdi koşullarının %44 oranında çeşitli seviyelerde avantajlı, %42 oranında ne avantajlı ne de avantajsız, %14 oranında çeşitli seviyelerde dezavantajlı olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.



Şekil 6.3: Girdi Koşulları Anket Sonuç Grafiği

6.6.2. Talep Koşulları

Çizelge 6.4 anket formu ikinci kısımda yer alan 14 soru ile katılımcıların talep koşulları bakımından değerlendirmesi araştırılmıştır.

Çizelge 6.4: Anket Formu-İkinci Bölüm

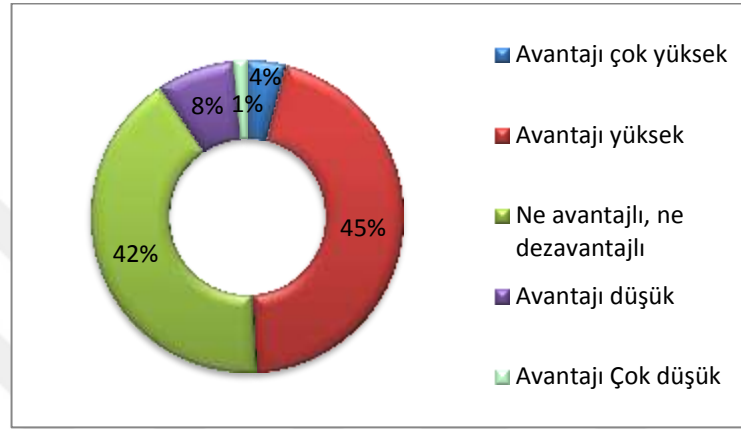
Elektrikli otomotiv endüstrisi için pazar hacmi koşulları ;	Pazarın segment yapısı	1.İç pazardaki talebin farklı elektrikli otomotiv modellerine göre bölünme durumu (hibrit, şarjlı hibrit ve tam elektrikli binek ve elektrikli hafif ticari) 2.İç pazardaki farklı elektrikli otomotiv talep segmentlerinin kendi içinde büyüklük durumu
	Talepkâr ve gelişmiş alıcılar	3.İç pazardaki elektrikli otomotiv alıcılarının üreticiler üzerinde fiyat, kalite ve yenilik baskısı
	İç talebin büyüklüğü	4.Elektrikli otomotiv endüstrisinde iç talebin toplam büyüklüğü
	İç talebin büyüme eğilimi	5.Elektrikli otomotiv endüstrisinde iç talebin büyüme eğilimi
	Talebin uluslararasılaşması	6.Elektrikli otomotiv endüstrisinde Türkiye'nin ihracat potansiyeli
	Elektrikli otomotiv fiyatlarının talebe etkisi	7.Türkiye'deki elektrikli otomotiv fiyatlarının talebe etkisi
	Petrol fiyatları ve elektrikli otomotiv talebi ilişkisi	8.Türkiye'deki petrol fiyatlarının elektrikli otomotiv talebine yönelik yarattığı potansiyel
	Marka değeri	9.Yerli elektrikli otomotiv endüstrisinin marka değeri
Elektrikli otomotiv endüstrisi için pazar gelişkinliği koşulları ;	Dağıtım kanalı	10.Elektrikli otomotiv endüstrisi için yurt içi dağıtım (satış ve teslim) olanakları 11.Elektrikli otomotiv endüstrisi için yurt içi satış sonrası hizmet (garanti, bakım, tamir vb.) ağı kurma olanağı 12.Elektrikli otomotiv endüstrisinde yurt dışında ürün dağıtım (satış ve teslim) olanakları 13.Elektrikli otomotiv endüstrisinde Yurt dışında satış sonrası hizmet (garanti, bakım, tamir vb.) ağı kurma olanağı
	Talebin üzerindeki bürokrasi ve kontrol baskısı	14.Elektrikli otomotiv ürünleri için iç talebe ilişkin yasal ve vergisel düzenlemelerin baskısı

Ankete katılan 100 katılımcının benzer şekilde %45'i talep koşulları bakımından TOGG projesini 'avantajı yüksek' görmüştür. Bu oranı, %42 payla 'ne avantaj ne de dezavantajlı' değerlendirmesi takip etmiştir. Bu değerlendirmenin ortaya koyduğu sonuç en azından olumsuz bir beklenti söz konusu değildir. Zira %1 pay ile 'avantajı çok düşük' değerlendirmesi bir kanıt niteliğindedir. 6,8,9 ve 12 nolu sorular yani ihracat potansiyeli, petrol fiyatlarının yüksekliğinin projeye olumlu katkısı, yerli otomobilin marka değeri ve yurt dışı satış ve teslim olanağı bakımından en olumlu değerlendirmeler yapılmıştır (Çizelg 6.5).

Çizelge 6.5: Anket Formu İkinci Bölüm Sonuçları

SORU	TALEP KOŞULLARI														14	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
Avantajı çok yüksek	3	3	7	5	3	7	2	2	4	2	5	4	4	5	56	0,04
Avantajı yüksek	54	37	43	45	43	48	43	48	49	41	39	48	46	47	631	0,45
Ne avantajlı, ne dezavantajlı	31	52	40	42	45	35	45	43	36	47	44	43	40	38	581	0,42
Avantajı düşük	11	7	8	8	7	7	9	4	11	9	11	4	8	8	112	0,08
Avantajı Çok düşük	1	1	2	0	2	3	1	3	0	1	1	1	2	2	20	0,01
Örnekleme Sayısı	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1400	100%

Çizelge sonuçlarının grafiksel görünümü Şekil 6.4’de gösterilmektedir.



Şekil 6.4:Talep Koşulları Anket Sonuç Grafiği

6.6.3. İlgili Ve Destekleyici Endüstriler

İlgili ve destekleyici endüstriler kapsamında katılımcılara Çizelge 6.6’da Anket formunun üçüncü bölümünde yer alan 14 soru yöneltilmiştir.

Çizelge 6.6: Anket Formu-Üçüncü Bölüm

Elektrikli otomotiv endüstrisi için sektördeki ilgili firmaların koşulları;	Teknoloji seviyesi	1.Elektrikli otomotiv endüstriyle ilgili endüstri olarak içten yanmalı motorlu otomobil, kamyon ve iş makinası üretiminde faaliyet gösteren yerli firmalarının teknoloji seviyesi
	Değer zinciri faaliyetlerinde ortaklık	2.Yerli ilgili endüstriler ile elektrikli otomotiv üretimi endüstrisi arasında ortaklaşa teknoloji geliştirme olanakları
		3.Yerli ilgili endüstriler ile elektrikli otomotiv endüstrisi arasında ortaklaşa üretim olanakları
		4.Yerli ilgili endüstriler ile elektrikli otomotiv endüstrisi arasında ortaklaşa dağıtım ve satış sonrası hizmet ağı olanakları
		5.Yerli ilgili endüstriler ile elektrikli otomotiv endüstrisi arasında ortaklaşa pazarlama olanakları

Çizelge 6.6: (Devamı) Anket Formu-Üçüncü Bölüm

Elektrikli otomotiv endüstrisi için destekleyici endüstrilerin koşulları;	Tedarik kalitesi	6.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan (batarya, elektrik motoru, yazılım, çelik, plastik parça, boya, elektronik vb.) yerli firmaların ürün kalite seviyesi
		7.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan yerli firmaların fiyat avantajı
		8.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan yerli firmaların tedarik süreci hızı
	AR-GE yatırımları	9.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan yerli firmaların kendi bünyesindeki AR-GE yatırımları
	Teknoloji yükseltme ve yenilikçilik	10.Yerel tedarikçiler ile kurulacak uzun süreli ilişkilerin elektrikli otomotiv endüstrisine teknoloji yükseltme ve inovasyon sağlama potansiyeli
	AR-GE enstitüleri ile ilişkiler	11.Yerel tedarikçilerin üniversiteler ve AR-GE kuruluşları ile yatırım ilişkilerinin durumu
	Tedarikçilerin büyüklüğü ve uluslararası konumu	12.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan yerli firmaların büyüklüğü ve uluslararası pazar konumu
	Pazarlama desteği	13.Yerel tedarikçi firmaların elektrikli otomotiv endüstrisine sunabileceği pazarlama desteği olanakları
Ortak çözümler geliştirme	14.Yerel tedarikçi firmalar ile elektrikli otomotiv endüstrisi arasında bilgi paylaşımı ve ortak sorun çözme potansiyeli	

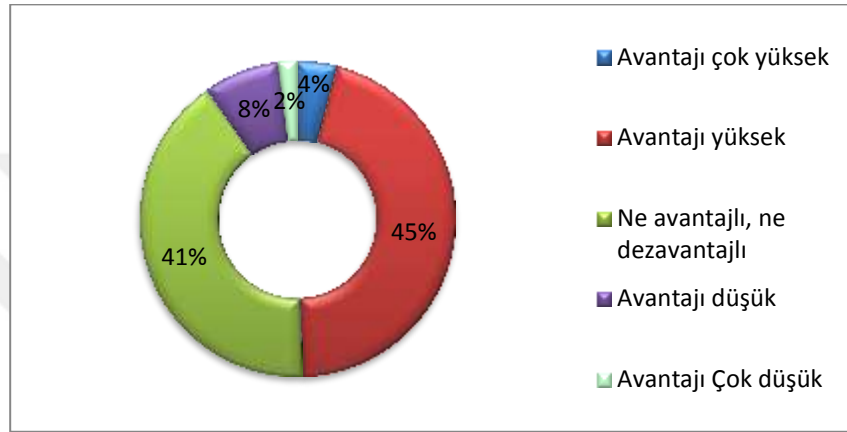
Ankete katılanların, en fazla pay ile %45 ‘i ilgili ve destekleyici endüstriler olarak projenin ‘avantajı yüksek’ olduğunu, %41 nin ise ‘ne avantajlı ne de dezavantajlı’ olarak öngördüğü saptanmıştır. %2 pay ile proje avantajsız yani ‘avantajı çok düşük’ görülmüştür.

İlgili ve destekleyici endüstriler kapsamında 2,5,8,10 ve 12. sorularda yani; yerli endüstrilerin ortaklaşa teknoloji geliştirme olanakları, ortaklaşa pazarlama olanakları, Ar-Ge yatırımları, pazarlama desteği ve elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan yerli firmaların büyüklüğü ve uluslararası pazar konumu bakımından %50 nin üstünde avantajlı değerlendirilmesi yapılmıştır (Çizelge 6.7).

Çizelge 6.7: Anket Formu Üçüncü Bölüm Sonuçları

İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ ENDÜSTRİLER																
SORU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	14	%
Avantajı çok yüksek	4	4	5	2	6	2	4	5	3	3	4	6	2	7	57	0,04
Avantajı yüksek	40	51	38	49	57	38	48	51	37	56	36	51	39	44	635	0,45
Ne avantajlı, ne dezavantajlı	47	38	45	38	30	48	37	35	52	35	47	34	45	41	572	0,41
Avantajı düşük	6	6	9	9	5	11	10	7	7	4	9	7	14	5	109	0,08
Avantajı Çok düşük	3	1	3	2	2	1	1	2	1	2	4	2	0	3	27	0,02
Örnekleme Sayısı	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1400	100%

Şekil 6.5, Çizelge 6.7'nin grafiksel görünümünü yansıtmaktadır.



Şekil 6.5: İlgili ve Destekleyici Endüstriler Anket Sonuç Grafiği

6.6.4. Firma Yapısı, Strateji Ve İç Pazarda Rekabet

Çizelge 6.8'de, Anket formunun dördüncü bölümünde yer alan 10 soru ile katılımcılardan firma yapısı, strateji ve iç pazarda rekabet konusunda projeni uluslararası rekabet şansı araştırılmıştır.

Çizelge 6.8: Anket Formu-Dördüncü Bölüm

Elektrikli otomotiv endüstrisi için iç pazarda rekabet;	İnovasyonu destekleme	1.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin inovasyonu destekleme yaklaşımı
	Pazarlamada yenilikçilik seviyesi	2.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin pazarlamada yenilikçilik yaklaşımı
	Kapasite kullanımı	3.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin kapasite doldurma potansiyeli
	Ölçek ekonomisi	4.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin kitlesel üretim adetlerine ulaşma potansiyeli
	Rekabetin canlılığı ve yoğunluğu	5.Türkiye pazarındaki elektrikli otomotiv endüstrisindeki rekabetin canlılığı ve yoğunluğu

Çizelge 6.8: (Devamı) Anket Formu-Dördüncü Bölüm

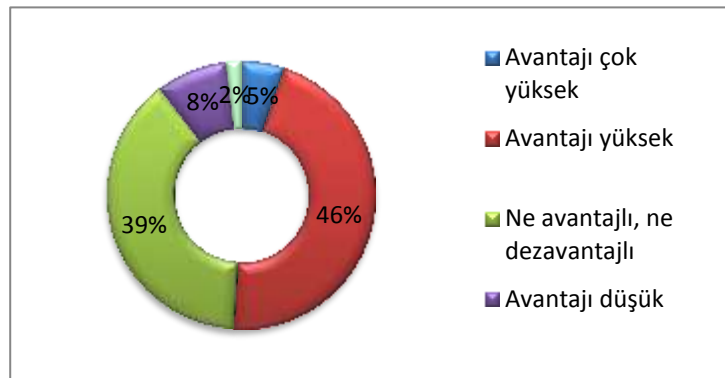
	Prestij endüstrisi olma ve nitelikli insan kaynağı çekme durumu	6. Türkiye’de elektrikli otomotiv endüstrisinin prestij endüstrisi olma ve nitelikli insan kaynağı çekme durumu
	Coğrafi odaklanma	7. Türkiye pazarındaki rakip elektrikli otomotiv endüstrisinin belirli şehir ve bölgelerde toplanması durumu
Elektrikli otomotiv endüstrisi için firma yapısı ve stratejisi;	Kurumsal yönetim uygulamalarının seviyesi	8. Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarının seviyesi
	Sahiplik yapısı	9. Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin sahiplik yapısının yüksek kâr arayışını ön plana çıkararak pazarda rekabeti teşvik durumu
	Küresel rekabet odaklılık	10. Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin küresel rekabet odaklı olması

Ankete katılanların, %46 sı bu açıdan projeyi ‘avantajı yüksek’ bulmuş, %39 oran ile bunu ‘ne avantajlı ne dezavantajlı’ değerlendirmesi izlemiştir. %2 pay ile ‘avantajı çok düşük’ değerlendirmesi yapılmıştır. Bu bölümde de 1 nolu soruya, yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin inovasyonu destekleme yaklaşımı bakımından %50 oranı ile avantajı yüksek değerlendirmesi yapılmıştır (Çizelge 6.9).

Çizelge 6.9: Anket Formu-Dördüncü Bölüm Sonuçları

FİRMA YAPISI, STRATEJİSİ VE İÇ PAZARDA REKABET												
SORU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10	%
Avantajı çok yüksek	1	4	10	6	2	11	6	4	5	3	52	0,05
Avantajı yüksek	50	49	42	49	48	45	36	48	44	47	458	0,46
Ne avantajlı, ne dezavantajlı	37	38	39	40	42	34	38	36	42	40	386	0,39
Avantajı düşük	11	8	5	5	6	7	19	12	6	7	86	0,09
Avantajı Çok düşük	1	1	4	0	2	3	1	0	3	3	18	0,02
Örnekleme Sayısı	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000	100%

Şekil 6.6’da, Çizelge 6.9’un grafiksel görünümü yer almaktadır.



Şekil 6.6: Firma Yapısı, Strateji Ve İç Pazarda Rekabet

6.6.5. Devlet Faktörü ve Ulusal Kültür

Anket çizelgesinin beşinci bölümünde yer alan 18 soru ile devlet faktörü ve ulusal kültür açısından projenin uluslararası rekabet edebilirliği araştırılmıştır (Çizelge 6.10).

Çizelge 6.10: Anket Formu-Beşinci Bölüm

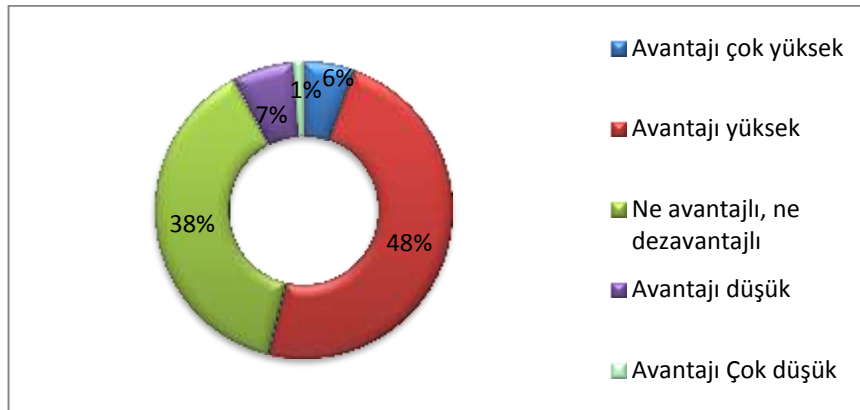
Elektrikli otomotiv endüstrisi için devlet desteğine ilişkin koşullar;		
Finansal destek sistemi	1.Devletin, ülkedeki elektrikli otomotiv endüstrisine doğrudan yatırım desteği	
	2.Devletin, ülkedeki elektrikli otomotiv endüstrisine yönelik vergi muafiyetleri	
	3.Devletin, ülkedeki elektrikli otomotiv endüstrisine yönelik girişimlere kredi ve sübvansiyon destek seviyesi	
	4.Devletin, elektrikli otomotiv alımı gerçekleştirerek endüstriye desteği	
	5.Devletin, Türkiye’deki hane halkı ve işletmelerin elektrikli otomotiv alımına destek seviyesi	
Rekabet mevzuatı	6.Devletin, elektrikli otomotiv endüstrisinde tekel oluşumların önüne geçmek ve rekabeti teşvik için çeşitli standartlar geliştirme seviyesi	
Çevre mevzuatı	7.Yenilikçiliği ve rekabetçiliği gerekli kılan sıkı bir çevre mevzuatının varlığı	
İşçi hakları	8.Yenilikçiliği ve rekabetçiliği gerekli kılan sıkı bir işçi hakları mevzuatı	
Ar-Ge desteği	9.Devletin, elektrikli otomotiv endüstrisine AR-GE desteği seviyesi	
Devletin üretim faktörleri altyapısını geliştirme çabaları	10.Devletin, milli eğitim ve elektrikli otomotiv üretimi ile ilgili yükseköğrenim kalitesini geliştirme seviyesi	
	11.Devletin, elektrikli otomotiv üretimi ile ilgili bilim ve teknoloji altyapısını geliştirme çabalarının seviyesi	
	11.Devletin, elektrikli otomotiv endüstrisine yönelik bireysel ve kurumsal sermaye yatırımını destekleme çabalarının seviyesi	
Uluslararasılaşmaya destek	12.Devletin, elektrikli otomotiv endüstrisini uluslararasılaşmaya teşvik seviyesi	
Sanayi arazisi tahsisi	13.Devletin elektrikli otomotiv endüstrisi için sanayi arazisi tahsisi	
Elektrikli otomotiv	Ulusal kültürün etkisi	14.Türk Kültürü’nün belirsizlikten kaçınma eğiliminin yeni fikirlere açıklığı sınırlandırması seviyesi
		15.Türk Kültürü’nün bireysel rekabet yerine dayanışmayı önçeleme seviyesi
	Çalışma iklimi	16.Türkiye’deki işletmelerin değişen pazar ve iş koşullarına karşı algılarının açıklığı
		17.Türkiye’deki işletmelerin değişen pazar ve iş koşullarına uyum için dönüşüm becerisi
Resmi ve gayri resmi kurallar	18.Genel bürokratik süreçlerde ve devlet desteği almada bürokratik engellerin durumu	

Devlet faktörü ve ulusal kültür bağlamında en yüksek pay olan %48 ile proje avantajı yüksek bulunmuştur. Bunu %38 ile ne avantajlı ne avantajsız değerlendirmesi izlemiştir. %1 lik pay ile de proje avantajı çok düşük görülmüştür.

Çizelge 6.11: Anket Formu-Beşinci Bölüm Sonuçları

DEVLET FAKTÖRÜ VE ULUSAL FAKTÖR																				
SORU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	%
Avantajı çok yüksek	4	8	3	4	4	7	6	3	5	3	4	1	3	7	2	9	8	17	94	0,06
Avantajı yüksek	42	48	40	52	36	45	46	46	48	46	53	44	49	43	50	55	55	65	821	0,48
Ne avantajlı, ne dezavantajlı	43	39	48	32	52	41	36	42	40	45	34	50	38	42	41	25	31	16	652	0,38
Avantajı düşük	9	3	8	11	8	7	11	7	5	5	7	4	9	7	6	8	5	2	113	0,07
Avantajı Çok düşük	2	2	1	1	0	0	1	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	0	20	0,01
Örneklemci Sayısı	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1700	1,00

Değerlendirmeye konu sorular içinde %50 nin üstünde pay ile ‘avantajı yüksek’ ‘değerlendirmesi alan faktörler olarak; 4,11,16,17 ve 18 nolu; Devletin elektrikli otomotiv alımı gerçekleştirerek endüstriye desteği, Devletin, elektrikli otomotiv üretimi ile ilgili bilim ve teknoloji altyapısını geliştirme çabalarının seviyesi, Türkiye’deki işletmelerin değişen pazar ve iş koşullarına karşı algılarının açıklığı ve Türkiye’deki işletmelerin değişen pazar ve iş koşullarına uyum için dönüşüm becerisi ve genel bürokratik süreçlerde ve devlet desteği almada bürokratik engellerin durumu %50 nin üzerinde payla en rekabetçi faktörler olarak sıralanmıştır (Çizelge 6.11).Çizelgenin grafiksel görünümü Şekil 6.7’dir.



Şekil 6.7: Devlet Faktörü ve Ulusal Koşulları Anket Sonuç Grafiği

81. Nolu Soru- Togg’un Rekabet Şansını Nasıl Görüyorsunuz?

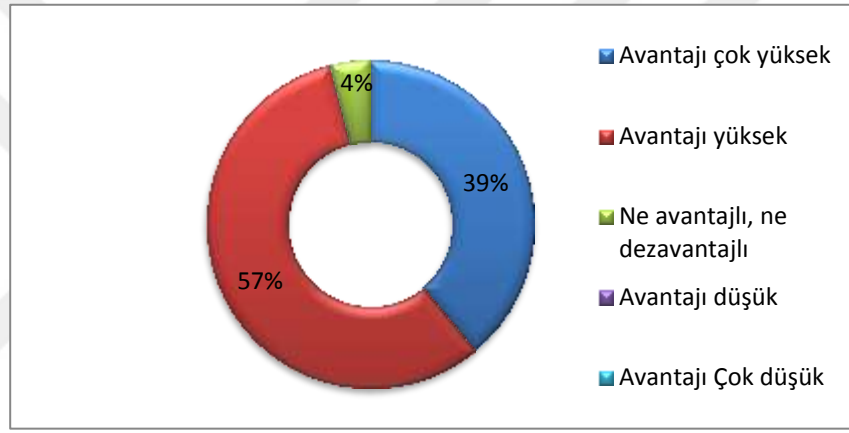
Son bir soru olarak ayrı başlıkta anket katılımcılarına tek bir cevap olarak projenin rekabet şansını nasıl gördükleri sorulmuş, katılımcıların %57’ si “avantajı yüksek”, %39’u “avantajı çok yüksek” ve %4’ü de “ne avantajlı ne avantajsız”

değerlendirmesini yapmıştır. Değerlendirmenin sonuçları Çizelge 6.12’de ve grafik görünümü Şekil 6.8’dedir.

Genel değerlendirmede avantajı düşük ve çok düşük değerlendirmesi yapılmamıştır.

Çizelge 6.12: Anket Formu-81.Soru Sonuçları

TOGG'UN REKABET ŞANSI			
SORU			
1	Avantajı çok yüksek	39	0,39
2	Avantajı yüksek	57	0,57
3	Ne avantajlı, ne dezavantajlı	4	0,04
4	Avantajı düşük	0	0
5	Avantajı Çok düşük	0	0
	Örnekleme Sayısı	100	100%



Şekil 6.8: Projenin Rekabet Şansı Anket Sonuç Grafiği (81. Soru)

Ankete katılanların genel olarak pozitif bir değerlendirmeye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

6.5.6. Genel Sonuç

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi bölüm olarak yapılacaktır. Birinci olarak ilk seksen sorunun toplu sonuçları irdelenmektedir. İkinci olarak 81.soru da ilk 80 soru ile birleştirilip yeni bir değerlendirme yapılmıştır.

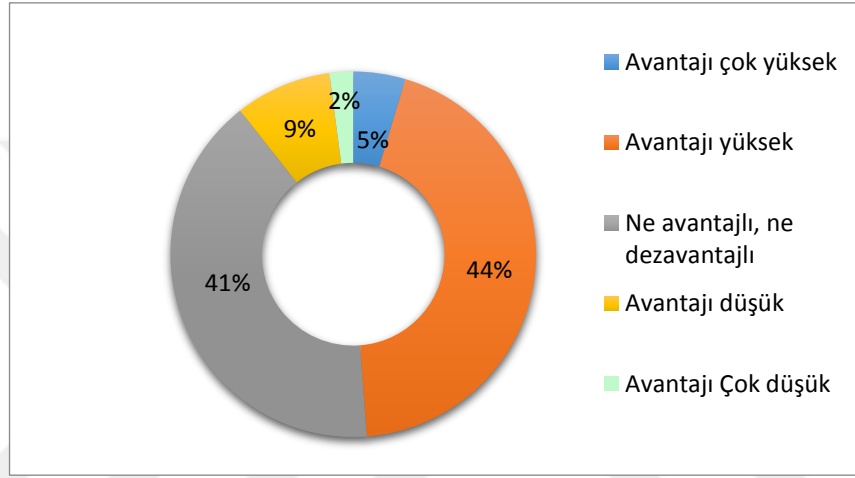
6.5.6.1.Yanıtların toplamının topluca değerlendirilmesi (8000 yanıt)

100 katılımcının verdiği 8000 yanıtın analizinde, aşağıdaki (Çizelge 6.13) yer aldığı gibi değerlendirmelerin; %44 oranıyla projenin “avantajı yüksek”, %40,6 oranıyla “ne avantajlı ne dezavantajlı” ,% 8,5 oranıyla avantajı düşük, % 4,6 oranıyla “avantajı yüksek” ve % 2,1 oranla “avantajı çok düşük” bulunmuştur (Şekil 6.9).

Çizelge 6.13: Anket Formu-80 Sorunun Toplu Sonuçları

	80 Soru		%
1	Avantajı çok yüksek	369	0,046
2	Avantajı yüksek	3536	0,442
3	Ne avantajlı ne dezavantajlı	3246	0,406
4	Avantajı düşük	682	0,085
5	Avantajı çok düşük	167	0,021
	Örnekleme sayısı	8000	1,000

Çizelge 6.13'ün grafiksel görünümü Şekil 6.9'da gösterilmiştir.



Şekil 6.9: Projenin Rekabet Şansı Anket Sonuç Grafiği (8000 Yanıt)

6.5.6.2. Yanıtların toplamının topluca değerlendirilmesi (8100 yanıt)

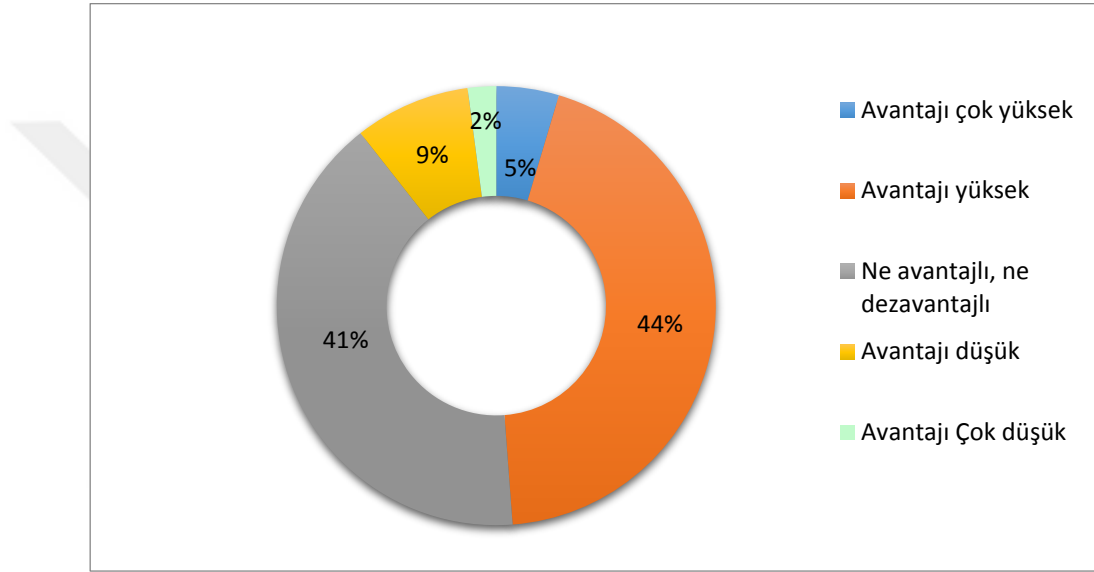
Bu bölümde ayrıntıya girilmeden genel bir değerlendirme olarak 81. soruyla: TOGG'un rekabet şansını nasıl görüyorsunuz? sorusuna verilen yanıtların etkisi de 8000 yanıtla eklenerek bir analiz yapılmıştır:

100 katılımcının verdiği 8100 yanıtın topluca yer aldığı aşağıdaki çizelgeye göre; sırasıyla %44 oranıyla projenin "avantajı yüksek", %40 oranıyla "ne avantajlı ne dezavantajsız", %9 oranıyla "avantajı düşük", %5 oranıyla "avantajı çok yüksek" ve %1 oranıyla "avantajı çok düşük" sonuçları oluşmuştur (Şekil 6.10).

Çizelge 6.14: Anket Formu-81 Sorunun Toplu Sonuçları

	81 Soru		%
1	Avantajı çok yüksek	408	0,050
2	Avantajı yüksek	3593	0,444
3	Ne avantajlı ne dezavantajlı	3250	0,401
4	Avantajı düşük	682	0,084
5	Avantajı çok düşük	167	0,021
	Örnekleme sayısı	8100	1,000

Çizelge 6.14'ün grafiksel görünümü 6.10'dadır



Şekil 6.10: TOGG Projesi Uluslararası Rekabet Gücü Anket Genel Sonuç Grafiği (8100 Yanıt)

Bu sonuçlardan, katılımcıların yarıya yakın ya da yarısı (%49) proje ile ilgili olarak çok pozitif düşünce içindedirler diyebiliriz. Geri kalan bölüm ağırlıklı olarak projenin avantajlı olmadığına bazı dezavantajları bulunduğu küçük bir bölüm de projenin avantajının düşük hatta çok düşük olduğuna inanmaktadır.

Tabilasyon ve grafikler incelendiğinde %0 (binde) bazında farklılık olduğundan sonuç aynı yorum değişmemektedir. Yanıtların % 49 dan fazlası projeyi avantajlı bulurken, %41 e yakın bölümü ne avantajlı ne de dezavantajlı/avantajsız olarak değerlendirmektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde sektörün, Porter faktörlerine dayalı olarak cevapladığı anket sonuçlarının ayrıntılı değerlendirmesi yapılmaktadır. İkinci aşamada konu tartışılıp öneriler yer almaktadır.

7.1. Genel Sonuçlar

Globalleşen ve ticari sınırların kalktığı dünyamızda ülkeler, rekabet güçlerini artırmaya çalışmaktadırlar. Uluslararası rekabet gücü, ülke (makro), sektör ve firma düzeyinde ele alınmaktadır. Rekabet, bir sanayi sektörü açısından, küresel piyasada konumunu muhafaza etme ve iyileştirme için önemlidir. Firma düzeyinde ise, yerli bir firmanın ihracat piyasasında yerli ve yabancı rakiplere üstünlük sağlamasıdır.

Porter'a göre ülkeler elmas faktörlerinin en uygun olduğu sektörler ya da sektör segmentlerinde başarılı olmaya daha yakındır. Porter, bir endüstride veya endüstri bölümünde ulusal rekabet avantajının belirleyicilerini açıklamak için elmas(diamond) terimini kullanmaktadır. Ulusal elmasın dört köşesini: Faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici sektörler ve firma stratejisi, yapı ve rekabet olarak tanımlamaktadır. Destekleyici faktörler olarak da şans ve devletin etkisini belirtmektedir.

Dünya otomotiv sektörü, 4 trilyon dolar ile dünya ekonomisinin yaklaşık %5'ini oluşturan bir ekonomik büyüklüğe sahiptir. Pandemi etkisinin neden olduğu son üç yıldaki üretim kayıplarını bir yana bıraktığımızda Dünya'da her yıl yaklaşık 100 milyon âdete ulaşan araç üretilmektedir. Türkiye otomotiv sektörü, 2006 yılından bu yana ihracatta birinci sıraya yerleşmiştir. Son on yıllık dönemde yıllık ortalama 1 milyon âdetin üstünde araç üretimi gerçekleştirilmektedir. Otomotiv sektörü, demir çelik, plastik, cam, tekstil, elektronik ve petro kimya sektörlerinden tedarikte bulunurken; tarım, savunma, alyapı, inşaat, turizm ve ulaştırma sektörlerine servis yaparak Türkiye ekonomisinin en dinamik oyuncusu olma özelliğine sahiptir.

Otomotiv sektörü için İSO tarafından yaptırılan 1999 SWOT analizinde,” Genel olarak otomotiv sektörünün teknolojik düzey, dış pazarda rekabet gücü ve sektörün yetişmiş insan gücü açısından bir gelişim potansiyeline sahip olduğu belirlenmiştir”.

İSO tarafından 2002 yılında yaptırılan yeni SWOT analizinde;” Otomotiv sektörünün güçlü yanları arasında:

Sanayiinin teknolojik alt yapısı uluslararası düzeydedir. Bazı yeni modellerin türkiye’de üretilmesi daha verimli görülmektedir. Özellikle Avrupa ülkelerine ihracat deneyiminin yüksek oluşu ve dağıtım kanallarının yaygın oluşu. İyi yetişmiş ve rekabetçi insan gücü. Gelecek dönemlerde genç nüfus ve kişi başı araç azlığı nedeniyle yüksek talep potansiyeli olduğu saptanmıştır. Ar-Ge kapsamında yeni model ve teknolojiler için yeterli kaynak ayrılmaması. Üretim ve pazarlama birimleri arasında eşgüdümün tam olarak sağlanamaması. Düşük kapasite kullanımı ve neden olduğu birim yüksek maliyetler. Türkiye’deki yüksek kredi maliyetleri. Türkiye’de yaşanan krizlerin sıklığı. Ulusal strateji eksikliği. Halkın yabancı ürün kullanmaya yönelik eğilimi ve statü olarak öngörülmesi gibi hususlar zayıf yanlar olarak sayılmıştır.

İSO tarafından yaptırılan 2007 SWOT analizinde ise.” Maliyetlerin göreceli olaek Avrupa Birliğine (AB) göre düşüklüğü, AB ile gümrük birliği ve teknik mevzuata uyum hususları güçlü yanlar olarak öne çıkmış; vergi oranı yüksekliği ve bunun neden olduğu talepte yarattığı istikrarsızlık belirtilmiş, özellikle Çin ve Hindistan rekabetinin yaratacağı tehditler olarak sıralanmıştır.

Dr. Koray Gürpınar ve Dr. Mustafa Sandıkçı ‘nın Elmas Modeline göre yapılan araştırma sonuçlarını ele aldıkları çalışmada, “Prof. Dr. Özlem Öz’ün 1999 yılı analizine atıfta bulunularak Otomotiv Sektörünün rekabet gücünün düşük değerlendirmesi yapılmıştır.

Devlet, otomotiv endüstrisinin bu özelliklerini ve Türkiye’nin geçmişten günümüze özelemlerini dikkate alarak Türkiyenin kendi milli otomobilini yapması konusunda uzun erimli bir çalışma içine girerek iş dünyasına çağrıda bulundu ve yoğun çalışmalardan sonra nihayetinde Türkiye’de yerli otomobil üretebilmek için birlikte çalışma kararı alan şirket ve kuruluşlar, Kasım 2017’de TOGG Türkiye’nin Otomobili Girişim Grubu Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin kuruluşunu açıkladı.

TOGG Gemlik Tesisi'nin temeli 18 Temmuz 2020 tarihinde atıldı. Tesisin üst yapı çalışmaları Ocak 2021'de başlatıldı. İlk olarak C-SUV pazara çıkacak TOGG'da, Avrupa normlarında teknik yeterlilik (sertifikasyon) testlerinin tamamlanmasının ardından 2023 yılının ilk çeyreğinin sonunda C segmentindeki doğuştan Elektrikli SUV pazara çıkacak. Ardından yine C segmentindeki Sedan ve Hatchback modelleri üretim sırasına girecek. Takip eden yıllarda B-SUV ve C-MPV'nin de aileye katılmasıyla, aynı DNA'yı taşıyan ve 5 modelden oluşan ürün gamı tamamlanacak. TOGG, 2030'a kadar tek bir platformdan 5 farklı model üretimiyle toplam 1 milyon adet araç üretmeyi planlamış bulunmaktadır. Bu çalışmada, konunun en önemli teorisyenlerinden Porter'ın, "Elmas modeline" göre "TOGG projesinin uluslararası rekabetçiliği", anket yöntemi ile araştırılmıştır.

Beşli likert ölçeğinde yöneltilen 81 soruya katılımcıların yanıtları belirleyici ve destekleyici faktörler itibariyle:

-Girdi Koşulları: Doğal kaynaklar (yer altı ve yer üstü zenginlikleri, ham madde ve yarı mamullerin bolluğu, kalitesi, erişilebilirliği ve maliyeti), vasıfsız işgücü, sermaye kaynakları, vasıflı işgücü, fikri mülkiyet hakkı ve alt yapı konusunda 24 soruya yanıt veren 100 katılımcı; %42 oranında, projenin "ne avantajlı ne avantajsız"lı, %40'ı "avantajı yüksek" olarak yanıtlamış. %4 oranında avantajı yüksek, %8 oranında avantajı çok düşük değerlendirmesi yapılmıştır.,"Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye'deki doğal kaynakların (maden, hammadde, enerji kaynakları) rezervi ve kalitesi" konusundaki soruya 100 katılımcınının 38' i avantajı çok düşük, 29 u avantajı düşük değerlendirmesini yapmıştır.

-Talep Koşulları: Pazarın segment yapısı, alepkâr ve gelişmiş alıcılar, İç talebin büyüklüğü, İç talebin büyüme eğilimi, Talebin uluslararasılaşması, Elektrikli otomotiv fiyatlarının talebe etkisi, Petrol fiyatları ve elektrikli otomotiv talebi ilişkisi, Marka değeri, Dağıtım kanalı, Talebin üzerindeki bürokrasi ve kontrol baskısı konularında dört soru yöneltilmiş, alınan yanıtların; %45 i "Avantajı yüksek", %42 si "ne avantajlı ne avantajsız" şeklindedir. %1 oranında avantajı çok düşük, %4 oranında da avantajı çok yüksek yanıtı verilmiştir.

- İlgili Ve Destekleyici Endüstriler: Teknoloji seviyesi, Değer zinciri faaliyetlerinde ortaklık, Tedarik kalitesi, AR-GE yatırımları, Teknoloji yükseltme ve yenilikçilik, AR-GE enstitüleri ile ilişkiler,. Tedarikçilerin büyüklüğü ve uluslararası konumu,

Pazarlama desteği ve Ortak çözümler geliştirme konusunda oluşturulan on dört soruya verilen yanıtların; %45 'i "avantajı yüksek" ve %41'i "ne avantajlı ne avantajsız" yanıtını vermiştir.%2 payla "avantajı çok düşük" ve %4 payla "avantajı çok yüksek" değerlendirmesi yapılmıştır.

-Firma Yapısı, Strateji Ve İç Pazarda Rekabet: İnovasyonu destekleme, pazarlamada yenilikçilik seviyesi, kapasite kullanımı, ölçek ekonomisi, rekabetin canlılığı ve yoğunluğu, prestij endüstrisi olma ve nitelikli insan kaynağı çekme durumu, coğrafi odaklanma, sahiplik yapısı, küresel rekabet odaklılık konusunda on soruya katılımcıların; %46 sı avantajı yüksek, %39'u ne avantajlı ne avantajsız, %2 si avantajı çok düşük % 5'i avantajı çok yüksek yanıtını vermiştir. "Türkiye'de elektrikli otomotiv endüstrisinin prestij endüstrisi olma ve nitelikli insan kaynağı çekme durumu" sorusu "avantajı düşük" değerlendirmesinde 19 kişiyle en yüksek payı alan kriterdir.

-Devlet Faktörü ve Ulusal Kültür: Finansal destek sistemi rekabet mevzuatı, Çevre mevzuatı, İşçi hakları, Ar-Ge desteği, Devletin üretim faktörleri altyapısını geliştirme çabaları, Uluslararasılaşmaya destek, Sanayi arazisi tahsisi, Ulusal kültürün etkisi, Çalışma iklimi Resmi ve gayri resmi kurallar konusunda 18 soru yöneltilmiş, verilen yanıtların; %48'i avantajı yüksek, %38'i "Ne avantajlı ne avantajsız", %1 "avantajı çok düşük" ve % 6' sı "avantajı çok yüksek" %7' si de "avantajı düşük" yanıtını vermiştir. "Genel bürokratik süreçlerde ve devlet desteği almada bürokratik engellerin durumu" konusunda 100 kişiden 65 'i projenin "avantajını yüksek" görmüştür.

-TOGG'un rekabet şansını nasıl görüyorsunuz? 81. Soru, genel bir soru olarak" TOGG'un rekabet şansını nasıl görüyorsunuz" şeklinde bir soruyla genel bir değerlendirme istenmiştir. Alınan yanıtların % 57'si "avantajı yüksek", %39'u "avantajı çok yüksek", %4'ü "ne avantajlı ne avantajsız" yanıtını vermişlerdir. Bu yanıt, detaya girilmediğinde anket katılımcılarının projeye çok olumlu baktığını, mutlak başarı beklentisi içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Kısaca, net bir başarı şansı öngörülmektedir.

-Toplu Değerlendirme

a) Ankete katılan 100 katılımcının verdiği 8000 yanıt topluca değerlendirildiğinde; %44,2 pay ile projenin "avantajı yüksek", %40,6 oranla "ne avantajlı ne avantajsız",

% 8,5 oranla “avantajı düşük”, % 4,6 oranla “avantajı çok yüksek”, %2,1 oranla da “avantajı çok düşük” değerlendirmesi yapılmıştır.

b) 100 katılımcının 81 soruya verdiği yanıtlar topluca değerlendirildiğinde 8100 yanıtın ; %44,4’ü projenin “avantajını yüksek” bulduğu, %40,1’nin “ne avantajlı ne avantajsız” olarak değerlendirdiği, %8,4 nün “avantajı düşük”, %5 nin “avantajı çok yüksek” ve %2,1 sinin “avantajı çok düşük” olarak değerlendirdiği belirlenmiştir.

100 kişinin 81 parametreye verdiği 8100 yanıtın en yüksek payla (%44) ,projenin “avantajını yüksek” bulması ve %5 nin de “avantajını çok yüksek” değerlendirmesi Türkiyedeki ilgili çevrelerin yarısına yakın bölümünün projenin başarısı konusunda olumlu beklentiler içinde olduğunu göstermektedir. %40 payla “ne avantajlı nede avantajsız” yanıtı da önemli bir orandır ve projenin çok rahat bir ortamda performans ortaya koymasının beklenemeyeceğine işaret etmektedir.

7.2. Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde sektör paydaşlarının verdiği yanıtlar esas alınıp, konu tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca ikinci bir değerlendirme olarak daha sonraki çalışmalar içinde önerilerde bulunulmaktadır.

4.3 nolu başlık kapsamında ele alınan “otomotiv sektörünün rekabet gücü analizler başlığı altında yer verilen ISO araştırmalarında sektörün teknolojik olarak ve kurulu kapasite açısından gelişim potansiyeline sahip olduğu belirtilmekte, yetmişmiş iş gücü bakımından da güçlü bulunmaktadır. Yabancı şirketlerle kurulan ortaklıkların endüstriye rekabet gücü ve ihracat potansiyeli kazandırdığı vurgulanmaktadır. Ancak Özlem Öz araştırmasında (1999); ucuz iş gücüne karşın girdi ve finansman maliyetlerinin yüksekliği ile girdi koşulları bakımından rekabetçilik avantajının ortadan kalktığı saptaması yapılmıştır. Talep koşulları bakımından da yetersizlik vurgulanmış, bağlantılı ve destekleyici sektörler itibariyle rekabetçi bulunmuş, firma yapısı, stratejisi ve rekabet başlığı altında yapılan değerlendirmede özellikle yabancı ortaklıkların kazandırdığı montaj seviyesinin yüksekliğine vurgu yapılmış, otomobile yönelik iç talep sektör için şanstır denilmiş ve hükümetin rolü konusunda yeteri kadar olumlu vurgu yapılmamıştır. Girdi ve finansman maliyetlerindeki artışlar ve Ar-Ge’ye ayrılan fonların yetersizliği sektörün önünde duran handikaplar olarak belirtilmesi gerekir. Ülkedeki ekonomik ve siyasi krizlerin neden olduğu bazı

sorunlara rağmen, aradan geçen yıllardan sonra otomotiv sektörü ihracatta birinci sraya yükselmesi TOGG için önemli bir aşama olarak değerlendirilmelidir.

7.2.1. Pratik İçin Öneriler

Paydaşların bu değerlendirmeleri ışığında projenin başarılı olabilmesi için bazı önerilerde bulunabiliriz:

1-İlk ve ön koşul niteliğindeki şart, bu proje her ne kadar bir özel sektör şirketine ait gibi görünse de Devlet politikasına dönüşmüş durumdadır. Devlet politikaları iktidardan bağımsız devamlılık gerektirir. Eğer iktidar değişikliklerinin olumsuz bakışlara neden olmaz devletin güçlü desteği devam ederse başarı yakalanır.

Çin ve Hindistan rekabetine karşılık Devletin bedelsiz arsa vermesi, elektrikli araçlarda vergi indirimi uygulamalarının hayata geçmesi ve bu konuda Cumhurbaşkanlığının ayrıca yetkilendirilmesi, belli ki yakın gelecekte piyasaya çıkması beklenen TOGG için doping niteliğinde devlet katkıları olmaktadır.

2-Piyasada birinci el otomobil kıtlığı mevcut. Birinci el ve ikinci el fiyatları fahiş rakamlara ulaştı. Ayrıca petrol ürünlerine gelen zamlar benzinli ya da mazotlu otomobil kullanımında sürücüleri fazlasıyla zorlamaktadır. Piyasadaki bu olumsuz tablo ve özellikle basında çıkan TOGG'un 700.000-800.000 TL bandında satışa sunulacağı haberleri gerçeğe dönüşürse ve talebe cevap verebilecek tedarik planlaması yapılmışsa TOG'un reket şansı yüksek olacaktır.

3-Elektrikli araçların şarj sistemleri üç şekilde olabilmektedir.

Elektrikli araçlık şarjı 3 yöntem ile yapılmaktadır.

- 220v (evimizdeki prizlerde) araçlarımızı şarj edebiliriz. Bunun için kullanacağımız kablo sisteminin bedeli yaklaşık 200\$'dır. Bu sistem ile aracınızı priz bulunan her yerde şarj edebilirsiniz. Ortalama bir elektrikli aracın şarjı 18-20 saat arasında sürmektedir.

-A/C denilen 3fazlı şarj sistemi genelde elektrikli araçlarla birlikte müşteriye verilir. Bu sistemi otoparkınıza, iş yerinize kurabilir, elektrik hattını kendi sigortanıza bağlatarak ödeme kısmını da kolaylıkla halledebilirsiniz. Bu sistem ortalama 800\$ile1.000\$ arasındadır. Ortalama bir elektrikli aracı 2-3 saat arasında şarj etmektedir.

-D/C denilen diğer adıyla hızlı şarj sistemi mevcuttur. Bu sistemi kurmanız için bölgenin alt yapısının buna uygun olması gerekmektedir. Genellikle sanayi bölgelerinde, benzinliklerde ve alışveriş merkezlerinde bulunmaktadır. Sistemin altyapısı hazır ise kurulum bedeli 3.000\$ ile 6.000\$ dolar arasındadır. Bu sistemde ortalama bir elektrikli araç 30 dakikada %70 civarı şarj olmaktadır. Bataryanın %100 dolması 1 saat civarı sürmektedir.

Elektrikli araçların günümüzde kullanımını kolaylaştırmak için en önemli ihtiyaç şarj istasyonlarının sayısını arttırmak ve araçların şarj sürelerini olabildiğince kısaltmak olacaktır.

Şuan için en hızlı şarj yöntemi D/C hızlı şarjdır. Bu şarj sisteminin alışveriş merkezleri, otoparklar (İSPARK v.b.), Minimum 50 kişi çalışan özel iş yerleri otoparkları, kamu kurumları otoparkları, şehrin merkezi noktaları, okullar, hastaneler, terminaller, en az 50 hanenin yaşadığı siteler ve her mahallenin merkezi noktasında bulunması büyük fayda sağlayacaktır. Aynı şekilde en fazla 300 km aralıklı olarak bütün ülkede şarj istasyonları kurulması şehirler arası ulaşımında elektrikli araçlarla yapılmasına büyük imkan sağlayacaktır. Bu noktada TOGG şirketine bazı görevler düşmektedir:

- 220V şarj sistemi ve A/C şarj sistemi araç satışında ek bedel istenmeden verilmesi,
- TOGG teknik servisi A/C şarj sistemi araç sahibinin talep ettiği noktaya ücretsiz kurmalı ve minimum 6 ay ücretsiz teknik servis vermesi satış şansını çok artırır.
- TOGG kullanıcılarına özel mobil uygulama ve buna entegre araç şarj istasyonları kurulmalıdır. TOGG satın alan kullanıcılar ilk 500 saat araçlarını ülke genelinde ki bu istasyonlarda ücretsiz şarj edebilmelidir. Bu da teşvik sayılır.

Basında yer alan Şirket kaynaklarına daylı son habere göre 25 dakikada %80 doluluk sağlayacak 1500 şarj istasyonunun yapımı hızla tamamlanacaktır.

4-Günümüzde elektrikli araçların en pahalı parçası bataryadır. Batarya ücretleri araç fiyatlarının yaklaşık yarısına bedel olduğu için müşteriler elektrikli araçlara tereddütlü yaklaşmaktadır. Sıfır araç satışında batarya garantisi mümkün olan en uzun süre için verilmelidir. Garanti süresi dolduktan sonra batarya değişim ihtiyacı olur ise müşteriye kolaylık sağlanmalıdır. Yerli batarya fabrikamız kuruldu. Milli batarya üretimi ve mevcut bataryaların ömrünü uzatacak güncellemelerin araçlarda işlenebilmesi ilerisi için kolaylık sağlayacaktır. Sigort şirketleriyle bu konu

görüülüp kasko poliçelerine dahil edilmesi tüm olumsuz değerlendirmeleri boş çıkabilir.

5-Finansal destek sisteminin kurulması başka bir ifade ile finansman şirketleri ile yapılacak işbirliği yoluyla Türkiye vatandaşlarının sıfır araç alımını kolaylaştırmak için çeşitli kredi sistemleri, her aileye alınacak ilk araç için belli oranda indirim, uzun vadeli ödeme sistemleri gibi destekleyici koşulların oluşması çok önemlidir.

6- Mümkün olan bütün kamu araçları ile kamu destekli özel sektör araçlarının TOGG ile değiştirilmesi ayrıca taksilerin de TOGG ile değiştirilmesinin teşviki hem üretici için ilk etapta ek kaynak yaratacak hem de "milli hamle" sloganı altında filizlenen bu projemizin daha çok insana etki etmesi ve araç alımını teşvik etmesi sağlanacaktır.

7-TOGG araçlarının farklı segmentlerde de üretilmesi örneğin; ticari versiyonu, standart paket (ekonomik versiyonu), servis versiyonu ve toplu ulaşımaya uygun versiyonunu hayata geçirilmesi aracın pazarını önemli oranda genişletecektir. Tüketicinin alım gücü yakalanmalıdır.

-TOGG iç piyasada büyük satış hedeflerini başardıktan sonra uluslar arası arenada elini daha da güçlendirecek ve önce komşu ülkeler olmak üzere giderek pazar alanını genişletmesi kuvvetli ihtimal olacaktır.

Sonuç olarak TOGG'un önünde pembe bir tablo olmamakla birlikte çok deneyimli ortak ve yönetici kadrosu ile ve eğer tedarik/lojistik konusunda gerekli organizasyonlar kotarılmışsa ve yukarıda önerilen konularda olumlu gelişmeler yaşanır bu kez Türkiye'nin kendi otomobili gururla yolları süsleyecektir.

7.2.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

TOGG'un markalaşma süreci başladığında ve piyasaya çıktığında markaya yönelik algılar ve markalaşma sürecinin başarısı araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, M.** (2013), “Küresel Rekabet Gücünün Ölçülmesi ve Türkiye Bağlamında Bir Değerlendirme”, *Akademik Bakış Dergisi*, 37, 1-2.
- Akat, Ö.** (2012), “Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi”, Ekin Kitabevi, 8. Baskı. Ankara.
- Akkaya, E.**, (1999), “Marka İmajı Bileşenleri, Otomobil Sektöründe Bir Uygulama”, 4.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı, Hatay.
- Aksoy, Ş.** (2013),”Uluslararası Pazarlama”. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aktan, C. ve Vural, C.**, (2004), “Rekabet gücü ve Türkiye”, TİSK yayını, Rekabet Dizisi: 3, Ankara.
- Aktan, Coşkun Can.** (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”. Çimento İşveren, Temmuz – Ağustos.
- Aktan, C. ve Vural, C.**, (2004), “Rekabet gücü ve Türkiye”, TİSK yayını, Rekabet izisi: 3 Ankara.
- Akyol, A. and Akehurst, G.** (2003). “An Investigation Of Export Performance Variations Related To Corporate Export Market Orientation”, *European Business Review*, 15 (1), 5-19.
- Altay, Bülent ve Gürpınar, Koray,** (2008)Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler ve Bazı Rekabet Gücü Endeksleri: Türk Mobilya Sektörü Üzerinde Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Đ.Đ.B.F. Dergisi (C.X ,S I)
- Alsac, F.** (2010), “Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye için Kümelenme Destek Modeli Önerisi” DPT Uzmanlık Tezleri.
- Astarhoğlu, M.** (2013). “Evaluating The Dynamics Of Export Performance: Moderating Effects of Proximate Environment On Firm Strategies And Export Performance”, Boğaziçi University, Doctoral Thesis.
- Özden, A., Seheri, Ö., Ersan,Ö.**, (2020). Otomotiv Sektörü 2020, A&T Bank-Arap Türk Bankası A.Ş. İstanbul.
- Ayyıldız, H.** (1996), “Küreselleşme sürecinde Türk Cumhuriyetlerinin DünyaPazarlarındaki Genel rekabet Durumu”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 7(24), 39-46
- Azcanlı,** (1995), Türk Otomotiv Sanayiinin Tarihsel Gelişimi, İstanbul, Otomotiv Sanayi Derneği.
- Bakan, S, Akkaya, O, Yalçın, T.** (2019). Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Endeksi: Türkiye Taşımacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2 (2) , 190-203.

- Barney, J.** (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.** (2002). "Gaining and sustaining competitive advantage" (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Barragán, S.** (2005). "Assessing the power of porter's diamond model in the automobile industry in Mexico after ten years of NAFTA". (Research Project, University of Lethbridge Lethbridge, Alberta, Canada).
- Başkılıç, Esra,** (2006) Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücü; Bazı AB ilkeleri Kıyaslaması Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi), Adana.
- Bayraktar, S. K.** (1995). Otomotiv Sektörü, İMKB Resarch Division, İstanbul. Unpublicished Documents.
- Bedir, A.** (2012). Uluslararası Rekabet Gücü Kavramsal Çerçevesinde Türkiye İmalat Sanayii Sektörlerinin Rekabet Etme Biçimleri Ve Uygun Politika Önerisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1) , 171-212
- Berdine, M., Parrish, E., Cassill, N. L., and Oxenham, W.** (2008). "Measuring the competitive
- Berktaş, Halil.** (14 Ekim 2019). "Patika Bağımlılığı". Erişim Tarihi 05 Şubat 2020.
- Bradley, F.** (2005). "International Marketing Strategy" (5.Baskı), Essex: Pearson Education Ltd.
- Brunner, S.** (2006), "Clustering and the Effects of Inward FDI on National Competitiveness Faculty of Economics and Social Sciences Department of conomics Chair of Economics and Social Policy", s:7
- Bulu, M., Eraslan, H. ve Şahin Ö.,** (2004). "Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi" Osmangazi Üniversitesi Kongre Bildirisi,
- Bulu, M., Eraslan, İ.H. ve Kaya, H.** (2006). Türk elektronik sektörünün rekabetçilik analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 49-66.
- CGI,** (2016). "Industry 4.0. Making your business more competitive" Research
- Clancy. P.** (2001) "Industry clusters in Ireland: an aplication of Porter's model of national competitive advatage to three sectors", *European Planning Studies*, 9(1), 7-28.
- Çam, Salim.** (2013). "Otomotiv Sektörü Araştırma Raporu". ProGroup Araştırma Geliştirme Ekibi (PAGE), İstanbul. Erişim Tarihi 15 Ocak 2020.
- Çeştepe, H. ve Tunçel, A.** (2018). Türkiye Demir Çelik Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Analizi, *International Congress on Social Sciences II (INCSOS 2018 Quds) Volume 13/15, Spring 2018*, p. 113-129
- Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası,** (2020), Otomotiv Sektörü Raporu 2020.
- De Haan. J, Voordijk. H, and Joosten. G,** (2002). "Market Strategies and Core Capabilities in the Building Industry". *Construction Management and Economics*. 20, pp.109-118

- Demir, Abdullah** (2020), Türkiye'nin Otomobili'nin Gzft Analizi * Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt: 1 Sayı: 1, Yıl: 2020, s. 24-46
- Demir, Abdullah ve Öz, Ali.** (ty.)“Otomotiv Trendleri Bağlamında Türkiye'nin Otomobili”. Editör: Ali Öz, Teknik Bilimlerde Güncel Yaklaşımlar, Araştırma-İnceleme,
- Demir, Abdullah; Öz, Ali & Gümüş, Metin.** ((2017). “Türkiye’de Yerli Marka Motor ve Otomobil Üretim Sürecinin Değerlendirilmesi”. Doi: 10.26579/jocrest-3.2.4. Journal of Current Researches on Engineering, Science and Technology (JoCREST) 3/2 49-66.
- Douglas, S., and Rhee, D. K.** (1987). "Competitive Strategies in International Markets: Some Generic Types." Working Paper, Graduate School of Business, New York University.
- Duruiz, L. ve Yentürk, N.** (1992) Facing The Challenge: Turkish Otomobile, Steel and Clothing Industries’ Responsesto the Post-Fordist Restrucuring, İstanbul, İletişim Yayınları.
- Dumanlı, R.** (1987), Türkiye’de Otomotiv Sanayiinin Durumu, Yapısal Özellikleri ve Sorunları, 1980, Ankara, DPT.
- Emin, İbrahim Erol., Turgay İnanlı., Ece, D. Erol,** Uluslararası Rekabet
- Engin, Ediz,** (2005). İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD (Yüksek Lisans Tezi), Edirne.
- Erkan, Birol,** (2012) Ülkelerin Karşılaştırmalı İhracat Performanslarının Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Katsayılarıyla Belirlenmesi:Türkiye Suriye Örneği, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 15, 2012
- Gençoğlu, A. Y.** (2013). Ticari Kapitalizmden Sanayi Kapitalizmine: Merkantilizm, Liberalizm ve Marksizm. Toplum Bilimleri Dergisi, 7 (14) : 79-94
- Görener, Ali ve Görener, Ömer.** (2012). “Türk Otomotiv Sektörünün Ülke Ekonomisine Katkıları Ve Geleceğe Yönelik Sektörel Beklentiler”. Journal of Yasar University 3/10 1213-1232.
- Gökmenoğlu, Seyit M.- Akal, Mustafa - Altunışık, Remzi.** (2012). Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerđne Değerlendirmeler, Rekabet Dergisi 13(4): 3-43
- Gözgör, G.** (2016). Türkiye Ekonomisinin Rekabetçiliği: Gümrük Birliği Sonrası Dönem İçin Ampiri Bir Değerlendirme. Siyasal Bilgiler Fakóltesi Dergisi (İSMUS), I/2 (2016), s. 13-34
- Gürpınar, K, ve Sandıkçı, M .** (2008). Uluslararası rekabetçilik analizinde Michael E. Porter’ın Elmas Modeli yaklaşımı: Türkiye’deki bazı endüstrilerdeki uygulanabilirliğinin ve sonuçlarının araştırılması, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8 (15) , 105-125.
- Grant, R. M.** (1991). “Porter’s competitive advantage of nations: an assessment”. Strategic Management Journal, 12(7), 535-548.
- Grant, R. M.** (2002). “Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques and applications” (4th Ed.). Oxford: Blackwell Publishers. Grant, R. M. (1991).

- Gulati, R., Nohria, N., and Zaheer, A.** (2001). "Strategic networks". *Strategic Management Journal*, 21, 203–215.
- Gürpınar, K.- Sandıkçı, M.** (2008), "Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'in Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması", *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18, 106-125.
- Haanes. K., and Fjeilstad, O.** (2000). "The strategic link between competition and competencies". In Sanchez R., and Heene, A., *Implementing competence-based strategies*. JAI Press Inc.
- Hamamcı, Duygu Pınar. P.,** (2010). atika Bağımlılığı: Patent ve Patika Bağımlılığı İlişkisi. Tez (Yüksek Lisans), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Hinloopen, Jeroen,,** (2004), "P-P plots and the Harmonic Mass indeks:an application to comparative advantage", 30 July 2004 Seminar at the University of Adelaide, Australia.
- Hinloopen, Jeroen,** (2001), "On the empirical distribution of the Balassa Index", *Review of World Economics*, Vol:137, No:1.
- Jasson, E. M. V.** (2009). "A Study Of Argentine Competitiveness: An Extension Of Porter's Diamond Model", York University, Doctoral Dissertation.
- Jin, B., and Moon, H. C.** (2006)."The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry".*Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(2), 1361- 2026.
- Jobs, C.G.** (2006). "A Test Of Foreign Direct Investment Influence On Task Environment Dimensions Of Us Manufacturers", The University of Southern Mississippi, Doctoral Dissertation.
- Jovanovic, V., and Hartman, N. W.** (2013). "Web-based virtual learning for digital manufacturing Fundamentals for automotive workforce training". *International Journal of Continuing Engineering Education and Life Long Learning XIV*, 23(3-4), 300-310
- Kalkınma Bakanlığı,** Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), Otomotiv Sanayi Özellhtisas Komisyonu Raporu.
- Karaaslan, A. ve Tuncer, G.** (2010). Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılmasında Temel Devlet Politikaları, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 , s. 23-45
- Kılıç, B. ve Uslu, T .** (2019). Porter'in Rekabet Modelinin İstanbul'daki Zincir Otel İşletmelerinde İncelenmesi, *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3 (2) , 83-98
- Kırankabeş, C.** (2006). Küresel Rekabet Gücü Boyutunda AB Ülkeleri İle Türkiye'nin Karşılaştırmalı Analizi. *Mustafa Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 16*, 231- 254.
- Kincaid, B. L.** (2005). "Competitive Advantage Of Clusters Within Lesser Developed Countries of the South Pacific: An Empirical Case Study

Extending The Porter Diamond Model”, Capella University, Doctoral Dissertation. Kotabe, M. ve Helsen, K. (2010) “Global

Koç, M. ve Özbozkurt, O.B. (2014) Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi Cilt 2, Sayı 3, 2014, ss.85-91.

Korucuk, S. Karabaş, K. Ve Bozkurt, E (2018). Türk Dünyası Ülkelerinin Dış Ticaret Performans Faktörlerinin Ağırlıklandırılması, Iv. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade And Logistics Congress September, 7-8, Didim/AYDIN

Kuloğlu, A. (2016). Porter Modeli Rekabetçilik Analizi: Kayseri İli Sektörel Ölçüm ve Yapısal Eşitlik Modelleri Yaklaşımı. T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

KPMC. (2020),Sektörel Bakış.

Mcfetridge, D. G. (1995) “Competitiveness: Concepts and Measures”, Occasional Paper, Number: 5,Canada, s. 11.

Meshal, H. (1997). “Comparative and competitive advantage as determinants of 'foreign policy formulation in Australia”.The Fletcher School, Doctoral Thesis.

Murat, K. O. C., and Ozbozkurt, O. B. (2014), Ulusların rekabet üstünlüğü ve elmas modeli üzerine bir değerlendirme, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 2(3), 85-91.

OKP, Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Otomotiv Sanayi Çalışma Grubu Raporu, 2014. ISBN 978-605-4667-90-1, Ankara. Erişim Tarihi 15 Ocak 2020. sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10_OtomotivSanayi.pdf.

OSD-Otomotiv Sanayi Derneği-<http://www.osd.org.tr/>

Öz, Ö., (1999), The Competitive Advantage of Nations: The Case of Turkey, Assessing Porter’s Framework for National Advantage: Ankara.

Öz, Ö., (2000), “Stratejik Yönetim Dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E Porter’in son Çalışmalarının Bir Değerlendirilmesi”, Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Nevşehir.

Öz, Ö. (2002). Assessing Porter’s framework for national advantage: the case of Turkey. Journal of Business Research, 55(6), 509-515.

Öz, Ö. (<https://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/o-ooz.pdf>, Erişim tarihi:10.05.2021)

Özden, Ayşe ve Ersan, Ömer. “Otomotiv Sektörü”. A&T Bank, Ekonomik Araştırmalar Departmanı, Nisan 2019.

Özden, Ayşe.,Seheri, Ö., Ersan, Ömer. (Haziran 2020). “Otomotiv Sektörü”. A&T Bank, Ekonomik Araştırmalar Departmanı.

Özşahin, M., 2009. “Türkiye Otomotiv Sektörünün Kendini Örgütleyen Haritalar İle Finansal Analizi”, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.)

Özşahin, S. (1989), Otomotiv Sektör Raporu, İstanbul: TUSES.

- Özer, K.O.** (2012). Türk turizm endüstrisinin uluslararası rekabet gücünün değerlendirilmesi: elmas modeli ile Türkiye İspanya karşılaştırması (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm işletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya)
- Pişkin, Sercan.** (Ocak 2017). “Otomotiv Sektör Raporu - Türkiye Otomotiv Sanayii Rekabet Gücü Ve Talep Dinamikleri Perspektifinde 2020 İç Pazar Beklentileri”. TSKB Ekonomik Araştırmalar Otomotiv Sektör Raporu., <http://www.osd.org.tr>.
- Porter Michael,** (1990) “The Competitive Advantage of Nations”, New York: The Free Press.
- Porter, Michael E.,**(1990), “The Competitive Advantage of Nations”, Harvard Business Review, Sayı: Mart-Nisan, ss: 70-91.
- Porter, M.E.** (1991). “Towards a Dynamic Theory of Strategy”, Strategic Management Journal, V: 12, 95-17.
- Porter, Michael E,** (2000), “Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri”, Çev: Gülen Ulubilgen. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Rugman, A. M. and D’Cruz, J. R.** (1993). The “Double Diamond” Model of International Competitiveness: The Canadian Experience. Management International Review, 33(2), 17 – 39.
- Sağlam, Mehmet,** (2019). Uluslararası Pazarlama Karması Stratejilerinin Ve Porter’ın Elmas Modeli Boyutlarının İhracatçı Firmaların Performanslarıyla İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Şahin, D.** (2016). İmalat Sanayinde Rekabet Gücünün Ölçümü: Türkiye ve BRIC Ülkeleri Örneği. Ege Akademik Bakış, Cilt 16 · Sayı 4 · Ekim 2016 SS. 709 / 718
- Seyidoğlu, Halil,** (2007) Uluslararası İktisat, Güzem Yayınları, 14. Baskı, İstanbul.
- Seyidoğlu, Halil,**(1999) Ekonomi Ve İşletmecilik Terimleri İngilizce-Türkçe Açıklamalı Sözlük, İstanbul.
- Smit, A. J.** (2010). The competitive advantage of nations: is Porter’s diamond framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?. Southern African Business Review, 14(1), 105-130.
- Snowdon, B., and Stonehouse, G.** (2006). “Competitiveness in a Globalised World: Michael Porter on the Microeconomic Foundations of the Competitiveness of Nations, Regions, and Firms”. Journal of International Business Studies, 37(2), 163-75.
- Stonehouse, G., and Snowdon, B.** (2007). “Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness”. Journal of Management Inquiry, 16(3), 256-73.
- Tekin, Mahmut ve Ercan Çiçek,** (Kasım 2011). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Teknolojileri ve Rekabet Gücü”, Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt: 3, Sayı 5, 114-138.

- Tülek, Burcu Deniz- Büyüközkan, Gülçin,** (2014). Elmas Modeli Temelli AHP Yaklaşımı İle Zeytinyağı Sektörü Rekabetçilik Stratejilerinin Değerlendirilmesi, TÜBİTAK TÜSSİDE.
- Ülengin, Füsün; Önsel Ekici, Şule; Aktaş, Emel; Kabak, Özgür & Özaydın, Özey.** (2014).“A Decision Support Methodology to Enhance The Competitiveness of The Turkish Automotive Industry”. European Journal of Operational Research, 234.
- Wang, W. L.** (2010). “Promoting Balanced Competitiveness Strategies of Firms in Developing Countries”, The George Washington University, Doctoral Thesis
- Weihrich, H.** (1999) “Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix-An Alternative Model to Porter’s model”, European Business Review, 99(1), 9-22.
- World Economic Forum** (2013). The Global Competitiveness Report 2013-2014. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf.
- YMT,** (Eylül 2014). Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın Yerli Malı Tebliği (SGM 2014/35). Resmî Gazete Sayı: 2911813, Eylül 2014. 46

İnternet

- www.sanayi.gov.tr/tsddtyh.pdf Yayım Dağıtım, Ekim- 2007 İstanbul.
- [www.https://www.oica.net/-International Organization of Motor Vehicle Manufacturers](http://www.https://www.oica.net/-International%20Organization%20of%20Motor%20Vehicle%20Manufacturers)
- http://haber.tobb.org.tr/ekonomikforum/2016/259/016_027.pdf
- <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/04-01.pdf>
- <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx?ReportId=99>
- <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-ihracat-destekleri.html>
- <https://www.dunya.com/sectorler/otomotiv/satilan-her-10-otomobilden-7si-otomatik-vites- haberi- 460360>.
- <https://www.ticaret.gov.tr/destekler/ihracat-destekleri>
- <https://www.bilgipedia.org/yeni-dis-ticaret-teorileri-leontief-paradoksu/>
- Erişim tarihi .14.03.2021, Leontief paradoksu:
- <https://www.acea.be/statistics/article/world-passenger-car-production>
- Progroup.com.tr/files/medya/yayinlar/otomotiv_sektoru_arastirmaraporu.pdf
- Prosperity” Journal of Business Research, Cilt: 44, Sayı: 3, Mart- 1999, ss: 137-152 .
- <http://serbestiyet.com/yazarlar/halil-berktay/patika-bagimliliği-850035>
- <http://www.TOGG.com.tr>, Erişim,5.09.2021

<https://www.strategyand.pwc.com/>, PWC- The 2017 Strategy and Digital Auto Report

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf.

<https://www.tdk.gov.tr>

<https://www.turkcebilgi.com>

<https://www.iso.org.tr>

<https://www.endustri40.com/turkiyede-endustri-4-0/>

<https://www.osd.org.tr/bilgi-bankasi/osd-arastirma-raporlari>

<https://www.sozcu.com.tr/>

<https://www.hurriyet.com.tr/>

<https://www.milliyet.com.tr/>



EKLER

Ek-1: Anket Formu Örneği

<p>Bu anket, İstanbul Gedik Üniversitesi, İşletme Yüksek Lisans programında Türkiye'deki elektrikli otomotiv endüstrisinin uluslararası rekabetçilik durumunu araştırmak için gerçekleştirilen bir tez çalışmasına veri sağlaması amacıyla yapılmaktadır. Elde edilen bilgiler başka hiçbir amaçla kullanılmayacak ve başka kişi ya da kuruluşlarla paylaşılmayacaktır. Anketimizde doğru veya yanlış cevap yoktur. Anketimize katıldığınız ve sorulara verdiğiniz samimi cevaplar için teşekkür ederiz.</p> <p>Can YILMAZCAN,</p> <p>Dr.Öğr. Üyesi Metin TOPTAŞ,</p>								
<p>Aşağıdaki faktörler bakımından Türkiye'deki elektrikli otomotiv endüstrisinin uluslararası rekabet durumunu en uygun ifade eden seçeneği işaretleyiniz.</p>								
Uluslar Rekabetçilik Boyutları		Soru İfadeleri		Avantajı Çok	Avantajı düşük	Ne avantajlı, ne dezavantajlı	Avantajı yüksek	Avantajı Çok
Girdi Koşulları	Elektrikli otomotiv endüstrisi için ülkedeki temel girdi koşulları;	Doğal kaynaklar (yer altı ve yer üstü zenginlikleri, ham madde ve yarı mamullerin bolluğu, kalitesi, erişilebilirliği ve maliyeti)	1.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye'deki doğal kaynakların (maden, hammadde, enerji kaynakları) rezervi ve kalitesi					
			2.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye'deki doğal kaynaklara (maden, hammadde, enerji kaynakları) yaygın ve kolay erişim					
			3.Türkiye'nin pazarlara ve kaynaklara yakınlığı bakımından konumu					
			4.Elektrikli otomotiv endüstrisi için					

		Türkiye’de üretilen işlenmiş hammadde ve yarı mamullerin (çelik, plastik parçalar, elektronik, batarya, elektrik motoru vb.) yeterliliği ve erişilebilirliği					
		5.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’de üretilen işlenmiş hammadde ve yarı mamullerin kalitesi					
		6.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’de üretilen işlenmiş hammadde ve yarı mamullerin maliyeti					
	Vasıfsız işgücü	7.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki vasıfsız ve yarı vasıflı işgücünün sayı ve beceri anlamında yeterliliği					
		8.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki vasıfsız ve yarı vasıflı işgücünün maliyeti					
	Sermaye kaynakları	9.Türkiye’deki borç ve yatırım sermayesi kaynaklarının maliyeti					
		10.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’ye doğrudan yabancı yatırımların durumu					
Elektrikli otomotiv girişimi için ülkedeki ileri girdi koşulları;	Vasıflı işgücü	11.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki mühendis, araştırmacı, bilim insanı gibi vasıflı işgücünün sayısı ve yetenek bakımından yeterliliği					
		12.Elektrikli otomotiv endüstrisi için					

		Türkiye’deki vasıflı işgücünün maliyeti					
	Bilgi kaynakları	13.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki üniversiteler, araştırma kuruluşları tarafından bilimsel bilgi birikimi					
		14.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki endüstri, üniversiteler ve araştırma kuruluşları tarafından teknik/teknolojik bilgi birikimi					
		15.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki üniversiteler, pazar araştırma kuruluşları, hazır veri tabanları, ve ticari birlikler tarafından pazarlama bilgi birikimi					
		16.Elektrikli otomotiv endüstrisi için Türkiye’deki üretim ve işleme (proses) teknolojisi					
	Fikri mülkiyet hakları	17.Elektrikli otomotiv endüstrisindeki fikri mülkiyet hakları ve patentlerin sıkı korunması durumu					
	Altyapı	18.İçten yanmalı motorlu otomotiv endüstrisi de dahil olmak üzere elektrikli otomotiv üretimi için Türkiye’deki toplam kurulu ve yeni kapasite potansiyeli					
		19.Ülkedeki endüstriyel taşımacılık altyapısı (maliyet ve yeterlilik bakımından genel anlamda değerlendiriniz)					

			20.Ülkedeki dijital tabanlı iletişim altyapısı (maliyet ve yeterlilik bakımından genel anlamda değerlendiriniz)					
			21.Ülkedeki finans ve fon transferi sistemi (maliyet ve yeterlilik bakımından genel anlamda değerlendiriniz)					
			22.Ülkedeki Sağlık sistemi (maliyet ve yeterlilik bakımından genel anlamda değerlendiriniz)					
			23.Yaşam kalitesi ve ülkede yaşamın yabancılar için çekiciliği					
			24.Ülkedeki elektrikli otomotiv şarj altyapısı					
Talep Koşulları	Elektrikli otomotiv endüstrisi için pazar hacmi koşulları;	Pazarın segment yapısı	1.İç pazardaki talebin farklı elektrikli otomotiv modellerine göre bölünme durumu (hibrit, şarjlı hibrit ve tam elektrikli binek ve elektrikli hafif ticari)					
			2.İç pazardaki farklı elektrikli otomotiv talep segmentlerinin kendi içinde büyüklük durumu					
	Talepkâr ve gelişmiş alıcılar	3.İç pazardaki elektrikli otomotiv alıcılarının üreticiler üzerinde fiyat, kalite ve yenilik baskısı						
	İç talebin büyüklüğü	4.Elektrikli otomotiv endüstrisinde iç talebin toplam büyüklüğü						
	İç talebin büyüme eğilimi	5.Elektrikli otomotiv endüstrisinde iç talebin büyüme eğilimi						
	Talebin	6.Elektrikli otomotiv						

		uluslararasılaşması	endüstrisinde Türkiye'nin ihracat potansiyeli					
		Elektrikli otomotiv fiyatlarının talebe etkisi	7.Türkiye'deki elektrikli otomotiv fiyatlarının talebe etkisi					
		Petrol fiyatları ve elektrikli otomotiv talebi ilişkisi	8.Türkiye'deki petrol fiyatlarının elektrikli otomotiv talebine yönelik yarattığı potansiyel					
		Marka değeri	9.Yerli elektrikli otomotiv endüstrisinin marka değeri					
	Elektrikli otomotiv endüstrisi için pazar gelişkinliği koşulları;	Dağıtım kanalı	10.Elektrikli otomotiv endüstrisi için yurt içi dağıtım (satış ve teslim) olanakları					
11.Elektrikli otomotiv endüstrisi için yurt içi satış sonrası hizmet (garanti, bakım, tamir vb.) ağı kurma olanağı								
12.Elektrikli otomotiv endüstrisinde yurt dışında ürün dağıtım (satış ve teslim) olanakları								
13.Elektrikli otomotiv endüstrisinde Yurt dışında satış sonrası hizmet (garanti, bakım, tamir vb.) ağı kurma olanağı								
		Talebin üzerindeki bürokrasi ve kontrol baskısı	14.Elektrikli otomotiv ürünleri için iç talebe ilişkin yasal ve vergisel düzenlemelerin baskısı					
İlgili ve Destekleyici	Elektrikli otomotiv endüstrisi için sektördeki ilgili firmaların koşulları;	Teknoloji seviyesi	1.Elektrikli otomotiv endüstriyle ilgili endüstri olarak içten yanmalı motorlu otomobil, kamyon, ve iş makinası üretiminde faaliyet gösteren yerli firmalarının teknoloji seviyesi					
		Değer zinciri	2.Yerli ilgili					

	faaliyetlerinde ortaklık	endüstriler ile elektrikli otomotiv üretimi endüstrisi arasında ortaklaşa teknoloji geliştirme olanakları					
		3.Yerli ilgili endüstriler ile elektrikli otomotiv endüstrisi arasında ortaklaşa üretim olanakları					
		4.Yerli ilgili endüstriler ile elektrikli otomotiv endüstrisi arasında ortaklaşa dağıtım ve satış sonrası hizmet ağı olanakları					
		5.Yerli ilgili endüstriler ile elektrikli otomotiv endüstrisi arasında ortaklaşa pazarlama olanakları					
Elektrikli otomotiv endüstrisi için destekleyici endüstrilerin koşulları;	Tedarik kalitesi	6.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan (batarya, elektrik motoru, yazılım, çelik, plastik parça, boya, elektronik vb.) yerli firmaların ürün kalite seviyesi					
		7.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan yerli firmaların fiyat avantajı					
		8.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan yerli firmaların tedarik süreci hızı					
	AR-GE yatırımları	9.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan yerli firmaların kendi bünyesindeki AR-GE yatırımları					
	Teknoloji yükseltme	10.Yerel tedarikçiler					

		ve yenilikçilik	ile kurulacak uzun süreli ilişkilerin elektrikli otomotiv endüstrisine teknoloji yükseltme ve inovasyon sağlama potansiyeli					
		AR-GE enstitüleri ile ilişkiler	11.Yerel tedarikçilerin üniversiteler ve AR-GE kuruluşları ile yatırım ilişkilerinin durumu					
		Tedarikçilerin büyüklüğü ve uluslararası konumu	12.Elektrikli otomotiv endüstrisine tedarik sağlayan yerli firmaların büyüklüğü ve uluslararası pazar konumu					
		Pazarlama desteği	13.Yerel tedarikçi firmaların elektrikli otomotiv endüstrisine sunabileceği pazarlama desteği olanakları					
		Ortak çözümler geliştirme	14.Yerel tedarikçi firmalar ile elektrikli otomotiv endüstrisi arasında bilgi paylaşımı ve ortak sorun çözme potansiyeli					
Firma Yapısı, Stratejisi, Yapısı ve İç Pazarda	Elektrikli otomotiv endüstrisi için pazarda rekabet;	İnovasyonu destekleme	1.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin inovasyonu destekleme yaklaşımı					
		Pazarlamada yenilikçilik seviyesi	2.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin pazarlamada yenilikçilik yaklaşımı					
		Kapasite kullanımı	3.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin kapasite doldurma potansiyeli					
		Ölçek ekonomisi	4.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin kitlesel üretim adetlerine ulaşma potansiyeli					
		Rekabetin canlılığı ve yoğunluğu	5.Türkiye pazarındaki elektrikli otomotiv					

			endüstrisindeki rekabetin canlılığı ve yoğunluğu					
		Prestij endüstrisi olma ve nitelikli insan kaynağı çekme durumu	6.Türkiye’de elektrikli otomotiv endüstrisinin prestij endüstrisi olma ve nitelikli insan kaynağı çekme durumu					
		Coğrafi odaklanma	7.Türkiye pazarındaki rakip elektrikli otomotiv endüstrisinin belirli şehir ve bölgelerde toplanması durumu					
	Elektrikli otomotiv endüstrisi için firma yapısı ve stratejisi;	Kurumsal yönetim uygulamalarının seviyesi	8.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarının seviyesi					
		Sahiplik yapısı	9.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin sahiplik yapısının yüksek kâr arayışını ön plana çıkararak pazarda rekabeti teşvik durumu					
		Küresel rekabet odaklılık	10.Yerli elektrikli otomotiv üreticilerinin küresel rekabet odaklı olması					
Devlet Faktörü ve Ulusal Kültür	Elektrikli otomotiv endüstrisi için devlet desteğine ilişkin koşullar;	Finansal destek sistemi	1.Devletin, ülkedeki elektrikli otomotiv endüstrisine doğrudan yatırım desteği					
			2.Devletin, ülkedeki elektrikli otomotiv endüstrisine yönelik vergi muafiyetleri					
			3.Devletin, ülkedeki elektrikli otomotiv endüstrisine yönelik girişimlere kredi ve sübvansiyon destek seviyesi					
			4.Devletin, elektrikli otomotiv alımı gerçekleştirerek					

		endüstriye desteği					
		5.Devletin, Türkiye'deki hane halkı ve işletmelerin elektrikli otomotiv alımına destek seviyesi					
	Rekabet mevzuatı	6.Devletin, elektrikli otomotiv endüstrisinde tekel oluşumların önüne geçmek ve rekabeti teşvik için çeşitli standartlar geliştirme seviyesi					
	Çevre mevzuatı	7.Yenilikçiliği ve rekabetçiliği gerekli kılan sıkı bir çevre mevzuatının varlığı					
	İşçi hakları	8.Yenilikçiliği ve rekabetçiliği gerekli kılan sıkı bir işçi hakları mevzuatı					
	Ar-Ge desteği	9.Devletin, elektrikli otomotiv endüstrisine AR-GE desteği seviyesi					
	Devletin üretim faktörleri altyapısını geliştirme çabaları	10.Devletin, milli eğitim ve elektrikli otomotiv üretimi ile ilgili yüksek öğrenim kalitesini geliştirme seviyesi					
		11.Devletin, elektrikli otomotiv üretimi ile ilgili bilim ve teknoloji altyapısını geliştirme çabalarının seviyesi					
		11.Devletin, elektrikli otomotiv endüstrisine yönelik bireysel ve kurumsal sermaye yatırımını destekleme çabalarının seviyesi					
	Uluslararasılaşmaya destek	12.Devletin, elektrikli otomotiv endüstrisini uluslararasılaşmaya teşvik seviyesi					

		Sanayi arazisi tahsisi	13.Devletin elektrikli otomotiv endüstrisi için sanayi arazisi tahsisi					
Elektrikli otomotiv endüstrisi için ulusal kültüre ilişkin ilişkin koşullar;	Ulusal kültürün etkisi		14.Türk Kültürü'nün belirsizlikten kaçınma eğiliminin yeni fikirlere açıklığı sınırlandırması seviyesi					
			15.Türk Kültürü'nün bireysel rekabet yerine dayanışmayı öncelemesinin yenilikçiliği sınırlandırması seviyesi					
	Çalışma iklimi		16.Türkiye'deki işletmelerin değişen pazar ve iş koşullarına karşı algılarının açıklığı			Top of Form Bottom of Form		
			17.Türkiye'deki işletmelerin değişen pazar ve iş koşullarına uyum için dönüşüm becerisi					
	Resmi ve gayri resmi kurallar		18.Genel bürokratik süreçlerde ve devlet desteği almada bürokratik engellerin durumu					

Ek 2: Etik Kurulu Raporu



T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
Etik Kurul



Sayı : E-71457743-050.01.04-2022.137548.7 -280
Konu : Etik Kurul Kararı (Dr. Öğr. Üyesi Metin TOPTAŞ)

12/01/2022

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Metin TOPTAŞ

Üniversitemiz Etik Kurulunun 11.01.2022 tarihli 2022/1 sayılı toplantısında; "Togg Projesinin Porter'ın Elmas Modeli İle Rekabetçilik Analizi" adlı başvurusu görüşüldü. Yapılan görüşme sonunda: "Togg Projesinin Porter'ın Elmas Modeli İle Rekabetçilik Analizi" adlı başvurunun etik olarak uygun olduğuna katılanların oy birliği ile karar verildi.

Prof. Dr. Fazıl Kerim ATAMER
Etik Kurul Başkanı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu:
8C961C43-04A4-4A0C-BC88-581490944CF4
Adres: Cumhuriyet Mah. İlkahar Sok. No1
Telefon No: 444 5 438
Faks No: 0216 452 87 17
e-Posta: info@gedik.edu.tr
KEP Adresi: gedikuniversitesi@is01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.tck.gov.tr/istanbul-gedik-universitesi-ibvs>

Ayrıntılı bilgi için: Eda SARI
Fakülte Sekreter V.
Telefon No: 444 5 438



ÖZGEÇMİŞ

EĞİTİM

- Lisans: İstanbul Üniversitesi – İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım 2012-2016
- Dil Eğitimi: Stafford House International Language School San Francisco- Usa 2016-2017
- Yüksek Lisans: İstanbul Aydın Üniversitesi – Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Yüksek Lisansı 2017-...
- İstanbul Gedik Üniversitesi- Sosyal Bilimler Fakültesi

MESLEKİ DENEYİMİ

- Etkinlik Yöneticisi: The Loop Event 2017-2019
- Satış ve Kiralama Uzmanı 2019-2020
- Renault Demirkollar Yetkili Bayii
- İşletme Müdürü 2020-...
- Twizy Tour Elektrikli Araç Turları