



3.2. Otomotiv Sektörüne Genel Bakış



Roland Berger
Strategy Consultants



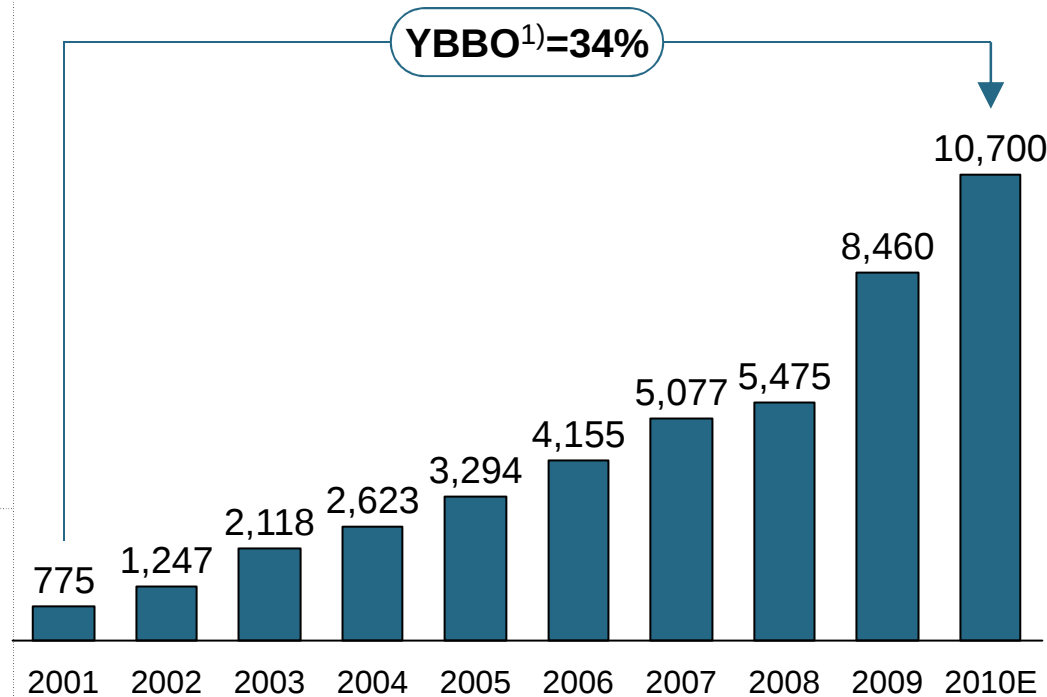
Çin otomobil, kamyon, ve parça pazarları çok hızlı büyümektedir ancak çoğu fırsat lokal varlık gerektirmektedir

Yönetim özeti

- | | | |
|---|----------------------------|--|
| 1 | Binek araç pazarı: | <ul style="list-style-type: none"> • Çin pazarı GSYİH artışı ve hükümet desteği ile hızla büyüyerek dünyanın en büyük pazarı haline gelmiştir • Yüksek hacimler, küçük ve düşük maliyetli segmentlerdedir • Pazarın çoğunu Çinli OEM'lerle ortaklık kuran büyük oyuncular kapmıştır; GM ve VW önde gelen isimlerdir • Yüksek lokalizasyon seviyeleri, lokal veya yabancı OEM'lerin ihracat imkanlarını kısıtlamaktadır |
| 2 | Ticari araç pazarı: | <ul style="list-style-type: none"> • Dünyanın en büyük kamyon pazarıdır ve lokal OEM'ler pazarın çoğuna sahiptir • Kapasite artışı ve lokal oyuncular ile yabancı oyuncular arasında ortaklıklarla yatırımlara devam edilmektedir • Sinotruk ve FAW önde gelen isimlerdir, üretim Çin içinde yayılmış bir durumdadır |
| 3 | Yan sanayi pazarı: | <ul style="list-style-type: none"> • Gelecekte bütün parçalarda – OE parça pazarı 2020'de EUR 99 milyara ulaşması beklenmektedir – özellikle elektrikli motor ve aktarım organları segmentinde büyüme öngörülmektedir • Lokal talebi karşılayabilmek için lokal üretim gerekmektedir – Çin, büyük oyuncular için önemli bir ihracat merkezi haline geliyor • Çoğu büyük Tier 1 Çin pazarında faaliyet göstermekte ve tedarik zincirlerini gittikçe lokalize etmektedirler |

2001'den beri Çin otomobil pazarı yıllık ortalama %34 hızla büyümüştür

Çin otomobil pazarı satışları ('000 adet)



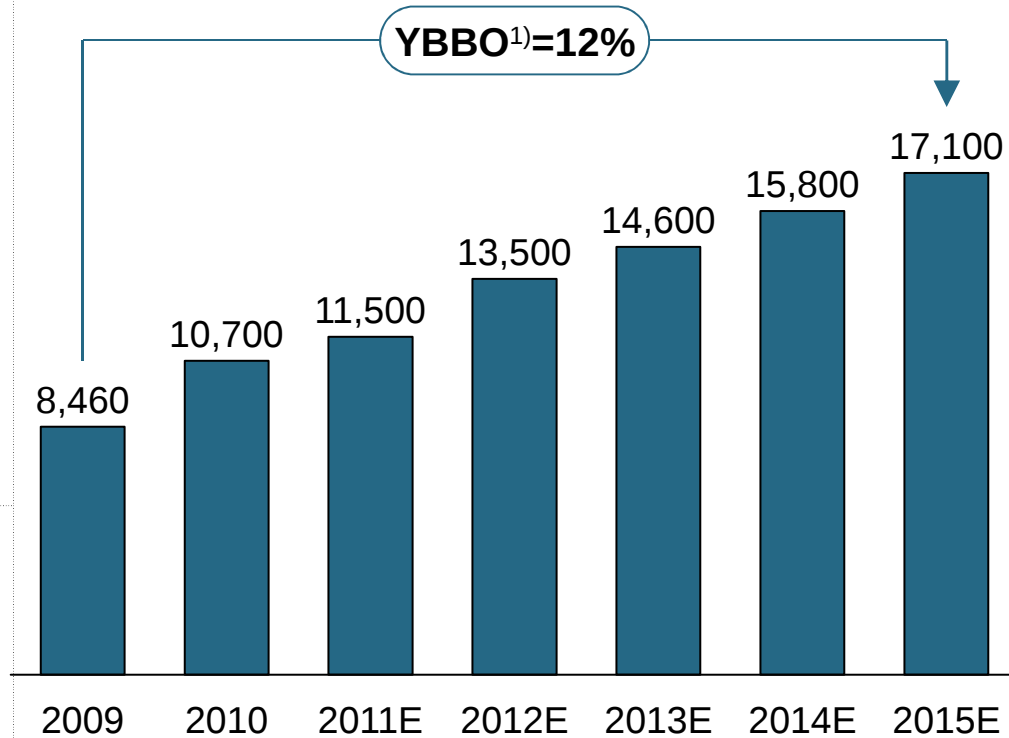
Önemli Etkenler

- Sabit büyüyen GSYİH ile kişi başına düşen harcanabilir gelir hızla artmıştır
- Yüksek rekabet perakende fiyatlarında düşüş sağlamıştır
- Büyüyen ve çeşitlenen finansman olanakları insanların satın alımlarını kolaylaştırmıştır
- OEM'lerin ürün yelpazelerini geliştirmeleri talebi arttırmıştır

1) Yıllık bileşik büyüme oranı

Roland Berger tahminlerine göre Çin otomobil pazarı 2015'e kadar yıllık %12 ile büyümeye devam edecektir

Çin otomobil pazarı satış tahminleri ('000 adet)



1) Yıllık bileşik büyüme oranı

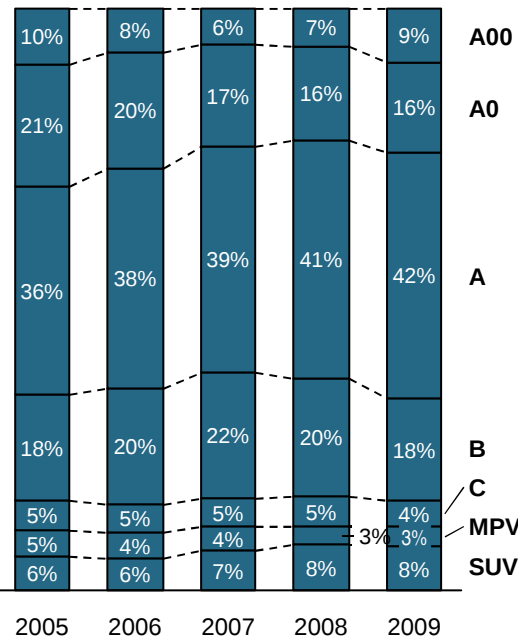
Yorumlar

- Otomobil satışları Çin'in ekonomik gelişimine dayalı olarak büyümüştür ancak kişi başı otomobil sahiplik oranı hala düşüktür
- 2011'de bitecek olan otomobil pazarına özel teşviklerin, 2011'den sonra büyümeyi yavaşlatması beklenmektedir
- Hızlı büyüyen ikinci el otomobil pazarı yeni otomobil satışlarını olumsuz etkileyebilir
- Yükselen yaşam masrafları tüketicinin otomobil ürünleri alım gücünü azaltabilir – özellikle Tier 1 ve Tier 2 şehirlerde

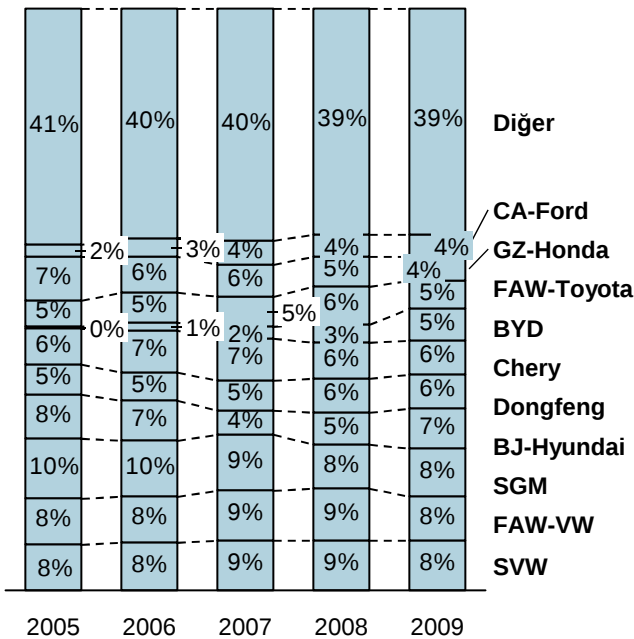
A segmenti toplam satışların %40'ından fazlasını, lokal markalar pazarın %30'unu temsil etmektedir

Çin binek araç pazar yapısı

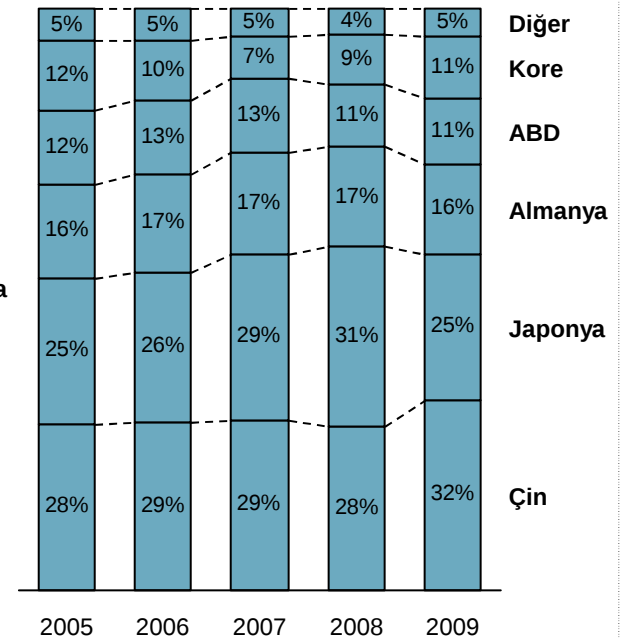
Segment kırılımı



OEM kırılımı

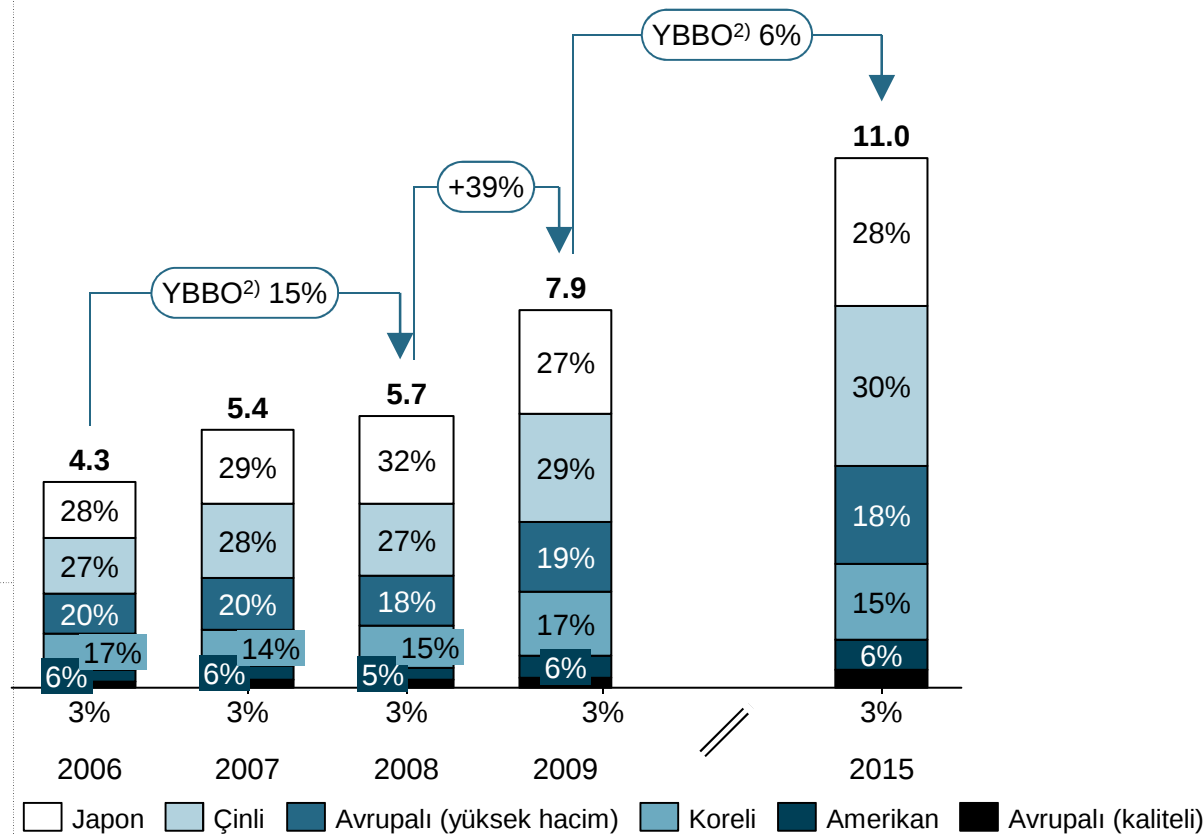


Ülke kırılımı



Çin'deki büyük üreticiler, yerleşik Asyalı OEM'lerdir ve lokal OEM'lerin gücü gittikçe artmaktadır

OEM gruplarının Çin'deki otomobil üretimleri¹⁾ [m adet]



YORUMLAR

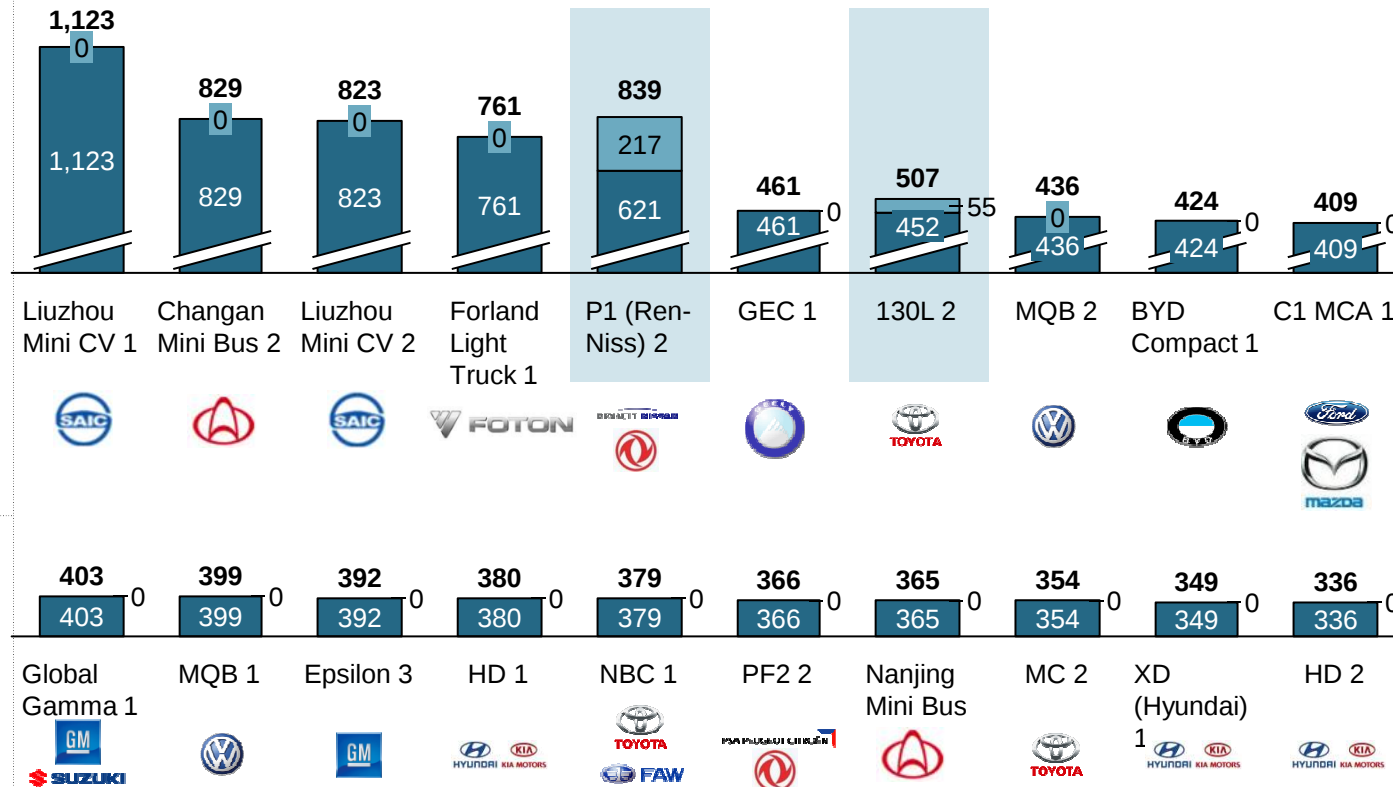
- Bütün ortaklıklarıyla, Çin'deki en büyük üretici Volkswagen'dir
- Çin'deki en büyük Asyalı üreticiler:
 - Toyota
 - Honda
 - Chevy-DAT (GM Kore)
 - Nissan
- Chery yüksek ihracatları ile Çin'deki en büyük lokal üreticidir

1) Hacimlerinin çoğu GM-DAT (G. Kore) modellerinden geldiği için Chevrolet satışları "Koreli" grubuna dahildir 2) Yıllık bileşik büyüme oranı

Renault-Nissan, Hyundai, Honda, ve Chery birden fazla platformda Türkiye ve Çin'de aynı anda üretim yapmayı planlamaktadır

Platform başına üretim hacimleri

ÇİN'DE EN ÇOK ÜRETİLEN 20 PLATFORM¹⁾, 2017 [^{'000 ADET}]



YORUMLAR

- En çok üretilen platformlardan sadece iki tanesi 2017'de Türkiye'de üretilecek – Renault Nissan'ın P1 2 platformu ve Toyota'nın 130L 2 platformu
- İki pazarda bulunan diğer yüksek hacimli platformlar:
 - P3 2 (Renault Nissan)
 - Gamma 2 (GM, Fiat, PSA, Suzuki, Hafei)
 - V36 X (Ford, Türkiye'de daha fazla hacim)
 - WQ 2 (Honda)
 - PB 2 (Hyundai, Türkiye'de daha fazla hacim)
 - Chery A 2 (Chery)
 - UH 2 (Honda)
 - Chery A0 2 (Chery)
 - TC 2 (Hyundai)

1) Binek otomobil ve hafif ticari araçlar

■ Türkiye'deki hacimler ■ Çin'deki hacimler

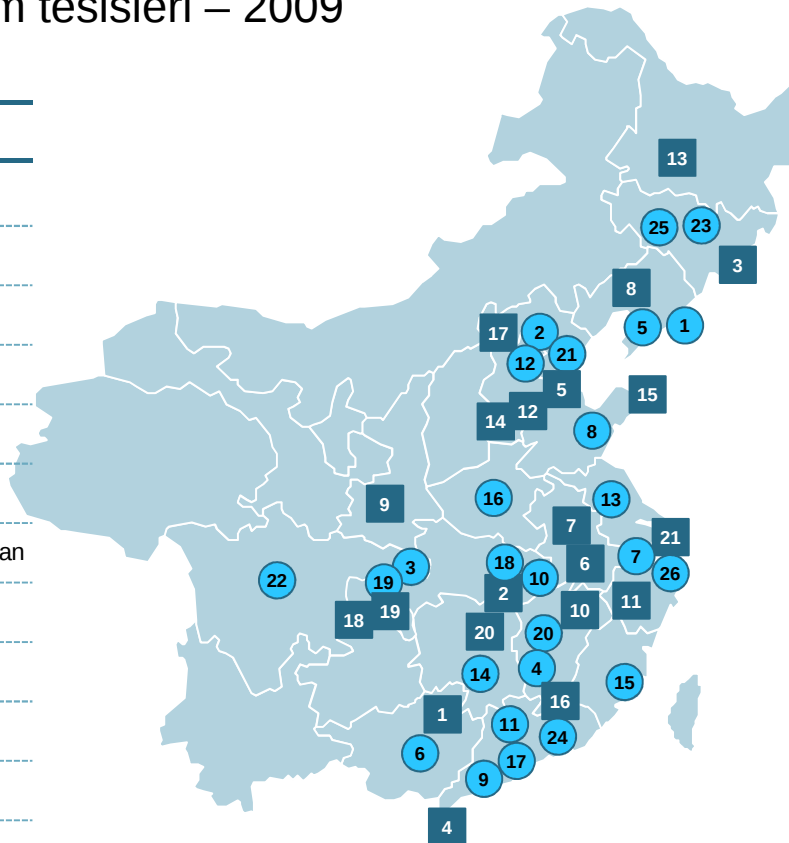
Tüm büyük OEM'lerin Çin'de üretim tesisleri mevcuttur ancak genellikle lokal OEM'ler ile ortaklıklar şeklindedir

Önemli OEM'lerin üretim tesisleri – 2009

Global OEM'ler (Ortaklar)

OEM	Lokasyonu	Ortak
	1	Brilliance
DAIMLER	2	BAIC
	3 4	Changan, JMC
	5 6 7 8	SAIC
	9 10 11	GAIG, DFM
	12 13	BAIC, DFM
	14 15	Changfeng, Fujian
	16 17	DFM
	18	DFM
	19 20	Changan
	21 22 23 24	FAW, GAIG
	25 26	FAW, SAIC

● Global OEMler ■ Lokal OEMler



Lokal OEM'ler

OEM	Lokasyonu	OEM	Lokasyonu
	1 2		13
	3 4 5		14
	6		15
	7		16
	Anhui Jianghuai Auto Co		Jiangxi Jiangling
	8		17
	9		18
	Jiangxi Changhe		长安汽车 Changan Auto
	11		19
			Jiang Nan Auto
	12		20
	Great Wall Motor		
			21

Bazı istisnalar hariç, Çin'deki tüm üreticilerin yerli parça kullanım zorunluluğu vardır

Çin'deki iki tip oyuncu

Global üreticiler



- Büyük yatırımları ve tam ölçek üretimleri olan çoğu global OEM'ler
- Lokal ortaklarla pazara tipik giriş
- Çoğu parça için ortağına ve bağlı yan sanayicilerine güvenmektedirler
- Bazı parçaları gelişmiş lokal yan sanayicilerden alırlar
- Sadece bazı önemli yüksek değerde olan parçaları ithal ederler (Örneğin: spesifik motor parçaları ve şanzıman sistemleri)

Yüksek lokalizasyon, düşük dış tedarik , önemli parçalar ithal ediliyor

Lokal üreticiler

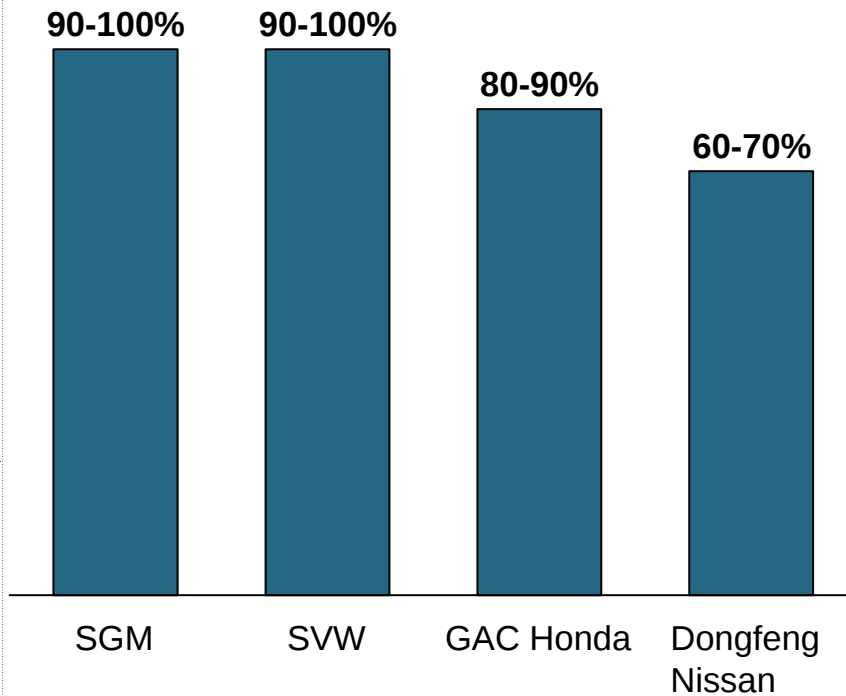


- Onlarca lokal OEM bulunmaktadır. Hükümete ait büyük olanlar (SAIC, BAIC vb.) ve daha yeni, özel şirketler (Chery, BYD vb.)
- Önümüzdeki senelerde pazarda konsolidasyon beklenmektedir
- Hükümete ait şirketler başta olmak üzere, çoğu lokal OEM parça üretimini kendisi yapmaktadır
- Özellikle yüksek teknoloji gereken parçalar için yeni OEM'ler parçaları yan sanayiden almaya daha açıktır

Yüksek lokalizasyon ve daha da çok dış tedarik

Maliyetlerini düşürebilmeleri için Çin'deki OEM'ler lokalizasyonlarını arttırmaktadırlar

Büyük OEM'lerin lokalizasyon oranı

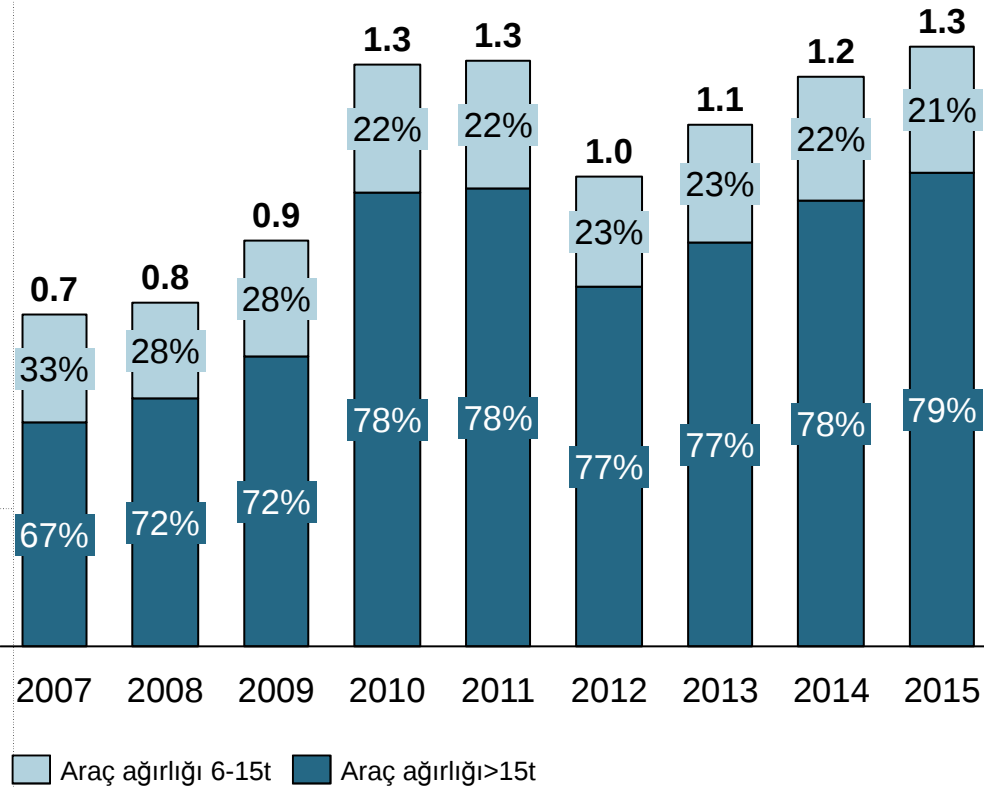


OEM'lerin lokalizasyon motivasyonları

- Büyük OEM'ler sadece hükümetin lokalizasyon sınırlarını tutturmak için değil maliyetlerini düşürmek için de lokal üretimin önemli bir adım olduğunu düşünüyorlar
 - "Lokalizasyon kuralları değişse de biz lokalizasyon seviyemizi arttıracacağız. Maliyetlerimizi düşürebilmemiz için ihracatlarımızı lokal parçalarla değiştireceğiz ve daha da düşük fiyatlarda ihraç edeceğiz"
 - SGM Satın alma
 - "Bazen ortaklarımızı global tedarikçilerimize yönlendiriyoruz ama onlardan almak istemiyorlar. Çin'de zaten büyük ölçüde maliyetlerimizi düşürebilen eksiksiz bir tedarik zincirimiz var"
 - Ford Satın alma

Ticari araçlarda en önemli segment lokal OEM'lerin ürettiği ağır vasıtalar

Kamyon araç satışlarının segment kırılımı 2007-2015 [m adet]

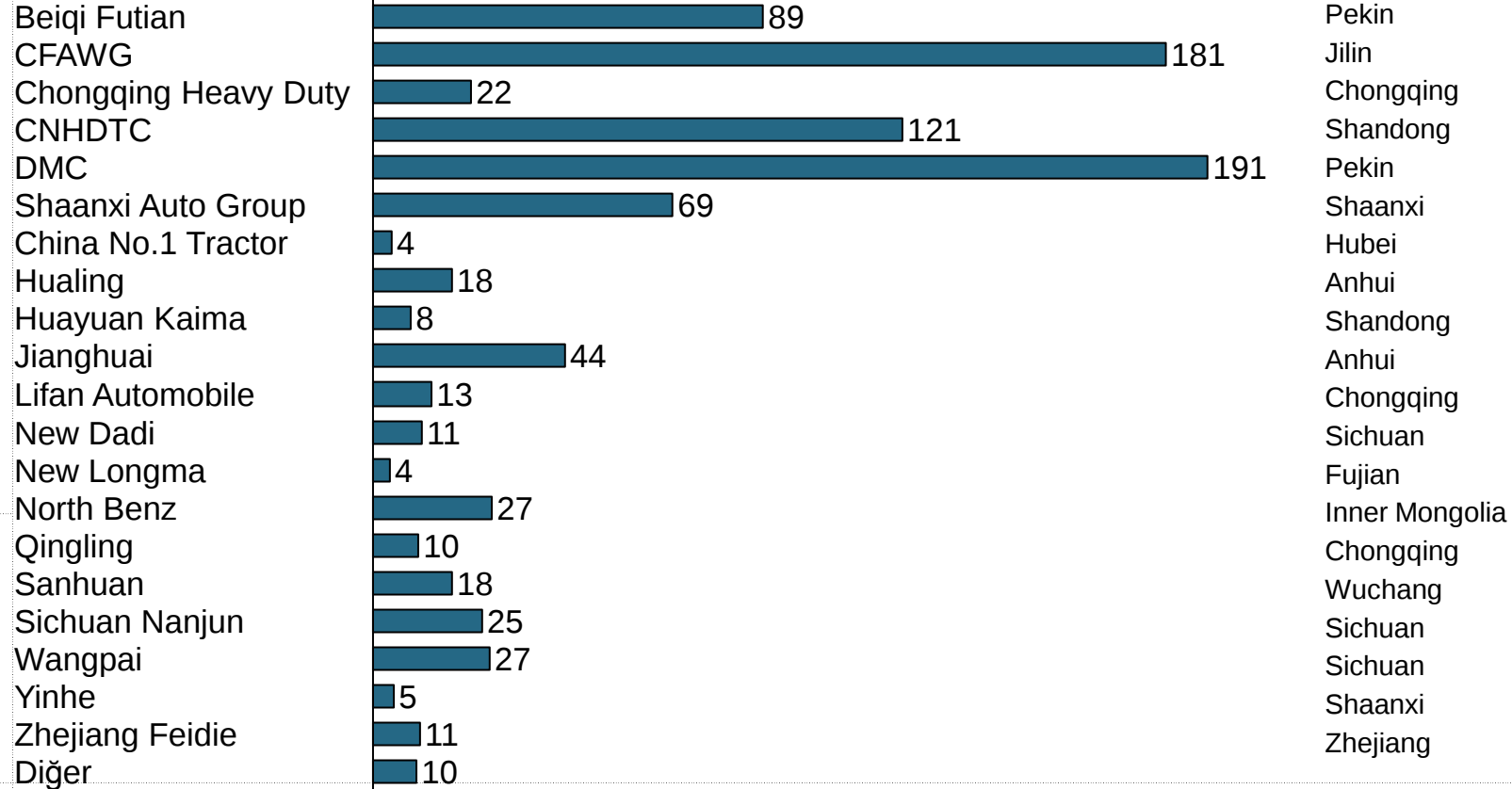


YORUMLAR

- Çin'in kamyon pazarının %70'i ağır yük kamyonlarından oluşmaktadır
- Ağır yük vasıtalarının %45'i lojistik sektörüne satılmakta, %40'ı inşaat ve madencilik sektörlerine satılmaktadır
 - İnşaat ve madencilik firmaları, devlet kurumları
 - Lojistik firmaları genellikle daha küçük işletmelerdir
- Lokal markalar pazara hakimdir – FAW, Sinotruk, Dongfeng, Shaanxi ve Foton vb. ağır yük kamyon pazarının %99 kadarını temsil etmektedirler

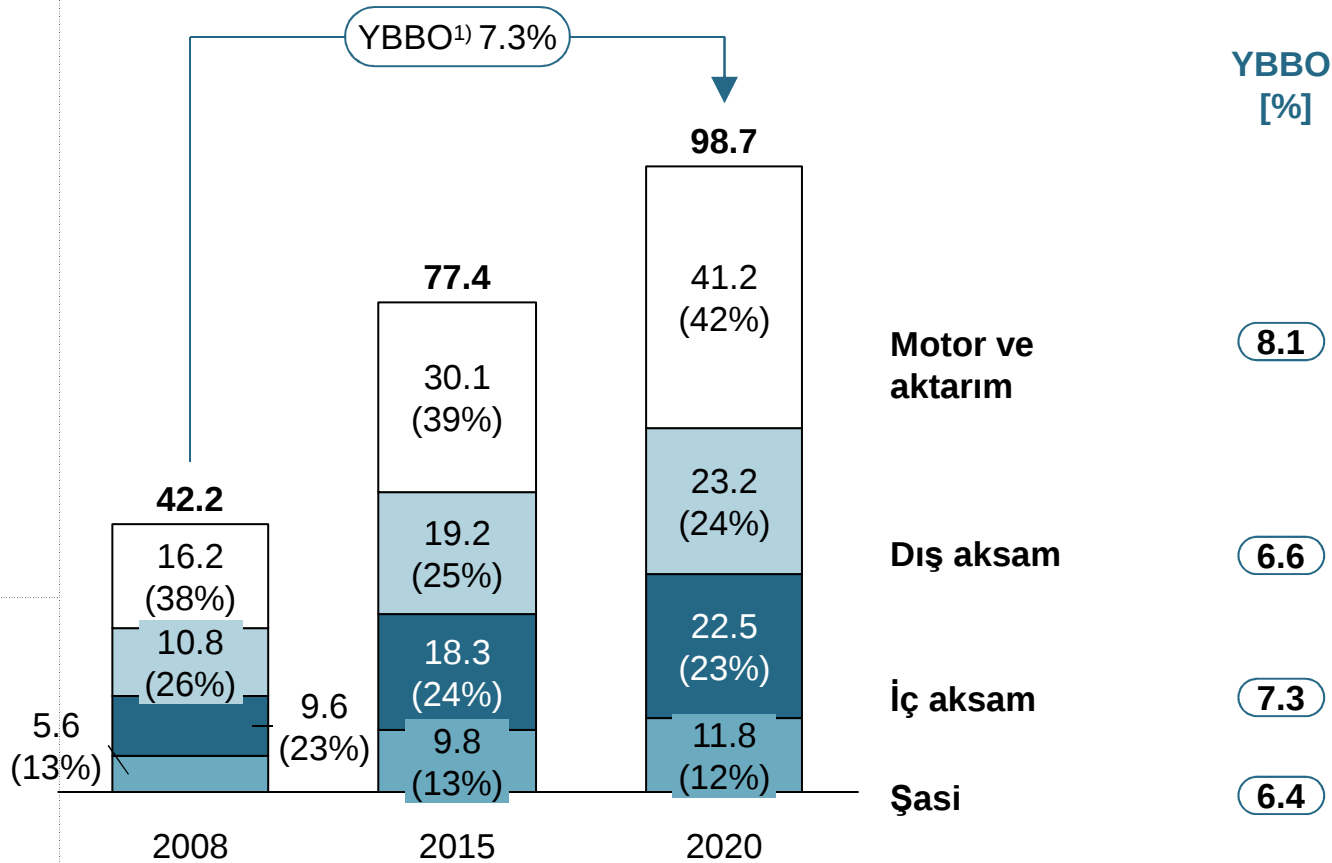
Ticari araç üretimi bir çok bölgeye dağılmıştır

Orta ve ağır yük kamyonlarının OEM kırılımına göre üretimi
2009 ['000 adet]



Orijinal parça yan sanayi pazarının 2020 yılında EUR 100 milyara ulaşması ve motor ve aktarım segmentinin büyük değer kazanması beklenmektedir

Otomotiv parça pazar değerleri [EUR milyar]



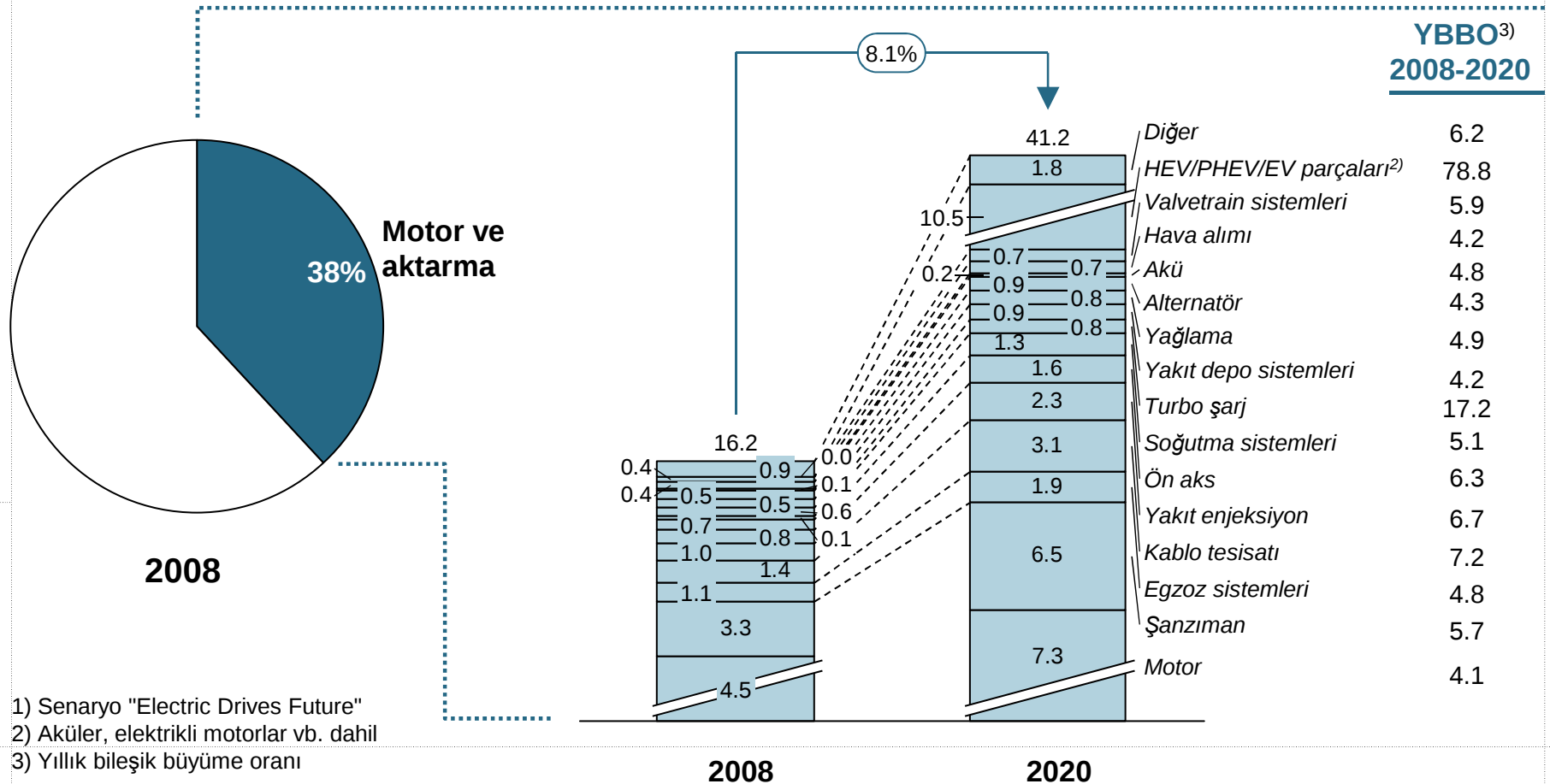
YORUMLAR

- Toplam parça pazarının **2020'de yaklaşık EUR 100 milyar** olması beklenmektedir
- **2020'de 4 segmentin de ikiye katlanması** ve toplam pazarın senelik ortalama %7.3 ile büyümesi beklenmektedir
- Hızlı toplam büyümenin ana sebebi EUR 25 milyar artan motor ve aktarım segmentidir

1) Yıllık bileşik büyüme oranı

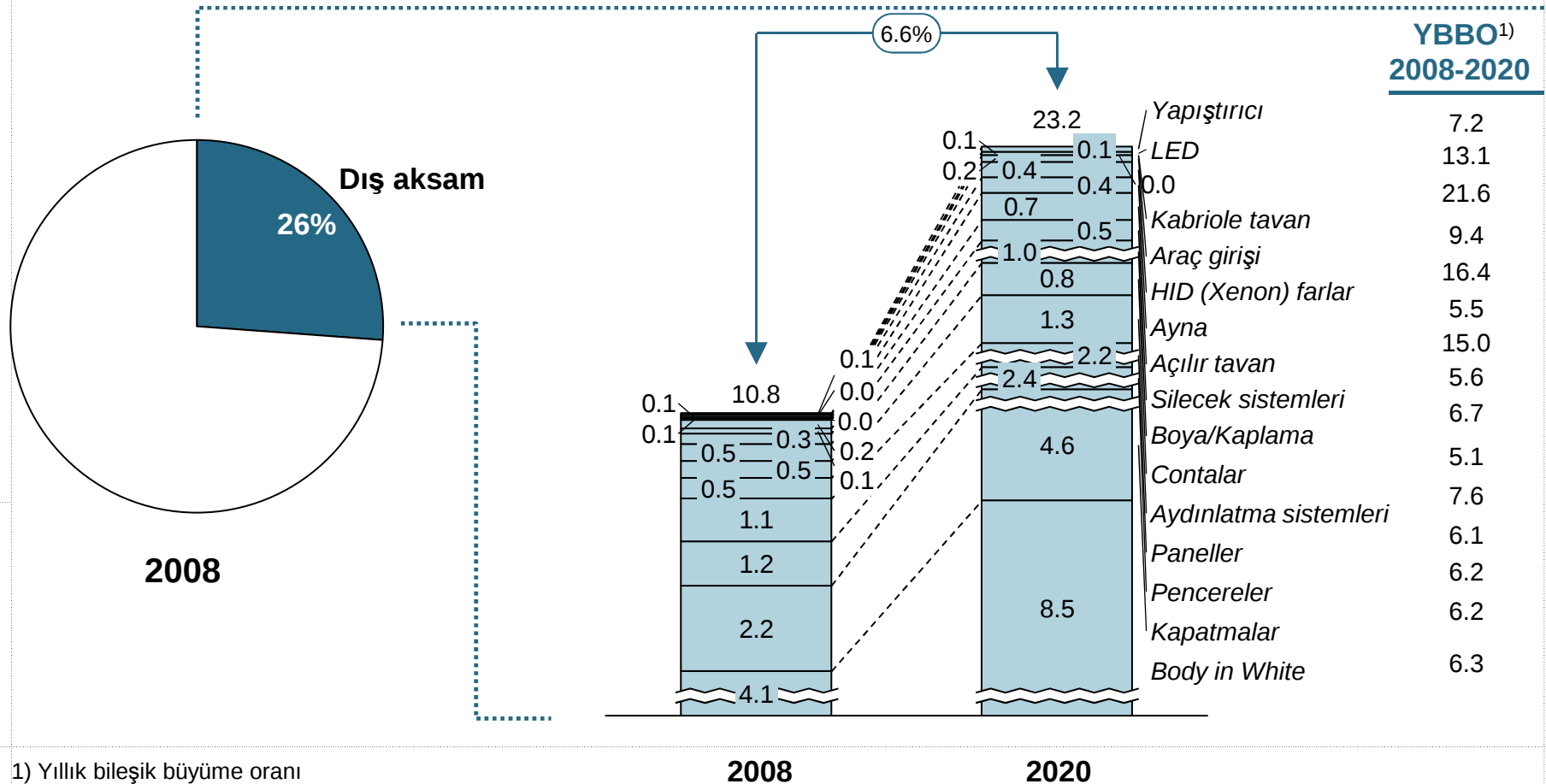
Motor ve aktarma segmentinin 2008'deki pazar değeri yıllık %8.1 büyüme ile 2020 senesine kadar EUR 41 milyara ulaşacaktır

Motor ve aktarma organları segmenti pazar değerinin kırılımı 2008 vs. 2020¹⁾ [EUR milyar]



Dış aksam segmentinin 2008'deki pazar değeri yıllık %6.6 büyümeye ile 2020 senesine kadar EUR 23 milyara ulaşacaktır

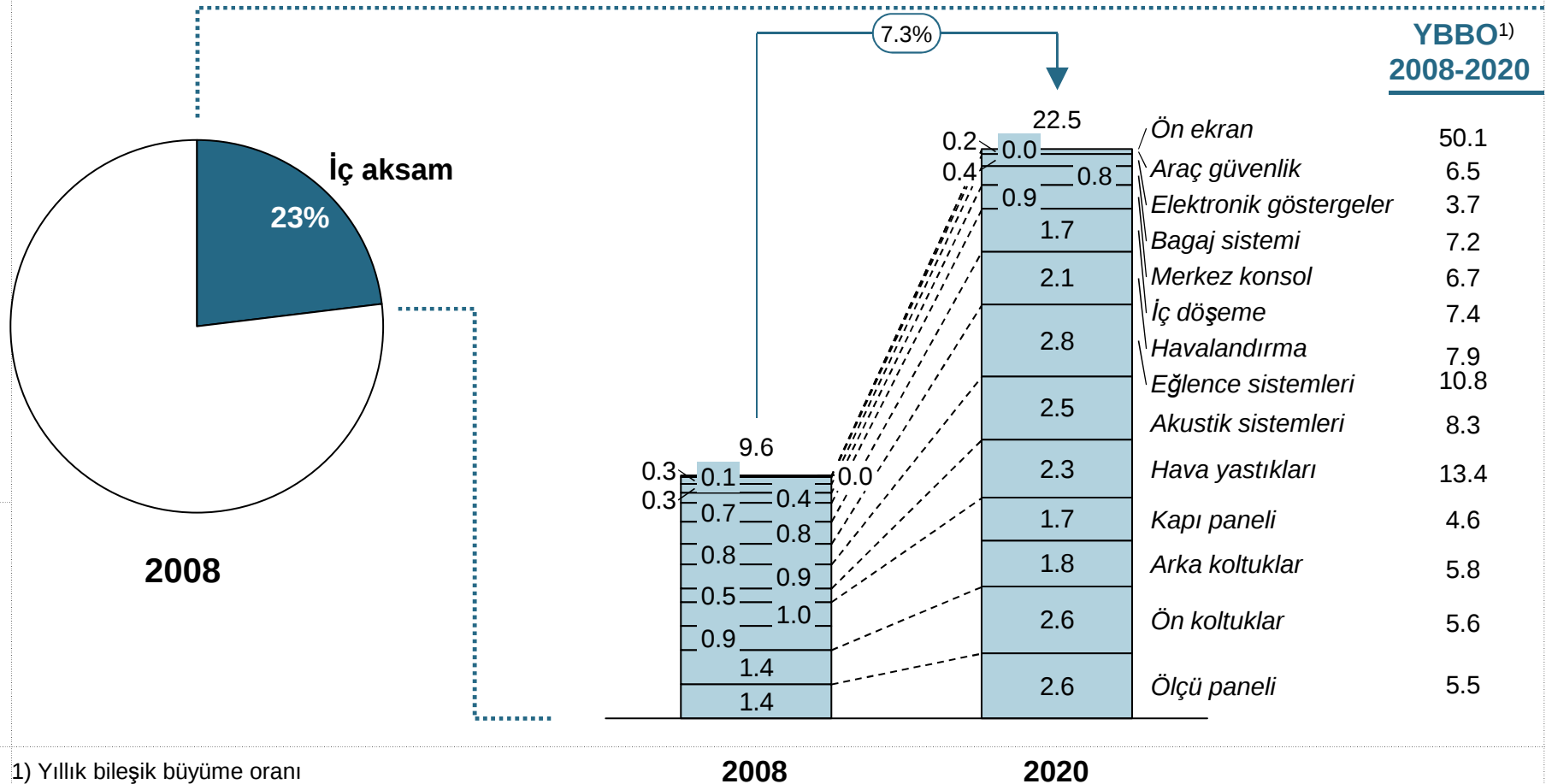
Dış aksam segment pazar değerinin kırılımı 2008 vs. 2020¹⁾ [EUR milyar]



1) Yıllık bileşik büyüme oranı

İç aksam segmentinin 2008'deki pazar değeri yıllık %7.3 büyüme ile 2020 senesine kadar EUR 23 milyara ulaşacaktır

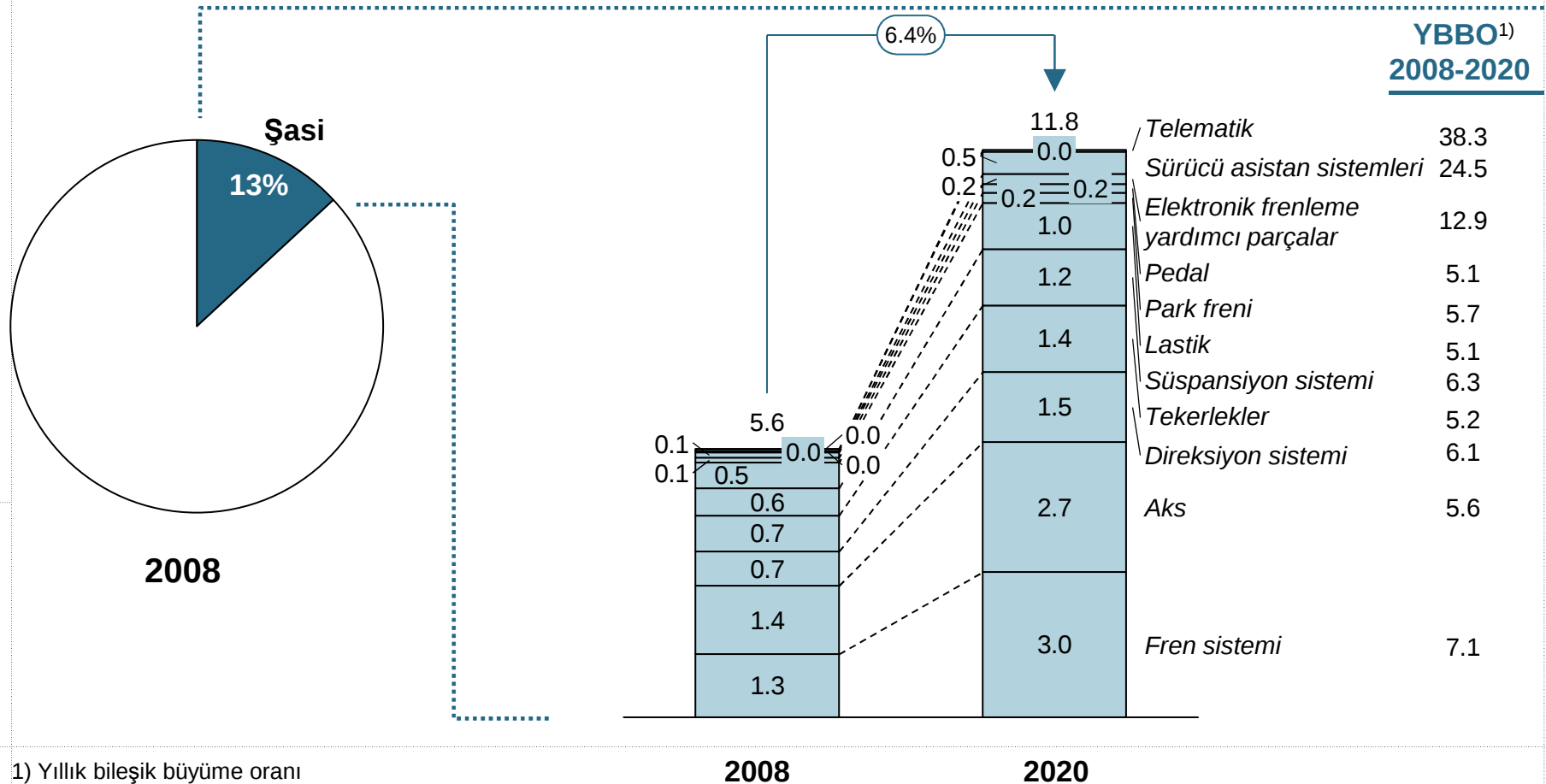
İç aksam segmenti pazar değerinin kırılımı 2008 vs. 2020 [EUR milyar]



1) Yıllık bileşik büyüme oranı

Şasi segmentinin 2008'deki pazar değeri yıllık %6.4 büyüme ile 2020 senesine kadar EUR 12 milyara ulaşacaktır

Şasi segmenti pazar değerinin kırılımı 2008 vs. 2020¹⁾ [EUR milyar]



1) Yıllık bileşik büyüme oranı

Çin otomotiv yan sanayi sektöründeki ana gelişmeler, Ar-Ge, üretimin lokalizasyonu ve ihracat merkezi olmaya doğru gitmesidir

Çin otomotiv yan sanayi sektöründeki akımlar

Lokalizasyon oranı artıyor – **senede ortalama %3-%5**

Lokalizasyon, artan rekabet, maliyetleri düşürmek için baskı ve Çin'in dünya çapında parça tedarik merkezi haline gelmesinden kaynaklanıyor

OEM'lerin büyümesi ve kıyıdaki şehirlerin iş gücü maliyetlerinin artması ile **yan sanayiciler ülkenin iç kısmına doğru kayıyorlar**

Çoğu büyük yabancı yan sanayici **ortaklık yapısından tam sahibi olduğu şirket yapısına** geçiyor. Bunun en büyük etkeni 2002'den sonra düzenlemelerin gevşetilmesidir

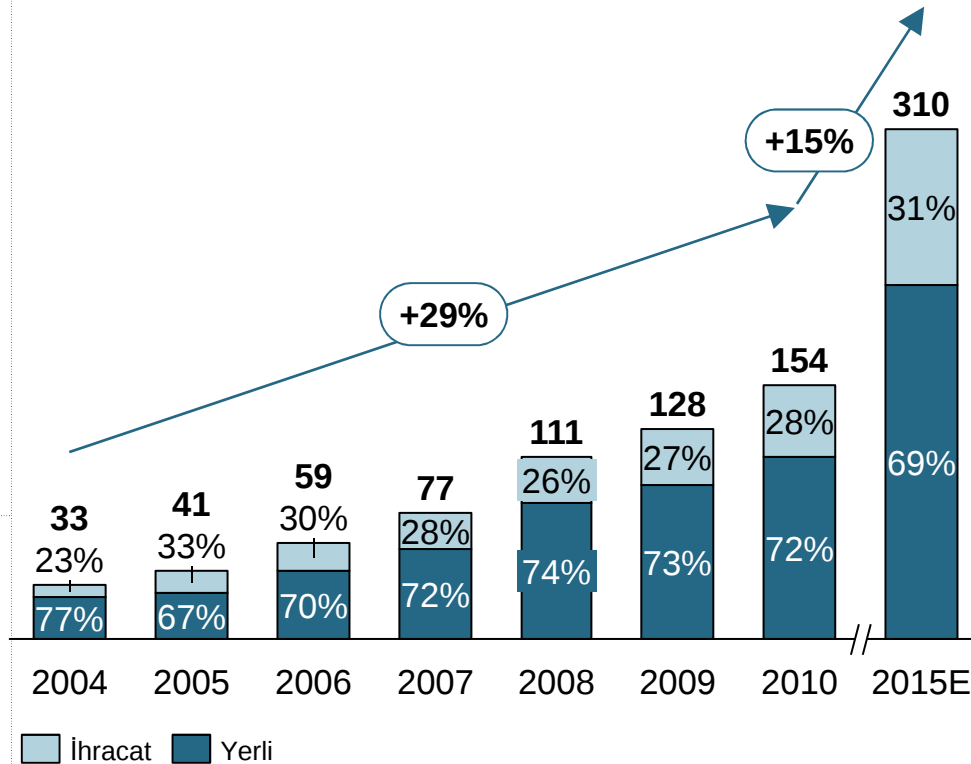
Çin yan sanayi
sektöründeki
akımlar

Tüketici ve OEM ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek ve yeni teknolojik gelişmelere (Elektrikli araçlar) hazır olmak için, çoğu büyük **yan sanayici lokal Ar-Ge'lerini geliştiriyor**

Otomotiv parça üretiminin çoğu hala işçi ve ham madde ağırlıklı parçalarda ama yavaş yavaş **daha yüksek katma değerli parçalara doğru kayıyor**

2010'da parça üretimi EUR 154 milyara ulaşmıştır, Roland Berger tahminlerine göre 2015 senesine kadar yılda %15 büyüyecektir

Çin otomotiv parça üretimi ve tahmini¹⁾ [EUR milyar]



Etkenler

Lokal Pazar

- Büyüyen ikinci el pazar
- Araç değiştirme süresinin yükselmesi
- Büyüyen satış sonrası talebi

İhracat Pazarı

- Yabancı satış sonrası pazarı
- Küresel tedarik anlaşmaları
- İhracat fabrikalarına yabancı yan sanayiciler tarafından yatırım

1) OEM ve satış sonrası pazarları dahil

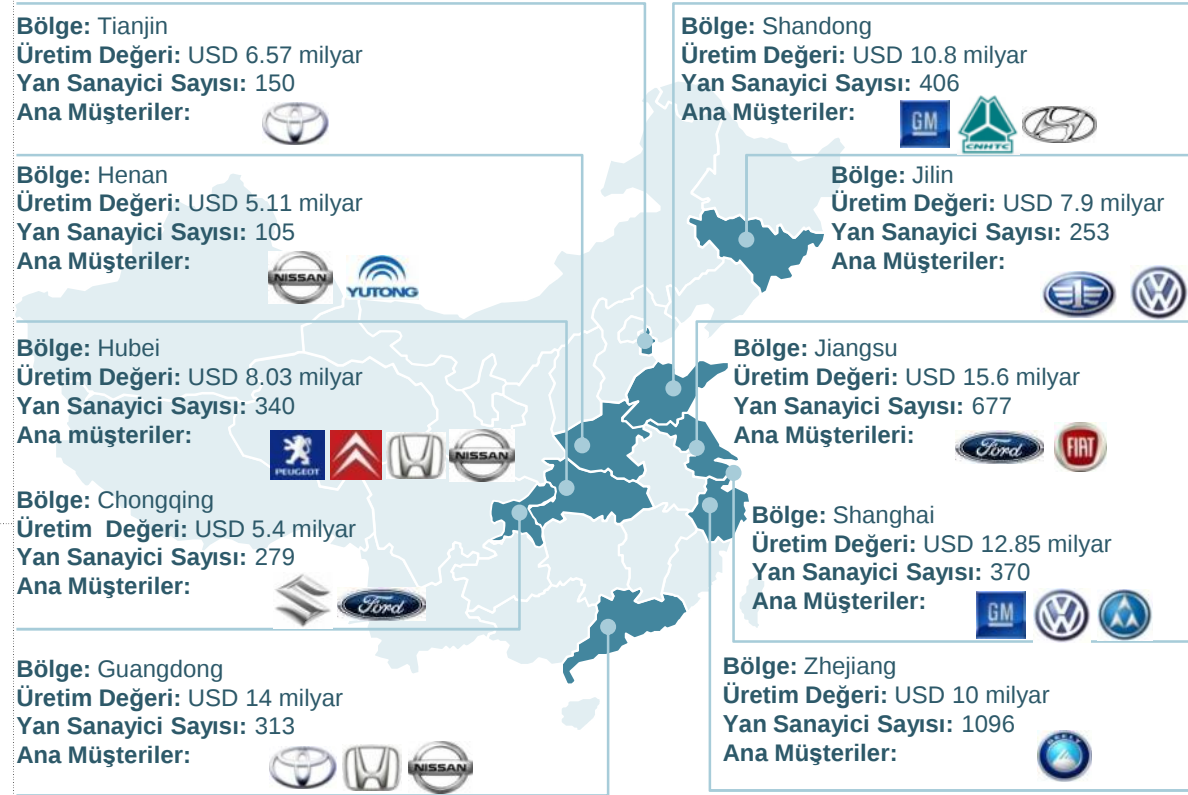
Çinli yan sanayiciler hızla büyümektedir ancak pazar liderleri hala yabancı yan sanayiciler ve ortaklarıdır

Çin'deki önemli yan sanayiciler ve ürettikleri parçalar

						
	İç aksam	Dış aksam	E/E	Motor ve aktarma	Şasi	Mühendislik
Yabancı yan sanayiciler	- Johnson Controls - Lear - Faurecia - Visteon ... - Brose	- Visteon - Faurecia - Plastic Omnium ... - Minth	- Bosch - Delphi - Siemens - Denso - Continental ... - Magneti Marelli	- BorgWarner - Georg Fischer - Mahle ... - Mann+Hummel	- ZF - Koyo - TRW - GKN ... - Mando	- Ricardo - Mira - MagnaStyer - Lotus Engineering ... - EDAG
Lokal yan sanayiciler	- Changshu Interior ... - Kuangda	- Jiangyin Mould Plastic 	- Hangsheng 	- FAW Foundary ... - Cosmopolitan	- Wanxiang ... - Huizhong	- Tongji ... - Innova

Otomotiv yan sanayi üretimi ağırlıklı olarak OEM'lere yakın olan kıyı bölgelerde bulunmaktadır

Çin'de en çok parça üretimi olan 10 bölge - 2008¹⁾



Notlar

- 2008'de en çok üretim yapılan **10 bölge, toplam üretimin %77** kadarını temsil ediyordu
- Bu bölgelerde eskiden beri üretim yoğunlaştığı için, yabancı yan sanayiciler ve OEM'lerin teknoloji transferinden yararlandılar
- **%100 yabancı olan ve büyük Çin şirketleri ile ortaklıkları olanlar** ağırlıklı olarak bu bölgelerde faaliyet göstermektedir

1) Değerler Sinomind'dan alınan tahminlerdir (Ocak 2009); Yan sanayici sayıları 2007 kayıtlarıdır

Çin otomotiv yan sanayi gelişmeye devam etmektedir ama hala kalite ve fikri mülkiyetin korunması sorunlarını yaşamaktadır

Çin yan sanayi pazarının güçlü ve güçsüz noktaları

+ Güçlü Yönler

- Yüksek seviyede **devlet desteği** (Örneğin: devlet satın almaları)
- **Düşük maliyetli** üretim
- **Hızlı büyüyen otomotiv sektörü** (dünyanın en büyüğü)
- Yüksek **ölçek ekonomisi**
- **Dünyaca büyük yan sanayiciler ve OEM'ler yatırım yapıyor**
- İstenen **ham maddelerin varlığı** (az bulunan metaller vb.)
- **Yüksek seviyede lokalize** olmuş OEM'ler – Çoğu üretici %90'dan fazla
- Gelişen **mühendislik**

Güçsüz Yönler -

- **Çok bölünmüş pazar** ve devam eden **konsolidasyon**
- **İşçi ağırlıklı ve düşük katma değerli** parça üretimi
- **Gözükmeyen kalite ve markalaşma sorunları** (özellikle yan sanayiciler arasında çok kalite farkı bulunuyor)
- Devam eden **ticaret engelleri**
- Zayıf **fikri mülkiyet hakları**
- **Üretimin verimsizliği**
- **Kompleks yan sanayi ilişkileri** (Ortaklıklar arasında, bağlı yan sanayiciler arasında vb.)
- Yan sanayi **OEM'lerin ihtiyaçlarını** hala çok iyi **anlamış değil** (dizayn vb.)

Çin'deki fırsatları değerlendirirken, Türk yan sanayi kalite ve büyük yan sanayicilerle ilişkilerine odaklanmalıdırlar

Türk yan sanayicilerin Çin'deki rekabetçiliği (ihracat)

Türk Yan Sanayiciler

Avantajlar

- Kanıtlanmış yüksek kalite (Örneğin: Ford'un Türk tedarikçilerine verdiği ödüller)
- Gelişmiş, konsolide olmuş tedarik sektörü
- Dünyaca büyük OEM'lerle uzun süredir olan ilişkiler ve tecrübeler
- Düşük ve yüksek katma değerli parça üretiminde uzmanlık

Dezavantajlar

- Düşük ölçek ekonomisi (Türkiye'de 2010'da ortalama platform başına hacim 51,000 adet)
- Daha yüksek maliyetli üretim
- Lokal OEM'lerle ilişki olmaması
- Ulaşım ve lojistik maliyetleri

Çinli Yan Sanayiciler

Avantajlar

- Daha yüksek ölçek ekonomisi (Çin'de 2010'da ortalama platform başına hacim 68,201 adet)
- Daha düşük işçi ve üretim maliyetleri
- Büyük yan sanayiciler tarafından yükselen yatırım (üretim ve Ar-Ge için)
- Çinli, yabancı OEM'lerle ve devletle olan ilişkiler

Dezavantajlar

- Başka dövizlere göre daha hızlı değerlenen RMB
- Pazarda devlete doğru devam eden konsolidasyonlar
- Dünyaca büyük OEM'lerle çalışmada tecrübesizlik



4. Tavsiyeler ve Giriş Stratejisi



Roland Berger
Strategy Consultants



Çin pazarında yabancı yan sanayicilerin ana başarı faktörleri 4 ana başlık altında toplanmaktadır

Çin'deki yan sanayicilerin önemli başarı faktörleri

Çin operasyonlarına dünya çapında bakmak

Stratejik müşteri seçimi

Ürünlerin pazara göre adapte olması

Başarılı fikri mülkiyet hakları korunması

Tavsiyeler

- 1** Yan sanayicilerin Çin'e girişte sadece Çin'deki operasyonlarını değil, global açıdan operasyonlarını değerlendirmeleri gerekmektedir; çünkü Çin global bir merkez konumuna gelmiştir
- 2** Yan sanayicilerin çok olduğu bir pazar olduğundan ancak yeni ve gelişmiş ürünler pazarda yer alabileceklerdir
- 3** Çin pazarının düşük maliyet beklentileriyle rekabet edebilmek için ürün dizaynını ve üretimini adapte etmek gerekmektedir
- 4** Fikri mülkiyetlerin akıllı dış tedarik stratejisiyle korunması gerekmektedir

Türk yan sanayicilerin Çin pazarında yer alabilmesi için iki temel giriş stratejisi bulunmaktadır – İhracat veya lokal varlık

İhracat

- Türk yan sanayicilerinin ihracat için hedef parçaları: motor, şanzıman, fren sistemi, direksiyon sistemi
- Riskte olan mevcut ihracatlar: lastikler ve karoser parçaları
- Yabancı ve Çinli üreticiler, özel, yüksek katma değerli parçalar tedarik edebilirler

Lokalizasyon

- Türk yan sanayicilerinin lokal varlıkla üretim fırsatı için hedef parçalar: fren, direksiyon ve motor parçaları
- OEM'lere ulaşılabilirlik değişkenlik gösteriyor – yabancı OEM'ler Çinli OEM'lere göre daha fazla yan sanayici ile çalışıyorlar
- Ortaklık, sıfırdan yatırım veya şirket satın alma seçeneklerinin uygunluğu parçadan parçaya değişkenlik gösteriyor – çoğu yabancı yan sanayici artık sıfırdan yatırımı tercih etmektedir

İhracat veya lokal varlık değerlendirmesi yaparken, uzun vade fizibilitesine ve müşterilere ulaşılabilirliğe bakılması gerekmektedir

Çin'deki Türk yan sanayicilerin potansiyeli

	Mevcut İhracatlar	İhraç Edilmeyen Ürünler
Yüksek/Orta ihracat fırsatları	Parçalar: Motor parçaları, içten yanmalı motorlar, fren sistemleri, transmisyon sistemleri Strateji: İhracata devam ve Çin'de yeni müşteri arama	Parçalar: AC/DC motorlar, ön aydınlatma sistemleri, fren balataları Strateji: İhracatları büyütme ve Çin'de yeni müşteri arama
Düşük/Olmayan ihracat seçenekleri	Parçalar: Hava yastıkları, akslar, aküler, aydınlatmalar, filtreler, karoser parçaları, şasi parçaları, kauçuk parçalar, koltuklar ve emniyet kemerleri, kontaklar, süspansiyon parçalar, somun ve civatalar, lastikler, tekerlekler, kablolar Strateji: Talep çok ise OEM'ler parçayı dışarıdan almaktadır; iş ortamı uygun ise mevcut işi korumak için lokalize etmek	Parçalar: Alarmlar, bilyalı rulmanlar, karoser, tamponlar, zincirler, soğutma sistemleri, egzoz sistemleri, sigorta kutusu, contalar, havalandırma sistemleri, eğlence sistemleri, ölçü parçaları, aynalar, plastik parçalar, bagajlar, pencereler, silecekler Strateji: Talep çok ise OEM'ler parçayı dışarıdan almaktadır; iş ortamı uygun ise mevcut işi korumak için lokalize etmek

Parça İhracatı 2010 [USD '000]

Hava yastığı	12
Aks	41
Akü	50
Aydınlatma	338
Cıvatalar vb.	313
Diğer dış parçalar	133
Diğer karoser parçaları	1,419
Diğer şasi parçaları	1,827
Direksiyon sistemi	11
Emniyet kemeri	60
Filtre	810
Fren sistemi	542
İçten yanmalı motor	117
Kablo	35
Kauçuk	831
Kilit	12
Koltuk	282
Kontak	13
Lastik	8,088
Motor parçaları	14,490
Süspansiyon sistemi	134
Tekerlek & jant	26
Transmisyon sistemi	628

- Lokalizasyonu değerlendir

- Türk yan

- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- İhracata devam
- İhracata devam
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- İhracata devam
- Lokalizasyonu değerlendir
- Lokalizasyonu değerlendir
- İhracata devam

- Türk yan sanayiciler 23 parça tedarik ediyor – toplam hacim USD 30 milyonun üstünde
- Sadece motor parçaları ve lastikler yüksek hacimle ihraç edilmektedir
- Çoğu parça için, satışları korumak ve ileride Çin'de iş yapabilmek için, lokal varlık gerekmektedir
- İthalatın devam edebileceği parçalar: motorlar, frenler, transmisyon ve benzeri ürünler

○ Çok düşük ● Çok yüksek

Türk yan sanayiciler sadece yeterli OEM ulaşılabilirliği olan parçaları değerlendirmelidirler

Lokal üretim değerlendirmesi (1/2)

Parça	Yabancı OEM'e tedarik potansiyeli	Çinli OEM'e tedarik potansiyeli	Ulaşılabilirlik	Yorumlar
Hava yastığı			• Az	- Yabancı ve Çinli OEM'ler parçaları kendileri üretebiliyor veya bağlı olduğu yan sanayicilerden alabiliyorlar bundan dolayı parça tedarik potansiyeli çok değişken olabilmektedir - Sadece yeterli OEM talebi olan parçalar için lokal varlık düşünülmelidir - Örneğin, hem yabancı hem de Çinli OEM'ler aks montajlarını Çin'deki yan sanayicilerden alıyorlar. Çin'de Türk üretici tedarik edebilir
Alarm			• Az	
Akslar			• Yüksek	
Bilyalı rulmanlar			• Orta	
Akü			• Az	
Karoser			• Az	
Tampon			• Az	
Zincir			• Orta	
Soğutma sistemi			• Az	
Egzoz sistemi			• Az	
Sigorta kutusu			• Orta	
Contalar			• Az	
Havalandırma sistemi			• Orta	
Eğlence sistemleri			• Orta	
Elektronik göstergeler			• Az	
Aydınlatma			• Orta	
Kilit			• Az	
Ayna			• Az	

Az
 Orta
 Yüksek

Türk yan sanayiciler sadece yeterli OEM ulaşılabilirliği olan parçaları değerlendirmelidirler

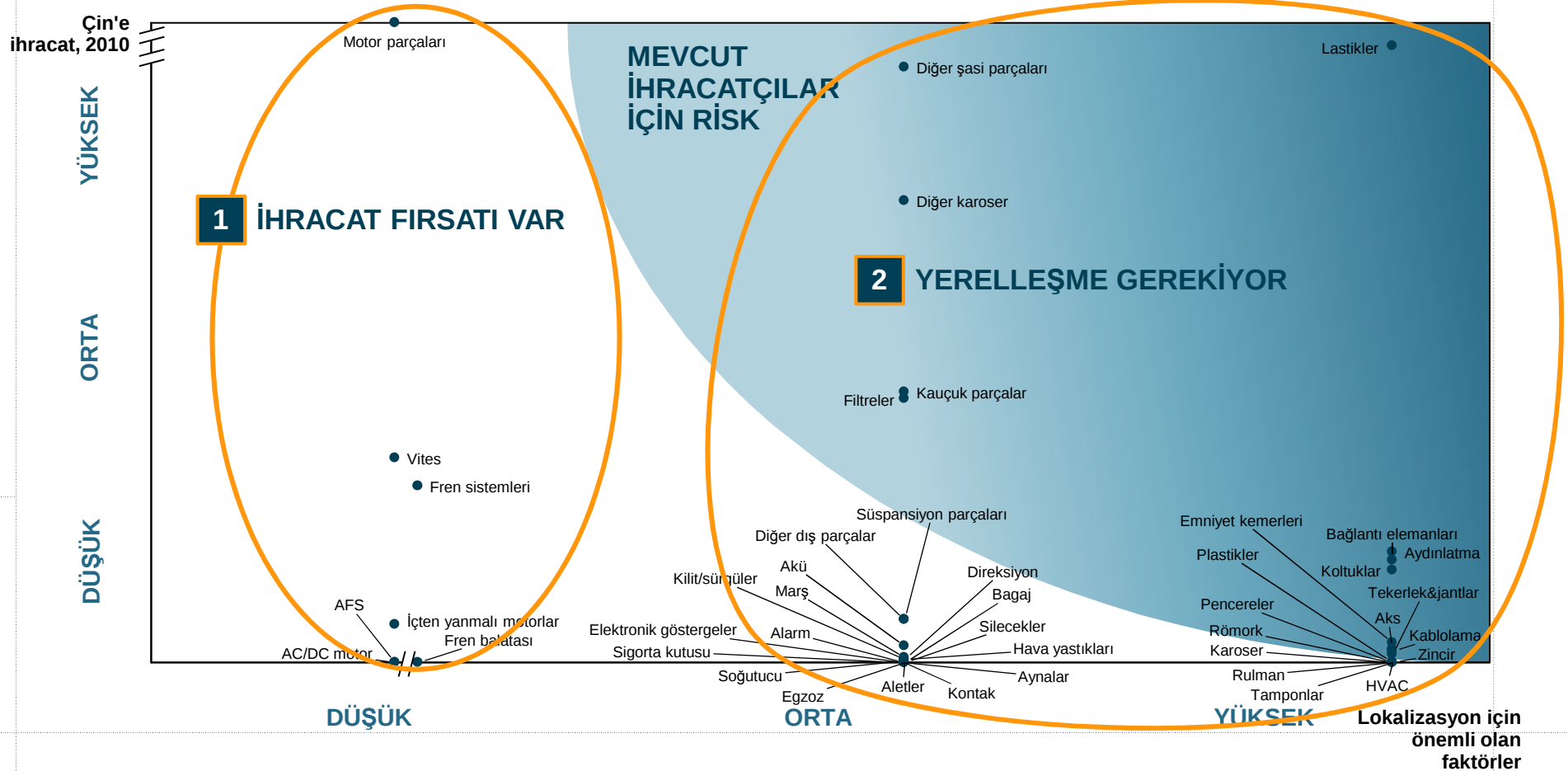
Lokal üretim değerlendirmesi (2/2)

Parça	Yabancı OEM'e tedarik potansiyeli	Çinli OEM'e tedarik potansiyeli	Ulaşılabilirlik	Yorumlar
Filtre			• Az	- Diğer yüksek ulaşılabilirliği olan parçalar: direksiyon sistemleri, süspansiyon sistemleri, lastikler, tekerlekler, pencereler ve kablolar - Yüksek ulaşılabilirliği olan parçalar için bile çok uygun ve özel durum gerekiyor (Örneğin; düşük rekabet, kontrat, platform vb.)
Diğer karoser parçaları			• Az	
Diğer şasi parçaları			• Yüksek	
Diğer dış parçalar			• Az	
Plastik			• Az	
Kauçuk parçalar			• Az	
Cıvata vb.			• Orta	
Emniyet kemeri			• Orta	
Koltuk			• Orta	
Kontak			• Az	
Direksiyon sistemi			• Yüksek	
Süspansiyon sistemi			• Orta	
Lastik			• Yüksek	
Römork			• Yüksek	
Bagaj sistemi			• Az	
Tekerlek & lastik			• Yüksek	
Pencere			• Orta	
Silecek			• Az	
Kablo			• Yüksek	

Az
 Orta
 Yüksek

Çin pazarında büyümek için yerelleşme gerekmektedir

Çin pazarındaki fırsatlar



Pazara giriş için dört strateji bulunmaktadır

Pazara giriş stratejilerinin avantajları ve dezavantajları

ORTAK GİRİŞİM

- +** • Lokal ortağın mevcut müşterilerine ulaşım
- Temel ekipmanlarda ve tesislerde yatırım tasarrufu
- • Eski teknolojileri ve birleşme maliyetlerini düşürmek için diğer üretim tesislerindeki üretimi durdurma ihtimali
- Ortakla kar paylaşımı

SIFIRDAN YATIRIM

- +** • Bağımsız pazar pozisyonu
- Müşterinin gözünde daha güçlü marka algısı
- • Büyük yatırım
- Büyük yönetim kaynakları

Pazara giriş seçenekleri

- +** • Düşük yatırım maliyeti
- OEM'lerle teknolojik bağ kurulması
- • Rakiple teknoloji paylaşımı
- Fikri mülkiyet problemleri, özellikle lokal OEM'lere tedarik edilen yeni ürünler için

- +** • Mevcut müşterilere ve satış sonrası pazara hızlı ve kolay erişim
- • Satın alma ve yenileme için yüksek yatırım maliyeti
- Eskimiş teknoloji, çalışan sayısı fazlalığı ve sosyal yük

LİSANS SATIŞI

LOKAL FİRMA SATIN ALMA

GKN Çin'e 20+ sene önce Çinli ortakla girmiştir, artık ürün yelpazesini arttırmak için tek başına yatırımlar yapmaktadır

Ortaklık yapısıyla pazara giriş örneği: GKN

Genel bilgi:

- **Giriş:** 1988'de SAIC ile ortaklık (Çin'deki ilk yan sanayici ortaklığı); yatırımlarını arttırdı, son yıllarda yalnız yatırımları da bulunuyor
- **Ürün:** Ön akslar ve benzeri aktarma organları
- **Sonuç:** 5 üretim tesisi, 20+ senedir başarı

Başarı faktörleri

- Uzun vadeli ilişkiye odaklanmak
- Çin operasyonlarına lokal ve dünya çapında yaklaşmak
- Lokal ortakları kendi standartlarına getirmek
- Ortakların OE operasyonlarını kullanmak

Problemler ve zorluklar

- Çinli ortakların yetersizlikleri ve verimsizlikleri
- Uzun yan sanayici yeterlilik süreçleri

Ortaklıkla pazara girişi başarısız olduktan sonra, Stoneridge yalnız devam etmeye karar vermiştir

Yalnız pazara giriş örneği: Stoneridge Electronics

Genel bilgi:

- **Giriş Stratejisi:** İlk ortaklıkla girdi ancak başarılı bir ortaklık olmadı. Daha sonra kendi satış ofislerini kurdu ve son olarak 2004/2005 senesinde şirket olarak pazara geldi ve 2006'da lokal üretime başladı
- **Giriş Temeli:** Çin'e daha kolay tedarik edebilmek/ihracatları durdurmak, satış yapmak, mühendis bulundurmak, lokal ilişkiler kurmak, hızlı büyüyen bir pazara girmek
- **Ürün:** Sensörler, elektronik ürünler, kablolar

Başarı faktörleri

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Ana yan sanayicileriyle yakın iş birliği• Lokal parça alımı, aletler, test ekipmanı ve lokal işçi eğitimi• Lokal Ar-Ge | <ul style="list-style-type: none">• Yedek parça pazarlarına da üretim• En yeni teknoloji kullanımı• Rekabetçiliği unutmadan ilişkilere önem vermek |
|--|--|

Problemler ve zorluklar

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Maliyetli, uzun sertifika ve kalite denetlemeleri• Lojistik (özellikle Çin içinde, zayıf altyapı)• İnsan kaynağı problemleri (işçi alımı, değişimi, tutabilme, sendikalaşma) | <ul style="list-style-type: none">• OEM ilişkileri (girmek zor, iş ortamı çok değişken olabiliyor; tedarik süresi vb.)• Ödeme koşulları (çok değişken olabiliyor; süreç, nakit/borç, nakit akışı sorunları)• Pazar çok rekabetçi ve kalabalık |
|--|---|



Teşekkürler!

Roland Berger
Strategy Consultants