

Nazan Özdemir-Öztürk
Dr.
Denizli
nazan.oezdemir@live.com

<https://orcid.org/0000-0002-8156-4451>



Türkiye Otomotiv Sektörünün Beş Güç Modeli ile Değerlendirilmesi

Evaluation of Turkish Automotive Industry by Five Forces Model

Makale Kategorisi (İnceleme Makalesi / Review Article)

Geliş Tarihi / The Date of Received: 25.06.2022

Kabul Tarihi / The Date of Accepted: 19.07.2022

Yayın Tarihi / The Date of Published: 28.07.2022

Atıf / Citation

Özdemir -Öztürk N. (2022). Türkiye Otomotiv Sektörünün Beş Güç Modeli ile Değerlendirilmesi, Yeni Fikir Dergisi, 14 (28), 19-27

Özdemir -Öztürk N. (2022). Evaluation of Turkish Automotive Industry by Five Forces Model, The Journal of Yeni Fikir, 14 (28), 19-27

Bu makalede intihal programıyla benzerlik raporu alınmıştır.
In this article, a similarity report with the plagiarism program was received.

Türkiye Otomotiv Sektörünün Beş Güç Modeli ile Değerlendirilmesi

Öz

Günümüz teknoloji çağı ile birlikte birçok yeniliğin farklı alanlarda tecrübe edildiği sektörlerin başında otomotiv sektörü yer almaktadır. Bu tecrübeler sadece otomotiv sektörüyle kalmayıp sektörle bağlantılı diğer tedarikçileri ve anabileşen sağlayıcıları da etkilemektedir (çevreci araçlar, akıllı ulaşım sistemleri, elektro-mobilite, vb.). Bu nedenle, Türk otomotiv sektörünün, küresel pazardaki konumunu koruması ve geliştirmesi için yeni trendleri, yasal düzenlemeleri yakından takip etmesi ve proaktif tutum sergileyerek rekabet avantajı sağlayıp gelecek planlamalarını geç kalmadan yapması oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki otomotiv sektörünün rekabet yapısını Porter'ın Beş Güç Modeli aracılığı ile analiz ederek genel bir değerlendirme sunmaktır. Yapılan analiz sonucunda ikame ürünlerin tehdidinin düşük olduğu, fakat yeni pazara girişlerin tehdit seviyesinin ve var olan firmalar arası rekabetin yüksek olduğu söylenebilir. Ancak, tedarikçilerin ve alıcıların gücü orta seviyede bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Otomotiv sektörü, Rekabet analizi, Beş Güç Modeli

Evaluation of Turkish automotive industry by Five Forces Model

Abstract

In today's technology age, where many innovations can be seen in various fields, the automotive sector is at the forefront of the industries. These experiences do not only affect the automotive industry, but also other suppliers and component providers related to the industry (green vehicles, intelligent transport systems, electromobility, etc.). For this reason, it is very important for the Turkish automotive industry to keep up to date with new trends and legal regulations in order to maintain and improve its position in the global market and adopt a proactive attitude, gain competitive advantage and plan for the future without hesitation close.

The aim of this study is to analyze the competitive structure of the automotive industry in Turkey using Porter's five forces model and to develop a general assessment. As a result of the analysis, it can be stated that the threat from substitute products is low, but the threat from new market entries and competition between existing companies is high. However, the strength of suppliers and buyers was rated as moderate.

Keywords: Automotive industry, Competition analysis, Five Forces Model.

1. GİRİŞ

Otomotiv sanayi ileri teknoloji ve büyük sermaye yatırımı gerektirse de, gerek yarattığı katma değer ve sağladığı istihdam olanağıyla, gerekse de üretimde kullandığı girdileri tedarik ettiği sektörlerle gerçekleştirdiği yakın iş birliği nedeniyle, ülke ekonomilerindeki lokomotif sektörlerin başında gelmektedir. 4,5 trilyon ABD doları olan otomotiv sektörü, dünya ekonomisinin yaklaşık %5'ini oluşturmaktadır (Statista, 2020) ve dünya üzerindeki 80 milyon kişiye istihdam yaratmaktadır (Kalkınma Bakanlığı 2018:6).

Sektör analizi, firmaların piyasadaki durumu görmelerini ve geleceği iyi analiz etmelerini sağlayabilmektedir (Akgemci, 2013). Bir sektörün rekabet koşulları ve mevcut firmaların rekabetçi davranışları, yeni firmaların sektöre girme kararlarını etkilemektedir (Akay, 2014). Yeni girecek firmalar, iş düzeyinde bir strateji tanımlamadan önce, rekabet ettiği sektördeki karları etkileyen güçleri tam olarak anlamalıdır (Ahlstorm ve Bruton, 2010). Bu bağlamda, farklı sektörlerin rekabetçilik analizi için Porter'in Beş Güç Modeli kullanılmaktadır (Yang, 2022: Tesla Pazarı, Bülbül ve Faiz, 2021: Tıbbi Cihaz sektörün rekabet analizi, Bayburtlu ve Esen, 2021: İnşaat sektörü, Çağatay, 2021, Khurram vd. 2020: Sivil toplum örgütleri, Mahat, 2019: Tıp eğitimi sektörü, Baxter, 2019: Küresel Hava Kargo Tedarik Zinciri, Kaplan, vd. 2019: Sağlık hizmetleri sektörü, Kılıç ve Uslu, 2019: Zincir Otel İşletmeleri, Yunna ve Yisheng, 2014: Gaz sektörü).

Bu çalışmanın amacı, ülkemiz otomotiv sektörünün rekabet gücünü ve şartlarını değerlendirmek adına Porter'in Beş Güç analizini gerçekleştirmektir. Çalışmanın ilk bölümünde kavramsal çerçeve oluşturabilmek için Porter'in Beş Güç Modeli açıklanacak, ikinci bölümünde dünya otomotiv sektörünün genel yapısı ve bu genel yapı içerisinde Türkiye'nin durumu incelenecektir. Sonrasında Beş Güç modeli kullanılarak Türkiye otomotiv sektörü analiz edilecektir.

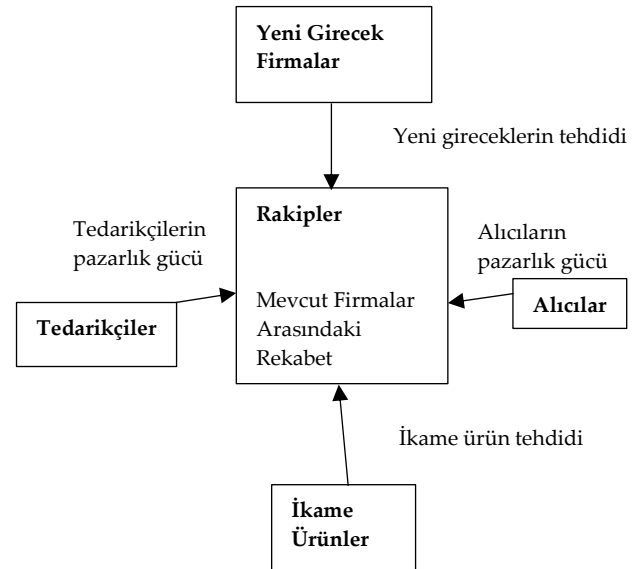
2. PORTER'İN BEŞ GÜÇ MODELİ

Porter 1980 yılında endüstri ortamının bir işletmenin hareket kabiliyetini ve strateji belirleme özgürlüğünü şekillendirmedeki önemi üzerinde durmaktadır. Porter'a göre sektör ortamının analizi; işletmenin sektörde iyi bir pozisyon alabilmesi ve uygun bir strateji belirleyebilmesi için bir ön koşul olarak görülmektedir. Porter'in stratejik yönetim yaklaşımın özünde, stratejinin uygulama aşamasından ziyade oluşturma aşaması yer almaktadır (Akgemci, 2013).

Endüstri ortamının, ulusal ve hatta yerel koşullar nedeniyle işletmelerin stratejilerini belirlemede oynadığı belirleyici rolün anlaşılması, Porter'in çalışmalarının odak noktasını oluşturmaktadır (Bağış ve Hızıroğlu, 2018).

Takip edilecek stratejilerin belirlenmesinde etkili olacak unsurları endüstri yapısına uygun geliştirdiği Beş Güç modeli ile otomotiv sektörü incelenecektir. Bir ülkenin sahip olduğu karşılaştırmalı üstünlük zaman içinde hızla değişmektedir. Kuramda; maliyet, ürün, kalite, ürün farklılaşması, yeni ürün, teknolojik farklılıklar, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları bir arada rekabet avantajı yaratan unsurlar olarak ele alınmaktadır (Papatya, 2003).

Porter'a göre, rekabet avantajlarını ülkeler değil, işletmeler oluşturur. Bu nedenle işletmelerin rekabetçi stratejileri benimsemesi ve uygulaması uluslararası pazarlara girebilmeleri ve orada tutunabilmeleri için önem taşımaktadır. Porter rekabet stratejilerinde üç farklı temel nokta üzerinde vurgu yapmaktadır (Porter, 1985:35). (1) Maliyet liderliği ile işletmenin maliyetlerini düşürerek, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politika ve disiplinlerin izlenmesi ve böylece maliyet avantajından yararlanarak rekabet gücünün sağlanması; (2) farklılaşma stratejisi ile; özellikleri itibari ile tek olan (benzeri olmayan) ürün, imaj, teknoloji, servis veya üretim sistemi ile ilgili, müşterinin ilgisini ürün üzerinde toplamaya ilişkin çalışmaları; (3) odaklanma stratejisi ile, bir hedef üzerinde odaklanarak tüm stratejilerin bu hedef doğrultusunda biçimlendirilmesi, o konuda uzmanlaşmayı beraberinde getirecek ve uzmanlaşılan konuda rakiplere göre daha avantajlı bir konuma gelinebileceğini ileri sürmektedir. Porter'in Sektörde Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Kaynak: Porter, 1998:5

Şekil 1. Porter'in Beş Güç Modeli

3. DÜNYA OTOMOTİV SEKTÖRÜ

Otomotiv sanayi küresel düzeyde değişen pazar ve rekabet koşulları nedeniyle, sürekli ve dinamik bir gelişme içindedir. 2020 yılında dünya genelinde 101 milyon adet araç üretilmiştir. Ancak 2019 yılında üretilen

araç sayısı ise 136,7 milyondur. 2021 yılı itibarıyla Covid yasakları, ticari kotolar, çip krizi, lojistik engeller vb. nedenlerle otomotiv sektörü kendini baskı altında hissetmektedir. Artan maliyetler, lojistikte yaşanan aksamalarla, sektördeki ana ve yan sanayi firmaları arasında şirket satın almaları ve şirket birleşimleri başlamıştır (Fiat/Peugeot-Citroen birleşimi, Volvo'nun Geely tarafından satın alınması, BMW-Daimler ortak üretim için anlaşma imzalaması).

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının otomotiv sektörü analiz raporu (2021) verilere göre, üretim hacimlerine göre ilk 20 ülke dünya üretim payının %90'ünün oluşturmaktadır ve Çin, Japonya, gelişmiş AB ülkeleri (Almanya, Fransa, vb.) ve ABD dünya pazarının merkezinde yer almaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2021; OSD, 2020b).

Dünya motorlu taşıtlar üretimi 2001 yılından itibaren artmaktadır. 2001 yılında yaklaşık 56 Mio adet motorlu taşıt üretilirken, 2007 yılında 73 Mio. üretilmiştir. 2019 ve 2020 yıllarındaki üretim sayılarının karşılaştırması EK-1'de görüldüğü şekildedir.

Dünya Otomotiv sektörü 2020 yılının ilk çeyreğinde girdiği Covid krizinin etkilerinden aldığı tedbirleri ve geçmiş dönem tecrübeleriyle bu dönemde mücadeleye devam etmektedir.

4. TÜRKİYE OTOMOTİV SEKTÖRÜ

Türk otomotiv sanayinin temelleri 1950'li yıllarda atılmasına rağmen sektörün gelişiminde 1960'ların sonu ve 1970'li yılların başında kurulan montaj fabrikalarının belirli kapasite ve yerlilik oranına ulaşmalarının önemli rolü olmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2007).

Sektör, 1980'li yılların başından bu yana yaptığı yoğun atılımlar sayesinde rekabetçi bir nitelik kazandı. Sektör için 1990'lı yıllar "küresel rekabet" için yeniden yapılanma ve küresel sanayi ile entegrasyon dönemidir.

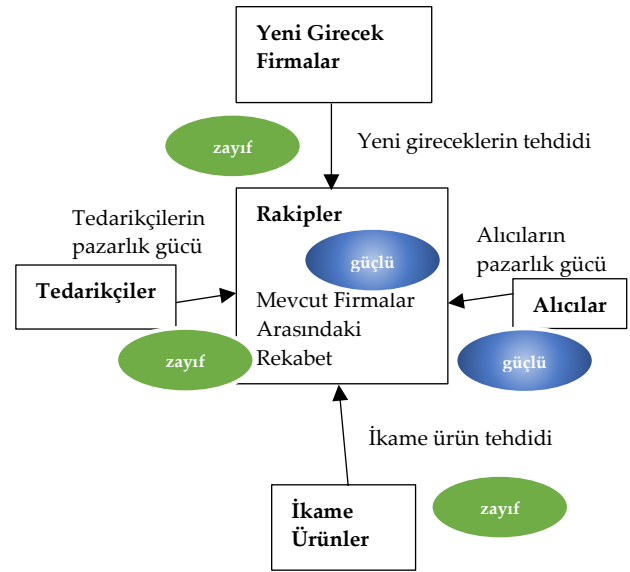
1996 yılında Türkiye'nin Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ni sağlaması, değişen pazar ve rekabet koşulları otomotiv sanayini yeni bir yapılanma sürecine itmiştir. Bir yandan 1990'lı yılların başından itibaren istikrarlı talep artışını karşılamaya yönelik yapılan yatırımlar neticesinde kapasitenin artması, diğer yandan rekabete yönelik yenileme ve yeni model yatırımları ve AR-GE çalışmalarının artması sonucunda yabancı ortaklar Türkiye'ye tesislerini, kendi küresel stratejik gelişme projelerine dahil etmişlerdir. Tam entegrasyon olarak adlandırılan bu süreç otomotiv sektörünün ayırt edici özelliklerine, güçlü, standartları yüksek ve rekabetçi bir yan sanayiye sahip olmasını sağladı – otomotiv sektörü dünya piyasasına üretim yapacak duruma gelmiştir (TÜSIAD, 2008:354).

Türkiye'de motorlu taşıt üreten 14 ana işletmeye ait genel bilgiler Tablo 2'da yer almaktadır. Bu 14 işletmenin 2020 yılı için toplam üretim kapasitesi yaklaşık 2 Milyon iken üretim sayısı ise 1,3 Milyondur ve kapasitesinin sadece %65'i üretim için kullanılmıştır (OSD, 2020a).

Yıllık üretim kapasitesi en fazla olan firmalar ise Ford Otosan, Tofaş, Oyak Renault ve Toyota grubudur (OSD, 2020a). Türkiye'de ulusal bir otomotiv markası (TOGG) bulunmakta olup, Gebze Kocaeli'nde fabrika inşaat aşamasındadır. 2022 yılı içerisinde üretim bantlarının aktif hale gelmesi planlanmaktadır. Türkiye'de bulunan firmalar yabancı ortaklık veya lisans ile üretim yapmaktadır. Türkiye'deki motorlu taşıt üreticilerin genel bilgileri EK-2'de sunulmuştur.

5. BEŞ GÜÇ MODELİ İLE OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN ANALİZİ

Dünya otomotiv üretimi bakımından önemli bir paya sahip olmasına rağmen, Türkiye sahip olduğu otomotiv üretim potansiyelini yeterince kullanamamaktadır. Bu bağlamda, otomotiv sektörünün analizi araştırmaya değer bulunmuştur ve çalışma kapsamında otomotiv sektörünün rekabet yapısını incelemek için Porter'in Beş Güç Modeli kullanılmıştır. Porter'in modeline dayanarak yeni girenlerin tehdit ve engelleri, alıcıların ve sağlayıcıların pazarlık gücü, ikame ürünlerin tehdidi ve mevcut rakipler arasında rekabet durumu analiz edilmiştir.



Şekil 2. Otomotiv Sektörü İçin Beş Güç Modeli Değerlendirmesi

Yeni girenlerin tehdit ve engelleri; Otomotiv sektörü yatırım bedeli olarak yüksek meblağlar gerektirdiğinden bu sektöre yeni girenler için en büyük tehdidi oluşturmaktadır. Birçok parçadan oluşan otomotivin üretiminde yan sanayinin önemi, yüzlerce parçaya olan erişim bu parçaların zamanında ve doğru şekilde tedarik edilmesi üstün bir lojistik ağına ihtiyaç duymaktadır.

Özellikle Covid- salgının başladığı 2020 yılının ilk çeyreğinden itibaren Türkiye'deki üretim sayılarında da görüldüğü üzere, pazarda bir daralma ve belirsizlik sektöre yeni girenler için büyük bir tehdit olarak görülmektedir. Salgınla birlikte gelen yasaklarla tedarik

zincirlerinde yaşanan aksamalar insanların otomotive ihtiyaç duymadan uzaktan çalışmaları, seyahat yasakları sektördeki talebi azaltmıştır. Mart – Haziran 2020 arasında üretim tesisleri bant kapatmak ya da banttaki çalışmayı minimum seviyeye almak zorunda kalmıştır. Hatta firmalar bu dönemlerde Covid salgınıyla mücadele için cihazlar ve yardımcı ekipmanlar üretmiş ve ayrıca ürettiği cihazları otomotiv sektörüne entegre etmiştir (örn. Otokar projesiyle toplu taşımada kendini dezenfekte eden maskeyi tanımlayan ve isi ölçümü yapan yenilikçi sistemler ve Ford Otosan öncülüğünde sağlıkçılar için hasta takibini kolaylaştırıcı telefon uygulamalarının geliştirilmesi) (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021:13).

Üretilen otomotivin pazarda rekabetçi bir fiyata sunabilmek yeni girenler için oldukça önemlidir. Ürünü pazardaki bir konuma getirebilmek için marka algısı ve kalite kadar fiyat performansı da oldukça hassas bir konuma sahiptir (Başkol, 2010).

Dünya genelinde kendini ispatlamış ve pazarda pay edinmiş çok sayıda markanın bulunduğu otomotiv sektöründe yeni bir markayla sektöre giriş yapmak yüksek risk taşımaktadır. Bu risk yüksek devlet destekleri ve teşvikleriyle ancak sübvans edilebilecektir. Bunun örneği olarak ulusal marka oluşturularak TOGG markasında görülebilmektedir (Demir, 2020, Özdemir-Öztürk, 2022).

Alıcıların ve tedarikçilerin gücü; bilgiye erişimin kolaylaştığı çağımızda insanların ihtiyaçlarını karşılayacağı ürünler hakkında bilgisi oldukça yüksektir. Dolayısıyla alıcı, alternatif ürünler ve ürünler hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu varsayılabilir. Alıcı bu noktada farklı ürünler sunularak ürün üzerinde değişik opsiyonlar ekleyerek etki altına alınarak ikna edilebilir. Ürün üzerindeki farklılıklar ön plana çıkarıldıkça alıcı bu avantajlara kayıtsız kalmayacaktır. Ürünün satışında önemli bir unsur olan marka algısı satıcı için bir güç teşkil etmektedir. Güçlü algılanan marka alıcı tarafından da ürün seçiminde önemli bir etken olmaktadır. Bunun yanı sıra, markaların fiyat konusunda sağlayacakları uygun kredilenme koşulları alıcının başka ürün seçmesinin önüne geçecektir (Pişkin, 2017).

Satıcının ürünün hammadde ve yan sanayi tedarikinde alternatifler üretebilmesi satıcının avantajına olacaktır. Aksi takdirde lojistik faaliyetlerinde oluşacak aksamalar tolere edilemeyerek üretim hattına yansacaktır. Bu durumda hem marka algısı hem de fiyat algısı zarar görebilecektir. Mevcut piyasa şartlarında firmaların araç tedariki uzun süre almaktadır. Tüm dünyayı etkileyen çip krizi ve Covid-19 salgınından dolayı üretimin aksaması tedarikçilerin pazarlık gücünü azaltmaktadır (Kamacı, 2022, Sarkis, 2021,). Çip krizi yanı sıra saç parçalarının da tedarik sorunları olmaktadır (Kanca, 2021). Türkiye’de fabrikası olmayıp yurt dışından ithal edilen araçların tedariki yurt içinde üretimi olan araçlara göre daha uzun sürmektedir.

Alternatiflerin tehdidi; otomotiv sektörünün alternatifi toplu taşıma kullanımudur (Yetkin, 2020). Dolayısıyla ciddi bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmez. İçten yanmalı motorlu araçlara rakip olarak günümüz karbon monoksit ve sıfır emisyon politikalarına uygun elektrikli araçlara geçiş de rekabetin bir göstergesidir (Kamacı, 2022). Dünya çapındaki küresel iklim değişiklikleri ve buna bağlı çevre sorunları, otomobil üreticilerini elektrikli araç üretimine yönlendirmektedir. Bu bağlamda, bu sektöre yeni giren TOGG üreticisi de sadece elektrikli araç üretimi yapacaktır ve bunun konunun önemini göstermektedir. Gelecek yıllarda rakip tehdit de geleneksel içten yanmalı motorlu araçlardan ziyade elektrikli araçlar üzerinden oluşabileceği öngörülmektedir (KPMG, 2021).

Rekabet; otomotiv sektörü yüksek sermaye gerektirdiğinden dolayı pazara giriş ve rekabet ortamı güçtür (Yetgin, 2020).

Rekabet ortamında belki de en büyük önem taşıyan değişken işgücü maliyetidir. Türkiye’de işgücü maliyeti Avrupa ve ABD’ye göre daha ucuzken, Çin, Hindistan, Rusya ve Doğu Avrupa’ya göre çok da rekabetçi değildir. Özellikle Avrupa işgücü maliyeti konusundaki bu dezavantajını otomasyonlaşma ile çözmeye çalışmaktadır. Rekabeti etkileyen bir diğer unsur da atıl kalan üretim bantlarıdır. Atıl kapasitenin yükselmesi maliyetleri direkt etkileyen unsurlardandır. Artan maliyetler fiyatları etkilemekte ve pazarlama faaliyetlerini zorlaştırmaktadır (Erkut ve Albayrak, 2010).

Küreselleşen dünya üzerinde birçok global firma bulunmakta ve bu firmalardan 5 tanesi pazarın %50 ye yakını kontrol etmektedir. Böyle bir yoğun rekabetin yaşandığı ortamda pazarda yer alabilmek rekabetin şiddetini artırmaktadır (OSD, 2020a).

6. SONUÇ

Türkiye sahip olduğu otomotiv üretim potansiyelini yeterince kullanamamaktadır. Türk otomotiv sanayisinin dünya pazarındaki konumunu koruması ve geliştirmesi için gelişmeleri yakından takip etmesi önemlidir. Ayrıca gerekli eylem planlarının en hızlı şekilde ve bugünden yapıp hazırlanması önemlidir. Bu çalışmada Porter’in Sektörde Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modelini kullanarak otomotiv sektörünün rekabet yapısı incelenmiştir. İkincil verilere dayanan araştırma sonuçları otomotiv sektöründe pazara yeni giriş tehdit düzeyi yüksek, alıcı gücü yüksek ve tedarikçilerin tehdit gücü zayıf, ikame ürün tehdit düşük ve rekabet tehdidinin ise yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, alıcı gücü ve mevcut şirketler arasındaki rekabet gibi sektöre özgü faktörler, otomotiv endüstrisindeki rekabetin yapısını ve seviyesini belirlemektedir. Bu makalenin önemli bir sonucu; sunulan analiz ve metodolojiye dayalı olarak, Türk otomobil endüstrisinin oldukça düşük bir karlılık düzeyine sahip bir endüstri olduğudur.

Diğer çalışmalarda ise rekabet analizi kapsamında Türk otomotiv endüstrisinin dünya otomotiv endüstrisine göre durumu ve konumu incelenmiştir ve analiz sonucu olarak Türkiye'deki otomotiv sektörünün küresel otomotiv sektörüne kıyasla rekabet üstünlüğünün bulunduğu ve rekabet gücünün yüksek olduğu tespit edilmiştir (Baykara ve Akiş, 2022, Altuntaş, 2021). Diğer taraftan Vizyon 2023 Teknoloji Öngörü çalışması kapsamında hazırlanan rapora göre, Türkiye otomotiv sektöründe teknoloji ve ölçek kaynaklı sorunlar yaşamaktadır ve otomotiv üretim tesislerinin kapanma riski bulunmaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021). Bu bağlamda, dijitalleşme ve teknoloji çağına ayak uydurarak otomotiv sektörünün geleceğini şekillendirmek ve yerli araç üretme iradesine sahip olmak çok önemlidir (Demir, 2020).

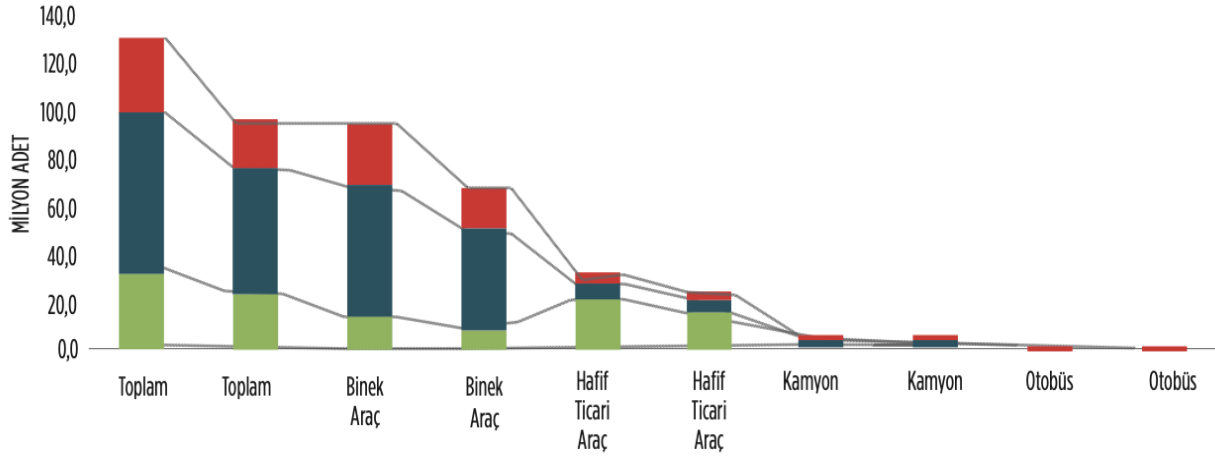
Ülkemizin lokomotif kolu olan otomotiv sektörünün rekabet avantajını korumak, yarattığı katma değeri artırmak, dış ticaret avantajını artırmak ve geleceğin teknolojilerinden geri kalmaması oldukça önemlidir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020). Teknolojik gelişmelerin tanıtılması, yatırımların artırılması, gerekli altyapı hazırlıklarının yapılması ve sürdürülebilirlik açısından devletin katkı ve desteği son derece önem taşımaktadır. Ayrıca, araç elektrifikasyonun ve elektromobilitenin önümüzdeki on yılın en büyük yıkıcı mega trendi olması beklenilmektedir (Kalkınma Bakanlığı 2018:86). Otonom sürüş ve akıllı mobilite hizmetleri, otomotiv endüstrisindeki iş modellerini zamanla güncelleyip, yeni zorlukları da beraberinde getirecektir. Bu gelişmeler, üreticiler, tedarikçiler ve teknoloji sağlayıcılar arasında daha fazla yakınlaşmayı gerektirecek ve ortaklıklar ve yeniden yapılanmalar gerçekleşecektir. Bu stratejiler tüm oyuncuların rekabetçi kalma çabaları için kritik öneme sahiptir. Hızlı gelişen teknolojinin otomotiv sektörüne yansımaları neticesinde bu hususların ve çalışmaların güncellenmesi ve takip edilmesi piyasada rekabet avantajını sağlayacak ve doğru stratejilerin geliştirilmesi için rehber görevi yerine getirecektir.

KAYNAKÇA / BIBLIOGRAPHY

- Ahlstrom, D. ve Bruton, G.D. *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World; South-Western Cengage Learning: Mason, OH, USA*, 2010.
- Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Altuntaş, S. C. (2021). Türkiye Otomotiv Endüstrisinin Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlük Modeli Açısından Rekabet Analizi, *Gümrük Ticaret Dergisi*, 8(25), 36-49.
- Bağış, M. ve Hızıroğlu, M. (2018). *Stratejik Yönetim'in Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı Ekonomik, Sosyolojik, Psikolojik Temeller*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Başkol, M.O. (2011). Türk Otomotiv Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü (1996-2010), *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 7(2), 63-78.
- Bayburtlu, I. ve Esen, S. (2021). Porter'ın 5 Güç modeli ile Bartın ilindeki inşaat sektörünün rekabet analizi, 2. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi, Bışkek.
- Baykara, T.C. ve Akis, E. (2022). Türk Otomotiv Sanayii'nin Rekabet Gücü Analizi (2011-2020), *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-25.
- Baxter G. A. (2019). *Strategic Analysis of Cargolux Airlines International Position in the Global Air Cargo Supply Chain Using Porter's Five Forces Model*. *Infrastructures*. 4(1):6, 1-28.
- Bülbül, Z. Z. ve Faiz, E. (2021). Tıbbi Cihaz Sektörünün Beş Güç Modeline Göre Rekabet Analizi: İstanbul İli Örneği. *Uluslararası İşletme Bilimi ve Uygulamaları Dergisi*, 1 (2), 1-19.
- Çağatay, A. (2021). M. Porter'ın Beş Güç Modeline Göre Tokat Sağlık Hizmetleri Sektörünün Covid-19 Sürecinde Rekabet Analizi, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 16 (1), 78-94 .
- Çakar, A.E. (2007). 9.Kalkınma Planı Perspektifinde Otomotiv Sanayinde Sürdürülebilir Küresel Rekabet, *Mühendis ve Makina Dergisi*, Cilt 48 (568).
- Demir, A. (2020). "Türkiye'nin Otomobili'nin Gzft Analizi". *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 1 / 1, 24-46 .
- Erkut, G. ve Albayrak, A.N. (2010). Yenilikçilik-rekabet gücü ilişkisi: Otomotiv sektörü örneği, *ITÜ Dergisi, Mimarlık, Planlama, Tasarım*, 9(1), 155-166.
- Kalkınma Bakanlığı (2007). *Devlet Planlama Teşkilatı, 9. Kalkınma Planı 2007-2013, Otomotiv Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara 2007.
- Kalkınma Bakanlığı (2018). *On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Otomotiv Sanayi Çalışma Grubu Raporu*. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/OtomotivSanayiCalismaGrubuRaporu.pdf> (Erişim: 28.03.2022).
- Kamacı, K. (2022). *Uluslararası Ticarete Yaşanan Tedarik Sorunları: Otomotiv Sektörü Üzerine Bir İnceleme, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Temel Alanında Akademik Çalışmalar, Artikel Akademi*, 51-70.
- Kanca, A. (2021). Otomotivde tedarik sıkıntısı: Sorun sadece çip değil. https://www.ntv.com.tr/otomobil/otomotivde-tedarik-sikintisisorun-sadece-cip-degil,v_cYJFVCoEKRqKMUCtnkIQ adresinden erişildi.
- Kaplan, M., Çelik, A. ve Kaplan, B. T. (2019). Beş Kuvvet Modeline Bağlı Olarak Isparta Sağlık Hizmetleri Sektörü Rekabet Analizi, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 5 (1), 115-121.
- Khurram, A., Hassan, S. ve Khurram, S. (2020). Revisiting Porter Five Forces Model: Influence of NonGovernmental Organizations on Competitive Rivalry in Various Economic Sectors, *Pakistan Social Sciences Review*, 4 (1), 1-15.
- 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.
- KPMG. (2021). *KPMG Perspektifi nden Otomotiv Sektörüne Bakış*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2021/08/kpmg-perspektifi-nden-otomotiv-sektorune-bakis-2021.pdf> adresinden erişildi.
- Mahat, M. (2019). "The competitive forces that shape Australian medical education: An industry analysis using Porter's five forces framework", *International Journal of Educational Management*, 33 (5), 1082-1093.
- OICA (2020b). *2020 Sales/registrations of new vehicles in countries represented in OICA*, International Organization of Motor Vehicle Manufacturers.
- OSD (2004). *Otomotiv Sanayicileri Derneği, Otomotiv Sanayiinde Dış Ticaret (1992-2003)*, 2004.
- OSD (2008). *Otomotiv Sanayicileri Derneği, Otomotiv Sanayi Genel ve İstatistik Bülteni*, 2008.
- OSD (2021a). *Otomotiv Sanayi Genel ve İstatistik Bülteni 2021*. https://www.osd.org.tr/saved-files/PDF/2022/02/02/YILLIK_2021.pdf (Erişim: 27.03.2022)

- OSD (2021b). Otomotiv Sanayii 2020 Yılı Küresel Değerlendirme Raporu, Mayıs 2021. https://www.osd.org.tr/savedfiles/PDF/2022/02/02/OSD_Kuresel_Degerlendirme_Raporu_2020.pdf (Erişim: 27.03.2022)
- Özdemir-Öztürk, N. (2022). Yenilikçi Tüketici Davranışları: Türkiye Ve Almanya'da Elektrikli Araçların Kabulü Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, Doktora Tezi, 1-176.
- Papatya, N. (2003). Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pişkin, S. (2017). "Türkiye Otomotiv Sanayii Rekabet Gücü ve Talep Dinamikleri Perspektifinde 2020 İç Pazar Beklentileri", Otomotiv Sektörü Raporu, Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası Ekonomik Araştırmalar, 1-94.
- Porter, M.E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2020). Otomotiv Sektörü Raporu, Sanayi Genel Müdürlüğü, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi, 1-20. <file:///Users/nazan/Downloads/OtomotivSektorRaporu2020.pdf>
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2021). Otomotiv Sektörü Analiz Raporu ve Kılavuzu, Covid-19 Krizine Yanıt ve Dayanaklık Projesi, TR42 Bölgesi (Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova) <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/assets/upload/dosyalar/otomotiv-tr33-.pdf> (Erişim: 28.03.2022).
- Sarkis, J. (2021). Supply chain sustainability : learning from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(1), 63-73.
- STATISTA, (2020). Global automotive industry revenue between 2017 and 2030, Statista GmbH, Hamburg.
- Tezer, E. (2000). Türkiye'deki Otomotiv Sanayi, *Yeni Türkiye Dergisi*, Kasım-Aralık 2000, Sayı 36.
- TÜSİAD (2008). Türkiye Sanayisine Sektörel Bakış, İstanbul TÜSİAD Yayını, 2008.
- Yang, X. (2022). Research on Tesla's Market—Based on Porter's Five Forces and Ratio Analysis Model, 2022 2nd International Conference on Enterprise Management and Economic Development (ICEMED 2022), 773-777.
- Yetkin, M.A. (2020). Beş Rekabet Kuvveti Modelinde Küresel Bir Otomotiv Şirketinin Analizi, *Uluslararası Bankacılık, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-45.
- Yunna, W. ve Yang Y. (2014). The competition situation analysis of shale gas industry in China: Applying Porter's five forces and scenario model, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 40 (14), 798-805.

EK BİLGİLER / APPENDIX



	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
■ Avrupa	32,8	22,9	28,4	19,7	3,9	2,8	0,4	0,3	0,1	0,1
■ Asya	71,2	55,5	58,3	44,3	7,7	6,1	4,9	4,9	0,4	0,2
■ Amerika	31,1	21,6	10,9	7,0	19,0	13,9	1,1	0,7	0,0	0,0
■ Afrika	1,6	1,0	1,2	0,7	0,4	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0

EK 1: Tablo 1: Dünya Araç Üretim Sayıları

Kaynak: OICA, 2020

Firmalar	Üretim Yeri	Üretime Başlama Tarihi	Lisans	Sermaye (1000 TL)	Yabancı Sermaye (%)	Kapalı Alan (1.000M2)	Toplam Alan (1.000M2)
A.I.O.S.	Kocaeli	1966	ISUZU	84.000	29,73	99	299
FORD OTOSAN	Eskişehir, Gölcük/ Kocaeli, Yeniköy/Kocaeli	1983 2001 2014	FORD	350.910	41,04	118 414 127	1.125 712 639
HATTAT TRAKTÖR	Tekirdağ	2002	VALTRA, HATTAT	40.000	0	45	182
HONDA TÜRKİYE	Kocaeli	1997	HONDA MOTOR EUROPE LTD.	180.000	100	80	292
HYUNDAI ASSAN	Kocaeli	1997	HYUNDAI MOTOR COMPANY	627.735	70	128	692
KARSAN	Bursa	1966	HYUNDAI MOTOR COMPANY MENARINI BUS	900.000	0	110	230
M.A.N. TÜRKİYE	Ankara	1966	MAN TRUCK & BUS SE	65.000	99,9	111	317
M.BENZ TÜRK	İstanbul Aksaray	1968 1965	MERCEDES BENZ	278.501	84,99	277 257	552 696
OTOKAR	Sakarya	1963	OTOKAR	24.000	0	144	561
O. RENAULT	Bursa	1971	RENAULT	323.381	51	353	622
TEMSA	Adana	1987	PPF NDUSTRYCO EXSA EXPORT	210.000	100	115	510
TOFAS	Bursa	1971	FIAT	500.00	37,8	410	978
TOYOTA	Sakarya	1994	TOYOTA	150.165	100	227	917
T. TRAKTÖR	Ankara Sakarya	1954 2014	NEW HOLLAND/ CASE IH	53.369	37,5	82	402
			TOPLAM	3.786.561		3,066	9.983

Ek 2: Tablo 2: Türkiye'deki Motorlu Taşıt Üreticilerin Genel Bilgileri 2021

Kaynak: OSD, 2020a