



Rusya Pazar Giriş Stratejisi



Roland Berger
Strategy Consultants

Bursa, 20 Nisan 2011



İçerik

Sayfa

1. **Çalışmamızın amacı** Türk otomotiv yan sanayi için Rusya'da büyüme fırsatlarını belirlemektir **3**
2. **Global ve BRIC otomotiv pazarları** önümüzdeki yıllarda büyümeye devam edecektir **5**
3. **Rusya otomotiv pazarı** Türk yan sanayi için belli başlı fırsatlar sunmaktadır **11**
 - 3.1. Rusya'daki iş ortamı **12**
 - 3.2. Rus otomotiv sektörüne genel bakış **45**
 - 3.3. Türk otomotiv yan sanayisinin görüşleri ve tecrübeleri **63**
 - 3.4. Bölgesel analizler **72**
4. **Pazarda büyüme fırsatları ve tavsiyeler** **104**

Bu doküman UIB için hazırlanmıştır. UIB dokümanı kendi stratejik amaçlarıyla kullanma hakkına sahiptir. Roland Berger Strategy Consultants şirketinin izni olmaksızın üçüncü kişiler ile paylaşılamaz.

1. Çalışmanın Amacı



Roland Berger
Strategy Consultants



Projenin amacı en cazip fırsatları tespit etmek ve en iyi pazara giriş stratejilerini tavsiye etmektir

PROJENİN AMAÇLARI

1 Rus otomotiv pazarının rekabet değerlendirmesi

2 Türk otomotiv yan sanayi pazarının rekabet değerlendirmesi

3 Hedeflenen 6 bölgenin ekonomik değerlendirmelerinin yapılması (Moskova, Nijny Novgorod, St. Petersburg, Samara, Rostov, Naberezhnye Chelny)

HEDEF

Altı bölgede bulunan fırsatları en iyi uygulamalarla değerlendirmek için tavsiyeler

YÖNTEM

1 Rus OEM'ler ve yan sanayicilerin ihtiyaçlarına odaklanarak

2 Türk yan sanayicilerin yeterlilikleri ve yetkinliklerine odaklanarak

3 Pazara giriş stratejilerinin değerlendirilmesi (İhracat, Sıfırdan yatırım, Ortaklık, Lisans anlaşması)

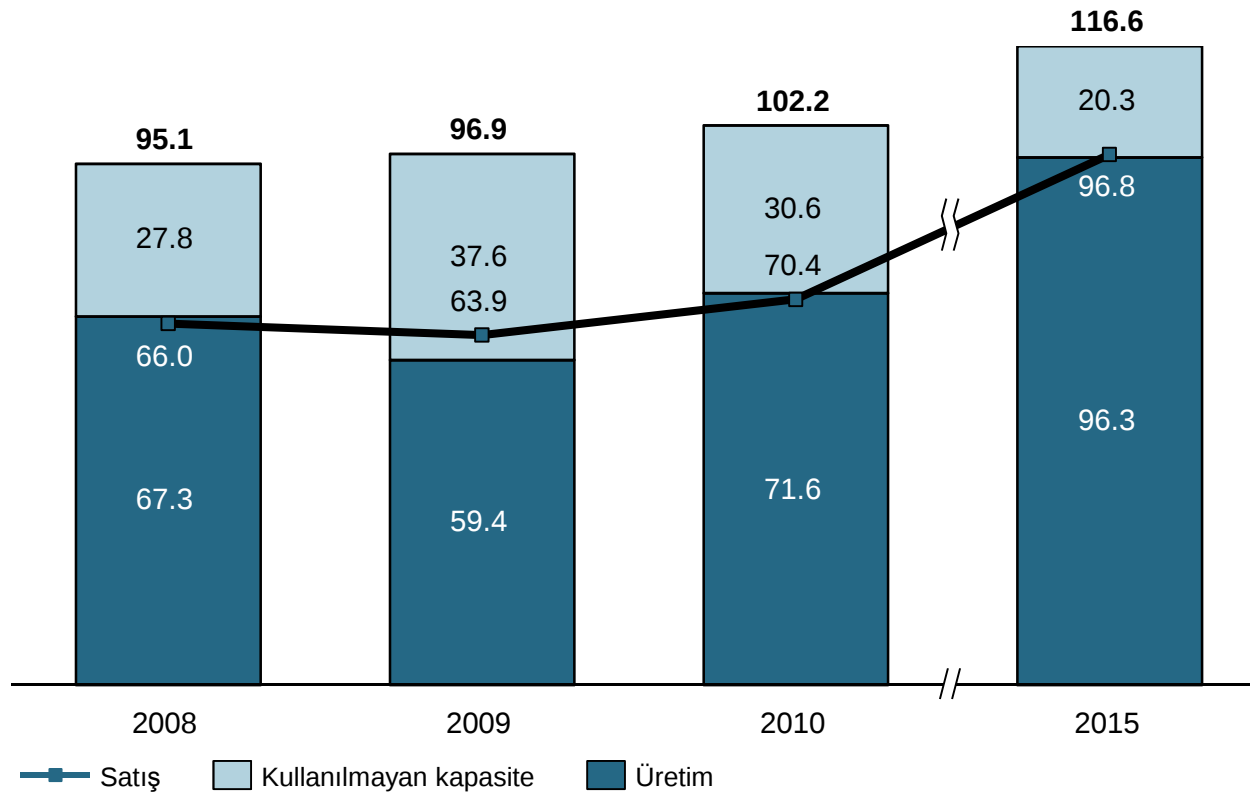
2. Global ve BRIC Otomotiv Pazarları



Roland Berger
Strategy Consultants

Global otomotiv pazarı krizden sonra hızla toparlanmıştır ancak âtıl kapasite hala sorun teşkil etmektedir

Global otomotiv üretim ve satış tahminleri¹⁾ [m adet]



Yorumlar

- Çin ve Hindistan'daki artan binek ve hafif ticari araç talebi Asya'daki 2010 yılı üretimini arttırmıştır
- Batı Avrupa hafif araç kategorisindeki talep 2010 yılında %5-6 azalmasına rağmen bu küçülmenin CEE'deki (özellikle Rusya ve Türkiye) %10.8'lik toparlanmadan ötürü telafi edilmesi beklenmektedir
- Çin hükümeti araç talebinde 2010'un ilk yarısında gerçekleşen büyük artışla yakından ilgilenmekte; talebi azaltmak ve enflasyonu kontrol altında tutmak için ekonomik program uygulamaktadır
- US hafif araç satışları 2009'da 13.2 m'dan 10.4 m düşmüştür ancak 2010 yılında satışlarda 1.2 m artış beklenmektedir

1) Binek ve hafif ticari araç kategorileri

4 büyük eğilim otomotiv endüstrisini yeniden şekillendirmektedir

Otomotiv endüstrisindeki önemli trendler

A CO₂ azaltımı

- Petrol kaynaklarının **azalması ve bağımlılığı, küresel ısınma** tetikleyiciler
- Hükümet tarafından da desteklenen (teşvik veya cezalar ile) **yakıtların verimli kullanımı** konusundaki çabalar ve **çevre bilinci**
- **Satın alma kriteri** olarak önemi gittikçe artmaktadır



B Güvenlik

- Artan **trafik yoğunluğu** ve **trafik kazalarından** dolayı ölüm oranları tetikleyiciler
- **Güvenlik ile düzenlemeler** etkisini göstermeye başlamıştır (yaya güvenliğiyle ilgili olarak da)
- **Önemli bir satın alma kriteridir**



C Konfor/uygunluk

- Artan gelir/yaş ve araçta **geçirilen zamanın artması** temel tetikleyiciler
- **Yaşama yeri atmosferi** ve daima **hazır olma** beklentisi konfor çözümlerine yeni yaklaşımlar gerektiriyor
- **Önemli satın alma kriterlerinden bir tanesidir**



D Uygun fiyat

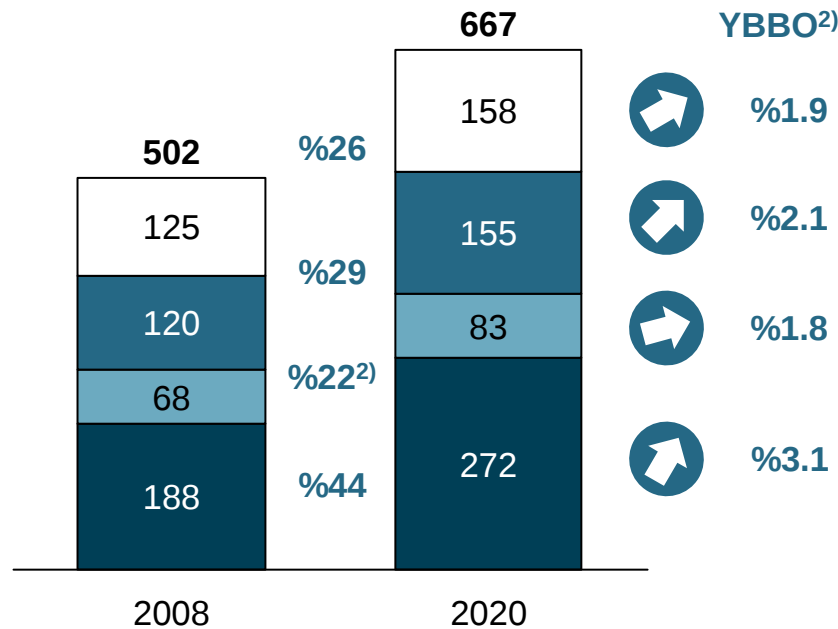
- Gelişen pazarlardaki mobiliteye yönelik artan talep
- Gelişen pazarlardaki daha ekonomik ve küçük araçlara yönelik talepler
- Otomobilin statü sembolü özelliğini kaybetmeye başlaması temel tetikleyici faktörlerdir ancak halan araç standartlarında yüksek beklenti devam etmektedir



Orijinal parça pazarının 2020 yılına kadar EUR 670 milyar büyüklüğe ulaşması beklenmektedir

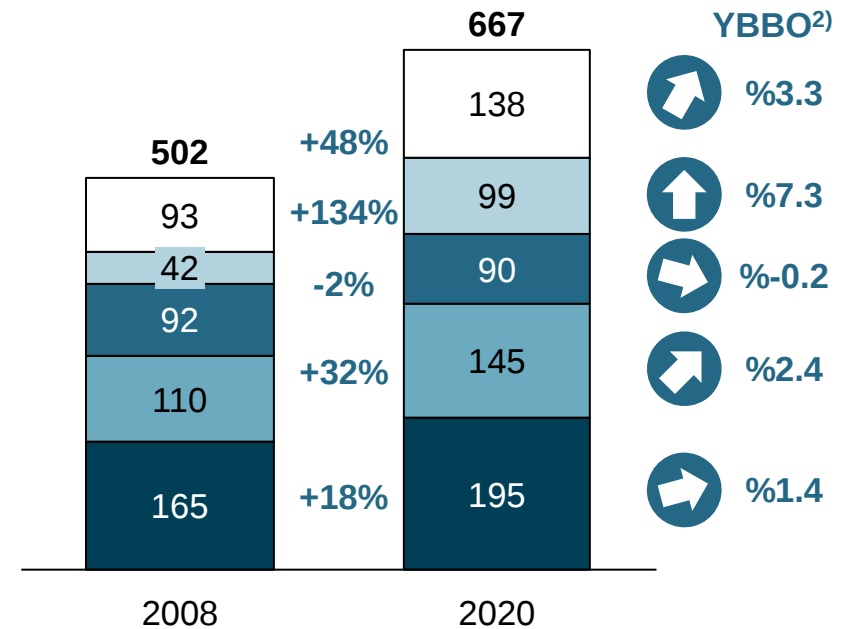
Bölge ve temel kısımlara göre otomotiv parça pazar değeri [EUR milyar]¹⁾

Temel kısımlara göre kırılım



□ Dış aksam ■ İç aksam ■ Şasi ■ Motor ve aktarma

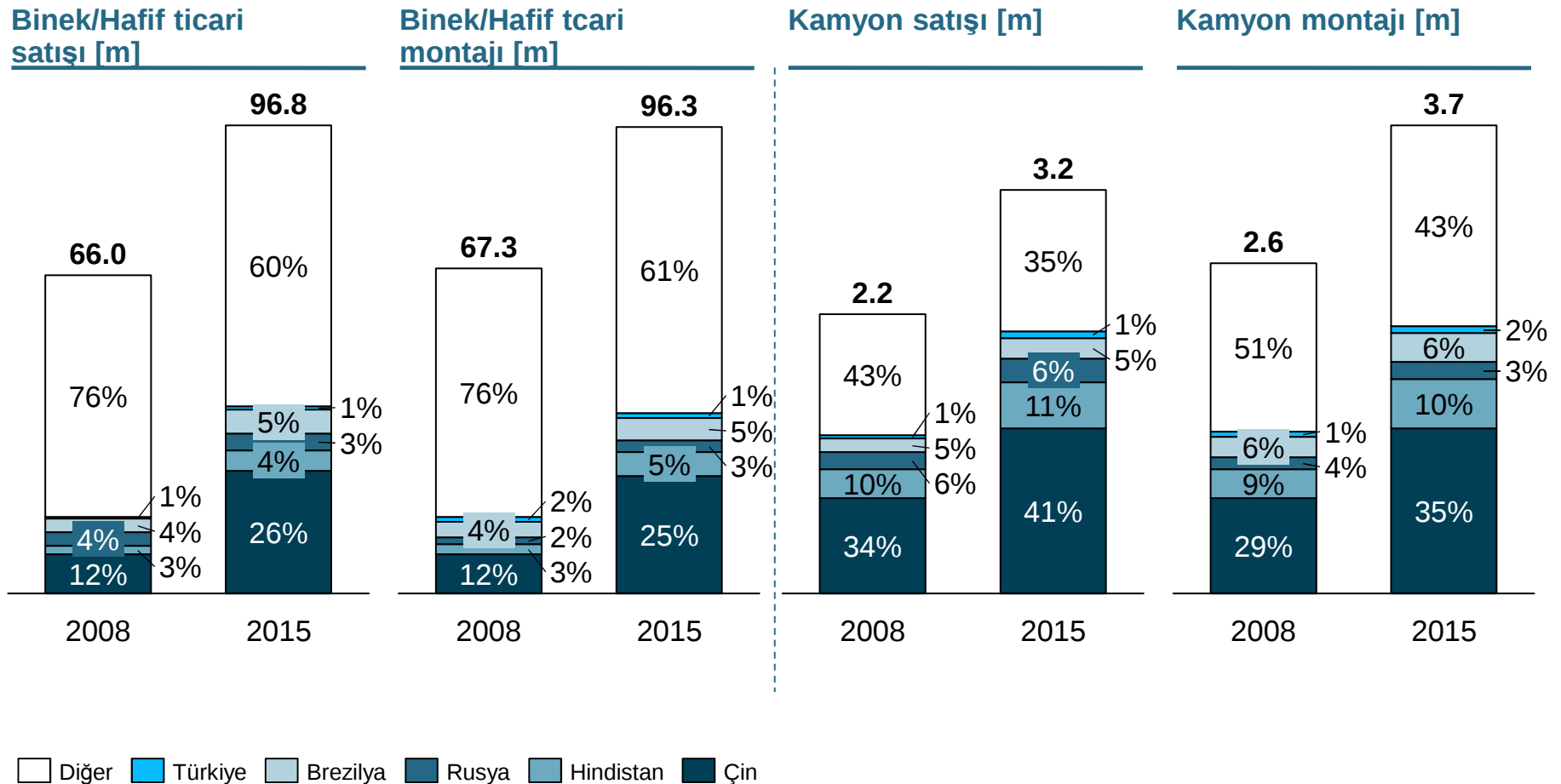
Bölgesel kırılım



□ Diğer ■ Japonya ■ Avrupa
■ Çin ■ NAFTA

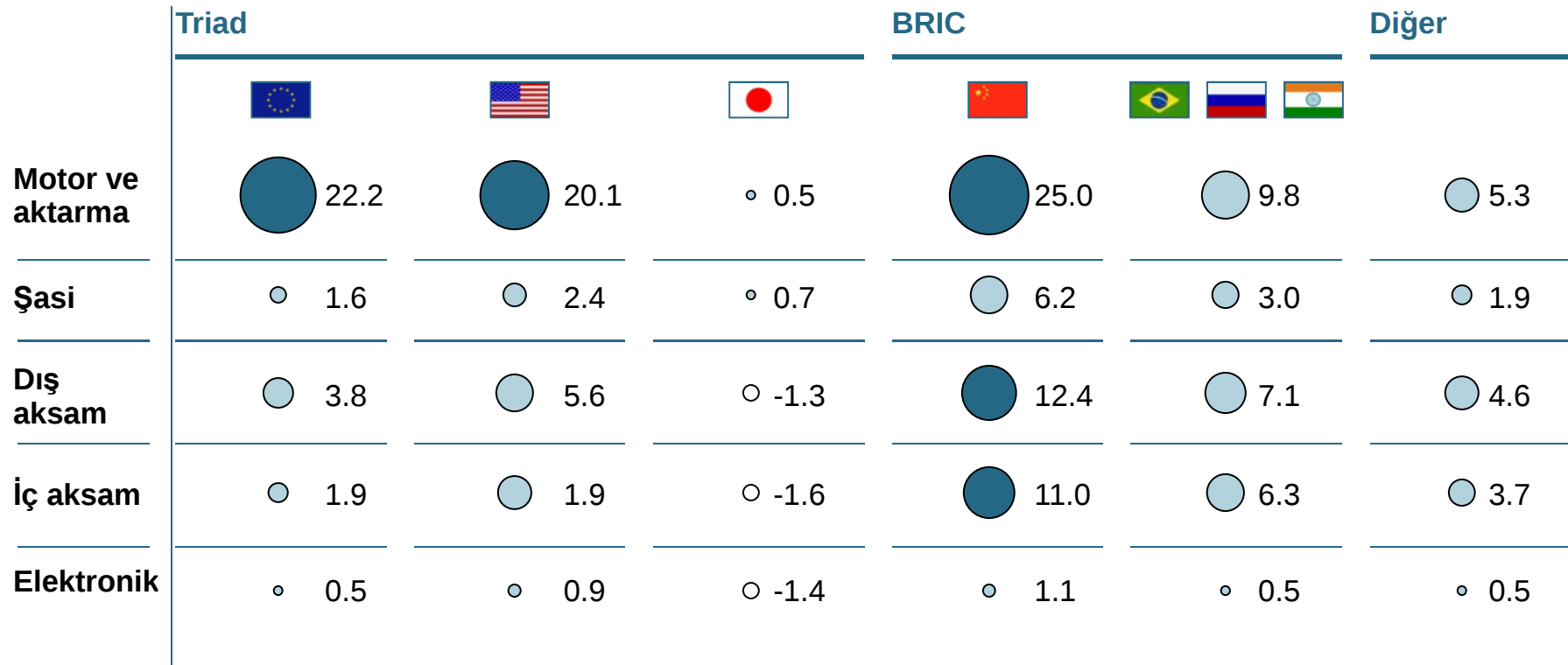
1) "Future Drives Electric" senaryosu 2) Yıllık bileşik büyüme oranı

BRIC, global otomotiv pazarında önemli bir paya sahiptir ve kamyon pazarının yarısından fazlasını oluşturmaktadır



Büyümenin temel taşları motor ve aktarma organları ile BRIC pazarının gelişmesidir

Otomotiv yan sanayi büyümesi 2008 vs. 2020, bölge ve temel kısımlara göre
[EUR milyar]



Daire büyüklükleri 2008-2020 arasındaki ciro büyümesiyle orantılıdır



Δ EUR 10 milyarı aşanlar



Küçülen pazarlar



3. Rusya Otomotiv Pazarı



Roland Berger
Strategy Consultants



3.1. Rusya'daki İş Ortamı



Roland Berger
Strategy Consultants

Rusya hızla büyüyen bir ekonomi olmasına rağmen bürokrasi, şeffaf olmayan karar mekanizmaları ve iş kültürü potansiyel yatırımı dizginlemektedir

Yönetim özeti

1 MAKRO BAKIŞ:

- 2009 yılında Rus ekonomisi ciddi küçülme yaşamasına rağmen istikrarlı büyüme grafiğine 2010 yılında geri dönmüştür
- Büyüme, tabii kaynakların ihracatından ve doğrudan yabancı yatırımlarından beslenmektedir
- Ekonomik kalkınma Rusya'da bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir
- Düşük enerji maliyetleri, göreceli olarak yüksek işçilik maliyetleri ve kötü lojistik alt yapıya sahip

2 GÜMRÜK VE TİCARET KANUNLARI:

- Göreceli yüksek gümrük vergilerine uygulanmaktadır (%25-%30). Rusya'nın Dünya Ticaret Örgütü'ne girişi sonrası azalma beklenmektedir ancak süreç belirsizliğini korumaktadır
- Yerel araç ve montaj için özel teşvikler (166/566)
- Yeni düzenlemeler lokalizasyonu %60'a kadar çıkartıyor

3 KURUMSAL DÜZENLEMELER:

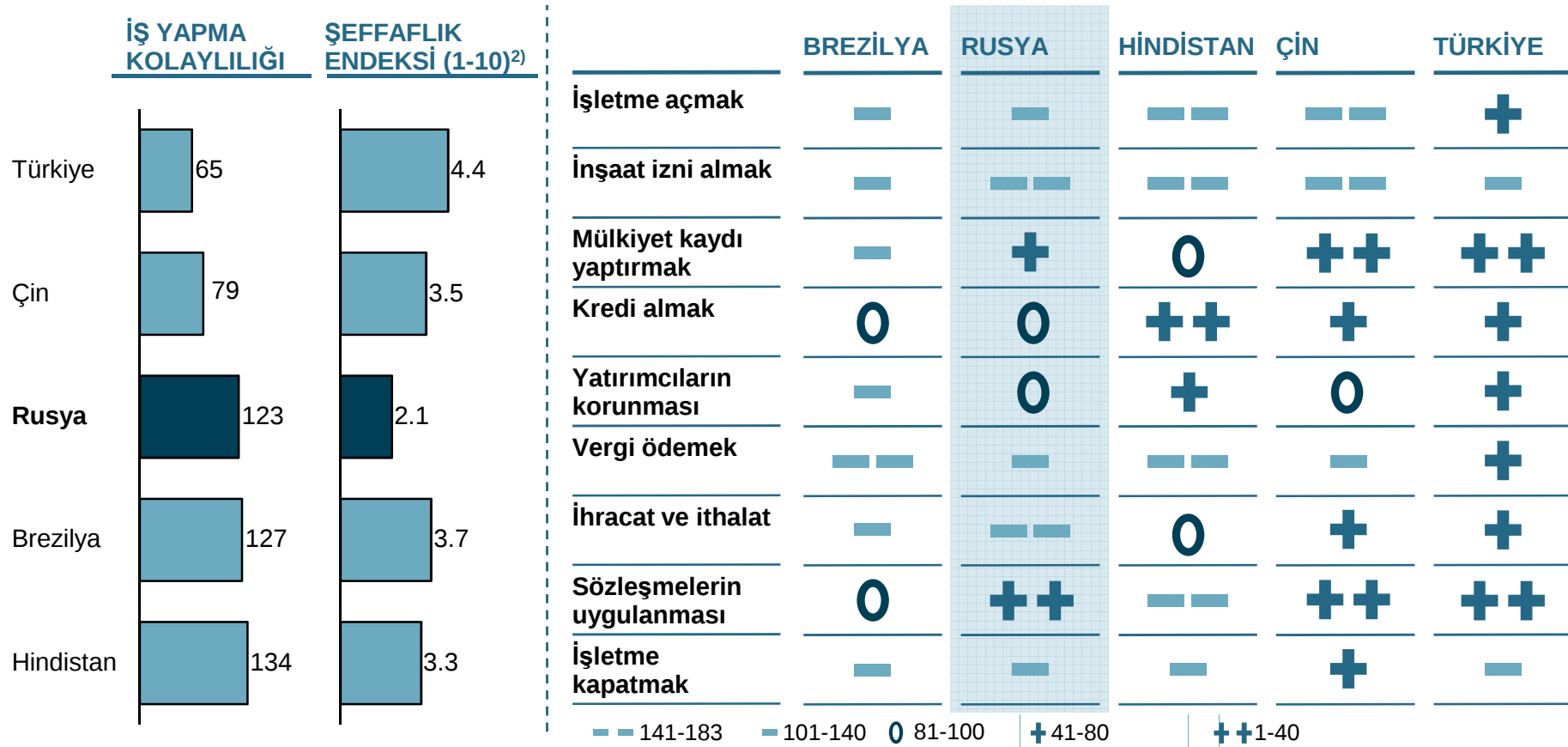
- Rus kurumsal mevzuat oldukça basit ve net
- Vergi oranları nispeten elverişli
- Asıl sorunlar kurallar ve kanunlarda değil, kuralların ve kanunların şeffaf olmaması ve bürokratik uygulamasındadır

4 İŞ KÜLTÜRÜ:

- Rus iş kültürünün batı iş kültürü ile büyük farkları vardır ve yabancı yatırımcıların davranışlarını adapte etmeleri gerekmektedir

Brezilya ve Hindistan'dan daha yüksek sırada olsa da bürokrasi Rusya'da iş yapmaya engel teşkil etmektedir

Dünya Bankası iş yapma kolaylığı değerlendirmesi¹⁾



1) 1'den 183'e puanlamadır; 1 en iyi, 183 en kötüdür 2) 10 en iyi, 1 en kötüdür

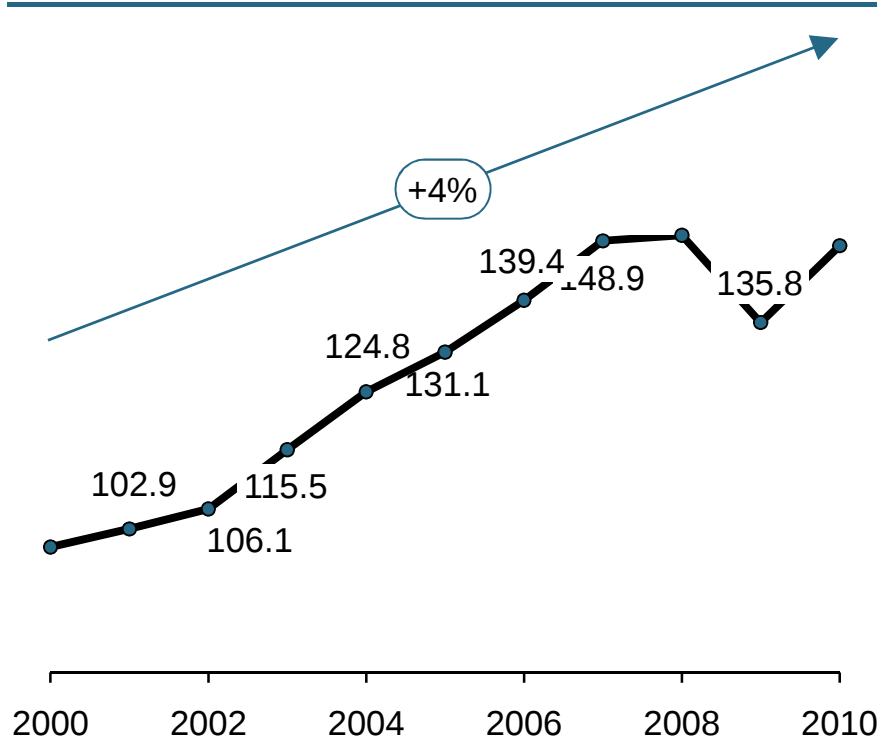
Kaynak: Dünya Bankası

Yabancı yatırımın artmasıyla 2000 yılından itibaren sanayi üretimi yılda ortalama %4 büyümeye yaşamıştır

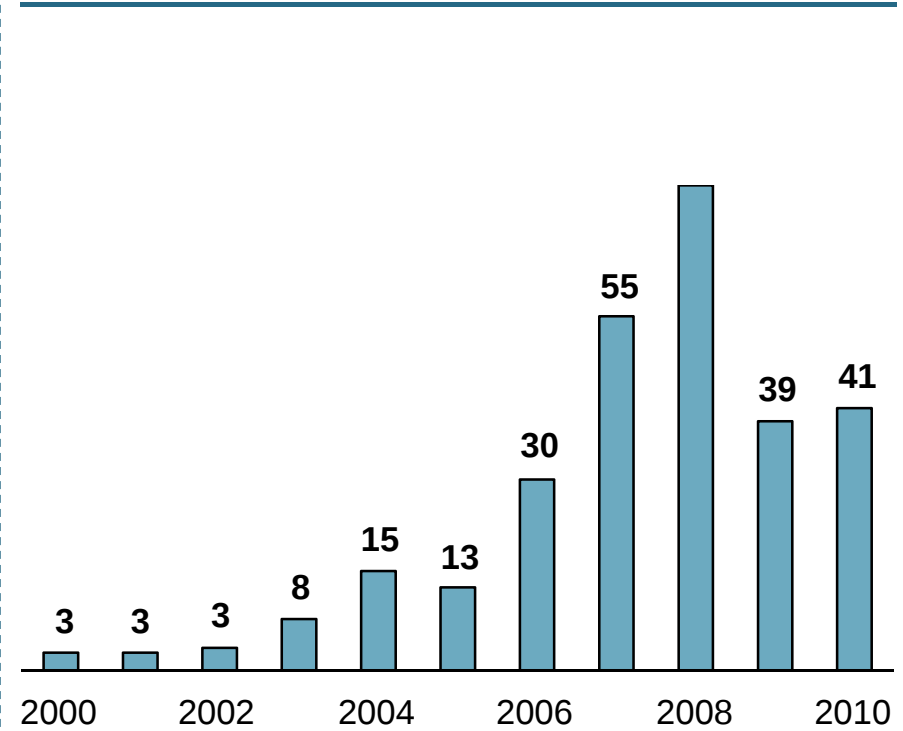
Rusya'da sanayi gösterge dinamikleri

SANAYİ ÜRETİM ENDEKSİ

[%, 2000 senesi baz alınarak]



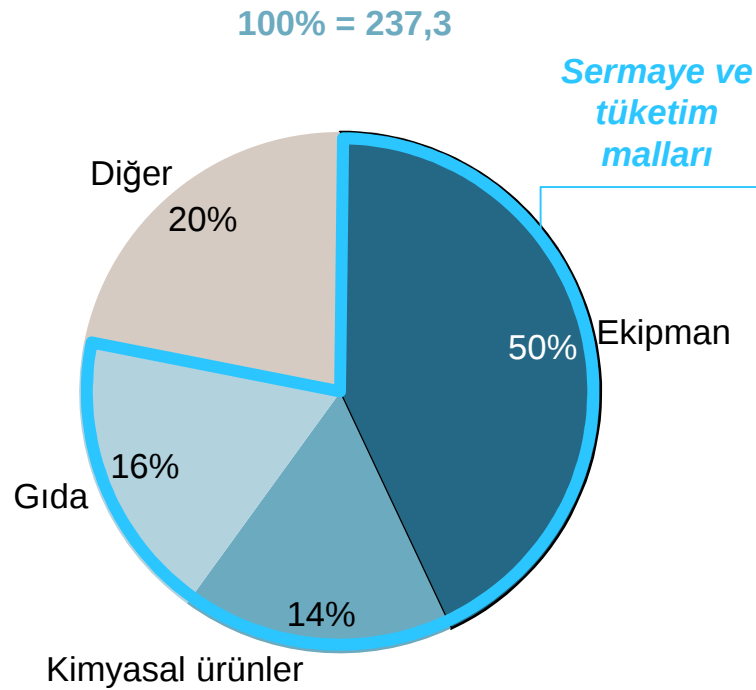
DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARI [USD milyar]



Rusya'da tüketici ve sanayi malları için talep büyük ölçüde ithalat ile karşılanmaktadır

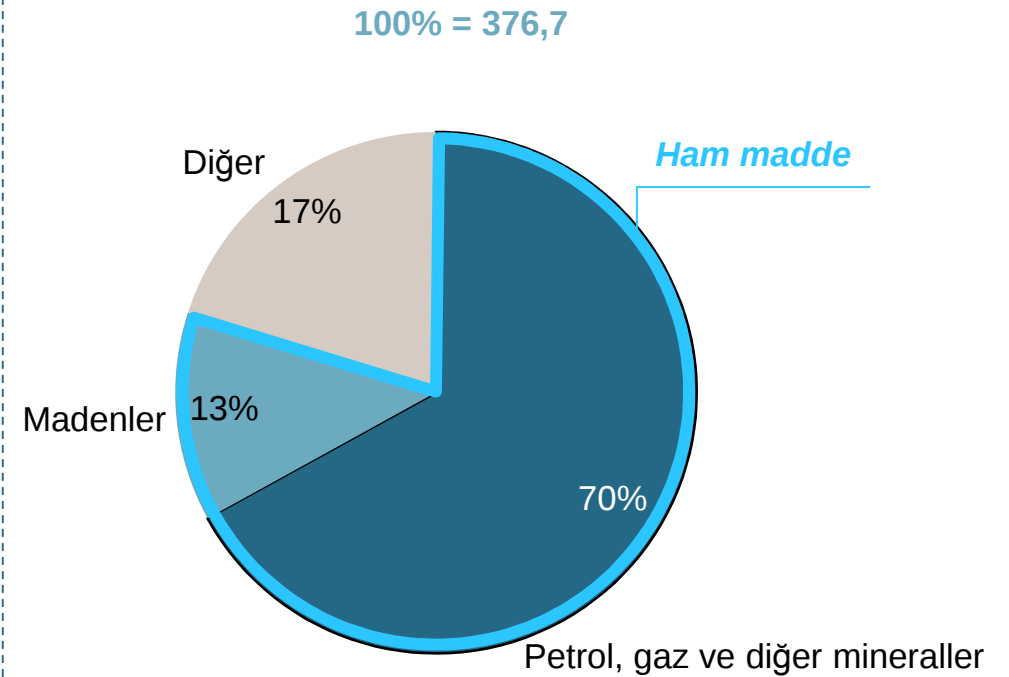
Rusya'nın dış ticaret yapısı

İTHALAT YAPISI, 2010 [USD milyar]



TÜRKİYE [1.9%] USD 4.6 milyar

İHRACAT YAPISI, 2010 [USD milyar]

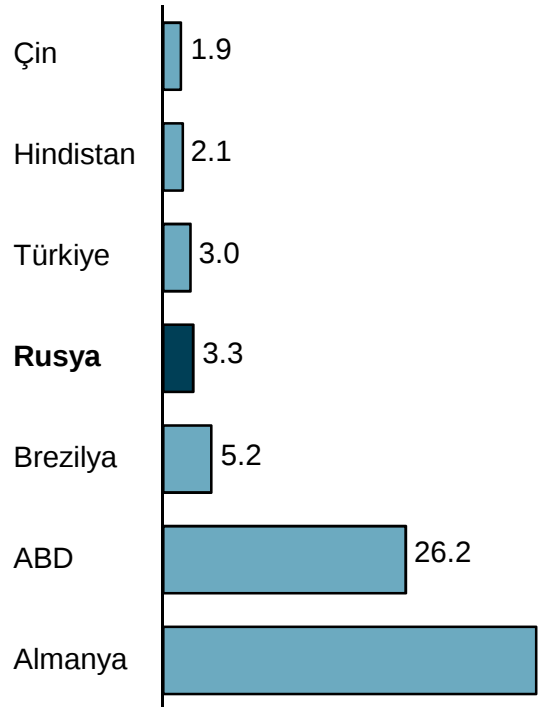


TÜRKİYE [7%] USD 26.6 milyar

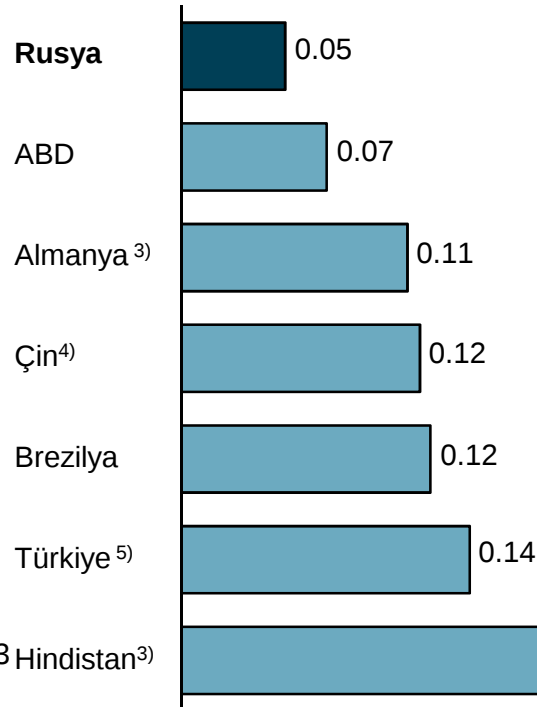
Rusya düşük enerji maliyetlerine karşın çalışan ve lojistik maliyetleri açısından Çin ve Hindistan'ın gerisinde kalmıştır

Üretim sektörü rekabetçiliği

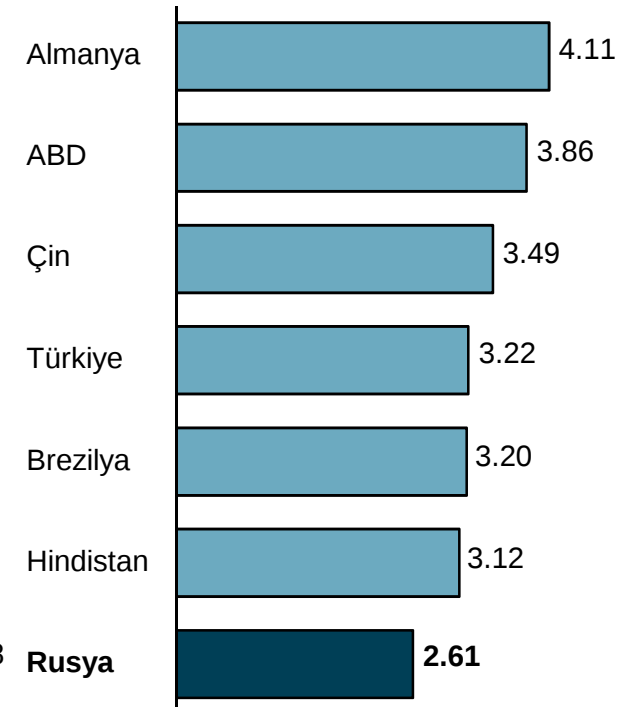
İŞ GÜCÜ MALİYETLERİ, 2009 [USD/SAAT]



SANAYİ ELEKTRİK FİYATLARI, 2008 [USD/kWh]¹⁾



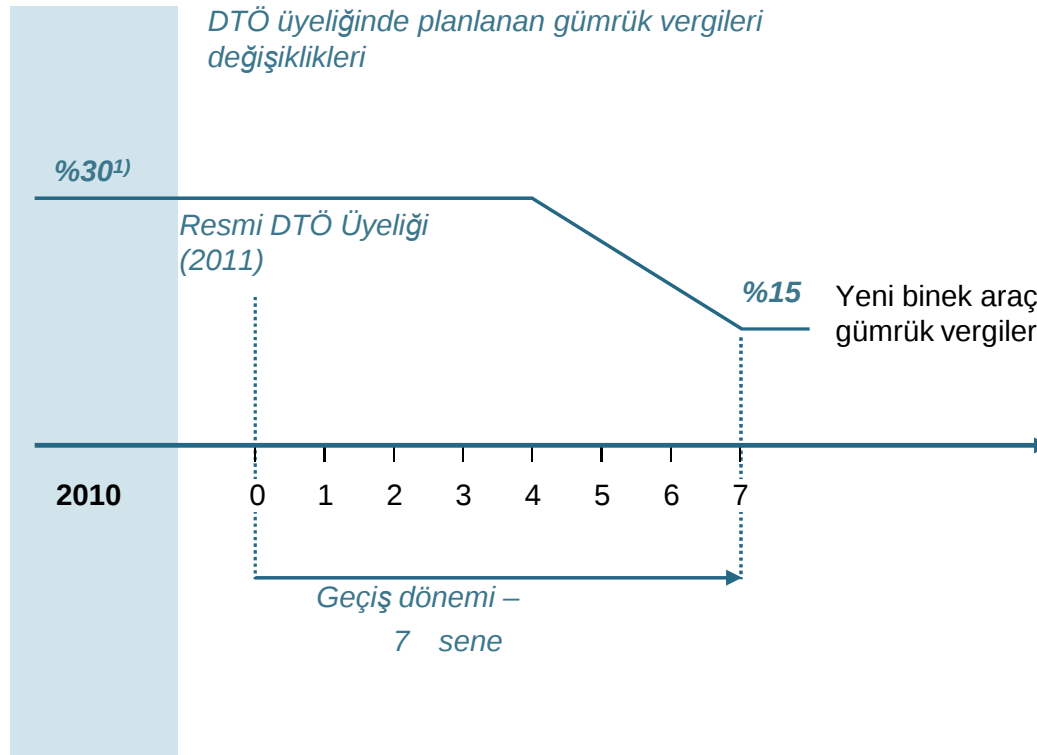
LPI SIRALAMASI²⁾



1) Karşılaştırma yapabilmek için 2008 verileri kullanılmıştır 2) Uluslararası Lojistik Performansı Endeksi 3) 2007 verileri 4) Basın araştırması
5) 2008 Türkiye ortalama sanayii elektrik fiyatı = 0.138 USD/kWh (TRT payı %2, Enerji fonu %1, Elektrik tüketim vergisi %1, İletim ücreti ve KDV dahil)

Rusya, binek araçlarda minimum %30 gümrük vergisi uygulamaktadır

Mevcut binek araç gümrük vergileri ve muhtemel DTÖ² üyeliğinde değişiklikler



Yorumlar

- DTÖ üyeliğinin ilk 4 yılı boyunca, Rusya binek otomobiller için olan %30 vergi ve kamyonlar için olan %25 vergi oranlarını değiştirmeme hakkını saklı tutmaktadır
- 4. yıldan itibaren, 3 sene içinde binek otomobil ve kamyon gümrük vergilerinin %15 seviyesine düşmesi beklenmektedir

Ancak, DTÖ'ye katılım sürekli ertelenmektedir (2011'de giriş beklenmesine rağmen ihtimaller yine düşüktür)

Rusya için DTÖ'ye iki temel giriş senaryosu bulunmaktadır:

- Kazakistan ve Beyaz Rusya ile gümrük birliği olarak
- Tek başına giriş

1) Minimum %30'dur. Motor büyüklüğüne göre gerçek değer değişebilmektedir

2) DTÖ: Dünya Ticaret Örgütü

Kaynak: Rusya gümrük düzenlemeleri, Ekonomik Gelişme ve Ticaret Bakanlığı, Roland Berger Strategy Consultants

166. Kararname, lokalizasyon hedefleri sağlanırsa parça ithalatında %1-2 gümrük vergisi öngörmektedir

166 . Kararname– "Endüstriyel Montaj" (Nisan 2005)

Geçerlilik süreci	- Sıfırdan yatırım – 8 sene - Kısmi yatırım – 7 sene
İthal edilen parçalar için gümrük vergisi	Ø %14.5 ile Ø %1-2 arası (ağırlıklı ortalama²⁾)
Yatırım zorunluluğu	Minimum yatırım yoktur
Üretim hacmi zorunluluğu	Minimum üretim kapasitesi 25,000 adet/yıl (2 vardiya) – gerçekleşen üretimde bir zorunluluk yoktur
Üretim içeriği zorunluluğu	- Kaynak/boya/montaj - Sıfırdan yatırım: Anlaşma tarihinden itibaren 30 ay - Kısmi yatırım: Anlaşma tarihinden itibaren 18 ay
Lokal içerik zorunluluğu¹⁾	Standart parça değerlerine göre lokal entegrasyon hedefleri (parçalar için normal gümrük vergisi ödeyerek sağlanabilir) %10 – 24 ay anlaşma başlangıç tarihinden sonra %20 – 42 ay anlaşma başlangıç tarihinden sonra %30 – 54 ay anlaşma başlangıç tarihinden sonra
Programa katılan OEM'ler	

Diğer Gereksinimler

Zorunlu gereksinimler:

- Başvuran şirket Rus tüzel kişi olmak zorundadır
- Rus yetkililerine yıllık rapor verme zorunluluğu bulunmaktadır
- İthal parça kullanımı (düşük vergilerde) sadece endüstriyel montaj için geçerlidir

Değiştirilebilir olanlar:

- Proje (sıfırdan yatırım veya kısmi yatırım)
- İş planı
- Üretim planı ve çıkışı
- Yatırım değeri

Lokalizasyon hedeflerinin tutturulması dahilinde 7-8 sene sürecinde gümrük vergisi %1-2 oranlarında uygulanmaktadır

1) Üstüne işlenmemiş/değer katılmamış ithal parçalar bazında 2) Standart C-sınıfı bir otomobil için

166. Kararname çoğu OEM için 2014 senesinde biteceğinden hükümet uzatmak için daha zorlu şartlar belirlemiştir

Endüstriyel montaj'da en son değişiklikler

166. KARARNAME DEĞİŞİKLİKLERİ (ŞUBAT 2011)

Geçerlilik süreci	Kararnamenin faydalarını 8 sene daha uzatma
İthal edilen parçalar için gümrük vergisi	Ø %14.5 ile Ø %1-2 arası (değişiklik yok)
Yatırım zorunluluğu	USD 500 m
Üretim hacmi zorunluluğu	300,000 – 350,000 araç
Üretim içeriği zorunluluğu	- Kaynak/boya/montaj (değişiklik yok) - Büyük dökme/presleme - Motor ve/veya vites kutusu üretimi
Lokal içerik zorunluluğu	%60 – altı sene için - Lokal içerik artık katma değer oranı olarak hesaplanacaktır
Diğer	- OEM'ler Ar-Ge tesisi kurmak zorundalar - SKD montajı kararnamenin uzatıldığı süreçte sadece bazı modeller için yapılabilir

YORUMLAR

- Eski 166. kararname anlaşmaları hala aynı şartlarıyla geçerlidir
- Ama çoğu OEM için anlaşmaları 2014 senesinde bitecektir ve bir karar vermek zorunda kalacaklardır:
 - ... normal gümrük vergilerine geri dönmek
 - ... üretimi durdurmak
 - ... yeni kararnameye geçerek 8 sene daha uzatmak
- Yeni kararnameye geçilirse, OEM'ler çok daha zor şartlara uyarak gümrük vergi avantajlarından faydalanabilecekler
- Değişikliklerin geçerliliği 4 Şubat 2011'de başlamıştır
- Kararnameyi uzatmak için başvurunun son günü 28 Şubat 2011'dir

566. Kararname, 166'ya benzemekle birlikte otomobil ve kamyonların endüstriyel montajında kullanılan parçalar için geçerlidir

566. Kararname – "Endüstriyel Parça Montajı" (Eylül/Ekim 2006 ve sonra yapılan düzenlemeler)

Geçerlilik süreci	7 seneye kadar: motorlar, vites kutusu ve akslar 5 seneye kadar: diğer parçalar için
İthal edilen parçalar için gümrük vergisi	Endüstriyel montaj için gümrük vergisi: %0-5 (bazı parçalar %10)
Yatırım zorunluluğu	Minimum yatırım yoktur
Üretim hacmi zorunluluğu¹⁾	- Motor: <2,5 L – minimum 25,000 adet/yıl, >2,5 L – minimum 5,000 adet/yıl - Vites Kutusu: tork <30 kg*m – minimum 25,000 adet/yıl, >30 kg*m – minimum 5,000 adet/yıl - Akslar: minimum 5,000 adet/yıl
Üretim içeriği zorunluluğu²⁾	- Motor: <2,5 L – en az 4 temel parçanın mekanik işlemesi (silindir bloğu, silindir kapağı, krank mili, kam mili) >2,5 L – en az 2 temel parçanın mekanik işlemesi (silindir bloğu, silindir kapağı), tüm motorlar için – montaj edilen motorların montajı, kontrolü ve testi - Vites Kutusu: Montaj, kontrol ve kaplama parçalarının mekanik işlemesi (araç üretiminin %30'u) - Akslar: Montaj, kontrol ve kaplama aksların mekanik işlemesi - Diğer parçalar: Montaj, kontrol ve mekanik işlemesi
Lokal içerik zorunluluğu³⁾	Standart parça değerlerine göre lokal entegrasyon hedefleri: %10 – 18 ay anlaşma başlangıç tarihinden sonra %20 – 30 ay anlaşma başlangıç tarihinden sonra %30 – 40 ay anlaşma başlangıç tarihinden sonra

1) 2 Vardiya için kapasite 2) Bazı operasyonlar, Rus şirketler ile birlikte yapılabilir

3) Üstüne işlenmemiş/değer katılmamış ithal parçalar bazında

Yeni yönetmelik maliyet artışı ve lokalizasyonun hızlandırılmasını gerektirmektedir

Endüstriyel montaj (166) değişikliklerinin OEM'ler için etkileri

Düzenleyici değişiklikler

- **Gümrüksüz ithalat** edilebilen parçaların 8 seneye uzatılması
- SKD şeklinde otomobil montajının bu süre için uzatılması
- **Gerekli taahhütler:**
 - Kapasite artışı, **300,000 adet/yıl**
 - Yatırım **USD 500 m**
 - Lokalizasyon **%60**
 - Zorunlu motor/vites kutusu üretimi – araç **üretiminin %30'u**
 - **Büyük preslemeleri** ve modül başına **en az 5 temel parçayı** lokalize etme zorunluluğu
 - Rusya'da **Ar-Ge merkezi** kurulması

OEM'lerin opsiyonları

- A** Yeni yatırım anlaşması imzalamak ve kapasite artışı için yatırım yapmak: motor ve aktarma organları fabrikası vs.
- B** 2014'de yatırım anlaşması sona ermesinden sonra, maliyet açısından yeni anlaşmaya geçecek olan OEM'ler ile rekabet edebilmek için lokalizasyonun hızlandırılması
- C** Yeni anlaşmaya geçmeden, eski anlaşmanın koşullarını yabancı OEM'ler için pozitif şekilde değiştirmeye çalışmak

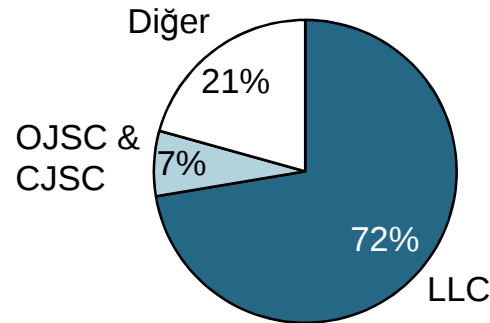
Gerekli işlemler

- Mevcut iş planının **yatırım, satış hacmi** (ihracat potansiyeli dahil) ve geleceğe dönük model sırasının yeniden incelenmesi
- Gelecekteki karlılığın ve şartların yerine getirilmesinin fizibilitesi
- Model başına hacmin artırılması için lokal üretilen modellerin azaltılması
- Yabancı OES'ler ile anlaşmalara gidilmesi
- Lokal yan sanayici bulmak ve rakiplerin lokal yan sanayicileriyle müzakere etmek
- **Rus yetkililerle daha olumlu şartlar vermeleri için müzakere etmek:**
 - Zorunlu üretim kapasitenin düşürülmesi
 - Motor ve aktarma organları fabrikası zorunluluğunun değiştirilmesi

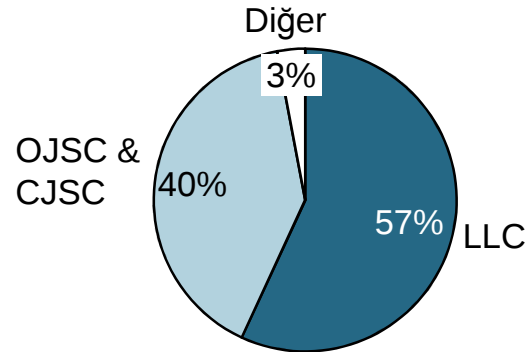
Küçük şirketler genel olarak limited şirket yapısına, büyük şirketler anonim şirket yapısına sahiptir

Rusya'da en yaygın şirket yapıları

Kayıtlı şirketler, 2009



Toplam Ciro, 2009



Muhtemel şirket yapıları

- Sınırsız ortaklık
- Sınırlı ortaklık (genel ortaklık)
- Limited şirketi (LLC)
- Katma limited şirketi
- Açık ortaklı anonim şirketi (OJSC)
- Kapalı ortaklı anonim şirketi (CJSC)
- Üretim kooperatifi (iş derneği)
- Şahsa ait kurum

En yaygın

Yorum

- Kurucuları şirket yükümlükleri için varlıkları ile sorumlu olmadıklarından ötürü LLC, CJSC yaygın şirket yapılarıdır
- LLC yapısında olan şirketler genellikle küçük işletmelerdir
- JSC yapısında olanlar genellikle büyük şirketlerdir: kayıtlı şirketlerin %7'si toplam cironun %40'ına sahiptir
- Şirket kaydı açısından otomotiv sektörüne özgü bir engel bulunmamaktadır
- Kayıt prosedürü, Rus ve yabancı yatırımcılar için hemen hemen aynıdır

Vergi oranları avantajlı görünmekle birlikte bozuk vergi idaresi zorluklar yaratmaktadır

Rusya'da önemli vergilere genel bakış

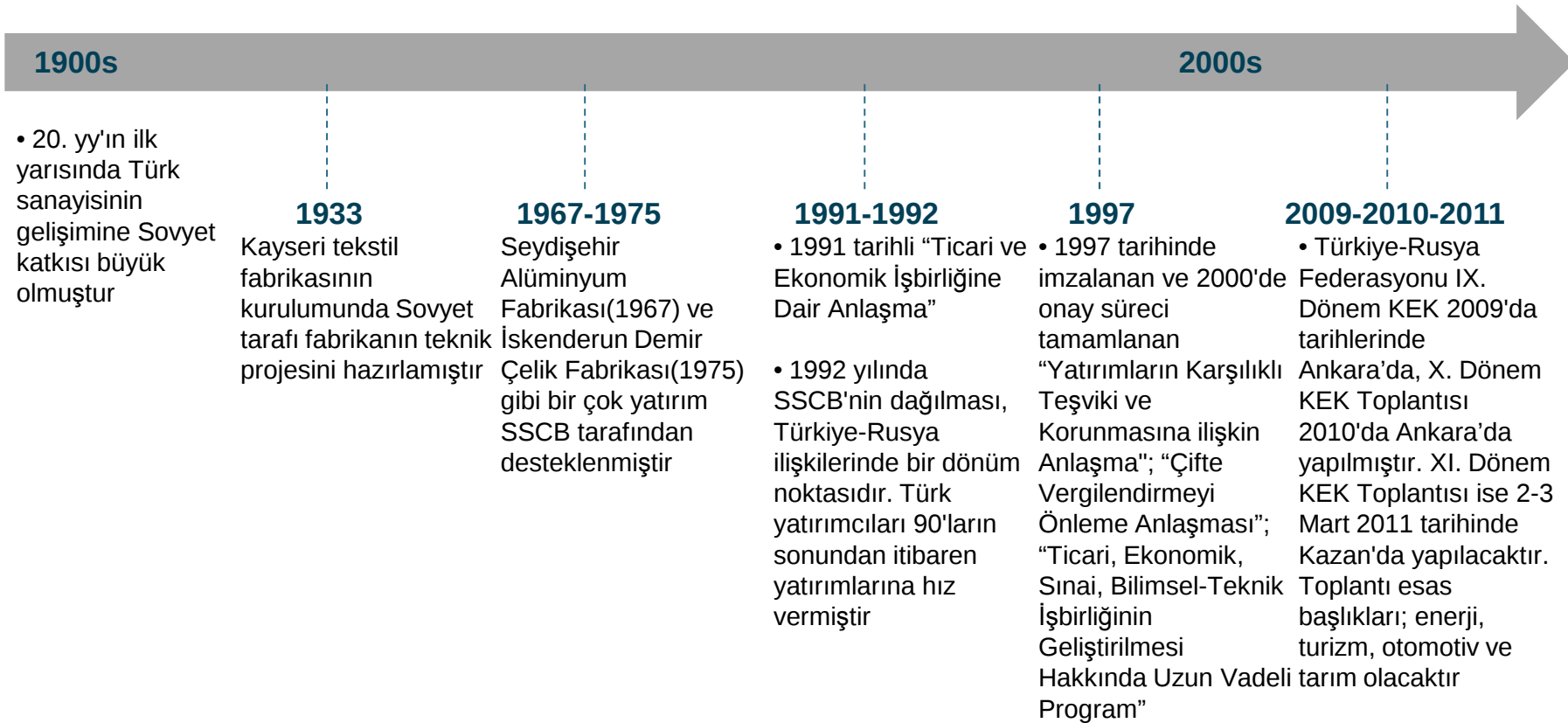
	2009	2010	2011
Tüzel			
Gelir vergisi	%20	%20	%20
Varlık vergisi	max %2.2	max %2.2	max %2.2
Birleşik sosyal vergi ¹⁾	max %26	max %26	max %34
KDV	%18	%18	%18
Özel			
Yerli	%13	%13	%13
Yabancı	%30	%30	%30

1) Yabancı işçi çalıştırmak için kullanılan vergi

YORUMLAR

- Rusya, göreceli olarak uygun vergi oranlarına sahiptir
- Oranlar yatırımcılar için çekici olmasına rağmen vergi idaresinin getirdiği zorluklar yatırım ortamının cazibesine gölge düşürmektedir

Türkiye ve Rusya arasındaki ticari ilişkiler 1992'de SSCB'nin dağılmasının ardından hızla gelişmektedir



Kararname 166'nın dahilinde olan parçaların gümrük vergisi karşılaştırması (1/6)

TNVED KOD RUSYA	AÇIKLAMA	NORMAL GÜMRÜK VERGİSİ	KAR. 166 GÜMRÜK VERGİSİ
3209 10 000	Esası sentetik polimer veya kimyasal olarak tadil edilmiş tabii polimerler olup sulu ortamda dağılan ve çözülen boyalar ve vernikler (emaye ve laklar dahil)	%15	%0
3910 00 000	Diğer boyalar ve vernikler (emayeler, laklar ve "distemperler" dahil); derilerin finisajında kullanılan müstahzar sulu pigmentler	%10	%0
3917 31 000	Esnek borular ve hortumlar (en az 27,6 MPa'lık bir basınca dayanabilenler)	%10	%0
3926 30 000	Mobilya, karoseri veya benzerleri için bağlantı elemanları	%0	%0
4009 12 000	Bağlantı elemanları ile birlikte olan vulkanize edilmiş kauçuktan boru ve hortumlar (conta, dirsek, rondela gibi sertleştirilmiş kauçuktan olanlar hariç)	%5	%0
4016 93 000	Sertleştirilmemiş vulkanize kauçuktan contalar, rondelalar ve diğer sızdırmazlık contaları	%10	%0
7007 11 100	Emniyet camları [sertleştirilmiş (temperlenmiş) veya lamine edilmiş]	%15	%3
7007 21 200	Lamine edilmiş emniyet camları	%15	%3
7009 10 000	Taşıtlar için dikiz aynaları	%10	%3
7320 20 200	Sıcak işlenmiş helezoni yaylar	%15	%0
7320 20 810	Basma yaylar	%15	%0

Kararname 166'nın dahilinde olan parçaların gümrük vergisi karşılaştırması (2/6)

TNVED KOD RUSYA	AÇIKLAMA	NORMAL GÜMRÜK VERGİSİ	KAR. 166 GÜMRÜK VERGİSİ
7320 20 850	Çekme yaylar	%15	%0
7320 20 890	Diğer sıcak işlenmemiş helezoni yaylar	%15	%0
8301 20 000	Nakil vasıtalarında kullanılan türden kilitler	%20	%3
8301 60 000	Kilitlerin aksam ve parçaları	%20	%0
8302 30 000	Nakil vasıtaları için donanım, tertibat ve benzeri eşya	%20	%3
8302 60 900	Otomatik kapı kapayıcıları	%20	%3
8407 34 990	Kıvılcım ile ateşlemeli içten yanmalı doğrusal veya döner pistonlu motorlar (patlamalı motor): Silindir hacmi 1500 cm ³ 'ü geçenler	%10	%0
8407 90 900	Kıvılcım ile ateşlemeli içten yanmalı doğrusal veya döner pistonlu motorlar (patlamalı motor): Gücü 10 kW'ı geçenler	%10	%0
8408 20 100	Montaj sanayiine mahsus olan sıkıştırıcıyla ateşlemeli içten yanmalı pistonlu motorlar (dizel ve yarı dizel)	%10	%0
8409 91 000	Sadece veya esas itibarıyla kıvılcım ile ateşlemeli içten yanmalı pistonlu motorlar için aksam ve parçalar	%5	%0
8409 99 000	Diğer motorların aksam ve parçaları	%5	%0

Kararname 166'nın dahilinde olan parçaların gümrük vergisi karşılaştırması (3/6)

TNVED KOD RUSYA	AÇIKLAMA	NORMAL GÜMRÜK VERGİSİ	KAR. 166 GÜMRÜK VERGİSİ
8413 30 200	İçten yanmalı pistonlu motorlar için yakıt, yağ veya soğutma pompaları	%0	%0
8413 30 800	Diğer taşıtlar için içten yanmalı pistonlu motorlar için yakıt, yağ veya soğutma pompaları	%0	%0
8413 91 000	Sıvılar için diğer pompalar (ölçü tertibatı olsun olmasın); sıvı elevatörleri	%0	%0
8415 20 000	Motorlu taşıtlarda şahıslar için kullanılan türden olan klima cihazları (motorlu bir vantilatör ile nem ve ısıyı değiştirmeye mahsus tertibatı olanlar) (nemin ayrı olarak ayarlanamadığı cihazlar dahil)	%0	%0
8415 90 000	Klima cihazların (motorlu bir vantilatör ile nem ve ısıyı değiştirmeye mahsus tertibatı olanlar) (nemin ayrı olarak ayarlanamadığı cihazlar dahil) aksam ve parçaları	%0	%0
8419 39 900 2	Isıtıcı sistemleri	%0	%0
8483 10	Transmisyon milleri (kam milleri ve krank milleri dahil) ve kranklar	%5	%0
8483 30 800	Yatak kovanları (rulmansız olanlar); mil yatakları	%5	%0
8507 10 920	Sıvı elektrolitle çalışan Elektrik akümülatörleri (bunların separatörleri dahil) (kare veya dikdörtgen şeklinde olsun olmasın)	%15 ama >3.3 EUR/adet	%5
8511 40 000	Starter (marş) motorları ve çift amaçlı starter-jeneratörler	%10	%3
8511 50 000	Diğer jeneratörler	%10	%0

Kararname 166'nın dahilinde olan parçaların gümrük vergisi karşılaştırması (4/6)

TNVED KOD RUSYA	AÇIKLAMA	NORMAL GÜMRÜK VERGİSİ	KAR. 166 GÜMRÜK VERGİSİ
8512 20 000	Aydınlatma veya gözle görülebilen işaret cihazları	%10	%0
8512 30 100	Motorlu araçlarda kullanılan türdeki hırsız alarmları	%10	%0
8512 40 000	Cam siliciler, buzlanma veya buğulanmayı önleyici tertibat	%10	%0
8512 90 900	Aydınlatma veya gözle görülebilen işaret cihazlarının aksam ve parçaları	%10	%0
8526 92 000	Uzaktan kumanda etmeye mahsus telsiz cihazları	%7.5	%0
8527 21 200	Lazer okuma sistemli olan ses kayıt veya kayıt edilen sesi tekrar vermeye mahsus cihazlar	%5	%0
8527 21 520	Kaset tipi olup analog ve dijital okuma sistemli olan ses kayıt cihazlar	%5	%0
8527 21 590	Diğer lazer okuma sistemli olan ses kayıt cihazlar	%10	%0
8527 29 000	Diğer radyo yayınlarını alıcı cihazlar	%10	%0
8531 90 850	Diğer elektrikli ses veya görüntülü işaret cihazları	%10	%5
8536 20 100	63 A'i geçmeyen akım için olan elektrik teçhizatı	%15	%0
8536 20 900	63 A'i geçen akım için olan elektrik teçhizatı	%15	%0
8536 50 110	Anma gerilimi 60 voltu geçmeyen basma düğmeli anahtarlar	%15	%0
8536 50 150	Kontak akımı 10 A'i geçmeyen rotatif anahtarlar	%15	%0
8536 50 190	Diğer kontak akımı 10 A'i geçen rotatif anahtarlar	%15	%0

Kararname 166'nın dahilinde olan parçaların gümrük vergisi karşılaştırması (5/6)

TNVED KOD RUSYA	AÇIKLAMA	NORMAL GÜMRÜK VERGİSİ	KAR. 166 GÜMRÜK VERGİSİ
8539 21 300	Tungsten flamanlı halojenli ampuller	%20 ama >0.06 EUR/adet	%0
8539 29 300	Motosikletlerde veya diğer motorlu araçlarda kullanılan kızma esaslı veya deşarj esaslı elektrik ampuller	%15 ama >0.06 EUR/adet	%0
8543 70 200	Anten yükselteçleri	%5	%0
8544 30 000	Ateşleme bujilerine mahsus kablo bağlantı takımları	%20	%3
8706 00 910	Motorlu taşıtlar için motorla donatılmış şasiler	%15	%0
8707 10 100	Motorlu taşıtların karoserileri (şoför mahalleri dahil)	%15; ama >5000 EUR/adet	%0
8708 101 000	Tamponlar ve bunların aksam ve parçaları	%0	%0
8708 10 900	Diğer tamponlar ve bunların aksam ve parçaları	%5	%0
8708 21 100	Emniyet kemerleri	%5	%0
8708 29 100	Motorlu taşıtların diğer karoserileri	%5	%0
8708 30 990	Diğer frenler ve servo - frenler ve bunların aksam ve parçaları	%5	%0
8708 30 910	Diskli frenlere ait olan frenler ve servo - frenler ve bunların aksam ve parçaları	%5	%0
8708 40 500	Vites kutuları	%5	%0
8708 50 300	Diferansiyelli hareket ettirici akslar ve taşıyıcı akslar; bunların aksam ve parçaları	%5	%0

Kararname 166'nın dahilinde olan parçaların gümrük vergisi karşılaştırması (6/6)

TNVED KOD RUSYA	AÇIKLAMA	NORMAL GÜMRÜK VERGİSİ	KAR. 166 GÜMRÜK VERGİSİ
8708 60 100	Taşıyıcı akslar ve aksam ve parçaları	%5	%0
8708 70 100	Tekerlekler ve bunların aksam, parça ve aksesuarı	%5	%0
8708 80 150	Suspansiyon sistemleri ve bunların aksam ve parçaları (amortisörler dahil)	%0	%0
8708 91 300	Radyatörler	%5	%0
8708 92 300	Egzoz susturucuları ve eksoz boruları; bunların aksam ve parçaları	%5	%0
8708 93 100	Debriyajlar ve bunların aksam ve parçaları	%5	%0
8708 94 300	Direksiyon simitleri, direksiyon kolonları ve direksiyon kutuları	%5	%0
8708 80 400	Stabilizatörler	%5	%0
8708 99 990	Diğer mekanik parçalar	%5	%0
9026 20 200	Basınç ölçmeye veya kontrol etmeye mahsus cihazlar	%10	%0
9029 20 310	Hız ölçme cihazları ve takometreler	%15	%3
9104 00 000	Motorlu kara nakil vasıtalarının alet tablolarına mahsus saatler ve benzerleri	%15	%0
9401 20 000	Koltuklar	%15; ama >0.7 EUR/kg	%5
9401 90 800	Koltuk parçaları ve aksamı	%15; ama >0.7 EUR/kg	%0
9603 50 000	Makinaların, cihaz ve taşıtların aksamını oluşturan diğer fırçalar	%15	%0

20'DC'lik lastik aksam içeren konteyneri Yalova'dan Moskova'ya yollamanın maliyeti EUR 3,516'dır

Lojistik simülasyonu 1

Simülasyon Detayları

Güzergah: Yalova – Moskova

Ulaşım: Tır (CF yöntemiyle)

Ürün: Lastik parçaları

Tutar: EUR 38,662

Ağırlık: 10,978 ton

20'DC konteyner ile navlun
(33 m³):
EUR 1,583

Lastik ve lastik parçaları için %5 gümrük vergisi:
EUR1,933
Kararname 166 imzalanmış ise gümrük vergisi:
%0

Sertifikasyon belgeleri¹⁾ tedarikçi ve alıcı arasında anlaşılır. İhracat için alınması gereken bazı belgeler:
Kalite belgesi (GOST-R) ve **Seri üretim izin belgesi** (Parti, 1 yıllık ve 3 yıllık)

— Lojistik firması

- - Rus alıcı

1) Sertifikasyon maliyetleri tek seferlik olduğu için lojistik maliyetlerine dahil edilmemiştir

Alüminyum jantlar ile dolu 20'DC'lik bir konteyneri FOB yoluyla İstanbul'dan Novorossiysk limanına yollamanın lojistik maliyeti EUR 3,502'dir

Lojistik simülasyonu 2

Simülasyon Detayları

Rota: İstanbul – Novorossiysk

Ulaşım: Gemi (Limandan limana)

Ürün: Alüminyum jant

Tutar: EUR 61,034¹⁾

Sertifikasyon belgeleri tedarikçi ve alıcı arasında anlaşılır. İhracat için alınması gereken bazı belgeler:

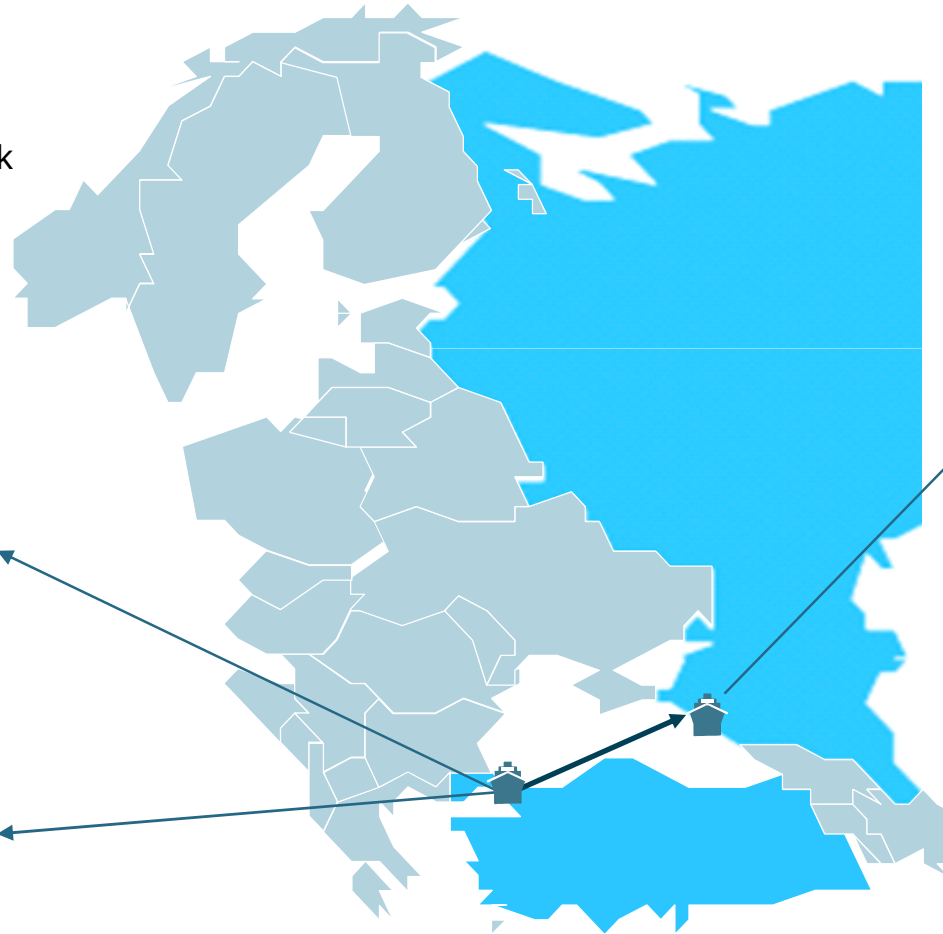
Kalite belgesi (GOST-R) ve **Seri üretim izin belgesi** (Parti, 1 yıllık ve 3 yıllık)

20'DC konteyner ile navlun (33 m³):
EUR 450

Jantlar için %5 gümrük vergisi:

EUR3,052

Kararname 166 imzalanmış ise gümrük vergisi: %0

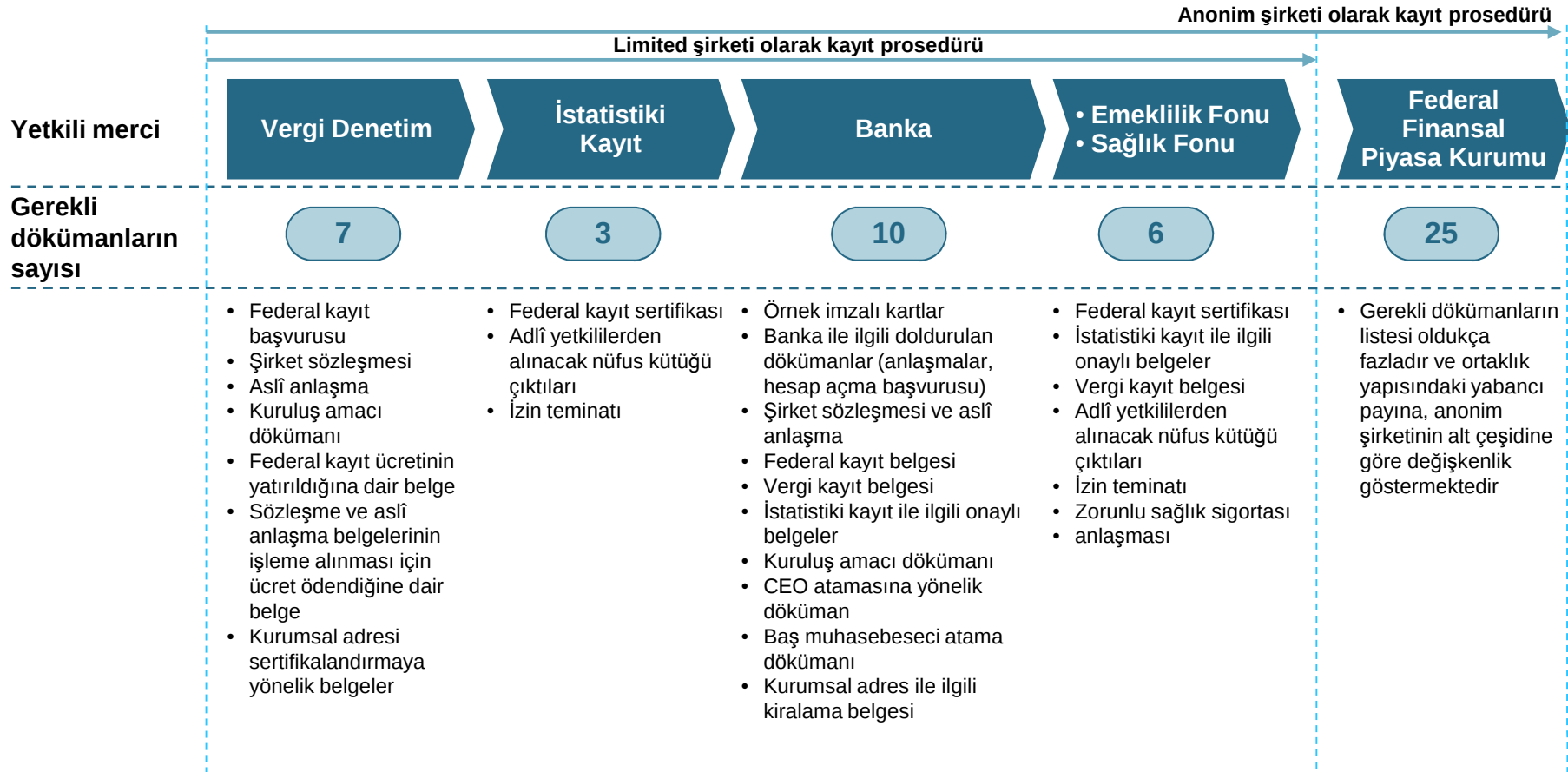


— Deniz yolu

1) Sertifikaşyon, lokal limana kadar ulaşım maliyetleri dahil değildir

Limited veya anonim şirket kayıtları için toplanması gereken pek çok döküman bulunmaktadır

Dökümanların tam olarak kırılımı şehir, banka vb. kriterlere göre değişiklik göstermektedir



Birleşme ve devralma resmi olarak masraflı süreç değildir

Birleşme ve devralmayı kayıt ettirmenin ana noktaları

Gerekenler	FAS ¹⁾ onayı	Hisselerin devralımı	Hisselerin transferi	Değişikliklerin devlete kaydı	İşlem sonrası bilgilendirmeler
Yorumlar	1 milyar RUB'un üstünde işlemler için zorunludur		Anonim Şirketi için – hisse kayıtlarına tüzel kişi sahip ise (Örnek: hisse sahiplerinin sayısı 500'ün üstünde ise) komisyon alınır		- Gerekliyse²⁾ – FAS bilgilendirilme zorunluluğu vardır - Anonim Şirket: FFMS'i³⁾ bilgilendirme zorunluluğu vardır - Limited Şirket: Kurucu listesi değişikliği - Hepsi: Sahipleri ve hisse sahiplerini bilgilendirme zorunluluğu vardır
Ücret ve komisyon:					
Limited Şirket ile anlaşma	20,000 RUB	40,000 RUB'i geçmemek suretiyle işlemin %'si	ücret yoktur	800 RUB – resmi ücret, 1 200 RUB – noter	
Anonim şirket ile anlaşma		ücret yoktur	işlemin ~%0.1'i		

1) Federal Rekabet Kurumu 2) FAS onayına gerek yok ise, ama işlem yeterince büyük ise – bilgilendirme gerekmektedir; 3) Federal Finans Piyasası Kurumu

Büyük birleşme ve devralma işlemlerinde Rus Rekabet Kurumu (FAS)'nın onayı gerekmektedir

FAS onayı üç koşuldan biri var ise gerekmektedir

İşlem tipi

	Birleşme	Varlıkları 250 m RUB'in altında ise, şirketi satın alma - Anonim şirketin %25'den fazla hissesini satın alma - Limited şirketin %33'den fazla hissesini satın alma - Üretim tesisinin %20'den fazlasını satın alma
Zorunlu koşullar		
A. İki şirketin toplam varlıkları	> 3,000 m RUB	> 7,000 m RUB
B. İki şirketin toplam cirosu	> 6,000 m RUB	> 10,000 m RUB
C. Bir şirketin pazar payı	> %35	> %35

İnşaat izinlerinin alınması aşamasında hazırlanan belgelerin uygunluğu tüm sürecin süresini belirlemektedir

Devlet kurumları tarafından zorunlu koşulan ana dökümanlar¹⁾



1) Arsa özelliklerine göre istenen belgelerin kapsamı değişebilmektedir

Her bölgedeki çevre güvenliği federal ve yerel kanunlarla düzenlenmektedir

Önemli bölgelerde çevre konusuyla ilgili kanunlar, yetkililer ve yasal zorunluluklar

Çevre güvenliği kanunları

- Çevre güvenliği federal kanunu
- Havanın korunmasına yönelik federal kanun
- Çevre güvenliği hakkında yerel kanunlar

Yetkili hükümet mercileri

- Doğrudan Rusya Hükümeti veya bölgesel yönetimler:
 - Lipetsk bölgesindeki Çevre Güvenliği Komitesi
 - Novgorod bölgesindeki Doğal Kaynakların ve Çevrenin Korunması Komitesi (2010 yılında oluşturulmuştur)
 - Novgorod Bölgeler Arası Çevre Savunucuları Ofisi
 - Rostov bölgesi Çevre Güvenliği Komitesi

Çevre zararı hukukî sorumluluğu

Sorumluluk çeşidi

- Yönetimsel:
 - çalışanlar
 - şirketler
- Adlî (sadece çalışanlar için)
- Disiplinle ilgili (sadece çalışanlar için)

Cezalar

- 3-20 azami ücret
- 0.05-0.5 m RUB/tam tazminat/kısmî tazminat
- 50-700 azami ücret
- İşten uzaklaştırma
- Hak mahrumiyeti(maks. 8 yıl)
- Uyarı
- Kınama
- İşten uzaklaştırma

Rusya'da fikri mülkiyetin korunması konusu Batı standartlarının altındadır ancak bazı örnek davalar mevcuttur

Fikri mülkiyetin korunması

Fikri mülkiyet haklarının ihlal edilmesi sorumlulukları (marka adı için)

- Marka sahibi ihlal eden taraftan zararlarının karşılanmasını talep edebilir:
 - 0.01-5 m RUB arasında
 - Ürünlerin değerinin iki katı veya ürünlerin fiyatının iki katı
 - Yasal olmayan marka adı kullanımı yapan diğer kullanıcılara ürünleri piyasadan çekirtme
- Ek olarak hükümet mülkiyet hakkını ihlal eden taraflara şu yükümlülükleri getirebilir:
 - ceza: 0.1-0.3 m RUB ya da 1-2 yıllık gelirlerin toplamı
 - hapis: 5 seneye kadar

Koruma dönemi

- Marka adı üzerinde yazılı kayıt yapıldıktan sonraki 10 sene boyunca geçerlidir. İlk 10 senenin son yılında bir 10 sene daha marka koruması talep edilebilir. Talep edilebilecek koruma dönemi sayısı sınırsızdır

Mevcut düzenlemenin eksik yanları

- Mevcut düzenlemede sadece ürün adı (örneğin: Play Station) korunmakta firma adı (örneğin: Sony) korunmamaktadır. Eğer dünyaca bilinen bir firma adı Rusya'da tescil edilmediyse her şirket bu adı kullanma hakkına sahiptir. Rospatent; Akai, Funai, Focus Wickee, IKEA, Forbes gibi bilinen markaları gerçek firmanın haberi olmadan kayıt ettirmiştir

Rusya'daki en büyük Türk yatırımlarının yaklaşık %30'u müteahhitlik firmalarındandır

Rusya'daki önemli Türk yatırımları

Firma	Yatırım ¹⁾ [USD m]
Zorlu Enerji	1,200
ENKA	1,000
Anadolu Grubu	753
Koc-ENKA	750
Hürriyet	337
Şişecam Grubu	500
Eroğlu Giyim (Collins)	272
Denizbank	225
Arçelik (Beko)	122
Vestel	90
TOBB-TİM	60

1) 2009 senesine kadar toplam yatırım

Yorum

- Avrupa ülkeleri hariç, Rusya Türk yatırımcıların yatırım yaptıkları ülkedir
- Rusya'da Türk yatırımlarının toplam tutarı USD 6 milyara yaklaşmaktadır
- ENKA, Rus emlak piyasasındaki ilk yabancı yatırımcıdır
- Efes İçecek Grubu Rusya'ya giren ilk Türk firmalarındandır. 1996 senesinden beri yaptığı yatırımlarla şu anda üç üretim tesisi vardır
- Vestel, 2002 yılında yaptığı USD 15 milyonluk yatırım ile Rusya'da TV üretimi yapan ilk yabancı firma olmuştur
- Arçelik 2005 senesinde Moskova yakınlarında yaklaşık USD 80 milyonluk yatırım yapmıştır
- Eczacıbaşı, 2005 yılında Vitra markası için USD 24 milyon yatırım yapmıştır
- ENKA ve Koç Holding ortaklığı ile kurulmuş Ramenka, Ramstore alışveriş merkezi ve süper ve hiper market zincirlerinin inşası ve işletmesini yapmaktadır
- Eroğlu Grubu'nun Collins mağazaları 12 yıldır Rusya pazarında faaliyet göstermektedir

Yaygın görüşün aksine, Rusya'da iş kültürü kendine özgüdür

Rusya iş kültürünün genel değerlendirmesi

Arka Plan: Gelişmiş bağlamda bir kültür olarak Rus iş kültürü

Yüksek özgünlük – 100

Rusya – 78

Orta ve Güneydoğu
Avrupa – Ø 56

Almanya – 12

Düşük özgünlük – 0

Japonlar

Çinliler

Araplar

Yunanlar

İspanyollar

İtalyanlar

İngilizler

Fransızlar

Amerikalılar (ABD)

İskandinavlar

Almanlar

Alman-İsveçliler

İlk bakışta öyle görünmemekle birlikte; Rusya'da pazar penetrasyonu yüksek kültürel boşluğu aşmak anlamına gelmektedir

Fakat...

- "Herhangi bir yerde başarılı olduğunuz gibi Rusya'da başarı elde edemezsiniz; ancak eğer ülkeyi iyi anlıyorsanız, hedefinize daha uzun bir yoldan lakin emin adımlarla ulaşabilirsiniz"

- Alexandre Dumas,
Rusya seyahat izlenimleri,
1858



1) Craig Storti puanlamasına göre

Kaynak: Craig Storti. Yabancıları anlamak, Intercultural Press (1999), Roland Berger Strategy Consultants

Rus iş kültürü, gelenekleri (1/3)



ÇALIŞMA TARZI ÖRNEKLERİ

Bir **yabancı** olarak, bütün iş randevularınıza **tam vaktinde** katılmanız beklenmektedir. Ancak, **Rus** ortağınız **geç** kalabilir. Bu sebepten dolayı özür beklemeyin ve toplantınız birkaç saat geç başlasa dahi bir tepki göstermemeye çalışın. Bu sizin sabrınızı sınamaya yönelik bir test olabilir. **Sosyal aktiviteler** daha **rahat** geçmektedir. Yabancıların 15-30 dakika geç kalması normal karşılanmaktadır

Faks ve elektronik posta en iyi iletişim araçlarıdır. **Posta** genellikle güvenilirmez bulunur

SSCB komünizm zamanında ateist bir ülkeydi; dolayısıyla Ruslar pek çok **batıl inançlara** sahiptir (örneğin: belli bir şiddetin üstünde el sıkışmak kötü şans olarak addedilmektedir)



RUS ŞİRKETLERİNDEKİ YAPI VE HİYERARŞİ

Rus iş kültüründe hiyerarşik yapı, üst seviyedeki karar verenlerin altlarına karşı otorite sahibi olması anlamına gelmektedir. Ancak, şirketin iyiliği adına kolektif yapı daha esnek ve demokratik iş kültürünü desteklemektedir.

Kıdeme gösterilen saygı ve hiyerarşik yapıyı tanıma güçlü iş ilişkileri kurmak ve sürdürmek açısından önemlidir

Genel olarak, bir toplantı başladığında **organizasyonun başı tartışmayı açar**, onun ardından önem sırasına göre konulara geçiş yapılmaktadır

Rus iş kültürü, gelenekleri (2/3)



İŞ İLİŞKİLERİ

Kişisel ve resmi olmayan ilişki Rusya'da iş yapabilmenin önemli bir parçasıdır

Uyuşmazlık durumlarında, **resmi duruştan kaçınmak** önemlidir, Ruslar **insan odaklıdır** ve kişisel yaklaşımlara daha yapıcı cevap vermektedirler

Kartvizitler büyük önem arz etmektedir. Mümkünse, kartvizitlerin bir yüzünde İngilizce diğer yüzünde Rusça detaylar yazılmalıdır

Bazı Ruslar **hemen uzlaşma göstermeyi** iş ilişkilerinde bir zayıflık göstergesi olarak sayabilmektedir



RUS İŞ ETİKETİ (YAPILMASI UYGUN OLAN VE OLMAYAN)

Rus ortaklarınızla buluşurken ve ayrılırken **içten bir şekilde** el sıkışın ve **göz kontağı** kurmaya çalışın. Taraflardan birisi kadın ise tokalaşmayı daha kısa tutun. Birisinin elini sıkarken eldiveninizi çıkarın çünkü aksi saygısızlık olarak kabul edilmektedir

İş konuşmaya geçmeden önce aile ve kişisel konulardan oluşabilecek normal bir **kısa konuşmada** bulunmaya çalışın

Topluluk içerisinde birisini övecek, ödüllendirecek konuşmalarda bulunmaktan kaçının çünkü bu şüphe ile değerlendirilip yanlış anlaşılmalara sebep olabilir. **Kolektif düşünce** yapısının bireysel performanslardan daha önemli görüldüğünü unutmayın

Çift sayıda çiçek vermekten kaçının çünkü bu durum sadece cenazelerde uygundur ve kötü şans olarak algılanmaktadır

Rus iş kültürü, gelenekleri (3/3)



İŞ DIŞI KONULAR

Eğer bir **aile yemeğine** katılıyorsanız; bir şişe şarap, tatlı ya da bir buket çiçek götürmek uygun olacaktır

İş grubuyla katıldığınız bir aktivitede, tiyatroya gitmek gibi, bina girişinde ceket ve diğer size ait eşyaları kontrol etmek yerinde olacaktır

Ayakkabılarınızı altını göstermekten kaçının, bu kabalık olarak kabul edilecektir. Kirli olarak düşünüldüklerinden, herhangi bir koltuk ile temas ettirmemeye çalışın (metro veya otobüslerdeki)

Rus **Ortodoks Kilise'sini ziyaret** ederken **kadınlar şapka veya eşarp** takmalıdır

Topluluk içerisindeyken **bir eli cebe sokarak durmak** kabalık olarak gösterilmektedir

Eğer bir kadını dışarıya davet edecekseniz her şeyi ödemeye hazırlıklı olun, eğer davet ettiğiniz kişi erkekse kendisinininkileri ödeyecek veya şanlıysanız sizinkileri de ödeyecektir

Kadeh kaldırmayı içki içmiyor olsanız bile yapmaya çalışın, aksi sizi kaba olarak gösterecektir

İş ortağınız sizi **saunaya** davet ederse **endişelenmeyin** ve uygunsanız katılmaya çalışın



3.2. Rusya Otomotiv Sektörüne Genel Bakış



Roland Berger
Strategy Consultants



Büyüyen otomotiv üretimi Rusya'da yabancı yan sanayiciler için önemli fırsatlar sunmaktadır

Yönetim özeti

1 BİNEK ARAÇ PAZARI:

- 2009 yılında büyük düşüş yaşayan pazarın 2017 yılına kadar 3.5 milyona ulaşması ve yerel üretim yapan yabancı OEM'lerin pazar lideri konumuna gelmesi beklenmektedir
- 2017'e kadar çoğunlukla St. Petersburg, Orta ve Volga bölgelerinde yoğunlaşmış 2.7 m adet üretim yapılması beklenmektedir
- Renault-Nissan'ın platform başına en yüksek miktarda üretim yapması beklenmektedir

2 TİCARİ ARAÇ PAZARI:

- Rus markaları ile ticari araç pazarının 2017'e kadar 0.6 m adete ulaşması ve Rus markaların Avrupalı markalara göre güç kaybetmesi beklenmektedir
- Üretim çoğunlukla tam ölçekli olup 2017'e kadar yaklaşık 0.5 m adete ulaşacaktır
- Üretim binek araçlar ile aynı kümede yoğunlaşmakla birlikte Volga bölgesinin önemi daha fazla olacaktır

3 YAN SANAYİ PAZARI:

- Rusya orijinal parça pazarının 2020 yılına kadar hemen hemen iki katına çıkarak EUR 23 milyar büyüklüğe ulaşması, motor ve aktarma organlarının en büyük ana kısım olarak kalırken esas büyümenin iç aksama ait ürün pazarında olması beklenmektedir
- Rus yan sanayiciler pazardaki artan öngereksinimleri karşılayamayarak yerelleşmiş yabancı yan sanayiciler için fırsat yaratmaktadırlar

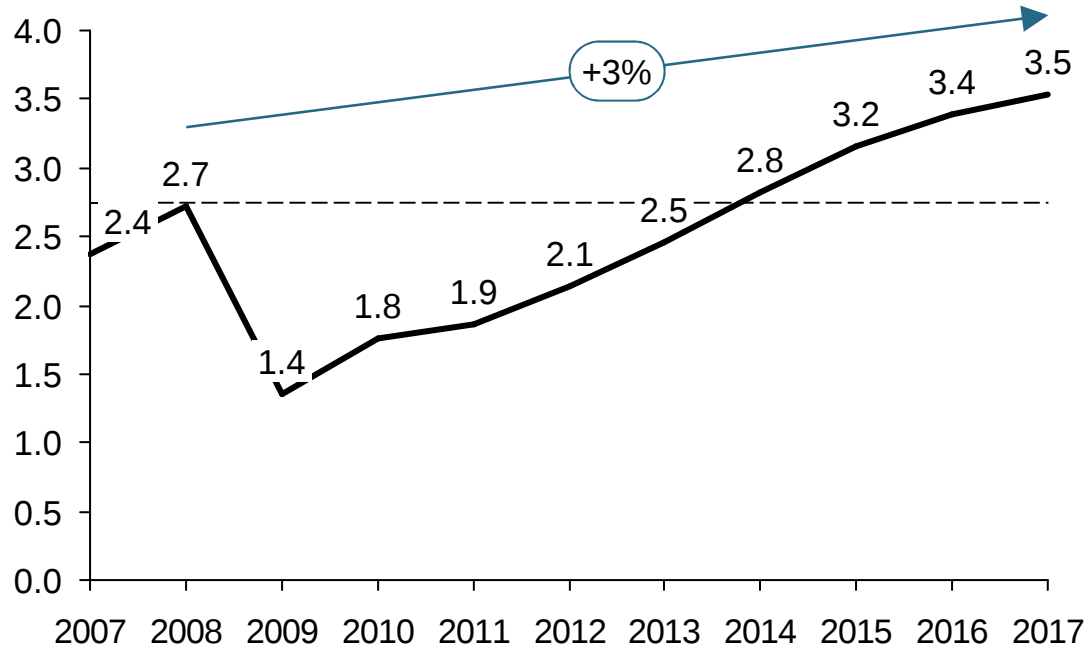
4 BDT ARAÇ PAZARI:

- Rusya dışındaki diğer BDT ülkelerinde de bir çok otomotiv fabrikası bulunmaktadır ancak çoğu montaj tesisi olarak işlemektedir
- Özbekistan'daki GM fabrikası ve Beyaz Rusya'daki MAZ fabrikası üretim hacmi dikkate alındığında sırasıyla hafif ve orta/ağır araçların en büyük üreticileridir

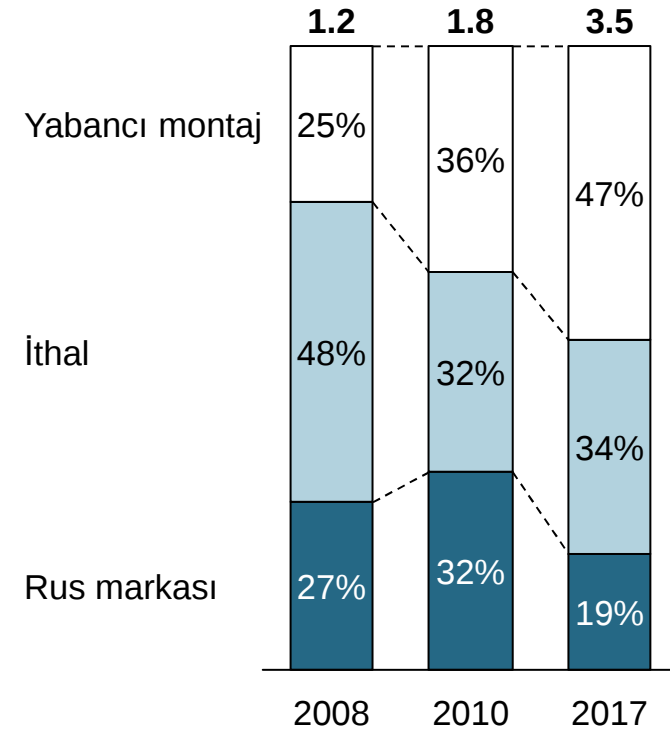
2009'da küçülen Rus otomobil pazarının 2014'e kadar kriz öncesi seviyesine gelmesi beklenmektedir

Rusya binek araç pazarı

BİNEK ARAÇ SATIŞLARI [M ADET]



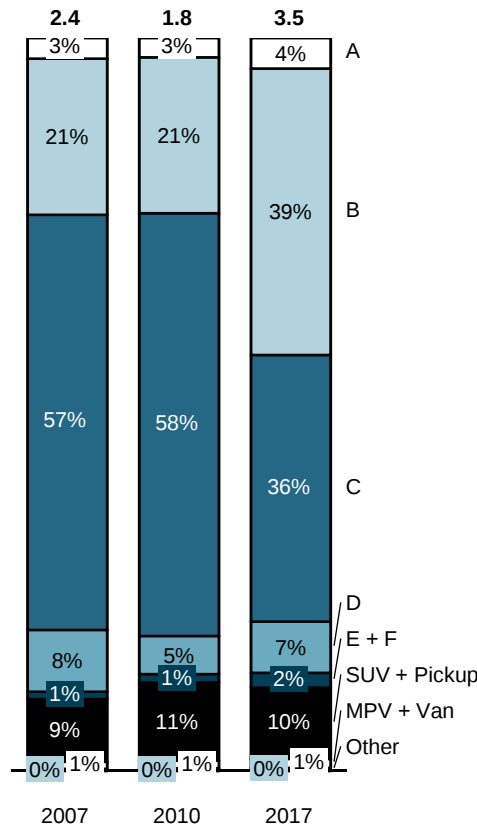
BİNEK ARAÇ SATIŞ KIRILIMI [%]



C segmentindeki büyük düşüş Lada Classic üretiminin durdurulmasından kaynaklanmaktadır

Pazar segmentasyonu

SEGMENT KIRILIMI [%]



SINIF

2010

- Daewoo Matiz – 72%
 - Kia Picanto – 12%
- Lada Kalina – 29%
 - Renault Logan – 16%
 - Kia Rio – 8%

- Lada Classic – 15%
- Lada Samara – 12%
- Lada Priora – 11%
- Ford Focus – 6%

- Toyota Camry – 17%
- Ford Mondeo – 12%
- VW Passat – 10%
- Nissan Teana – 9%

SUV + PICKUP

- Toyota LC – 10%
- Nissan X-Trail – 8%
- Mits. Outlander – 6%
- UAZ Patriot – 5%

2017

- Daewoo Matiz – 33%
- Kia Picanto – 15%

- Lada Granta – 13%
- Lada new B – 10%
- Renault Logan – 9%

- Lada C-Car – 11%
- Ford Focus – 9%
- Fiat C-D – 6%
- Opel Astra – 5%

- Toyota Camry – 18%
- VW Passat – 11%
- Hyundai Sonata – 8%
- Ford Mondeo – 7%

- Nissan X-Trail – 7%
- Mits. Outlander – 7%
- Chevy Captiva – 6%
- Ssangyong Kyron – 4%

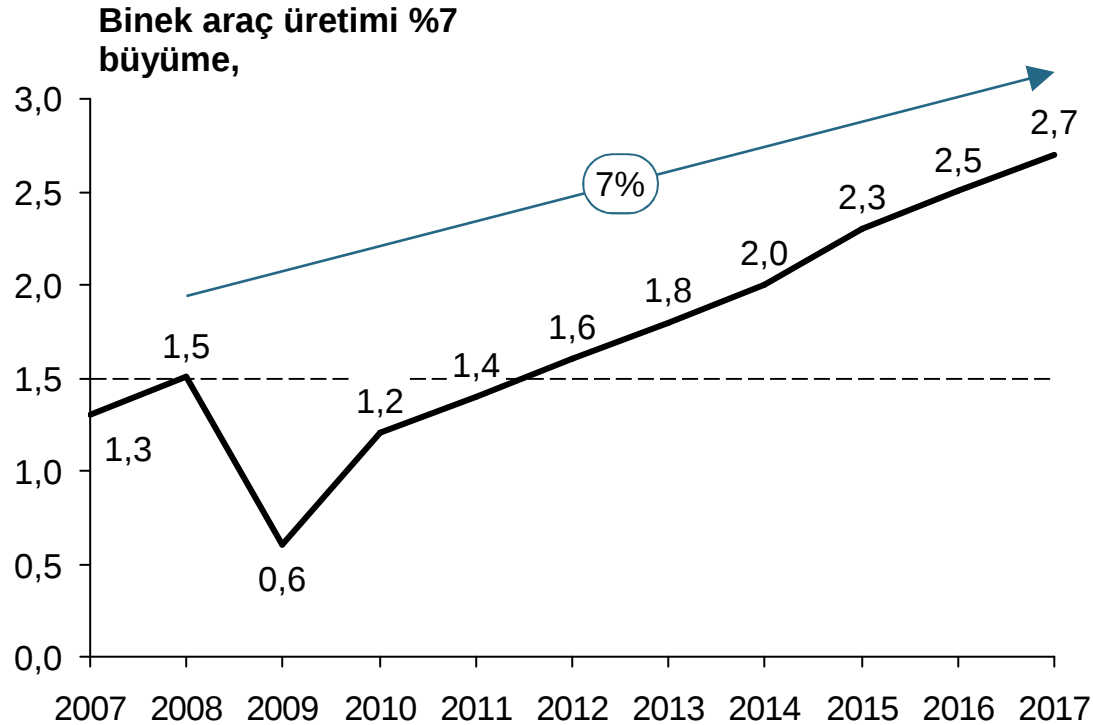
YORUM

- Rusyada C segmenti kısmen yapay sebeplerden dolayı en büyük segmenttir:
 - Yüksek hacmi olan Lada Classic modelleri büyüklükleri ve fiyatları ile B segmentine uymasına rağmen resmi olarak C segmentinin altında değerlendirilmektedir
 - JD Power, C platformunda üretilen bütün küçük SUV modellerini (Chevy Niva vb.) C segmentinde değerlendirmektedir

Yabancı üreticilerin yerel yatırımları ile pazarın %12 büyümesi beklenmektedir

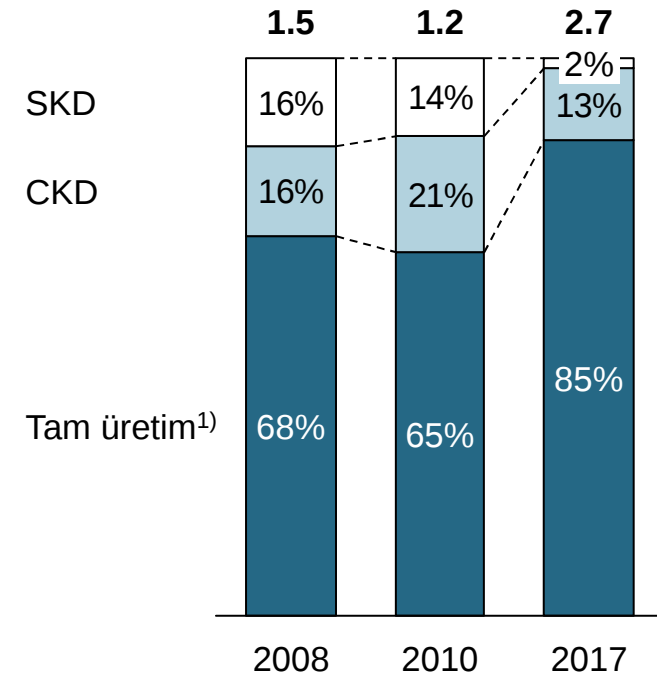
Rusya binek araç üretimi

BİNEK ARAÇ ÜRETİM HACMİ [M ADET]



1) Presleme (kısmen kendine ait veya lokal kaynaklardan), kaynak, boya, ve montaj

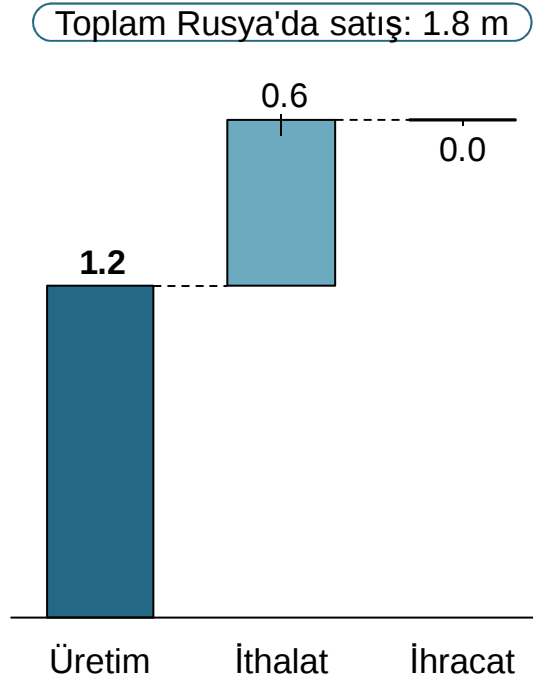
ÜRETİM TÜRÜ KIRILIMI [%]



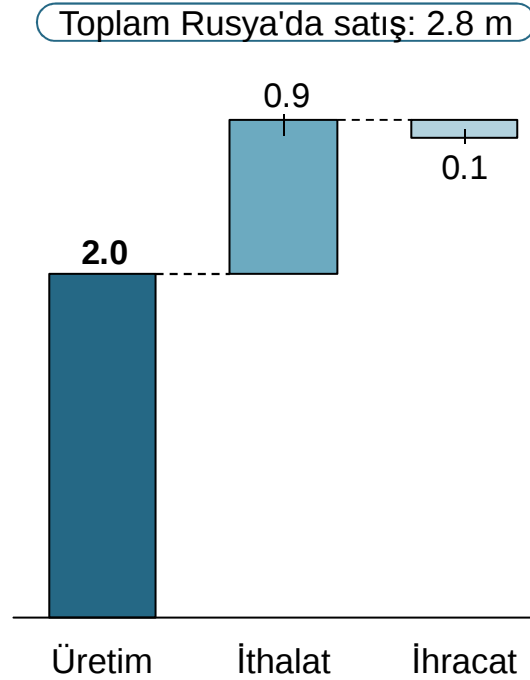
2017 senesinde Rusya'da üretilen araçların %15'i ihraç edilecektir

Rusya binek araç üretim, ithalat ve ihracat

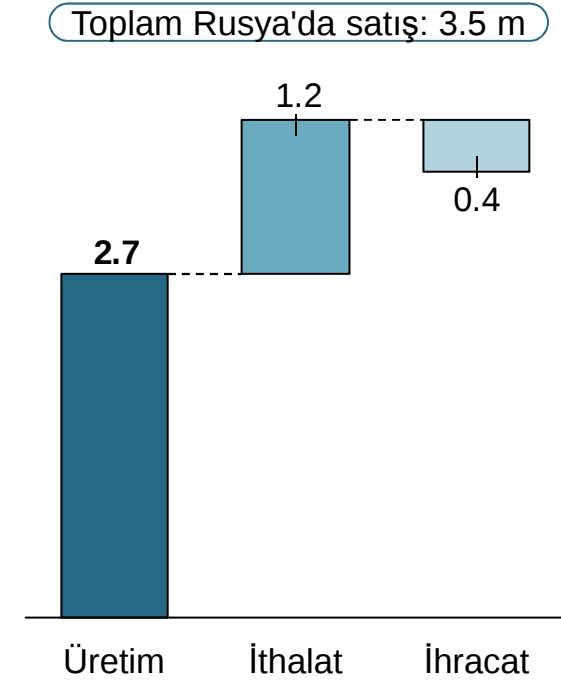
2010 [m adet]



2014 [m adet]



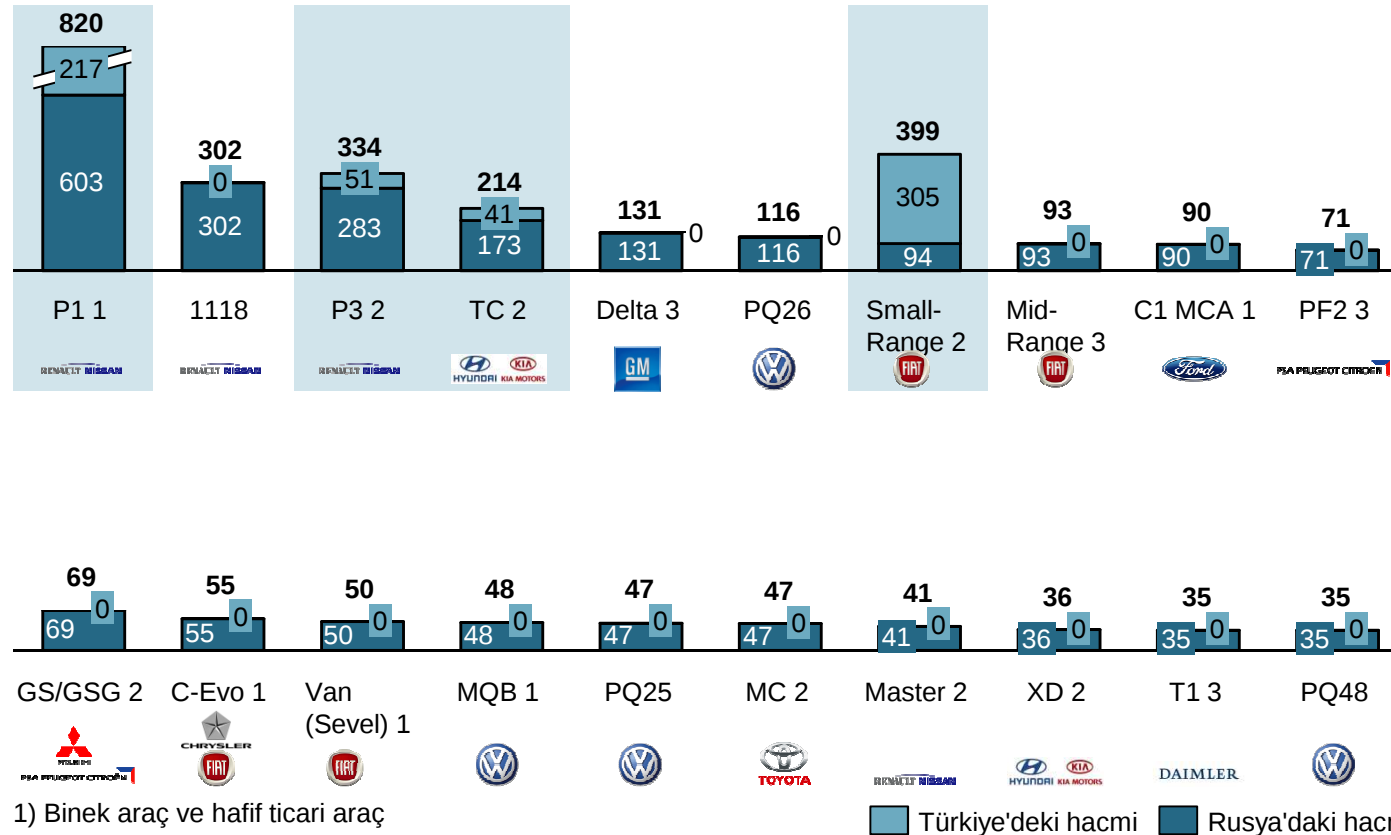
2017 [m adet]



Renault-Nissan Türkiye Rusya ortak platformları ile yüksek hacimlere ulaşacaktır

Platform bazında üretim hacimleri

RUSYA'DA EN ÇOK ÜRETİLEN 20 PLATFORM¹⁾, 2017 ['000 ADET]

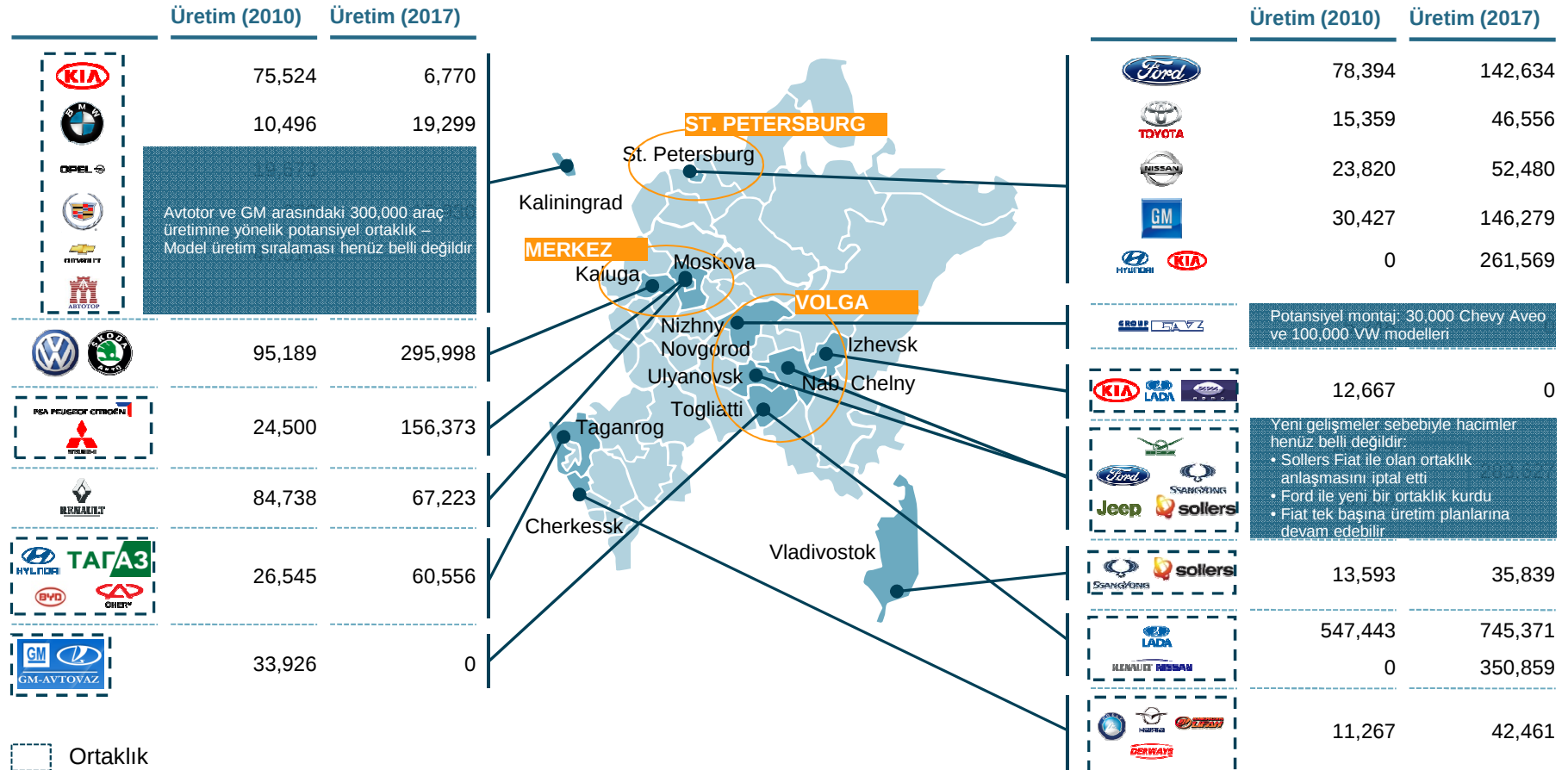


YORUMLAR

- P1 1 platformu Türkiye'de (Renault Clio) ve Rusya'da (Renault Logan) ile üretilmektedir fakat 2013'de Türkiye'de aşamalı olarak sonlandırılacaktır
- Temel ortak platform Ford C1 1 (Türkiye'de Ford Transit, Rusya'da Ford Focus) 2011'de Rusya'da aşamalı olarak sonlandırılacaktır
- Renault-Nissan P3 2 platformu Rusya'da bazı Lada modellerinde ve Türkiye'de Renault Fluence için temel teşkil edecektir
- Hyundai Verna/Solaris TC 2 platformunda hem Türkiye hem de Rusya'da yapılacaktır
- Fiat Doblo ve bazı B segment arabalar Türkiye ve Rusya'da Small Range 2 platformunu paylaşacaktır

En yüksek hacimli üretim tesisleri St. Petersburg, Merkez ve Volga bölgelerinde bulunmaktadır

OEM ve montajcıların Rusya'daki üretimleri [adet]



Toplam üretimin büyük bir kısmını temsil eden önemli oyuncular lokal kaynaklar aramaktadırlar

Rusya'daki iki tip oyuncu

Önemli oyuncular



- Genellikle düşük maliyet veya kitle pazar modeli üretim portföyünde mevcuttur (Örneğin: Renault Logan, Lada Granta, VW Polo, Ford Focus)
- Potansiyel hacim her model/platformda 50,000 adedin üzerindedir
- Net lokalizasyon planları, lokal yan sanayicilerle imzalı kontratları veya mevcut lokalizasyon seviyesinin yüksek olması
- Lokalizasyon, yüksek üretim hacminden dolayı ekonomik sebeplerle de tercih edilmektedir
- Aynı zamanda yerel markalarla direk rekabet ve daha fazla yerelleşme baskısı sebebiyle yabancı OEM'lerin üzerinde politik riskler de bulunmaktadır

**Lokal tedarik ihtiyacı ve dolayısıyla lokalize olmuş
yan sanayiciler için fırsatlar**

Montajcılar



Diğer yeni
oyuncular

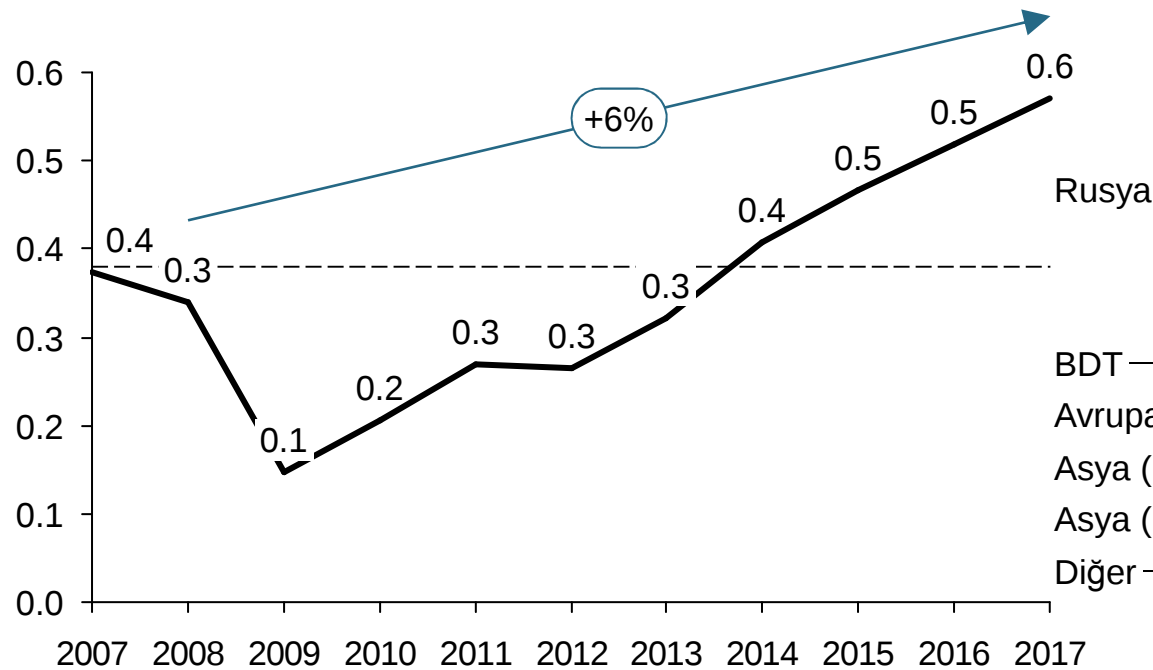
- Genellikle düşük maliyetli ya da kitle pazarı olmayan modellerin Rusya'da montajı yapılmaktadır (Örneğin: Toyota Camry)
- Potansiyel hacim her model/platform için 50,000 adedin altındadır
- Belli lokalizasyon planları yoktu
- Lokal presleme olmadan, CKD ve SKD montajına odaklanmışlardır
- Kararname 166'nın imzalanması halinde yerelleştirme %30 ile sınırlı olacaktır. Bunun dışında örneğin, Çinli üreticiler 166'sız çalışmaktadırlar)

Lokal kaynaklara gittikçe daha az ilgi

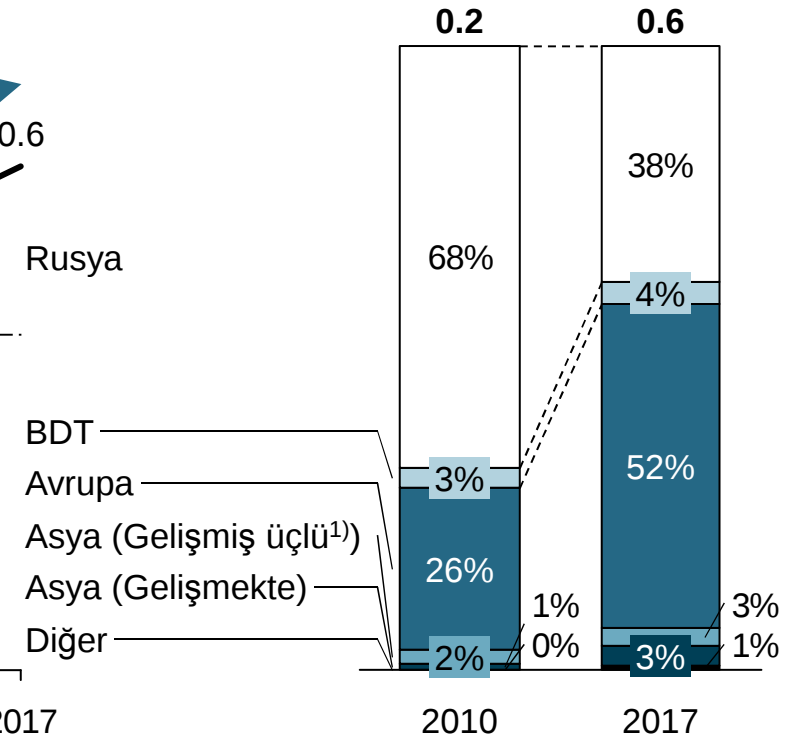
Ticari araç pazarının Avrupalı üreticilerin liderliğinde 2014'te kriz öncesi seviyeye ulaşması beklenmektedir

Rusya ticari araç pazarı

TİCARİ ARAÇ SATIŞLARI [M ADET]



MARKA BAZINDA TİCARİ ARAÇ SATIŞLARI [%]

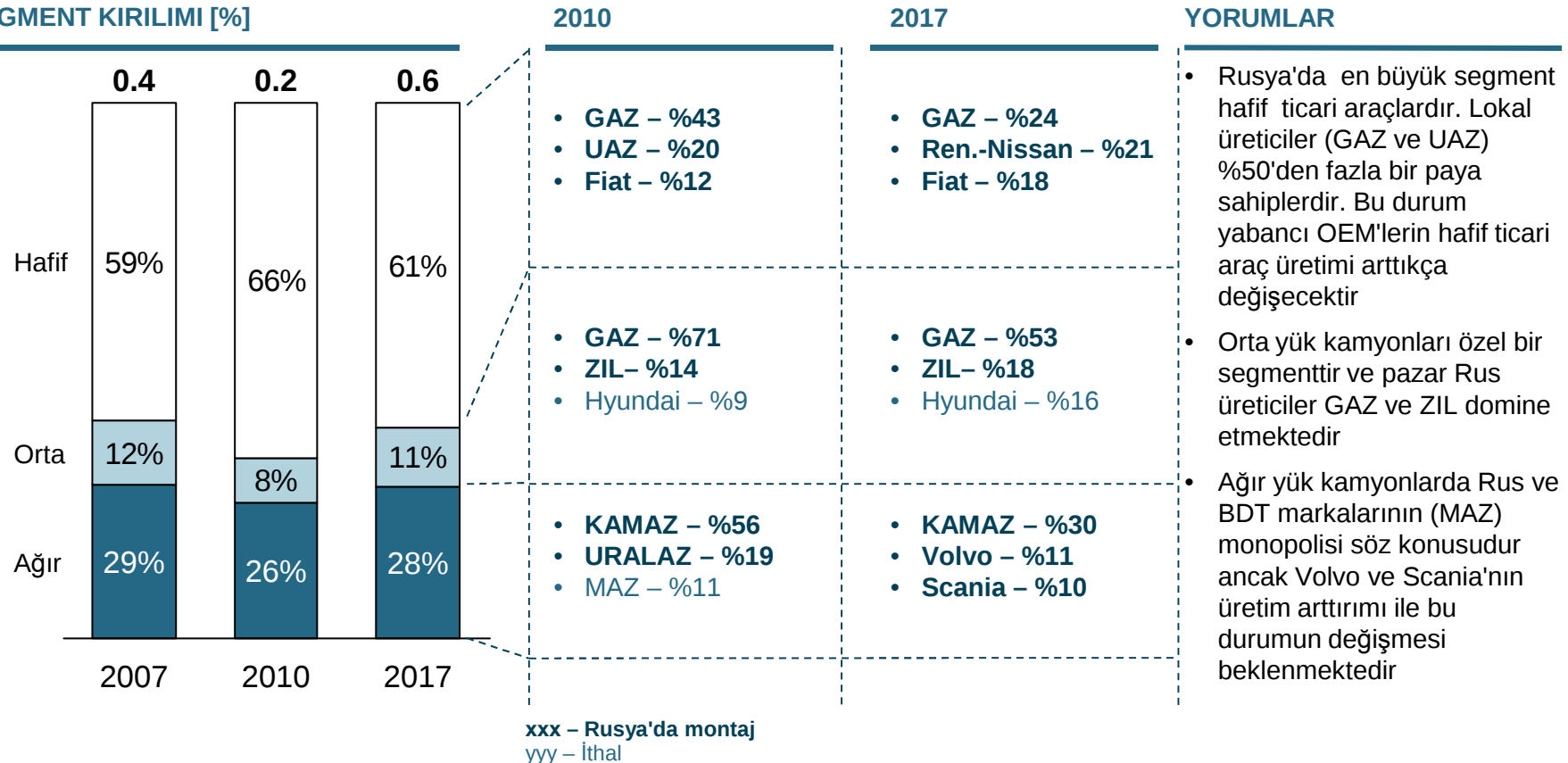


1) Çin, Japonya, Kore

En çok satan ticari araçlar çoğunlukla lokal olarak montajı yapılmış modellerden oluşmaktadır

Pazar segmentasyonu

SEGMENT KIRILIMI [%]



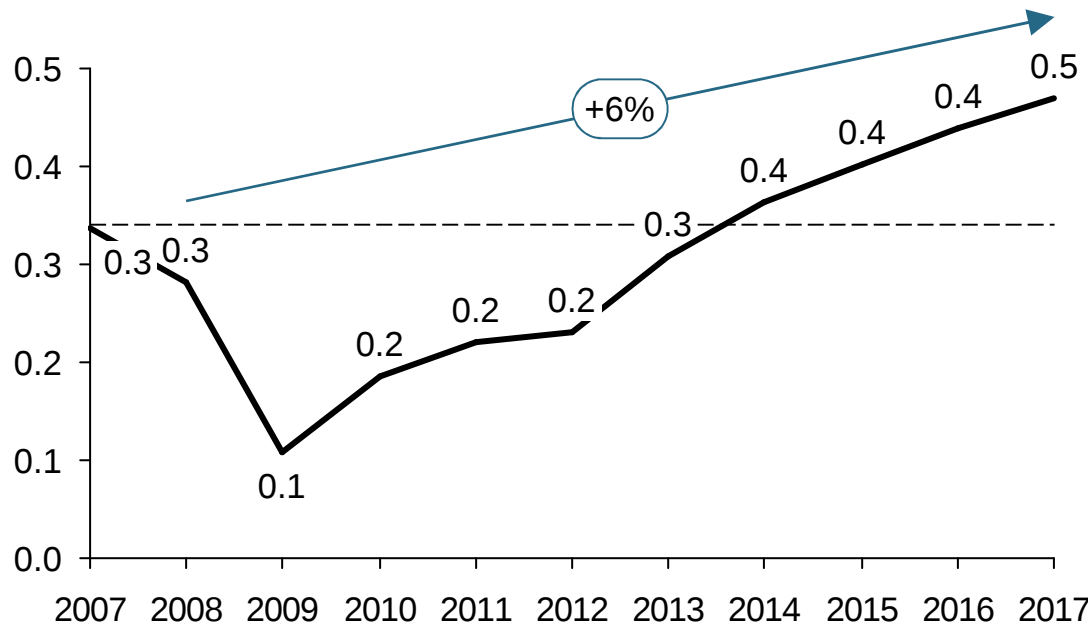
YORUMLAR

- Rusya'da en büyük segment hafif ticari araçlardır. Lokal üreticiler (GAZ ve UAZ) %50'den fazla bir paya sahiptirler. Bu durum yabancı OEM'lerin hafif ticari araç üretimi arttıkça değişecektir
- Orta yük kamyonları özel bir segmenttir ve pazar Rus üreticiler GAZ ve ZIL domine etmektedir
- Ağır yük kamyonlarda Rus ve BDT markalarının (MAZ) monopolisi söz konusudur ancak Volvo ve Scania'nın üretim arttırımı ile bu durumun değişmesi beklenmektedir

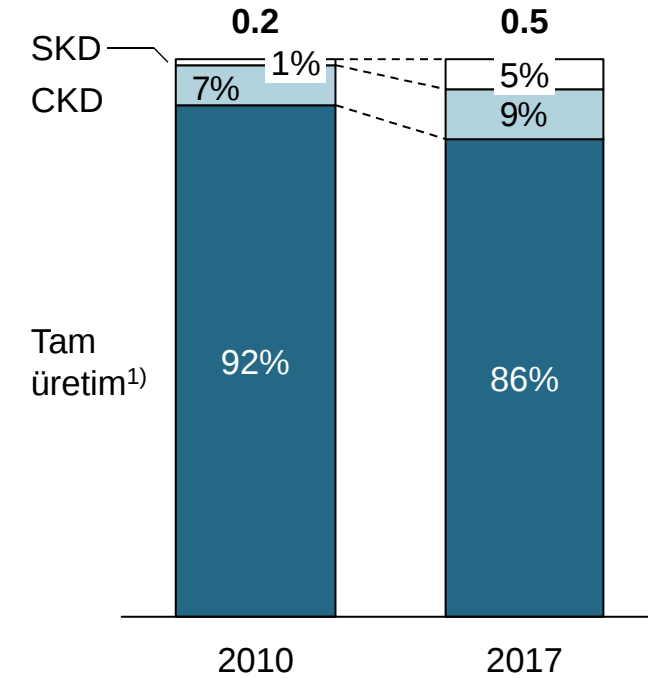
Ticari araç üretiminin 2017'e kadar senelik %14 büyüme göstermesi beklenmektedir

Rusya'da ticari araç üretimi

TİCARİ ARAÇ ÜRETİM HACMİ [M ADET]



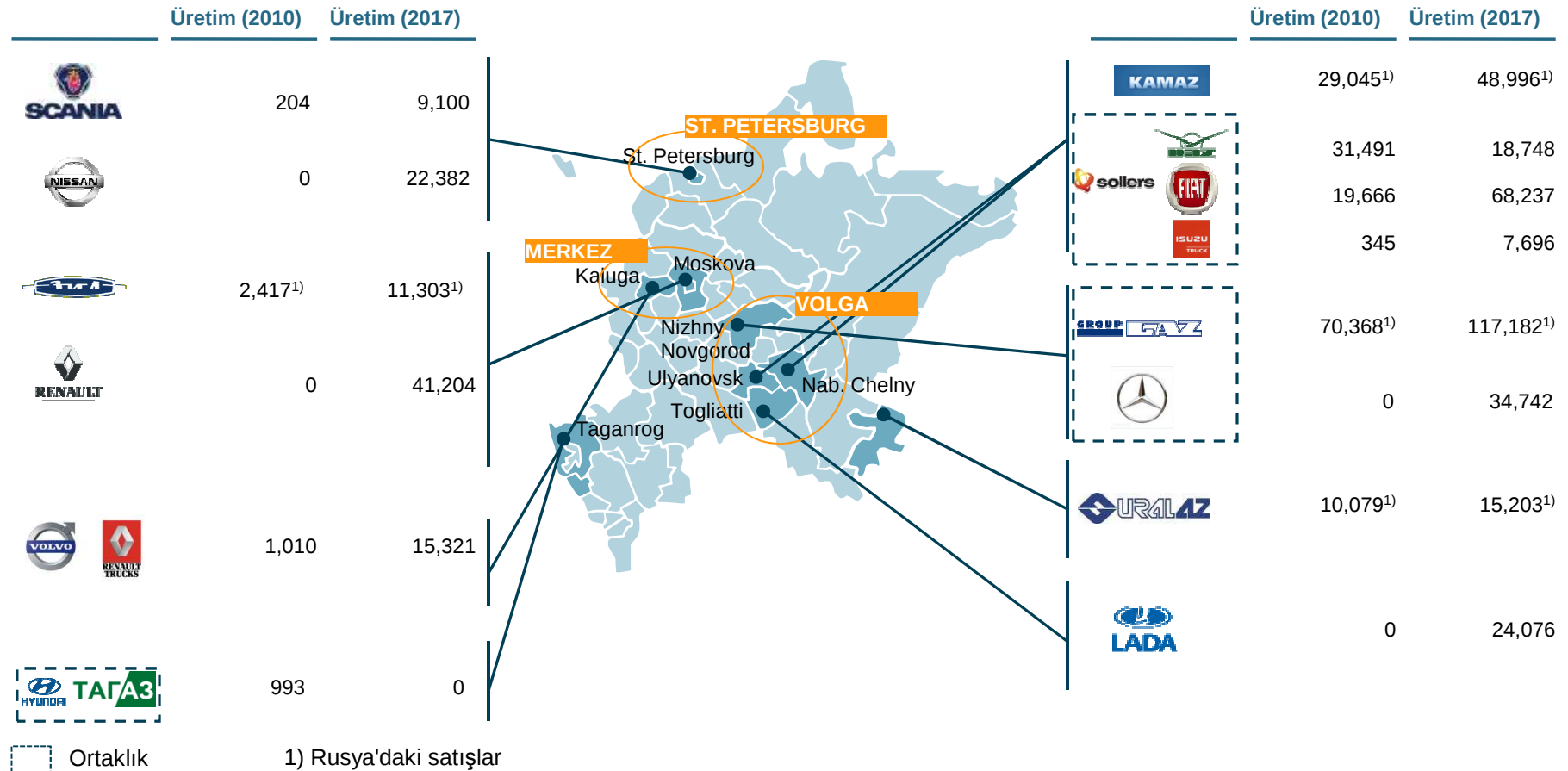
ÜRETİM TÜRÜNE GÖRE KIRILIM [%]



1) Presleme (kısmen kendine ait veya lokal kaynaklardan), kaynak, boya, ve montaj

Ticari araç üretimi binek araç üretimi ile aynı bölgelerde yoğunlaşmıştır; Volga bölgesi kısmen daha önemlidir

OEM ve montajcıların Rusya'daki üretimleri [adet]



Pek çok OEM tam üretime yoğunlaştığı için lokal malzeme temini ihtiyacı da artmaktadır

Rusya'daki iki tip oyuncu

Önemli oyuncular



- Ana üyeler ya GAZ, KAMAZ gibi Rus üreticiler ya da yüksek lokalizasyon planlayan Fiat, MB gibi yabancı üreticilerdir
- Potansiyel üretim hacimleri her model/platform için 15,000-20,000'in üzerindedir
- Kararname 166'ı imzalayan yabancı OEM'ler için %30 lokal ürün kullanmak zorunludur
- Yerel üreticiler, yüksek kalitede parça kullanımı eski teknoloji ve düşük kalitede parçalardan kurtulmak için yüksek ilgi göstermektedirler

Parçaların yerel temini için yoğun ihtiyaç ve yerelleşen yan sanayiciler için önemli fırsatlar

Montajcılar

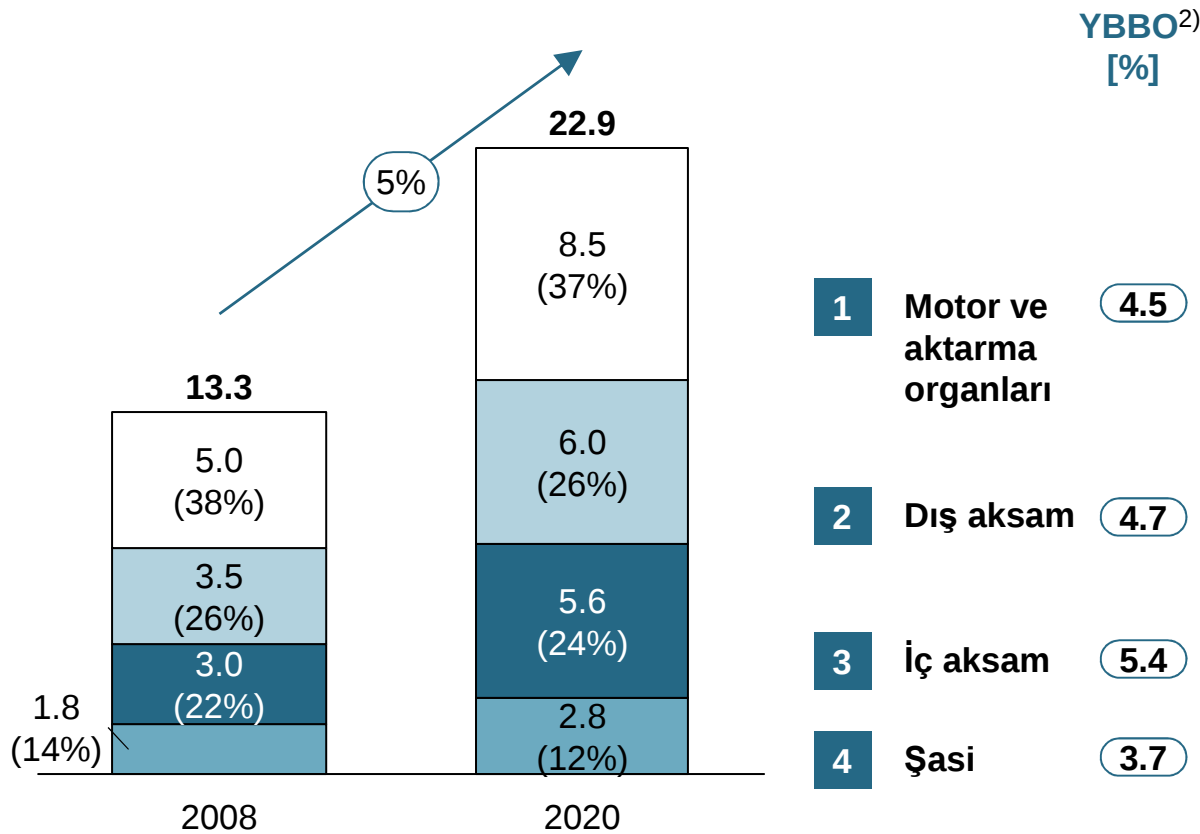


- Bu kısımda yerel komponent tedarik planları bulunmayan yabancı üreticiler yer almaktadır
- Potansiyel üretim hacimleri her model/platform için 15,000'in altındadır
- İmzalanmış Kararname 166 yoktur

Yerel tedarik için daha düşük ilgi

2020'ye kadar orijinal parça pazarının ikiye katlanması ve en çok motor ve aktarma organları ile iç aksamın büyümesi öngörülmektedir

Otomotiv orijinal parça pazarının kırılımı¹⁾ [EUR milyar]

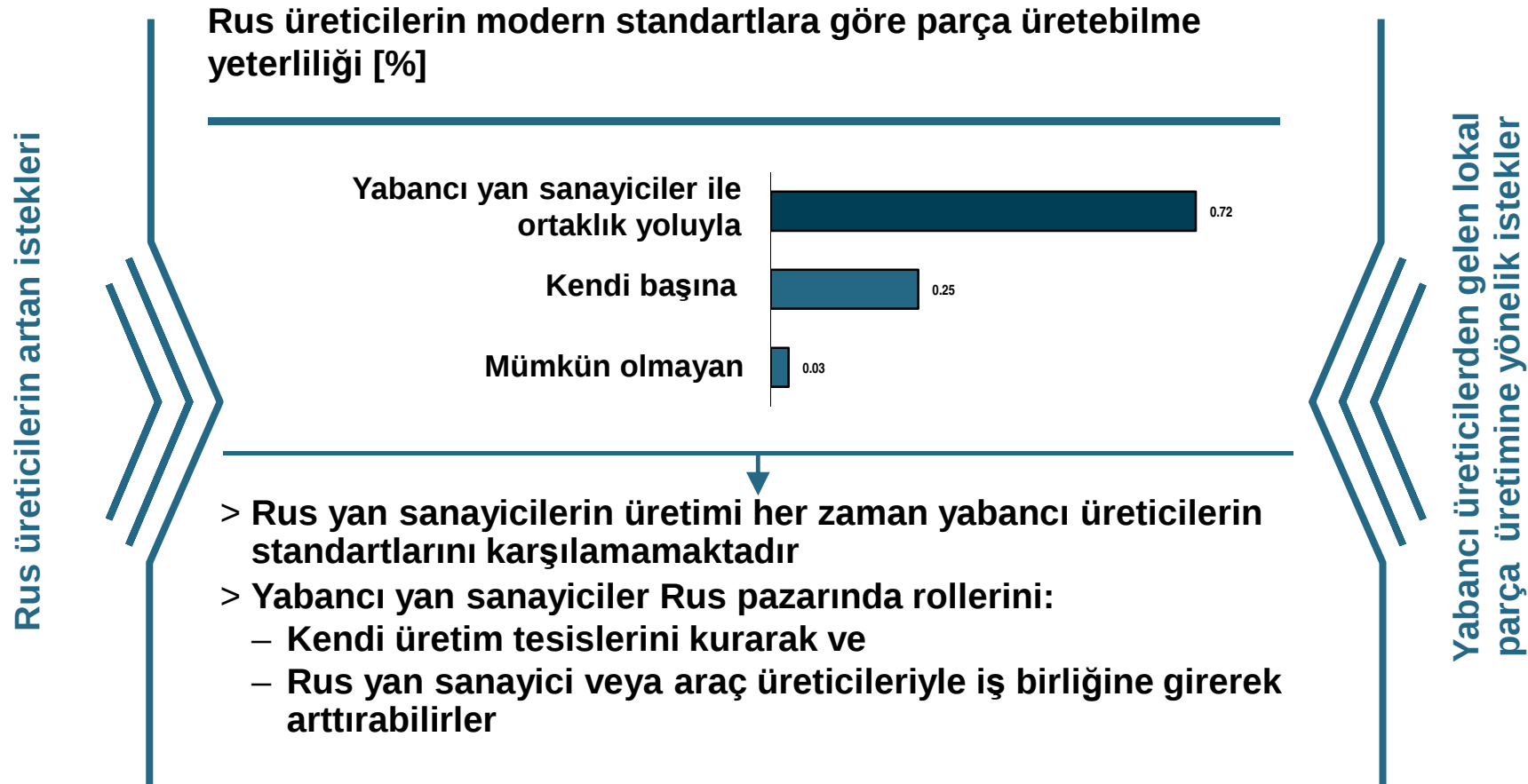


Yorumlar

- Bu pazar değeri lokal tedarik ve üretim yapan OEM ve montajcıların ithal ettiği parçaları temsil etmektedir
- Yedek parça pazarı dikkate alınmamıştır – Rusya'daki yedek parça pazarı orijinal parça pazarından daha büyüktür (Toplam pazarın yaklaşık 2/3'ünün yedek parça pazarı olduğu tahmin edilmektedir)
- Binek araç üretimi %7 büyürken, orijinal parça pazarı %5 büyümesi beklenmektedir
- %2 fark, düşük maliyetli araç üretiminin artmasından ve tedarikçilere yapılan fiyat baskısından

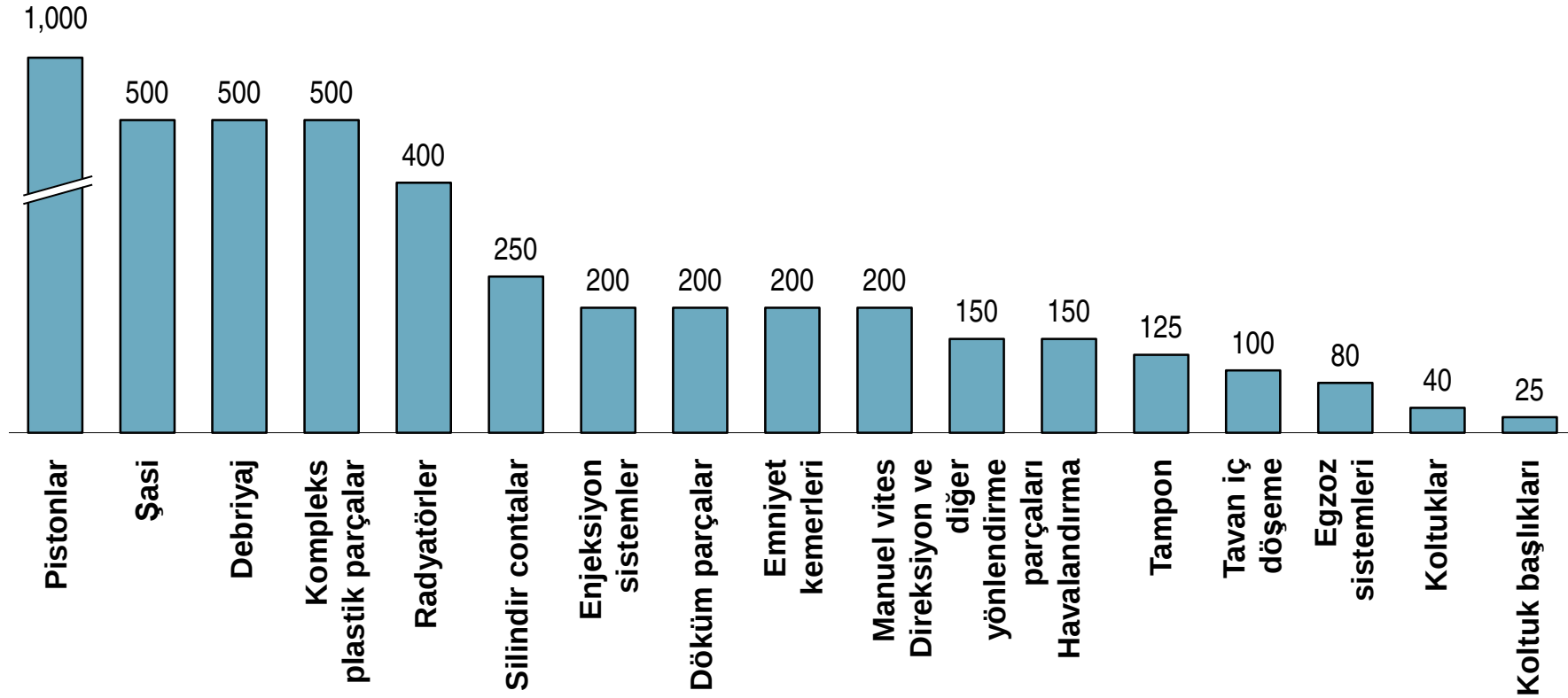
1) Hafif araç (ticari, binek) pazarı için geçerlidir 2) Yıllık bileşik büyüme oranı

Rus ve yabancı üreticilerden gelen istekler yabancı yan sanayiciler için yeni fırsatlar yaratmaktadır



Artan üretim miktarlarıyla, neredeyse tüm parçalar uygun maliyetlerle yerel olarak üretilabilmektedir

Artan araç üretim miktarlarından ötürü lokalize edilmesi gereken parçalar ('000 adet)¹⁾



1) Seçilen bazı örnekler

BDT'de birçok araç üretim fabrikası bulunmaktadır

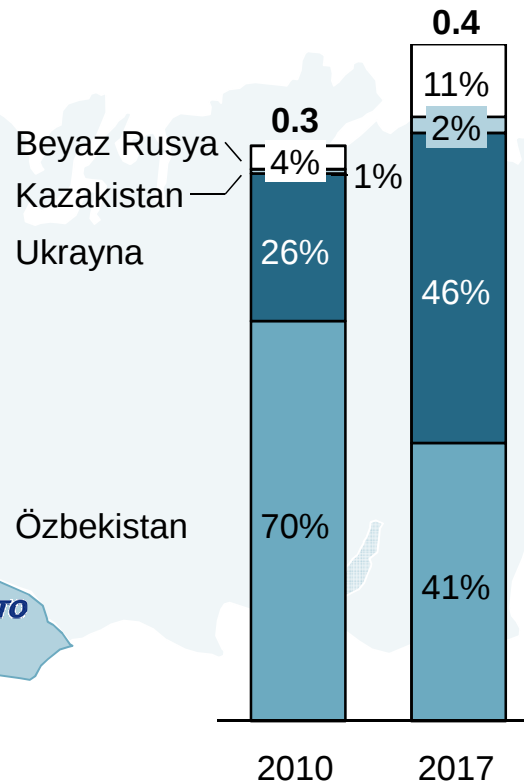
BDT'deki önemli OEM ve montajcılar (Rusya hariç)



● Önemli fabrikalar ● Az önemli fabrikalar

1) Hafif (binek ve ticari), orta ve ağır

Toplam araç üretimi ¹⁾ [m adet]



Yorumlar

- Rusya hariç , BDT ülkelerinde birden fazla sanayi otomotiv fabrikası bulunmaktadır
 - Binek araçlar Ukrayna, Özbekistan, Kazakistan, Azerbaycan ve Beyaz Rusya'da montajlanmaktadır
 - Ticari araçlar Beyaz Rusya ve Ukrayna'da montajlanmaktadır
- Önceden paketli kitleri gelen araçların montaj fabrikaları SKD tesisleridir
- Başlıca otomobil fabrikaları Ukrayna'da GM ve Özbekistan'da ZAZ'dır
- Beyaz Rusya'da bulunan MAZ ve Ukrayna'daki KRAZ fabrikaları önemli ticari araç tesisleridir

3.3. Türk Yan Sanayisinin Görüşleri



Roland Berger
Strategy Consultants

Belli başlı 40 yan sanayiciye soru anketi gönderilmiştir

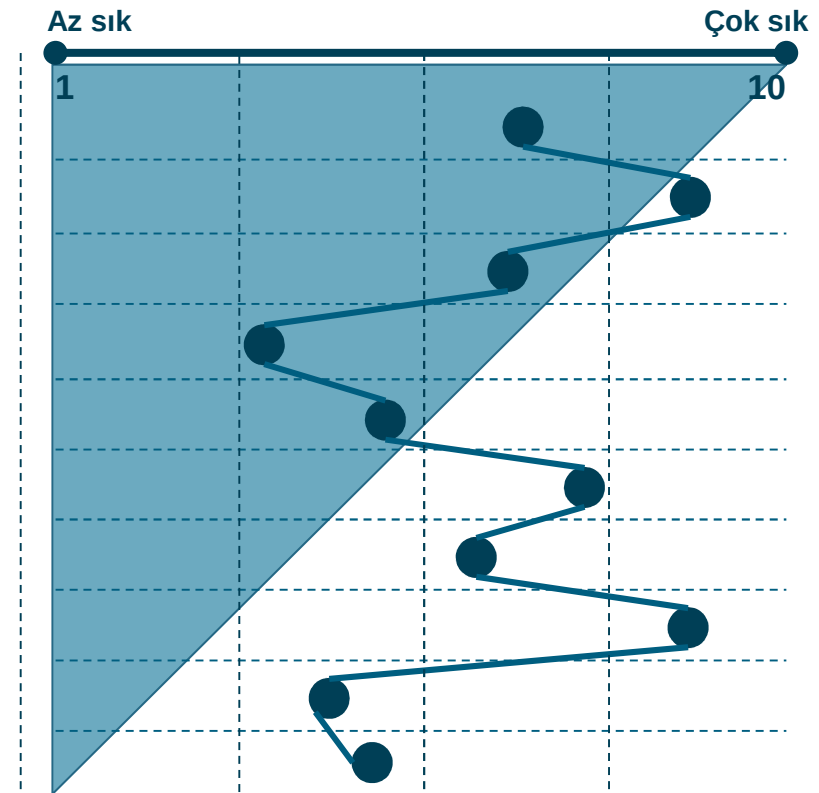
Yan sanayiciler ve OEM'lerden lojistik firmaları ve otomotiv sanayi kuruluşlarına kadar sektördeki birçok uzmanla görüşülmüştür

	İç aksam	Dış aksam	Şasi	Motor ve aktarma
Hangi parça kategorisinde üretim yapıyorsunuz?	%14	%14	%86	%14
	1-3	4-6	7-9	>=10
Rusya'ya kaç senedir ihracat yapıyorsunuz?	%29	%14	%14	%29
	İhracat	Ortaklık	Sıfırdan yatırım	
Rusya'ya nasıl giriş yaptınız?	%73	%9	%18	
	OEM	Tier 1	Yedek parça	
Rusya'daki müşterileriniz kimlerdir?	%44	%22	%33	

Müşterilerin düşük fiyat beklentisi Rusya pazarına girişte karşılaşılan en büyük engel olarak öne çıkmaktadır

Karşılaşılan on kritik giriş engeli

- Müşteri yeni yan sanayici istemiyor
- Çok düşük fiyat beklentisi var
- Satın alma hacimleri düşük
- İstenen teknik standartları tutturmak çok güç
- Yüksek maliyetli teknik destek talepleri var
- Ödeme konusunda süreler çok uzun
- Kur farkı risklerinin taşınması bekleniyor
- Taşıma ve lojistikle ilgili zorluklar ve maliyetler
- Talep edilen kalıplar çok kısa sürede isteniyor
- Tam zamanlı çalışan tahsis edilmesi bekleniyor



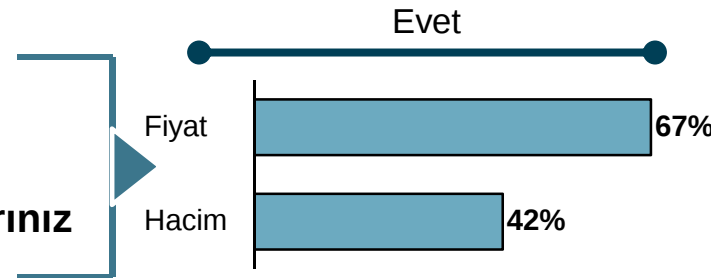
Rusya'da fiyat Avrupa'da teknoloji tercih ediliyor

Karşılaştırmalı rekabet seviyeleri:

	Fiyat	Kalite	Zamanında Teslim	Ar-Ge
	→	→	→	→
	↑	↓	↓	↓
	↓	↑	↑	↑

 En az rekabetçi pazar
  En rekabetçi pazar

Rusya'ya ihracata başladığınızdan beri hacimlerin ve fiyatlarınız arttı mı?



10 En rekabetçi pazar

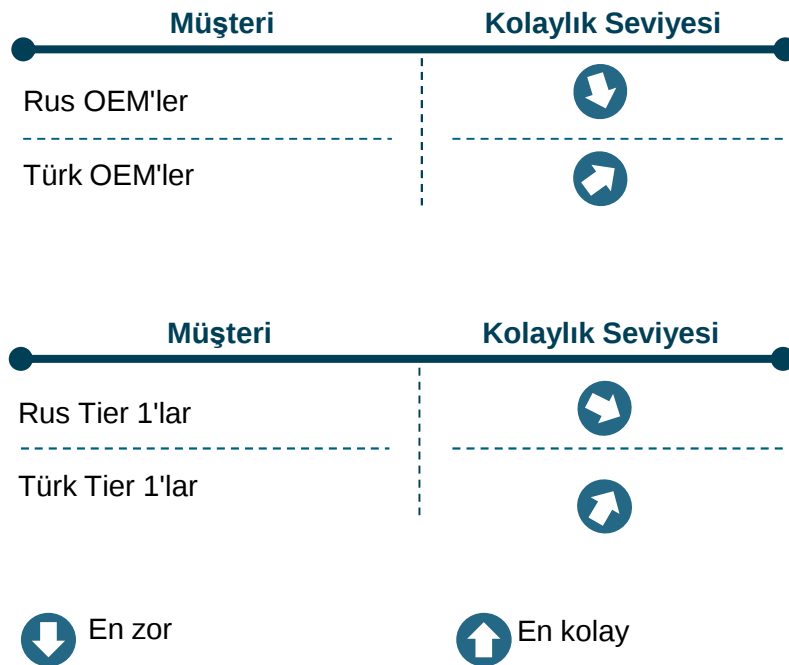
1 En az rekabetçi

10 Moskova
St. Petersburg
N. Novgorod
Samara
Rostov
N. Chelny

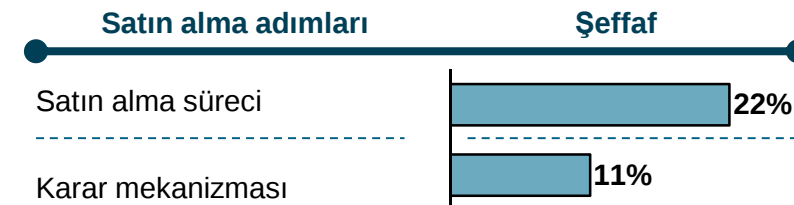
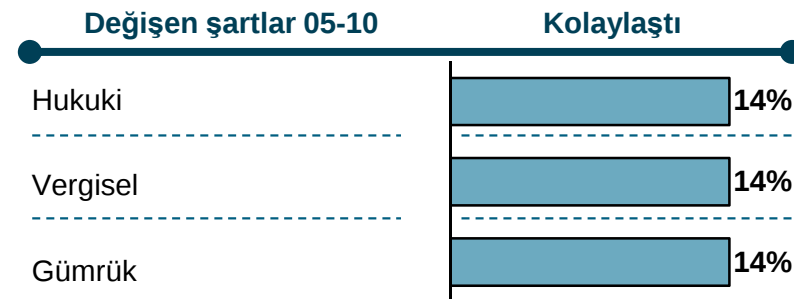
1

Bürokratik nedenlerden kültürel nedenlere kadar birçok sebepten ötürü Türk yan sanayiciler için Rus müşterilerle iş yapmak daha zordur

Genel iş yapma kolaylığı:



Diğer etkenler:

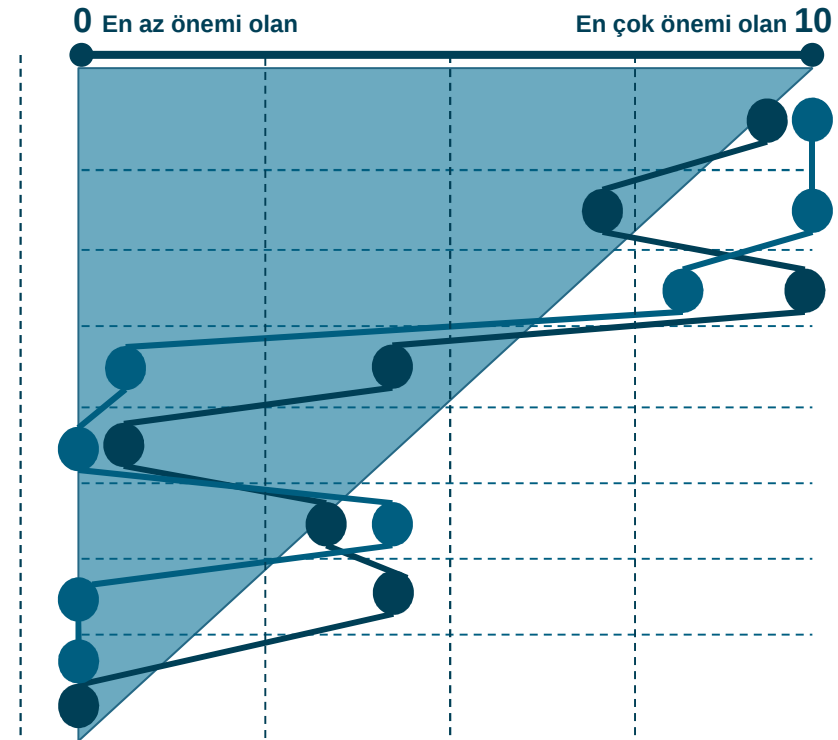


İhracatta başarı için günümüzde fiyat ve kalite en önemli etkenler olup ileride lojistik gelişmesi gereken en önemli faktördür

Bireysel başarı için önemli faktörler:

- Fiyat
- Kalite
- Lojistik
- Mühendislik
- İş gücü
- Araştırma ve geliştirme
- Markalaşma
- Coğrafi etkenler

- Mevcut başarı faktörleri
- İleride başarı için gelişmesi gereken faktörler

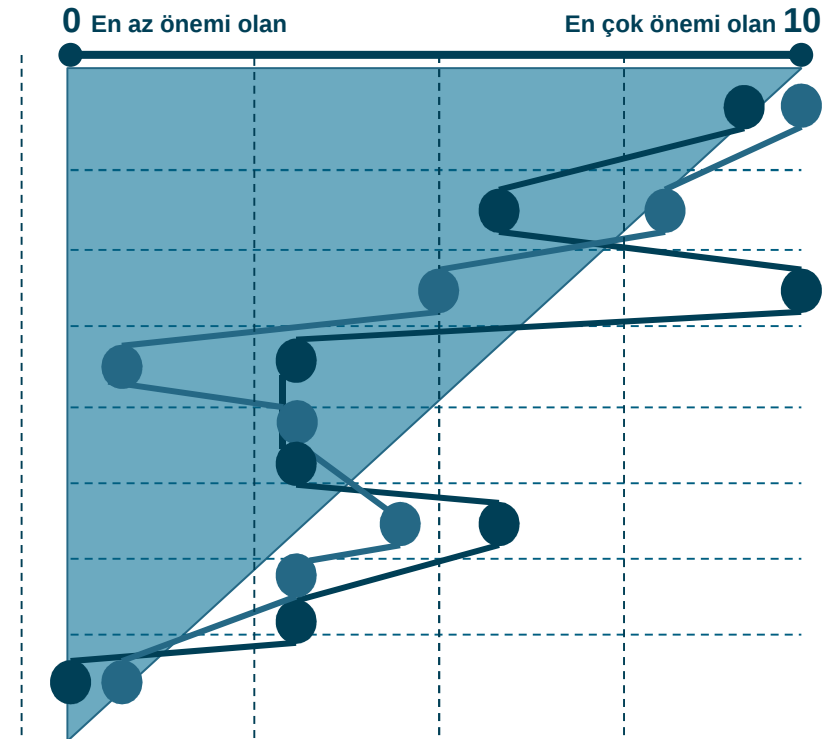


Artan fiyat rekabeti, ileride başarı için Ar-Ge ve mühendisliğin gelişmesi gerektiği anlamına geliyor

Sektör başarısı için önemli faktörler:

- Fiyat
- Kalite
- Lojistik
- Mühendislik
- İş gücü
- Araştırma ve geliştirme
- Markalaşma
- Coğrafi etkenler

- Mevcut başarı faktörleri
- İleride başarı için gelişmesi gereken faktörler



Türk yan sanayicilerinin Rusya'ya ihracatta güçlü yönleri vardır ve fırsatları daha iyi değerlendirmeleri gerekmektedir

Rusya'ya ihracatın güçlü yönleri ve ilerideki fırsatlar

GÜÇLÜ YÖNLER

- Türkiye'ye yakınlık
- Hızla gelişen otomotiv sektörü ve sağlam altyapısı
- Otomotiv sektörünün gelişmesine kendini adanmış bir hükümet
- Pazardaki fırsatlar. Lokal yan sanayicilerinin kalitelerinin düşük olması Türk mallarının, yabancı OEM'ler gözünde çok daha cazip olmasını sağlıyor
- Enerji, metaller vb. ham maddelerin Rusya'da olması, yatırım yapmak için çok büyük bir avantaj
 - *"Ana ham maddemizin bulunduğu bölgelere yakın yatırım yapmak istiyoruz. Genellikle batıda; Kaluga, St. Petersburg, Samara, Novgorod"*

FIRSATLAR

- Lokal kalite düşüklüğü yüzünden, OEM'ler kendi yan sanayicilerini Rusya'ya getiriyorlar veya lokal yan sanayicilere yabancılarla ortaklık kurmalarını söylüyorlar
 - *"Rusya'ya ilk olarak ihracatımız Türkiye'deki OEM müşterimizle olan ilişkimizi oradaki fabrikasına taşıyarak başladı. Kendi kalitemizi ve standartlarımızı kanıtladığımız için, Rusya'daki müşterilerimiz büyüdükçe biz de büyütüyoruz"*
- Bürokratik ve idari sorunlarla başa çıkabilme açısından, Avrupalı yan sanayicilere göre Türk yan sanayicileri avantajlı durumda
 - *"Rusya pazarına giriş engelleriyle Türk yan sanayiciler daha avantajlı çünkü benzer pazarlarda daha önce çalıştılar"*

Rusya çok büyük bir pazar olmasına rağmen, çoğunluk Rusya'nın belirsiz ve karışık idari ve bürokratik sisteminden çekinmektedir

Rusya'ya ihracatın zayıf yönleri ve ilerideki tehditler

ZAYIF YÖNLER

- Hükümet yardımı lokal oyunculara odaklı
- Lokal varlık için zayıf hukuki güvence ortamı
 - *"Rusya'da fabrika kurmakta hükümetten korkuyoruz, ortaklık yapmakta ise Rus ortağımızdan korkuyoruz"*
- Çok bürokratik bir sistem ve satın alma ve karar verme mekanizmaları çok kapalı
- Yüksek ticari engeller ve şeffaf olmayan gümrük ülkeler arası ticareti çok zorlaştırıyor
 - *"Birkaç kere yolladığımız mal hiç müşterimize ulaşmadı ve hiç bir zaman yolun neresinde sorun çıktığını çözemedik"*
- İş gücünün demir perde alışkanlıkları Türk yan sanayiciler arasında sıkça raslanan bir sorun
 - *"Rus'lara göre Türk beyaz ve mavi yaka işçileri 2-3 kat daha verimli çalışıyor"*
 - *"Bazen işçiler işe sarhoş geliyorlar, bazen 2-3 gün hiç gelmiyorlar"*

TEHDİTLER

- Çin'e yakın olması, düşük maliyetli parçalar için ileride tehlike yaratacaktır
- Artan gümrük tarifeleri
- Rusya pazarına giren OEM'ler kaliteli yan sanayici arıyorlar ve bu çok büyük bir fırsat olmasına rağmen pazara ilk girilmezse tehlike yaratabilir
 - *"Şu anda lokal yan sanayinin kalitesi düşük olduğu için Rusya'daki OEM'lere ihracat yapabiliyoruz ama ileride lokalize etme zorunluluklarıyla bizim Rusya'da üretmemizi isteyeceklerdir ve başaramazsak, Rusya'da üreten diğer kaliteli yan sanayiciyi kullanacaklardır"*
- Rusya'daki fırsatlar hızla azalıyor
 - *"Rusya pazarı sektördeki diğer dedikleri kadar gelişmemiş değil ve fırsatlar bence düşünüldenden çok daha hızlı tükeniyor"*
- *"Rusya pazarı gelişince, Türk pazarına çok benzer olacak, işçi ağırlıklı üretim anlamında Türk pazarından daha büyük olacak ve Türk yan sanayi pazarına çok güçlü bir rakip olacaktır"*



3.4. Bölgesel Analiz



Roland Berger
Strategy Consultants



Samara bölgesi değerlendirmemizde lider bölge olarak çıkmıştır ancak bölgesel tercihler her yan sanayici için farklılık gösterecektir

Yönetim Özeti

1. MOSKOVA 2. ST. PETERSBURG 3. SAMARA 4. ROSTOV 5. NABEREZHNYE CHELNY 6. NIZHNY NOVGOROD

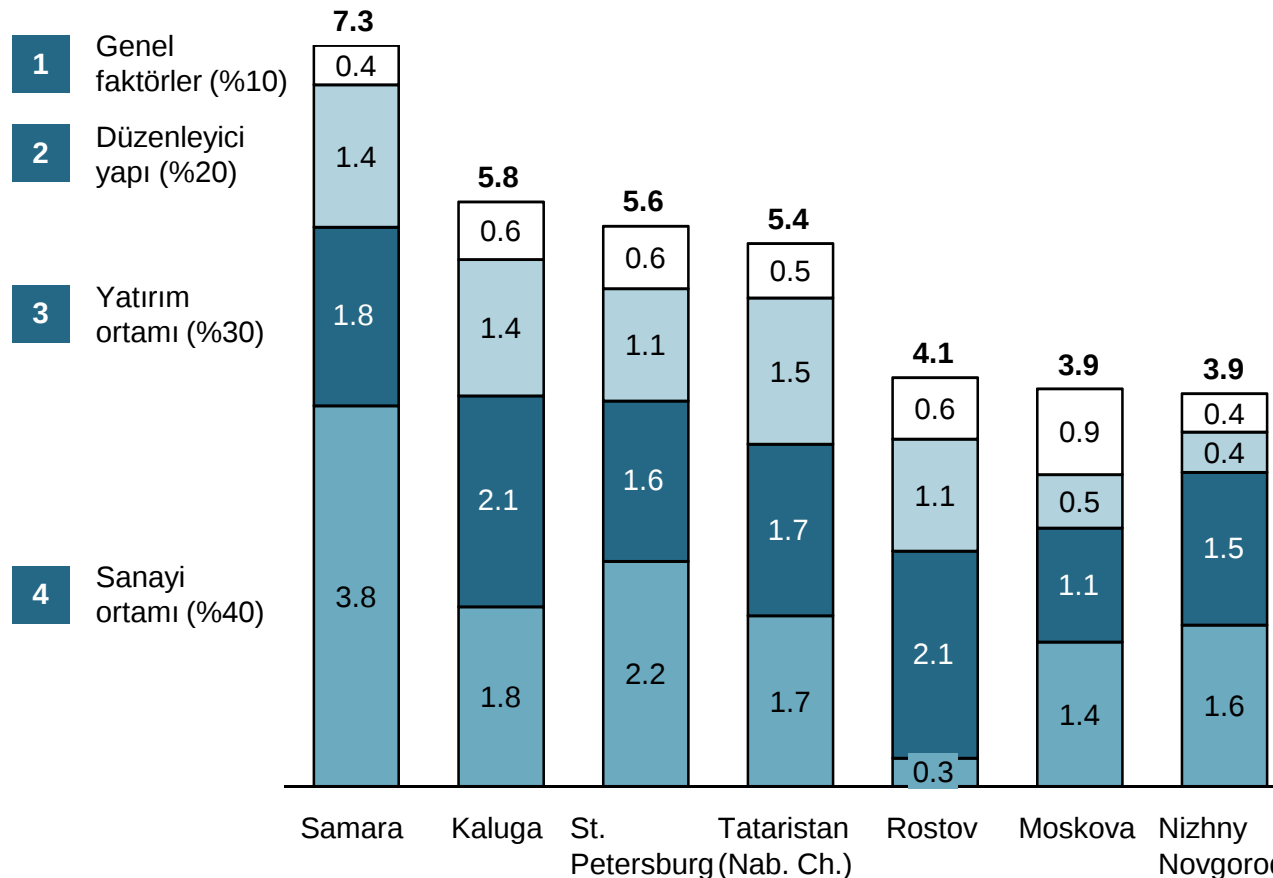
- Değerlendirme %10 **genel faktörler**, %20 **düzenleyici yapı**, %30 **yatırım ortamı** ve %40 **sanayi ortamı** olarak ağırlıklandırılarak yapılmıştır
- Samara bölgesi** yatırım potansiyeli ve otomotiv ana sanayi ve ana yan sanayinin yüksek potansiyel gösteren üretim miktarlarından dolayı öne çıkmaktadır
 - Moskova** Rusya'nın finansal ve kültürel merkezi konumuyla **genel çekicilik** anlamında yatırımcıların dikkatini çekmektedir
 - Tataristan** Elabuga'daki Özel Ticaret Bölgesi'yle en uygun **düzenleyici ortamı** sunmaktadır
 - Kaluga** güncel yatırımların, düşük maliyet ve güçlü altyapının dengeli kombinasyonu ile en uygun **yatırım ortamı** olarak öne çıkmaktadır
 - Samara** araç üretimi, ana yan sanayiye yakınlığı ve ham madde uygunluğu ile en yüksek potansiyele sahiptir



- Spesifik bir Türk yan sanayici için bölge kararı şu faktörler göz önünde bulundurularak verilmelidir:
 - Hedef müşteri lokasyonu
 - Kaynak yeterliliği (finansal, iş gücü vb.)
 - Stratejik uygunluk
 - Pazar giriş stratejisi (bağımsız, ortaklık veya iş birliği ile)

Samara bölgesi yan sanayiciler için yatırım ve sanayi ortamının çekiciliğiyle ön plana çıkmaktadır

Bölgesel değerlendirme – otomotiv yan sanayicileri için yatırım potansiyeli açısından

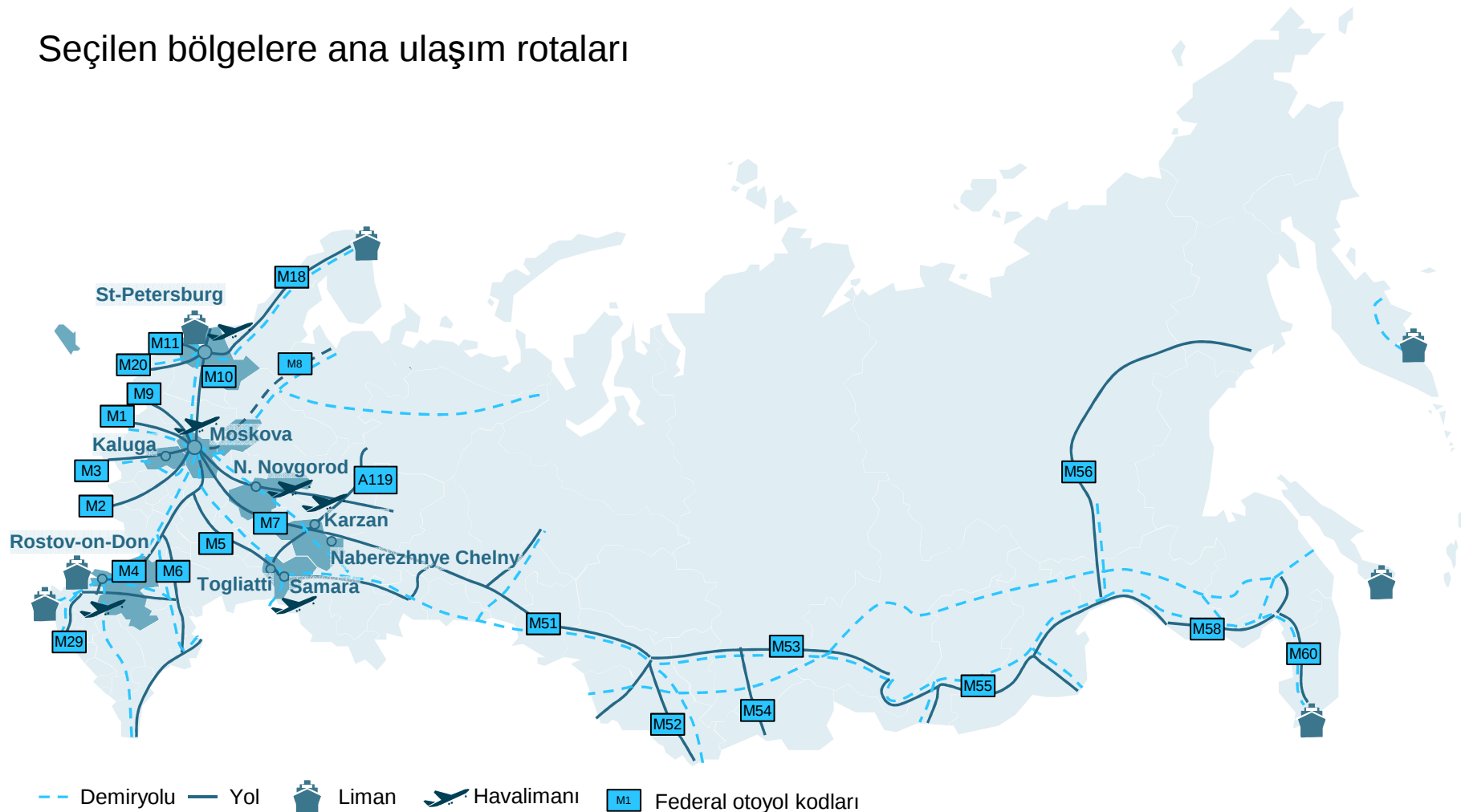


YORUMLAR

- AvtoVAZ ve diğer yan sanayinin varlığından dolayı, Samara bölgesi yüksek parça üretim hacmi potansiyeli açısından en çekici bölgedir
- **Kaluga, St. Petersburg ve Tataristan** hem yüksek tedarik hacimleri hem de uygun yatırım ortamı açısından avantajlıdır
- **Rostov**'da OEM varlığı göreceli olarak zayıftır
- **Moskova** diğer bölgelere göre biraz daha pahalı olmakla birlikte otomotiv sektörü hükümet ve yetkililerden çok ilgi görmemektedir
- **Nizhny Novgorod** genel faktörler ve düzenleyici ortam açısından daha zayıf kalmaktadır

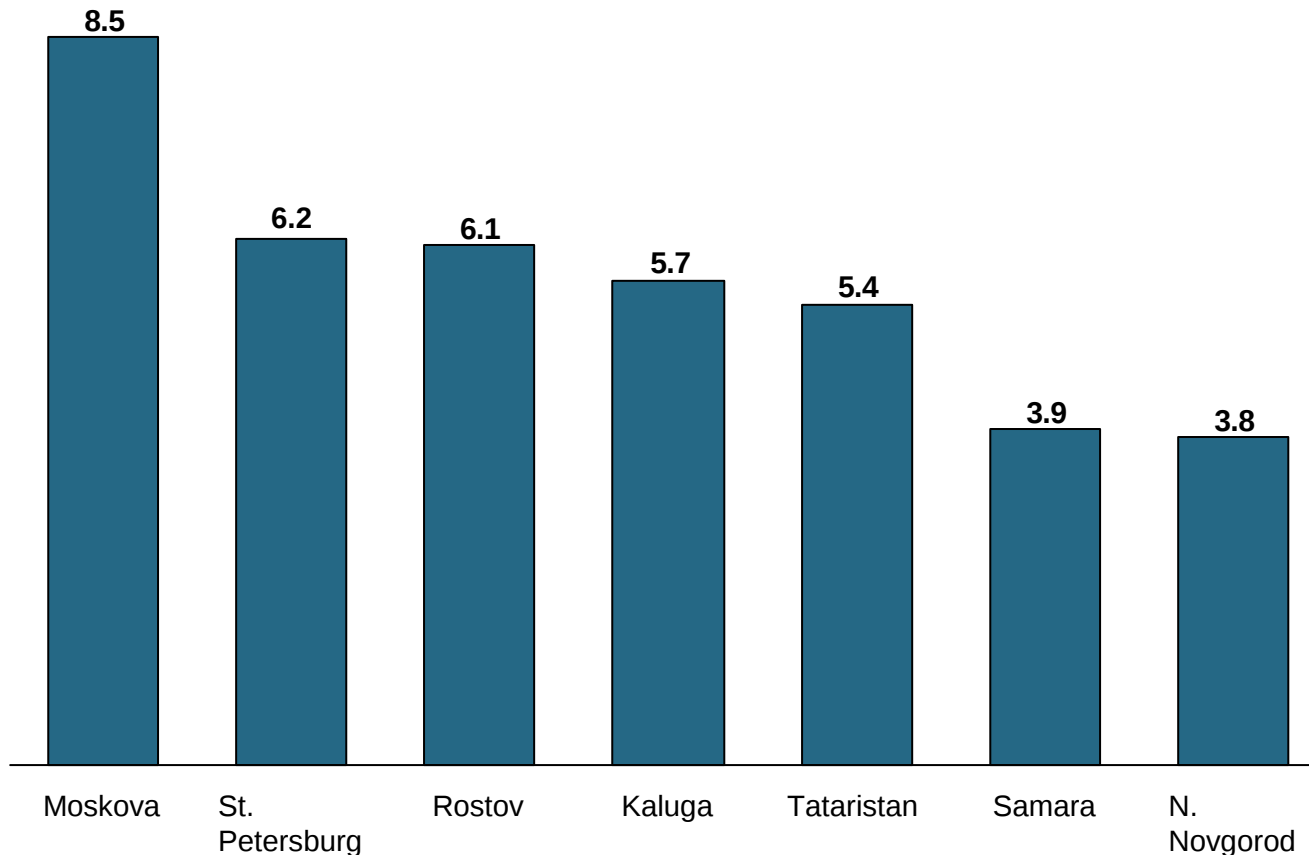
Seçilen tüm bölgeler Rusya'nın Avrupa tarafında ve ana ulaşım koridorları üstündedirler

Seçilen bölgelere ana ulaşım rotaları



Rusya'nın finansal ve kültürel başkenti olan Moskova, genel faktörler açısından en cazip bölgedir

Genel faktörler açısından bölgesel değerlendirme

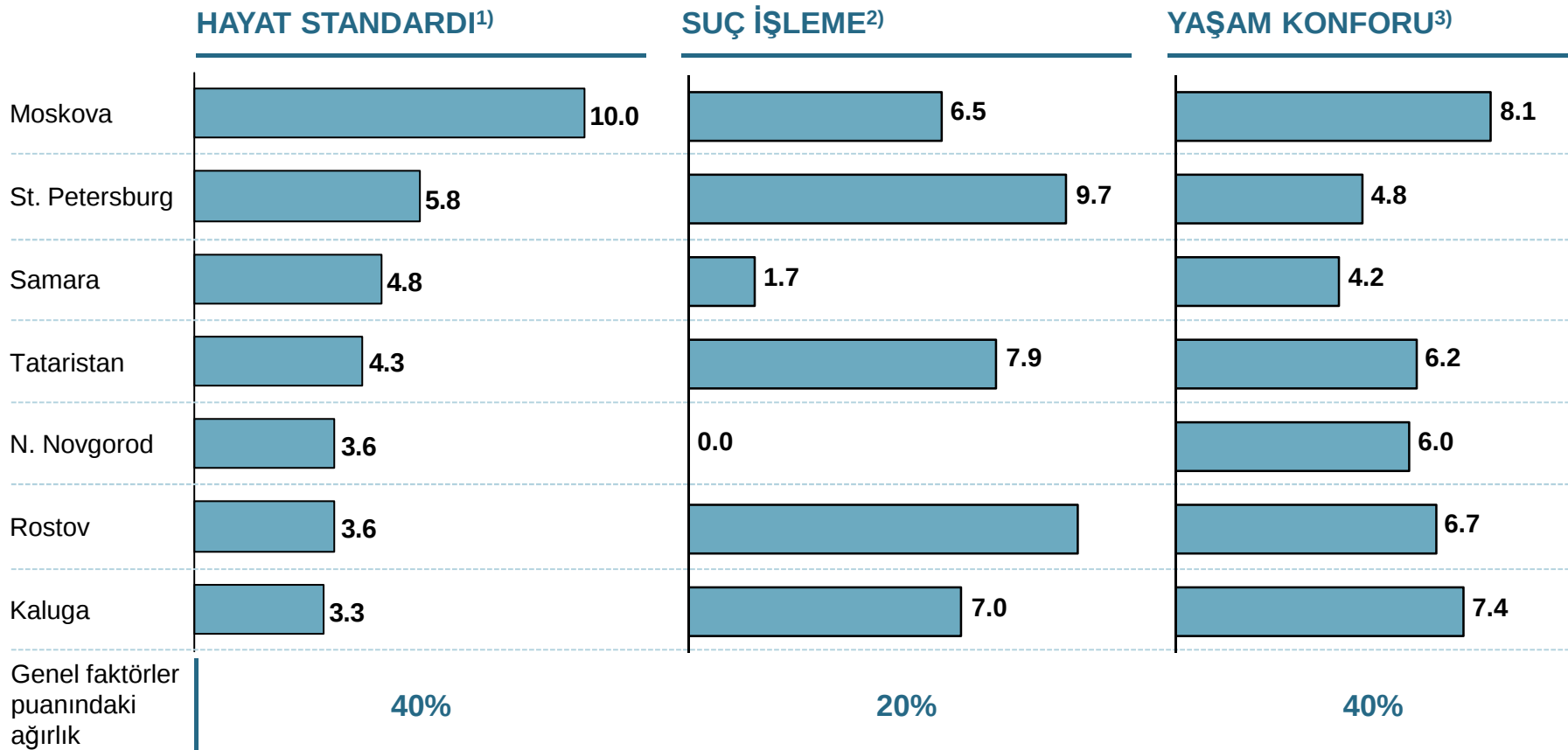


YORUMLAR

- Analiz üç ana faktöre dayalıdır – hayat standartlarını ölçmek adına tüketici harcamaları, suç oranları, genel yaşam konforu (hastalık seviyesi, kirlilik, iklim vb.)
- Moskova** Rusya'nın finansal, entellektüel ve kültürel başkenti olarak bilinmektedir
- Ağırlıklı suç işleme oranı ve genel yaşam konforu açısından **Samara** ve **Nizhny Novgorod** diğer bölgelerin gerisinde kalmaktadır

Moskova yüksek hayat standardı açısından diğer bölgelere genel faktörler değerlendirmesinde öndedir

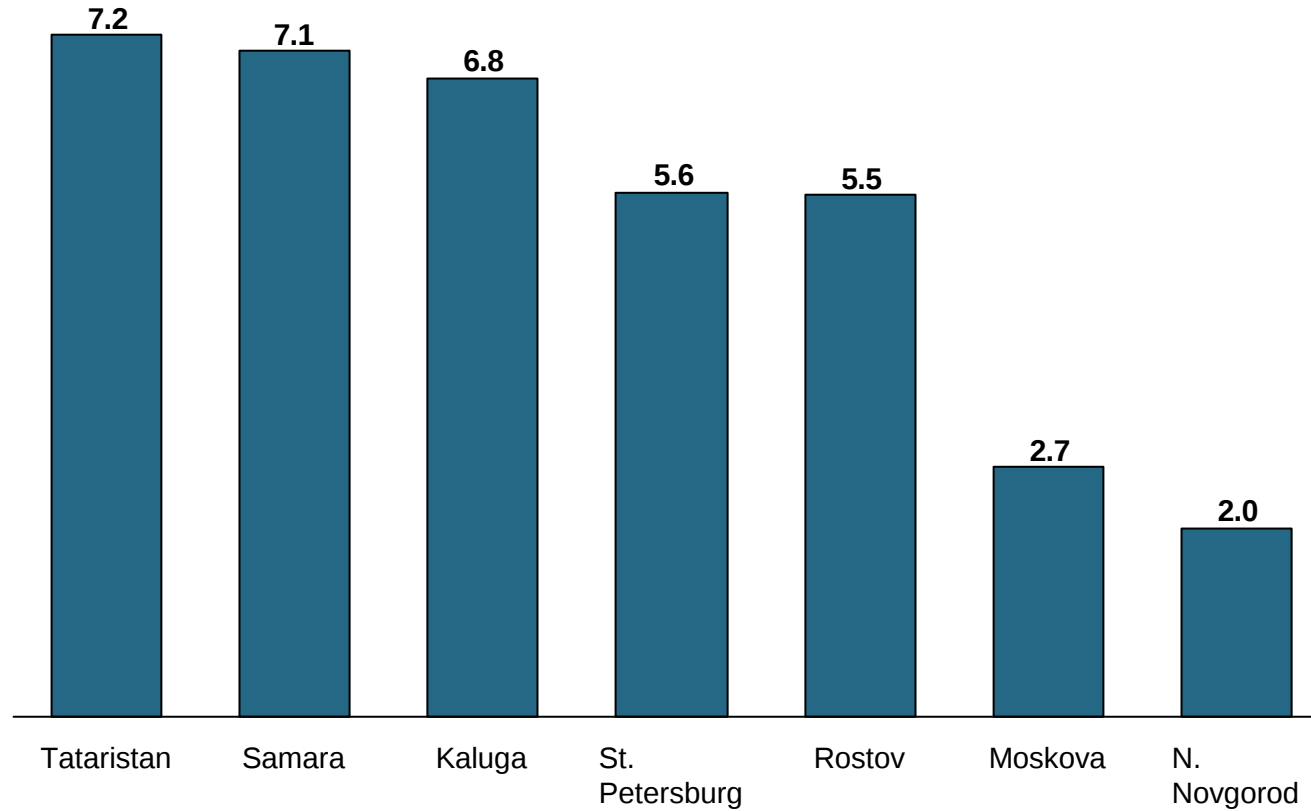
Genel faktörler için değerlendirilen konular



1) Tüketici harcamalarına dayalı, 2009 2) Suç işleme verilerine dayalı 3) İklim, kirlilik, hastalıklar vb. verilere dayalı

Elabuga bölgesinde bulunan serbest ticaret bölgesi sebebiyle Tataristan en uygun düzenleyici yapıya sahiptir

Düzenleyici yapı açısından bölgesel değerlendirme



YORUMLAR

- Serbest bölgenin sunduğu federal, bölgesel ve lokal teşvikler yüzünden **Tataristan** düzenleyici yapı açısından en cazip bölgedir
- Samara**'nın Togliatti bölgesine Tataristan'daki gibi federal teşvikler verilmiş ve cazibesi arttırılmıştır
- Bölgesel yönetimin yoğun desteğiyle **Kaluga**, otomotiv yatırımlarını çekmeye çalışmaktadır

Serbest ticari bölgelerin bulunduğu Tataristan (Elabuga) ve Samara (Togliatti) vergi koşulları açısından en cazip bölgelerdir

Vergi puanlaması¹⁾

	PUAN	GELİR VERGİSİ [%]	VARLIK VERGİSİ [%]	TAŞIT VERGİSİ [%] ²⁾	ARAZİ VERGİSİ [%]
Tataristan (STB)	10.0	%15.5	%0	HAYIR	%0
Samara (STB)	9.3	%16.0	%0	HAYIR	%0
St. Petersburg	8.9	%15.5	%0	HAYIR	%1.5
Kaluga	8.2	%15.5	%0	EVET	%1.5
Rostov	6.6	%16.0	%1.1	EVET	%1.5
N. Novgorod	0.0	%20.0	%2.2	EVET	%1.5
Moskova	0.0	%20.0	%2.2	EVET	%1.5

1) Serbest ticari bölgeler ve diğer özel durumlar değerlendirilmiştir; 2) Beygir gücüne göre değişmektedir

Serbest ticari bölgeler Samara ve Tataristan'da bulunmaktadır

Serbest ticari bölgeler ve sanayi bölgeleri

	TATARİSTAN	SAMARA	KALUGA	ST. PETERSBURG	ROSTOV	N. NOVGOROD	MOSKOVA
FEDERAL STB	Elabuga	Togliatti	-	-	-	-	-
ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ	EVET	EVET	EVET	EVET	EVET	EVET	EVET/HAYIR
YORUMLAR	- Otomotiv ve diğer imalatlara odaklanmıştır - Sollers (Ford) bulunmaktadır - Gümrük ve vergi teşvikleri bulunmaktadır - Kamu hizmet kuruluşları (su, elektrik vb.) ve lojistik açıdan gelişmiş bir altyapıya sahiptir - Yatırımcılara büyük destek	- Yeni açılmıştır (Ekim 2010) - Otomotive odaklı - Pirelli'nin ilk yerleşmesi bekleniyor - Gümrük ve vergi teşvikleri bulunmaktadır - Altyapı hala yapım aşamasındadır	- Federal değil - Bölgesel teşvikler ve vergiler uygulanmaktadır - Birden fazla organize sanayi bölgesi ve altyapısı mevcuttur - Otomotiv şirketleri büyük destekçidir	- Federal değil - Bölgesel teşvikler ve vergiler uygulanmaktadır - Birden fazla organize sanayi bölgesi ve altyapısı mevcuttur - Otomotiv şirketleri destek ama en çok destek daha büyük projelerdir	- Federal değil - Bölgesel teşvikler ve vergiler uygulanmaktadır - Birden fazla organize sanayi bölgesi ve altyapısı mevcuttur - Otomotiv şirketleri büyük destekçidir	- Federal değil - Büyük projeler için bir takım teşvikler var ama seçim kriterleri şeffaf değildir - Limitli destek	- Federal değil - Bazı teşvikler mevcuttur - Otomotiv sektörüne Moskova şehrinin veya bölgesinin özel bir desteği yoktur

Önceki proje deneyimlerimize göre otomotiv yatırımlarına en çok destek Kaluga bölgesinde verilmektedir

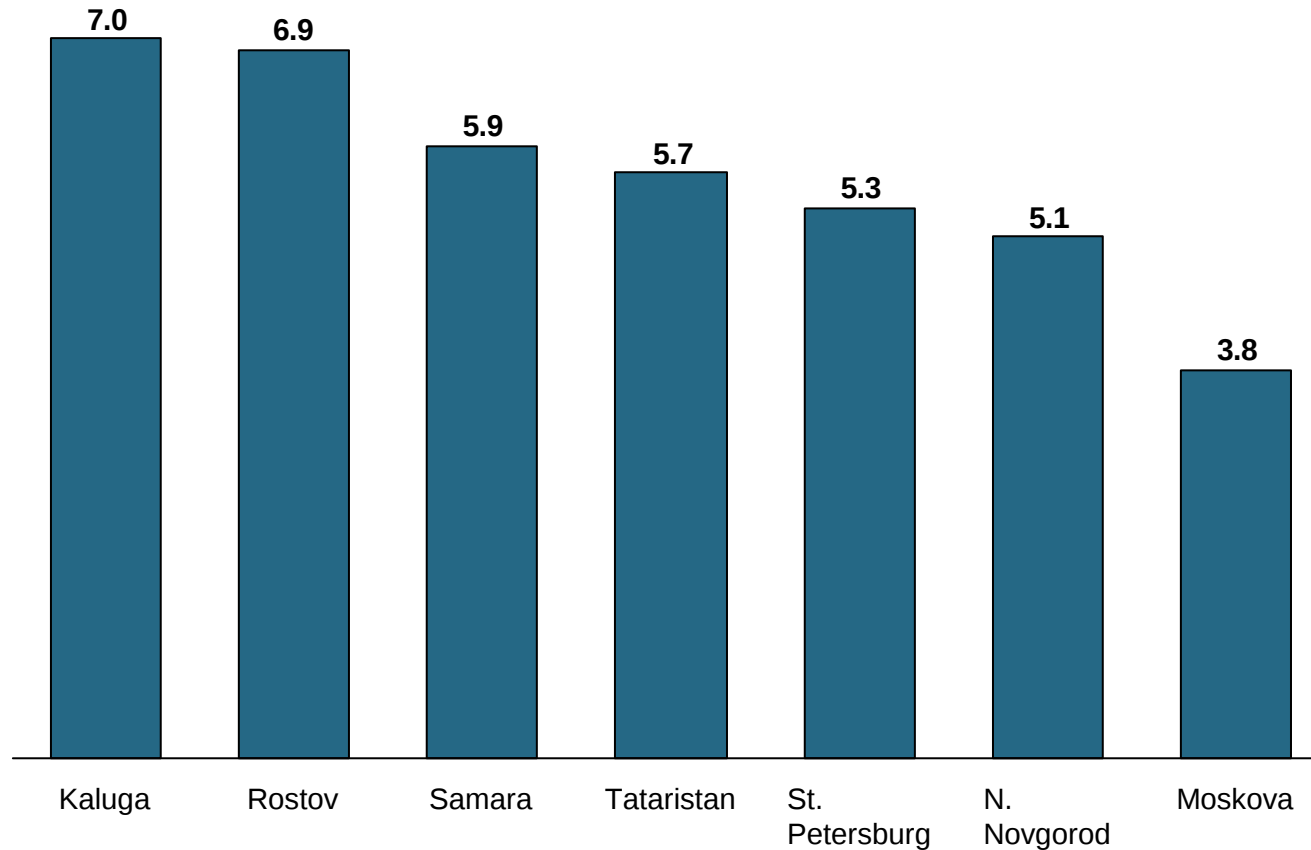
Genel devlet desteği ve risk değerlendirmesi

	DEVLET DESTEK PUANI ¹⁾	ENTEGRE YATIRIM RİSKİ ²⁾	YORUMLAR
Kaluga	10.0	0.863	- Otomotiv sektörüne çok destek vardır, teşvik verme kriterleri açık ve şeffaftır - Birçok yan sanayici ve OEM bulunmaktadır
St. Petersburg	6.0	0.808	Otomotiv yatırımlarına destek vardır ama genellikle destekler daha büyük projelere odaklanmıştır
Samara	6.0	1.008	Ekonomik kriz ve AvtoVAZ'ın yüksek hacmi yüzünden ekstra destek vermeye başladı
Rostov	6.0	0.753	Otomotiv yatırımlarına destek vardır ancak karar verme mekanizması şeffaf değildir
N. Novgorod	4.0	0.984	Teşvik kriterleri belli değildir lakin daha çok büyük projelere ve var olan üreticilere (GAZ) odaklı destek verilmektedir
Moskova	4.0	0.899	Moskova bölgesi veya şehri otomotiv yatırımları çekmek istememektedir
Tataristan	2.0	0.902	Otomotiv yatırımlarına en çok destek verilen bölge Elabuga'dır ancak genel olarak Tataristan destek vermeye yatkın değildir

1) Önceki proje deneyimlerine dayalıdır 2) Düşük puan = düşük risk

Kaluga bölgesi, iyi altyapısı ve düşük maliyetli mevcut yabancı yatırımla en cazip bölgedir

Yatırım ortamı açısından bölgesel değerlendirme

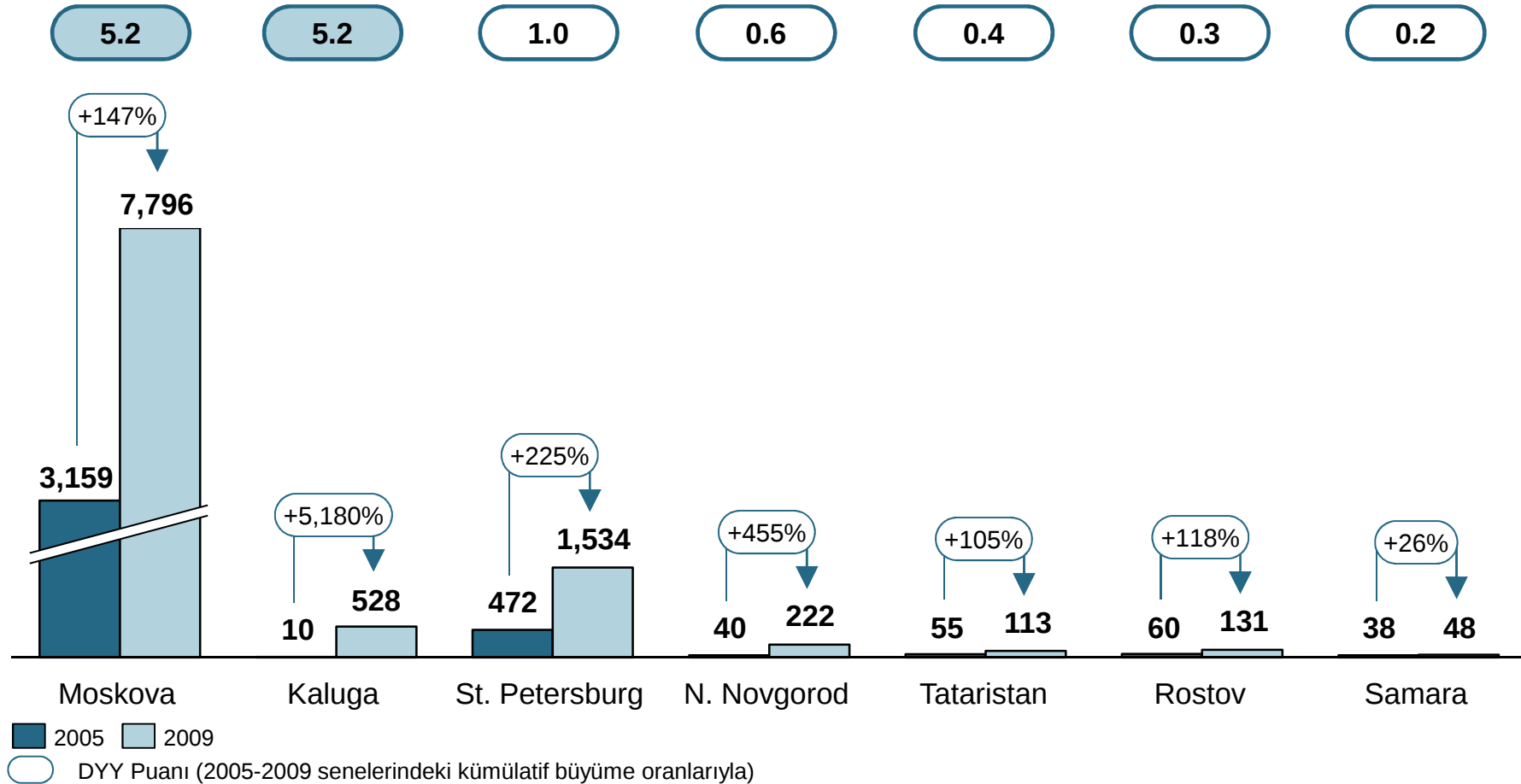


YORUMLAR

- **Kaluga**'da düşük yatırım ve faaliyet giderleri, mevcut ve sağlam altyapısı ve ulaşım merkezi olan Moskova'ya yakınlığı ile yatırım ortamı açısından en iyi puanı almıştır
- En düşük üretim maliyetlerine sahip ve Türkiye-Rusya lojistiği açısından en uygun bölge **Rostov** bölgesidir
- Yüksek yatırım ve faaliyet giderleri yüzünden **Moskova** yatırım ortamı açısından diğer bölgelerin arkasında kalmaktadır

Doğrudan yabancı yatırımında Moskova diğer bölgelerin çok önündedir ancak Kaluga son yıllarda en çok büyümeyi göstermiştir

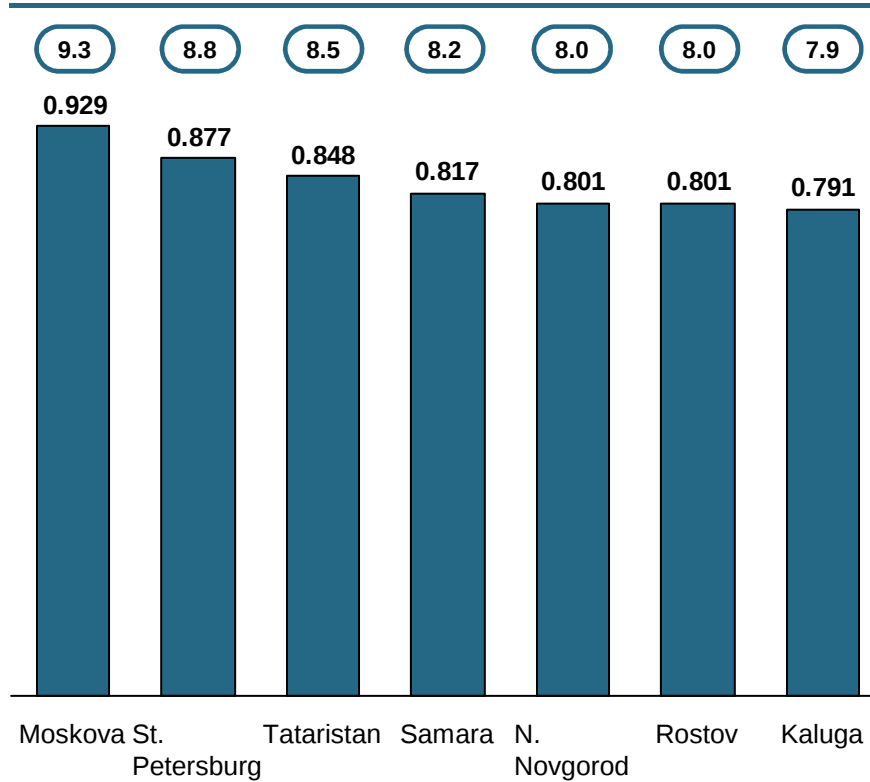
DYY bölgesel kırılım [USD m]



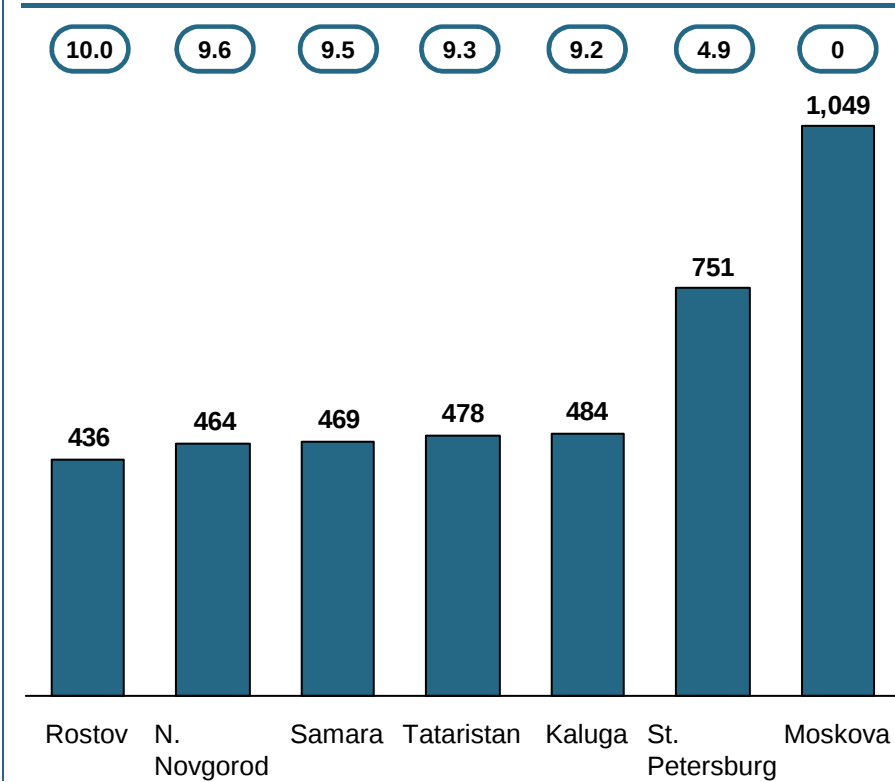
Moskova'nın HDI¹⁾ değeri ve işçilik maliyeti en yüksektir

Beşeri sermaye ve işçilik maliyeti

GELİŞMİŞLİK SEVİYESİ¹⁾



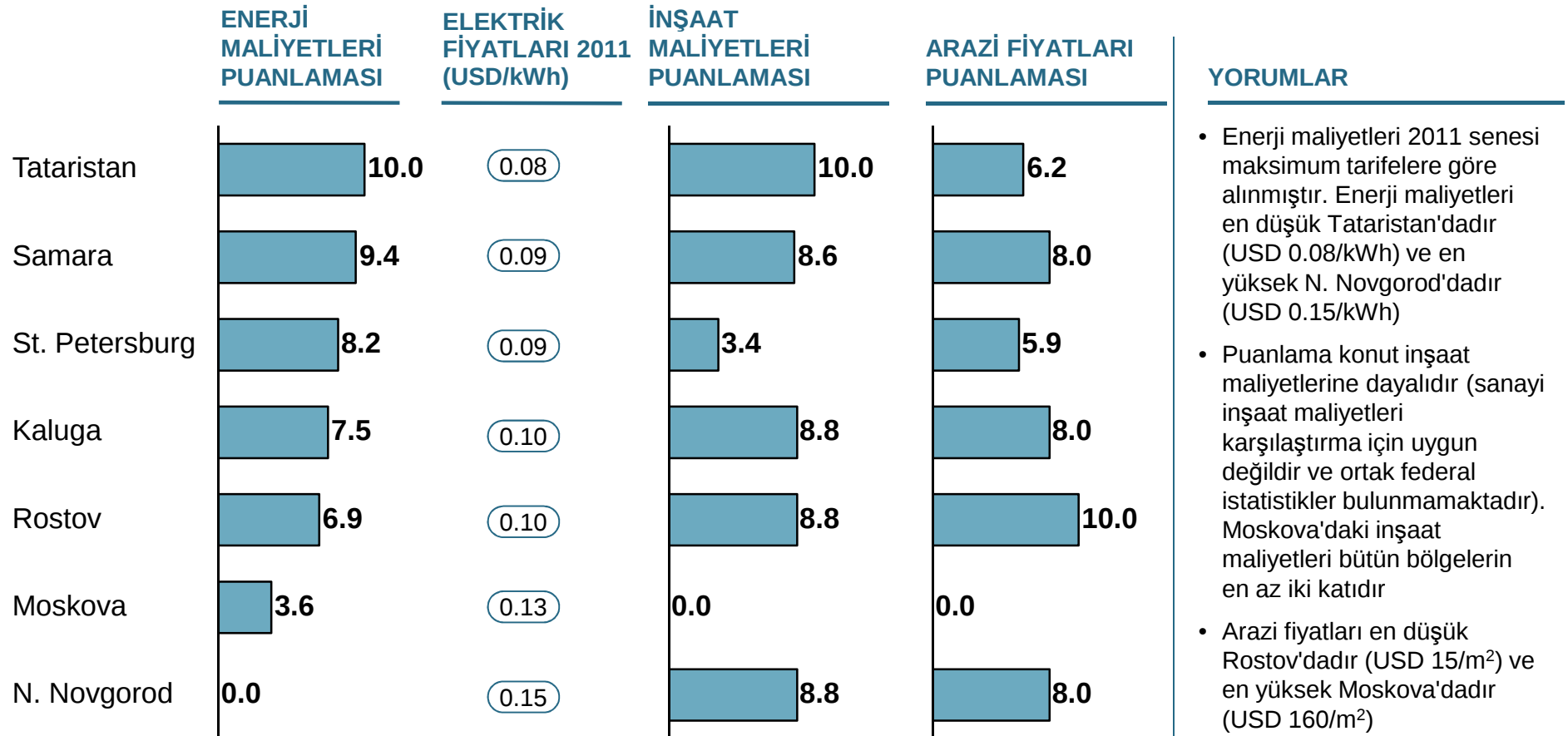
ORTALAMA AYLIK MAAŞ, 2009 [USD]



1) HDI: İnsani Gelişmişlik Endeksi üç faktöre dayalıdır: Tahmini ömür, eğitime erişim, hayat standardı (GSMG) Puan

En düşük işletme giderleri ve yatırım maliyetleri Tataristan ve Rostov'da bulunmaktadır

İşletme giderleri ve yatırım maliyetleri



En gelişmiş ulaşım altyapısı Moskova'dadır, uluslararası limanlar Rostov ve St. Petersburg'da bulunmaktadır

Ulaşım altyapısı

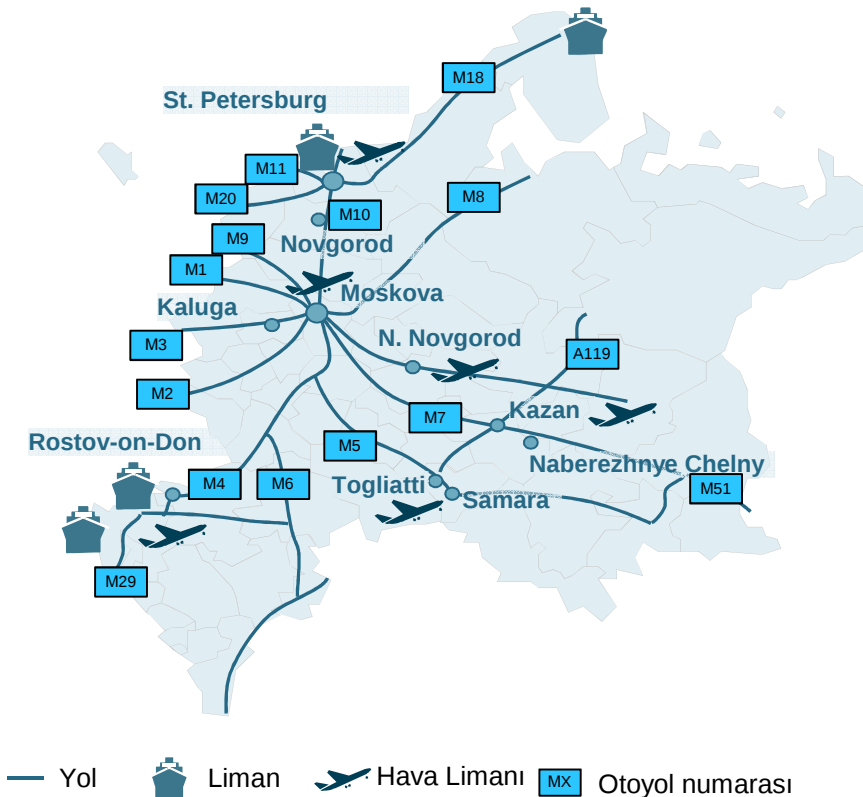
	PUAN	TREN YOLU YOĞUNLUĞU 2009 [km/10,000 km ²]	SERT YÜZEY ARABA YOLU, 2009 [km/1,000 km ²]	ULUSLARARASI LİMAN UZAKLIĞI [km]
St. Petersburg	7.6	341	134	0 ¹⁾
Rostov	7.1	182	140	0 ²⁾
Moskova	7.1	577	636	700 ¹⁾
Kaluga	4.4	293	301	900 ¹⁾
Samara	2.8	255	234	1,200 ²⁾
N. Novgorod	2.7	158	202	1,100 ¹⁾
Tataristan	1.3	127	285	1,500 ²⁾

1) St. Petersburg'a; 2) Rostov'a

Başta M8 ve M10 otoyolları olmak üzere, en çok trafik batı Rusya'dadır

Ana ulaşım yolları ve trafik yoğunluğu

BATI RUSYA'NIN ANA FEDERAL YOL HARİTASI



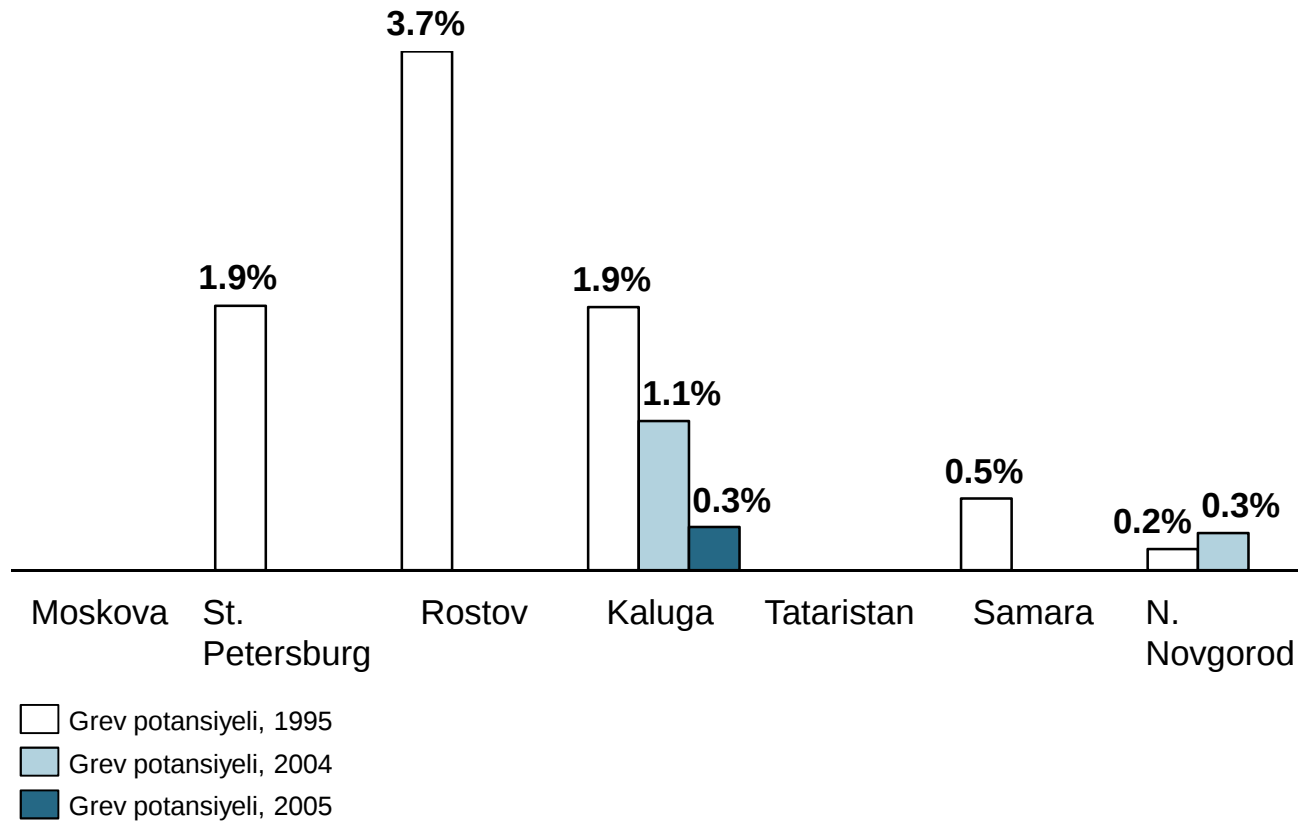
YORUMLAR

Rusya'nın ana yollarının ortalama trafik yoğunluğu:

- Günde 130,000 araçtan fazla:
 - M8 - Moskova** - Yaroslavl - Kostroma - Vologda - Archangelsk - Severodvinsk
 - M10 - Moskova** - Tver - Novgorod - **St. Petersburg**
- Günde 90,000 araçtan fazla:
 - M1 - Moskova** - Smolensk - Orsha – Minsk (Beyaz Rusya)
 - M2 - Moskova** - Tula - Orel - Kursk - Belgorod – Kharkov (Ukrayna)
 - M5 - Moskova** - Ryazan - Penza - Saransk - Ulyanovsk - Orenburg - Ufa - **Togliatti - Samara** - Chelyabinsk - Yekaterinburg
 - M7 - Moskova** - Vladimir - Ivanovo - **Nizhny Novgorod** - Cheboksary - **Kazan - Naberezhnye Chelny** - Perm – Ufa - Izhevsk
- Günde 60,000 araçtan fazla:
 - M3 - Moskova - Kaluga** - Bryansk – Kiev (Ukrayna)
 - M4 - Moskova** - Eletsk - Lipetsk - Voronezh - **Rostov-on-Don** - Krasnodar - Novorossiysk
 - M9 - Moskova** - Volokolamsk - Velikie Lucky - Pskov – Riga (Letonya)

Ford ve AvtoVAZ'daki işçi sendikaları sektörün en güçlüleridir

Bölgesel grev ve işçi sendikaları



Grev potansiyeli = senede grev yapan işçiler/ toplam işçi popülasyonu

YORUMLAR

- En büyük ve güçlü sendikalar Ford'un St. Petersburg ve AvtoVAZ'ın Togliatti fabrikalarında bulunmaktadır
- Sendikalar genellikle şirkete veya fabrikaya bağlıdır
- Şirketler arası sendikalar daha az etkilidir
- Ford ve AvtoVAZ'daki gibi güçlü sendikalar bölgedeki ve Rusya'daki işçi hareketliliğini etkiler
- Genelde yan sanayicilerde daha az sendikasyon vardır

Ürün tipine, kapasiteye ve üretim prosesine göre yatırım maliyetleri değişmektedir

Bazı yabancı yan sanayicilerin yakın zamandaki Rusya'da yatırımları

Şirket	Bölge	Yatırım [EUR m]	Ürün	Yatırım: Sıfırdan/ Kısmi yatırım	Tesis [m ²]	Arazi [m ²]	Çalışan	Kapasite	Üretim Süreci	Yorumlar
Benteler	Kaluga	18.00	Süspansiyon parçaları	Sıfırdan	8,640		270			Elektrik, su, gaz ve yol bağlantısı var; Sanayi merkezi "A Merkezi"
Yapp	Kaluga	16.20	Plastik yakıt sistemleri	Sıfırdan		20,000				Elektrik, su, gaz ve yol bağlantısı var; Sanayi merkezi "Grabcevo"
Gestamp(%75)-Severstal(%25)	Kaluga	89.00	140 farklı preslenmiş parça	Sıfırdan	30,000	146,000	200	13 m preslenmiş parça	Metal presleme (Fagor presler)	Elektrik, su, gaz ve yol bağlantısı var; Sanayi merkezi "Grabcevo"
Magna	Kaluga	25.00	Tamponlar, aynalar	Sıfırdan	15,000	70,000	340	200,000	Basınçla kalıplama, boya, manuel ve otomatik montaj	Elektrik, su, gaz ve yol bağlantısı var; Sanayi merkezi "Grabcevo"
Magna (Cosym)	St. Petersburg	112.00	Preslenmiş parçalar	Sıfırdan	54,000		650		Metal presleme, kaynak	İki tesis- presleme için ve montaj öncesi karoser için
Visteon	Kaluga	7.50	Kapı panelleri ve diğer iç aksamalar	Sıfırdan					Basınçla kalıplama ve ultrasonik kaynak	Elektrik, su, gaz ve yol bağlantısı var; Sanayi merkezi "A Merkezi"
Tenneco	St. Petersburg	1.52	Susturucular	Sıfırdan	5,000		40	75,000		
Faurecia (ADP Luga)	St. Petersburg	11.00	Plastik iç aksamalar	Sıfırdan	5,000	10,000				Sıfırdan yatırım AD Plastik ve bir Rus yatırımcı ortaklığıyla yapıldı
Grupo Antolin	St. Petersburg	14.00	Tavan döşemeleri, kapı giydirmeleri	Kısmi yatırım		10,000	120			Depo kiralayıp sonradan üretim tesisine çevirdiler

☐ Ortaklık var

Moskova ve St. Petersburg en yüksek sanayi inşaat giderlerine ve arsa fiyatlarına sahiptir

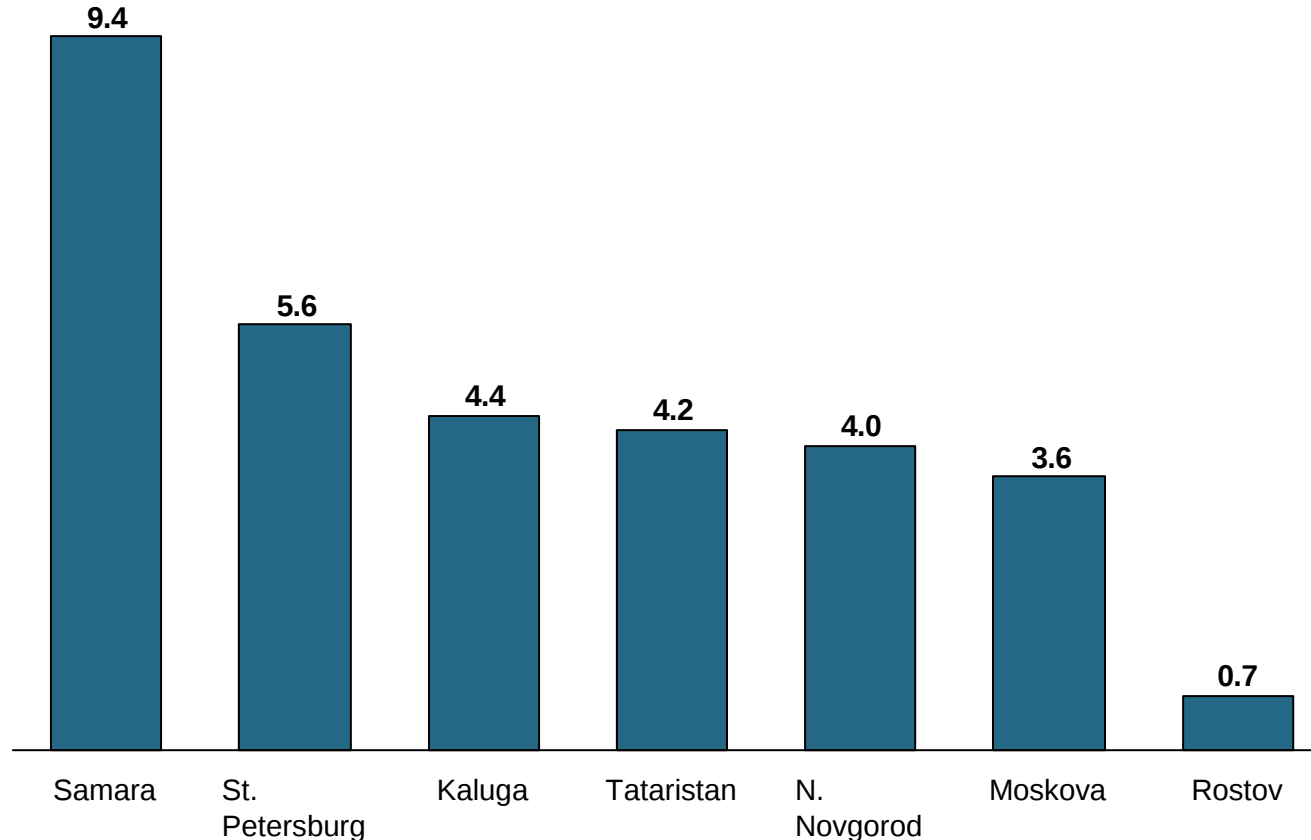
Seçili bölgelerde üretim tesisi inşaat giderleri¹⁾ ve arazi satın alma giderleri

Kaluga		St. Petersburg		Moskova	
Tesis		Tesis		Tesis	
Tesis alanı	20,000 m ²	Tesis alanı	20,000 m ²	Tesis alanı	20,000 m ²
Gider ¹⁾	USD 572/m ²	Gider ¹⁾	USD 730/m ²	Gider ¹⁾	USD 653/m ²
Arazi		Arazi		Arazi	
Gerekli alan	50,000 m ²	Gerekli alan	50,000 m ²	Gerekli alan	50,000 m ²
Fiyat	USD 45/m ²	Fiyat	USD 75/m ²	Fiyat	USD 160/m ²

1) Sanayi üretim tesisi (ekipman ve elektrik, doğal gaz, su şebekelerine bağlantı giderleri dahil edilmemiştir)

OEM üretim hacmi, büyük yan sanayicilere ve ham maddelere yakınlığı ile Samara bölgesi sanayi ortamı açısından en uygun bölgedir

Sanayi ortamı açısından bölgesel değerlendirme



YORUMLAR

- AvtoVAZ'ın bulunması ve diğer demir perde döneminden kalan büyük yan sanayicilerin olması **Samara**'yı yüksek parça üretim hacmi ile en cazip bölge yapmaktadır
- Diğer bölgeler üç ana faktörün (OEM hacimleri, yan sanayicilere yakınlık ve ham madde bulunurluğu) karışımını sunmaktadır
- **Rostov**'un düşük puan almasının sebebi, otomotiv sanayisinin yeterince gelişmemiş olmasıdır

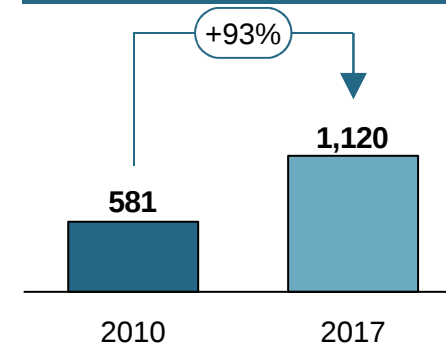
Tarihsel olarak Samara bölgesi Rus otomotiv sektörünün merkezidir ve en çok potansiyel müşteriye sahiptir

Ana OEM'ler ve hacimleri – Samara

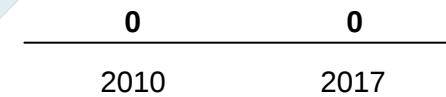


= OEM fabrikası

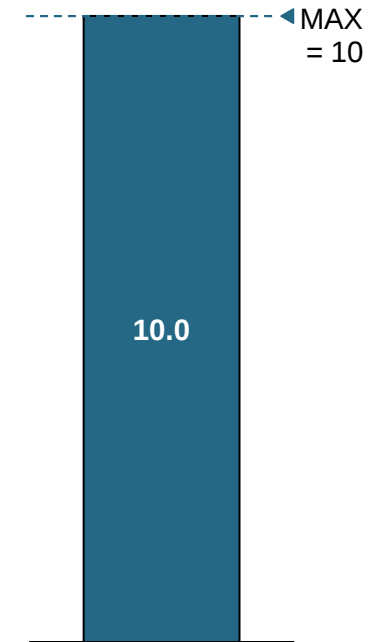
HAFİF ARAÇ ÜRETİMİ ['000 ADET]



ORTA VE AĞIR ARAÇ ÜRETİMİ ['000 ADET]



GENEL OEM FIRSATI PUANI



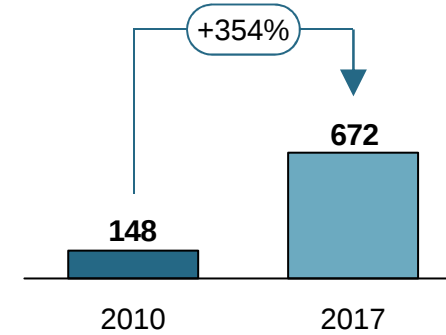
Fabrikaların şehir merkezine yakınlığıyla, St. Petersburg yabancı OEM'lerin yeni merkezi olmuştur

Ana OEM'ler ve hacimleri – St. Petersburg

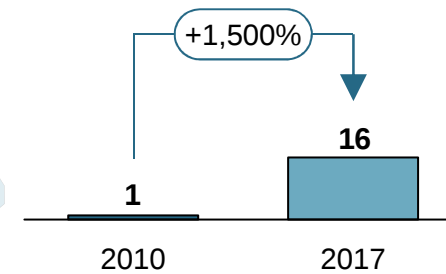


= OEM fabrikası

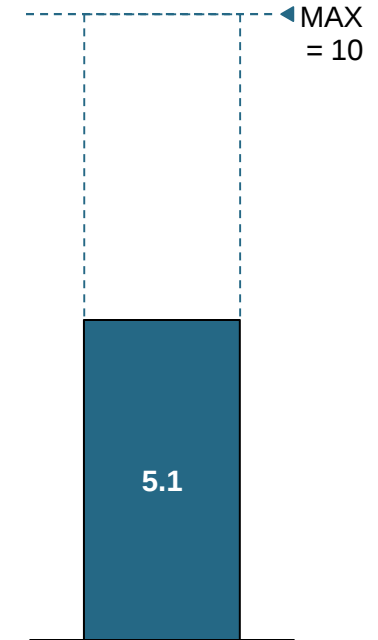
HAFİF ARAÇ ÜRETİMİ
['000 ADET]



ORTA VE AĞIR ARAÇ ÜRETİMİ
['000 ADET]

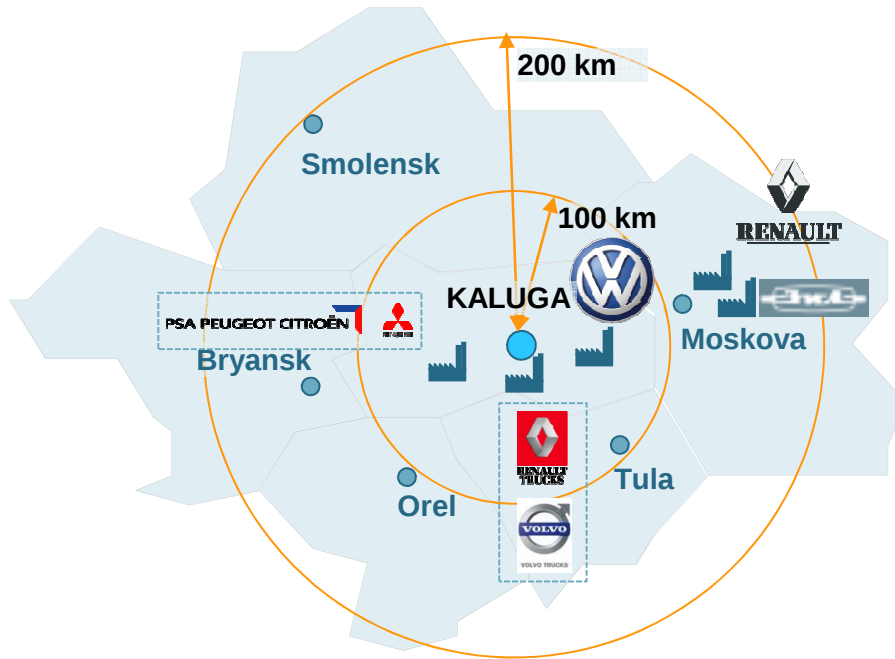


GENEL OEM FIRSATI
PUANI



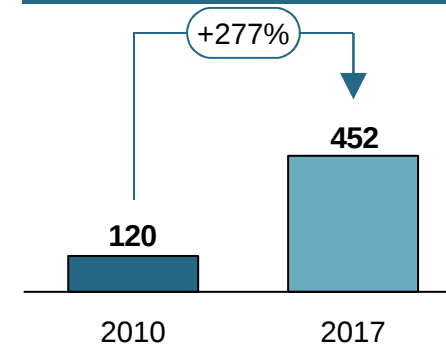
Kaluga Moskova'ya yakın olan bir otomotiv merkezi olmuştur

Ana OEM'ler ve hacimleri – Kaluga

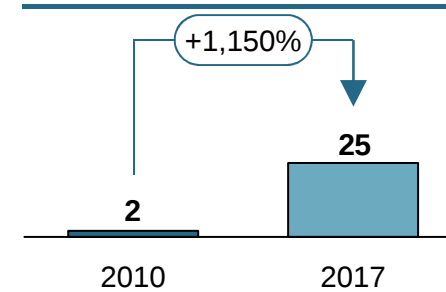


= OEM fabrikası

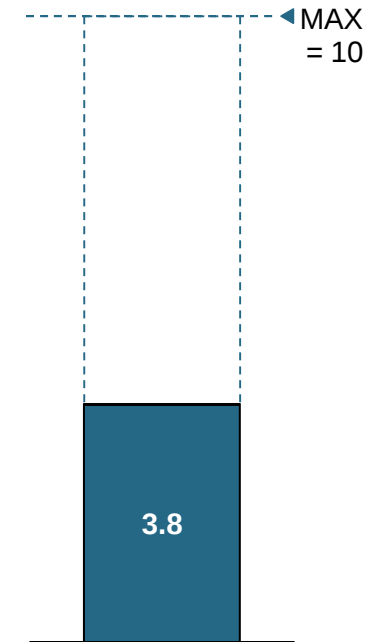
HAFİF ARAÇ ÜRETİMİ
['000 ADET]



ORTA VE AĞIR ARAÇ ÜRETİMİ
['000 ADET]

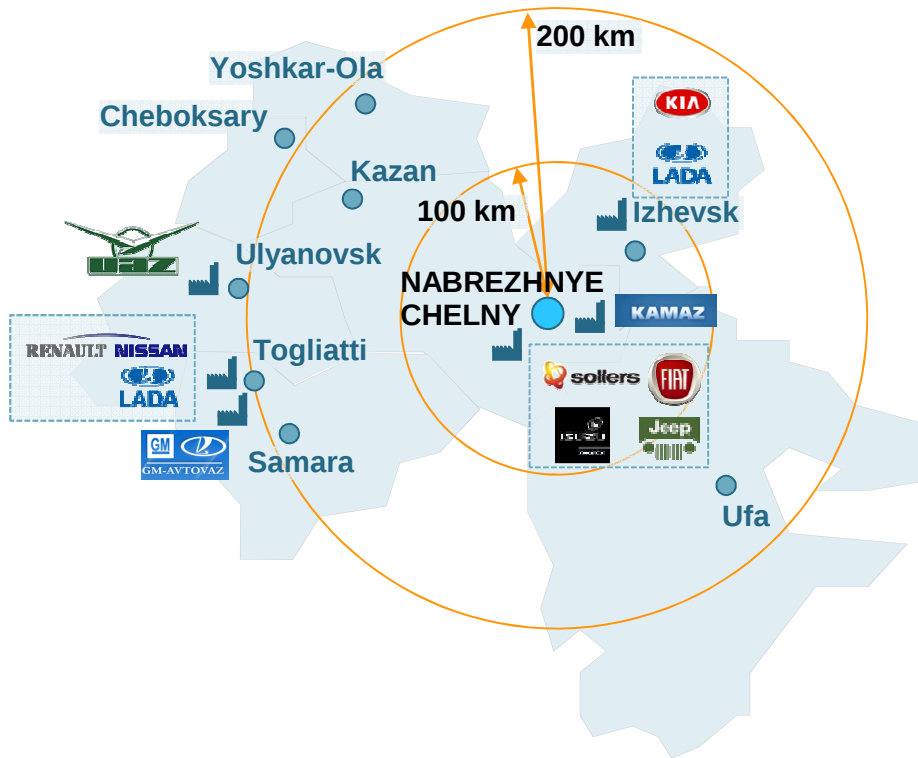


GENEL OEM FIRSATI
PUANI



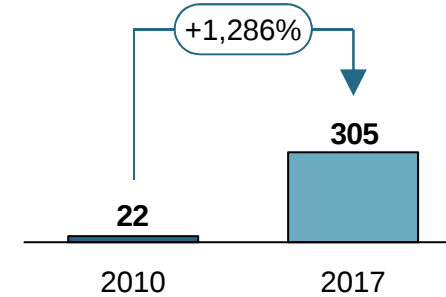
Samara bölgesine yakınlığı ile Naberezhnye Chelny'de satış potansiyeli çok yüksektir

Ana OEM'ler ve hacimleri – Tataristan (Naberezhnye Chelny)

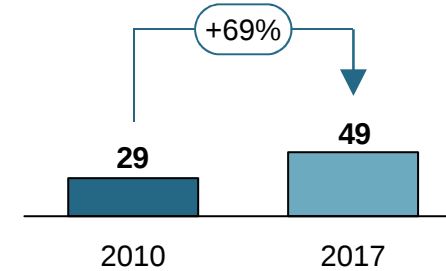


= OEM fabrikası

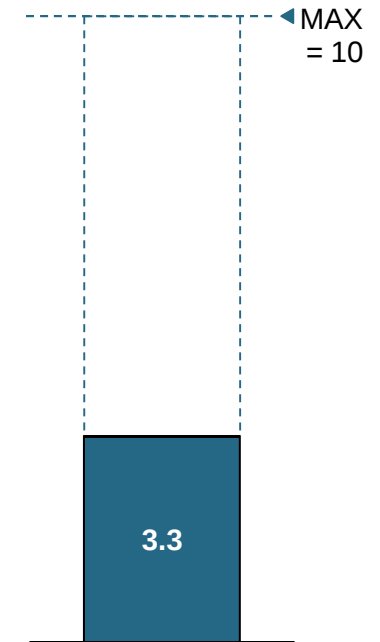
HAFİF ARAÇ ÜRETİMİ
['000 ADET]



ORTA VE AĞIR ARAÇ ÜRETİMİ
['000 ADET]



GENEL OEM FIRSATI
PUANI



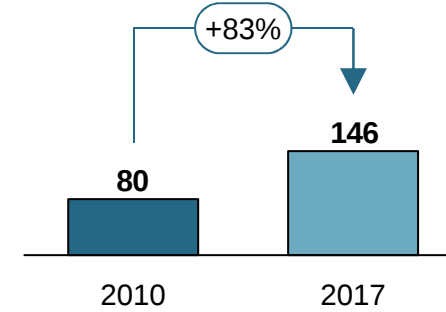
Nizhniy Novgorod bölgesindeki tek önemli OEM GAZ'dır

Ana OEM'ler ve hacimleri – Nizhniy Novgorod

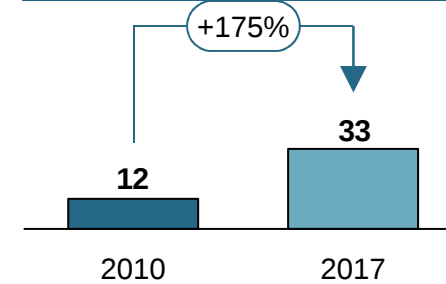


 = OEM fabrikası

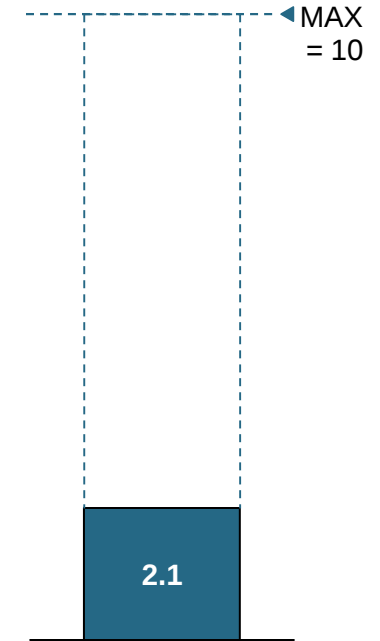
HAFİF ARAÇ ÜRETİMİ
['000 ADET]



ORTA VE AĞIR ARAÇ ÜRETİMİ
['000 ADET]



GENEL OEM FIRSATI
PUANI



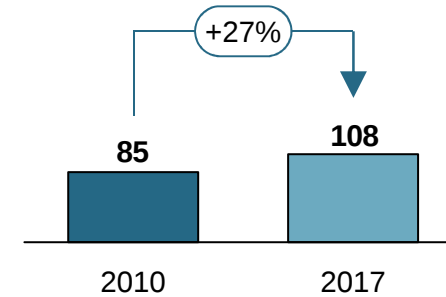
Tek başına Moskova'da yeterince büyük üretim hacmi yoktur ama hızla gelişen Kaluga bölgesine çok yakındır

Ana OEM'ler ve hacimleri – Moskova

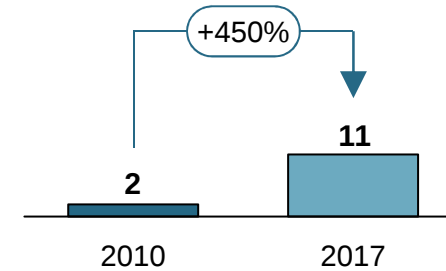


= OEM fabrikası

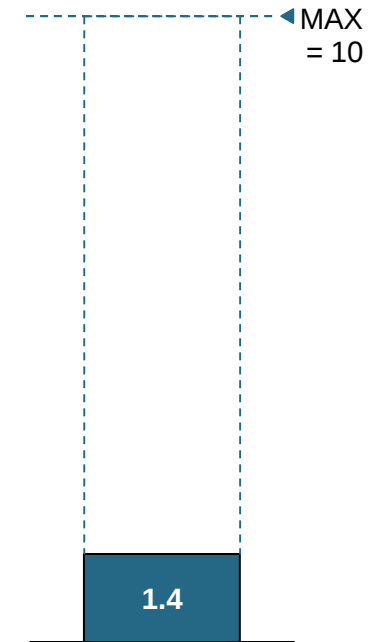
HAFİF ARAÇ ÜRETİMİ
['000 ADET]



ORTA VE AĞIR ARAÇ ÜRETİMİ
['000 ADET]



GENEL OEM FIRSATI
PUANI

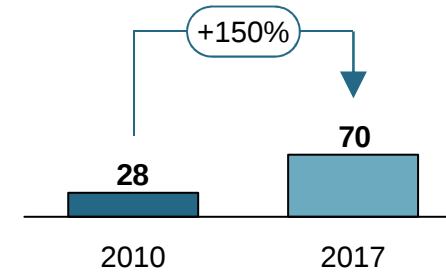


En az müşteri fırsatı ve üretim hacmi olan bölge Rostov'dur

Ana OEM'ler ve hacimleri – Rostov



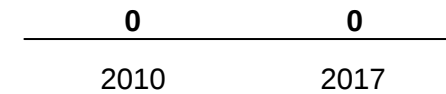
HAFİF ARAÇ ÜRETİMİ ['000 ADET]



GENEL OEM FIRSATI PUANI

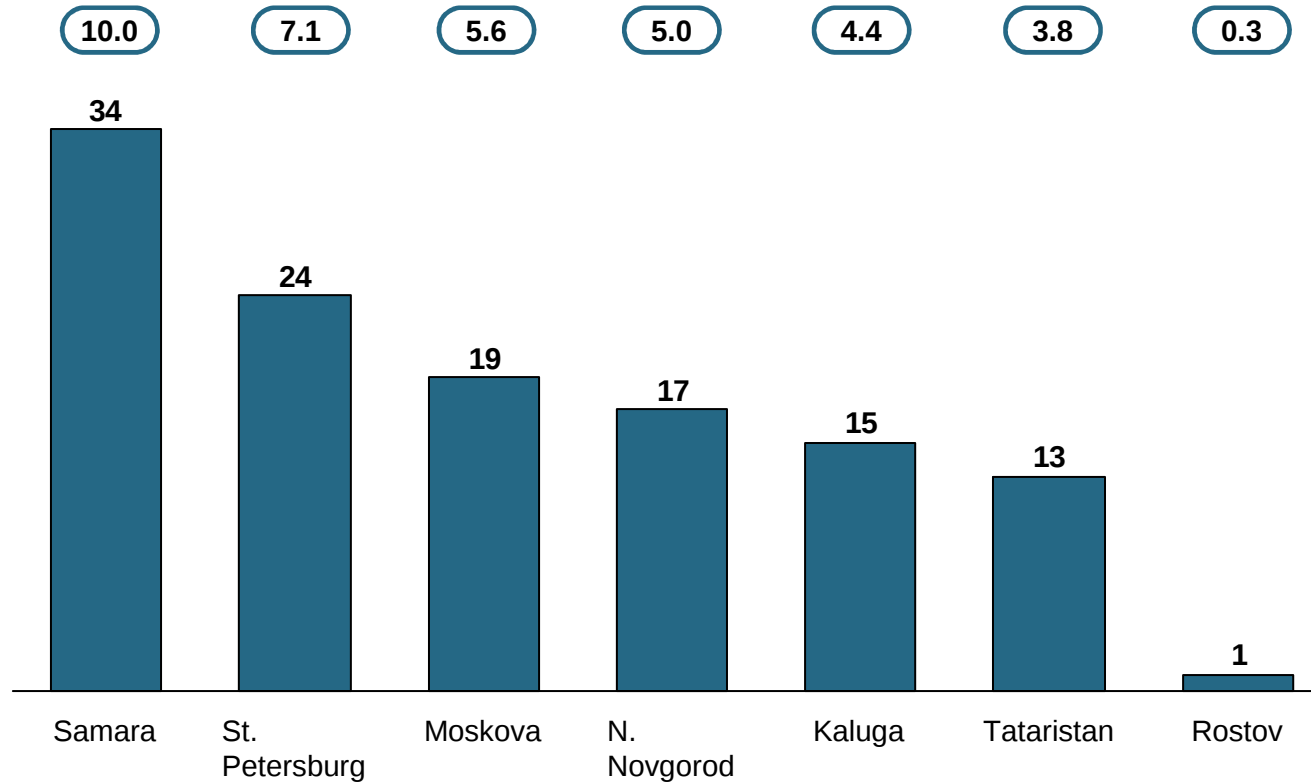
MAX = 10

ORTA VE AĞIR ARAÇ ÜRETİMİ ['000 ADET]



AvtoVAZ dolayısıyla en çok yan sanayi kuruluşunun bulunduğu bölge Samara'dır

Ana yan sanayicilerin varlığı¹⁾



YORUMLAR

- AvtoVAZ'ın 1 milyon üretim kapasitesine hitap edebilmek için Samara'da sovyet zamanında gelişmiş yan sanayi merkezi bulunmaktadır
- St. Petersburg'da çok sayıda Rus yan sanayici ve yabancı yan sanayiciler bulunmaktadır
- Rostov bölgesinde az sayıda yan sanayici bulunmaktadır

1) Autostat raporuna göre

Puan

St. Petersburg ve Kaluga, yabancı ana yan sanayiye çekmekte liderlerdir

Başlıca yabancı yan sanayi firmaları (inşaat aşamasında olanlar dahil)

	MOSKOVA (BÖLGE/ŞEHİR)	KALUGA	ST. PETERSBURG (BÖLGE/ŞEHİR)	NIZHNY NOVGOROD	SAMARA	ROSTOV	TATARİSTAN (NABEREZHNYE CHELNY)
Motor ve aktarma			 		   		 
Dış aksam	 	  	   	  			
İç aksam		     	     	  			
Şasi			 				

En çok yan sanayi kuruluşunun bulunduğu bölge Samara'dır (1/2)

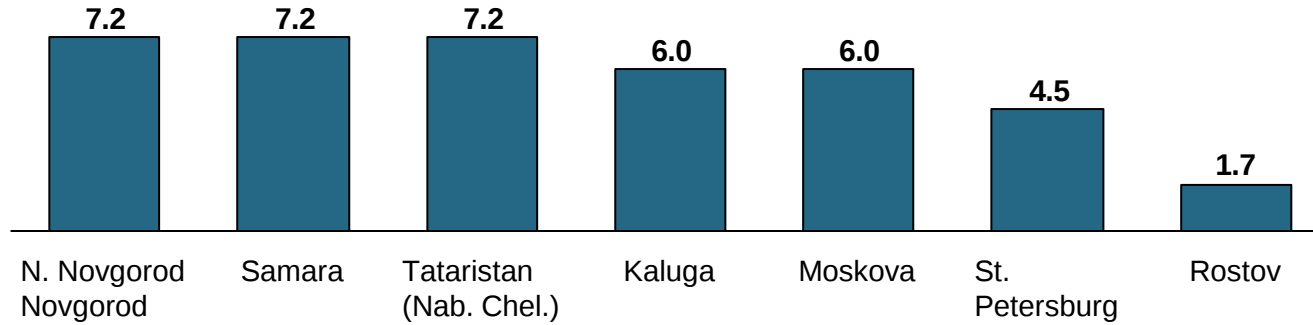
Samara		Samara	
Şirket	Faaliyet Alanı	Şirket	Faaliyet Alanı
TZSK	Şasi	STK	Motor ve Aktarma
Asomi	Şasi	Advers	Motor ve Aktarma
Rulevye Sistemy	Şasi	SKK	Motor ve Aktarma
Kardan	Şasi	ZiT	Motor ve Aktarma
Bazalt	Şasi	Samara Avto Pribor	Motor ve Aktarma
Vazİçerservis	Şasi, İç	Rosskataвто	Motor ve Aktarma
Motor-Super	Şasi, Motor ve Aktarma	Klapa-SZK	Motor ve Aktarma
Polad	Şasi, Motor ve Aktarma	RV Group	Motor ve Aktarma, İç
SPZ	Şasi, Motor ve Aktarma	Salyut-Filtr	Motor ve Aktarma, İç
SEMZ	Dış	Nizhny Novgorod	
SAAZ	Dış, İç	Şirket	Faaliyet Alanı
ARB	İç	LETZ	Şasi
Krista	İç	AMZ	Şasi, Motor ve Aktarma
Lada-Farm	İç	Autokomponent	Dış
Etalon-F	İç	AutoteŞasinika	Dış
Avgust	İç	Branoros	Dış
Kinelagroplast	İç, Dış	Krasnaya Etna	Dış, İç, Motor ve Aktarma, Şasi
PHR	İç, Dış	Soteks	İç
Samorim	İç, Motor ve Aktarma	Avtcontinent	Motor ve Aktarma
Detalstroykonstrukciya	İç, Motor ve Aktarma	ZMZ	Motor ve Aktarma
AvtoVAZagregat	İç, Motor ve Aktarma	Kaskad-NN	Motor ve Aktarma
Akom	Motor ve Aktarma	APZ	Motor ve Aktarma
Rostov		Rikor-Elektroniks	Motor ve Aktarma, Dış, İç
Şirket	Faaliyet Alanı		
Elektrosvet	Motor ve Aktarma		

En çok yan sanayi kuruluşunun bulunduğu bölge Samara'dır (2/2)

St. Petersburg		Moskova	
Şirket	Faaliyet Alanı	Şirket	Faaliyet Alanı
Plaza	Şasi	Proma	Şasi
Sirius	Şasi	Ezati	Şasi
Avtoarmatura	Dış	Amtel	Şasi
PoliteŞasi	Dış	PKF Trial	Şasi, Motor ve Aktarma
Elast TeŞasinologies	İç	Zitron	Şasi, Motor ve Aktarma, İç
Continental Plast LLC	Motor ve Aktarma	Itelma	İç, Dış, Motor ve Aktarma
Avtoarmatura	Motor ve Aktarma	1AK	Motor ve Aktarma
Avtomarket	Motor ve Aktarma	Russkie Akkomulyatori	Motor ve Aktarma
Avtostart	Motor ve Aktarma	PZMI	Motor ve Aktarma
CBD	Motor ve Aktarma	ATE-1	Motor ve Aktarma
Toplivnye Systemy	Motor ve Aktarma	MZATE-2	Motor ve Aktarma
PTG BIG	Motor ve Aktarma	Kate	Motor ve Aktarma
Konis	Motor ve Aktarma	Pramo	Motor ve Aktarma, Dış
Edelweiss	Motor ve Aktarma	Difa	Motor ve Aktarma, İç
Limeks	Motor ve Aktarma, Şasi	Tataristan	
Hors	Motor ve Aktarma, İç, Dış	Şirket	Faaliyet Alanı
Kaluga		Kamzaac	Şasi
Şirket	Faaliyet Alanı	Nizhnekamskshina	Şasi
Isoplast	İç	Avto LTD	Şasi
Avtoelektronika	İç, Dış	Alnas	Şasi
Avtel	İç, Dış	NaŞasialo	Şasi
KZTA	Motor ve Aktarma, Şasi, İç	PRZ	Dış, Motor ve Aktarma
KZAE	Motor ve Aktarma, İç, Dış	Kvart	İç, Motor ve Aktarma
		Kamaz-Diesel	Motor ve Aktarma
		Kazanskiy Elektropribor	Motor ve Aktarma, İç, Dış

Ham madde üretimi en çok Volga bölgesinde bulunmaktadır; alüminyum vb. metaller genellikle Ural ve Sibirya'da üretilmektedir

Ham madde ulaşılabilirliği puanlaması¹⁾



Federal	Bölgeler	Sentetik reçine ve plastik üretimi, 2009 ['000 ton]	Çelik üretimi, 2009 ['000 ton]
Volga	N. Novgorod, Samara, Tataristan	2,571	5,185
Merkez	Kaluga, Moskova	517	12,048
Güney	Rostov	455	1,852
Kuzey-Batı	St. Petersburg	233	9,826

YORUMLAR

- Üç ana ham maddeden ikisi değerlendirilmiştir (reçine/plastik ve çelik)
- Alüminyum üretimi bu bölgelerde yeterli seviyede bulunmamaktadır ve Ural ve Sibirya'dan ithal edilmesi gerekmektedir
- Volga bölgesi (N. Novgorod, Samara ve Tataristan) Rusya'nın kimya sanayi merkezidir
- En yoğun çelik üretimi Merkez bölgesindedir (Kaluga ve Moskova)

1) Federal bölgelerdeki sentetik reçine, plastik ve çelik üretimine göre

4. Tavsiyeler ve Giriş Stratejisi



Roland Berger
Strategy Consultants

Otomotiv üreticileri tarafından talep edilen lokal üretime kıyasla limitli ihracat fırsatları bulunmaktadır

Önemli noktalar

- Hafif, orta ve ağır araçların **üretimi** Rusya'da kısa ve orta vadede **önemli ölçüde artacaktır**
- **Rus otomotiv üreticileri** pek çok parçaları ya **kendi içlerinde** üretmekte ya da **lokal yan sanayicilerden** temin etmektedir
- Pek çok **yabancı otomotiv üreticisi** ve Rus üreticiler(daha ileri platformlara geçmelerinin ardından¹⁾) üç temel sebepten dolayı olabildiğince **lokal tedarığe yönelmeye** çalışmakta ve **lokalize olmuş kaliteli ürün yapan yabancı yan sanayici** aramaktadırlar
 - **Hükümetten gelen** lokal tedarik ve yan sanayi gelişimine yönelik **güçlü baskılar** ve lokal parça zorunluluğun sanayi montaj anlaşmaları çerçevesinde %30'dan %60'a çıkarılması durumu
 - Pek çok parçanın maliyet avantajlı olarak üretimine imkan sağlayan **yeterli platform hacimleri**
 - Batı standartlarına göre **yetersiz kalan Rus yan sanayisinin kalitesi**

- Ekstra **ihracat** fırsatları göreceli olarak **sınırlıdır**
- Mevcut **bazı ihracatlar** artan lokal tedarik dolayısıyla **tehlikeye** girebilir
- Rusya'da Türk otomotiv yan sanayi üreticileri için önemli fırsatlar ve **uzun dönemli başarı lokal varlık** göstermekle mümkün görünmektedir

1) Genellikle yabancı ortaklardan ödünç alınan/ortak kullanılan platformlar (Örneğin: Renault platformlarındaki yeni Lada modeller)

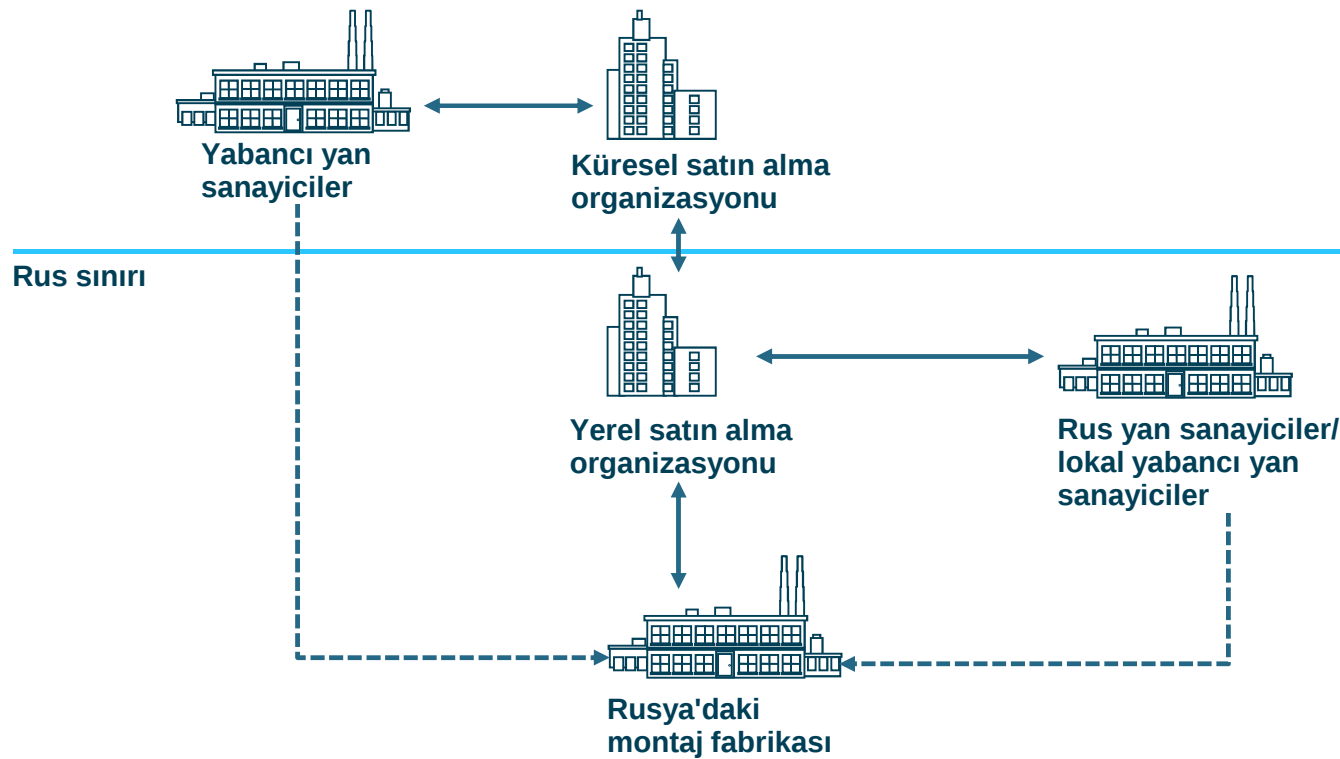
Çoğunlukla yabancı OEM'lere ihracat imkanı bulunmaktadır ancak yakın gelecekte lokal parçalara yönelim artacaktır

Önemli parçalar için tedarik trendleri ve ihracat imkanları

KATEGORİ	RUS OEM		YABANCI OEM		YORUMLAR
	2010	2020	2010	2020	
Transmisyon sistemleri	→	→	↘	↘ / →	Transmisyon sistemleri yabancı OEM'ler tarafından ithal edilmektedir. Bazı OEM'ler lokalizasyona gideceklerdir
Fren sistemleri	→	→	↘	→	Fren sistemlerinin pek çok yabancı OEM tarafından lokalize edilmesi beklenmektedir
İçten yanmalı motorlar	→	→	↘	↘ / →	Transmisyonu benzer şekilde şu anda ithal edilmektedir ve ileride de bazı OEM'ler lokalizasyona gidecektir
Motor parçaları	→	→ / ↘	UYGULANABİLİR DEĞİL		Rus OEM'ler yeni motorlar için bazı motor parçalarını ithal edebilirler. Yabancı OEM'ler motor ithal ediyorlar ve ileride motorlar lokalize olursa motor parçalarını ithal edebilirler
Akslar	→	→	↘	↘ / →	Platform başına hacim arttıkça aksları ve diğer şasi parçalarını yabancı OEM'lerin lokal üreticilerden almaları bekleniyor
Direksiyon sistemleri	→	→	↘ / →	↘ / →	Platform başına hacim arttıkça aksları ve diğer şasi parçalarını yabancı OEM'lerin lokal olarak temin etmeleri beklenmektedir
 İthal  Lokal yan sanayicilerden veya iç üretim					

Rusya'daki yabancı OEM'lere ihracat imkanları, Türk yan sanayicilerin küresel satın alma havuzunun parçası olmalarına dayalıdır

Rusya'da yabancı OEM'lerin satın alma yöntemleri



YORUMLAR

- Rusya'daki yabancı OEM'lerin ithalatları genelde kendi küresel/Avrupa çapında satın alma organizasyonları ile koordine edilerek yapılır
- Rusya'ya ihracat yapabilmek için yabancı yan sanayicilerin merkezi satın alma yöntemini izlemeleri gerekmektedir
- Lokal satın alım lokal organizasyon tarafından koordine edilmektedir
- Lokal yan sanayiciler küresel yan sanayicilerin dikkatini çekerek aynı OEM'in yurt dışı operasyonlarına da satış imkanı bulurlar

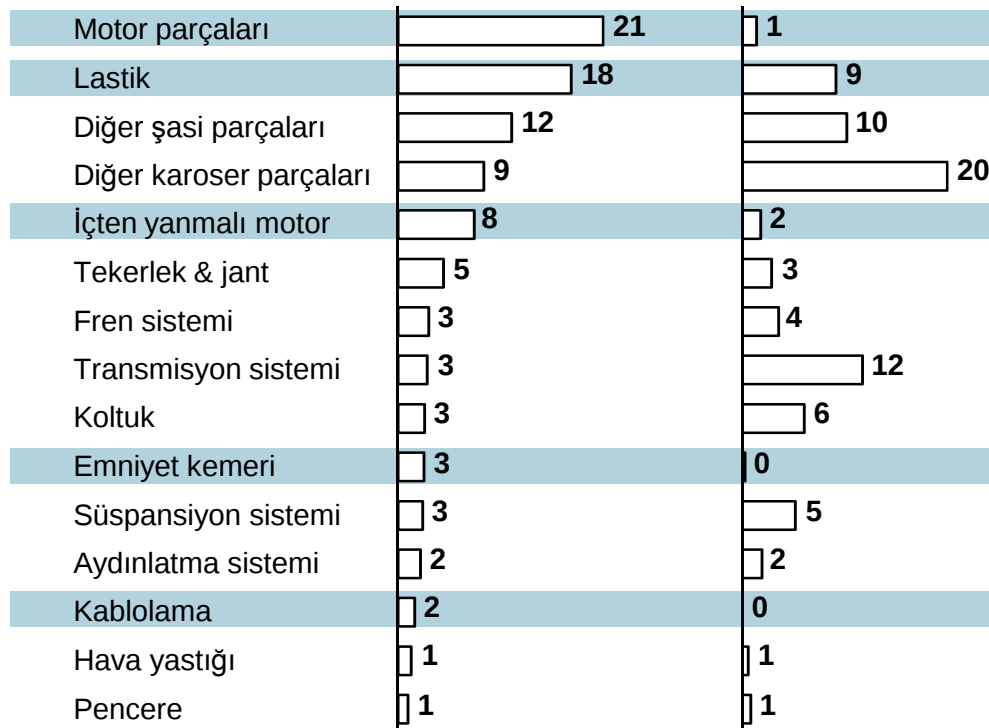
--> Ürünün akışı <--> İletişim/karar mekanizması

Türk yan sanayiciler için motor parçaları fazladan ihracat imkanları sunmaktadır

Türkiye'den ihracatlar: AB vs. Rusya

AB'YE EN ÇOK İHRAÇ EDİLEN 15 PARÇA,
2010 [%]

RUSYA'YA
İHRACATLAR, 2010 [%]



Rusya'ya ihracatı arttırma potansiyeli olan parçalar

YORUMLAR

• MOTOR PARÇALARI

- Rus OEM'ler ve motor üreticilerine ihraç fırsatı – Rus tedarikçilere göre kalite avantajı var
- Yabancı OEM'ler motor üretimini lokalize edince, parça ihraç fırsatı olacaktır

• LASTİK

- Fazladan ihraç fırsatları çok limitlidir. Lokal pazarda çok üretici var ve lokal varlık gerekmektedir

• İÇTEN YANMALI MOTOR

- Fırsatlar yabancı OEM'lerin Rusya'daki üretim planlarına dayalıdır
- Rus OEM'lere ihraç potansiyeli bulunmamaktadır

• EMNİYET KEMERİ

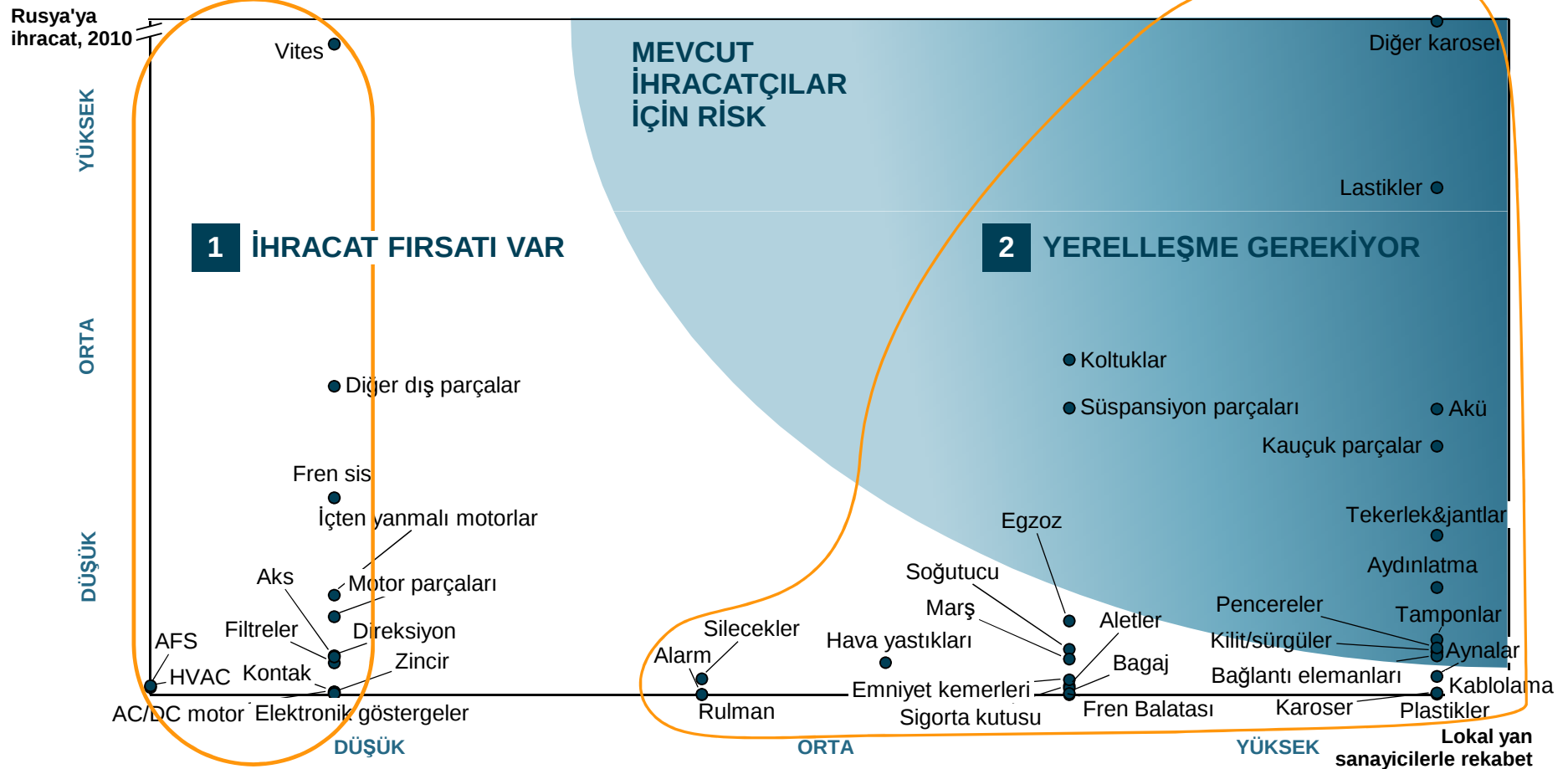
- Fazladan ihraç fırsatları çok limitlidir. Lokal pazarda çok üretici var ve lokal varlık gerekmektedir

• KABLOLAMA

- Fazladan ihraç fırsatları çok limitlidir. Lokal pazarda çok üretici var ve lokal varlık gerekmektedir

Firmalar ürettikleri parçalara göre ihracat veya yerelleşme stratejilerini seçmek zorundadırlar

Rusya pazarındaki fırsatlar



Pazara giriş için dört ana 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 gerekmektedir

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

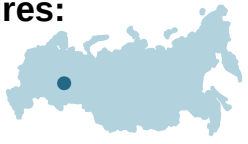
TEKNOLOJİ PAYLAŞIMI

LOKAL FİRMA SATIN ALMA

Tataristan'da bulunan KAMAZ-ZF ortak girişiminde büyük ortak %51 pay ile ZF'tir

ZF-KAMAZ: Genel bakış

KISA ÖZET

Adres:  OOO (LLC) ZF Kama
423808, Tataristan, Naberezhny
Chelny, M Dzhallil Caddesi, 29
Tel.: +7 (8552) 37-20-85

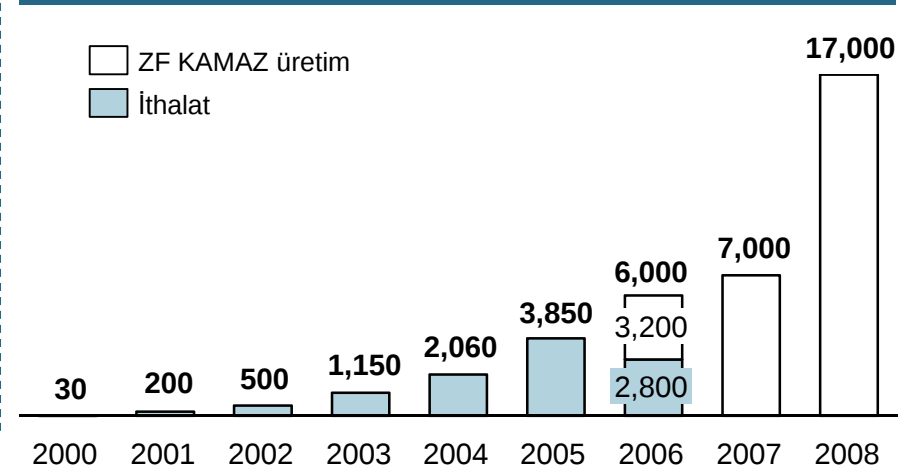
Genel Direktör: Vladislav Pastushenko

Ortaklar: %51 ZF
%49 KAMAZ

PROFİL

- Ortaklığa ilk yatırım – EUR 1.5 m, toplam planlanan yatırım – EUR 15 m
- Naberezhny Chelny'de, KAMAZ'ın arazisinde ayrı üretim tesisi. Kapasite 10,000-15,000 adet – kapasiteyi 50,000 adete arttırma anlaşması
- 4,000 m²'lik tesis: Montaj hattı (Friedrichshafen'dekiyle aynı), test ekipmanı, arızaları elimine etmek, boya odası, servis ve depo alanı
- Personel sayısı: 41 (700 olması bekleniyor)
- Gümrüksüz parça ithalatı: 17 parçanın lokalize olması planlanmıştır

KAMAZ'A SATILAN ŞANZIMAN ECOSPLIT'İN ÜRETİM VE SATIŞ HACİMLERİ [ADET]



ZF'in Rusya'daki başarısının ve ileriye dönük büyüme planlarının en önemli faktörü KAMAZ ile olan stratejik ortaklığıdır

Çıkarılabilecek dersler

Ortak seçimi

- ZF'in uzun vadede üretim talebini sağlayabilecek bir üretim kapasitesine sahip olan güvenilir bir ortağı vardır
- KAMAZ'ın lokal ve federal otoritelerle yakınlığı ZF'nin problemleri önlemesine yardımcı olmuştur

Bürokrasi

- Zaman alan işlemler: ZF-KAMAZ Kararname 166'ya 2005 senesinde başvurmuş lakin bürokratik nedenlerden dolayı 2006 sonunda onaylanmıştır

Lokalizasyon

- Maliyetlerini düşürmek, kur farkı risklerini taşımamak ve Kararname 566 kurallarına uymak için, ZF-KAMAZ temel parçaları lokalize ediyor

Hizmet

- Rus OEM'lere yabancı parça tedarik edebilmek için satış sonrası hizmetleri sunmaları gerekmektedir

Continental ve Moskova hükümeti arasındaki ortaklığın yürümemesinin temel sebebi iletişim sorunları olmuştur

Continental: Genel bakış

KISA ÖZET

Adres: **Continental JSC**
Ul. Bolshaya Ordynka 40, Bld. 2
109017 Moskova
Tel.: +7-903-238-2003
Fax: +7-095-787-6736



Ürün: **Otomobil lastiği**

Müşteriler: Ford, Renault, AvtoVAZ ithalatla,
Pazar sonrası, ithalat yok

Ciro: -, üretim başlamadı

Hissedarlar: %76 Continental, %24 Moskova
hükümeti

ŞİRKET GELİŞİMİ

- Başta sadece Rusya'ya ihracat yapmaktaydı. Özellikle otomobil lastiklerini
- Moscow Tire Works (Moskova Hükümeti'ne ait) ile ortaklık kuruldu; Moskova pazarına yakınlık adına Moskova'da eskiden İsveç'te kullanılan bir üretim hattı kuruldu
- İç sebeplerden dolayı üretim başlangıç tarihi ertelendi
- Şu anda sadece ithalat yapmaktadır, genellikle Çek Cumhuriyeti ve Romanya'dan
- Rusya'da başarılı pazar penetrasyonu gerçekleşmesi durumunda hazır olabilmek için Litvanya'da (ihracat için) artı kullanılmayan kapasite

YORUMLAR

- Ortaklık başarısız oldu
- Nedenler: Continental, %76 hissedar olmasına rağmen şirketi kontrol etme zorlukları yaşadı, üretimi Moskova'da /dan durdurma/transfer etme planları, Moskova hükümeti ortaklığa yetersiz tesisler getirdi, idari destek ve başlanılan üretim kapasitesi çok fazla planlanmıştı, şirketin satış yapısı yetersiz ve verimsizdi
 - Moskova hükümeti, Continental'in yetersiz tesisler ve eskimiş ekipman getirme stratejisiyle hayal kırıklığına uğradı
 - Ortaklar arasında sürekli iletişim bozuklukları yaşandı

Ortakların sorumluluklarının, yetkilerinin ve ortaklığa getireceklerinin yoğun bir ön planlama çalışmasıyla belirlenmesi başarılı bir ortaklık için çok önemlidir

Çıkarılabilecek sonuçlar

BAŞARI FAKTÖRLERİ

- Sorumlulukların ve görevlerin net, kesin ve bağlayıcı bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir
- **Toplam ortaklık maliyetine** bakılması gerekmektedir (idari ve hukuki maliyetler dahil)
- Üretim tesislerinin ve kapasitelerin durumuna **tarafsız bir değerlendirmeye** bakılması gerekmektedir
- Otoritelere ve müşterilere **lokal erişim**
- **Karlılık ve geri ödemeyi garantilemek** için, konservatif satış ve üretim planlamaları
- Yeterli yönetim takımı ve personel planlama
- **Lokasyon seçimi** (maliyet ve yatırım güvencesi vb.)

PROBLEMLER

- Rus ortakların **kapalı hesap tutmaları** (batı şirketlerin alışık olduğu "hesap tutma kuralları"na aykırı davranabilirler)
- İki tarafın da **anlaşmadaki sorumluluklarını yerine getirmesi**
- Kapalı **bürokrasi ve idari otoriteler**
- Tam **oturmamış vergi sistemi**
- **Şeffaf olmayan** karar mekanizmaları
- **Yüksek** çalışan işten ayrılma oranları

ALINAN DERSLER

- Rusya girmeye değer, cazip bir pazardır
- Rusya'da hukuki, politik ve iş yapısı detayları çok dikkatli ön planlama ve değerlendirmeden geçmelidir (özellikle ortaklık durumunda) – ortaklığın toplam maliyetine bakılması gerekmektedir
- Ortaklar arasındaki ilişki, iletişim ve güven çok önemlidir

Rusya, doğru strateji uygulandığında önemli büyüme fırsatları sunmaktadır ancak her yan sanayiciye uyan tek bir senaryo yoktur

Türk yan sanayiciler için önemli noktalar

- Rusya büyüyen ekonomisi ile yan sanayiciler için birden fazla opsiyonda fırsat sunmakla beraber önemli **pazara giriş engelleri** de vardır; bürokrasi, şeffaf olmayan karar mekanizmaları, yetersiz lojistik vb. gibi
- Yabancı ve Rus OEM'ler **lokal yan sanayici ve kaynak fırsatları** keşfetmek üzerinde dururken, Rus **otomotiv üretimi yüksek oranda büyümeye** devam edecektir
- Bazı **mevcut ihracatların** lokal yan sanayiciler ile rekabetten dolayı **tehlikeye girebilir** ve Rusya'ya **ek ihracat imkanları kısıtlanabilir**
- Çok sayıda **lokal üretim olanakları** bulunmaktadır. Bu olanaklardan faydalanabilmek için bazı potansiyel giriş senaryoları şunlardır: sıfırdan yatırım, ortak girişim, satın alma ve lisans ortaklığı
- **İhracat ve lokal üretim** arasında seçimin yanı sıra pazara giriş stratejisi birkaç önemli faktöre bağlıdır:
 - **Parça türü**
 - Yer, araç platformları ve **hedef müşteri seçimi**
 - Rusya pazarı **deneyimi**
 - Finans, mühendislik, vb dahil olmak üzere **kaynak uygunluğu**

Teşekkürler!

Roland Berger
Strategy Consultants

