



Otomotiv Sanayiinde İşbirlikleri II: “Endüstriyel Tasarım ve Ürün Geliştirme”

“Tedarikçi Parkları ve Tedarikçi Geliştirme”

**Timuçin Bayraktar
TEMSA, Fabrika Direktörü**

**22 Ekim 2004
Sabancı Center, İstanbul**

Değerli konuklar hepiniz hoşgeldiniz. Ben Timuçin Bayraktar, TEMSA fabrika direktörü.

Sunum ilk olarak bizlere geldiğinde dördüncü ana sanayi kuruluşu olarak bizim konuşmacı olduğumuz gözüküyordu. Ben de onun üzerine tasarım sürecimiz nasıl işliyor konusundan farklı bir şey işleyeyim istedim.

Neden biz tedarikçilerimizle işbirliği yapıyoruz? Bugüne kadarki boyutumuz ne idi, bundan sonra ne yapacağız konusuna ağırlık vereyim. Belki böylelikle herkesin anlattıklarını biz de böyle yapıyoruz diye tekrar etmek zorunda kalmam diye düşündüm.

Ağırlıklı olarak konumuz modüler üretim ve bunun sonucunda bizim attığımız bir adım olarak Adana'da yeni hayata geçirdiğimiz tedarikçi parkımız AYM, “Adana Yan Sanayi Merkezi”.

Kısa bir tarihçeyle TEMSA nedir, nereden nereye gelmiştir diye baktığımızda 60'lı yılların sonunda 68 yılında kurulmuş bir şirket. Önceleri taahhüt işlerini yapan, daha çok holding bünyesindeki diğer şirketlere destek olan bir şirket olarak kurulmuş.

80'li yılların başlarına geldiğimizde Türkiye'deki otomotiv sanayiinin kabuk değiştirdiği dönemde biz de daha farklı üretimlere giriyoruz. Bunlar ağırlıklı olarak lisanslı üretim şeklinde geliyor.

Mitsubishi ve Komatsu ile ortak üretime giriyoruz. Bu ta ki biraz sonra bahsedeceğim 2001 krizine kadar da bu şekilde devam ediyor. 2001 öncesine baktığımızda, tasarımda Mitsubishi'ye bağımlı olarak faaliyet gösteren, tek markalı alt yapıyla çalışan, iç pazar ağırlıklı ve seri üretimde kendisine bir ihtisas sağlamış bir şirket olarak gözüküyoruz.

2001 yılı malum, hepimiz için acı derslerin yaşandığı bir yıl oldu. Shakespeare'in Macbeth'inden alıntıyla, “Fair is fault, fault is fair”, yani her kötülüğün içinde bir iyilik, her iyiliğin içinde bir kötülük arayarak, biz de 2001 sonrası dedik ki “biz değişmeliyiz”, ama ne yönde değişmeliyiz? Kendimize çizdiğimiz adımla tasarımda bağımsız olmak, yani kendi markamızla faaliyet gösteriyor olmak, çok markalı alt yapıya girmek, içinde bulunduğumuz sektörün bize sağladığı avantajı sonuna kadar kullanmak, buradan ihracat ağırlıklı yani rekabeti bütün dünyada yaşayan bir şirket olmak ve o rekabet ile gelişebilmek, son olarak da esnek bir üretime sahip olmak.

Şimdi bunlar hepimizin bildiği hepimizin kullandığı ifadeler, peki biz bundan kendimize nasıl bir yol çizdik ve nasıl ilerledik bir parça da ondan bahsedeceğim.

Bu bizim ürün yelpazemiz, şöyle bir baktığımızda özellikle hepsini tek sayfaya koyduk. Bunlardan sadece üç tanesi 2001 yılında elimizdeydi, şu anda ise dokuz tane. Esketme sistemini kullanıyoruz. Pek çoğunuzun da bu esketme sistemini kullandığınızı biliyorum. Sadece şu beyaz olarak gördüğünüz, ortadaki Postbus olarak resmini gördüğünüz ürün “Safari” ürünümüzün, 128 tane farklı varyantı var. Yani 128 tane ayrı “Safari” ürünü yapıyoruz kendi içinde. Şu anda da yaklaşık 275 tane farklı varyantla çalışıyoruz. Sadece üç sene önceye gittiğimizde bu varyant sayısı bir ile sınırlıydı otobüste. Sadece bir tane “Safir” ürün yapıyorduk, çok fazla farklılıkları olmayan.

Ne yapacağız bundan sonra diye bu 2001 yılındaki krizden sonra diye kendi kendimize oturup şöyle kağıda dökmeye karar verdik, nereye gideceğiz? Buradan da dedik ki otobüs ve minibüs üreticisiyiz, burada bağımsız olmak istiyoruz, esnek üretim yapmak istiyoruz, Avrupa

pazarlarında başarılı olmak istiyoruz, o zaman ne yapmalıyız. Düşük maliyetli, çok markalı, bağımsız ve esnek üretim özelliklerini tamamıyla hayata geçirebilen bir üretici olacağız. Kendimize koymuş olduğumuz rekabet avantajı özelliklerimiz bunlar.

Bunlar dış pazarda, iç pazara girdiğimizde ise tek bir ürün ve tek markayla değil yine ürün çeşitliliğine sahip, dolayısıyla bunun getirdiği avantajları kullanan bir şirket olacağız diyerek yola çıktık. Buradan yola çıkarken de kendimize bazı kritik başarı faktörleri kullandık ki bugün konuşmamı da üzerine inşa ettiğim iki konu, kırmızıyla belirttiğim iki kritik başarı faktörümüzdür.

Bunlardan birincisi tedarik kaynaklarında risk ve maliyeti azaltmamız gerekiyor. Bu kendi içinde tedarikçi ilişkilerimizi gözden geçirmemizi gerektiren bir konuydu. İkincisi de kısa sürede yeni ürün ve müşteriye özel araç imal edebilme özelliği. Yine içinde bulunduğumuz sektör itibarıyla farklı tabirler sürekli olarak gündeme geliyor ama “mass customization” dediğimiz bir noktaya gitmeye çalışıyoruz. Biraz önce bahsettiğimiz 275 tane farklı ürünü aynı üretim hattından çıkarıyoruz çünkü.

Bu kadar farklı ürünü, bu kadar farklı müşteri isteklerini çok kısa sürede cevaplayabiliyor olmamız gerekiyor. Bunların bir kısmını kotalı olarak, bir kısmınıysa seri üretim olarak karşılayabilmemiz gerekiyor. Bu da bizim tedarikçilerle ilişkilerimizi gözden geçirmemizi gerektiren ana bir başlığımızdı.

Şimdi ilk başlarda sırf maliyet odaklı gidelim dedik. Bu 2001 öncesindeki hedeflerimiz arasında da vardı. Malum yurt dışındaki pek çok büyük şirketi incelediğinizde hepsi diyor ki aman tedarikçilerinizle ortak çalışın, onların birtakım maliyet avantajları var. Bu maliyet avantajlarından sonuna kadar yararlanın. Nedir, eskiden siz klima alıyordunuz, klimayı kendiniz takıyordunuz. Siz ana sanayisiniz, sizin işçilik ücretiniz yüksektir, gelsin tedarikçi kendisi taksın. Güzel bir mantık. Pek çoğumuzda olduğu gibi biz de bunları yaşadık. Birtakım uygulamaları başlattık.

Sonra dedik ki bu kendi başına yeterli değil. Neden? Çünkü biz 500 kişiye kadar inmiş, şu anda 1200 kişinin çalıştığı bir şirketiz. Ama bütün tedarikçilerimizi işin içine kattığımız zaman biz 5000 kişilik bir şirketiz. 5000 farklı beynin çalıştığı ve TEMSA'nın ürünlerini geliştirmek için sürekli olarak düşündüğü 5000 kişilik bir şirket.

O zaman bizim sadece bunu bir montaj mantığıyla değil, bu montajı biraz daha geliştirip, ortak ürün geliştirme çalışmalarına da katılmamız gerekir. Bunu yaparken de, kendi içimizde “modüler üretim” adını verdiğimiz ve çoğunuzun unuttuğunu tahmin ettiğim fakat benim çok severek okuduğum Volkswagen'in Reserv Fabrikası'ndan yola çıkarak kendi kendimize bir model geliştirmeye karar verdik.

Bu modelde neler var? Şimdi biraz önce söylediğim özellikle Alman otomotiv üreticileri diyorlar ki, tedarikçinizle ilişkilerinizi geliştirin. Gelsinler onlar sizin fabrikanızla çalışsınlar, onların maliyet avantajlarından yararlanarak siz tasarlayın, onlar üretsinsinler, onlar taksınsınlar, zincirinizi bu şekilde geliştirin. Klasik anlamda Avrupalı üreticilerin pek çoğunun yaptığı bu. Japonlarda ise genel anlamda hedef yapısından kaynaklanan bir farklılık var. Diyorlar ki biz ortak olarak üretiyoruz bu ürünü. Siz TEMSA olarak bir otobüs üretiyorsunuz, 250 tane yerli ve 50 tane yabancı yan sanayi ile çalışıyorsunuz. Aslında 300 şirketin ürünü. Dolayısıyla 300 şirketin de elini taşın altına koyması gerekiyor. Beraber çalışmanız gerekiyor. Biz de buradan

yola çıktık ve yalın yönetim anlayışının bir devamı olarak neler yapabiliriz modüler üretimde ona bakalım dedik.

Dış kaynak kullanım kapsamı Avrupalı ve Japon üreticiler arasında farklılık göstermekte. Özellikle bizim daha çok takip etmeye çalıştığımız Japonların yani ikinci paragrafta gözüken, tasarımdan montaja kadar ortak çalışma. Bu farklı kapsamlarda olabilir. Her üreticiyle illa ki tek bir şablonla çalışacağız diye bir sorunumuz yok. Ama genel olarak baktığımızda biz bu ortaklığı sonuna kadar götürmek istiyoruz. Burada üretimin montajında büyük bir kısmını Avrupalılar kendileri geliştiriyorlar. Japon üreticiler ise daha çok bitmiş halini, yani son bir ürün alıp bunu bir serilendirerek yola çıkıyorlar diyerek başladık biz de ve kendi içimizde ilk adım olarak bunları attık.

Mesela çok basit şeylerden bir tanesi, metal iskeletin parçalarını alarak, bu metal iskeletlerden bir noktaya geliniyor. Süngeri alıyor, kesiyor bir ara mamul üretiyor. Kumaşı alıyor döşemelik hale getiriyor, sonunda bir koltuk üretiyor. Şimdi bu aşamada da, her şeyi kendi içinde yapmakla beraber, altı ay bir tedarik içinde çalışıyor. Kumaş için ayrı bir şirketle görüşüyor, sünger için ayrı bir şirketle görüşüyor, iskelet için ayrı bir şirketle görüşüyor.

Biz de dönüyoruz diyoruz ki, biz bir tek koltuk alırsak, bitmiş bir üründür. Tasarımı tamamıyla koltuk konusunda uzmanlaşmış bir şirket tarafından yapılır, mümkünse gelip o koltuğu bizim otobüsün üzerine takar ve o şekilde bize teslim eder. Bu sürecin tamamında, tek bir muhatap ve bu konuda uzmanlaşmış bir muhatapla yetinmek istiyoruz. Çünkü otobüs dediğinizde, aynı şey otomotiv için de geçerli, birbirinden farklı yüzlerce alt sistemden oluşuyor. Bu yüzlerce alt sistemin her birinde bizim uzmanlaşmamız demek, hiçbir şekilde rekabet avantajı yaratamamamız demek.

Bizim için önemli olan, müşterinin gözünde bizim açımızdan daha büyük değer kattığımız noktalarda uzmanlaşalım, geri kalanlarda ise bu konunun uzmanlarıyla çalışalım. Dolayısıyla hep birlikte kazanalım, hep birlikte daha iyi otobüs üretelim diye yola çıktık.

Yine baktığımızda, biz kendi içimizde biraz sonra zaten yan sanayimizle birlikte neler yaptığımızı göreceğiz. Biz eskiden buradaki profilleri, sacları vesaireleri hepsini kendimiz alırdık. A'dan Z'ye kadar bunları üretirdik. Şu anda gördüğümüz gibi burada bir otobüsü beş parça halinde alırsak ne olur hesaplarına gidiyoruz. Herkes bunun kendi içinde uzmanlığını gerçekleştirirse biz ne kadar avantaj sağlarız, toplu olarak ne kazanırız onlara bakıyoruz. Buradan da yan sanayi ilişkilerimizde bir reorganizasyona gitmeyi düşünüyoruz veya gitmeye başladık, daha güzel bir tabir olacak.

Burada fiili olarak tanımlanan eskiden, biz burada gözüken bütün şirketlerle çalışırken şimdi bunları kendi içinde sınıflandırmaya ve birbirine yönlendirmeye çalışıyoruz. Diyoruz ki tier3 dediğimiz çok küçük parçalar üreten ve bu parçalar daha sonra başka parçalarla bir araya gelerek komponentleri oluşturanlar. Biz tier3'lerle çalışmayalım, tier3'ler tier2'lerle çalışsın. Yani, ara komponent üreticileriyle. Ara komponentleri bir araya getirip bir ana komponent haline getirecek bir tane şirket olsun. Biz tier1'lerle çalışalım, yani birincisi seviyede, iç trimle ilgili olarak muhatap olduğumuz iki tane, üç tane beş tane şirket olsun. Gövdeyle ilgili olarak muhatap olduğumuz üç tane dört tane şirket olsun. Toplamda biz 400 tane şirketle muhatap olacağımıza, her biri kendi içinde uzmanlaşmış ve kendi içinde alt sistemleri birbiriyle daha uyumlu hale getirebilecek şekilde dizaynlarını yapabilecek, varsayalım 70 tane şirketle muhatap olalım. Bu 70 şirketin kendi uzmanlıklarını geliştirmeleri için biz onlara destek verelim, sürekli işbirliği yapalım.

Aksi takdirde, siz de takdir edersiniz, 400 tane şirketle muhatap olduğunuzda her şirkete ayrıcağınız süre on dakikaysa, 70 şirketle muhatap olduğunuzda otomatik olarak bir saattir. Bu basit bir matematik, çünkü elinizdeki kaynaklar sınırlı. Bu kaynaklarla da maksimumu elde etmeye çalışıyorsunuz.

Buradan nereye gidiyoruz? Modüler üretim pek çok şirkette aynı avantajları sağlamıyor. Bunun başında da stok maliyetlerinde düşme geliyor. Çünkü, siz uzmanı olmadığınız konuda ürünler geliştirerek, çok fazla sayıda komponent veya çok fazla sayıda parça ile bir alt sistem üreteceğinize, bu işin uzmanı olan şirketler daha esnek daha farklı ürünlerde kullanılabilirler mamuller üretebiliyorlar.

Eğer ki bunu bir de yurt içinde veya hemen fabrikanızın içinde, yanında bir yerlerde yapabiliyorsanız, o zaman tedarik süreniz de kısaldığı için iyice stok planlamanızı son noktaya kadar çekebilip, 'just in time'a kadar gidebiliyorsunuz. Üretim hızınızın artması ve esneklik kazanmanız söz konusu oluyor.

Yan sanayi kendi uzmanlığında çok daha çabuk hızlanıp, çok daha çabuk yavaşlayabiliyor. Aksi takdirde siz uzun bir zamanda çalışıyorsunuz, herhangi bir kriz ortamına girdiğinizde de siz frene bastığınızda, bütün parçaların gelmesi de yaklaşık altı ayın sonunda son buluyor. Böylelikle büyük bir stokla karşı karşıya kalabiliyorsunuz. Parça takibinin kolaylığı, biraz önce bahsettiğim tier1, tier2, tier3 gibi farklı kademelerdeki tedarikçilerle çalışmak yerine, çok daha az sayıda tedarikçiyle çalışmaktan geçiyor.

Maliyet düşürme, bizim uzmanı olmadığımız konularda bir takım dizaynlar yapıp verimsizliğe yol açmamız yerine, uzmanı olduğu yerde herkesin daha etkin dizaynlar yapmasını sağlıyor. Tedarikçi sayısındaki azalma işimizi kolaylaştırıyor. Son olarak da karmaşık satın alma sistemi yerine satın almanın ana hedeflerine yoğunlaşılmasını sağlayacak daha etkin bir kaynak kullanımına gitmemiz söz konusu oluyor. Bunlar da üç aşağı beş yukarı aynı şeyler. Fakat son iki tanesi riskin paylaşılması.

Yani biz kendi içimizde şöyle düşünüyoruz, ben otobüs satamıyorsam benimle beraber herkesin neden satılmadığını düşünüyor olması lazım. Yoksa herkes, 'ben parçamı yolladım', 'cam gitti, napayım taksalardı' veya 'işte yolladık, uymuyorsa kendi sorunlarıdır' diye düşünmemeli. Biz 300 şirket olarak tek bir otobüs üretmek için düşünmeliyiz ve kendi içimizde de birbirimize destek olmalıyız. Bunu yaparken de eş zamanlı mühendislik çalışmaları, her şirkette olduğu gibi bizde de yürüyor.

Geliyoruz Adana Yan Sanayi Merkezi'ne. Neden biz böyle bir işe kalkıştık? 2001 yılı krizi sonrasında biz sadece yurt içinde üretim yapabileceğimiz bir iş makineleri sektöründe çok başarılı olamayacağımızı gördük. Bunun üzerine, o dönem lisanslı üretim yaptığımız şirketle tekrar görüştük. İhracat pazarlarının açılması vesaire gibi konuları zorladığımızda, onların da benzer kaygıları olduğu ve dolayısıyla bize bu hakkı tanımayacağı ortaya çıktı. Yani otobüste attığımız adımın ne kadar sağlıklı olduğunu 3 sene sonra görebiliyoruz aslında.

Madem ki biz lisanslı üretimle sadece Türkiye içinde üretim yapabiliriz ve başka hiçbir yere satış yapamayıp bu ülkenin bütün risklerini taşımak zorundayız, o zaman biz bu üretimi yapmak istemiyoruz dedik. Bunun üzerine bir fabrikamız boşa çıktı. O zaman Adana'da pek çok yerel televizyon bununla ilgili kötü yayınlar yapmıştı. Sabancı fabrika kapatıyor, şu oluyor bu oluyor diye ama bizim hep aklımızın bir köşesinde biz bu fabrikayı tekrar kullanacağız diye bir düşünce vardı.

Bu düşünce 2003 yılının sonunda tekrar hayata geçti. 2004 yılının Ocak ayında biz bunun net olarak çalışmalarına başladık. Dedik ki biz yan sanayimizi yanımızda istiyoruz. Biz bu üretimi Adana'da yapıyorsak, yan sanayimiz de Adana'da olmalı. İlla ki Adanalı yan sanayi olmak zorunda değil, Türkiye'nin neresinde olursa olsun, bizimle işbirliği yapacak olan şirketlere biz doğrudan bir adres göstereceğiz. Burada koordinasyonu çok daha rahat sağlayacağız, bu koordinasyonun doğal bir sonucu olarak da, kazan kazana çok daha rahat ulaşacağız.

Bu, bizim "Adana Yan Sanayi Merkezi" olarak adlandırdığımız eski iş makineleri fabrikamız. 31000 metrekare kapalı, 36000 metrekare açık alan olan, halihazırda 12 firmanın yerleşik olarak faaliyet gösterdiği ve 220 kişinin istihdam edildiği alanımız. Altta da hangi firmaların nerede yer aldığıyla ilgili küçük bir resmimiz daha var. Bu firmalar bizim doğrudan birinci seviye tedarikçilerimiz. Halihazırda içeride yapmakta olduğumuz, yurt dışından temin etmekte olduğumuz ne kadar parça varsa biz buraya taşıyoruz. Bunun sonucunda da şirketlerin çok daha uzmanlaştıklarını ve bizim halihazırda yaşamakta olduğumuz sorunlara çok daha net çözümler vermiş olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla kendi içimizde on aylık tecrübenin sonucunda görüyoruz ki sağlıklı bir adım atmışız, bunu daha da büyötmek istiyoruz.

Hatta belki bir adım sonrasını da düşünmek gerekirse, halihazırda, Adana'ya gelenler bilir, biz Mersin yolu üzerindeyiz. Yan Sanayi Merkezi olarak tanımladığımız iş makineleri fabrikası da Ceyhan yolu üzerinde. Yani Adana'nın doğusu ve batısında. Aramızda 20 km. fark var. Şu anda diyoruz ki, gelmek isteyen varsa, biz kendi fabrikamız içinde de yer verebiliriz veya kendi fabrikamızın içinde yeni küçük fabrikalar açmaya da son derece açığız. Yeter ki ortak çalışma prensipleri üzerine mutabık kalalım, dizaynımızı beraber yapalım, parça azaltma, işte dizayn sonrasında müşteri şikayetleri karşısında kısa sürede cevap verebilme vs. gibi konularda aynı prensipleri paylaşalım, aynı riski beraber taşıyalım.

2004 yılı içinde neler elde ettik, neler elde ediyoruz diye baktığımızda, yaklaşık 14.000 adam saatlik iş gücü kazancı sağladık. Biz içeride yaptığımız, çok fazla uzman olmadığımız konuları, daha uzman yan sanayiden alarak, 30.700 Euro maliyet kazancı sağladık. Daha bu hemen hemen altıncı ay sonu rakamları aslında. Tek tek temin edilen 42.500 adet parça 1800 parçaya düşürüldü, yine reel rakam olarak. Günlük sevkiyat sonucu ambarda stok oranı kazancı sağlandı.

Adana Yan Sanayi Merkezi'yle biz 'just in time' üretim prensibi üzerinde çalışıyoruz. O gün üretilecek olan araçların komponentleri geliyor, onun haricinde hiçbir stok taşımıyoruz. Dolayısıyla planlamamızı da aslında ortak yapıyoruz AYM ile. Üretim kapasitemizde de %16'lık bir artış sağladık. Mevcut oranımızda çok daha rahat, çok daha fazla sayıda bitmiş ürün üretebiliyoruz.

Sene sonuna kadar daha neleri kazanmayı düşünüyoruz, 7200 adam saatlik daha kapasite artışı sağlayacağımızı düşünüyoruz. 33.500 Euro maliyet düşüşü daha. 15.500 parçanın 310 adet parçaya düşürüleceğini ve ekstradan %9'luk bir kapasite artışına gidileceğini düşünüyoruz.

İşin sonunda da biraz önce çıkardıklarımızın toplamları çıkıyor. Mevcutta ayda 90 araç üretebilirken, sadece AYM'nin katkısıyla beraber 115 araçlık sürecine ulaştık. 60 otobüsten 75 otobüse çıktık, toplamda otobüs minibüs segmentinde de 150'den 190 araca çıktık. Bu da yaklaşık %25'lik bir kapasite artışına ulaştığımızı gösteriyor.

Benim sunumum bununla sınırlı, aklınıza takılan, sormak istediğiniz her türlü soruya da elimden geldiğince cevap veririm.

Soru:

Bu süreçte özellikle motivasyonda nerden nereye geldiniz?

Timuçin Bayraktar:

Normal koşullarda biz kendi devrettiğimiz işleri devre dışı bırakmış sürecimiz var. Bu sürecin içinde de bizim daha önce yaptığımız her şeyi A'dan Z'ye gidiyoruz, önce öğretiyoruz. Beraber üretiyoruz. Geldiğinde herhangi bir hata çıktığı zaman bunu gözden geçiriyoruz. Bu hataları bildiriyoruz. Bir ilk numune onayı yapıyoruz. Numune onaylandıktan sonra, seri üretime oradan almaya başlıyoruz.

Dolayısıyla kendi açımızdan baktığımızda, kalitede hiçbir düşüşe izin vermeyen bir sistemimiz var. Ama onun da üstüne giderek baktığımızda, yine kalite seviyesinde artışı da görüyoruz. Daha önce giriş muayeneleri reddedilen ürünlerin pek çoğunun artık reddedilmeden doğrudan üretime geldiğini görüyoruz. Giriş muayenesi yapılan malzeme sayısını azaltıp, bunların hepsini doğrudan banda alacak şekilde yaklaşık %25-%30'luk bir gelişme sağladık sadece AYM'den gelen parçalarla.

Soru:

İki sorum olacak. Birincisi, siz riskinizi kendi kapasitenizi arttırmak amacıyla yan sanayiye mi bakıyorsunuz yoksa yan sanayi de bu işten memnun mu? İkincisi, kendi 'core expert'inizi nasıl tanımlıyorsunuz? Neler dışarıda, içeride kalıyor?

Timuçin Bayraktar:

Birinci soru, yan sanayi bundan memnun mu. Aslında çok detaylı bir maliyet analizi yapıyoruz biz. Kendi içimizde ne üretiyoruz, dışarıda ne üretilebilir, ne kadar kâr olacak vs. Hepsini göz önünde bulundurup duruyoruz ve ona göre bir parçanın devri sırasında zaten yan sanayinin de kabul etmesi gerekiyor. Aksi takdirde, kendisi uygun görmediği takdirde o parçayı almıyor veya en azından fiyat görüşmeleri tekrar tekrar sıfırdan başlıyor. Ama genel anlamda baktığımızda, yan sanayi, özellikle uzmanı olduğu konuya bundan çok daha kısa sürede yararlanıyor ve kendi maliyetini çok daha çabuk aşağıya çekebiliyor ve kârını çok kısa sürede arttırabiliyor. Çünkü ürün fiyatlaması malum yan sanayi ilişkilerinde bir eskelyon üzerinden anlaşılıp o şekilde götürüyoruz.

Kendi core competency'miz nedir dersanız, biz ürünün bütünü dizayn etmekte ve bütünü üretmekte başarılıyız. Ama spesifik olarak bir plastik üretiminde hiçbir zaman için bir plastik malzeme üreticisi kadar başarılı değiliz veya işte motor üreticisi olarak motor üretmediğimiz için motor üreticisi kadar başarılı olamayacağımızı da düşünüyoruz. Bizim rekabet avantajımız, çok kısa sürede ürünlerimizde değişiklik yapabiliyoruz, kendi ürün dizaynımızı modüler üretime uygun hale getirebiliyoruz.

Dolayısıyla ürün değişikliklerinde çok büyük stoklara vesairelere yer vermeyecek şekilde ürün hattımızı geliştirebiliyoruz. Müşteriden gelecek olan gerek şikayetlere gerek taleplere karşı çok duyarlıyız ve kendi yan sanayimizi bu şekilde organize edip yönlendirebildiğimizi düşünüyoruz. Kendi avantajımızı da orada görüyoruz. Çünkü otobüs olarak baktığımızda bizim hedeflediğimiz pazar Avrupa pazarı, yaklaşık yılda 25.000 araçlık bir pazar. Yani 25.000 tane otobüs üzerine odaklanmış 52 tane firma var Avrupa'da üretim yapan. Bu 52 firmanın hepsinin kullandığı alt yapı üç aşağı beş yukarı birbirine benziyor veya

komponentler olarak baktığımızda, %60 aynı komponentleri kullanıyoruz. Dolayısıyla bizim burada yaratabileceğimiz tek şey, biz çok daha kısa sürede değişikliklere ayak uydurabilecek bir yetkinlik geliştiriyoruz kendi içimizde. Dolayısıyla rekabet avantajımız oluyor.

Soru:

Timuçin Bey, belki biraz daha endüstriyel açı, sizin dalmızdan ayrı olabilir de. Japon modelini örnek alıyoruz dediniz, onu kendimize uyarladık dediniz, bu sizin otomotive hatta otobüse özel bir şey mi? Yoksa ben Japon firmaları tanıyorum, başka alanlarda çalışıyorlar, her şeyi kendileri yapıyorlar, yıllık 30 milyar dolar cirosu var ve en küçük şeyi bile kendisi yapıyor. Kârını mı arttırıyor bilmiyorum ne amaçla yapıyor. Belki teknolojisini de kendisi geliştiriyor. Bir karşı örnek olarak aklıma geldi de, onu merak ettim, onu sormak istedim size, Japonları iyi tanıdığımız için.

Timuçin Bayraktar:

Evet, şimdi normalde bu modüler üretim yaklaşımları olarak baktığımızda, Almanlarla Japonların farklılıkları var. Japon modüler üretim yaklaşımından biz kendimize göre örnek seçiyoruz ve diyoruz ki, tasarımından montajına kadar aslında bir kişinin sorumluluğu üzerine yürümeli. Baktığımızda bu Japonların “keretsu” mantığı içinde, Toyota’nın kendi içindeki 20-25 tane yan sanayi ile ortaklığı, organik ilişkileri var ve Toyota hisseleri var ellerinde. Ama kendi ürettiği ürünlerinin tasarımından, üretiminden, Toyota’ya temininden Densu kendisi sorumludur. Bazı noktalarda bazı Japon üreticileri bunun montajına kadar da verebiliyor. Yani Toyota’nın dışında da farklı şirketlerin çalışanlarının ortalıkta dolaşması gibi. Ama otobüs sektörüne baktığımızda doğrudan modüler üretime geçenler var. Volkswagen’in ticari araçları da aynı şekilde Brezilya’daki üretim tesislerinde doğrudan bu uygulama var. Başka soru yok herhalde. Çok çok teşekkür ediyorum.