

## Milli otomobil ile kalkınma: Malezya deneyiminden çıkartılacak dersler

2022-10-07 04:06:23

*Gelişmiş ülkelerin kalkınma hikâyelerinde otomotiv endüstrisinin önemli bir yeri vardır. Ford'a referans vermeyen bir Amerikan, Volkswagen'e değinmeyen bir Alman, Toyota'sız bir Japon ekonomi tarihi yazmak mümkün değildir.*

*Otomotiv endüstrisinin kalkınma üzerindeki en önemli etkisi kuşkusuz taşımacılık hizmetleri aracılığıyla. Özellikle seri üretimin başlamasıyla yollardaki araç sayısı artmış, üreticiler ürettikleri malları kolaylıkla pazara götürebilmişlerdir. Pazar için üretimin genişlemesi ile üretim ölçekleri büyümüş, rekabet artmış ve bunlara bağlı olarak refah artmıştır. İnsanlar zenginleştikçe bu defa bir tüketim aracı olarak otomobil talep etmeye başlamışlardır ki bu da özellikle otomobil üretiminin daha fazla artmasına neden olmuştur.*

*Otomotiv endüstrisinin ekonomik kalkınma ile ilişkilendirilmesinin bir diğer sebebi de endüstrinin kendisiyle bağlantılı (çelik, cam, tekstil, bilgisayar çipleri, lastik vs.) birçok sektör için ilave talep yaratıyor olmasıdır. Bugün dünya petrol ve kauçuk üretiminin yaklaşık yarısı, cam üretimin yüzde 25'i, çelik üretiminin yüzde 15'i otomotiv endüstrisi tarafından kullanılmaktadır.<sup>[i]</sup> Otomobil endüstrisinde yaratılan her yeni istihdam imkânı ekonomide dolaylı etkilerle yaklaşık 5 kişilik istihdam yaratmaktadır.<sup>[ii]</sup>*

*Otomotiv endüstrisinin bu özellikleri nedeniyle, gelişmekte olan birçok ülke kendi otomotiv endüstrisini geliştirmek amacıyla çeşitli politikalar izlemektedirler. Çoğu gelişmekte olan ülkenin yaptığı, basitçe mevcut dünya markalarının kendi ülkelerinde bir üretim tesisi kurup burada üretim yapmalarını sağlamaktır. Bunlardan bazıları sektörün daha fazla katma değer yaratmasını sağlamak amacıyla üretici firmalara bazı ilave teşvikler vermektedirler. Ülke içindeki katma değeri arttırma politikalarının uç noktasını ise yeni bir "Milli" otomobil markası yaratıp otomotiv sektörünün global oyuncularından biri haline gelme çabasıdır.*

*"Milli" otomobil markası oluşturmak mevcut ekonomik konjonktürde<sup>[iii]</sup> uygulanabilecek en zorlu politikadır. Bu alanda başarılı olmuş son ülke 1970'li yıllarda başlattığı "Devlet Yönetiminde Kalkınma" modeli çerçevesinde Hyundai, Kia gibi global oyuncuları çıkartmayı başaran Güney Kore'dir. Kore'den sonra "milli otomobil" üretmeye soyunan ülkelerin çoğu Kore'ye benzer politikalar izlemelerine rağmen başarılı olamamışlardır. Buna rağmen halen bazı ülkeler çok yüksek maliyetler ödeyerek "milli" bir otomobil üretmeye çalışmaktadırlar.*

*Bu çalışma, "milli otomobil" üretme çabalarının en bilinenlerinden biri olan Malezya deneyimi ile ilişkilidir. Malezya 1980'li yıllarda -özellikle Kore deneyimini örnek alarak- bir milli otomobil projesi başlatmıştır. Çalışmada, Malezya'da "milli" otomobil üretmek için izlenen politikalar, bunların maliyetleri ve sonuçları ana hatlarıyla incelenmiştir. Görüleceği gibi "milli" otomobillerini desteklemek için Malezyalılar büyük bir bedel ödemişler ancak sonuçlar hiç de beklendikleri gibi olmamıştır.*

*Malezya'nın neden başarısız olduğu çok daha detaylı, başka bir çalışmanın konusudur. Bu çalışmanın hedefi, günümüzde Malezya ile benzeri heveslerle "milli" otomobil üretme işine soyunan ülkelerin vatandaşlarının ve politika yapıcılarının dikkatini giriştikleri çabanın muhtemel sonuçlarına çekmektir.*

## Malezya otomotiv endüstrisinin gelişimi

### İlk adımlar[iv]

Malezya otomotiv endüstrisinin başlangıcı 1926 yılında Singapur'da[v] Ford tarafından kurulan Ford Malaya şirketine kadar gider. Bölgede Ford markalı araçları satmak amacıyla kurulmuş olan şirket 1930'dan itibaren Ford otomobillerinin yurt dışından parçalarını getirip montajına başladı. Artan talebe paralel olarak şirket 1941 yılında daha büyük bir montaj fabrikası kurdu. Japon işgali esnasında Japonlar için Nissan marka kamyonlar üretti. Savaşın bitmesinden sonra bölgedeki tek üretici olarak komşu ülkelere de ihracat yapmaya başlayan fabrika 1950'lerden itibaren daha küçük Avrupa arabalarına olan talep kaymasıyla beraber önemini yitirdi.[vi]

1960'lı yıllarda Malezya hükümeti endüstrileşme konusunda daha aktif olmaya başladı. 1964 yılında otomotivde ithal ikameci politikalar izleyeceğini ilan etti. Ülke içinde otomobil montaj sanayiini ve yerli otomobil parçaları üretimini teşvik etmek amacıyla ithal otomobillere yüksek vergiler getirildi.[vii]

Otomotivdeki ithal ikameci politikaların cezbediği ilk şirket İsveçli Volvo oldu. Volvo'nun sahip olduğu Swedish Motor Assemblies Shah Alamda ilk montaj fabrikasını kurdu. Bu fabrikada 1968 yılında üretilmeye başlanan Volvo 144 Malezya'da üretilen ilk montaj otomobildi. Volvo'yu diğer otomobil fabrikaları takip etti. 1980 yılına gelindiğinde Malezya'da otomobil ve ticari araç üreten 11 montaj fabrikası vardı. Fiat, Mitsubishi, Volvo, Honda, Peugeot, Mercedes Benz, Toyota, Daihatsu, Ford, Chrysler, Land Rover, Citroën gibi batılı markalar Malezyalı ortaklarla ortaklık veya teknik bağlantılar kurarak montaj yapmaktaydı.

Ancak hükümet politikanın sonuçlarından memnun değildi. Montaj araçlarda yerlilik oranı yüzde 10'dan azdı ve lastik, akü, boya ve filtrelerle sınırlı idi -bunlar aracın değerinin yüzde 5'inden azını oluşturuyordu. Bunun üzerine hükümet yerlilik oranını arttırmak üzere bazı teşvik programları yürürlüğe koydu. Buna göre, hedef 1982 yılında yerlilik oranının yüzde 35 seviyesine yükseltilmesiydi. Ancak, 1980'de yerlilik oranı sadece yüzde 20'ye çıkartılabildi. Yerel pazarın boyutunun çok küçük olması otomobil şirketlerinin yerli parça üretimine yatırım yapmasını engelliyordu.[viii]

### Malezya'nın milli otomobilleri: Proton ve Perodua

Milli otomobil projesinin temeli Malezya'nın bağımsız bir sanayi ülkesi yaratma hedefi ile birlikte düşünülmelidir. 1980'lere kadar ülke sanayi sahip olunan hammaddelerin, yiyeceklerin işlenmesine ve yurt dışından ithal edilen parçaların montajına dayanmaktaydı. Ancak, Malezya yabancı çok uluslu şirketlerle işbirliğine dayalı, dışa açık bir ekonomi izleyen Singapur'un değil, ithal ikameci politikalara dayalı olarak kalkınan Japonya/Kore modelini izlemek istiyordu. Milli otomobil projesi temelleri 1960'larda atılan Milli Ağır Sanayi Projesi (HICOM)'nin bir parçasıydı. Projenin mimarı olan başbakan Mahatir Muhammed için bu proje hem Malezya'nın modern ve bağımsız bir sanayi ülkesi olma hem de özellikle ekonomik gücü büyük ölçüde elinde tutan Çinli nüfus karşı Müslüman Malaylar (bumiputra policy) için bir gurur projesiydi (Fleming & Søborg, 2017, s. 81).

İlk otomobil fabrikası Proton 1984 yılında Shah Alam HICOM endüstri bölgesinde kuruldu. Şirketin yüzde 70'i bir Malezya kamu firmasına, yüzde % 30'u Japon Mitsubishi şirketine aitti. 1985 yılında banttan inen ilk Proton Saga Saloon 1.3L Mitsubishi kaportası ve motoruna

sahip, diğer “milli olmayan” yerli montaj emsallerinden % 20-30 daha ucuz bir ortadirek aile otomobiliydi.

Birincisinden 10 yıl sonra, 1991 yılında ikinci milli otomobil projesi Perodua ilan edildi. Japon Daihatsu (Toyota) şirketi (yüzde 32) ile Malezya'nın kamu şirketlerinin (yüzde 68) ortak olarak kurdukları yeni ortaklık Proton modelleri ile rekabet etmeyecek, alt orta sınıfa hitap edecek küçük otomobiller üretecekti. Perodua'nın ürettiği 1000cc'den küçük motora sahip ve Proton Saga'dan çok daha ucuz olan ilk otomobil (Kanchil) üretim bandından indi. Zaman içinde Proton'a göre daha başarılı bir performans sergileyen Perodua'da ortaklık yapısı 2001 yılında Japon ortak lehine (yüzde 51) değişti. (Wad & Govindaraju, 2011, s. 158; Athukorala, 2014)

## Korumacılık tedbirleri ve yerli markaların teşviki

Malezya hükümeti yerli otomotiv endüstrisini geliştirmeye karar verdiği andan itibaren çeşitli tedbirlerle korumaya başladı. Öncelikli hedef yurt içinde montaj yapan üreticilerin kullandıkları yerli yedek parça oranını arttırmaktı. Bu maksatla yurtiçinde üretim yapan şirketlere ithalat ve satış vergilerinde ithal araçlara göre avantaj sağlandı. Buna rağmen yerlilik oranında beklenen artış olmayınca 1979 yılında bazı parçaların ithalatına yasaklamalar getirilerek yurtiçindeki üreticiler yerli parça kullanmaya zorlandı (Fleming & Søborg, 2017, s. 83; Athukorala, 2014, s. 4).

Vergiler, milli otomobiller üretilmeye başladıktan sonra bu otomobillere avantaj sağlayacak şekilde düzenlendi. En yüksek gümrük vergileri Proton'un bulunduğu sınıfa uygulanıyordu. Milli otomobillere verilen vergi avantajları gümrük vergileri ile sınırlı değildi. Proton ve Perodua'nın satış vergileri 2003 yılına kadar diğer otomobillere göre % 50 daha düşüktü. Proton'un ortağı Mitsubishi'ye Proton üretiminde kullanılmak üzere Japonya'dan getirdiği motor ve diğer yedek parçaları Malezya'ya gümrüksüz olarak sokma hakkı (terkin) tanındı (Fleming & Søborg, 2017, s. 84-85; Athukorala, 2014, s. 6).

Malezya'nın da taraf olduğu, ASEAN Serbest Ticaret Anlaşması'nın yürürlüğe girmesiyle birlikte Malezya hükümeti bazı korumacı politikalarını sınırlamak zorunda kaldı. Bu anlaşma 2003 yılına kadar ASEAN ülkeleri arasında tarife ve tarife dışı engellerin kaldırılmasını hedefliyordu. [ix](#) Tayland, Endonezya ve Filipinler 2003 yılına gelindiğinde gümrüklerini hedeflenen düzeye (yüzde 0-5 arası) çekmişlerdi. Ancak Malezya “milli” otomobil endüstrisinin artan rekabete dayanamayacağından korkuyordu. Bu nedenle tarife indirimlerini 2005'e ve yerel içerik ve terkin politikasını 2004'e erteleyerek ulusal otomotiv endüstrisini korumaya devam etti (Fleming & Søborg, 2017, s. 84) .

Malezya'nın milli otomobil endüstrisine sağladığı koruma hiç sona ermedi. Serbest ticaret anlaşmaları gümrük vergilerindeki düşüşü zorlayınca, gümrük vergilerinin yerini satış vergileri aldı. 2015 yılında otomobiller üzerinde yüzde 75 ila 105 arasında satış vergisi vardı ve yerli üreticiler kullandıkları yerli parça oranına göre bu vergiyi geri alabiliyorlardı (Fleming & Søborg, 2017, s. 84).

Hükümet vergiler yanında finansal desteklerle de milli otomobil endüstrisinin gelişimine katkıda bulundu. Otomobil Geliştirme Fonu (Automotive Development Fund) kurarak zayıf işletmelerin birleştirilmesi için faizsiz krediler verdi. Bu fonlar Proton'un bayi örgütlenmesinin güçlendirilmesinde kullanıldı. Endüstriyel Gelişme Fonu (Industrial Adjustment Fund) aracılığıyla yerli parça üretimini geliştirme, üretim ölçeğini büyütme ve yerli (Bunapera) tedarikçilerin endüstriyel aktiviteye dâhil edilmesi ile ilişkili ucuz krediler verildi. Ayrıca

yüksek teknolojikli yerli yedek parça üretenele ekstra teşvikler sağlanmaktaydı (Fleming & Søbörg, 2017, s. 84). 2008 yılındaki finansal krizinin milli otomobil işletmelerine etkisini azaltmak amacıyla hurdaya çıkartılan Proton ve Perodualar için hurda desteği verildi (Wad & Govindaraju, 2011, s. 165). Devlet memurlarına milli otomobillerden almaları durumunda düşük faizli kredi sağlandı (Athukorala, 2014, s. 6).

Ekonomik teşvikler yanında siyasal güç milli otomobiller üzerindeki rekabet baskısını azaltmak için -formel ve enformel yöntemlerle- kullanıldı. Örneğin, diğer otomobil imalatçıları Proton ile doğrudan rekabet etmeyecek modeller üretmeye zorladı (Athukorala, 2014, s. 6)

## Stratejik hedefler ve stratejik ortaklıklar

Malezya hükümetinin milli otomobil endüstrisi geliştirme projesinde yabancı otomobil üreticileri ile yapılan stratejik ortaklıklar önemli bir yer tutmaktaydı. Yabancı ortaklardan özellikle teknoloji geliştirme, dış pazarlara açılma alanındaki tecrübeleri ile katkı yapmaları beklenmekteydi. Bu bağlamda ilk teklif Daihatsu'ya gitti. Uzun görüşmelerden sonra Daihatsu sadece bir kaporta fabrikası kurma ve teknik yardım teklif etti. Malezyalılar bundan fazlasını bekliyorlardı. Daha sonra Mitsubishi ile 1982 yılında bir ortaklık kurulması yönünde anlaşmaya varıldı. Şirket sermayesinin % 70'nin otomobil üretimi yapan bir kamu şirketi olan HICOM, yüzde 30'unu Japon otomobil üreticisi Mitsubishi Corp. sağlayacaktı (Fleming & Søbörg, 2017, s. 85; Athukorala, 2014, s. 6).

Ortaklığın kurulmasını takip eden yıllarda Güneydoğu Asya'da yaşanan ekonomik kriz ve Malezya parasının aşırı değer kaybı, Japonya'dan gelen yedek parçalara bağlı olarak üretim yapan Proton'un hem maliyetlerini yükseltti hem de şirketi -Yen cinsinden borçları nedeniyle- finansal açıdan zor duruma soktu. Bu nedenle 1988 yılında Malezya hükümeti ihracatı arttırma ve kapasiteyi genişletme sözü karşılığında yönetimi Mitsubishi'ye devretti. Ancak, takip eden yıllarda Proton bir türlü ihracat başarısı yakalayamadı. Proton tarafından üretilen otomobilleri dünya piyasasında pazarlamaya çalışmak, Mitsubishi Corp.'un küresel kar maksimizasyonu hedefleri ile örtüşmemekteydi. Mitsubishi yeni teknolojilerini Proton otomobillerinde kullanmakta gönülsüz davranıyordu. Yeterli kalite standartlarını tutturamayan Proton özellikle dış pazarlarda bir başarı elde edemiyordu. Diğer taraftan, Mitsubishi'nin Malezya'da üretilen parçaları kalitesiz oldukları gerekçesiyle kullanmakta gönülsüz davranması nedeniyle, yerli parça kullanım oranında arzulan artış bir türlü gerçekleşmiyordu. Bu nedenle Proton-HICOM ile Mitsubishi Motor Corporation arasında şiddetli çatışmalar yaşanmaktaydı. (Athukorala, 2014, s. 6-7; Fleming & Søbörg, 2017, s. 85)

1994 yılında ikinci milli otomobil projesi olan Perodua başlatılmıştı. Perodua'nın ana ortağı Japon otomobil üreticisi Daihatsu idi ve Perodua ekibi başından beri Daihatsu tarafından oluşturuldu. Japonlar için teknoloji, Malezyalılar ise yerel satış tarafı ile ilgilendiler. [x] En büyük Japon otomobil üreticilerinden biri olan Toyota'ya bağlı bir şirket olan Daihatsu küçük otomobiller alanında uzmanlaşmıştı. Perodua da Proton ile rekabet etmemek amacıyla daha küçük ölçekli otomobiller üretmek üzere kurulmuştu. Kuruluşundan kısa bir süre sonra Perodua satışları Proton'u yakaladı ve geçti. Bu başarılı işbirliği sonucunda Daihatsu zaman içinde şirketteki kontrol ettiği hisse miktarını arttırdı.

Proton-HICOM yeni rakiple başa çıkabilmek amacıyla hemen bir yabancı ortak arayışına başladı ve hükümetin yardımıyla 1996 yılında İngilizlerin Lotus Group'un yüzde 80 hissesini satın aldı (Bu pay 2003'te % 100'e yükseldi). Proton yeni modeller geliştirebilmek için teknolojiye sahip olma gereğini hissetmişti ve Lotus teknolojisi ile kendi motorunu

üretebilecekti. Ancak bu satın almanın Proton'a sağlayacağı potansiyel katkı çok tartışıldı. Çünkü geniş kitlelere hitap eden ürünler yapan Proton'un aksine, Lotus bir spor otomobil üreticisiydi ve zarar eden bir şirketti. Ancak bu ortaklık sonucunda, ne Lotus İngiltere'de başarılı bir performans sergileyebildi ne de Lotus'u satın almak Proton'un teknolojik gelişmesine katkı yapabildi. [\[xi\]](#)

1995 yılında Proton Başbakan Mahatir'in yakın arkadaşı Yahaya Amad'a ait DRB'ye satıldı ve şirketin adı DRB-HICOM olarak değişti. Amad otomotive sektöründe tecrübeli bir girişimciydi. Yeni yönetimden kapasitesi büyütmesi ve üretimi rasyonalize etmesi bekleniyordu. Ancak özelleştirme Protonun sorunlarına çözüm olamadı. Amad'ın 1997 yılındaki ölümü ve 1998 yılında başlayan Asya krizi şirketi finansal olarak kötü duruma soktu. 2000 yılında DRB-HICOM, devletin petrol ve gaz şirketi Petronas tarafından alındı ve Proton yeniden bir devlet teşebbüsü haline geldi (Tan, 2007, s. 166).

DRB-HICOM yönetiminde Proton hemen yabancı ortak arayışına başladı. Çünkü şirket uluslararası alanda diğer otomobil üreticileri ile rekabet edemiyordu. İhracat yapamadığı için ölçeğini büyütemiyor ve kar edemiyordu. Ayrıca taraf olunan serbest ticaret anlaşmaları uyarınca koruma tedbirleri azaldıkça içeride de rekabet gücünü yitiriyor ve ithal markalara karşı pazar kaybediyordu.

Yabancı ortak bulunması gerekiyordu ama bu yöndeki çabalar pek ümit verici değildi. Zaman içinde Volkswagen, Peugeot-Citroen, General Motors, Honda gibi dünyanın önde gelen otomobil üreticileri ile stratejik ortaklık çabaları çok başarılı olmadı. Bunun en önemli sebeplerden biri Malezya hükümetinin Protonda yabancıların çoğunluk hisselerini ele geçirmesini istememesiydi (Hâlbuki diğer milli otomobil olan Perodua'da çoğunluk hisseleri Daihatsu/Toyota'ya geçmişti) (Fleming & Søborg, 2017, s. 87).

Proton'da kontrol 2012 yılında yeniden Malezyalı işadamı Syed Mokhtar'ın sahibi olduğu DRB-HICOM'a geçti. Proton özelleştirilmesine rağmen hala iç piyasadaki pazar payını kaybediyor ve hükümetin sağladığı tüm avantajlara rağmen zarar ediyordu. Hatta hükümet 2016 yılında şirketin tedarikçilerine borçlarını ödeyebilmesi için DRB-HICOM'a 347 milyon dolar borç vermişti. Şirketin finansal durumunun düzelmesinin ve uzun dönemde piyasada kalabilmesinin tek yolu yabancı bir ortak bulmasıydı. Çinli Geely ve Fransız PSA (Citroen-Peugot) grupları ile yapılan uzun görüşmeler sonucunda Proton'un yüzde 49.9'luk hissesi 2017 yılında Geely şirketine satıldı. Ayrıca, DRB-HICOM Lotus'tan çekilirken Geely Lotus'un yüzde 51'lik hissesine sahip oldu. [\[xii\]](#)

## Milli otomobil politikasının sonuçları

Malezya hükümetinin cömert destekleri ve korumacı politikaları milli otomobiller Proton ve Perodua'ya iç piyasada rakiplerine karşı önemli bir avantaj sağladı. 2000'li yılların başında yerli otomobillerin Malezya binek otomobil piyasasındaki payı yüzde 80'in üzerindeydi. Proton tek başına iç pazarın yarısından fazlasına hitap etmekteydi. Genç milli rakibi Perodua ise yüzde 28 ile onu takip ediyordu. Geri kalan yüzde 19'luk pazar da başta Japon markaları olmak üzere diğer otomobil üreticileri tarafından paylaşılmaktaydı (Grafik 1).

Yerli otomobillerin başlangıçtaki yüksek pazar payları onların ticari başarılarının değil, hükümetin izlediği korumacı politikalarının sonucu suni olarak yaratılmış fiyat avantajlarının (ve diğer avantajların) sonucuydu. Gümrük duvarları ve milli otomobiller için sağlanan devlet destekli düşük faizli krediler sayesinde 1990'ların sonunda milli otomobiller rakiplerinden yüzde 20 daha düşük fiyata satılabilmekteydiler (Athukorala & Kohpaiboon, Tarihsiz, s. 18).

Ancak 2000'li yıllarda, özellikle Malezya'nın taraf olduğu serbest ticaret anlaşmalarının Malezya hükümetini uyguladığı korumacılık tedbirlerini yumuşatmaya zorlaması nedeniyle, milli otomobiller iç piyasada hızla pazar güçlerini kaybettiler. 2001 yılında yaklaşık yüzde 20 olan yabancı otomobillerin iç pazardaki payı hızla önce 30'lara sonra 40'lara çıktı. 2014 yılına geldiğinde yabancı otomobillerin payı yerli-milli otomobillerin payını geçmişti. En büyük kayıp Proton'da yaşandı. Daihatsu ile başarılı bir işbirliği yapan Perodua kuruluşundan itibaren hızla gelişerek iç pazardan yaklaşık yüzde 30'luk bir pay almayı başardı ve bu payını 2000'li yıllarda korumayı başardı. Proton ise iç pazardaki yerini koruyamadı. 2001 yılında yüzde 51'lik bir pazar payı ile Malezya pazarında en fazla satan otomobil unvanına sahip olan Proton, 2000'li yıllarda hızla geriledi. 2016 yılında yüzde 14'lük pazar payı ile üçüncü sıradaydı. İkinci sıraya ise Japon Honda yerleşmişti. [\[xiii\]](#)

Kaynak: Paulatan.org

(<https://paultan.org/2016/01/19/foreign-brands-again-outsell-proton-perodua-in-2015/2015-mkt-share-perodua/>)

Malezyalı siyasetçilerin milli otomobilleri geliştirmek maksadıyla uyguladığı korumacı politikalar belki Malezya halkının gururunu okşadı, Malezyalı siyasetçilere oy getirdi ama Malezya halkına maliyeti de çok yüksek oldu.

Korumacı ortamın yarattığı en önemli maliyetlerden biri "kalite" sorunuuydu. Malezyalı tüketiciler fiyat avantajı nedeniyle milli otomobilleri tercih etseler de bu otomobillerin kalitesinden hep şikâyetçi oldular. Malezya otomobillerinin kalitesi yabancı muadillerine göre her zaman daha düşük oldu. Malezya'da üretilen otomobillerin kalitesine ilişkin bir çalışma 2003 yılında Malezya'da üretilen her yabancı otomobile tüketicilerden 136 şikâyet geldiğini göstermekteydi. Bu sayı milli otomobiller için iki kattan daha fazlaydı (282). 2000'li yıllardan itibaren Malezya otomobil piyasasında artan rekabet Malezya'da üretilen bütün otomobillerin (milli ya da yabancı markalar) kalitesinde bir gelişmeye yol açtı. Malezya'da üretilen otomobillere ilişkin tüketici şikâyetleri gözle görülür biçimde azaldı. Hatta milli otomobillerdeki azalma yabancı otomobillere göre fazlaydı. Buna rağmen, 2016 yılında milli otomobillere ilişkin şikâyet sayısı (83) hala yabancı markalardan (53) daha fazlaydı. [\[xiv\]](#) Yine, 2010 yılında Malezya'daki otomobil sahipleri arasında yapılan bir tüketici memnuniyeti araştırmada 14 otomobil markası içinde Proton 13, Perodua 14. sırada yer alıyordu (Athukorala & Kohpaiboon, Tarihsiz, s. 19).

İkinci olarak, Malezyalı tüketiciler bu politikayı desteklemek için yüksek bir maddi bedel ödediler. Otomobil sahibi olmak isteyen Malezyalılar için iki alternatif vardı: Yerli veya yabancı (ithal ya da Malezya'da monte edilmiş) bir otomobil satın almak. Uygulanan korumacı politikalar nedeniyle yabancı (ithal ya da Malezya'da üretilen) yabancı otomobillerin fiyatı yerli otomobillerden en az % 50, aynı otomobillerin ABD'deki fiyatına göre iki kat daha pahalıydı (Tong & Lim, 2013). Bu durum yabancı otomobil talebini önemli ölçüde caydırırsa da hala birçok Malezyalı yabancı otomobilleri tercih etmekteydi. Sadece 2013 yılında yerli otomobil almayı tercih etmeyen tüketiciler satın aldıkları yabancı otomobillere 9 milyar riggint (2.1 milyar ABD doları) ödeyerek milli otomobil politikasına dolaylı olarak destek oldular. [\[xv\]](#)

Milli otomobil politikasına en büyük destek ise fiyatı daha ucuz olan yerli otomobilleri almayı tercih eden tüketicilerden geldi. Yerli otomobillerin fiyatları yabancılardan ucuz olsa da, rekabetçi bir piyasadaki satış fiyatının yaklaşık 15 bin riggint (yaklaşık 3500 ABD doları) üzerindeydi. [\[xvi\]](#) 1985-2003 yılları arasında 3,5 milyon Proton satıldığı düşünülürse, sadece Proton alıcıları milli otomobil politikasının sürdürülebilmesi için 52,5 milyar riggint (12,3

milyar ABD doları) destek sağlamışlardı. [xvii]

Bunlar dışında Malezyalı vergi mükellefleri hükümetin milli otomobil şirketleri için sağladığı her türlü finansal desteğe ödedikleri vergiler aracılığı ile katkıda bulundular. Örneğin, hükümet Proton'a Ar-Ge harcamaları için her yıl yaklaşık 200 milyon riggint (47 milyon ABD doları) vermekteydi. [xviii]

Aslında bu maliyetler her ithal ikameci politikalar için beklenen sonuçlardı. Ancak uzun vadede sağlanacak refah artışı ile vatandaşların katlandıkları maliyetlerin fazlasıyla geri döneceği beklenmekteydi. Otomobil piyasası için bu geri dönüş artan otomobil üretimi ve ihracatı olarak kendini gösterecekti. Ancak, Malezya bu hedefe ulaşmada başarısız oldu.

Malezya'nın otomotiv politikasının başarısızlığını göstermek için Malezya otomotiv endüstrisinin performansı aynı coğrafi bölgede yer alan (Malezya'nın komşusu) ancak otomotiv endüstrisinde Malezya'dan çok farklı bir politika izleyen Tayland ile karşılaştırmak yerinde olacaktır.

1960'lardan 1980'lerin sonuna kadar Tayland da Malezya gibi ithal ikameci politikalar izledi. Bazı farklar olsa da Malezya'da olduğu gibi temel hedef yerli içeriğin arttırılması, temel politika aracı gümrük tarifeleriydi. Ancak Malezya "milli otomobil" politikasıyla 1980'lerden itibaren korumacılığı arttırırken, Tayland "milli otomobil" sevdasına hiç kapılmadı ve 1990'lardan itibaren daha piyasa yanlısı bir politika izlemeye başladı. Yabancı yatırımcılar üzerindeki kısıtlamaları ve yerel içerik kısıtlamalarını kaldırdı. İhracata yönelik sektörlerde yabancı sermayeye teşvikler verildi. Bölgesel ve ikili serbest ticaret anlaşmalarına giderek ithalat üzerindeki vergileri indirdi (Athukorala & Kohpaiboon, Tarihsiz).

Malezya hükümetinin milli otomobilleri kayıran politikaları nedeniyle milli otomobiller ile ekonominin kuralları ile rekabet etme imkânının olmadığını fark eden diğer otomobil üreticileri üretimlerini kısıtlar ya da sona erdirdiler. Milli otomobiller de iç piyasaya odaklandıkları için ölçeklerini yeterince büyütemediler ve maliyetlerini düşüremediler. Bu nedenle Malezya üretim alanında da başarılı bir performans sergileyemedi.

Tayland'ın otomotiv alanındaki kısıtlamaları kaldırması ve daha piyasa yanlısı politikalar izlemeye başlaması ise tam tersi etkiler yaptı. Birçok yabancı (özellikle Japon) otomotiv firması Tayland'da yeni yatırımlar yaptı veya mevcut firmalar kapasitelerini arttırdı. Sadece 1989- 2006 yılları arasında üretim kapasitesi dört kat arttı. Tayland "Güneydoğu Asya'nın Detroit'i" olarak anılmaya başlandı (Athukorala & Kohpaiboon, Tarihsiz). 2013 yılında otomotive endüstrisinde 550bin kişi çalışmakta ve otomotiv endüstrinin yarattığı değer gayrisafi yurtiçi hasılanın yüzde 12'sini oluşturmaktaydı. [xix]

Grafik 2. 2000'li yıllarda Malezya ve Tayland'ın motorlu kara taşıtı üretimini göstermektedir. 1990'larda Tayland ile Malezya'nın motorlu araçlar üretim sayılarında önemli bir fark yoktu. İki ülke arasındaki en önemli fark Malezya'nın üretiminin yolcu taşıyan araçlarda, Tayland'ın ise ticari araçlarda yoğunlaşmış olmasıydı. Binek otomobil üretiminde Tayland, Malezya'nın gerisindeydi. 2016 yılına gelindiğinde Tayland'ın motorlu araçlar üretimi Malezya'nın yaklaşık 4 katıydı (Grafik 2). Binek otomobil üretimi de 2010 yılından itibaren Malezya'yı geçti. 2016 yılında Tayland'ın binek otomobil üretimi Malezya'nın yaklaşık iki katıydı. [xx]

Kaynak: <http://www.oica.net/category/production-statistics/>

Malezya'da iç piyasanın rekabetten uzak, güvenli ortamı milli otomobillerin kalitelerini

yükseltmeleri ve/veya maliyetleri düşürmeleri için yeterli motivasyon yaratmıyordu. Bu yüzden, Malezya otomobilleri maliyetlerinin altında satılmalarına rağmen, dış piyasada başarı sağlayamadılar. İngiltere pazarında 1990'ların sonunda yıllık 10 bin araçlık bir satış ile düşük fiyatlı otomobiller sınıfında ufak bir başarı yakalamış olsalar da daha sonra aynı sınıftaki Japon ve Kore otomobillerinin kalitesine erişemedikleri için satışlar hızla geriledi. 2009 yılında Proton İngiltere'de yılda sadece 960 araç satabilmişti (Athukorala & Kohpaiboon, Tarihsiz, s. 18).

Başlangıçta Tayland'da ihracatın toplam satışlar içindeki payı yüzde 5'ten az iken 1990'lardan itibaren bu oran hızla artmaya başladı. Büyüyen ölçekler ve rekabetçi ortam Tayland'da üretilen otomobillerinin fiyatlarının ve kalitesinin uluslararası piyasalarda rakipleriyle rekabet edebilecek düzeylere erişmesi sonucunu doğurdu. 2000-2008 yılları arasında otomotiv ihracatında 5 kat artış gerçekleşti. 2015 yılında ihraç edilen otomobil sayısı yurt içinde satılardan fazlaydı. [\[xxi\]](#)

Veriler otomotiv ihracatında Malezya'nın Tayland'a göre çok daha kötü bir performans ortaya koyduğunu göstermektedir. 1990'lı yılların ortalarına kadar Malezya ile Tayland'ın motorlu kara taşıtları ihracatları arasında önemli bir fark yoktu. Hatta Malezya'nın ihracatı Tayland'dan daha fazlaydı. Ancak iki ülke arasındaki fark 1996'dan sonra Malezya aleyhine hızla açıldı. Günümüzde, Tayland'ın ihracatı motorlu kara taşıtları ihracatı Malezya'nın yaklaşık 50 katıdır (Grafik 3).

Kaynak: UNCOMTRADE, HS1992, 8702, 8703 ve 8704 kodlu ürünler.

Toparlamak gerekirse, Malezya'nın 1980'lerden itibaren izlediği milli otomobil politikası Malezyalı vergi mükelleflerinin ve otomobil tüketicilerinin üzerine ağır yükler getirdi ancak hedeflendiği gibi, Malezya otomotive hiçbir zaman Asya'nın yeni Japonya ya da Kore'si olamadı. Diğer taraftan, ithal ikameci politikalardan kısa zamanda vazgeçen ve Malezya'ya göre otomotive çok daha piyasa yanlısı politikalar izleyen Tayland otomotiv endüstrisi çok önemli bir başarı elde etti ve otomotiv, ülke ekonomisinin lokomotif sektörlerinden biri haline geldi.

## Malezya deneyiminin değerlendirilmesi ve potansiyel “milli otomobil” üreticilerine uyarılar

1981 yılında Malezya başbakanı olan Mahatir Muhammed ülkesinin hızla kalkınması amacıyla, özellikle Kore'nin “devlet önderliğinde kalkınma” modelini taklit eden, politikalar uyguladı. Bu çerçevede, hem kalkınmaya katkıda bulunacak hem de milli gururu okşayacak bir dizi mega proje başlattı. Bu projelerden biri de “milli otomobil” üretme projesiydi. 1984 yılında ilk milli otomobil Proton, bundan on yıl sonra da ikinci milli otomobil Perodua üretime başladı.

Milli otomobil endüstrisinin geliştirilmesi için devlet aktif olarak müdahalelerde bulundu. Müdahale araçlarının başında gümrük vergileri ve satış vergileri gelmekteydi. Bunun yanında sübvansiyonlar, doğrudan finansal yardımlar gibi diğer ekonomik müdahale araçları ve siyasal müdahaleler aktif biçimde kullanılarak milli otomobil endüstrisi korunup geliştirilmeye çalışıldı. Bu politikaların bedeli yıllarca Malezyalı vergi mükellefleri ve otomobil tüketicileri tarafından ödendi.

Aradan 30 yıl geçtikten sonra, bugünden bakıldığında Malezya'nın milli otomobil projesinin



başarılı olmadığı, Mahatir'in hayallerinin hayal olarak kaldığı görülmektedir. Milli otomobil firmaları hala düşük kapasiteyle çalışmakta, düşük kaliteli ve yüksek maliyetli ürünler üretmekte ve bu nedenle dünya pazarlarında yer alamamaktadır. Malezya otomotiv endüstrisinin üretim ve ihracat performansı onunla aynı grupta yer alan ancak milli otomobil politikası izlemeyen ülkelerin çok gerisinde kalmıştır. [xxii]

Bu başarısızlıkta korumacılık/devlet liderliğinde kalkınma politikalarının genel sorunları, Malezyalı politikacıların ve şirket yöneticilerinin yaptıkları hatalar ve otomotiv endüstrisinin değişen koşulları etkili olmuştur (Wad & Govindaraju, 2011). Ancak, çalışmada başarısızlığın nedenleri tartışılmamıştır. Çünkü çalışmanın hedefi Malezya'nın neden başarısız olduğu değil, "milli otomobil" üretmenin ekonomik kalkınmayı garanti etmediğine dikkat çekmektir.

Bu çalışmada her ne kadar sadece Malezya örneği ele alınmış olsa da Kore'den sonra başka ülkeler de (Endonezya, İran hatta Çin ve Hindistan da bunlara eklenebilir) "milli otomobil" politikası izlediler. Bunların hepsi Malezya'ya benzer politikalar uyguladılar ve benzer sorunlarla/sonuçlarla karşılaştılar. Bu olguları dikkate alarak, günümüzde "milli otomobil" üretme niyetinde olan ülkelerde yaşayan vergi mükelleflerinin ve politika yapımcılarının bu işe girişmeden önce birkaç noktayı dikkate almaları yararlı olacaktır:

- Kore, başarılı olması nedeniyle akademik camianın ve politika yapımcılarının çok fazla dikkatini çekiyor olsa da başarısız örneklerin sayısının başarılı olanlardan daha fazla olduğunun bilinmesi, "milli otomobil" üretmenin başarıyı garanti etmediğinin bilinmesi gerekir.
- "Milli otomobil" projesine girişen ülkeler benzer politikalar izlemektedirler. O yüzden, geçmiş tecrübelerin detaylı biçimde incelenmesi, ne gibi sorunlarla karşılaşılacağı ve bunların üstesinden nasıl gelinebileceği konusunda özellikle politika yapımcılarının hazırlıklı olmalarını sağlar.
- Kore'nin başarısı 1960 ve 1970'li yıllarda izlediği politikaların sonucudur. Ancak o zamandan bu yana hem dünyada, hem otomotiv endüstrisinde çok şey değişmiştir (globalleşme, artan rekabet, değişen teknolojiler). Bu nedenle Kore'nin derdine derman olan "ilaç" bugünkü ortamda işe yaramayabilir. O yüzden, "milli otomobil" üretmeyi hedefleyenlerin değişen dünya koşullarını da mutlaka dikkate almaları gerekir.

## Kaynakça

Athukorala, P. C. (2014). *Industrialisation through State-MNC Partnership: Lessons from the Malaysia's National Car Project*. *Malaysian Journal of Economic Studies*, 51(Special Issue), 113-126.

Athukorala, P. C., & Kohpaiboon, A. (Tarihsiz). *Thailand in global automobile networks*. International Trade Centre.

Fleming, D., & Søborg, H. (2017). *Proton – Malaysia's national car project : between success and failure?* A. Hansen, & K. Nielsen içinde, *Cars, Automobility and Development in Asia* (s. 80-100). Routledge.

Tan, J. (2007). *Privatization in Malaysia: Regulation, Rent-Seeking and Policy Failure*. Routledge.

Tong, T. J., & Lim, N.-C. (2013). *Proton: Its Rise, Fall, and Future Prospects*. *Asian Case Research Journal*, 16(2), 347-377.

Wad, P., & Govindaraju, C. (2011). *Automotive industry in Malaysia: an assessment of its development*. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 11(2), 152-171.

---

[i] <http://www.economist.com/node/3127302>

[ii] <http://www.oica.net/category/economic-contributions/>

[iii] Globalleşme ile birlikte diğer sektörlerde olduğu gibi otomotiv sektöründe de rekabet artmakta, karlar azalmakta, birçok oyuncu piyasayı terk etmektedir. Firmalar kıran kırana rekabette sağ kalabilmek için birleşme ve satın almalarla ölçeklerini büyütmekte ve piyasadaki oyuncu sayısı giderek azalmaktadır. Bu konuda bkz. <http://www.economist.com/node/3127302>

[iv] Bu bölüm için bkz. (Athukorala, *Industrialisation through State-MNC Partnership: Lessons from the Malaysia's National Car Project*, 2014)

[v] Singapur Malezya'dan 1965 yılında ayrılmıştır.

[vi] [http://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP\\_1260\\_2007-11-05.html](http://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP_1260_2007-11-05.html). 1965'te Singapur'un 1965 yılında Malezya birliğinden ayrılıp bağımsız bir devlet olmasıyla fabrika Singapur'da kalmış ve 1980 yılında kapanmıştır.

[vii] <http://www.livelifedrive.com/news/malaysia-day-special-tracing-origins-malaysias-automotive-industry/24186>

[viii] <http://www.livelifedrive.com/news/malaysia-day-special-tracing-origins-malaysias-automotive-industry/24186>

[ix] Başlangıçta 2008 olarak belirlenmişti ama bu hedef daha sonra 2003'e çekildi.

[x] <http://www.kinibiz.com/story/issues/191604/perodua-proton-difference-between-life-and-death.html>

[xi] 2016 yılında sadece 339 otomobil satabilmişti. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-16/malaysia-eyes-sale-of-proton-as-mahathir-s-auto-power-dream-dies>

[xii] <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-16/malaysia-eyes-sale-of-proton-as-mahathir-s-auto-power-dream-dies> ve <http://www.foxnews.com/world/2017/05/24/chinas-geely-to-buy-lotus-take-stake-in-malaysias>

-proton.html

[\[xiii\]](#)

<https://paultan.org/2017/01/19/vehicle-sales-performance-in-malaysia-2016-vs-2015-a-look-at-last-years-biggest-winners-and-losers/>

[\[xiv\]](#)

<http://www.motortrader.com.my/news/quality-of-perodua-and-proton-getting-closer-to-other-makes-according-to-j-d-power-study/>

[\[xv\]](#) <http://www.kinibiz.com/story/issues/191566/where-proton-went-wrong.html>

[\[xvi\]](#) Bu değer İngiltere'ye ihraç edilen Proton ile aynı Proton'un Malezya'daki fiyatı arasındaki farktır.

[\[xvii\]](#) <http://www.kinibiz.com/story/issues/191566/where-proton-went-wrong.html>

[\[xviii\]](#) <http://www.kinibiz.com/story/issues/191566/where-proton-went-wrong.html>

[\[xix\]](#) <https://aseanup.com/thailand-automotive-industry-overview/>

[\[xx\]](#) Üretim verileri için bkz. <http://www.oica.net/category/production-statistics/>

[\[xxi\]](#) <https://aseanup.com/thailand-automotive-industry-overview/>

[\[xxii\]](#) Çalışmada aynı coğrafi bölgede yer almaları nedeniyle Tayland ile karşılaştırma yapılmıştır ama Türkiye gibi Avrupa'ya daha yakın ama politika olarak Tayland benzeri politikalar izleyen bir ülke ile de karşılaştırıldığında benzer sonuçlara ulaşılabilecektir.