

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SİBEL DÜDEN

**DAĞITIM KANALI İŞLEM MALİYETLERİNİN FIRSATÇILIK VE İŞBİRLİĞİ
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE OTOMOTİV SEKTÖRÜ
DAĞITIM KANALI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Danışman

Prof. Dr. Fulya SARVAN

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2012

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Sibel DÜDEN'in bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

: Doç. Dr. Beykan ÇİZEL

Üye (Danışmanı)

: Prof. Dr. Fulya SARVAN

Üye

: Yrd. Doç. Dr. Janset ÖZEN
AYTEMUR

Tez Konusu:

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi 27.01./2012

Mezuniyet Tarihi 02.02./2012

Prof.Dr. Mehmet ŞEN
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1.1 Dünya’da Otomotiv Sanayi	4
1.1.1. Amerikan Otomotiv Sanayinin Gelişimi ve Mevcut Durumu	12
1.1.2. Avrupa Otomotiv Sanayinin Gelişimi ve Mevcut Durumu	16
1.1.3. Japon Otomotiv Sanayinin Gelişimi ve Mevcut Durumu	20
1.2. Türk Otomotiv Sanayinin Gelişimi ve Mevcut Durumu	23
1.3. İşlem Maliyeti Teorisinin Kavramsal Çatısı	29
1.3.1. Mülkiyet Hakları Yaklaşımı	31
1.3.2. Neoklasik Yaklaşım	33
1.3.3. İşlem Maliyeti Teorisinin Temel Varsayımları	33
13.4. İşlem Maliyeti Türleri	35

İKİNCİ BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜ DAĞITIM KANALI İŞLEM MALİYETLERİ

2.1. Dağıtım Kanalı Kavramı ve Türleri	37
2.2. Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalının Gelişimi	40

2.3. Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalının Yapısı	41
2.3.1. Japon Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalının Yapısı	43
2.3.2. Amerikan Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalının Yapısı	45
2.3.3. Avrupa Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalının Yapısı	46
2.3.4. Türk Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalının Yapısı	47
2.3.5. Grup Muafiyeti Uygulamaları	48
2.4. Dağıtım Kanalı İşlem Maliyetlerinin Belirleyicileri	50
2.4.1. Fırsatçılık	50
2.4.2. İşbirliği	52
2.4.3. Varlık Özgüllüğü	54
2.4.4. Belirsizlik	55
2.4.5. Bürokrasi / Resmîyet	56
2.4.6. Değişirme Maliyetleri	57
2.5. Dağıtım Kanalı İşlem Maliyetleri	57
2.5.1. Pazarlık Maliyetleri	58
2.5.2. İzleme Maliyetleri	60
2.5.3. Uyum Sağlayamama Maliyetleri	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜ DAĞITIM KANALI İŞLEM MALİYETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	62
3.2. Araştırmanın Kapsamı	63
3.3. Araştırmanın Yöntemi	63
3.3.1. Veri Toplama Aracı	64
3.3.2. Örneklem	65
3.3.3. Veri Toplama Süreci	66
3.4. Araştırmanın Bulguları ve Hipotezlerin Test Edilmesi	67
3.4.1. Güvenilirlik	67
3.4.2. Tanımlayıcı İstatistikler	68
3.4.3. Hipotez Testleri	71
TARTIŞMA VE SONUÇ	78
KAYNAKÇA	82

Ek-1	Anket Formu	92
Ek-2	Otomotiv Sektörü Pazar Payları (Markalar)	94
Ek-3	Otomotiv Sektörü Pazar Payları (İller)	96
Ek-4	Korelasyon Tablosu	98
ÖZGEÇMİŞ	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	Otomotiv Sektörünün İlişkili Olduğu Sanayi Dalları	6
Şekil 1.2	Otomotiv Sanayinin Yeniden Yapılanma Statüsü	8
Şekil 1.3	Otomotiv Sanayindeki Firma Türleri	11
Şekil 1.4	Otomotiv Sanayinin Yapısı	11
Şekil 1.5	Giriş, Çıkış ve Firma Sayıları	14
Şekil 1.6	Amerikan Otomotiv Sanayi Üretimi	15
Şekil 1.7	Japonya Otomotiv Sanayinin Yapısı	23
Şekil 1.8	Otomotiv Sanayinin Türkiye’deki Gelişimi	24
Şekil 1.9	Türkiye Otomotiv Pazarı	25
Şekil 1.10	Otomotiv Sanayindeki Ana Sanayi ve 1. Derece Tedarikçilerin Türkiye’deki Yayılımı	27
Şekil 1.11	Türk Otomotiv Sanayinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	29
Şekil 2.1	Dağıtım Kanalı Türleri	38
Şekil 2.2	Otomobil Dağıtım Sistemi, 1900-1920	40
Şekil 2.3	Fırsatçılık Türleri ve Muhtemel Sonuçları	51
Şekil 3.1	Araştırmanın Kavramsal Çatısı	64
Şekil 3.2	Anketlerin ASF’lere Göre Dağılımı	67
Şekil 3.3	Bayilerin Hizmet Verdikleri Marka Adetleri	69
Şekil 3.4	Bayilik Süreleri	69
Şekil 3.5	Bayilik Sözleşme Süreleri	70
Şekil 3.6	Bayilik İlişkisinin Tatmin Düzeyi ve Sürekliliği	71
Şekil 3.7	Değişkenler Arasındaki Korelasyon	72

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1	Avrupa Otomotiv Sektörünün Güçlü ve Zayıf Yönleri	17
Tablo 2.1	Dağıtım Kanalında Yer Alan Aracı Kuruluşlar	39
Tablo 2.2	Avrupa, ABD ve Japonya’da Otomobil Dağıtımının Temel İlkeleri	47
Tablo 2.3	Mahkum İkilemi.....	53
Tablo 3.1	ASF’lerin Pazar Payları	65
Tablo 3.2	Güvenilirlik: İç Tutarlılık.....	68
Tablo 3.3	Çoklu Regresyon: İşbirliği.....	72
Tablo 3.4	Hiyerarşik Regresyon: Fırsatçılık	73
Tablo 3.5	Çoklu Regresyon: Fırsatçılık	73
Tablo 3.6	Hiyerarşik Regresyon: Pazarlık Gücü.....	74
Tablo 3.7	Çoklu Regresyon: Pazarlık Gücü.....	74
Tablo 3.8	Hiyerarşik Regresyon: İzleme Maliyetleri.....	75
Tablo 3.9	Çoklu Regresyon: İzleme Maliyetleri.....	75
Tablo 3.10	Hiyerarşik Regresyon: Uyuşmazlık Maliyetleri	76
Tablo 3.11	Çoklu Regresyon: Uyuşmazlık Maliyetleri	76
Tablo 3.12	Çoklu Regresyon: Fırsatçılık ve İşbirliğinin Bayi Memnuniyetine Etkisi	77
Tablo 3.13	Çoklu Regresyon: İşlem Maliyetlerinin Bayi Memnuniyetine Etkisi	77

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
ASF	Ana Sanayi Firması
GM	General Motors
LCV	Hafif Ticari Araç (Light Commercial Vehicle)
NAFTA	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (North American Free Trade Agreement)
OICA	Uluslar arası Motorlu Araç Üreticileri Birliği (The International Organization of Motor Vehicle Manufacturers)
OSD	Otomotiv Sanayicileri Derneği
OYDER	Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği
SSH	Satış Sonrası Hizmetler
SUV	Sport Utulity Vehicle

ÖZET

Bu çalışma, işbirliği ve fırsatçılığın sözleşme ilişkilerindeki karşıt rollerini işlem maliyeti yaklaşımı açısından açıklama amacıyla gerçekleştirilmiştir. Varlık özgüllüğü ve belirsizlik ortamında taraflar arasında yapılan sözleşmelerde eksikliklerin olması taraflar arasında fırsatçı davranışlara zemin hazırlamaktadır. Bu durumda taraflar varlık özgül yatırımlarını teminat altına almaya yönelik girişimlerde bulunmaktadır. İşbirliği literatürde varlık özgül yatırımları güvence altına alan bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda bu çalışma işbirliğinin, fırsatçı davranışlardan doğabilecek işlem maliyetlerine yönelik bir savunma mekanizması olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceğini sorgulamaktadır. Çalışmada fırsatçılık ile işbirliği arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinin ardından bu iki kavramın işlem maliyetleri üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

Otomotiv sektörü hızlı ve dinamik yapısı dolayısıyla bu çalışmanın ilgi odağını oluşturmuştur. Bayilik sözleşmesi temelinde yapılan otomotiv sektörünün dağıtım kanalının bu anlamda araştırmaya uygun bir zemin olduğu düşüncesiyle ampirik uygulama Türk otomotiv sektörü dağıtım kanalında yer alan bayiler üzerinden yürütülmüştür. Bu kapsamda literatürdeki çeşitli araştırmalardan oluşturulan bir anket formu, bayi yöneticilerine, bağlı buldukları ASF ile ilişkilerini değerlendirmeleri için, internet üzerinden dağıtılmış, ve toplanan 54 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Toplanan anketler, SPSS 13 ve Minitab 16 paket programları kullanılarak tahmin edilen regresyon modelleri çerçevesinde analiz edilmiştir.

Bu çalışmanın, bayi ASF ilişkisinden doğan işlem maliyetlerini değerlendirmede, fırsatçılık ve işbirliğinin rolünü belirlemesi açısından literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Bu kapsamda fırsatçılığın belirleyicileri olarak teoride genel kabul görmüş olan varlık özgüllüğü ve belirsizliğin bu çalışmada işbirliğinin belirleyicileri olarak ele alınıp alınmayacağı sorgulanmış ve söz konusu ilişkiyi destekleyici nitelikte bulgular elde edilmiştir. Bu anlamda çalışmanın, sözleşme ilişkilerinde varlık özgüllüğü ve belirsizliğin işbirliğinin belirleyicileri olarak değerlendirilmesi yönünde elde ettiği bulgular açısından da literatüre katkı sağlaması ümit edilmektedir. Çalışmada, otomotiv sektörü dağıtım kanalını

oluşturan bayilerin karşı karşıya geldikleri işlem maliyetlerinin fırsatçılık ve işbirliği boyutunda değerlendirilmesinin bu konuda alan yazınında mevcut boşluğu doldurması beklenmektedir. Bu çalışmanın hem işlem maliyeti teorisinde işlem özellikleri olarak ele alınan varlık özgüllüğü ve belirsizliğin işbirliğini açıklamadaki rolü, hem işbirliği ve fırsatçılık arasındaki ilişkiyi ampirik bulgularla destekleyerek ortaya koyması, hem de dağıtım kanalı işlem maliyetlerinin değerlendirilmesine ampirik bulgularla destek sağlaması açısından önem taşıdığı düşünölmektedir.

ABSTRACT

The aim of this study is to explain the opposite role of opportunism and cooperation in contractual relations. Contracts are incomplete, in the case of asset specificity and uncertainty. This incompleteness leads to opportunistic behaviour. In this case both sides of the contract want to safeguard its asset specific investments. In the literature, cooperation is evaluated as a mechanism to safeguard asset specific investments. In this context, this study examines whether cooperation can be thought as a defensive mechanism against transaction costs which are created from opportunistic behaviours. After evaluating the relationship between opportunism and cooperation, this study examines the effects of these concepts on transaction costs.

As the distribution channel is created through franchise contracts and as these contracts provide a suitable research field, the empirical research was conducted on the Turkish automotive industry distribution channel. In this context, an online survey, which was designed on the basis of prior studies in this field, was sent to the managers of franchisees to evaluate their franchisors. 54 surveys were collected and analyzed by regression models run statistical programs SPSS 13 and Minitab 16.

It's expected that, this study will contribute to the literature in determining the role of opportunism and cooperation to evaluate the transaction costs created from the relationship of franchisee and franchisor. In this context, this study examines whether the determinants of opportunism like asset specificity and uncertainty could be considered as the determinants of cooperation. The findings about the evaluation of asset specificity and uncertainty as determinants of cooperation in contractual relations are expected to make contributions to the literature. It's also expected that, this study will contribute to the research field in the context of evaluating transaction costs of franchisees through opportunism and cooperation. This study has thought to have an importance for both evaluating the role of asset specificity and uncertainty in determining the cooperation, and supporting the relation between opportunism and cooperation with empirical results. Another important feature of this study comes from the evaluation of the transaction costs of distribution channel through opportunism and cooperation and supporting this context with empirical findings.

ÖNSÖZ

Uzun süren tez yolculuğumda, araştırmam boyunca gösterdiği sabır ve verdiği güven ile birlikte bir an bile desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Fulya SARVAN'a ve kendisinin nezdinde ufkumu daha da genişletmemi sağlayan Akdeniz Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı öğretim üyelerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bildiğim bir sektör üzerine tamamen yabancı olduğum işlem maliyetleri konusunda yolumu bulmamı sağlayan ve her türlü bilgisini benimle paylaşan, kendisinin de izniyle, fahri danışmanım olarak nitelendirdiğim, Dr. Tuğba GÜRÇAYLILAR'a teşekkür ederim. Yüksek lisans hayatımın bana sağladığı en büyük iki değer olduğunuzu belirtmeden geçmem mümkün değil.

“En büyük yatırım kişinin kendine yaptığı yatırımdır” ilkesinden hareketle kendime yaptığım yatırıma ilk adımları atmamı sağlayan ve her anlamda beni destekleyen emekli yöneticilerimden Sn. Vural AKBULUT ve Osman ATASOY'a verdikleri her türlü destek ve cesaret için teşekkür ederim. İhtiyaç duyduğum her an konuşabildiğim ve yardımlarını esirgemeyen sevgili müdürüm Sn. Caner EMEKSİZ ve tüm iş yoğunluğuna rağmen her türlü talebime hızlı dönüş ve bilgi desteği sağlayan Otokoç Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Sn. Uğur SAKARYA'ya, TOFAŞ Satış Sonrası Hizmetler Direktörü Sn. Turhan ÇELTİKÇİOĞLU'na ve TOFAŞ Satış Direktörü Sn. Hüseyin ŞAHİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu uzun yolculukta her an desteklerini hissettiğim sevgili ailem ve can dostlarıma, cesaretimin kırıldığı ve sendelediğim anlarda ayağa kalkıp kaldığım yerden devam etmemi sağladıkları için sonsuz teşekkürler...

GİRİŞ

Otomotiv sektörü dünya genelinde ekonominin lokomotif sektörlerindedir. Sektör kullandığı girdiler ve çıktılar açısından, demir çelik, petrokimya, lastik, taşımacılık gibi diğer sanayilerle yakın ilişki içindedir. Dolayısıyla otomotiv sektöründe meydana gelen gelişmeler dolaylı olarak bu sektörleri de etkilemektedir. Otomotiv sanayi tamamlanmış araç üretimi gerçekleştiren ana sanayi ile ana sanayiye parça ve aksam üreten yan sanayiden oluşmaktadır. Gerek üretim ve istihdam hacmi gerekse yapılan Ar-Ge ve üretim yatırımları ile ülkelere sağladığı vergi gelirleri açısından dünyanın en önde gelen sanayilerinden biridir. Otomotiv sanayi üretimin yanında, tedarik ve dağıtım zincirleri yapılanması açısından da oldukça önemli bir sanayi dalıdır. Yıllar içinde sektördeki ana üretici firma (Ana Sanayi Firması – ASF) sayısında azalış olmasına rağmen sektörde oldukça yoğun bir rekabet söz konusudur.

Bu rekabetin en büyük yansıması dağıtım kanalında göze çarpmaktadır. Sektörün dağıtım kanalı genel olarak bayilik sözleşmeleri çerçevesinde oluşturulan satış ve servis ağı üzerinde yapılmaktadır. Ancak halen bazı üreticiler bayilerle yetinmeyip kendi satış şubeleri üzerinden de ürünlerini tüketicilere ulaştırmaktadır. Ancak bu satış şubeleri de uygulamada bağımsız bayilerden farklı işlemler yürütmemektedir. Geçmiş yıllarda özellikle maliyet anlamında bazı imtiyazlara sahip olan bu ASF şubeleri, rekabetin korunması ve arttırılmasına yönelik yasal düzenlemelerle birlikte bağımsız bayilerle aynı koşullar altında faaliyetlerini yürütür hale gelmişlerdir. Sektörde yaşanan gelişmelerle birlikte dağıtım kanalında yaşanan rekabet de değişime uğramıştır. Geçmiş yıllarda markalar arası bir rekabet söz konusu iken dağıtım kanalında bölgesel sınırlandırmaların ortadan kalkmasıyla birlikte marka içi bir rekabet de su yüzüne çıkmıştır. Dağıtım kanalı rekabetinde yaşanan bir diğer gelişme ise, blok muafiyeti yasasının yürürlüğe girmesiyle birlikte, yetkili bayilerin, özellikle satış sonrası hizmetler (SSH) kanadında özel (yetkisiz) servislerle de rekabet etmek durumunda kalmalarıdır.

Otomotiv sektörü dağıtım kanalı genel olarak satış ve SSH olarak iki boyutta incelenmektedir. Sektörün geleceği bölgesel farklılıklar göstermekle birlikte genel olarak SSH üzerinden planlanmakta ve müşteri sadakatine yönelik stratejiler SSH üzerinden yürütülmektedir. Japonya ve Avrupa Birliği'ndeki (AB) otomobil üreticileri pazarlama stratejilerini ürün kalitesine bağlı olarak daha çok satış üzerinden şekillendirirken, Amerikalı üreticiler SSH'i kar merkezleri olarak görmekte ve bu alana yoğunlaşmaktadırlar. Bu

çalışmada otomotiv sektörünün dağıtım kanalı yapısı işlem maliyetleri fırsatçılık ve işbirliği boyutunda incelenecektir.

Sermaye ve emeğin dünya üzerinde serbestçe hareket etmeye başlamasıyla birlikte küreselleşme olgusu dünya ekonomisine yön veren ana etkenlerden biri haline gelmiştir. Küreselleşmenin doğurduğu en önemli olgulardan biri ise rekabet olgusudur. Bugün dünya ekonomisinde rol oynayan işletmelerin tamamı içinde buldukları rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Rekabet iki ana strateji etrafında şekillenmektedir. Bunlardan ilki işletmelerin kendilerine has sistemler kurarak rakipleri karşısında üstünlük sağladığı farklılaşma stratejisidir. Bu strateji kapsamında işletmeler müşterilerine rakiplerinde bulunmayan farklı ürün ya da hizmetler sunarak müşteri sadakati oluşturmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin kullandığı diğer bir rekabet stratejisi ise, ürünü rakiplerine göre daha düşük maliyetle üretmeye odaklanan maliyet liderliği stratejisidir. Rekabetin şiddeti arttıkça sektörlerdeki fiyat yarışları da kızışmakta, işletmeler ürettikleri ürünün fiyatlarını aşağı çekmeye zorlanmaktadır. Böyle bir rekabet ortamında işletmeler mevcut karlılıklarını sürdürebilmek amacıyla maliyetlere odaklanmakta ve iç verimliliği arttırmak suretiyle maliyetlerini en düşük düzeylere çekmeye yönelik arayışlara girmektedirler. Maliyet liderliği stratejisi, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi değil tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesidir. Dolayısı ile bir tasarruf stratejisi olarak düşünülmemelidir. Maliyet liderliğinde işletmeler iç verimliliği arttırmaya çalışarak ve kaliteden ödün vermeden maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadırlar. Bu anlamda firmaların maliyet stratejilerini, işletmeyi bir üretim fonksiyonundan ziyade yönetsel bir yapı olarak ele alan ve karşılaştırmalı analize dayalı olan işlem maliyetleri teorisi çerçevesinde değerlendirmek yerinde olacaktır.

İşlem maliyeti teorisi, 1937 yılında Ronald H. Coase'un firmaların neden var olduğu sorusuna bir cevap olarak doğar. Coase'a göre piyasa mekanizmasını kullanmanın bir maliyeti vardır ve bu maliyetler işlem maliyetleri olarak adlandırılır. Firmalar ise bu maliyetlerden tasarruf etmeye yönelik organizasyonlardır. İşlem maliyetleri, üretim maliyetlerinden ayrı olarak, ekonomik sistemin işleyişinden doğan sözleşme ilişkilerinden doğan maliyetlerdir. Williamson, Coase'un teoremini geliştirerek, "işlem maliyeti iktisadının, işlemlerin temel analiz birimi olarak ele alındığı, yönetim yapılarının ve insani aktörlerin ayrıntılarının ele alındığı iktisadi organizasyonun incelenmesine yönelik mukayeseli bir sözleşmecî yaklaşımı kullandığını" öne sürmüştü ve bu anlamda işlem maliyetlerini *ex ante* ve *ex post* maliyetler olarak iki grupta incelemiştir. *Ex ante* işlem maliyetleri, bir sözleşmenin tasarım, müzakere,

pazarlık ve teminat altına alınması gibi maliyetlerken, *ex post* maliyetler, sözleşme dışı durumların çözümüne yönelik pazarlık maliyetleri ile ihtilafların çözümüne yönelik oluşturulan (çoğunlukla mahkeme dışındaki) yapıların yönetim maliyetleridir.

İşlem maliyeti teorisinin temel varsayımları sınırlı rasyonellik ve fırsatçılıktır. Teori bu varsayımlardan hareketle organizasyonlar arası işlemleri ve etkilerini çeşitli yönetsel yapılar çerçevesinde açıklamaya çalışmaktadır. Organizasyonlar arası ilişkilere has yönetsel yapıların belirlenmesinde varlık özgüllüğü, belirsizlik ve sıklık gibi işlem boyutlarının etkilerini belirlemek de teorisinin diğer bir odak noktasını oluşturmaktadır. İşlem maliyeti teorisi araştırmalarında işlemi analiz birimi olarak ele almakta ve bu işlemde hareketle bir sözleşmenin tarafları arasındaki ilişkinin rengini belirlemeye çalışmaktadır.

Otomotiv sektörü dağıtım kanalı yapılanması bağımsız tüzel kişilikler ile ASF'ler arasında imzalanan sözleşmeler kapsamında şekillenmektedir. Bayilik sözleşmeleri bayilere yüklediği sorumluluklar dolayısıyla bayilerin hareket alanlarını kısıtlamaktadır. Bayilerin ASF'ler karşısındaki pozisyonlarının değerlendirilmesi tez konusunun esas çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı söz konusu bayilik sözleşmelerinin bayiye yüklediği işlem maliyetleri üzerinde fırsatçılık ve işbirliğinin nasıl bir etkisi olduğunu açıklamaktır. Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde otomotiv sanayinin Dünyadaki ve ülkemizdeki gelişimi ile işlem maliyeti teorisinin kavramsal çerçevesi açıklanmaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın odak noktası olan dağıtım kanalı yapılanması açıklanarak, bayilerin maruz kaldığı işlem maliyeti türleri belirlenmekte ve bu maliyetlere etki eden boyutlar ile ilgili hipotezlere yer verilmektedir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise dağıtım kanalının maruz kaldığı işlem maliyetlerine yönelik bir model sunularak, yapılan görgül araştırmanın bulgularına ve bulguların yorumlarına yer verilmektedir. Bu araştırma Türk otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ASF'na bağlı ana bayilerden seçilen bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Alan yazınında yer alan çeşitli kaynaklardan uyarlanan bir anket formu örnekleme yer alan bayi yöneticilerine gönderilmiş, ve anket geri dönüşlerinden elde edilen veriler çeşitli istatistik programlar kullanılarak analiz edilmiş ve oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

İnsanların eşyalarını daha rahat taşımalarını sağlamaya yönelik olarak tekerleğin icat edildiği dönemler, bir anlamda otomotiv sanayinin tohumlarının atıldığı yıllar olarak kabul edilebilir. Geçmişten günümüze değişimin yönünü belirleyen ana unsur insan ihtiyaçları olmuştur. Tekerlekle birlikte ilkel taşıt araçları üretilmiş, bu araçlar da günün koşullarının elverdiği ölçüde geliştirilerek günümüz otomotiv sanayine uzanan yolculuğu başlatmıştır. Bugün otomotiv sanayi 70 milyonluk bir üretim hacmine ulaşarak günümüz ekonomisinin lokomotif sektörlerinden biri haline gelmiştir. Bu bölümde otomotiv sektörünün dünyadaki ve ülkemizdeki gelişimi ele alınarak, işlem maliyeti teorisinin temel çerçevesine yer verilecektir.

1.1. Dünya Otomotiv Sanayii

Motorlu kara taşıtları, bir yanmalı veya patlamalı motorla tahrik edilen, yük veya yolcu taşımak ve karayolu trafiğinde seyretmek üzere belirli teknik mevzuata göre üretilmiş bulunan dört veya daha fazla lastik tekerlekli taşıt araçlarıdır (Karbuç vd, 2008, s.3). Sektörel anlamda otomotiv sanayi, bu araçları üreten “otomotiv ana sanayi” ile hem taşıt araçları imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalara hem de parktaki araçların parça yenileme talebine yönelik olarak ana sanayi tarafından belirlenen teknik dokümanlara uygun aksam, parça, modül ve sistem üreten “otomotiv yan sanayi”nin birleşimidir. Otomotiv yan sanayi firmaları, sektördeki ana sanayi işletmelerinin tedarikçileri konumundadır (Ertuğrul ve Aytaç, 2009, s.215). Tedarik zinciri, üretimde kullanılacak malzemelerin tedarikini ve bu malzemelerin yarı ve tam mamul üretimine aktarımını ve üretimini, tamamlanan mamullerin tüketicilere ulaştırılmasını sağlayan fiziksel bir şebekedir. Genel anlamda ifade edecek olursak sektördeki yan sanayi firmaları, ASF’lerin, ASF’ler ise dağıtım kanalında yer alan bayilerin tedarikçisi konumundadır.

Dağıtım kanalı, bir ürün ya da hizmetin tüketim için son kullanıcıya ulaştırılması sürecinin içinde bulunan ve birbirine bağımlı bir dizi örgütten meydana gelir (Sezen, 2001, S.3). Otomotiv sektörü dağıtım kanalı bayilik yapılanması şeklindedir. Bu yapıda üç tip işletme dağıtımda rol oynamaktadır. Satış, satış sonrası hizmetler ve yedek parça hizmeti sunan ve 3S (Sale, Service, Spare parts) olarak nitelenen ana bayiler, sadece satış hizmeti sunan yetkili satıcılar ile sadece satış sonrası hizmet sunan yetkili servisler, sektörün ana

dağıtım kanalını oluşturmaktadır. Sektördeki tüm bu tedarik zinciri ve dağıtım kanalı ağı belli sözleşmeler ve yasal düzenlemeler çerçevesinde yapılmaktadır.

Otomobil üretimi dünyadaki en büyük üretim faaliyetidir (West, 2000, s.5). Bir trilyondan fazla bir nakit döngüsüne ve on milyonluk bir istihdama sahiptir. Otomotiv sanayi, yeni çalışma uygulamalarının ve organizasyonel yapıların geliştirilmesinde lider sanayi olmuştur. Otomotiv sanayi tekerleğin icadıyla başlamış ve hızla gelişerek günümüzde küresel ve yerel sanayilerin lokomotifini konumuna gelmiştir. 2007 yılında dünya genelinde, ticari ve binek araçları da kapsayan, 73 milyon motorlu taşıt aracı üretilmiştir (<http://oica.net/category/production-statistics/>). 2008 yılı son çeyreğinde sektörü vuran krizle birlikte tüm dünyada üretim gerilemiş ve 2009 yılı yaklaşık 61 milyon adetlik bir üretimle kapanmıştır. 2010 yılında krizin etkilerinin, çeşitli hükümet destekleriyle, ortadan kalkması sonucu üretim kriz öncesi seviyelere ulaşmış ve yaklaşık 78 milyonluk bir üretim gerçekleştirilmiştir. Üretimin dışında, yapılan Ar-Ge yatırımları açısından da otomotiv sanayinin önemi büyüktür. Dünya genelinde sektöre yaklaşık 85 milyar € düzeyinde Ar-Ge yatırımı yapılmakta ve yatırım yapılan ülkelere 433 milyar €'nun üzerinde kamu geliri sağlamaktadır (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2011, s.11). Vergi gelirleri dikkate alındığında sektör ülkelerin en önemli gelir merkezlerinden birini oluşturmaktadır. Otomotiv sanayi 2 trilyon €'luk hacmiyle dünyanın 6. büyük sanayisidir. Otomotiv sanayi bu hacmiyle dünya genelinde yaklaşık 9 milyon çalışana doğrudan istihdam olanağı sağlamaktadır. Dolaylı istihdam dikkate alındığında ise sektörde 50 milyondan fazla kişinin istihdam edildiği tahmin edilmektedir.

Otomotiv sanayi, Şekil 1.1'de görüldüğü üzere, demir çelikten petro-kimyaya, taşımacılıktan finansa birçok sektörle yakın ilişki içindedir. Şekilde sol tarafta yer alan sanayiler otomotiv sanayinin girdilerini temin ettiği sanayi dallarını oluştururken, sağ tarafta yer alan sanayiler ise girdi olarak otomotiv sanayi'nin çıktılarını kullanmaktadır. Dolayısıyla otomotiv sektöründe yaşanan gelişmeler dolaylı yoldan ilişkili bulunduğu diğer sektörleri de etkilemektedir. Benzer şekilde otomotiv sanayi de diğer sektörlerde yaşanan gelişmelere duyarsız kalamamaktadır. Örneğin finans sektöründe yaşanan bir kriz sonucu faiz oranlarında veya kredi olanaklarında yaşanan bir değişim, otomotiv sektöründe mevcut talebin daralmasına ya da genişlemesine neden olmakta, bu da sektördeki üretim ve kapasite kullanım oranlarını etkilemektedir. Bunun en açık örneği de, 2008 yılında yaşanan küresel mali kriz sonucu otomotiv sektörünün içine düştüğü durumdur.



Şekil 1.1. Otomotiv Sektörünün İlişkili Olduğu Sanayi Dalları

Kaynak: DPT, Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013, 2007

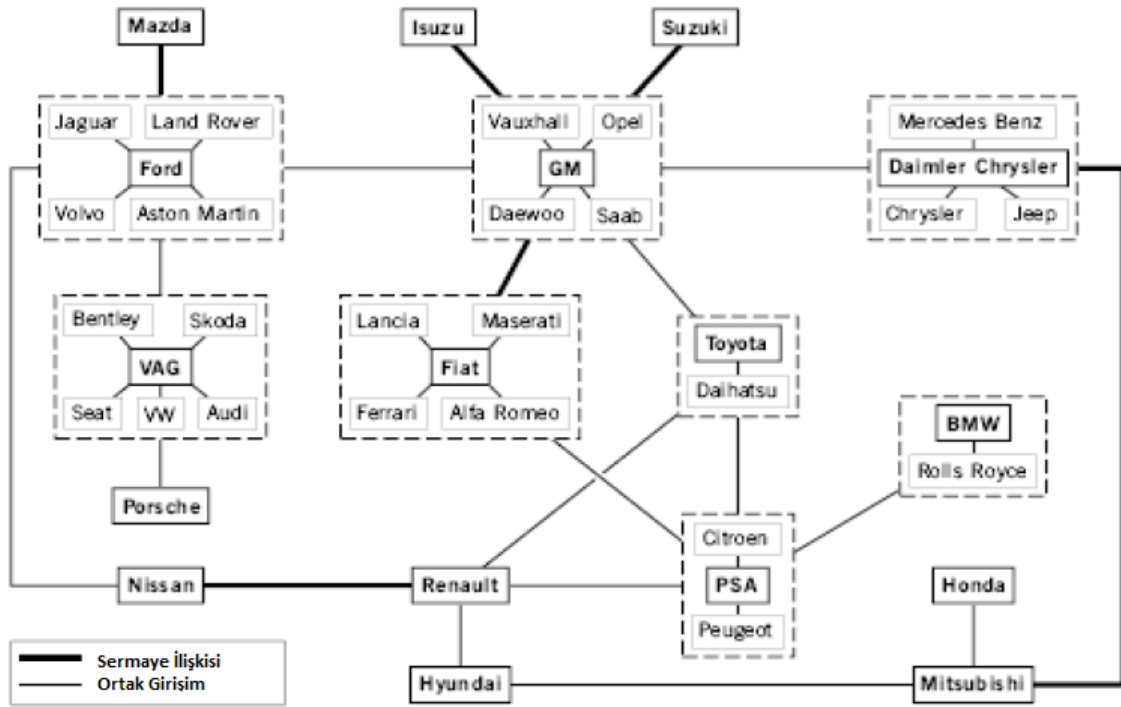
Sanayi devriminin en önemli buluşlarından biri olan buhar makinesi, otomotiv sanayinin de ilk denemelerinde önemli bir rol oynamıştır. Buhar gücü ile çalışan ilk otomobil 1769 yılında Fransız Yüzbaşı Nicholas Joseph Cougnot tarafından, silahları çekme amacıyla üretilmiştir. Bunu İngiliz Richard Trevithick ve Amerikan Oliver Evans'ın çalışmaları takip etmiştir. 1829 yılına gelindiğinde ise Sir Goldswort Guynay tarafından, buharla çalışan ve saatte 25 kilometre hız ile, ilk denemelere göre oldukça hızlı sayılabilecek bir araç üretilmiştir. Günümüz otomobillerinin ataları ise 1886 yılında ilk içten yanmalı motoru icat eden Karl Benz ve Goetlieb Daimler tarafından üretilmiştir. İçten yanmalı motorlu otomobilin üretimi ile birlikte Avrupa'da otomobil kullanımı hızla yayılmıştır. Amerika'da ise içten yanmalı motorla çalışan otomobil üretimi Avrupa'dan yedi yıl sonra 1893 yılında başlamıştır. İçten yanmalı motorun üretilmesi ve araçlarda kullanılmaya başlanmasıyla birlikte otomotiv sanayi dünya genelinde hızlı bir gelişme sürecine girmiştir. 1880'lerde dünya genelinde 8 otomotiv markası mevcut iken, 1890'da bu sayı 500'lere yaklaşmıştır.

1900'lü yıllara gelindiğinde, otomotiv sanayinde genel olarak Fransız etkisi hüküm sürmekteydi. Bu yıllarda zengin Amerikalılar'ın Fransız araçlarını tercih etmeleri, Amerikan otomobil üretiminde Fransız üretim tarzının benimsenmesine neden oldu. Bu dönemde otomotiv sanayisinin önemli isimlerinden Henry Ford üretim sürecine odaklanarak, Fransız araçları ile aynı özellikteki araçları daha düşük fiyatlarla piyasaya sunmak istemiş ve 1908 yılında tüm sektörde devrim niteliği taşıyan seri üretim sistemini oluşturmuştur. Henry Ford'un seri üretim sistemini kurması ile birlikte otomotiv üretiminde Amerika Birleşik Devletleri (ABD) liderliği ele geçirmiştir. Kitleli üretimin maliyetleri ciddi oranda düşürmesiyle birlikte, montaj hatları, nakliye ve lojistik maliyetlerini en aza indirecek, pazara

yakın konumlara kaydırılmıştır (Sturgeon ve Florida, 1999, s.25). 1930'lerde ticaret engellerinin ortadan kalkmasıyla birlikte uluslararası üretim fikri yaygınlaşmıştır. Bununla birlikte üreticiler gelişen pazarlarda yerel üretimler oluşturmaya ya da mevcut firmalarla birleşmeye yönelmişlerdir. Bu yıllarda Ford, İngiltere, Almanya ve Fransa'da tam entegrasyonlu üç üretim sistemi kurmuştur.

1950'lerde Avrupa'da Volkswagen, Fiat ve Renault fabrikalarının kurulmasıyla Detroit'e yakın bir oranda üretim yapmasıyla yıldızı sönmeye rağmen, ABD'nin otomotiv sanayindeki lider konumu, 1970'li yıllara kadar devam etmiştir (Arıcı, 2000, s.50). 1970'li yıllar sektörde önemli dönüşümlerin yaşandığı diğer bir dönemdir. Yalın üretim sistemi ile esnek üretim sergileyen Toyota, pazardaki mevcut araçlarla benzer özellikteki araçları daha düşük maliyetlerle üretmekteydi. 1973 yılında yaşanan petrol krizi ile birlikte enerji kaynaklarının verimli tüketimi gündeme gelmiştir. Bununla birlikte Amerikan tüketicilerinin talebi yakıt tasarrufu sağlayan daha küçük ebatlardaki Japon ve Avrupa otomobillerine kaymıştır. Sahip olduğu kalite ve fiyat avantajı sayesinde Toyota bu dönemde pazarın %16'sını ele geçirmiştir. 1990'lı yıllara gelindiğinde Japonlar Amerikan otomobil pazarının üçte birini ele geçirmişlerdi. Bunun üzerine ABD ve Avrupa hükümetleri kendi yerli sanayilerini korumak amacıyla Japon otomobillerinin ithalatında kota uygulamaya başlamışlardır. Japon araçlarına yönelik yüksek kota uygulamalarına karşısında, Japon otomobil üreticileri 1980'lerde ABD'de üretim tesisleri kurmaya başlamışlardır (Sturgeon ve Florida, 1999, s.45). 1995'te ABD'de üretilen Japon araçları, ülkedeki binek oto satışlarının üçte ikisini oluşturmaktaydı.

1990'lar otomotiv sanayinde uzun dönem uluslararasılaşma güdüsünün arttığı bir dönem olmuştur (Avrupa Komisyonu, 2002, s.4). Bu durum, küreselleşme ve tüm dünyada firmalar arası rekabetin artmasının bir sonucuydu. Bu dönem aynı zamanda otomobil bölgeleri arasındaki doğrudan dış yatırımlara bağlı olarak güçlü içsel büyüme dönemi olmuştur. 1990 yılından itibaren uluslararası otomotiv pazarlarında Güney Kore ürünleri hızla yayılmaya başlamıştır (Tezer, 1997). Güney Kore firmaları, hükümetin özel ve istikrarlı planları ile kısa zamanda gelişmiş ve toplam üretimlerini 1996 yılında 2.2 milyon adet gibi önemli düzeylere ulaştırmışlardır. Bu firmalar 1994 yılından sonra özellikle Eski Doğu Bloku ülkelerindeki tesisleri satın almak suretiyle, AB pazarı çevresinde yaklaşık 500 bin adetlik bir otomobil üretim kapasitesi yaratmak üzere yatırımlara başlamışlardır.



Şekil 1.2. Otomotiv Sanayinin Yeniden Yapılanma Statüsü (2000)

Kaynak: Dicken P., "Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century, 4th ed., Sage Publications, London, 2003

Günümüzde sektörün belirleyicisi, markalar arası birleşmeler ve stratejik işbirliği anlaşmalarıdır (Şekil 1.2). Küresel üreticiler arasındaki rekabetin artması ve dış pazarlarda konumlanma güdüsü dünya otomotiv üreticilerini üç gruba bölmüştür (Nag vd, 2007, s.6). GM, Ford, Honda, Toyota ve Volkswagen birinci grupta yer alırken, diğer iki grupta yer alan üreticiler birinci gruptakilerle rekabet edebilmek için daha küçük gruplarla birleşme eğilimine girmişlerdir. 1800'lerin sonunda 500'lere kadar (bu sayı sadece ABD'de 300 civarına ulaşmıştır) çıkan ana üretici firma sayısı, özellikle II. Dünya savaşı sırasında ABD'de her 10 firmadan 9'unun kapanması ya da sanayiden çekilmesiyle azalmaya başlamıştır. Zaman içinde yapılan birleşme ve satın almalar sonucunda 1980'lerde 85'e gerilemiştir. Dünya otomotiv sanayinde küresel ölçekte 20 civarında ülkede faaliyet gösteren yaklaşık olarak 50 civarında motorlu araç üreticisi firma bulunmaktadır (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2011, s.11). Bugün AB ülkeleri ile EFTA üyesi ülkeler dünya otomobil üretiminde lider konumda bulunmaktadır (Cooney ve Yacobucci, 2005, s.6). Pazar payı olarak bakıldığında ise Japonya ve Kore üstün konumdadır. En hızlı büyüme, belirli gelişmekte olan ülkelerde ve planlı ekonomiden kapitalist piyasa ekonomisine geçiş yapan Çin, Hindistan ve Rusya gibi ülkelerde görülmektedir. Bazı analistler küresel pazarda artık kapasite bulunduğuna, üretim kapasitesinin, gelişen pazarlardaki yeni taleple oransız bir şekilde arttığına inanmaktadırlar. Günümüze gelindiğinde ise otomotiv üretimine yönelik yatırımlar, düşük işçilik maliyetleri dolayısıyla Çin, Hindistan ve Güney Kore'ye yönelmiş durumdadır. 2008'de yaşanan küresel

kriz sonrası toparlanmaya başlayan ekonomide ASF'ler Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan pazarlara odaklanmaya başlamışlardır. Önümüzdeki yıllarda bu bölgelerdeki otomotiv pazarının en fazla kazanç getirecek piyasa olacağına yönelik beklentiler yaygınlaşmaktadır. Küresel bir denetim ve danışmanlık kuruluşu olan KPMG'nin 2008'de, küresel otomotiv sanayinde çalışan yöneticiler arasında yaptığı araştırmaya yönelik yayınladığı rapora göre önümüzdeki yıllarda, dünya otomotiv üretiminin Asya, Doğu Avrupa ve diğer gelişmekte olan ülkeler tarafından gerçekleştirileceği beklenmektedir. Benzer şekilde, anket sonuçları şirket birleşme ve satın almalarının ASF'ler arasında azalarak, 1. derece tedarikçiler ile dağıtım kanalı arasında artacağına işaret etmektedir.

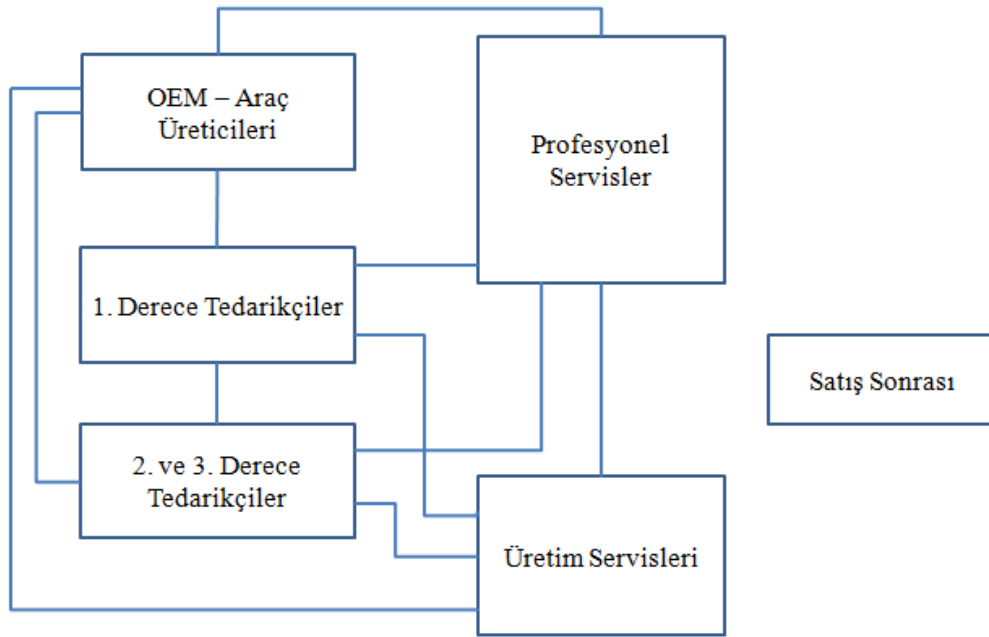
Artan rekabet, küreselleşme ile birlikte firmaları, yüksek finansal kar arayışına sürükleyerek, rekabet avantajı sağlayan ana işlerine odaklanmalarına neden olmuştur (Avrupa Komisyonu, 2002, s.4). Böylelikle firmalar ölçek ekonomisinden sağlanan fayda ve yetkinlik anlamında avantajlı olan 1. derece tedarikçilere yönelik dış tedarik sistemleri kurmaya başlamışlardır. Bu nedenle ASF'ler 1. derece tedarikçilerine ana sistem ve modül tasarımı, üretim, hazırlık ve nakliye ile birlikte daha alt düzeydeki tedarikçilerle ilişkilerin yönetimini göçermişlerdir. Bu eğilim birkaç belirgin dönüşümü beraberinde getirmiştir:

- i. Belirli faaliyetlerin özel tedarikçilere devredildiği dış alımlar artmıştır.
- ii. ASF'ler daha az sayıda ancak artan sorumluluklara sahip 1. derece tedarikçilerle doğrudan ilgilenmişlerdir.
- iii. 1. derece tedarikçiler araç tasarımının ilk aşamasından itibaren üretimde rol almışlardır.
- iv. Çeşitli sayıda farklılaştırılmış araç modellerinin tasarımına yönelik platformlar kullanılmıştır. Ana aksam ve belirli ürün tasarımlarında sorumluluklar paylaşılmıştır.
- v. Sistem entegrasyonları ve modülleştirme yaygınlaşmıştır.
- vi. 1. derece tedarikçiler etrafında yoğunlaşan, büyük tedarikçi parkları ve konsorsiyumları doğmuştur.
- vii. Küresel tedarik sistemleri oluşturulmuştur

Otomotiv sektörü, tedarik zinciri yapısı, pazar koşulları ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak bir dizi çalkantılı değişime uğramaktadır (Jaklic, Svetina ve Zagorsek, 2005, s.1). Küresel otomotiv sanayinin bu değişimlere verdiği tepkiler ise son dönemde ortaya çıkan birkaç ana eğilim ile özetlenebilmektedir:

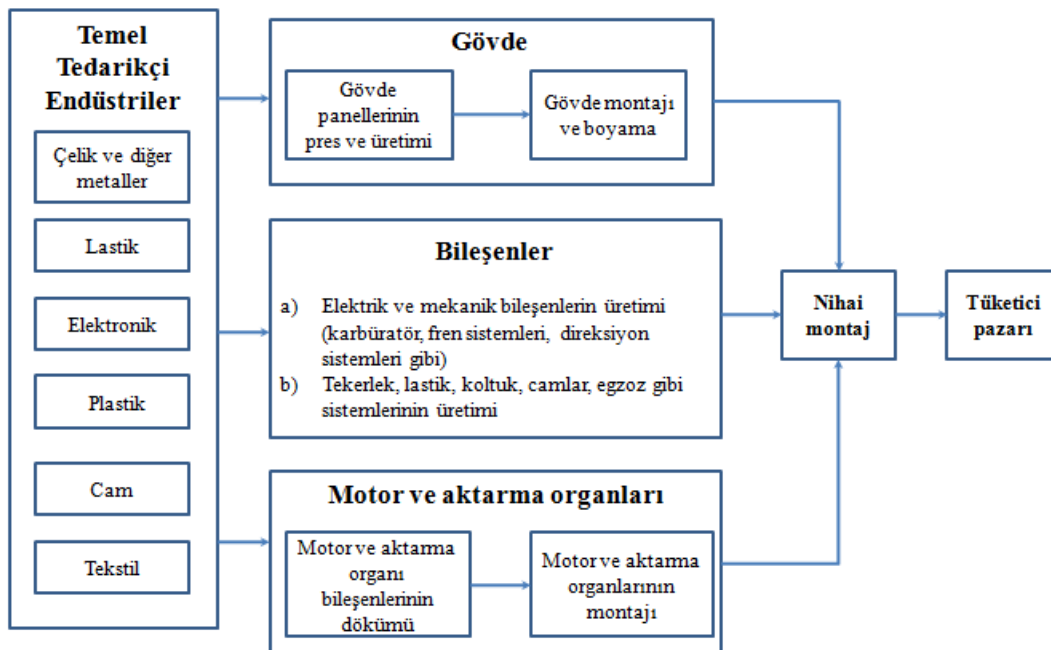
- ✓ Sanayi içerisinde birleşmeler
- ✓ Tasarım ve gelişmelerin kademeli olarak ASF'lerden tedarikçilere aktarımı
- ✓ Karlılığı artırmaya, en azından mevcut seviyeyi korumaya yönelik strateji arayışı
- ✓ Teknolojik değişimler
- ✓ Yenilik ve bilgi yönetimine olan ihtiyacın artması
- ✓ Daha büyük alt sistem veya modül üretimlerine yönelik tedarikçi ağlarının ve kümelerinin oluşturulması

Son yıllarda otomotiv üreticileri arasında, altı temel üretici grubu tarafından yönlendirilen sektördeki konsolidasyonu artıran birçok satın alma ve birleşme gerçekleşmiştir (Jaklic, Svetina ve Zagorsek, 2005, s.3). Firmalar, bir yandan farklılaşmak adına bir yenilik ve sürekli ürün geliştirme baskısına, diğer taraftan da birçok araç sınıfındaki sabit fiyat eğilimine bağlı olarak artan bir maliyet baskısına maruz kalmışlardır. Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya gibi mevcut pazarlarda karşı karşıya kaldıkları zorlu pazar koşullarının yanında, Asya ve özellikle Çin'deki gelişen pazarlara da yönelmek durumunda kalmışlardır. Otomotiv üreticileri bu baskılara, ekonomik geçmişlerine ve sosyokültürel faktörlere bağlı olarak farklı stratejilerle cevap vermişlerdir. Düşük katma değer yaratan faaliyetleri dışarıdan tedarik etmeye, tasarım ve ürün geliştirme sorumluluklarının bir kısmını tedarikçilere kaydırmaya başlamışlardır. Bu süreç farklı tedarikçilerin birbirleriyle etkileşimde buldukları çapraz tedarik ağlarının oluşturulmasına neden olmuştur. Sektörde mevcut firma türleri Şekil 1.3'de gösterilmiştir. Üretim sürecinde ASF'ler ile 1., 2. ve 3. derece tedarikçiler yer almaktadır. Bu grup ağırlıklı olarak ana ve yan sanayi firmalarından oluşmaktadır. Profesyonel servisler, üretim servisleri ve satış sonrası genel olarak dağıtım sürecinde rol oynayan firmalar olarak öne çıkmaktadır.



Şekil 1.3. Otomotiv Sanayindeki Firma Türleri, Autoindustry

Kaynak: <http://www.autoindustry.co.uk>



Şekil 1.4. Otomotiv Sanayinin Yapısı

Kaynak: Dicken, P., "Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in 21st Century", 4th Edition, Sage Publications, London, 2003

Otomotiv sanayinde yer alan kuruluşların oluşturduğu yapı ise Şekil 1.4'te gösterilmektedir. Diğer sanayilerden elde edilen hammaddeler ASF ve tedarikçiler kanalıyla yarı mamul ve mamul olarak nihai montaj hattına girmekte, ve montajdan çıkan

ürün çeşitli kalite kontrol aşamalarından geçerek otomotiv bayileri aracılığıyla tüketicilere sunulmaktadır.

1.1.1. Amerikan Otomotiv Sanayinin Gelişimi ve Mevcut Durumu

1900 yılında Amerika’da iki bin adet motorlu taşıt ve yirmi milyon at mevcutken, 2000 yılında ülkede ehliyetli sürücülerden daha fazla motorlu taşıt bulunmaktaydı (Rubenstein, 2001). Motorlu taşıtın gelişimi hem Amerikan üretim sistemlerinde hem de tüketim eğilimlerinde bir devrim niteliği taşımıştır. 1900’lü yıllarda kitlesel üretime geçiş tüketim eğilimlerinde değişime neden olurken, 2000’li yıllarda durum tersine dönerek tüketim eğilimlerinde yaşanan değişimler, üretim sistemlerinin değişimini gerektirmiştir. Amerikan otomotiv sanayi, kitlesel üretimin yarattığı devrime 3 farklı katkı sağlamıştır. İlk olarak, aynı üründen daha düşük maliyetle ve daha verimli şekilde daha büyük adetlerde üretim yapmaya imkan sağlayan sistemler geliştirilmiştir. İkinci katkısı, Ar-Ge’den nihai satışa kadar olan tüm karmaşık süreci sıkı bir şekilde denetleyen firma yapılarının oluşturulmasıdır. Son olarak ise üretimde asgari düzeyde vasıflı olmasına karşın oldukça üretken işgünün kullanımına ağırlık verilerek, istihdam vasıflı işgücünden vasıfsız işgücüne kaydırılmıştır.

Robert Paul Thomas Amerikan otomobil sanayinin erken tarihini dört döneme ayırır (Langlois ve Robertson, 1989, s.365-368):

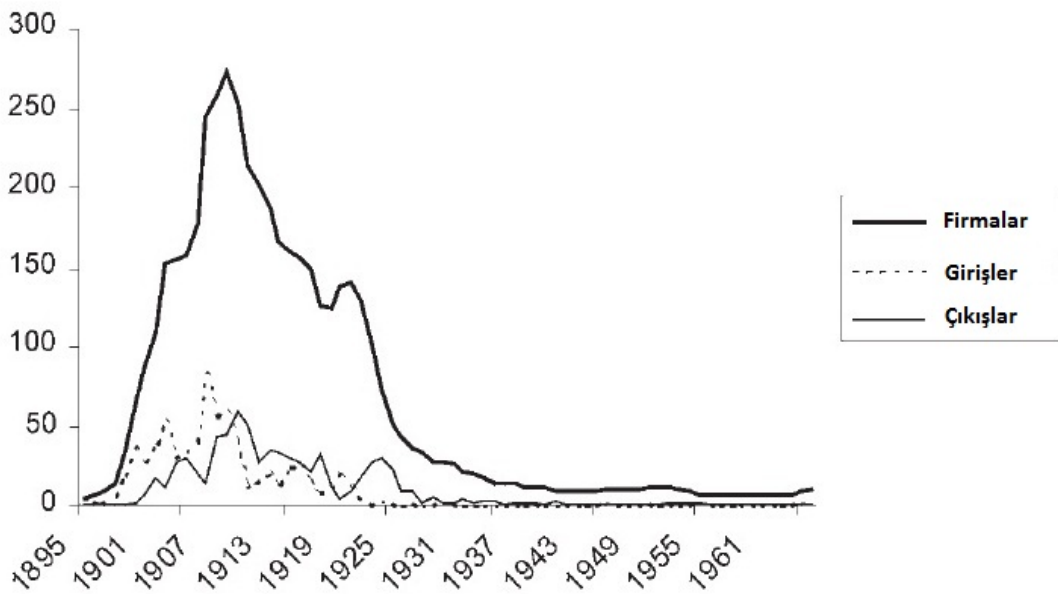
- ❖ 1900 öncesi dönem : İcat Çağı
- ❖ 1900 – 1908 dönemi : Ürün Geliştirme Çağı
- ❖ 1908 – 1918 dönemi : Hızlı Büyüme ve Yayılma Çağı
- ❖ 1918 – 1922 dönemi : Değişken Talep Çağı

1900 öncesi icat çağında üreticilerin odak noktasında ürün yenileme ve geliştirme yer almıştır. 1900’lü yıllardan sonraki ürün geliştirme döneminde, ürün yeniliği finansman gücünü ortaya çıkarmıştır. Yeni ve geleceği belirsiz ürünlerden dolayı büyük ölçekli bütünleşmeler riskli olarak görülmeye başlanmıştır. Ürün hayat eğrisinde olağan olduğu gibi ürün özelliklerinde erken dönemlerde yaşanan radikal değişiklikler, ürün değişimini arttırmıştır. Hızlı büyüme çağındaysa Amerikan otomotiv sanayindeki standartlaşma eğilimi temel Amerikan modellerinden, karmaşık Fransız modellerine kaymıştır. 1901’e kadar Amerikalılar için otomobiller atsız taşıma araçları iken, Fransızlar otomobilleri yol lokomotifleri olarak algılamış ve daha ağır, çok silindirli motorlara ve aktarma organlarına sahip

otomobiller üretmişlerdir. Zengin Amerikalıların Fransız tipi araçları tercih etmeleri, 1901’de Fransız tipi araç üretiminin yayılmasına neden olmuştur. 1905’ten sonra Fransız modellerine yönelik tercih talebin daha pahalı araçlara kaymasına yol açmıştır. Bu durum, Fransız tarzının faydalarını Oldsmobile fiyat seviyesinde sunacak bir modele yönelik talep doğurmuştur. Ford’un Model-T’de yakaladığı başarı bu modern sunuş ve düşük fiyat bileşimi ile gerçekleşmiştir. Ürün çeşitliliğinde yaşanan bu artış sonucu yenilik odağı, hareketli montaj hattı kullanan kitle üretimini de kapsayan süreç yenileşmesine kaymıştır.

Henry Ford, 1899’da otomotiv sanayine girdiğinde sektörde mevcut strateji, düşük miktarda görece pahalı araç üretiminde yoğunlaşmak ve yüksek fiyattan satmaktı (Rubenstein, 2001, s.7). Talep fazlası nedeniyle düşük hacimde üretim yapmaları, üreticilere tüm ürünlerini satma imkanı tanımıştır. Dolayısıyla kitle üretimi dönemin üreticileri tarafından pek önemsenmemiştir. Henry Ford 1903’te Ford Motor Company’yi kurmasının ardından, otomobil aksamalarını üretmek üzere 1906’da Ford Manufacturing Company’yi kurarak Ford Motor Company’nin bağımsız tedarikçilere olan bağımlılığını azaltmıştır. 1907’de ise bu iki ayrı firmayı birleştirmiştir.

Şekil 1.5 Amerikan otomotiv sanayisine giriş ve çıkışlarla mevcut firma sayılarını göstermektedir (Klepper, 2001, s.4). 1895-1907 yılları arasında otomotiv piyasasına giriş yapan firma sayısı hızla artarak 1907’de 82’ye ulaşmıştır. Piyasaya girişler takip eden üç yıl boyunca yüksek olmaya devam etmiştir. 1911’den itibaren piyasaya giren firma sayısı düşmeye başlamıştır. 1923-1966 yılları arasında sadece 15 yeni firma piyasaya giriş yapmış; 1909-1941 aralığı piyasada mevcut firma sayısında hızlı düşüşlerin yaşandığı bir dönem olmuştur. 1909’da 272 olan firma sayısı 1941’de 9’a kadar düşmüştür. Bu dönemde sektör Ford, General Motors (GM) ve Chrysler liderliğinde yönlendirilen bir oligopol yapısına bürünmüştür.



Şekil 1.5. Giriş, Çıkış ve Firma Sayıları (ABD)

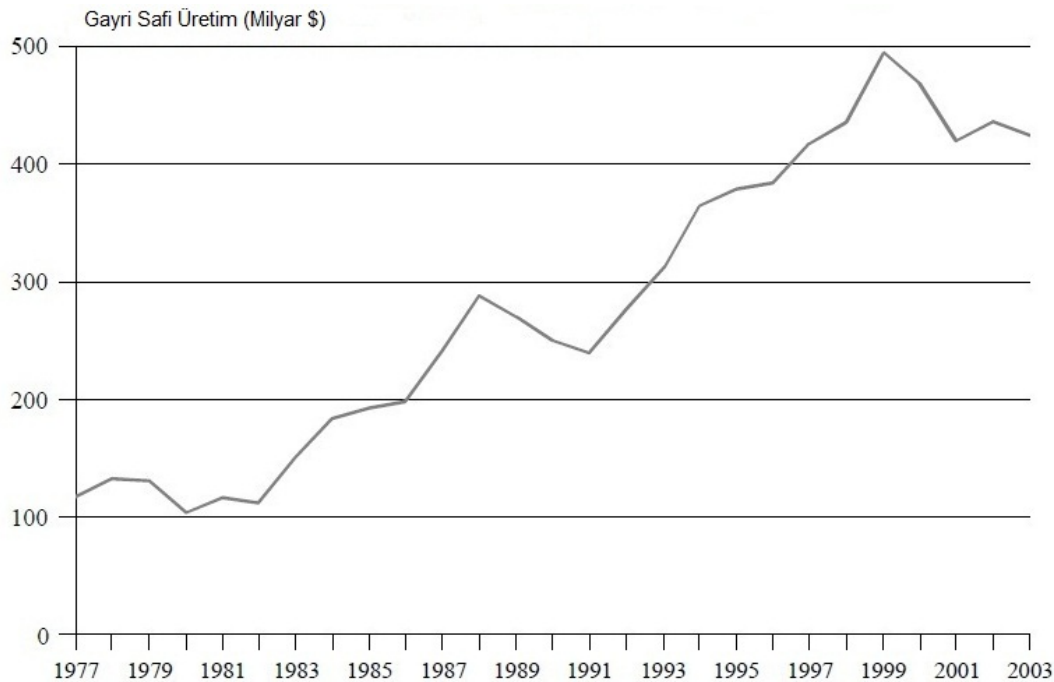
Kaynak: Klepper S., “The Capabilities of New Firms and the Evolution of U.S. Automobile Industry”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.11, No.4, (2002), s. 652

Otomobillerde ve otomobil üretim sürecinde yaşanan büyük teknolojik gelişmelerle birlikte, sanayideki firmalar büyük bir dönüşüm yaşamışlardır (Klepper, 2002). Hareketli montaj hattını da kapsayan yeni üretim tekniklerinin geliştirilmesi, görev türlerinin değişmesini ve üretim hızının artmasını sağlamıştır. İlk zamanlarda üretimde el emeğine dayalı parça montajı yaygınken, hassas üretimde yaşanan önemli gelişmeler ve yeni makinelerin geliştirilmesiyle üretimde insan kaynağının yerini makineler almaya başlamıştır. İlk üreticiler büyük montajcılarken, zaman içinde firmalar kendi parçalarını kendileri üretmek için geriye doğru bütünleşmeye başlamışlardır.

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde Amerikan otomotiv sanayi, ekonomik büyümenin temel dayanağını oluşturmuştur (Cooney ve Yacobucci, 2005, s.1). Pazarın büyük kısmını üç büyükler olarak nitelenen, GM, Ford ve Chrysler elinde bulundurmaktaydı. Yabancı üreticiler arasında sadece Volkswagen ve birkaç lüks spor otomobil üreticisi niş pazarlara sahipti. Günümüzde üç büyüklerin, Amerikan otomotiv pazarındaki hakimiyeti azalmıştır, Amerika’da satılan tüm otomobil ve hafif ticari vasıtaların %60’ından daha azı üç büyükler tarafından üretilmekte ve pazar payları giderek azalmaktadır. Üç büyükler SUV ve hafif ticari araç pazarındaki hakimiyetlerini sürdürmektedirler, ancak otomobil pazarının hakimiyeti Alman ve Japon üreticilerin elinde bulunmaktadır. Üç büyükler hala, en büyük yerel üretici olmalarına karşın, Chrysler Almanya merkezli Daimler-Chrysler’in bir iştirakidir (Cooney ve

Yacobucci, 2005, s.2). Amerikalı küçük üreticiler zaman içinde yok olmuşlardır, özellikle Asya'dan, bir ithalat dalgası kabarmıştır. Bu üreticiler yerlerini Alman, Japon ve Koreli firmaların, Amerika'daki pazar paylarını artırmak için Kuzey Amerika'da kurdukları tesislere bırakmışlardır. Bugün firmaların çoğu çapraz sahiplik, küresel tedarik zincirleri ve üretim merkezlerine yönelik yatırımlar yoluyla küresel olarak rekabet etmektedir.

Amerikan otomotiv sanayi oldukça büyük ve dinamiktir, ama yapısı değişmektedir (Cooney ve Yacobucci, 2005, s.4). Küresel rekabetçiler Kuzey Amerika'da üretim merkezleri kurmak suretiyle yerel üreticiler olarak pazara giriş yapmışlardır. Büyümenin bir kısmını, uluslararası firmaların Kuzey Amerika pazarındaki yatırımları oluşturmuştur. Yerel otomotiv pazarı Kuzey Amerika pazarıyla tamamen bütünleşmiş durumdadır. Kuzey Amerika'daki taşıt ve yedek parça üretimini etkileyen ticaret engelleri Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) ile kaldırılmıştır. 1970'lerin sonlarında yıllık 12 milyon araç üretiminin ardından, Amerikan otomotiv sanayi konjonktürel olarak düşüş ve iyileşme dönemine girmiş, 2000 yılında ise tekrar aynı üretim seviyesine ulaşmıştır. Bu dönemde iki milyonun altında olan üretimini, yıllık ortalama üç milyon adedin üzerine çıkarmıştır; Meksika ise yarım milyondan az olan üretimini yıllık yaklaşık iki milyona çıkarmıştır. Şekil 1.6, Amerikan motorlu araç üretim sanayinde, 1970 sonları ile 2003 yılları arasında yaşanan büyümeyi göstermektedir.



Şekil 1.6. Amerikan Otomotiv Sanayi Üretimi,

Kaynak: Cooney S., Yacobucci B.D., "U.S. Automotive Industry: Policy Overview and Recent History", Congressional Research Service, CRS Report for Congress, 25 Nisan 2005

Bu grafikte motorlu taşıt sanayi, parça üretimini de kapsayacak şekilde tanımlanmıştır (Cooney ve Yacobucci, 2005, s.12). Grafikte sanayinin büyüklüğünü ölçümlemede gayri safi üretim düzeyi kullanılmıştır. Gayri safi üretim, nihai montaj süreci ile ara mamul değerlerini de kapsamaktadır. Üretim 2000'lere kadar artmış, 1999 yılında tüm zamanların en yüksek düzeyine ulaşmıştır.

1.1.2. Avrupa Otomotiv Sanayinin Gelişimi ve Mevcut Durumu

2000 yılındaki yaklaşık 20 milyonluk araç montajı ile Avrupa, dünyanın en büyük otomobil üreticisi konumundadır (Lung, 2002, s.1). Sadece satış anlamında değil, aynı zamanda rekabet yoğunluğu da dikkate alındığında dünyanın en büyük otomotiv pazarıdır. Dünyadaki tüm otomotiv üreticileri Avrupa'da üretim ve satış yapmaktadırlar (Freysenet, 2010, s.5). 2007'de Avrupalı üreticiler pazarın %61'i ile AB üretiminin % 67'sini oluşturuyorlardı. Buna karşın Amerikalı üreticiler pazarın %20'sine, üretimin %21'ine, Japon ve Koreli üreticiler ise %17'lik pazar payı ve %18'lik bir üretime sahiptilerdi.

Otomotiv sanayi, AB'nin gayri safi yurtiçi hasılasının yaklaşık %1,5'ünü oluşturmakta ve üretim sektörü istihdamının yaklaşık %6,5'u ile toplam istihdamın %1'inden fazlasını bünyesinde bulundurmaktadır (Loire vd., 2008, s.1). Sektörün tedarikçilerini ve yan sanayilerini de dahil ettiğimizde toplam istihdam içindeki payı %3-4 seviyelerine ulaşmaktadır. Üretim anlamında ise, Avrupalı üreticiler yıllık yaklaşık 20 milyon adetlik bir üretimle dünya üretiminin %33'ünü oluşturmaktadırlar (Loire vd., 2008, s.2). Asya ve Okyanusya üreticilerinin altında, ancak Kuzey Amerika üretiminin üzerinde seyreden bu üretim seviyesi, Avrupa otomobil sanayinin rekabet gücünü ispatlamaktadır. İki petrol krizi, çeşitli yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, AB'nin genişlemesi ve özellikle Japonya'nın sanayiye girmesiyle renk değiştiren küresel rekabet gibi, son 20 yılda yaşanan önemli değişikliklere uyum sağlama özelliği Avrupa otomotiv sanayinin temel gücünü oluşturmaktadır. Söz konusu uyarlanmalar temel olarak, ASF'lerin birleşmeleri, dış tedarik düzeyinin artması, yeniden yapılanma ve hem AB içinde hem de birliğe komşu ülkelerde yeniden konumlanma ile bağlantılıdır. Tüm bu rekabet gücünün yanında Batı Avrupa pazarının düşük büyüme oranları ve düşük maliyete dayalı rekabet sektörün belli bölgeleri için tehdit unsurlarını oluşturmaktadır. Avrupa otomotiv sanayinin güçlü ve zayıf yönleri Tablo 1.1'de özetlenmiştir.

Tablo 1.1. Avrupa Otomotiv Sektörünün Güçlü ve Zayıf Yönleri

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
ASF'ler	<ul style="list-style-type: none"> • Geniş model gamı ve lüks araç üretimindeki mükemmellik • Dizel teknolojisindeki uzmanlık düzeyi • ABD'ye kıyasla güçlü finansal durum • Göreli olarak esnek değer zinciri 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapsamlı ASF'lerin küçük ölçekli olması • Hibrid teknolojisindeki kapasitenin zayıf olması • Özellikle Ar-Ge'de görece olarak zayıf uluslararasılaşma
Ekipman Tedarikçileri	<ul style="list-style-type: none"> • Çeşitli segmentlerde yenilikçilik düzeyinin yüksek olması ve liderlik • Satış ve üretimin uluslar arası düzeyde olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Zayıf finansal yapı ve azalan faaliyet gelirleri • ABD ve Japon yatırım fonlarının tehdidi • Küçük tedarikçi ağının aşırı zayıflaması
Bölgesel ve Politik Görünüm	<ul style="list-style-type: none"> • Gelişen bölgesel sistem (üretim, eğitim ve icat grupları) • Gelişmiş yasal çerçeve 	<ul style="list-style-type: none"> • Mali durumlardaki farklılıkların çok olması • Bütünleşmemiş AB piyasası • Tamamlayıcı şebeke'lere karşı bölgesel rekabet • Uluslar arası ticaret anlaşmalarında önemi düşük olan düzenleyici politikalar • Eşgüdümlü ihracat politikası
İşler	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni üyelerde dahi niteliklerin yüksek olması • Yüksek üretkenlik • Güçlü otomotiv kültürü • Sosyal model 	<ul style="list-style-type: none"> • Değişim ve hareketlilik kültürünün zayıflığı • Yaşlı nüfus • Vasıflı işgücü arzının düşüklüğü

Kaynak: Loire P., Paris J.J., Ward T., Weiss C., "Comprehensive Analysis of the Evolution of the European Automotive Industry", Alphametrics, Group Alfa, Nisan 2008, s.3

Avrupa otomotiv sanayi sınırları sürekli genişleyerek, Orta ve Doğu Avrupa ülkelerine doğru yayılmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2002). Düşük iş gücü maliyetleri, gelişen teknoloji ve bilginin hızla dolaşımı sonucu birçok otomotiv devi üretimlerini Orta ve Doğu Avrupa bölgesindeki gelişmekte olan ülkelere kaydırmaktadır. Her ne kadar bu ülkelerde üretim kalitesi hızla artsa da otomotiv devleri pahalı ve lüks segmentteki araçlarının üretimlerini merkez ülkelerinde sürdürmektedir. Bugün otomobil devlerinin merkez üretim tesisleri, Ar-Ge ve tasarım ile üst segment araçların üretim merkezleri haline gelmiştir, alt segmentte yer alan ve ucuz araçların üretimleri ise Avrupa Birliğinin sınır ülkelerinde gerçekleştirilmektedir. 1940'lı yıllarda Avrupa'da gelişen üretim 2. Dünya savaşının başlamasıyla gelişmesine ara vermiştir (Tezer, 1997, s.61). Avrupa'da savaşı izleyen yıllarda ürün farklılaştırmasına dayalı üretim yöntemi ile pazar liderlerini öne alan bir sistem geliştirilmiştir. Özellikle Almanya başta olmak üzere, İngiltere, Fransa ve İtalya'da sanayi yeniden kurulmaya başlanmıştır. Bunun yanında 1960'lı yıllardan itibaren ABD firmaları Avrupa'da doğrudan ve yerel

firmalarla işbirliği halinde kurdukları tesislerle yalnız Avrupa pazarına uygun ürünlerin üretimine başlamışlardır. Savaş sonrasında hızla gelişen Avrupa ekonomisi ve kişi başına gelirdeki artış yanında ulaştırma alt yapısındaki gelişmeler Batı Avrupa otomotiv sanayinin hızla büyümesine neden olmuştur.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, Avrupa otomobil sanayi, üretimin farklı bölgelere doğru kaydığı bir yayılma dönemine girmiştir (Lung, 2002, s.6). Başta Fransa'da Paris, İtalya'da Turin gibi bölgelerde yoğunlaşırken, 1957 Roma anlaşmasını imzalayan ülkelerle birlikte yayılma başlamıştır. 1960'larda Belçika Avrupa otomobil pazarında yer edinmek isteyen araç üreticilerine ev sahipliğini üstlenmiştir. 1970'lerden itibaren topluluğun genişlemesiyle birlikte otomobil sanayi İber yarımadasına, özellikle de birkaç ana araç üreticisinin montaj tesisleri kurduğu İspanya'ya doğru büyümeye başlamıştır. 1990'lar finansal piyasaların ve kurumsal yatırımcıların artan baskılarıyla şekillenmiştir (Avrupa Komisyonu, 2002, s.24). Kurumsal yatırımcılar, yabancı yatırımcılardan ziyade genellikle firmaların sektörel ortakları konumunda bulunmuşlardır. Yabancı yatırımcılar otomobil üreticilerinin sermayelerinin sadece düşük bir oranına (%10'dan daha az) sahip olabiliyorlarken, yerli yatırımcılar baskın olan hisselerle sahip olabilmekteydiler. Yabancı yatırımcıların varlığındaki bu kısıtlama, Avrupalı üreticilerin sermaye yapılarının düşmanca ele geçirilmesine engel teşkil etmiştir.

Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde otomotiv sanayinin gelişmesi son dönemin önemli bir olgusudur (Avrupa Komisyonu, 2002, s.27). Göreli olarak daha düşük düzeyde teknoloji gerektiren araç ve parça üretimi için gereken vasıflı ancak ucuz işgücü sunan Türkiye, Polonya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Slovakya'da da araç üreticileri ve tedarikçileri ciddi yatırımlar yapmışlardır. Doğuya doğru bu açılış İber yarımadası gibi Güney Avrupa ülkelerindeki otomotiv sanayileri için bir tehdit olarak görülmektedir. Doğuya ve Akdeniz havzasına doğru bu yayılmaya rağmen İber yarımadası ülkeleri Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin rekabeti karşısında güçlü bir direnç göstermektedirler. İspanya bugün Avrupa'nın 3. Büyük otomobil üreticisi ve hafif ticari araç üretiminde de lideri konumundadır.

Güney Avrupa'da, özellikle İspanya'da oluşturulan operasyonlardan sonra, araç üreticilerinin Orta ve Doğu Avrupa'ya yönelmelerindeki temel amaç, küçük araç montaj tesisleri kurmaktır (Lung, 2002, s.8). Bu bölgelerin cazibesi aşağıdaki faktörlerden ileri gelmiştir:

- i. Üretilen ürünlerin daha düşük teknoloji gerektirmesi ve genel parçaların üretimi için gereken teknoloji düzeyinin bu ülkelerde mevcut olması
- ii. İşgücü maliyetlerinin AB'ye kıyasla düşük olması ve mevcut işgücünün güvenilir düzeyde teknik yeterliliğe sahip olması
- iii. Bölgesel uzmanlaşma ve pazara yakınlık. Düşük fiyatlı araçların ölçek ekonomilerinden faydalanacak düzeyde bir pazar hacmi sunması.

Avrupa'nın can alıcı otomotiv sanayileri Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin tehdidinden uzaktır (Avrupa Komisyonu, 2002, s.28). Otomobil üretim faaliyetlerinin Avrupa'daki konumlanması iki eğilimden etkilenmektedir. Bunlardan ilki, uzmanlaşmaya bağlı olarak açık pazarlardaki fırsatlardan yararlanma arzusuyla yeni bölgelere doğru genişlemektir. İkincisi ise bölgesel kümelenme faaliyetleridir. Küresel olarak sektöre bakıldığında Avrupa Bölgelerinde güçlü bir hiyerarşi gözlenmektedir. Teknolojik olarak karmaşık olan, lüks araçların üretimi ve tasarımı ile karmaşık alt sistem üretimleri gibi faaliyetler temel sanayi bölgelerinde (Blue Banana) yapılırken, daha genel kapsamlı faaliyetler kıtaya yayılmıştır. Blue Banana olarak nitelendirilen, İngiltere'nin güneybatısından başlayan, Hollanda, Doğu Fransa, Batı Almanya'yı içine alarak kuzey İtalya'yı da kapsayan koridor, hala tasarım ve Ar-Ge faaliyetlerinde en yüksek teknolojiye sahiptir. Dolayısıyla karmaşık aksamlarla üst sınıf araç üretiminin büyük kısmı bu bölgede gerçekleştirilmektedir.

İngiliz otomotiv sanayi, Pound'un (£) Euro (€) karşısındaki dalgalanmasına bağlı olarak zor zamanlar geçirmiş olmasına rağmen, Japon üreticilerin Birleşik Krallığa girmesiyle birlikte buradaki sanayi de güçlenmiştir (Avrupa Komisyonu, 2002, s.28). Avrupalı tüketiciler, tasarım ve teknolojik özellikleri bakımından farklı araçları tercih etmektedirler. Dolayısıyla Japon ve Amerika pazarına hakim modeller Avrupa sektörü için marjinal olarak nitelendirilmektedir. Tasarım kabiliyetlerine bağlı olarak Avrupalı araç üreticileri rekabet üstünlüğünden fayda sağlamaktadır. Bu rekabet avantajı sektördeki tüm oyuncular için geçerlidir. Değer zincirinin kontrolünü elinde bulundurmak isteyen Japon ve Amerikalı üreticilerden farklı olarak, Avrupa'da tasarım ve modül hazırlığı faaliyetlerinde 1. derece tedarikçilere yönelik delegasyon oldukça gelişmiş düzeydedir.

Avrupa pazarındaki yoğun rekabet sonucu, araç üreticileri pazarda yer edinebilmek için ciddi maliyet kısıtlamalarına katlanmak durumunda kalmışlardır. Diğer taraftan söz konusu pazar rekabeti üreticileri ürün çeşitliliklerini arttırmaya zorlamıştır (Lung, 2002, s.13). Tüm büyük otomotiv firmaları 1990'larla birlikte platform stratejileri yürütmeye başlamışlardır.

Platform stratejileriyle birlikte, firmalar aynı yapı ve mekanik alt sistemlere ait araçları ürün farklılıklarıyla birlikte eş zamanlı olarak üretme olanağı elde etmişlerdir. Birinci derece parça tedarikçileri de bu eğilimden etkilenmişlerdir. Karmaşık parçaların farklı modellerde kullanılabilir hale gelmesiyle, bu parçalara yönelik Ar-Ge yatırım maliyetlerini dağıtma ve böylelikle ölçek ekonomilerinden yararlanma olanağına kavuşmuşlardır. Üretim maliyetlerinde sağlanan bu optimizasyonlar platform üretimi yapılan tesislerde kullanılacak modüllerin lojistik maliyetlerinin ve tedarik sürelerinin önemini arttırmıştır. Bundan dolayı platform üretim yapan tesislere modül üreten 1. derece tedarikçiler de bu ana üretim tesisinin etrafına konumlandırılmışlardır. 1. Derece tedarikçilerin platform üretim tesisleri etrafında kümelenmesinin bir diğer nedeni de ASF'lerin tedarikçilerini modül ve parça tasarım süreçlerine dahil etmeleridir. Bu yapı Japon keiretsu modeliyle benzerlik göstermektedir.

1.1.3. Japon Otomotiv Sanayinin Gelişimi ve Mevcut Durumu

Dünya otomotiv sanayinin gelişiminde en önemli rolü oynayan ülkelerden biri de Japonya'dır. Ülkenin en büyük üreticilerinden biri olan Toyota'nın geliştirdiği üretim sistemleri dünyadaki eğilimin yönü üzerinde oldukça etkili olmuştur. Düşük maliyet, yüksek kalite anlayışının dünya geneline yayılmasında Japon otomobil üreticileri etkili olmuştur. Japon otomotiv sanayinin ilk tohumları, 1902 yılında Shintaro Yoshida ve Komanosuka Uchiyama'nın birlikte kurduğu "Otomobil Şirketi" (Otomobiru Shokai) tarafından üretilen 12 beygir gücünde, iki silindirli bir deneme aracının üretilmesiyle atılmıştır (Shimokawa, 1994, s.5). Japon otomotiv sanayinin gelişimi üç aşamada gerçekleşmiştir (Lin, 1994, s.3).

- i. Başlangıç aşamasındaki yerli gelişmeler
- ii. İhracat güdümlü büyüme
- iii. Yerelleşme

1923 yılında yaşanan büyük deprem sonrası Japon hükümeti Amerika'dan Ford'un T-modellerini ithal edip bunları otobüse dönüştürmek suretiyle toplu taşımada kullanmaya başlamıştır (Shimokawa, 1994, s.5). 1925 ve 1926 yıllarında Amerikan otomobil devleri GM ve Ford Japonya'da yan kuruluşlar kurarak, kamyon ve araba montajına başlamışlardır. Böylelikle 1920 ve 30'lu yıllarda ithal araçlar ve yabancı üreticiler Japonya'da önemli bir pazara ulaşmışlardır. Teknoloji ve kalite düzeylerinin düşük olması nedeniyle finansal olarak güçlü olan Mitsui&Mitsubishi gibi yerli firmalar, hükümet zorlamalarına rağmen otomobil üretimine yanaşmamışlardır.

1.Dünya Savaşından sonra, Japon hükümeti, askeri araç sübvansiyon kanunu ile kamyon üretim teknolojilerinin geliştirilmesine önyak olmuştur (Shimokawa, 1994, s.6). Bununla birlikte Nissan ve Toyota gibi firmalar sanayiye girmeye başlamışlardır. 2. Dünya Savaşı sonrasında ise yerli üreticiler üretim teknolojilerini geliştirmek için Avrupalı üreticilerle teknolojik işbirlikleri oluşturarak teknoloji transferine başlamışlardır. 1950'lerde Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı yerli üretimi desteklemek amacıyla araç ithalatına ve yabancı yatırımlara kısıtlama getirmiştir. Böylelikle yerli üretim beklenmedik düzeyde artmıştır.

Japon otomotiv sanayinin bu şekilde önemli ölçüde büyümesi birkaç faktöre dayanmaktadır (Shimokawa, 1994, s.10). Bunlar:

- i. Yeni teknolojilerin hızlı ve etkin şekilde uyarlanması
- ii. Otomobil üreticileri ile parça üretimi çalışanları ve satış sonrası bakım onarım personeli arasındaki ilişkilerin iyi olması
- iii. Vasıflı işgücü havuzunun varlığı ve çalışan-yönetici ilişkilerinin istikrarlı olması
- iv. Üretici ve satıcıların yakın ilişkilerde buldukları ve birlikte faaliyet gösterdikleri, gelişmiş pazarlama sistemleri
- v. Etkin hükümet düzenlemeleri ve hükümetin sektördeki üreticileri genel olarak destekleyip yönlendirmesi.

1960'larla birlikte sektörde birleşmeler yaşanmaya başlamıştır (Shimokawa, 1994, s.8). Toyota, Hino ve Daihatsu ile anlaşmalar yaparak kendi grubunu oluşturmuş, ardından Nissan 1966'da Prince'i alarak ve Fuji Ağır Sanayi ile birleşerek Nissan grubunu oluşturmuştur. Bu iki grubun pazarın %60'ına hakim olması, güçlü bir oligopol piyasası oluşmasına neden olmuştur. Toyota ve Nissan'ın ardından Mazda ve Mitsubishi gibi firmalar Ford ve Chrysler gibi Amerikalı üreticilerle anlaşarak finansal ortaklıklar oluşturmuşlardır. Tüm bu gelişmelerle birlikte sektör üç farklı üretici grubundan oluşan bir hal almıştır. Bir tarafta Toyota ve Nissan gibi yerli gruplar, diğer yanda Isuzu, Mazda ve Mitsubishi ile bu firmaların ABD'li ortakları, her ikisinin de ötesinde tek başına pazarda yarışan Honda ve Suzuki gibi bağımsız firmalardan oluşan bir otomotiv sektörü yapılanmıştır.

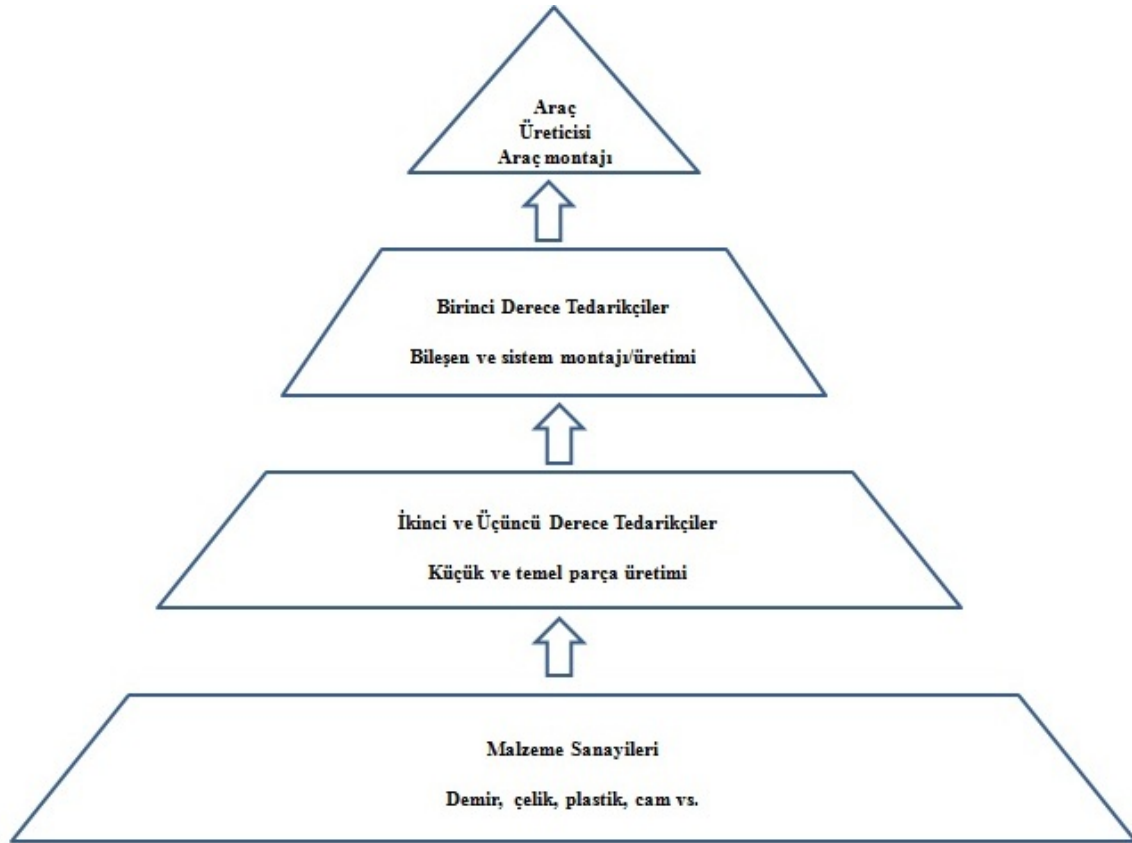
1970'lere doğru otomobil ihracatı hız kazanmaya başlamıştır (Shimokawa, 1994, s.9). Bu dönemde sektör ihracata dayalı büyüme eğilimine girmiştir. 1980'lerde ise yerli üretimin %54'ü ihraç edilir hale gelmiştir. Bu şekilde gittikçe güçlenen ve dış pazarlarda ciddi pazar

paylarına sahip olan Japon üreticiler bir süre sonra ihracat yaptıkları bu ülkelerin kota uygulamaları ile karşı karşıya kalmışlardır. Ancak bu durum Japon üreticilere zarar vermekten ziyade, üreticilerin ciddi karlar elde etmeleri ile sonuçlanmıştır. Kota uygulayan ülkelerde Japon araçlarına olan talebin yüksek olması sonucu Japon üreticiler araç fiyatlarını arttırarak, yüksek karlar elde etmişlerdir. Buradan elde ettikleri yüksek karları, Ar-Ge ve teknoloji yatırımlarında kullanarak üretim kalitelerini ve teknolojilerini üst düzeylere taşımışlardır. 1980'lerle birlikte, otomotiv sanayi yerleşme evresine geçmiştir. Japon üreticiler denizaşırı ülkelerde üretim ve montaj tesisleri kurmaya başlamışlardır. Yatırım yaptıkları ülkelerde büyüyerek özellikle Kuzey Amerika'da ciddi pazar paylarına ulaşmışlardır.

1985'ten beri Japon üreticiler, ticari baskılardan kurtulmak ve Yen'in yükselmesinden doğacak risklere karşı korunmak için yerleşme stratejileri izlemeye başlamışlardır (Lin, 1994, s.5). ABD ve Avrupa'da üretim tesislerinin kurulması ile elde edilen pazar payları beraberinde ihracatta yaşanan kayıpları doğurmuştur. İşgücü kısıtını ve alt yapı eksikliğini ortadan kaldırmak için firmalar merkezden uzaklaşmaya başlamışlardır. Avrupa'nın aksine, kümelenmeden, tüm Japonya'ya doğru yayılım ve uluslararası platformda değer zincirine doğru yayılma stratejisi izlenmiştir. Bu yayılım Japon otomotiv üreticilerine, ürün sattıkları pazarlara yakınlaşmaları, sunulan maliyet avantajları ve uzun dönemde kur riskini yok etme imkanı sunması gibi bazı avantajlar sağlamıştır.

Japon otomotiv sanayinin dünya piyasasındaki rekabet gücü birkaç faktöre dayanmaktadır (Shimokawa, 1994, s.9). Bunlardan ilki üretim ölçeğinde yaşanan artışlardır. İkincisi otomasyon ve bilgisayarların tanınmasıyla birlikte artan teknolojik gelişim, üçüncüsü görece olarak düşük işgücü ve toplam üretim maliyetleridir. Bir diğer faktör ise araç parçalarının üretimindeki teknolojik düzeyin yüksek olmasıdır. Japon otomobil sanayinin önemli bir yapısal özelliği, 11 otomotiv firmasının aynı anda var olması ve eş zamanlı olarak rekabet etmesidir. Yoğun bir rekabete rağmen, diğer Japon veya Amerikan araç üreticileriyle, konsolidasyon ve birleşmeden uzak stratejik işbirlikleri oluşturmaktadırlar. 2. Dünya Savaşı sonrası yaşanan tek birleşme, 1966'da Nissan'ın Prince'i satın alarak bünyesine katmasıdır.

Japon otomobil sanayi bir piramit şeklinde (Şekil1.7) yapılanarak üç dereceli tedarik yapılanmasına bölünmüştür (Lin, 1994, s.6). Bu tedarikçiler yedi ana montaj grubu etrafında toplanmışlardır. Her üretici kendi parça birliğine sahiptir. Bu birlikler parça üreticileriyle yakın ilişki içinde bulunarak bilgi alışverişi sağlarlar.



Şekil 1.7. Japonya Otomotiv Sanayinin Yapısı

Kaynak: Lin C., "The Japanese Automobile Industry: Recent Developments and Future Competitive Outlook", 1994

Japon otomotiv sanayinin diğer bir ayırıcı özelliği de, Keiretsu adı verilen tedarik yapılanmasıdır. Bu sistemde, tedarikçiler birinci, ikinci ve üçüncü derece tedarikçi olarak gruplanmakta ve her bir grup kendinden bir önce gelen grupta ilişki içinde bulunmaktadır. 1. Derece tedarikçilerin çoğu, ASF'lerin iştiraki konumundadır. Dolayısı ile ürünün tasarımından itibaren, ASF'nin üretim sürecine dahil olmaktadır. Bu durum tüm dünyada otomotiv sanayi yapılanmasının ortak özelliklerinden biridir.

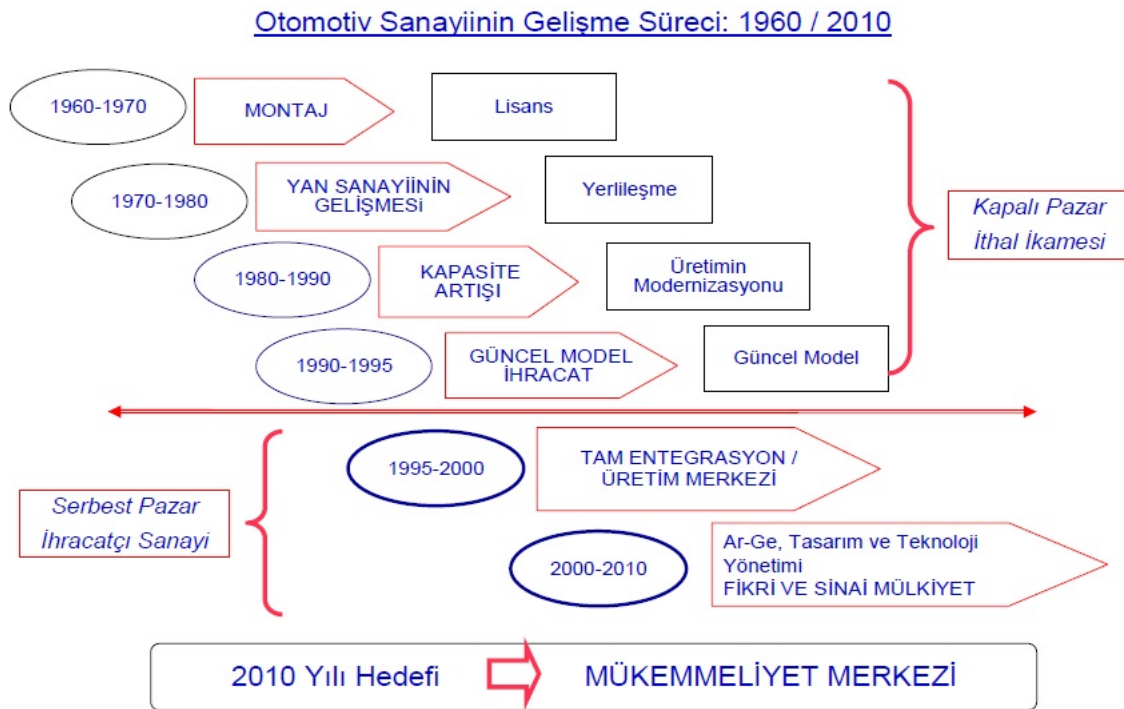
1.2. Türk Otomotiv Sanayinin Gelişimi ve Mevcut Durumu

Otomotiv sektörü geliştiği tüm diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de ekonominin itici gücünü oluşturan sektörlerden biridir. 2008 yılında yaşanan küresel kriz sonrası toparlanmaya yönelik tüm dünya genelinde hükümetlerin çeşitli teşviklerle otomotiv pazarını canlandırma yönündeki çabaları bunun en önemli göstergelerinden biridir.

Türkiye'de otomotiv sektörünün temelleri 1950 yılında Türk Willys Overland Fabrikaları Anonim Ortaklığı'nın kurulmasıyla atılmıştır. İlgili dönemde özellikle tarım alanlarında ve

her türlü bozuk yollarda jeep kullanımının yaygınlaşmaya başlaması sonucu oluşan talep, bu işletmenin kurulmasının ardında yatan nedenlerden biridir (Küçükerman, 2008). Fabrika 1955 yılında ilk jeep üretimini gerçekleştirmiş, 1970 yılında ise Milli Savunma Bakanlığı tarafından satın alınarak askeri fabrika olarak üretimini sürdürmüştür. Sektörün ürün gamındaki gelişme de kendi iç dinamiklerinden ve ihtiyaçlarından gelmektedir. Türk Willys Overland tarafından gerçekleştirilen üretim sonucu doğan taşıma ihtiyacı, yerli kamyon üretimine başlanması yönündeki girişimleri başlatmıştır. Böylelikle aynı yıl Federal Türk Kamyonları Fabrikası kurulmuştur.

Yerli otomobil üretimi yönündeki ilk girişimler ise Koç Grubu ve Ford Motor Company'nin ortak girişimiyle, 1959 yılında kurulan Otomobil Sanayi A.Ş. (Otosan)'dir. Otosan 1966 yılında yaptığı Anadol üretimi ile ilk ciddi yerli üretimi gerçekleştirmiştir. 1968'de Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. (Tofaş) ve 1969'da Oyak Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.'nin kurulmasıyla birlikte sektör genişlemeye başlamıştır.



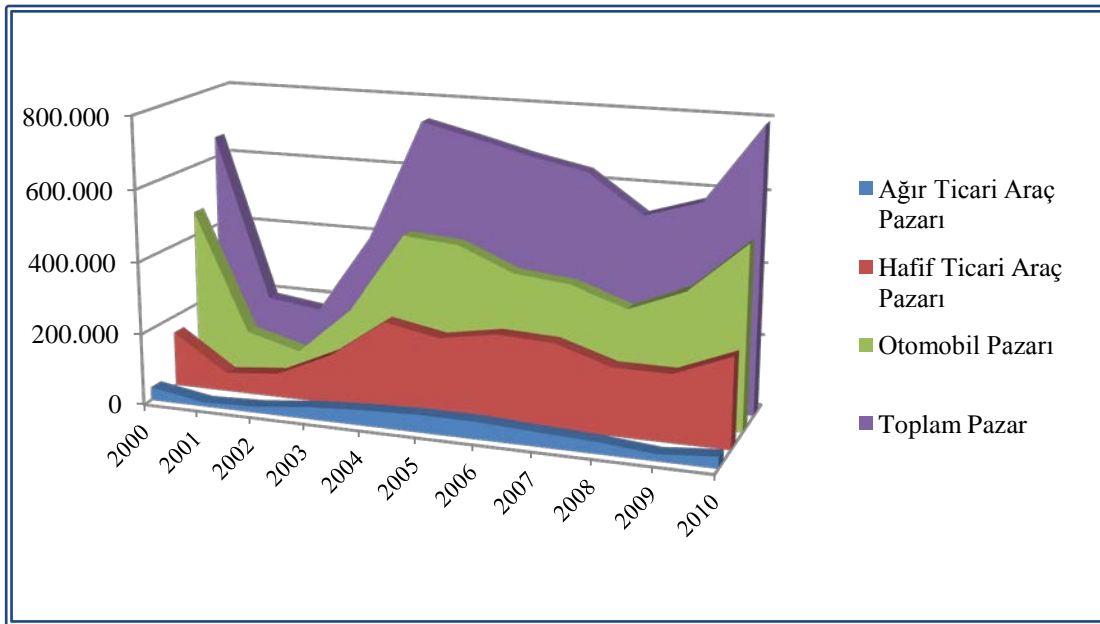
Şekil 1.8. Otomotiv Sanayisinin Türkiye'deki Gelişimi

Kaynak: DPT, "Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013", 2007

Şekil 1.8'de de görüldüğü üzere otomotiv sanayinin Türkiye'de kuruluşu lisans anlaşmalarına bağlı olarak montaj tesislerinin oluşturulması ile başlamıştır. İzleyen dönemlerde ara malı ve yarı mamullerin yerli pazardan temin edilebilmesi amacıyla yan sanayinin kurulması teşvik edilmiştir. Bu dönemde ithal ikameci bir politika izlenerek ithalata

bazı kısıtlamalar getirilmiştir. Türkiye’deki otomotiv sanayi 1960’lı yıllarda önce “İthal İkamesi” amacı ile kurulmuş, 1990’lı yıllarda ise “İhracata Yönelik” rekabetçi bir sanayi niteliğini kazanmıştır (DPT, 2007). Burada Türkiye’de üretim için işbirliği yapılan küresel firmalarla Türkiye’deki ortakları arasındaki yoğun entegrasyonun gerçekleşmesi bu süreci başlatmış ve geliştirmiştir.

1987’de ithal ikamesi ile birlikte, koruyucu gümrük politikalarının yerini liberal ekonomiye bırakmasıyla, yabancı yatırımın miktarı ve yapısal özellikleri değişmiştir (Ökten vd., 1998, s.5). Türkiye’de üretim yapan yabancı firma sayısı 1980’de 13 iken, 1995’te 98’e ulaşmıştır. Bu firmaların çoğu sistem parçalarının tedarikçilerinden oluşmaktaydı. Bu yeni yatırım dalgası, Türk otomotiv sanayini en yeni üretim teknolojileri ve bilgisayar destekli yeni üretim organizasyonları ile tanıştırmıştır. Bu değişimin bir sonucu olarak, ithal ikameci sanayi yapısı, uluslar arası platformda rekabet eden ve küresel üretim ve dağıtım ağına entegre olmuş bir yapıya dönüşmüştür. 1995 sonrası dönemde yaşanan entegrasyon süreci, genel olarak otomotiv devlerinin, transplant üretim stratejileri çerçevesinde, ulaşmak istedikleri pazarlarda yerleşmek adına yaptıkları yatırımlar sonucu gerçekleşmiştir. Türkiye’nin Avrupa ve Orta Doğu ülkelerine olan yakınlığı ve ucuz işgücü otomotiv devlerinin yatırımlarına yönelik bir cazibe merkezi olarak ön planda yer almasını sağlamıştır. Bu durumun bir sonucu olarak yapılan yatırımlar kalite ve teknoloji düzeyinde ulaşılan gelişmelerle birlikte üretim adetlerinin önemli ölçüde artmasını sağlamıştır.



Şekil 1.9. Türkiye Otomotiv Pazarı

Kaynak: OSD, “Otomotiv Sanayi 2010 Yılı Değerlendirme Raporu, Mart, 2011

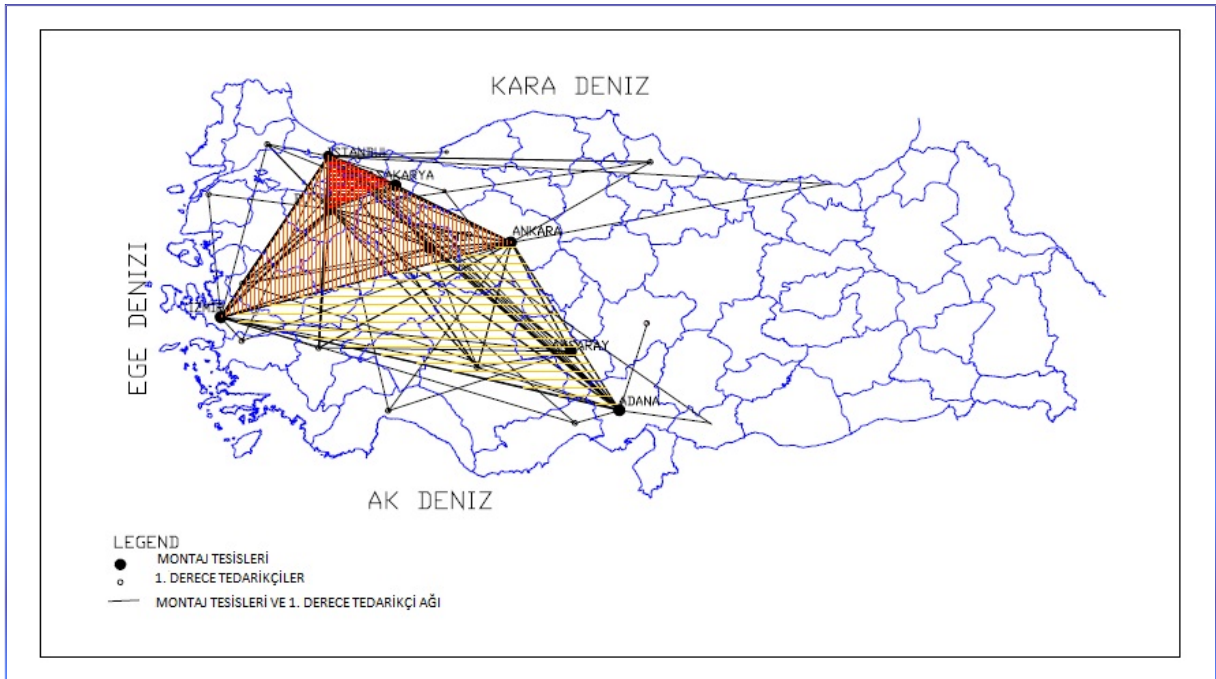
Otomotiv sektörü diğer birçok sanayi dalı ile olan yakın ilişkisi nedeniyle ekonomik krizlere duyarlı bir yapıya sahiptir. 2002 ve 2008 yıllarında yaşanan krizin etkileri otomotiv sanayine de yansımış ve bu yıllarda üretimde önemli düşüşler yaşanmıştır. 2010 yılı, otomotiv sektörünün 2008 krizi öncesindeki güçlü dönemlerine bir dönüş niteliği taşımaktadır (Şekil 1.9). Üretim adetleri 2008 yılında gerçekleşen rekor seviyelere yaklaşarak bir önceki yıla göre yaklaşık %26 oranında artmıştır. Ancak dış ticaretimizin %90 gibi ciddi bir bölümünü oluşturan AB pazarında, Yunanistan'daki ekonomik kriz gibi yaşanan sıkıntılar ihracattaki artışın beklentilerin gerisinde kalmasına neden olmuştur.

Otomotiv sanayi Dünya'da olduğu gibi ülkemizde de lokomotif sektörlerden birini oluşturmaktadır. Bugün otomotiv sanayi motorlu taşıt üretim kapasitesi 2010 yılı itibariyle yıllık 1,5 milyon adedi geçmiştir (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2011, s.14). Otomotiv sanayinde son 10 yıllık süreçte yıllık üretim kapasitesi %70 civarında artmıştır. Ulaşılan bu noktada kapasite kullanım oranının önemi daha da artmaktadır. Kurulu yüksek kapasitenin düşük oranlarda kullanılması üretim maliyetlerindeki artışın temel etkenlerinden biridir. Otomotiv sanayinde bulunan kapasite fazlasının mali yükü; pazardaki büyümenin sınırlı kalması, müşterilerin daha düşük fiyatla daha yüksek kalite/performans/konfor isteklerinden doğan yoğun rekabet, Ar-Ge harcamalarının artışı sonucunda azalan kar oranları gibi nedenlerle daha da artmaktadır. Ülkemizde kapasite kullanım oranları 2001-2007 yılları arasında sürekli bir artış göstererek 2007 yılında %86 ile en yüksek orana ulaşmış, ancak 2008 yılı son çeyreğinde yaşanan kriz nedeni ile gerileyerek 2009 yılında %42'ye düşmüştür. 2010 yılında krizin etkilerini yitirmesiyle birlikte otomotiv sanayi %72 oranında bir kapasite kullanım oranı gerçekleştirmiştir.

Otomotiv sektörü, üretim içindeki payı ve ekonomik katkı oranı değerlendirildiğinde, imalat sanayi içinde önde gelen sektörler arasında yer almaktadır (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2011, s.16). Sektörün yurt içinde yaratmış olduğu değerler (yurtiçi girdi kullanımı ve katma değer toplamı) ekonomide çok önemli bir yere sahiptir. Sektörün imalat sanayi toplam üretimi içindeki payı %9,2 olup imalat sanayi sektörler ortalamasının (%4,5) oldukça üstündedir. Yurtiçi girdi kullanım oranı ile katma değer oranının toplamı olan ekonomik katkı değeri ise %81,4 ile yine imalat sanayi sektörler ortalamasının (%80,4) üzerindedir.

Küreselleşmiş bir sektör olan otomotivde, firmaların son derece dinamik, değişken bir pazarla yüz yüze geldikleri görülmektedir (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2011, s.22). Dolayısıyla firmaların, ayakta kalabilmek için, bu yeni durumla birlikte ortaya çıkan fırsat ve

tehditlere hızla tepki verebilmeleri gerekmektedir. Ancak tekil olarak pek çok firmanın, özellikle küçük ve orta ölçekli firmaların bu durumla baş etmesi mümkün gözükmemektedir. Bu da sektörde kümelenme eğilimi doğmasına neden olmaktadır. Avrupa’da olduğu gibi Türkiye’de de otomotiv sektörü belli bir bölgede kümelenme eğilimindedir. Şekil 1.10’de görüldüğü üzere Türkiye’de otomotiv sanayi, Marmara bölgesinin doğusunda kümelenmiştir. Türkiye’deki otomotiv kümesi, tedarik zinciri yapısına dayalı olarak organize olmuştur. Sektörde lojistik maliyetleri büyük önem arz ettiği için, ana sanayiye parça ve sistem tedarik eden ana tedarikçiler de bu bölgede toplanmıştır.

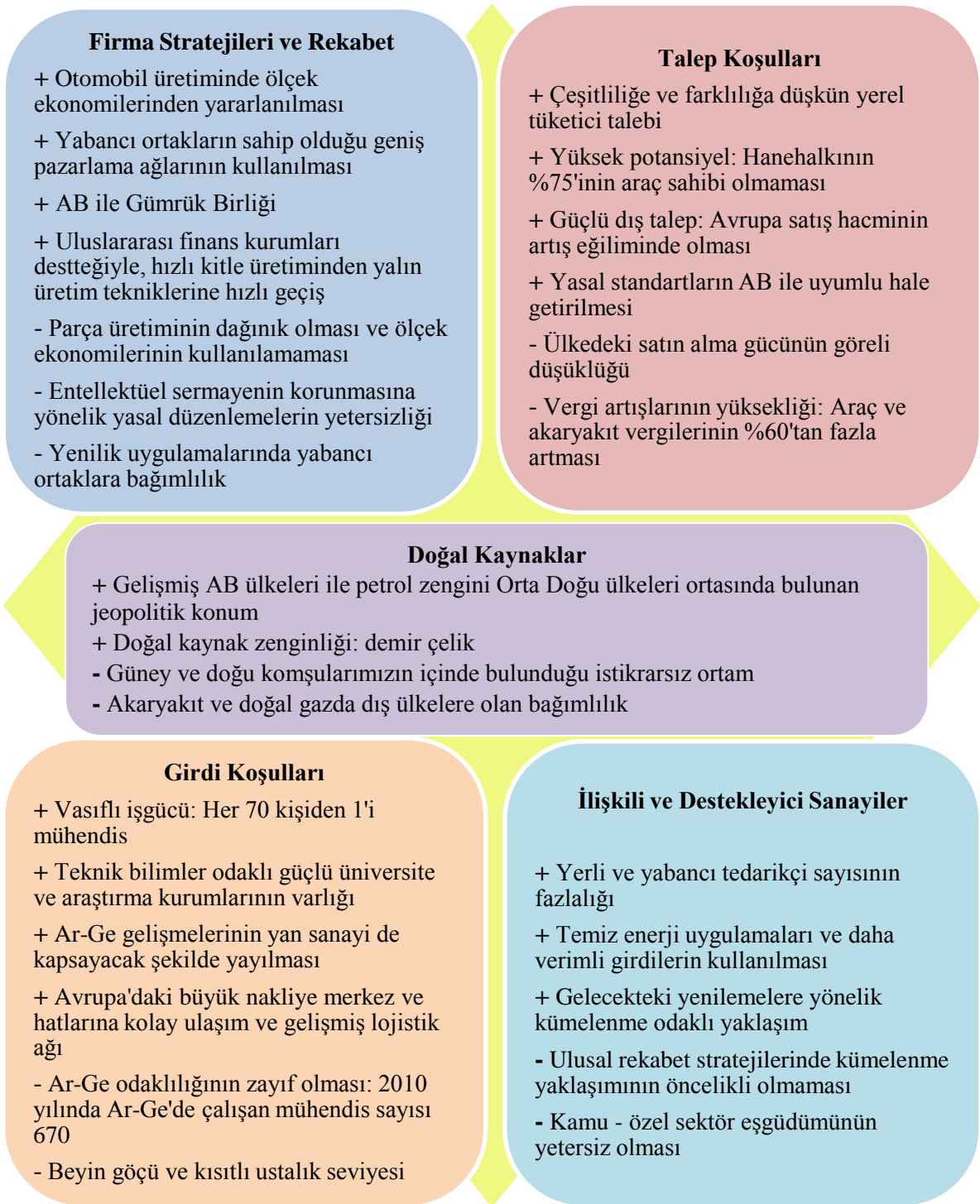


Şekil 1.10. Otomotiv Sanayindeki Ana sanayi ve 1. Derece Tedarikçilerin Türkiye’deki Yayılımı

Kaynak: Ökten A., Şengezer B., Çamlıbel N., Evren Y., “*Spatial Implications of the Organization of Production in the Automotive Industry in Turkey*”, 1998

Otomotiv montaj sanayisinin hammadde ve yarı mamul tedarikini 20 ila 305 arasında küçük firma sağlamaktadır (Ökten vd., 1998). Bir montaj tesisinin birinci derece tedarikçileri ile bağlantısını bir harita üzerinde göstermeye kalktığımızda üç aşamalı bir bölgesel dağılım gözlemlenir. 1. derece şebeke İstanbul, Adapazarı ve Bursa’yı birleştiren üçgen içerisinde yer alır. Montaj tesislerinin %60’ı ile 1. derece tedarikçilerin %86,4’ü bu üç şehirde yoğunlaşmıştır. Şebekenin ikinci seviyesi İstanbul, Kocaeli, İzmir ve Ankara arasındaki bölgede yer almaktadır. Şebekenin 3. düzeyinde yer alan tedarikçiler ise güney ve orta bölgelere yayılmış konumdadır. Bu anlamda Türk otomotiv sanayi kümelenme yapısının Avrupa ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Sektörün zaman içinde geçirdiği büyük dönüşüm bugün güçlü bir sanayi yapısına kavuşmasını sağlamıştır. Türk otomotiv sanayinin

güçlü ve zayıf yönleri Şekil 1.11’de özetlenmiştir. Bu bağlamda, ülkemizin gelişmiş Avrupa ülkeleri ile petrol zengini Orta Doğu ülkeleri arasında yer alması ve demir çelik gibi doğal kaynaklar bakımından zengin olması Türkiye’nin jeopolitik konumunun sektöre sağladığı önemli faydalardandır. Bunun yanında sanayinin üretim kalitesinde dünya standartlarına ulaşmış olması, kalifiye iş gücü, sektörde üretim yapan firmaların yabancı ortaklarının pazarlama ağlarını kullanabilmeleri, Ar-Ge’ye verilen önem ve yatırımların artması, güçlü iç ve dış talebin mevcut olması sektörün güçlü yanlarını oluşturmaktadır. Buna karşın güney ve doğudaki komşularımızda süregelen istikrarsız ortam, ülkemizin akaryakıt ve doğal gazda dışa bağımlı olması, beyin göçünün artması, kamu ve özel sektörün yeterince uyumlu çalışmaması, akaryakıt ve araçlardaki vergi yükünün yüksekliği ve entelektüel mülkiyet haklarına yönelik yasal düzenlemelerin yeterince gelişmemiş olması sektörü tehditlere açık hale getirmektedir.



Şekil 1.11. Türk Otomotiv Sanayinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Kaynak: *Abylkossymova M., Bulic A., Muchaidze G., Tatucu R., Sannav C., "Turkish Automotive Cluster", Harvard Kennedy School, 2011*

1.3. İşlem Maliyeti Teorisinin Kavramsal Çatısı

İktisadi analizin en temel problemi, kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçların optimum düzeyde karşılanmasıdır (Pitelis, 1993, s.7). İktisadi analizin ilk dönemlerinde söz konusu dağıtımda, sadece piyasa mekanizması dikkate alınırken, Coase'un (1937) firmaların neden var olduğu

sorusunu ortaya atmasıyla birlikte, iktisadi analizde yeni bir dönem başlamıştır. Bu yeni dönemde kaynak dağılımı probleminin analizinde piyasa mekanizmasının yanı sıra firmalar ve organizasyonel yapılar da analize dahil edilmiştir. Böylelikle ekonomik teori, bir yanda firmaların, diğer yanda ise piyasanın yer aldığı ikili bir kurumsallık üzerine inşa edilmiştir. Zamanla bu çatıya devlet ve hukukun da dahil edilmesiyle çok kurumlu bir döneme geçilmiştir. Firmalar ve organizasyonlar, içerdiği teknoloji ile birlikte, iktisadi mübadele için gerekli olan işlem ve dönüştürme faaliyetlerinin maliyetlerini, belirleyen yapılar sağlamaktadır (North, 1990). Kurumların koordinasyon ve üretim problemlerini çözümlemeye ne derece başarılı oldukları, sistemdeki oyuncuların fayda fonksiyonlarına dayanan motivasyonlarının, çevresel karmaşıklığın ve oyuncuların çevrelerini düzenleme ve çözümleme yeteneklerinin bir fonksiyonudur.

İşlem maliyetleri, fizikteki sürtünme kavramının iktisadi analizdeki karşılığı olarak görülmektedir (Williamson, 1985, s.19). Fizikçilerin, analizlerinde sürtünme kuvvetini yok sayamayacaklarının farkına varmaları çok uzun sürmemiştir. Ancak, işlem maliyetlerinin iktisadi analizde kendine yer bulması uzun yıllar almıştır. İşlem maliyeti kavramı ortaya atılana kadar, araştırmacılar standart dışı sözleşme uygulamalarını, fiyat farklılaşması ve giriş engeli gibi teknelci yaklaşımlar çerçevesinde açıklamaya çalışırken, işlem maliyeti teorisinin geliştirilmesiyle birlikte bu standart dışı sözleşmelerin açıklanmasında, bayilik, dikey bütünleşme gibi standart dışı organizasyon yapıları da dikkate alınmaya başlanmıştır.

İşlem maliyeti yaklaşımı, ekonomik organizasyonlar üzerine yapılan analizlerde, analiz birimi olarak işlemi ele alır ve işlem maliyetlerinin ekonomikleşmesini çalışmalarının merkezine yerleştirir (Williamson, 1981, s.548). Commons'ın, 1934 yılında, ekonomik analiz birimi olarak işlemin ele alınması gerektiği önermesini geliştirmesinin ardından, 1937 yılında, Coase problemi daha keskin bir şekilde irdelenmiştir. Coase'a gelinceye kadar, iktisadi teori genellikle istikrar, varlık ve piyasa dengesinin optimal olup olmadığı üzerine yoğunlaşmaktaydı (Pitelis, 1993, s.7). Adam Smith ekonomik sistemin üretkenliğini uzmanlaşmaya, özellikle işgücünün bölünmesine bağlamaktaydı (Coase, 1998, s.73). Coase ise, ekonomik mübadele olmadığı takdirde uzmanlaşmanın mümkün olmayacağını ileri sürerek, mübadele maliyetleri, diğer bir ifade ile işlem maliyetleri düştükçe uzmanlaşma ve sistem üretkenliğinin artacağını ortaya koymuştur. Bir ülkenin sahip olduğu hukuk sistemi, siyasi sistem, sosyal sistemler ve kültür gibi kurumlar o ülkenin mübadele maliyetlerini belirleyen faktörler olarak ele almış ve ekonominin performansını bu kurumların yönlendirdiği öne sürmüştür.

İşlem maliyeti yaklaşımı, daha mikro analitik olması, davranışsal varsayımlarında bencilliğe ağırlık vermesi, varlık özgülüğünün ekonomik önemine vurgu yapması gibi yönleri ile ekonomik organizasyonlara yönelik diğer çalışmalardan ayrılmaktadır (Williamson, 1989, s.136). İşlem maliyeti yaklaşımı karşılaştırmalı kurumsal analize ağırlık vermektedir. İşletmeleri sahip oldukları üretim fonksiyonlarından ziyade yönetim yapıları olarak ele alarak sözleşme sonrası oluşan kurumlara odaklanmaktadır. İşlem maliyeti yaklaşımının diğer bir ayırt edici özelliği ise, hukuk, ekonomi ve organizasyon teorisi gibi farklı disiplinleri bir araya getirerek ortak bir bakış açısından çalışmalarını yürütmesidir.

İşlem maliyetleri konusundaki belirsizlik iki literatürün teoriyi aynı anda sahiplenmesinden kaynaklanmıştır (Allen, 1999, s.893). Bunlardan ilki Coase ile başlayan “mülkiyet hakları” yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, mülkiyet haklarının paylaşımını belirlemede işlemin rolüne odaklanarak verimlilik ve üretimin doğası gibi temel kavramları değerlendirmektedir. İşlem maliyetlerini ele alan diğer bir literatür ise neoklasik teoridir. Bu teori işlem maliyetlerini daha dar kapsamda tanımlamaktadır. Neoklasik yaklaşım işlem maliyetlerini tanımlamada bir piyasada mübadele yapmanın maliyetlerine ağırlık verirken; mülkiyet hakları yaklaşımı, mülkiyet haklarının belirlenmesi ve uygulanmasından doğan maliyetler çerçevesinde işlem maliyetlerini tanımlamaktadır. Çalışmanın bu bölümünde işlem maliyeti teorisine yönelik bu yaklaşımlar ile teorinin varsayımları ve işlem maliyeti türlerinin anlatımına yer verilmiştir.

1.3.1. Mülkiyet Hakları Yaklaşımı

Bir eşya üzerindeki sahipliğin tanımı insanlar tarafından oluşturulan en eski yazılı kaynaklara kadar uzanmaktadır (Allen, 1999. S.897). On Emir'den Eski Ahit'e kadar birçok kutsal kitapta yer alan kanunlar, adil bir şekilde sahiplik hakkını tanımlamaya çalışmışlardır. Mülkiyet haklarını tanımlamaya yönelik modern girişimler ise hukuki tanımlamaların ötesine geçerek Alchian (1958) ile birlikte “ekonomik haklardan” da bahsetmeye başlamıştır. Alchian mülkiyet haklarını, bireylerin kaynakları kullanma hakkı olarak tanımlamıştır. Buradan hareketle, mülkiyet hakları yaklaşımı, işlem maliyetleri ile mülkiyet hakları arasında tek düze bir ilişki olduğunu öne sürmüştür. Ticaretin bir ürün üzerindeki sahiplik hakkının transferi olduğu kabul edilirse, mülkiyet haklarının olmadığı durumda ticaretin oluşması ve ticari kazancın elde edilmesi mümkün değildir. Coase teoremi de mülkiyet haklarının daha doğru tanımlanması ile ticari kazancın artacağını ortaya koymuştur.

Mülkiyet hakları yaklaşımı, kaynak dağıtımının tüm yöntemlerinin maliyet ve faydaları olduğunu ileri sürmektedir (Allen, 1999, s.895). Bu yaklaşıma göre hiçbir mekanizma bedava çalışmaz ve diğerlerini yönetmez. Diğer bir deyişle tüm dağıtım mekanizmaları “ikinci” en iyilerdir. Kurallar, organizasyonel yapılar ve ödeme yöntemleri ekonomik analize maruz kalır. Coase, dolaylı olarak pozitif işlem maliyetlerinin firmayı açıklamak için gerekli ve yeterli olduğunu öne sürmüştür. Mülkiyet hakları yaklaşımına göre, bir ürün ya da hizmet üzerinde seçim yapabilme yetkinliği üç şekilde artırılabilir:

- i. Birey söz konusu ürünü çalabilir
- ii. Birey bir kamu malını özelleştirebilir,
- iii. Birey bir anlaşmaya bağlı olarak refahı paylaşmak için diğer bireylerle birlikte hareket edebilir.

Mülkiyet hakları mükemmel bir biçimde tanımlandığında, hırsızlık söz konusu olmayacağı için herhangi bir koruma çabası gerekmeyecektir. Bu yaklaşım çerçevesinde işlem maliyetleri, özlük haklarını oluşturma ve sahip olmanın maliyeti olarak tanımlanır.

İşlem maliyeti kavramı, mülkiyet hakları literatürüne Coase ile birlikte girmiştir (Allen, 1999, s.896). Ancak bu konuda literatüre en fazla katkıyı Cheung (1969) yapmıştır. Coase işlem maliyetleri ile ilgili bir çok örnek ortaya atmasına rağmen, işlem maliyetini tanımlamamıştır. Cheung, Coase’un çalışmalarını bir adım daha öteye götürerek, Coase teoreminin ilk sözleşme örneğini sağlamıştır. Cheung, sözleşme seçiminde, farklı sözleşme türlerinin işlem maliyetlerinin etkili olduğunu öne sürmüştür. Söz konusu işlem maliyetleri, piyasa maliyetleri olabileceği gibi içsel maliyetler de olabilir.

Mülkiyet haklarının her türlü dağılımı, üretim ve işlem maliyeti içerir (Allen, 1999, s.900). Mülkiyet hakları yaklaşımı altında, işlem maliyeti iktisadının en önemli hipotezi, yapılan tüm maliyetler karşısında ticari getiriye en çoklayan mülkiyet hakkı dağılımının optimal olduğudur. Coase teoreminin temelinde de tek bir dağılım mekanizmasının baskın olamayacağı fikri yatmaktadır. Tüm kaynakların dağılımında fiyat mekanizmasına gerek duyulmaması gibi durumlarda piyasa başarısızlığı gibi kavramlar anlamını yitirmektedir. Fiyat mekanizmasının dağıtımda rol oynadığı durumlarda, firma başarısızlığı veya idari başarısızlıktan bahsedilebilir. Bu tip bir işlem maliyeti yaklaşımı, günümüzde “yeni kurumsal iktisat” olarak adlandırılan teorinin kavramsal çatısını oluşturmuştur.

Oliver Williamson, yeni kurumsal iktisat literatürünün kurucusu sayılmaktadır (Allen, 1999, s.900). Firmaların iç ve dış ilişkilerinin yönetilmesinde uygun eğilimlerin sağlanması açısından yönetsel yapıların mülkiyet hakkı dağılımında kullanılması gerektiği fikrini ortaya atmıştır. Sözleşme problemlerinde ve dikey bütünleşme eğilimlerinde batık maliyetlerin rolünden ilk bahseden araştırmacı olmasının yanında, varlık özgüllüğü gibi kavramlar da Williamson'a atfedilmiştir.

1.3.2. Neoklasik Yaklaşım

İşlem maliyeti teorisinin kurucusu olarak her ne kadar Coase kabul edilse de, teorisinin neoklasik yaklaşımı Hicks ile başlar (Allen, 1999, s.901). Hicks işlem birimi olarak paraya olan talep ile konuya giriş yapmıştır. Hicks'e göre ekonomide de, sermaye varlıkları alım satımından doğan sürtünmeler söz konusudur. Hicks'in ardından Tobin ve Baumol da paranın işlem birimi olarak kullanılması üzerinde durarak, işlem maliyetlerini ticari faaliyetlerden doğan maliyetler olarak ele almışlardır. Neoklasik yaklaşım çerçevesinde işlem maliyetlerinin ilk açık tanımlamasını 1964'te Demsetz yapmıştır. Demsetz işlem maliyetlerini sahipliklerin değiştirilmesinin maliyeti olarak tanımlamıştır. Dolayısı ile neoklasik yaklaşım çerçevesinde işlem maliyetleri mülkiyet haklarının transferinden doğan maliyetler olarak tanımlanmıştır.

Neoklasik yaklaşıma göre firma içindeki uygulamalardan doğan maliyetler işlem maliyetleri olarak nitelendirilmemektedir (Allen, 1999, s.902). İşlem maliyetleri, firma veya bireylerin piyasada gerçekleştirdikleri mübadele sürecinden doğan maliyetlerden oluşmaktadır. Bu tanıma bağlı olarak tek bir büyük firma ya da kamu idaresindeki ekonomilerde işlem maliyetlerinin sıfır olması beklenir. Demsetz'in Coase'dan ve mülkiyet hakları yaklaşımından ayrılan tarafı piyasa ile firmaları birbirinin ikamesi olarak değil de tamamlayıcısı olarak ele almasıdır. Coase işlem maliyetlerini düşürmede firma içindeki resmi ilişkileri araç olarak ele alırken, Demsetz firma içindeki otoritenin rolünü küçümsemiştir.

1.3.3. İşlem Maliyeti Teorisinin Temel Varsayımları

İşlem maliyeti iktisadı ile birlikte klasik iktisatta kabul edilen rasyonellik varsayımı yerini sınırlı rasyonelliğe bırakmıştır. İşlem maliyeti teorisinin temelinde yatan varsayımlardan biri sınırlı rasyonellik kavramıdır. Diğeri ise varlık özgüllüğü ve taraflar arasında fırsatçı davranış

eğilimlerinin mevcut olmasıdır. Bunlardan sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık davranışsal varsayımları oluşturmaktadır.

İşlem maliyeti yaklaşımı klasik iktisattaki fayda ençoklamasına odaklanan bireyden uzaklaşarak kişisel çıkar peşinde koşan sözleşmeli bireyden bahsetmektedir (Williamson, 1989, s.138). İktisattaki rasyonellik geleneğine yabancı olduğuna inanılmasına rağmen, Herbert Simon'un sınırlı rasyonellik kavramı, rasyonellik analizinin kapsamını genişletmiştir. Rasyonelliği sınırlayan faktörler, bireylerin bilgi, ileri görüşlülük, yetenek ve zaman anlamında sınırlı olmalarıdır. Sınırlı rasyonellik varsayımının temelinde belirsizlik yatmaktadır. Çünkü insanların bilgiye ulaşmasının önünde fiziksel engeller mevcuttur (Rindfleisch ve Heide, 1997, s.48). Kişinin karar vermesinin önündeki bu engeller aşırı güven, rekabetçi kör noktalar ile kazanç ve kayıpların uygun olmayan şekilde değerlendirilmesidir.

Herbert Simon'a göre ekonominin tüm değerlerine yönelik verilerin elimizde mevcut olduğunu, dünyayı nesnel bir şekilde olduğu gibi tanımlayabildiğimizi ve karar vericinin gücünün sınırsız olduğunu varsaydığımız takdirde iki sonuç ortaya çıkmaktadır (North, 2004, s.183). Bunlardan ilki, gerçek dünya ile karar vericinin algıladığı dünya arasında bir ayrım yapmanın gerekmemesidir. Çünkü karar verici dünyayı olduğu gibi algılamaktadır. Diğer ise, karar vericinin hesaplama yöntemlerine ve algılarına yönelik bilgilere sahip olmasak da sadece gerçek dünyaya yönelik sahip olduğumuz bilgilerle rasyonel bir karar vericinin yapacağı tüm seçimleri tahmin edebileceğimizdir. Ancak bunun için elbette ki karar vericinin fayda fonksiyonunu bilmemiz gerekmektedir. Öte yandan, eğer karar vericinin bilgi ve rekabet gücünün sınırlı olduğu önermesini kabul edecek olursak, gerçek dünya ile algılanan dünya arasında bir ayrım yapmamız gerekir. Bu da bizi sınırlı rasyonellik kavramı ile karşı karşıya getirmektedir. Karmaşık problemlerin çözümü ve formülasyonu ile bilgi toplama ve kullanmada mevcut sınırlar çerçevesinde bir rasyonellik söz konusudur.

Koopmans (1957) belirsizliği birincil belirsizlik ve ikincil belirsizlik olarak ikiye ayırmaktadır (Williamson, 1989, s.143). Çevresel belirsizlik ilk tipi oluştururken, asimetrik bilgi akışı ve davranışsal belirsizlik gibi rakip karar vericilerin karar mekanizmalarına yönelik belirsizlik ise ikinci grubu oluşturmaktadır. İşlem maliyeti teorisinin diğer temel varsayımı ise varlık özgüllüğüdür. Williamson (1985) varlık özgüllüğünü, belirli işlemleri desteklemek için yapılan dayanıklı yatırımlar ile bu işlemin ertelenmemesinden doğan fırsat maliyeti olarak tanımlamıştır (Shelanski ve Klein, 1995, s.337). Varlık özgüllüğü, bir varlığın değerinden

kaybetmeden alternatif yatırım kanallarında kullanılabilme derecesini ifade eder (Williamson, 1989, s.142). Varlık özgüllüğü, batık maliyet kavramı ile ilişkilidir. Varlık özgüllüğü çeşitli formlarda karşımıza çıkmaktadır. Bunlar, insan varlığı özgüllüğü, kuruluş yeri özgüllüğü, fiziksel varlık özgüllüğü, marka adı sermayesi ve adanmış varlıklardır. Varlık özgüllüğü içinde en yaygın olanı insan varlığı özgüllüğüdür, çünkü insan kaynağı yatırımları işleri yürütmenin en önemli ve sürekli mevcut olan maliyetlerini oluşturmaktadır (Rindfleisch ve Heide, 1997, s.41). Diğer bir neden ise, insan varlığı özgüllüğünün çeşitli ölçüm yaklaşımları ile değerlendirilebilmesidir. Bu değerlendirmeler, satış raporları gibi ikincil veriler üzerinden doğrudan yapılabileceği gibi, çeşitli anket araçları kanalıyla dolaylı olarak da yapılabilmektedir.

İşlem maliyeti teorisinin diğer davranışsal varsayımı olan fırsatçılık, kurnazlıkla şahsi çıkar gözeterek ve sözleşme boşluklarını kullanarak lehte yarar sağlamak olarak tanımlanabilir (Williamson, 1981, s.554). Fırsatçılık, sabit bir durumdan ziyade içsel bir değişkendir (Rindfleisch ve Heide, 1997, s.40). Fırsatçılık, güvenilmezlik faktörünü analize dahil ederek, asimetric bilgi akışının sonuçlarını irdelemektedir. Herhangi bir işlemde, varlık özgüllüğü, sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık bir arda mevcut olursa, piyasa mekanizmasının etkinliği sekteye uğrar (Kay, 1993, s.243). Williamson'a göre bu üç durumdan herhangi biri söz konusu olmadığı takdirde piyasa mekanizması etkin bir şekilde işleyecektir. İlk olarak, sınırlı rasyonellik olmadığı takdirde gelecekte karşılaşılabilecek tüm ihtimaller öngörülebilir ve sözleşmeye dahil edilecektir. Böylelikle, fırsatçılık ve varlık özgüllüğünden doğabilecek problemler sözleşme ile çözülebilecektir. Varlık özgüllüğünün olmadığı durumda ise sınırlı rasyonellik ve fırsatçılığın kolaylıkla üstesinden gelinebilecektir. Varlıklar alternatif yatırımlara kolaylıkla kaydırılabildiği sürece hatalar kolaylıkla düzeltililebilir ve fırsatçılık ciddi sonuçlar doğurmayacaktır. Son olarak fırsatçılığın olmadığı durumda, sınırlı rasyonellik ve varlık özgüllüğü piyasa mekanizmasının çalışmasını kesintiye uğratmayacaktır. Piyasa mekanizmasının etkin bir şekilde işlemesi için, gelecekte karşılaşılabilecek beklenmedik problemlerin adil bir şekilde çözüleceğine dair verilen sözler yeterli olacaktır.

1.3.4. İşlem Maliyeti Türleri

İşlem maliyetleri, farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Williamson'a göre, işlem maliyeti iktisadi, içinde yönetim yapıları ile bireysel aktörlerin ayrıntılarının ele alındığı ekonomik organizasyonun incelenmesinde işlemlerin temel analiz birimi olarak

değerlendirildiği, karşılaştırmalı bir sözleşme yaklaşımına dayanmaktadır (Rao, 2003). İşlem maliyeti genel olarak bir sözleşmeye bağlı olarak ele alındığından en genel sınıflandırma da bu bağlamda yapılmaktadır. İşlem maliyeti doğduğu zamana bağlı olarak sözleşme öncesi (ex-ante) ve sözleşme sonrası (ex-post) maliyet olarak gruplandırılmaktadır. Sözleşme öncesi işlem maliyeti bir sözleşme ya da anlaşmanın tasarım, müzakere, pazarlık ve teminat altına alınması maliyetlerinden oluşmaktadır. Sözleşme sonrası maliyet ise sözleşme dışı durumların çözümüne yönelik pazarlıklar, ihtilafların çözümü ile yönetim maliyetlerinden oluşmaktadır. Tanımlama maliyetleri, mübadeleyi gerçekleştirecek tarafların, birbirini tanıma ve birbirleriyle ilişki kurma çabaları nedeniyle ortaya çıkabilecek olan maliyetlerdir (Kayıran, 1996, s.37). Müzakere maliyetleri, birbiri ile ilişkiye geçen tarafların sözleşme imzalaması aşamasında ortaya çıkabilecek maliyetlerden oluşur. İcra maliyetleri ise sözleşmenin doğru biçimde uygulanması için maruz kalınan maliyetlerdir.

İşlem maliyetleri aynı zamanda, piyasa temelli, yönetsel ve politik maliyetler olarak da sınıflandırılmaktadır (Rao, 2003). Bilgi edinme, pazarlık, sözleşme, denetleme, yaptırım ve araştırma maliyetleri piyasa temelli işlem maliyetlerini oluşturmaktadır. Organizasyonel yapıların korunması ve kurumların yürütülmesinden doğan maliyetler yönetsel işlem maliyetleri kategorisinde yer alır. Politik maliyetler ise, farklı kurumların da içinde bulunduğu daha geniş kapsamlı kurumsal oluşumların maliyetlerini kapsamaktadır.

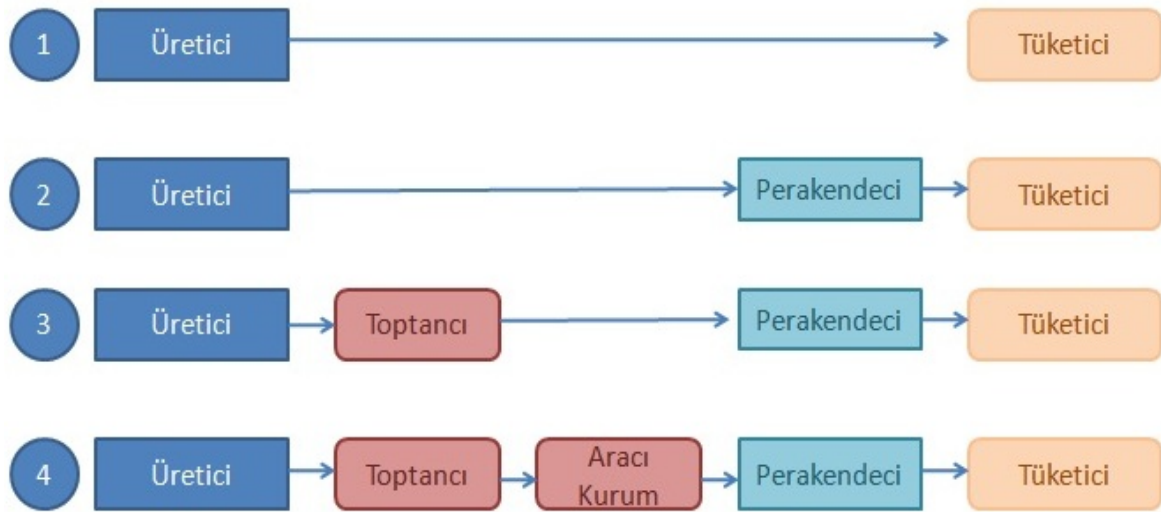
İKİNCİ BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜ DAĞITIM KANALI İŞLEM MALİYETLERİ

2.1. Dağıtım Kanalı Kavramı ve Türleri

Üretilen malların nihai tüketiciye ulaştırılması süreci dağıtımı, bu süreçte rol alan aktörler ise dağıtım kanalını oluşturur. Dağıtım kanalı denildiğinde, “mal veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya örgütsel müşteriye aktarılması sürecinde, değişik işlevler yerine getiren bağımsız veya kendi aralarında örgütlenmiş bir kurumlar sistemi” akla gelmektedir (Durmuşoğlu, 2006, s.3). Bu süreç; fiziksel akış, toptancılık, satış öncesi ve sonrası faaliyetler, sipariş işlemleri ile çeşitli destek hizmetlerini kapsayabilmektedir (Gorchels, Marien ve West, 2004, s.5). Tüketicilerin ihtiyaçlarının temin edilmesiyle ilgili olan dağıtım kanalı, her kanal kademesi için belli pazarlama araçlarını kullanan, en az bir tanesi arasında açık veya gizli bir anlaşma ile kurulan ve böylece söz konusu malın ilk üreticiden nihai tüketiciye doğru fiziki akışını, tüketicilerin genel eğilimlerine göre, istenilen yer ve miktarda, genel kabul gören şartlar dahilinde sunmaya çalışan sosyoekonomik bir sistemdir (Eroğlu, 2005, s.15).

Firmalar ürün ve hizmetlerini pazarlarken doğrudan ya da dolaylı pazarlama yöntemlerinden herhangi birini kullanabilirler (Gorchels vd., 2004, s.5). Doğrudan dağıtımda alıcı ile satıcı arasında herhangi bir aracı bulunmamaktadır. Dolaylı dağıtımda ise üreticiler en az bir aracı üzerinden ürünlerini tüketicilere ulaştırmaktadırlar. Hangi dağıtım kanalının tercih edileceği, ürün özellikleri, pazar yapısı, firmanın kendi yapısı ve finansal gücüne bağlı olarak belirlenir. Doğrudan dağıtımı seçen bir firma, kendi satış ekibi, internet veya kendi satış mağazaları kanalıyla ürün ve hizmetlerini tüketicilerine ulaştırmaktadır. Dolaylı dağıtım kanalında ise üretici ile tüketici arasında toptancı, perakendeci, acente gibi aracılar yer almaktadır. Şekil 2.1’de çeşitli dağıtım kanalı yapılanmaları gösterilmiştir. Üretici ile tüketicinin arasında herhangi bir aracının olmadığı ilk tür doğrudan dağıtım yapılanmasını belirtmektedir. 2., 3. ve 4. çizim ise dolaylı dağıtım kanalı yapılarını göstermektedir. Dolaylı dağıtım kanalı yapısında üretici ile tüketici arasında tek bir aracı olabileceği gibi birden fazla aracı da bulunabilir. Kanalda mevcut aracılardan niteliği dağıtım kanalının yapısını, sayısı uzunluğunu, bu aracılardan üzerinden verilecek hizmet düzeyi ise kanalın yoğunluğunu belirlemektedir (Rangen, 1987).



Dağıtım Kanalı Türleri

Şekil 2.1. Dağıtım Kanalı Türleri

Kaynak: http://tutor2u.net/business/marketing/distribution_introduction.asp

Lassar ve Kerr (1996), üreticilerin dağıtım stratejilerini, kanal üzerinde sahip olmayı arzuladıkları güç ve kontrol seviyesi ile söz konusu kontrolü sağlamak için gereken kaynak arasındaki ilişkiye göre de kararlaştırabileceklerini belirtmişlerdir (Tortato ve Marx, 2010, s.68). Doğrudan dağıtım kanalına sahip olmak üreticilerin dağıtım kanalının hakimiyet ve kontrolünü ellerinde buldurmalarına imkan sağlarken sisteme aracılardan dahil olması bu kontrolün bir kısmını kaybetmelerine neden olmaktadır. Aracılar üzerinden dağıtım yapılması üreticilerin dağıtım kanalı oluşturmak için kullanacakları kaynağı alternatif yatırımlara yönlendirmelerine olanak tanımaktadır. Alternatif yatırımlardan elde edilecek getiri doğrudan dağıtım kanalı kullanmanın fırsat maliyetini oluşturmaktadır. Üreticiler bu noktada kanal üzerinde sahip olmak istedikleri güç ve kontrol ile söz konusu fırsat maliyetlerini karşılaştırmak suretiyle dağıtım stratejilerine yön vermektedirler.

Dağıtım kanalı yapısını belirlemeye yönelik çoğu model, dağıtım yoğunluğuna odaklanır (Rangan, 1987, s.157). Buna bağlı olarak dağıtım kanalında yer alacak aracılardan sayısı, temel karar değişkenini oluşturur. Söz konusu yapıyı belirlemede kullanılan diğer bir model ise Aspinwall (1962) ve Bucklin (1966) tarafından öne sürülen ve kanal fonksiyonlarına dayanan modeldir. Bu model kapsamında ürünün nihai tüketiciye ulaşması sürecinde dağıtım kanalı tarafından yerine getirilen fonksiyonlar, hacimli stokların küçük parçalara ayrılması, çeşitli coğrafi bölgelere uygun hizmet noktalarının oluşturulması ve yeterli düzeyde ürün çeşitliliğinin sunulması, stok bulundurulması, kredi sağlanması, siparişlerin toplanması ve

dağıtımının programlanması gibi işlemleri içerir. Bu anlamda alternatif kanal yapılarının değerlendirilmesinde fonksiyonel yaklaşımın kullanılması oldukça caziptir. Otomotiv sektörünün dağıtım yapısı incelendiğinde genel olarak fonksiyonel bir yaklaşımın kullanıldığı gözlemlenmektedir. ASF ya da distribütörlerin dağıtımına yönelik görev ve sorumlulukları ile otomotiv perakendecisi niteliği taşıyan bayilerin kanaldaki rolleri birbirinden farklıdır. Tablo 2.1 dolaylı dağıtım kanalında yer alan aracı kuruluşlar ile üstlendikleri rolleri özetlemektedir.

Tablo 2.1. Dağıtım Kanalında Yer Alan Aracı Kuruluşlar

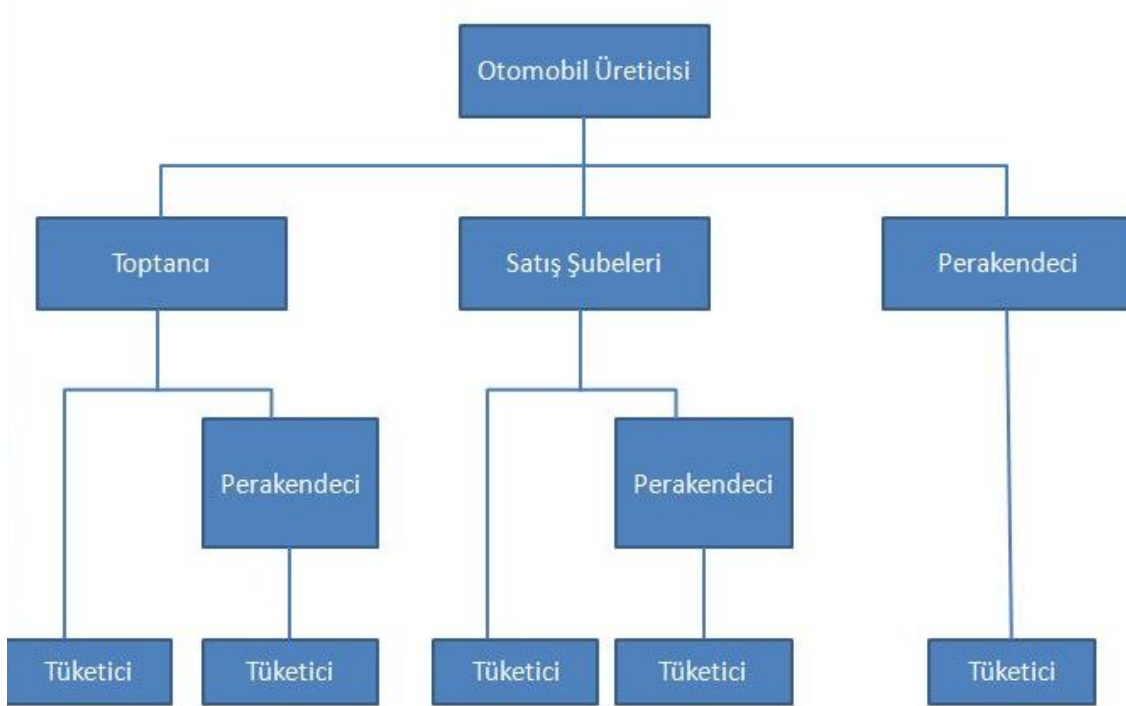
Aracı Türü	Rol	Stok Bulundurma Durumu	Finansman Sağlama/ Vadeli Satış Durumu
Broker	Alıcı ve satıcıları bir araya getirir	Yok	Yok
Distribütör	Ürünleri toptancılara ve perakendecilere dağıtır	Var	Potansiyel
Destekçiler	Dağıtım sürecine destek verir	Yok	Yok
Üreticilerin temsilcilikleri	Dahili bir satış gücüyle aynı işlevleri yerine getirmek üzere birkaç imalatçıyı temsil eder ve satışını yapar	Yok	Yok
Tacir	Yeniden satmak üzere ürün satın alır	Var	Potansiyel
Ana sanayi firması	Başka bir tüzel kişiğe, kendi markalarını taşıyan ürünleri dahil etme, yeniden üretme ve kendi dağıtım kanalı aracılığıyla satış yapma izni veren, bir ürünün ilk üreticisi	Var	Potansiyel
Perakendeci	Doğrudan nihai tüketiciye satış yapar	Var	Potansiyel
Acente	Üretici adına müşteri bularak anlaşma sağlar	Yok	Yok
Toptancı	Perakendecilere satış yapar	Var	Potansiyel

Kaynak: <http://www.jpec.org/handouts/jpec122.pdf>

Tablo 2.1’de yer alan dağıtım kanalı oyuncularından sadece bir kaçı otomotiv sektörü dağıtım kanalı yapılanmasında yer almaktadır. Bunlar, ana üretici firma, distribütör, toptancı ve perakendecilerdir. Sektördeki perakendecilerin büyük kısmını otomotiv bayi ve yetkili servisleri oluşturmaktadır. Sunulan ürüne göre bir bayi hem perakendeci hem de toptancı rolünü üstlenebilmektedir. Benzer şekilde ana sanayi firmaları da bazı ürün grupları dikkate alındığında, distribütör rolü üstlenmektedir.

2.2. Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalının Gelişimi

20. yüzyılın başındaki basit dağıtım sisteminin, ekonomik koşullardaki değişimlere bağlı olarak, karmaşıklaşması sonucu ayrıcalıklı dağıtım sistemleri gelişmiştir (Marx, 1985, s.465). Marx (1985) dağıtım sistemi ve otomotiv sanayinin yapısını iki döneme ayırmıştır. 1900-1920 arasındaki dönemde, otomotiv sanayinde çeşitli dağıtım kanalı türleri kullanılmıştır. Üreticiler ürünlerini, bu dönemde kendi mağazaları aracılığıyla doğrudan ya da perakendeciler ve toptancılar üzerinden dolaylı olarak tüketicilerle buluşturmuşlardır. Şekil 11 bu dönemde sektörde mevcut dağıtım sistemlerini göstermektedir.



Şekil 2.2. Otomobil Dağıtım Sistemi 1900-1920

Kaynak: Marx, T.G., "The Development of the Franchise Distribution System in the U.S. Automobile Industry", *The Business History Review*, 59(3), 1985

Şekil 2.2’de görüldüğü üzere, otomobil üreticisi araçlarını, toptancı ve perakendeciler kanalıyla dolaylı olarak ya da kendi mağazaları ile doğrudan satabilmişlerdir. Bu dönemde temel dağıtım kanalı, geniş ve ayrıcalıklı bir satış sahasına sahip olan toptancılardan oluşmuştur (Marx, 1985, s.466).

1950’lerde, otomotiv sanayinin yapısında yaşanan değişimler, pazar belirsizliğinin ve üretici ile dağıtım kanalı arasındaki bağımlılığın artmasına neden olmuştur (Marx, 1985, s.466). Bu dönemde tüketici taleplerinin gittikçe çeşitlenmesiyle birlikte üreticiler mevcut

basit dağıtım kanallarıyla tüketici beklentilerini karşılamakta zorlanmaya başlamışlardır. Tüm bu değişimlerin sonucu olarak dağıtım kanalındaki oyuncu sayısı önemini kaybederken, bu oyuncuların kalitesi önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönemde mevcut toptancılara yeni sorumluluklar verilerek güçlü bayiler oluşturulmuştur. Otomobil talebinin artması sonucu üretimde yaşanan artışlar, dağıtım kanalının karmaşıklaşması üzerinde etkili olan bir diğer faktördür. Üretim ve talebin artması ile birlikte üretilen araçların daha geniş bir coğrafyaya dağıtılması gerekliliği Avrupalı bazı otomobil üreticilerini dağıtım merkezleri oluşturmaya yöneltmiştir (Buzzavo ve Volpato, 2001, s.4). Özellikle İngiltere’de üreticiler araç stoklarını çeşitli bölgelerde oluşturdukları dağıtım merkezlerinde tutarak, bayileri hem stok bulundurma, hem de mevcut stoklar üzerinden satış yapma zorunluluğundan kurtarmışlardır. Böylelikle tüketiciler de arzuladıkları aracı geniş bir portföyden seçme imkanı bulmuşlardır .

2.3. Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalının Yapısı

Amerikan iş dünyası üç türde perakende satış yeri geliştirmiştir (Kessler, 1957, s.1135). Bu üçlü ölçeğin bir ucunda bağımsız perakendeciler, diğer ucunda ise üreticilerin kendi şubeleri yer almaktadır. Bayiler bu iki türün ortasında bir yerlere oturmaktadır. Üreticiler ürünlerinin dağıtımını imtiyazlı satıcılardan oluşan bir bayi ağı üzerinden gerçekleştirmektedirler (Marti, 2000, s.5). Bayilik, üreticinin satıcıya belli bir coğrafi bölgede, belli bir marka aracın satış ve servisini yapma yetkisinin verildiği yasal bir anlaşmadır. Bayilik koşulları, en düşük satış düzeyi ve servis yetkinliği gibi gereklilikler içermektedir. Bayi dışındaki satıcılar, üreticiden doğrudan alım yapamamaktadırlar. Bayiler, konumlarının üretici tarafından belirlenmiş olmasına rağmen, her yerde her tür tüketiciye, anlaştıkları fiyat üzerinden satış yapabilmektedirler (Marx, 1985, s.465). Bayiler aynı zamanda diğer üreticilerin araçlarını da belli koşullar altında satabilmektedirler.

Otomotiv sanayinin 1950’lerden itibaren hızla büyümesi ve tüketici taleplerindeki çeşitliliğin artması ile birlikte, tüketici ile üretici arasındaki bilgi akışını sağlayan bayilerin stratejik önemi artmıştır. Dağıtım kanalını etkin bir şekilde takip etmek üreticilerin gelişmesini sağlayan önemli bir faktör haline gelmiştir (Miwa ve Ramseyer, 2001). Tüketici tercihlerini öğrenmek ve bunları üretime dönüştürmek için dağıtım kanalını etkin olarak kullanan üreticiler gelişmiştir. Bu durum bayilerin üretilen araçların satış ve servis hizmetini veren kuruluşlar olmanın yanında, tüketici beklenti ve taleplerini toplayarak üreticilere ileten stratejik oyuncular halini almasını sağlamıştır. Özellikle müşteri talep ve beklentilerini toplama fonksiyonu nedeniyle Volkswagen, Renault, Mercedes-Benz gibi bazı üreticiler ileri

bütünleşmeye giderek kendi bayiliklerini de oluşturmuşlardır (Buzzavo ve Volpato, 2001, s.4).

Bayilik sisteminin, üreticiler, bayiler, ve tüketiciler açısından farklı avantajları söz konusudur. Üreticiler, imtiyazlı bayilik sözleşmeleri sayesinde dağıtım kanalı üzerinde dikkate değer bir kontrole sahip olmaktadır (Kessler, 1957, s.1136). Bayiler üreticinin önerdiği satış programlarını uygulamada, üretici ile işbirliği içinde hareket etmektedirler. Bu işbirliğinin karşılığında bayi, üreticiden güçlü bir perakende organizasyonu oluşturmaya yönelik ek kapasite elde etmektedir. GM'in başkanı Harlow Curtice, bayilerin pazardaki başarısının büyük ölçüde, üreticinin sağladığı ürünün değer ve kalitesine dayandığını, buna karşın üreticinin başarısının ise bayilerinin fonksiyonlarını ne kadar iyi yürüttüğüyle doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Tüketiciler ise bu işbirliği sayesinde daha iyi ve standart bir hizmet elde etmektedirler.

Günümüz otomotiv pazarına baktığımızda dağıtım kanalı yapısının genel olarak aynı olduğunu söyleyebiliriz. Ne var ki, otomotiv sektöründeki dağıtım sistemleri de üretim teknikleri gibi zaman içinde büyük değişimlere uğramıştır. Otomotiv sanayinde kitle üretimine geçiş, dağıtım kanalı yapısının daha karmaşık hale gelmesinde etkili olmuştur (Marti, 2000, s.7). Dağıtım kanalı sistemlerinde ülkeler arası farklılıklar bulunduğu gibi markalar arası farklılıklar da mevcuttur. Markaların belli bir üründe pazara giriş stratejileri, geçmişte, dağıtım kanalı yapısını belirleyen temel unsurlar olarak göze çarpmaktadır.

Bugün otomotiv sektörü dağıtım kanalına baktığımızda ikili bir yapı görmekteyiz. Bu yapının bir tarafında ASF sermayeli bayiler diğer tarafında ise bağımsız bayiler bulunmaktadır (Buzzavo ve Volpato, 2001, s.4). Ancak hiçbir ASF bütün dağıtım kanalını kendi bayilerinden oluşturmamaktadır. Avrupa'da ASF sermayeli bayiler, toplam bayilerin sadece %3'ünü oluşturmaktadır. Burada asıl göze çarpan konu, mega bayi olarak nitelendirilen ve birden fazla markaya satış, servis ve yedek parça hizmeti veren bayi gruplarının sayılarının giderek artmasıdır. Örneğin, ABD'deki bayiliklerin %30'u büyük bayi gruplarına aittir. Bu bayi grupları büyükten küçüğe sıralandığında ilk %5'i oluşturan bayi grupları, toplam satışların %30'unu gerçekleştirmektedir. Avrupa'da da benzer bir durum söz konusudur. Avrupa genelindeki 55.000 bayi, 45.000 tüzel kişiliğe bağlıdır. Birleşik Krallık'ta da 20 lider bayi grubu, satış mağazalarının %12'sine sahiptir ve araçların araç satışlarının yaklaşık %60'ı birden fazla mağazaya sahip bayiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, Japonya, ABD, Avrupa ve Türkiye’de otomotiv sektörünün dağıtım sistemlerine yer verilecektir.

2.3.1. Japon Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalının Yapısı

Japon dağıtım sisteminin temelleri 2. Dünya Savaşı’na (1942) kadar uzanmaktadır (Buzzavo ve Volpato, 2001, s.9). Bu dönemde satıcılar, askeri yönetim tarafından sıkı ekonomik kontrollerin uygulandığı idari bölgelerde toplanmışlardır. Büyük araç üreticileri, faaliyet alanı geniş olan temel bayileri ile ilişkilerini kuvvetlendirmek için, bu bayilere ek yatırımda bulunmuşlardır. Araç üreticileri geniş bir coğrafyada, sınırlı sayıda satıcı ile ilişkide bulunarak faaliyetlerini yürütmüşlerdir. Bayi adetlerinin, üretici tarafından bu şekilde sınırlandırılmış olması, üreticilerle satıcılar arasındaki ilişkilerin kuvvetlenmesini ve sonrasında da bayilerin, üreticilerden sermaye katılımı ile birlikte maddi ve stratejik destek görmelerini sağlamıştır. Tüm bu nedenler, Japonya’da otomobil üreticileri ile bayileri arasındaki ilişkinin uzun vadeli olmasını sağlamıştır. 1991’de Japon üreticiler bayilerinin üçte birinde hisse sahibiydiler (Miwa ve Ramseyer, 2001, s.19). Üreticilerin hissedar olduğu bayilerin %25’inin tüm hisseleri üreticiye aitti, % 58’inde ise %5’ten daha az hisseye sahiptiler. Bu nedenle araç üreticileri kilit bayilerinin başarısız olmalarını engellemek için her türlü yatırımı yapmış, hatta bu bayilere uzun vadeli kredi olanakları sunmuşlardır.

1950’lerde üreticiler birkaç satıcı üzerinden ürünlerini dağıtmaya başlamışlardır (Miwa ve Ramseyer, 2001, s.11). Üreticiler her bir satıcıya bir idari bölge atamışlardır. Otomobil pazarı büyüdükçe, satıcılar büyüyen pazarlara yönelik yeni satış mağazaları açmışlardır. Buna karşın üreticiler nadiren yeni satıcıları sisteme sokmuşlardır. Üreticiler, yeni bayilikler oluşturmak yerine, mevcut bayilerin şubelerini artırması ile dağıtım kanalının yaygınlaşmasını tercih etmişlerdir. Yeni bayilikler oluştururken mevcut bayilerin idari bölgelerinin daralmamasına özen göstermişlerdir. Yeni bayilikleri oluştururken bölgelerin daralmaması için, Honda’nın Accura modelini tanıtırken yaptığı gibi, pazarı ürün gamına göre bölümlenme yoluna gitmişlerdir.

Tüketici beklentilerinin ülkeden ülkeye değiştiği dikkate alınır, dağıtım kanalı sistemlerinin de ülkeler arası farklılık sergilemesi kaçınılmazdır (Miwa ve Ramseyer, 2001, s.13). Bazı ülkeler düşük fiyat ve kalitesiz servis hizmeti sunarken, bazıları yüksek fiyatla birlikte daha iyi servis hizmeti sunmaktadır. Benzer şekilde bazı sistemlerde satış ve servis hizmetleri birbirinden bağımsız yapılanırken, bazılarında servis hizmeti aracın satışı ile

birlikte paket olarak sunulmaktadır. Japonya’da tüketiciler servis hizmetini genel olarak araç ile birlikte satın almaktadır. Miwa ve Ramseyer’in (2001) yaptığı çalışma, servis kalitesi ile ürün kalitesi arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu gözler önüne sermiştir. Kalite konusunda başarılı sistemler oluşturdukları ve uyguladıkları dikkate alındığında Japon otomobillerinin kalite anlamında rakiplerinden üstün oldukları günümüz otomobil pazarında genel kabul görmüş bir kanıdır. Dolayısıyla Japon otomobil sanayinde satış sonrası hizmetlere olan talep diğer ülkelere kıyasla daha düşüktür. Bu durumun bir diğer nedeni de Japonya’da araçların trafikten genç yaşta çekilerek Rusya’nın Vladivostok kentine ihraç edilmesidir. Bu durum Japon otomobil satıcılarının, karlarının büyük bölümünü elde ettikleri, satış sürecine odaklanmalarına neden olmuştur.

Japon araç üreticileri bayilerine, genellikle, belli modellere yönelik belli bölgeler tayin etmektedirler (Miwa ve Ramseyer, 2001, s.19). Büyük metropollerini birkaç bölgeye ayırıp, küçük bölgeleri ise genellikle tek bir bayie bağlamaktadırlar. Bu sözleşmeler genellikle bayilerin satış güçlerini bu bölgeler üzerinde yoğunlaştırmasını gerektirmektedir. Buna rağmen üreticiler bayilerin bölge dışına satış yapmalarını ya da diğer üreticilerin araçlarını satmalarını engellememektedirler. 1990’ların başında yapılan bir araştırmaya göre; Japon yetkili satıcılarının %18’i farklı üreticilerin araçlarını satmaktaydı, bu oran ABD için %22 dolayında idi. Ancak ABD’deki bu %22’lik yetkili satıcıların çoğu birden fazla bayilik sözleşmesi imzalamaktadır. Japonya’da ise birden fazla bayilik sözleşmesi imzalayanların oranı %4-5 dolaylarında bulunmaktaydı. Geri kalan bayilerin tamamı diğer marka araçları bağlı buldukları ASF’den almaktaydı. Örneğin VW’ler 1991’de Nissan, 1992’den itibaren de Toyota tarafından, Jeep marka araçlar Honda, Ford ve Citroen’ler Mazda, GM ve Peugeot Suzuki, Volvo ise Subaru tarafından satılmaktaydı. Dolayısıyla VW’ler 1991’e kadar Nissan, 1992’den itibaren de Toyota bayileri tarafından, Ford ve Citroen marka araçlar ise Mazda bayileri tarafından satılmaktadır. Sektörde mevcut ASF’ler aynı zamanda yabancı menşeli araçların distribütörleri konumunda bulunmaktadır.

Tarihsel olarak bakıldığında, bölgesel genişleme imkanının olmayışına, üretici ile bayiler arasındaki sıkı bağlar da eklenince, ithal bayiliklerin Japonya’da gelişimi oldukça yavaş seyretmiştir (Buzzavo ve Volpato, 2001, s.10). Ancak günümüzün artan rekabet koşulları ve karlılık düzeyindeki düşüşler çok markalı bayilik sistemini her geçen gün daha cazip hale getirmektedir.

2.3.2. Amerikan Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalının Yapısı

Amerikan otomotiv sanayinin dağıtım kanalının yapısı 1950 öncesi ve sonrası olmak üzere iki dönemde incelenebilir (Marx, 1985, s.465). Yüzyılın ilk yirmi yılında bütün dağıtım şekilleri kullanılmıştır. Araç satışları, doğrudan fabrika satış mağazaları, posta siparişleri, teslim anlaşmaları ya da dolaylı olarak perakendeciler veya toptancılar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu dönemdeki temel dağıtım kanalını, geniş satış sahasına sahip toptancılar oluşturmaktaydı. Üreticilerle satıcıları arasındaki ilişkiler, genellikle bir yıl süren, kısa vadeli sözleşmelere tabi olmuştur.

20. yüzyılın başında Amerikan nüfusunun büyük çoğunluğu küçük şehirlerde ya da kırsal kesimde yerleşti (Marti, 2000, s.7). Otomotiv üreticileri söz konusu nüfusa hizmet edebilmek için satış mağazalarının sayısını arttırmışlardır. 1949'da yeni araç satıcı adedi 49.123 gibi rekor bir seviyeye ulaşmıştır. Nüfusun büyük şehirlere kayması ile birlikte kırsal alandaki bu işletmelerin çoğu kapanmış, kapanmayanlar ise büyük guruplarla birleşmiştir. 1999'a gelindiğinde bayi adetleri 21.000 seviyelerine gerilemiştir. Amerikan otomotiv dağıtım kanalında yaşanan bu yoğunlaşmanın dört temel nedeni söz konusudur.

- i. Üreticilerin yeni bayilik sözleşmeleri imzalamaması
- ii. Kırsal kesimdeki çoğu satıcının piyasadan çekilmiş ya da bayiliklerini devretmiş olması
- iii. Bayilik faaliyetlerini yürütmek için gereken sermaye yeterliliğinin artması
- iv. Agresif bayi gruplarının sayılarının artması

1950'den sonra dağıtım sistemleri daha karmaşık bayi yapılarına dönüşmeye başlamıştır (Marx, 1985, s.465). Bu dönemde, bir taraftan sözleşme süreleri uzarken, diğer taraftan sözleşmenin her iki tarafa yüklediği sorumluluklar da artmaya başlamıştır. Üreticiler, bayilerinden özel ekipman ve yeterli stok yatırımları yapmalarını talep etmeye başlamışlardır. Bugün ABD'de otomobil satıcılarının %30'u büyük bayi gruplarına aittir (Buzzavo ve Volpato, 2001, s.7). Bu bayi gruplarının, ilk sırada yer alan, %5'i toplam araç satışlarının %30'unu gerçekleştirmektedir. Sıfır araç satışları sadece yetkili bayiler üzerinden yapılabilmektedir. Ancak ikinci el araç ve satış sonrası hizmetler için bayilik koşulu aranmamaktadır. Ancak bayilerin diğer yeniden satıcılara sıfır araç satmasının önünde herhangi bir yasal engel bulunmamaktadır. Buna rağmen üreticiler bu tip satışları yıldırmaya

çalışmaktadır. Zaten yoğun fiyat rekabetinin yaşandığı bir pazarda bağımsız satıcıların, araçları temin ettikleri, bayilerle rekabet etme imkanı bulunmamaktadır.

2.3.3. Avrupa Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalının Yapısı

Avrupa otomotiv sanayi dağıtım sistemi de diğer ülkelerde olduğu gibi birkaç aşamadan geçerek mevcut şekline bürünmüştür (Buzzavo ve Volpato, 2001,s.2). İlk aşama 19. yüzyıl ile 20. yüzyılın ilk yıllarını kapsamaktadır. Bu dönemde Avrupa'da da ABD'de olduğu gibi karma bir dağıtım sistemi yapılanmıştır. Üreticiler hem doğrudan hem de dolaylı yoldan ürünlerini tüketicilerle buluşturmuşlardır. Üreticiler kendi satış şubeleri kanalıyla doğrudan satış yapabildikleri gibi, acente, toptancı veya perakendeciler üzerinden dolaylı olarak araç satışlarını gerçekleştirmişleridir. İkinci aşama 1. Dünya Savaşı sonrası otomotiv pazarının büyüme dönemini kapsamaktadır. Bu dönemde toptancılar yavaş yavaş sistemden çekilmeye başlamıştır. Üreticiler bu dönemde dağıtım kanalı üzerindeki kontrollerini artırma çabasına girmişlerdir. Acenteler yetkili satıcılara dönüştürülmüş ve üreticiler bu kanaldan satışlarını artırmayı hedeflemişlerdir. Bu dönemin bayilik sözleşmeleri, genellikle bir yıllık, kısa vadeli sözleşme niteliği taşımaktadır. 2. Dünya Savaşı sonrasında ticaretin artması ile birlikte dağıtım sistemi de üçüncü aşamaya geçmiştir. Bu aşamada, ayrıcalıklı bayiler tüm Avrupa ülkelerinde yaygınlaşmıştır. Bayilik sözleşmelerinin hem vadeleri uzamış hem de daha kapsamlı ve detaylı hale gelmiştir. Dağıtım ağı bağımsız işletmelerden oluşmasına rağmen, bu işletmelerin pazarlama politikaları bayilik sözleşmesi hükümleri çerçevesinde oluşturulmuştur. Dolayısıyla, bayilik sözleşmesinin kapsamında genişlemelerin yaşandığı bu dönemde kısmi bir dikey bütünleşmeden söz edilebilmektedir.

Dağıtım kanalının katma değer yaratmadaki rolü ve stratejik öneminin artmasıyla birlikte, üreticiler dağıtım kanalı üzerindeki kontrol güçlerini arttırma eğilimine girmişlerdir (Buzzavo ve Pizzi, 2005). Değer zincirindeki ürün ve bilgi akışını daha etkin bir şekilde yönetebilmek için dağıtım kanalındaki araçların bir kısmını eleyerek bayi sayılarını kayda değer miktarda düşürmüşlerdir. 1997-2003 yılları arasında Avrupa'da faaliyet gösteren bayi sayısı %25 civarında azalmıştır. Üreticiler, ölçek ekonomilerinden faydalanabilen, marka içi rekabeti kısmen azaltan ve sert bayilik standartlarını sağlayabilen büyük bayiler üzerinden dağıtım yapmayı tercih etmişlerdir.

Tablo 2.2 Avrupa, ABD ve Japonya’da Otomobil Dağıtımının Temel İlkeleri

İLKELER	AVRUPA	ABD	JAPONYA
Bölgesel ayrıcalık	Var	Var	Var
Seçicilik	Var	Var	Var
Yeniden satıcılara satış yapma engeli	Var	Yok	Yok (geçerli gerekçe ve ihracat söz konusu olmadığı sürece)
İki aşamalı sistem	Var, üretici iznine bağlı	Yok	Var, üretici iznine bağlı
Üreticinin doğrudan satış yapma hakkı	Var	Yok	Var
Bayi sözleşmelerinin haksız feshine yönelik koruma	Var (iki yıl öncesinden bildirilmemesi durumunda)	Var	Yok
Marka ayrıcalığı	Bayiler ayrı mağaza, ayrı personel, ayrı tüzel kişilik ile markalar arasında karışıklık yaratmayacak şekilde yapılarak ek bayilik alabilirler	Nesnel sebepleri olduğu sürece, diğer marka bayiliklerini almak mümkün	Pazar payı %10’dan büyük olan lider üreticiler herhangi bir kısıtlama yapmamaktadır
Satış ve SSH arasındaki bağ	Yasal bağ mevcut 1475/95 sayılı kanunla üreticiler bayileri SSH vermeye zorlayabilir	Yasal bir bağ yok ancak bütün bayiler üreticiyle yaptığı paket anlaşma kapsamında bulunmasından dolayı SSH sunar.	Yasal bir bağ yok, üreticiler isterlerse bayilerden satışla birlikte SSH sunmasını talep edebilirler

Kaynak: Buzzavo L., Volpato G., “Car Distribution in Europe Between Vertical Agreements and Customer Satisfaction”, s.10, November, 2001

Tablo 2.2 Avrupa, ABD ve Japonya’daki otomobil dağıtım sistemini karşılaştırmalı olarak özetlemektedir. Avrupa’da mevcut dağıtım sisteminde üreticiler diğerlerine kıyasla daha yüksek kontrol düzeyine sahiptir. Türkiye’deki mevcut dağıtım sisteminde, sektördeki ortak girişimlerde ağırlıklı olarak Avrupa menşeli üreticilerin yer alması nedeniyle, Avrupa etkisinin oldukça fazla olduğu söylenebilir.

2.3.4. Türk Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalının Yapısı

Ülkemizde otomotiv sanayi ürünlerinin dağıtım kanalında Avrupa ile oldukça benzer uygulamalar söz konusudur. Otomobil ve yedek parça dağıtımını yetkili bayiler üzerinden yapılmaktadır. Bu bayiler otomotiv perakendecileri olarak nitelendirilmektedir, ancak yedek parça dağıtımını dikkate alındığında bayiler hem toptancı hem perakendeci rolünü üstlenmektedir. Türkiye’de de, Avrupa’da olduğu gibi, sıfır araçların yeniden satılma maksadı ile galerilere satışı engellenmiş durumdadır. Bu engel satış sonrası trafik tescil işlemlerinin uygulamasına yönelik bir engeldir. Ülkemizde yeni araçların trafik kayıt ve plaka işlemlerini

yapabilmek için ASF'lerin bayilerine verdiği bazı yetki belgeleri gerekmektedir. Bu belgelere sahip olmayan bir işletme satışını yaptığı herhangi bir yeni aracın trafik tescilini yaptıramamaktadır.

Türkiye'de otomotiv sektörü dağıtım kanalındaki bayilerin sahiplik durumlarına baktığımızda ikili bir yapı görmekteyiz. Bir tarafta mülkiyeti ASF'ye ait bayiler, diğer tarafta ise bağımsız tüzel kişiliklerin sahip olduğu bayilikler söz konusudur. Volkswagen, Renault, BMW gibi markalar Avrupa'da olduğu gibi Türkiye'de de kendilerine ait bayi organizasyonlarına sahiptirler. Bu durum üreticilerin doğrudan satış yapma hakkına sahip olduğunun bir göstergesidir.

Satış ve satış sonrasında, Avrupa'dan (2002) sonra ülkemizde de 2006 yılında yürürlüğe giren blok muafiyeti uygulamasıyla birlikte otomotiv perakendeciliğindeki rekabet daha da artmıştır. Bu durum çok markalı bayiliklerin sayısının her geçen gün artmasının nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de otomotiv perakendecileri ASF'lerin talep ettikleri standartları yerine getirdiği takdirde farklı marka bayiliklerini alabilmektedirler. Sektörde mevcut bayiler 3S olarak nitelendirilen hizmetlerin tamamını vermekle yükümlüdürler. Satış ve satış sonrası arasında yasal bir bağ olmamakla birlikte üreticiler satış yetkisini ağırlıklı olarak servis hizmetini sağlama koşuluyla vermektedirler. Dağıtım kanalında mevcut olan bu fonksiyonel yapı ABD dağıtım kanalı ile benzerlik göstermektedir

2.3.5. Grup Muafiyeti Uygulamaları

Otomotiv sanayinin ülke ekonomilerindeki öneminin artması ve bu sektördeki dağıtım yapılanmasının genellikle tek tip anlaşmalarla örgütlenmesi nedeniyle, Avrupa Birliği ve ülkemizde 1998 yılında sektöre özel düzenlemeler getirilmiş ve bu sektörde yapılan anlaşmalara ilişkin grup muafiyeti düzenlemeleri, dikey anlaşmalara ilişkin grup muafiyeti düzenlemelerinden ayrı tutulmuştur (Görgen, 2006). Motorlu taşıt araçlarının dağıtımına yönelik 1475/95 sayılı grup muafiyeti düzenlemesi Avrupa Komisyonu tarafından 28 Haziran 1995'te hazırlanarak, aynı yıl 1 Ekim itibari ile yürürlüğe girmiştir (Bijl vd., 2000). Bu düzenlemeyle, otomotiv üreticilerinin bayi ağları ayrıcalıklı anlaşmalarla koruma altına alınmıştır.

1475/95 sayılı Tüzük'te seçici ve münhasır dağıtım sistemi birlikte uygulanmaktadır (Songör, 2008). Seçici dağıtım sisteminde üreticiler araçlarını her satıcıya satmama hakkına

sahip oldukları gibi, bayilerinin de, üreticinin dağıtım ağının dışında bulunan bu satıcılara satış yapmasını yasaklayabilmektedirler (Buzzavo ve Volpato, 2001). Münhasır dağıtım sistemi ise, üreticilerin belli coğrafi bölgeleri belli bayilere dağıtmalarını ifade eder. Diğer bir ifade ile münhasır dağıtım sisteminde bayiler kendi bölgeleri dışında satış ve reklam yapamaz ve şube açamazlar. Satıcılar farklı bir marka bayiliğini ancak ayrı bir satış yeri, ayrı bir yönetim ve hukuki kimlik altında alabilmektedirler (Songör, 2008).

1475/95 sayılı tüzük yerini 1 Ekim 2002 tarihinde, Avrupa Komisyonun öngörülleri doğrultusunda marka içi ve markalar arası rekabet ve tüketici refahını artırıcı hedefleri olan, rekabet ve tüketici yararı açısından olumlu olacağı düşünülen, 1400/2002 sayılı tüzüğe bırakmıştır (Songör, 2008). Rekabet kurulu 1400/2002 sayılı tüzük üzerinde çalışarak ülkemize uyarlamış ve 2005/4 sayılı Motorlu Taşıtlar Sektöründe Dikey Anlaşmalar ve Uyumlu Eylemlere İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği 1 Ocak 2006 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Yeni düzenleme ile birlikte sağlayıcıların pazar paylarına bağlı olarak münhasır dağıtım, niceliksel seçici dağıtım ve niteliksel seçici dağıtım sistemlerinden herhangi birini seçmeleri öngörülmüştür. Eğer ASF'nin pazar payı %30'un altında ise ASF münhasır dağıtım ile niceliksel ya da niteliksel seçici dağıtım sistemlerinden hangisini seçerse seçsin anlaşma muafiyet kapsamına alınmaktadır. ASF'nin pazar payı %40'ın altında ise niceliksel veya niteliksel seçici dağıtım sistemlerinden herhangi birini seçebilmektedir. %40'ın üzerinde bir pazar payına sahip ASF ise sadece niceliksel seçici dağıtım sistemi kurabilmektedir.

2005/4 sayılı tebliğ, Madde-3 f, g ve h bentleri, seçici dağıtım ve türlerini aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır.

Seçici dağıtım sistemi, sağlayıcının, anlaşma konusu malları veya hizmetleri sadece belirlenmiş kriterlere dayanarak seçtiği dağıtıcılara veya yetkili servisler doğrudan veya dolaylı olarak satmayı taahhüt ettiği, bu dağıtıcıların veya yetkili servislerin de söz konusu malları veya hizmetleri yetkilendirilmemiş dağıtıcılara veya servisler satmamayı taahhüt ettiği bir dağıtım sistemi anlamına gelir. Ancak bu sistemde;

- ❖ *yetkili servislerin bağımsız teşebbüslere yedek parça satma hakkı,*
- ❖ *sağlayıcının, bağımsız teşebbüslerden gelen, motorlu taşıtların bakım ve onarımının yapılması için gereken ya da çevre koruma mevzuatının öngördüğü teknik bilgiye, teşhis cihazına ve diğer ekipmana, gerekli yazılıma ya da eğitime erişim taleplerini karşılaması yükümlülüğü, saklıdır.*

Niceliksel seçici dağıtım sistemi, sağlayıcının, dağıtıcılarını veya yetkili servislerini seçerken onların sayılarını doğrudan sınırlandıracak ölçütler kullandığı seçici dağıtım sistemidir.

Niteliksel seçici dağıtım sistemi, sağlayıcının, dağıtıcılar veya yetkili servisler için sadece niteliksel olan, anlaşma konusu mal veya hizmetlerin niteliğinin gerektirdiği, dağıtım sistemine katılmak için başvuran tüm aday teşebbüsler için aynı olacak şekilde belirlenen ve ortaya

konan, ayrımcı bir biçimde uygulanmayan ve dağıtıcıların veya yetkili servislerin sayısını doğrudan sınırlamayan ölçütler kullandığı bir sistemdir.

2005/4 sayılı tebliğin otomotiv sektörüne getirdiği en önemli yenilik farklı marka araç satışını kolaylaştırmasıdır. Öncesinde ayrı satış yeri ve hukuki yapı gerektiren farklı marka araç satışının önündeki engeller kalkarak, bayiler mevcut satış yerleri içinde marka karışıklığını engelleyecek şekilde, ayrı alanlarda satış yapmak üzere farklı marka bayiliklerini de alabilmektedirler. Tebliğin bir diğer etkisi de sektördeki rekabeti arttırmasıdır. Bu rekabet artışı özellikle satış sonrası etkilemiştir. Tebliğle birlikte, yetkili servisler bir taraftan kendi içinde rekabet ederken diğer taraftan yetkisiz servislerle de rekabet etmek durumunda kalmışlardır.

2.4. Dağıtım Kanalı İşlem Maliyetlerinin Belirleyicileri

Otomotiv sektörü dağıtım kanalı yapılanması, üreticilerle satıcılar arasında yapılan dikey anlaşmalar çerçevesinde şekillenmektedir. Bayilik anlaşması olarak nitelendirilen bu sözleşmeler her iki tarafa da bazı sorumluluklar ve maliyetler yüklemektedir. Çalışmanın bu bölümünde, bayilik sözleşmelerinden doğan işlem maliyetlerinin belirleyicileri ile bu belirleyicilerin fırsatçılık ve işbirliği ile ilişkilerine yönelik hipotezler oluşturulacaktır.

2.4.1. Fırsatçılık

Fırsatçılık, işlem maliyeti teorisinin temel varsayımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Williamson (1985), fırsatçılığı, kurnazlıkla bencil çıkar gözetme durumu olarak tanımlamıştır. Kurnazlığı ise, şaşırtma, çarpıtma ve karışıklık yaratmaya yönelik yalan söyleme, hırsızlık, aldatma ve benzeri davranışlar olarak açıklamıştır. Fırsatçılık, aldatma, yalan, hırsızlık gibi, ustaca yapılmış düzenbazlık formlarını kapsamaktadır. Pazarlama literatüründe, fırsatçılık düzeyini değerlendirmeye yönelik yapılan araştırmalarda bazı davranış türleri belirlenmiştir (Wathne ve Heide, 2000, s.36). Bunlar; harcama raporlarının tahrifatı (Phillips, 1982), dağıtım anlaşmalarının ihlali (Dutta, Bergen ve John, 1994), yem at ve değiştir (bait-and-switch) taktikleri (Wilkie, Mela ve Gundlach, 1998), kalite düşürme (Hadfield, 1990) ve promosyon anlaşmalarının ihlali (Murry ve Heide, 1998) gibi durumları kapsamaktadır.

Resmi sözleşmelerin, firmalar arası ilişkilerdeki rolü genellikle sınırlıdır (Wathne ve Heide, 2000, s.39). Belirli bir ilişkiye yönelik oluşturulmuş resmi bir sözleşmenin kapsamı

genellikle çeşitli norm ve gayri resmi anlaşmalarla genişletilir. Bu tarz sözleşmeler literatürde ilişkiyel ya da sosyal sözleşme olarak anılmakta ve genellikle eksik sözleşme niteliği taşımaktadır. Bu sözleşmeler yönetim aracı olmaktan ziyade bir iskelet olarak değerlendirilmektedir. Sözleşmesel eksiklikler taraflar arasında fırsatçı davranışa yol açan nedenlerden biridir. Bu eksiklikler dolayısıyla sözleşme öncesi veya sözleşme sonrası fırsatçılık eğilimleri doğabilir. Sözleşme öncesi fırsatçılık bilgi eksikliği ya da yanlış seçimlerden kaynaklanmaktadır. Sözleşme sonrası fırsatçılık ise sözleşme hükümlerinin ihlali gibi durumları ifade etmekte ve bu araştırmanın bağımlı değişkeni olarak ele alınmaktadır.

Fırsatçılık aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde incelenmektedir (Wathne ve Heide, 2000, s.41). Söz konusu davranış, mevcut mübadele durumunda gerçekleşiyorsa aktif, dışsal bir olay nedeniyle mevcut durum da değişiyorsa pasif olarak değerlendirilmektedir.

		Durum	
		Mevcut	Yeni
Davranış	Pasif	1 Kaçınma Maliyet etkisi: O için düşer (kısa vade) E için artar (uzun vade) Gelir etkisi: Her iki taraf için düşer (uzun vade)	2 Uyum sağlamayı reddetme Maliyet etkisi: Çok düşük Gelir etkisi: O için artar (kısa vade) O ve E için düşer (uzun vade, uyum sağlayamama maliyetleri)
	Aktif	3 İhlal Maliyet etkisi: E için artar (uzun vade) Gelir etkisi: O için artar (kısa vade) E ve S için düşer (uzun vade)	4 Yeniden anlaşmaya zorlama Maliyet etkisi: E için artar (pazarlık, taviz verme) Gelir etkisi: O için artar (kısa vade, tavizlerden dolayı) O ve E için düşer (uzun vade, uyum sağlayamama maliyetleri)

O = Fırsatçı davranış sergileyen taraf, E = Mübadele tarafı, S = Sistem (diğer taraflar)

Şekil 2.3. Fırsatçılık Türleri ve Muhtemel Sonuçları

Kaynak: Wathne K.H., Heide J.B., "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions", *Journal of Marketing*, Sayı.64, s.41, Ekim 2000

Şekil 2.3'te, aktif ve pasif fırsatçılığın mevcut ve yeni durumlarda kendini nasıl gösterdiği ve olası sonuçları sergilenmektedir (Wathne ve Heide, 2000, s.41). Sol üstteki ilk hücre sözleşme yükümlülüklerinden kaçınma durumunu ifade etmektedir. Bayilik sözleşmeleri bunun en iyi örneğidir. Bir bayinin sözleşmedeki kalite standartlarını yerine getirmekten kaçınması senaryosu üzerinden bu durumu değerlendirebiliriz. Bayi açısından baktığımızda kalite standartlarını yerine getirmekten kaçınma kısa vadede maliyet düşüşü sağlayacaktır, ancak uzun vadede bu kalite problemi müşteri memnuniyetsizliğine dönüşerek hem üretici firmanın hem de bayinin gelirlerinin düşmesine neden olacaktır. Yeni durum ve pasif fırsatçılık (şeklin sağ üst hücresi) durumunda fırsatçı davranan taraf ilk etapta bir gelir artışı elde edebilir ancak uzun vadede her iki taraf için de gelir kaybı söz konusu olur.

1980'lerde Coca Cola ve Pepsi Cola arasında yaşanan kola savaşlarında, yeni ürün tanımlarına, paketlemeye, tanıtım anlaşmaları ve fiyatlama anlamında hızla değişen stratejilere ihtiyaç duyulmuştur (Wathne ve Heide, 2000, s.40). Coca Cola, bu dönemde çalıştığı şişeleme firmalarından yeni duruma uyararak yeni şişeleme programları üzerinde çalışmalarını talep etmiştir. Şişeleme firmaları bu duruma uyum sağlamayı reddettikleri gibi, bu çalışmalar karşılığında özel imtiyazlar talep etmişlerdir. Nihayetinde hem Coca Cola hem de Pepsi Cola bağımsız şişeleme firmaları üzerinden dağıtım yapmayı bırakma kararı almıştır. Bu durum her iki tarafın refahını da olumsuz etkilemiştir. Şeklin 3. hücresi, taraflardan birinin yasaklanmış bir davranışı sergilemesi durumudur. Münhasır dağıtım sistemlerindeki bölge ihlalleri bu durumun en iyi örneğini oluşturmaktadır. Bu durum kurbanın maliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Üretici daha maliyetli ve sistematik kontrol mekanizmaları oluşturmaya yönelmekte, bu da maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Fırsatçı taraf açısından bu durum gelir artışı anlamına gelirken, satış yapılan bölgedeki yetkili satıcıların gelirleri bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Şeklin son hücresi yeni koşullar altında aktif fırsatçılığı ifade etmektedir. Fırsatçı taraf diğer tarafı yeni duruma uymak zorunda bırakır. Kola savaşları sonunda Coca Cola ile şişeleme firmaları arasında yaşanan durum bunun örneğidir. Coca Cola, şişeleme firmaları ile ilişkisini keserek firmaları yeni duruma uygun koşullarda yeniden anlaşma yapmak durumunda bırakmıştır. Bu durumun en açık sonucu da refahın ve imtiyazların yeniden dağıtımını olmaktadır.

2.4.2. İşbirliği

İşlem maliyeti teorisinin temel varsayımlarından biri çoğu işlemde fırsatçılık riskinin mevcut olmasıdır (Hill, 1990, s.500). Bu fırsatçılık riski, sınırlı rasyonellik ve varlık

özgüllüğü ile birleştirildiğinde, bir mübadele işlemi taraflarının, bu işleme yönelik yatırımların getirisinin önemli bir kısmına el koyma eğilimine girmelerine neden olmaktadır (Alchian ve Woodward, 1988). Firmalar arası işbirliği ise, ana üretici firma ile bayilerinin, belli bir ürünü bayinin ticaret sahasında pazarlamaya yönelik stratejilerinin koordinasyon derecesini ifade etmektedir (Dahlstrom ve Nygaard, 1999, s.162). ASF ile bayiler, reklam ve satış kampanyaları ile mağaza yerleşimlerine yönelik kararları çeşitli derecelere kadar birlikte alırlar. Organizasyonlar arası ilişkilerin kurulmasında ve geliştirilmesinde bu etkileşim oldukça kritik bir rol oynamaktadır.

Fırsatçılık ile işbirliği arasındaki ilişkiyi oyun teorisi perspektifinden açıklamak mümkündür. Bunun en güzel örneği, oyun teorisindeki mahkum ikilemidir. Mahkum ikileminin yapısı, mübadele ilişkisinin yapısına oldukça benzemektedir (Hill, 1990, s.503). Mahkum ikilemini, belirli bir getiri sağlayacak varlık özgül yatırım gerektiren iki taraflı bir mübadele ilişkisine uyguladığımızı varsayalım. Bu durum Williamson'ın öne sürdüğü gibi, fırsatçılık riskinden dolayı yüksek işlem maliyetleri ile sonuçlanacak bir durumdur. Temel senaryoda her iki oyuncunun iki alternatifi mevcuttur, birbirlerine güvenerek işbirliği yaparlar ya da fırsatçı davranırlar. Her bir oyuncu karşı tarafın kararını bilmeden tercih yapmaktadır. Oyunun nasıl ilerlediği ve oyuncuların her iki duruma yönelik davranış sonuçlarında elde edecekleri getiriler Tablo 2.3'te özetlenmiştir.

Tablo 2.3. Mahkum İkilemi

Oyuncu Y	Oyuncu X	
	Güven ve işbirliği	Fırsatçı davranış
Güven ve işbirliği	X'in getirisi = 10 \$ Y'nin getirisi = 10 \$	X'in getirisi = 15 \$ Y'nin getirisi = 0 \$
Fırsatçı davranış	X'in getirisi = 0 \$ Y'nin getirisi = 15 \$	X'in getirisi = 5 \$ Y'nin getirisi = 5 \$

Kaynak: Cooperation, Opportunism and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory, Charles W.L. Hill, Sayı.15, Temmuz, 1990

Eğer her iki taraf da birbirine güvenir ve işbirliği yaparsa, her birinin elde edeceği getiri 10\$ olacaktır. Mübadele ilişkisi dolayısı ile yapılan yatırımın toplam getirisi ise 20\$ olacaktır. Ancak taraflardan birinin fırsatçı davranması durumunda, fırsatçı davranan taraf 15\$ getiri elde ederken diğer taraf hiçbir getiri elde edememektedir. Bu durumda her ne kadar taraflardan biri elde edebileceği en yüksek getiriyi elde etmiş olsa da işlemin toplam getirisi

15\$ ile işbirliği durumunda elde edilecek getirinin altında kalmaktadır. Her iki tarafın fırsatçı davranacağı durumda ise elde edilen getiriler 5\$'a düşmekte ve işbirliği ve güven eksikliğinin bir cezası olarak toplam getirinin büyük kısmı kaybedilmektedir. Buradan hareketle fırsatçılık ve işbirliği arasındaki ilişkinin test edilmesine yönelik aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₁: Bayi ve ASF arasındaki işbirliği arttıkça, bayinin mazruz kalacağı fırsatçılık riski azalmaktadır.

2.4.3. Varlık Özgüllüğü

İşlem maliyeti teorisi, varlık özgüllüğünü işlemin boyutlarından biri olarak ele almaktadır. Williamson (1993), bir varlığın üretken değerini kaybetmeden alternatif yatırımlarda kullanılabilme derecesini varlık özgüllüğü olarak tanımlamıştır. Varlık özgüllüğü batık maliyetlerle ilişkilendirilmekte ve eksik sözleşme durumunda ortaya çıkmaktadır. Williamson (1985), varlık özgüllüğünün söz konusu olduğu durumlarda tarafların kimlikleri ve ilişkinin süresinin önem kazanacağını belirtmiştir. Buna bağlı olarak taraflar sözleşmelerle bu yatırımları garanti altına alma eğilimine girmektedir.

Williamson (1989), işlem maliyeti türlerini kuruluş yeri özgüllüğü, fiziksel varlık özgüllüğü, insan varlığı özgüllüğü, adanmış varlıklar, marka ismi sermayesi olmak üzere beşe ayırmıştır. Bunlardan kuruluş yeri özgüllüğü, nakliye ve stok maliyetlerinin yüksek olduğu sanayilerdeki fabrika ve satış yeri yerleşimleriyle ilgilidir. Fiziksel varlık özgüllüğü, belli bir üretim veya hizmeti gerçekleştirmek için alınan özel cihaz ve makine gibi varlıklardan oluşmaktadır. İnsan varlığı özgüllüğü, yaparak öğrenmenin yaygın olduğu işlerde önem kazanmaktadır, işleme has bilgi ve insan kaynağı sermayesinin özel bir eğitim ve uygulamaya dayalı öğrenilmesi durumunda insan varlığı özgüllüğü söz konusu olur. Adanmış varlıklar belli bir müşteri talebine bağlı olarak yapılan genel amaçlı yatırımları ifade etmekle birlikte sözleşme bitiminde ortaya çıkan batık maliyet doğurma ihtimali de yüksektir. Marka ismi sermayesi, özellikle bayilik sözleşmelerinde mevcut olan ve bayinin marka kimliğini yansıtmaya yönelik yaptığı yatırımlardır. Sözleşme bitiminde bunların da adanmış varlıklar gibi batık maliyet oluşturma olasılığı yüksektir.

Varlık özgüllüğü derecesinin ileri doğru dikey bütünleşme üzerinde önemli etkileri mevcuttur (John ve Weitz, 1988, s.340). Varlık özgüllüğünün yüksek olması işlemi fırsatçı davranışlara maruz bırakmaktadır. Varlık özgüllüğünün yüksek olduğu durumlarda yeni bir

ilişkiye geçiş maliyetlerinin yüksek olması, fırsatçılık karşısında piyasanın sağladığı korumanın etkinliğinin ortadan kalkmasına neden olur. Bu riskten korunmak üzere firmalar işbirliğine yönelerek maruz kaldıkları fırsatçılık riskini azaltmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda varlık özgüllüğü ile işbirliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda varlık özgüllüğü ile işbirliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda varlık özgüllüğü ile işbirliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

H₂: Bayilerin varlık özgül yatırımları arttıkça, ASF ile işbirliği yapma eğilimleri artmaktadır.

2.4.4. Belirsizlik

İşlem maliyeti teorisi, işlem maliyetlerini temel olarak eksik sözleşme kavramıyla ilişkilendirmektedir. Klein (1980) sözleşmelerin eksikliğini iki temel nedene bağlamaktadır. Bunlardan ilki, bir çalışanın karmaşık bir görev için harcadığı emek düzeyi gibi bazı sözleşmesel performansların ölçümünün maliyetli olmasıdır. İkincisi ise, belirsizlik dolayısıyla çok sayıda olası durumun söz konusu olması ve her duruma karşı doğacak tepkileri öğrenmenin oldukça maliyetli olmasıdır. "Koopmans (1957) toplumdaki ekonomik organizasyonların temel problemi olarak belirsizlik ile yüzleşmek ve ilgilenmek gerekliliğini öne sürmüştü ve bu bağlamda birincil ve ikincil belirsizlik şeklinde bir ayırım yapmıştır" (Williamson, 1989, s.143). Birincil belirsizlik içinde bulunulan duruma bağlı türdendir. İkincil belirsizlik ise taraflar arasındaki iletişim eksikliğinden doğan ve Koopmans'a göre en az doğada gerçekleşen olaylar ve tüketici tercihlerindeki beklenmeyen değişimler kadar önemli olan belirsizlik türüdür. Koopmans'ın atıfta bulunduğu ikincil belirsizlik, doğru zamanlı iletişim eksikliğinden doğan ve stratejik olmayan bir belirsizlik türüdür. Karşılıklı bağımlılık içine giren taraflar arasındaki bilgi akışında kaçınılmaz olarak, bilginin bilinçli olarak değiştirilmesi ve farklı bir anlama dönüştürülmesi gibi stratejik davranışlar doğmaktadır. Bu durum bizi üçüncü bir belirsizlik türüyle, davranışsal belirsizlikle karşı karşıya bırakmaktadır.

Birincil ve ikincil belirsizlik, tarafların müdahale imkânı olmadığı ve dışsal bir değişken olarak tarafları etkilediği için en genel haliyle çevresel belirsizlik altında toplanabilir. Bir dağıtım kanalında, satış hedefleri, yeni ürünlere yönelik tanıtım faaliyetleri gibi pazarlama aktivitelerine bağlı olarak çevresel belirsizlik mevcuttur (John ve Weitz, 1988, s.341). Belirsizlik arttıkça, gelişen yeni durumlara uyum sağlayacak karar mekanizmalarının yer aldığı kurumsal yapıların gerekliliği artmaktadır. Pazarlama uzmanları (Shapiro, Anderson ve Weitz), bağımsız aracılarda çalışmanın temel zorluğunun anlaşmaları değişen koşullara uygun

bir şekilde yeniden düzenlemek olduğunu öne sürmüşlerdir. Benzer şekilde organizasyon araştırmacıları (Stinchcombe) da belirsizlik arttıkça ilişkilerdeki hiyerarşik unsurların arttığını gözler önüne sermişlerdir.

Williamson (1985) mübadele üzerinde dışsal bir etkisi olan çevresel belirsizliğe ek olarak, tarafların fırsatçılık eğilimi dolayısıyla mübadelenin doğasında var olan davranışsal belirsizlik kavramını ortaya atmıştır. Davranışsal belirsizlik, tarafların sözleşmeye uyum performanslarını ölçmenin zorluğunu ifade etmektedir. Fırsatçılık, tarafların sözleşmesel boşlukları kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarıdır. Bu durum ilişki tarafları arasında güven problemini doğurmaktadır. Güvenin olmadığı bir ortamda ise tam anlamıyla bir işbirliği eğiliminden söz etmek pek mümkün olmamaktadır. Buradan hareketle belirsizlikle işbirliği arasında negatif bir ilişkinin olduğu varsayılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₃: Bayinin ASF ile olan ilişkisindeki belirsizlik düzeyi arttıkça, işbirliği içinde hareket etme eğilimi azalmaktadır.

2.4.5. Bürokrasi / Resmîyet

Bayilik temeline dayalı bir dağıtım sisteminde bürokrasi, ASF ile bayinin davranışlarını yönlendiren bir kılavuz niteliği taşımaktadır (Dahlstrom ve Nygaard, 1999, s.163). Bürokrasi, taraflar arasındaki ilişkide uyulması gereken kuralları ve prosedürleri ifade etmektedir. Bayilik ilişkileri yazılı sözleşmeler çerçevesinde kurulur ve prosedürler ile tarafların sözleşme kapsamında yerine getirmeleri gereken görev ve sorumlulukları belirlenir.

Firmalar arasındaki ilişkiye uygun davranışları belirleyen yönlendirmeler, fırsatçılık düzeyinin kötüleşmesine neden olmaktadır (Dahlstrom ve Nygaard, 1999, s.163). Örneğin John (1984) ASF güdümlü prosedürlerin bayileri ile arasındaki ilişkiyi erozyona uğratacağını ve bayilerin fırsatçı davranışlarının artacağını öne sürmüştür. Buna karşın bürokrasi tamamlayıcı görev ve sorumlulukları belirleyerek, tarafların ortak hedeflerine ışık tutmalıdır. Bu bakış açısıyla benzer olarak Dwyer ve Oh (1987) sorumlulukların resmîleştirilmesinin, bir mübadele ilişkisinde güç dengelerinin sürekli değişmesini engellediğini ortaya koymuşlardır. Tamamlayıcı sorumlulukları belirleyen resmî politikalar fırsatçılığın cazibesini kaybetmesine neden olmaktadır. Bu noktadan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₄: Bayi ve ASF arasındaki resmi prosedür ve sorumluluklar ile fırsatçılık arasında negatif ilişki mevcuttur.

2.4.6. Değişirme Maliyetleri

İşlem maliyeti teorisi, mübadele tarafları arasındaki ilişkinin sürekliliğini, tarafların işleme özgü yatırım yapmalarına bağlamaktadır (Williamson, 1985). Bu yaklaşımdan hareketle, varlık özgül yatırımlar tarafların yer değiştirmelerini maliyetli hale getirmektedir. Bu durum organizasyonlar arası ilişkilerin daha da güçlenmesini sağlamakta ve sona erme olasılığını düşürmektedir. Değişirme maliyeti, işleme özgü bilgi ve uzmanlık ile bu uzmanlığın transferinde zorluk olması, alternatif bir tedarikçiye geçmenin maliyetini ifade etmektedir (Montverde ve Teece, 1982, s.206).

Değişirme maliyetleri genel olarak varlık özgüllüğüne bağlıdır. Bir üretici ile dağıtım kanalını oluşturan temsilcileri arasındaki ilişkiyi ele alacak olursak, uzmanlaşmış insan kaynağı bu ilişkideki en temel varlık özgül sermayedir (Weiss ve Kurland, 1997, s.613). Bunun en bariz örneği ise, üreticinin ürünlerini satmak için gerekli olan ürüne has bilgilerdir. Bu bilgilerin çoğu deneyimle kazanılan, dolayısıyla elde edilmesi zaman alan özel amaçlı bilgilerdir. Mevcut insan kaynağının, firmanın faaliyette bulunduğu alan üzerinde uzmanlaşması arttıkça, firmanın farklı bir iş koluna geçme maliyetleri artmaktadır. Bu da firmaların mevcut sözleşmeler üzerinden faaliyetlerine devam etmelerine neden olmaktadır. Varlık özgüllüğü ile değişirme maliyeti arasındaki bu yakın ilişkiden hareketle, fırsatçılık üzerindeki etkilerinin de benzer olacağı öne sürülebilir. Varlık özgüllüğü arttıkça taraflardan birinin varlık özgül yatırımda bulunan tarafa karşı fırsatçı davranış eğilimi varlık özgül yatırımda bulunan tarafın yüksek değişirme maliyetleri nedeniyle artma eğilimindedir. Söz konusu ilişki araştırmanın ilerleyen bölümlerinde aşağıdaki hipotez ile test edilecektir.

H₅: Bayinin değişirme maliyetleri arttıkça ASF'nin fırsatçı davranış eğilimi artar.

2.5. Dağıtım Kanalı İşlem Maliyetleri

Dahlman (1979), mübadele sürecinin, aşamalarına bağlı olarak üç tip işlem maliyeti kapsadığını öne sürmektedir. Mübadele sürecinde tarafların karşı karşıya kaldığı bu maliyetler; araştırma ve bilgi maliyetleri, pazarlık ve karar maliyetleri ile izleme ve icra maliyetleridir. Çalışmanın bu bölümünde dağıtım kanalının karşı karşıya kaldığı işlem

maliyetlerinden pazarlık maliyeti, denetleme maliyeti ve uyum sağlayamama maliyeti ele alınacaktır. Söz konusu maliyetler açıklandıktan sonra, fırsatçılık ve işbirliğinin bu maliyetler üzerindeki etkilerine yönelik hipotezler oluşturulacaktır.

2.5.1. Pazarlık Maliyetleri

Ortak girişim, stratejik ortaklık ve bayilik sistemleri gibi melez organizasyonel yapılar gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır (Michael, 2000, s.497). Bu tip melez organizasyonlar iki veya daha fazla bağımsız kurum arasında imzalanan sözleşmelerle oluşturulmaktadır. Taraflardan her birinin sözleşmeden arzuladıkları getiriyi elde etmeleri görece pazarlık güçlerine dayanmaktadır. Pazarlık gücü, pazarlıkçının pazarlık kümesini kendi lehine değiştirme, karşı taraftan kazanç sağlama ve bir anlaşmanın sonuçlarını etkileme yeteneğini ifade etmektedir (Yan ve Gray, 1994, s.1480). Üretim süreci ve sanayinin özellikleri ile harcama hacmine bağlı olarak, pazarlık gücünü belirleyen çoğu etkenin değiştirilmesi oldukça zordur. Buna karşın pazarlık gücünü artırmaya yönelik yatırımların yapılması mümkündür. Kısmi bütünleşmeler oluşturarak ya da pazarlık gücü daha düşük alıcıları tercih ederek pazarlık gücü değiştirilebilmektedir. Cross (1969) iktisadi analizlerinde, anlaşma sürecinde pazarlık ile harcanan zamanın önemine dikkat çekmiştir (Cramton, 1991, s.1221). Pazarlığın en önemli özelliklerinden biri zamana dayalı bir süreç olmasıdır. Dolayısıyla pazarlık sürecinde harcanan bu zamanın hem parasal olarak maliyeti söz konusudur hem de tüketimi ertelemesinden dolayı yaşanan fayda kaybı olarak maliyeti mevcuttur.

Pazarlık, çoğu dağıtım kanalında üretici ile satıcılar arasındaki ticari ilişkinin önemli özelliklerinden birini oluşturmaktadır (Iyer ve Villas-Boas, 2003, s.80). Üreticilerle bayileri arasındaki ilişkideki kritik faktörlerden biri, tarafların görece pazarlık güçleridir. Bir sözleşmenin tarafları arasındaki müzakere süreci ile bu süreç sonunda tarafların elde ettikleri getiri oranları ve dağıtım kanalı koordinasyonu, taraflar arasındaki ilişkinin temel dayanaklarını oluşturmaktadır. Tarafların sahip olduğu pazarlık gücü ile pazarlığın bu belirleyici rolü birçok sanayinin dağıtım sisteminde mevcuttur. Pazarlık üzerine yapılan çalışmalarda, araştırmaların yapıldığı alana göre odak noktalarında farklılıklar göze çarpmaktadır. Nash'in (1950) iktisadi çalışmalarında, pazarlığın odak noktasında "pastanın taraflar arasında nasıl paylaşılacağı" problemi yer almıştır. Pazarlama alanında kanal koordinasyonuna yönelik çalışmalarda ve endüstriyel organizasyon literatüründe ise pazarlamanın odağında "kanalın payını en çoklamak için, perakende fiyatların ve diğer pazar kararlarının nasıl oluşturulacağı" sorunu yer almıştır.

Otomotiv sanayi dağıtım kanalı yönetiminde de pazarlık sürecine bağlı bazı kritik noktalar mevcuttur (Iyer ve Villas-Boas, 2003, s.81). Öncelikle taraflar arasında bir pazarlık süreci yaşanır. Üretici satıcıya al ya da terk et şeklinde bir öneride bulunamaz. Taraflar arasındaki ticaret pazarlık süreci içerir. Tarafların pazarlık güçleri arasındaki farklılıklar çoğu zaman kanalın toplam karını etkilemektedir. Üreticiler ya da satıcılar önceki anlaşmalarını yenileyebilmektedir. Bunda ürünün bazı boyutlarında belirsizliklerin olması etkilidir. Tarafların bu belirsizlikler üzerinde sözleşme öncesinde anlaşmaya varmaları mümkün değildir. Dolayısıyla yapılan sözleşmelerde ürüne yönelik olası tüm durumlar öngörülemediği için eksik sözleşme durumu doğar ve bu da sözleşme sonrası dönemde fırsatçılık oluşmasına zemin hazırlar.

Müzakere araştırmaları, fırsatçılığın pazarlık maliyetleri üzerindeki etkisine ışık tutmaktadır (Dahlstrom ve Nygaard, 1999, s.163). Tekrarlanan müzakerelere dayalı deneyler, sürekli bir şekilde fırsatçılığa maruz kalan tarafın bir süre sonra etkileşimin yönünü tahmin edebilmeye başladığını ortaya koymuştur. Söz konusu taraf problemleri karşı tarafla birlikte çözmek yerine rekabetçi bir etkileşimi tercih etmeye başlamaktadır. Sonuç olarak, fırsatçılık düzeyi arttıkça etkileşimden elde edilen getiri düşmektedir. Bu durumu bayi ile ASF arasındaki ilişkiye uygulayacak olursak, fırsatçılık eğilimi yüksek bir ASF ile çalışan bir bayi, pazarlık gücünün etkinliğinin düşük olması dolayısı ile müzakerelerin üretken olmasını sağlamak için daha fazla çaba sarf edecektir. Pratt ve Zeckhauser (1985), hedeflerden uzaklaşma ve fırsatçılık düzeyinin tutarlı bir şekilde düşük olduğu duruma bağlı olarak pazarlık maliyetleri de düşük olacağını öne sürmüşlerdir. Bir firmanın pazarlık gücü, pazarlık sürecinde karşılaştığı maliyetlerle ilişkilidir ve bu maliyetler ne kadar düşüğe pazarlık gücü de o kadar yüksek olacaktır. Buradan hareketle fırsatçılıkla pazarlık gücü arasında negatif bir ilişkinin gözlemlenmesi beklenir. Fırsatçılık ile işbirliği arasındaki negatif yönlü ilişkinin yansımaları olarak, her iki değişkenin pazarlık gücü üzerindeki etkileri de birbirinin tam tersi yönde olacaktır. Artz ve Brush (2000) işbirliğinin müzakere ve pazarlık maliyetleri üzerindeki işlem maliyeti etkenlerini azaltacağını ortaya koymuşlardır (White ve Lui, 2005, s.915). Bu önermeler çalışmanın son bölümünde aşağıdaki hipotez ile test edilecektir.

H_{6a}: ASF'nin fırsatçılık eğilimi ile bayiinin pazarlık gücü arasında negatif ilişki mevcuttur.

H_{6b}: Bayi ile ASF arasındaki işbirliği arttıkça bayiinin pazarlık gücü artar.

2.5.2. İzleme Maliyetleri

Williamson (1994), seçim ve teşvik tasarımı gibi sözleşme öncesi kontrol çabalarının genellikle yetersiz olduğunu ve sözleşme sonrası denetleme mekanizmalarıyla tamamlanması gerektiğini öne sürmüştür. Arrow (1985), uzun dönemli etkileşimlerin ticari bir ilişkide taraflardan birinin ilişki performansını tehlikeye atıp atmadığını belirleme fırsatı sağladığını belirtmiştir (Dahlstrom ve Nygaard, 1999). Taraflardan birinin fırsatçı davranışıyla tutarlı bir etkileşim düşük performansa yol açmaktadır. Tarafların fırsatçı davranışlarını sınırlamak için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir.

İzleme maliyetleri kontrol mekanizmalarının tasarlanması ile dönemsel teftiş ve performans verilerinin değerlendirilmesi gibi maliyetleri kapsamaktadır (Stump ve Heide, 1996, s.433). Bilgi asimetrisinin söz konusu olduğu bir ilişkide tarafların fırsatçı davranması muhtemeldir (Wathne ve Heide, 2000, s.43). Herhangi bir tarafın davranışının veya bu davranışın sonuçlarının denetlenmesi fırsatçılık durumunu ortadan kaldıracaktır. Denetlemenin fırsatçılığı azalmadaki etkisi teorik olarak iki nedene dayandırılmaktadır. Davranışsal açıdan, denetlenen taraf üzerinde oluşturulan sosyal baskı nedeniyle söz konusu taraf kendisini sözleşme şartlarına itaat etmek zorunda hissetmektedir. Ekonomik açıdan ise denetleme fırsatçı davranışları ortaya çıkarma kabiliyetini artırarak duruma uygun ödül ve ceza sistemlerinin kurulmasına olanak tanımaktadır.

Denetlemenin amacı bilgi asimetrisini azaltarak fırsatçılığı düşürmektir (Wathne ve Heide, 2000, s.43). Fırsatçılık probleminin kaynağının bilgi asimetrisi olmadığı durumlarda denetleme etkinliğini yitirebilmektedir. Bu kapsamda denetlemenin iki önkoşulu bulunmaktadır. İlk olarak denetleme kriterleri belirli fırsatçılık tiplerine uygun olmalıdır. İkinci olarak ise denetleme karşısında bir kayıtsızlık söz konusu olmalıdır, aksi takdirde denetleme durumdan rahatsız olan tarafın fırsatçı davranışlara yönelmesine neden olabilmektedir.

Denetleme mekanizmalarının mevcut olduğu ilişkilerde, bu mekanizmalar fırsatçılık üzerinde de bir kontrol hizmeti sunabilmektedir (Wathne ve Heide, 2000, s.44). Anderson'ın (1988) çalışmaları bütünleşmiş satış ekibinin fırsatçılık düzeyinin bağımsız satıcılara kıyasla daha düşük olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, bütünleşmiş firmaların denetleme kabiliyetinin artmasıyla fırsatçılığın önleneyeği şeklindeki işlem maliyeti önermesi ile oldukça tutarlıdır. Buradan hareketle izleme maliyetleri ile fırsatçılık arasında ters bir ilişkinin mevcut olduğunu

söylemek mümkündür. Fırsatçılığı kontrol altına almak etkin denetleme mekanizmaları oluşturulmasını gerektirmektedir. Dolayısı ile fırsatçılık arttıkça bunu önlemeye yönelik denetleme maliyetleri de artacaktır. Buna karşın ortaklık ilişkileri üzerinde yapılan araştırmalar işbirliği ortamı oluşturmanın çevresel belirsizliği azaltması ve taraflar arasında güven ortamı yaratması gibi faydaları olduğunu ortaya koymuşlardır (White ve Lui, 2005, s.914). Taraflar arasında güven ortamını olduğu durumlarda denetime duyulan gereksinim fırsatçı ilişkilerin olduğu duruma kıyasla nispeten daha düşük olmakta ve bu izleme maliyetlerine de yansımaktadır. Bu durum aşağıdaki hipotezler ile test edilecektir.

H_{7a}: Fırsatçılık ile izleme maliyetleri arasında pozitif ilişki mevcuttur.

H_{7b}: İşbirliği ile izleme maliyetleri arasında negatif ilişki mevcuttur.

2.5.3. Uyum Sağlayamama Maliyetleri

Uyum sağlayamama maliyetleri en basit haliyle değişen durumlara uygun ve etkin olmayan bir şekilde tepki verilmesinden doğan fırsat maliyeti olarak tanımlanmaktadır (Benito, vd., 2005, s.107). Bu maliyetler temel olarak sözleşme tarafları arasındaki iletişim ve işbirliği eksikliğinden kaynaklanmakta ve nihayetinde tarafların değişen durumlara hızla tepki vermelerine engel olmaktadır. Williamson (1993) tarafların sözleşme başlangıcında, bilgi aktarımının açıklık ve dürüstlikle yapılması konusunda ve sözleşme süresince işbirliği içinde hareket edeceklerine söz vermeleri durumunda, sözleşme sonrası uyum sağlayamama problemlerinin söz konusu olmayacağını belirtmiştir.

Aldatıcı kanal üyeleri ile etkileşim halinde olan firmalar, bilginin zamansız ve karmaşık olarak sunulması ile ilgili bir takım maliyetlere maruz kalmaktadırlar (Dahlstrom ve Nygaard, 1999, s.163). Bilgi asimetrisi fırsatçılığın temel bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. Bu nedenle fırsatçılığın tanınması, firmalar arası iletişimin tam ve doğru olmasını sağlamaya yönelik bazı harcamalar gerektirmektedir. Buradan hareketle işbirliği ve fırsatçılığın uyum sağlayamama maliyetleri üzerindeki etkileri aşağıdaki hipotezlerle test edilecektir.

H_{8a}: Fırsatçılık uyum sağlayamama maliyetleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{8b}: İşbirliği uyum sağlayamama maliyetleri üzerinde negatif etkiye sahiptir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜ DAĞITIM KANALI İŞLEM MALİYETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde Türk otomotiv sektörü dağıtım kanalı işlem maliyetleri üzerine yürütülen ampirik uygulamanın bulguları değerlendirilecektir. Bu kapsamda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizleri üzerinden yorumlanmaya çalışılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, Türkiye’de otomotiv sanayinde faaliyet gösteren ASF’ler ile bunlara bağlı bayiler arasındaki ilişkilerin işlem maliyeti yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesidir. Bu bağlamda bayilerin ASF ile yaptıkları işbirliği ve maruz kaldıkları fırsatçılığın pazarlık güçleri, izleme maliyetleri ve uyum sağlayamama maliyetleri üzerindeki etkileri alan yazınına dayalı olarak geliştirilmiş şu hipotezler çerçevesinde sorgulanacaktır.

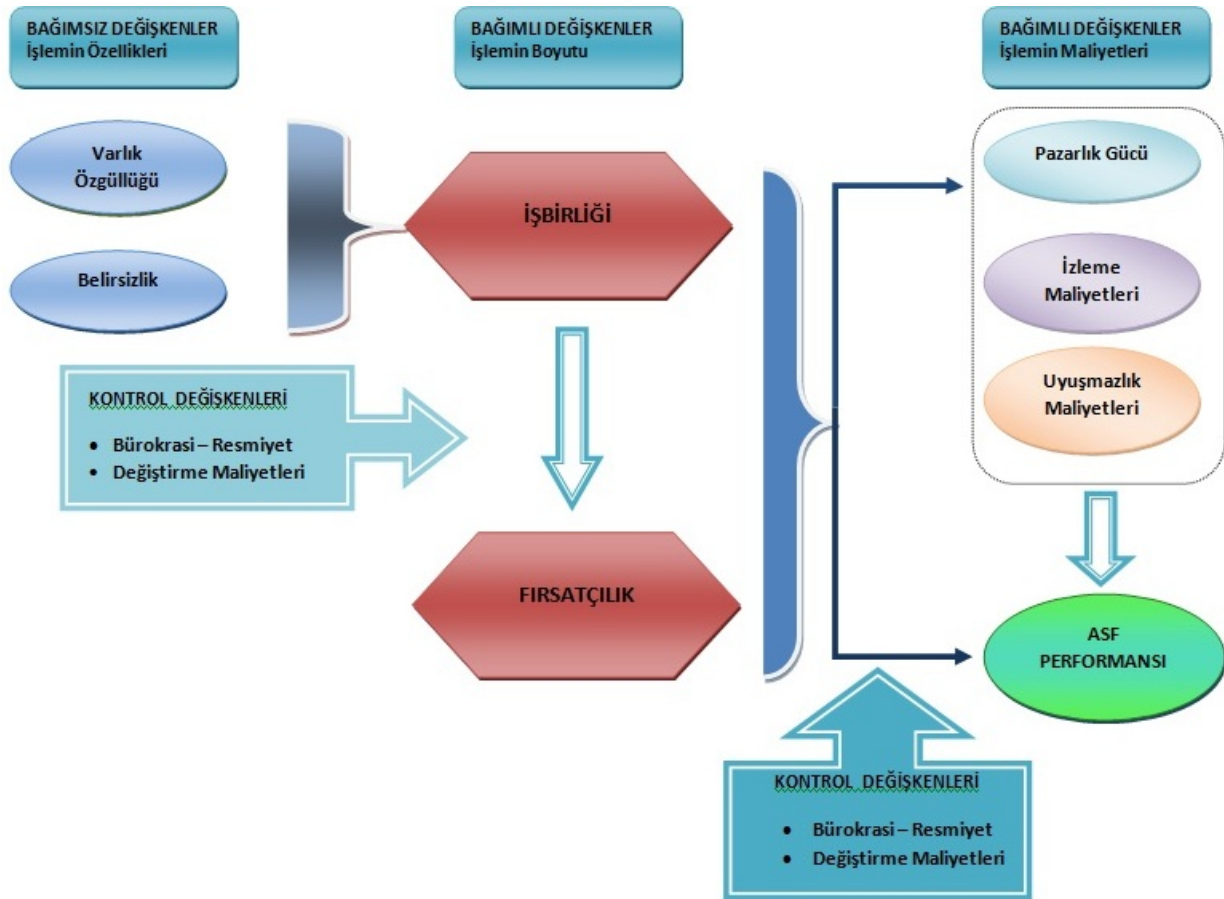
- H₁: Bayi ve ASF arasındaki işbirliği arttıkça, bayinin mazruz kalacağı fırsatçılık riski azalmaktadır.
- H₂: Bayilerin varlık özgül yatırımları arttıkça, ASF ile işbirliği yapma eğilimleri artmaktadır.
- H₃: Bayinin ASF ile olan ilişkisindeki belirsizlik düzeyi arttıkça, işbirliği içinde hareket etme eğilimi azalmaktadır.
- H₄: Bayi ve ASF arasındaki resmi prosedür ve sorumluluklar ile fırsatçılık arasında negatif ilişki mevcuttur.
- H₅: Bayinin değiştirme maliyetleri arttıkça ASF’nin fırsatçı davranış eğilimi artar.
- H_{6a}: ASF’nin fırsatçılık eğilimi ile bayinin pazarlık gücü arasında negatif ilişki mevcuttur.
- H_{6b}: Bayi ile ASF arasındaki işbirliği arttıkça bayinin pazarlık gücü artar.
- H_{7a}: Fırsatçılık ile izleme maliyetleri arasında pozitif ilişki mevcuttur.
- H_{7b}: İşbirliği ile izleme maliyetleri arasında negatif ilişki mevcuttur.
- H_{8a}: Fırsatçılık uyum sağlayamama maliyetleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- H_{8b}: İşbirliği uyum sağlayamama maliyetleri üzerinde negatif etkiye sahiptir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Otomotiv sektörü kendi içinde de üretim yapılan motorlu taşıtlar bazında alt bölümlere ayrılmaktadır. Araştırma Türkiye otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bayilerden seçilen bir örneklem üzerinden yürütülmüştür. Bu bağlamda araştırma, karayolları trafik yönetmeliğine göre M1 sınıfında yer alan binek otomobil ve hafif ticari araç (LCV) dağıtımını yapan otomotiv bayilerine uygulanmıştır. Kamyon, otobüs ve traktör üreticileri ile bu araçların dağıtımını yapan bayiler de sektörde yer almalarına rağmen uygulamadaki önemli farklılıklar dikkate alınarak araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu kapsamda otomotiv bayilerine yönelik bir anket oluşturularak bayi yöneticilerine uygulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma internet üzerinden uygulanan bir anket formuna dayalı nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırmada toplanan veriler iki aşamalı bir analiz ile değerlendirilmiştir. İlk aşamada teorinin varsaydığı temel işlem boyutlarından varlık özgüllüğü ve belirsizlik bayi-ASF ilişkisindeki işbirliğinin belirleyicileri olarak ele alınmıştır. Ardından işbirliği ile fırsatçılık arasındaki ilişki analiz edilerek işbirliğinin fırsatçılık üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Bu aşamada bürokrasi ve değiştirme maliyetleri kontrol değişkenleri olarak analize dahil edilmiştir. İkinci aşamada ise fırsatçılık ve işbirliğinin bayinin pazarlık gücü, denetleme maliyetleri ve uyuşmazlık maliyetleri üzerine etkileri analiz edilerek, bürokrasi düzeyi ile değiştirme maliyetleri kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır (Şekil 3.1).



Şekil 3.1. Araştırmanın Kavramsal Çatısı

3.3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı olarak, 45 soruluk 10 boyutlu bir anket hazırlanmıştır (Ek-1). Anket tasarımında 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Demografik gösterge olarak bayilerin ilişkide bulunduğu ASF'ler, ASF'ler ile imzaladıkları bayilik sözleşmelerinin süreleri, mevcut markadaki bayilik süreleri ve tüzel kişilikleri bünyesinde bulundurdukları marka adetleri sorgulanmıştır.

Kullanılan veri toplama aracı farklı ölçeklerden alınan soruların sektöre uyarlanması ile oluşturulmuştur. Varlık özgüllüğü boyutu Heide ve John'un (1988) varlık özgül yatırımların garanti altına alınmasında bağlılığın rolünü araştırmaya yönelik kullandıkları ölçekten uyarlanan 6 madde ile ölçülmüştür. Belirsizlik boyutu, çevresel ve davranışsal belirsizlik düzeyini sorgulayan 6 madde ile ölçülmüş ancak güvenilirlik analizi sonucuna bağlı olarak, çevresel belirsizliği ölçmeye yönelik oluşturulan, iki madde analiz kapsamından çıkarılmıştır. Araştırmanın odak noktasını oluşturan sözleşme sonrası fırsatçılığı ölçen sorular Jap ve Anderson (2003) ile Dahlstrom ve Nygaard'ın (1999) çalışmalarında kullanılan ölçeklerden uyarlanmıştır. Bayi - ASF arasındaki işbirliğinin ölçüldüğü ilk 5 madde Dahlstrom ve Nygaard'ın (1999) çalışmasından, 6. madde ise Heide ve John'un (1988) çalışmalarından

uyarlanmıştır. Bayi – ASF arasındaki resmiyet ve bürokrasiye ilişkin ölçüm maddeleri Dwyer ve Oh (1987) ile Dahlstrom ve Nygaard'ın (1999) çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden derlenmiştir. Değişirme maliyetleri ise araştırmaya yönelik tasarlanan iki madde ile ölçülmüştür. Araştırma kapsamında bayilerin ASF'ler karşısındaki pazarlık gücünün ölçüldüğü 5 madde Dahlstrom ve Nygaard'ın (1999) çalışmasında kullanılan ölçek temel alınarak oluşturulmuştur. Araştırmanın diğer nihai bağımlı değişkenlerini oluşturan denetleme maliyetleri ile uyumsuzluk maliyetleri yine Dahlstrom ve Nygaard'ın (1999) akaryakıt dağıtım istasyonlarının işlem maliyetlerini analiz etmek için kullandığı ölçekten uyarlanmıştır. Anketin sonuna genel performans göstergesi olarak değerlendirilen, bayilik ilişkisinin tatmin düzeyi ve sürekliliğini ölçen iki madde eklenmiştir. Söz konusu maddeler Jap ve Anderson (2003) ile Dwyer ve Oh'un (1987) ölçeklerinden alınmıştır.

3.3.2. Örneklem

Ülkemizde Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği'nin (OYDER) istatistiklerine göre otomobil ve hafif ticari araç sektöründe, 936 tüzel kişilik bayilik faaliyetinde bulunmaktadır. Şubeler de eklendiğinde bu sayı 1.300 civarına yükselmektedir. Araştırma kapsamında, öncelikle Türkiye otomotiv pazarında en yüksek paya sahip markalar belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın Fiat, Volkswagen, Ford, Renault, Peugeot, Toyota, Opel, Honda, Nissan, Hyundai ve Mitsubishi marka araç bayilikleri üzerinden yürütülmesi kararlaştırılmıştır. Örneklemde yer alan bayilerin bağlı buldukları ASF'lerin pazar payları Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. ASF'lerin Pazar Payları*

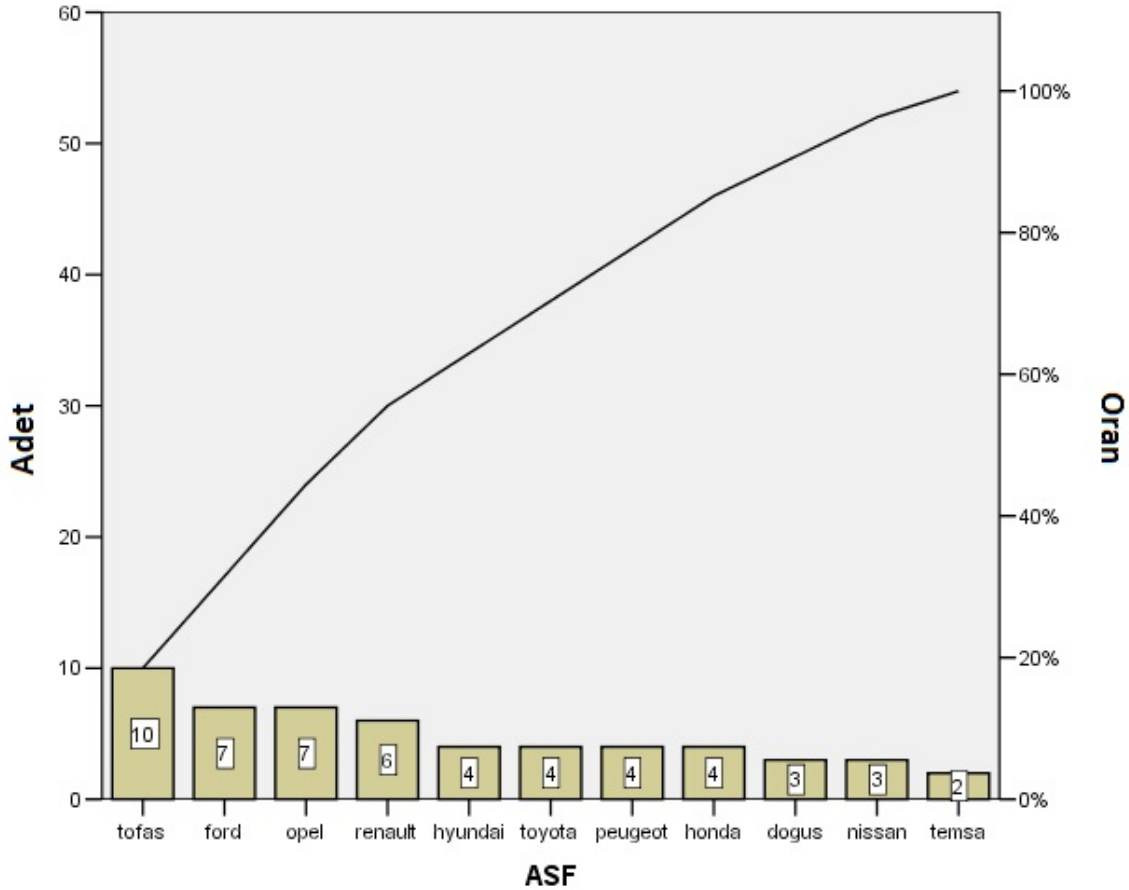
ASF	Binek otomobil Pazar payı (%)	Binek + LCV Pazar payı (%)	Örnekleme dahil edilen bayi sayısı
Tofaş (Fiat)	8,87	14,45	14
Doğuş Oto (Volkswagen)	7,81	8,39	9
Ford Otosan (Ford)	10,83	10,83	10
Oyak Renault (Renault)	14,88	12,48	13
Peugeot	3,70	5,70	9
Toyota	7,56	5,26	8
General Motors (Opel)	7,80	5,46	10
Honda	3,19	2,14	7
Nissan	2,22	1,74	8
Temsa (Mitsubishi)	0,42	0,85	5
Hyundai Assan (Hyundai)	9,33	6,56	8
Toplam	76,60	78,70	101

*Pazar paylarına ait veriler, OSD'nin 2010 yılı trafik kayıtlarından derlediği raporlardan alınmıştır.

2010 yılı satış gerçekleştirmelerinden hareketle söz konusu markaların Türkiye otomotiv pazarının binek otomobillerde %76,60'ını, binek otomobil ve hafif ticari araç (Light Commercial Vehicle) toplamı için ise %78,70'ini oluşturduğu görülmektedir (Ek-2). Araştırma kapsamında anket uygulanacak markaların belirlenmesinin ardından araştırma kapsamı iller bazında da bir kısıtlamaya tabi tutulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın toplam pazarın yine binek otomobilde %67,80'ini, binek ve LCV toplamında ise %63,47'sini oluşturan İstanbul, İzmir, Ankara, Antalya, Bursa ve Konya illerinde faaliyet gösteren ilgili marka bayileri üzerinden yürütülmesine karar verilmiştir. Bu kapsamda söz konusu markaların internet siteleri üzerinden bu altı ilde faaliyet gösteren bayiler tespit edilmiş ve 101 bayiyi kapsayan bir örneklem oluşturulmuştur.

3.3.3. Veri Toplama Süreci

Oluşturulan anket online bir anket toplama sitesinin sistemine aktarılarak, anket erişim linki örneklemde yer alan bayilerin, satış ve servis yöneticileri ile bayi genel müdürlerinden birine e-posta yolu ile gönderilmiştir. Örneklem içerisinde yer alan bayilerin anket uygulanacak yöneticileri ile telefonla görüşülerek e-posta adresleri toplanmıştır. 2011 Mayıs ayında anket erişim linkini içeren e-postalar gönderilmiş ve ilk etapta 22 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Ağustos ayı başında ikinci bir hatırlatma yine e-posta aracılığı ile ilgililere gönderilmiş ve 28 anket daha elde edilmiştir. Son hatırlatma mesajı Eylül ayı başında gönderilmiş ve 4 anketin daha doldurulması sağlanmıştır. 15 Eylül tarihinde veri toplama süreci sonlandırılarak toplam 54 anket ile %53,47 oranında bir geri dönüş sağlanarak analiz için gerekli zemin oluşturulmuştur. Toplanan anketlerin ASF'lere göre dağılımı şekil 3.2'de gösterilmiştir.



Şekil 3.2. Anketlerin ASF'lere Göre Dağılımı

3.4. Araştırmanın Bulguları ve Hipotezlerin Test Edilmesi

3.4.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik herhangi bir ölçüm işleminin olmazsa olmazıdır (Şencan, 2005, s.7). Bilimsel araştırmanın güvenilirliği, ölçüm olgusunun dışında seçilen metodolojinin, modelin ve örnekleme yönteminin doğru ve uygun olması anlamına gelir. Günümüzde ölçümün güvenilirliği konusunda iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki klasik ölçüm kuramının yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre güvenilirlik, “test veya ölçek sonuçlarının kavramsal yapıya ilişkin olguyu doğru bir şekilde ortaya çıkarması; ölçüm aracı farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı ana kütleden seçilen farklı örnek kütlelerde uygulandığında benzer sonuçlar vermesi” olarak tanımlanmaktadır. Güvenilirlik konusuna yönelik diğer bir yaklaşım olan modern ölçüm kuramında ise güvenilirlik, örneklemden bağımsız olarak maddeye verilen yanıtın bir fonksiyonudur. Bu yaklaşıma göre güvenilirlik, maddenin hedeflenen bilgi fonksiyonunu gerçekleştirme derecesine bağlıdır. Bu kapsamda ölçek güvenilirliği iç tutarlılık yöntemi ile test edilmiştir. Güvenilirlik ölçeği olarak Cronbach

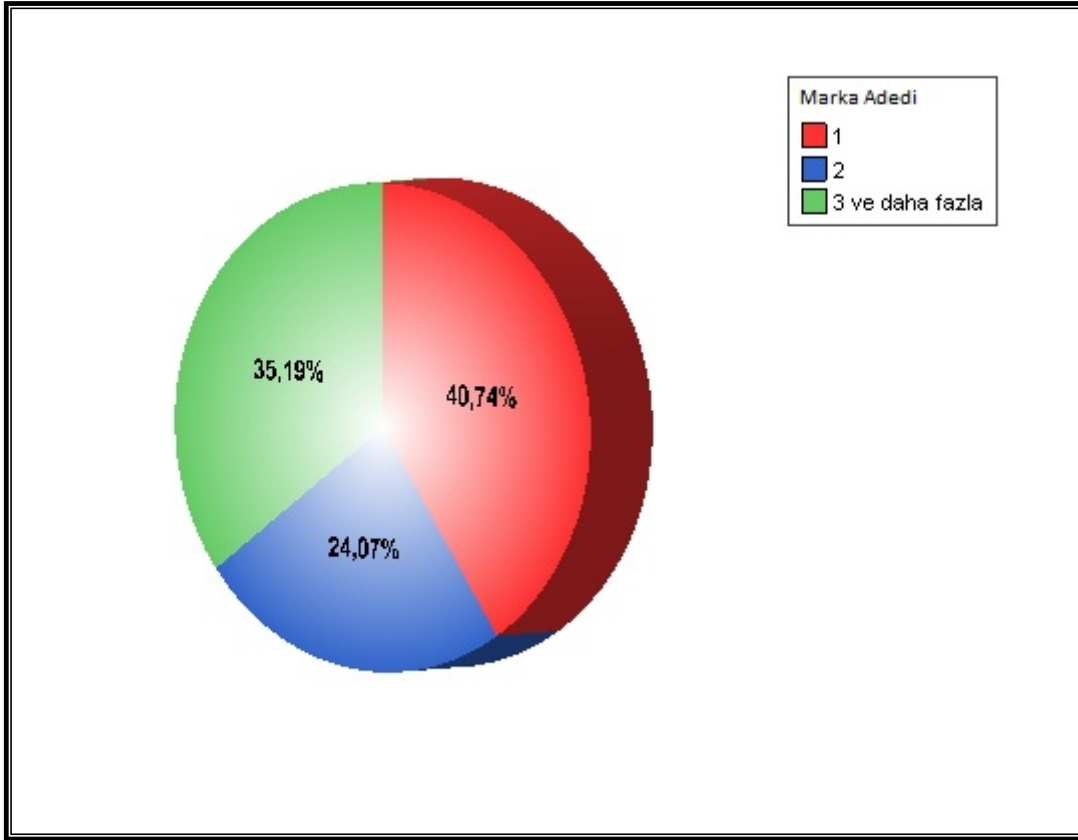
alpha katsayısı kullanılmış ve güvenilirliği olumsuz yönde etkileyen bazı maddeler analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin boyutlarının güvenilirlikleri ayrı ayrı test edilmiş ve sonuçlar tablo 3.2’de özetlenmiştir.

Tablo.3.2. Güvenilirlik: İç Tutarlılık

FAKTÖR	CRONBACH’S ALPHA	MADDE SAYISI
Varlık Özgüllüğü (VO)	0,859	6
Belirsizlik (B)	0,750	4
Fırsatçılık (F)	0,784	7
İşbirliği (IB)	0,911	6
Bürokrasi/Resmiyet (BR)	0,728	4
Değiştirme Maliyetleri (DM)	0,576	2
Pazarlık Gücü (PG)	0,827	5
İzleme Maliyetleri (DEN)	0,650	2
Uyuşmazlık Maliyetleri (UM)	0,776	3
Performans Göstergesi (PER)	0,879	2

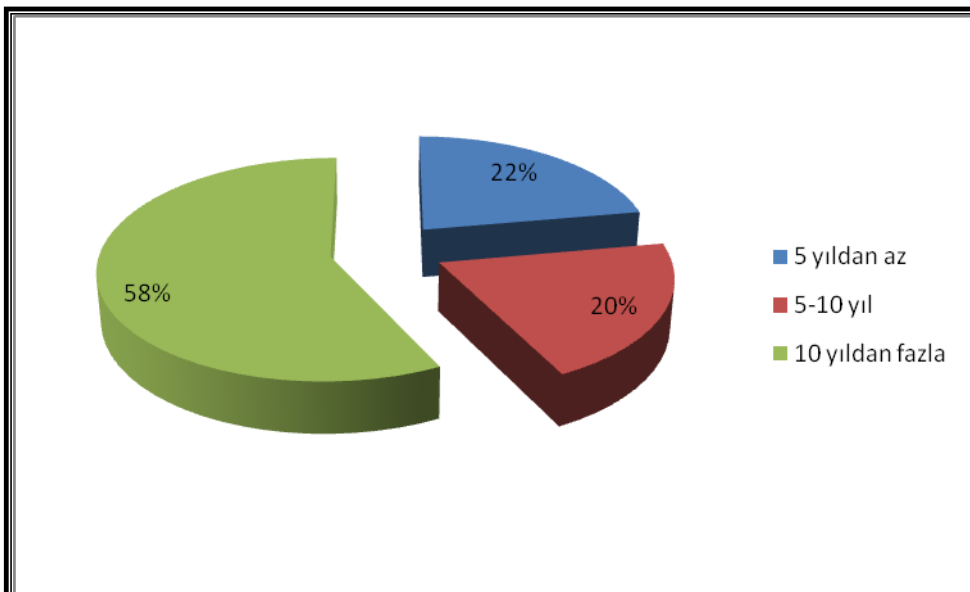
3.4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Ülkemizde birden fazla marka bayiliğini yürüten kurumların sayısı her geçen gün artmaktadır. Ancak blok muafiyeti düzenlemeleri dolayısıyla firmalar farklı markalara ayrı bir tesis ve insan kaynağı ile hizmet vermektedirler. Araştırma kapsamında tanımlayıcı istatistik olarak bayilik hizmeti verilen marka adetleri de sorgulanmıştır. Ancak herhangi bir karışıklığa mahal vermemek amacıyla anketi yanıtlayan yöneticilerden sadece hizmet verdikleri markanın sağlayıcısı olan ASF’yi değerlendirmeleri talep edilmiştir. Bu kapsamda Şekil 3.3’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bayilerin %40,74’ü tek bir markanın, %24,07’si iki farklı markanın, %35,19’u ise üç ve daha fazla markanın bayiliğini yürütmektedir.



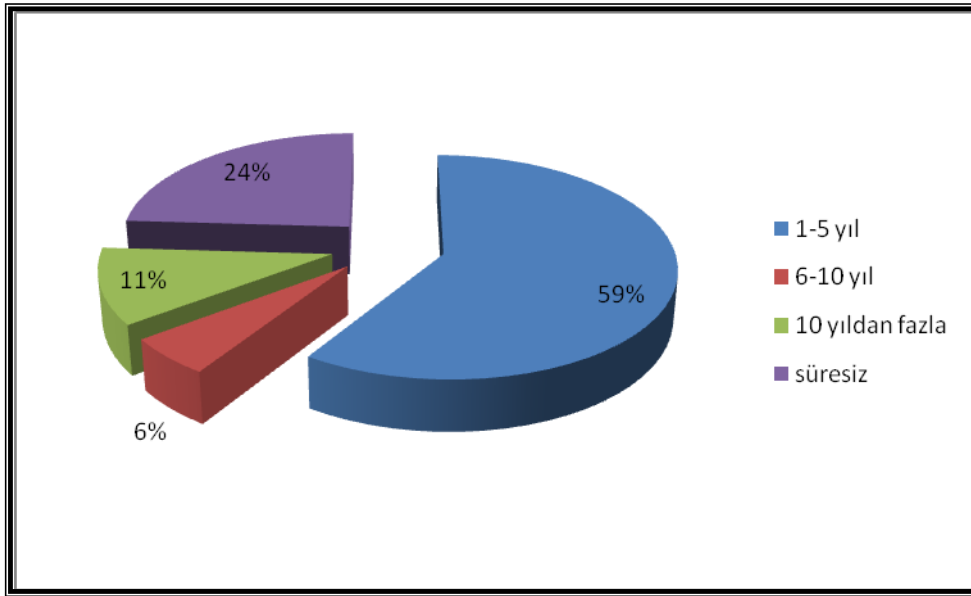
Şekil 3.3. Bayilerin Hizmet Verdikleri Marka Adetleri

Araştırmada, tanımlayıcı istatistik olarak sorgulanan diğer bir değişken ise bayilik ilişkisinde bulunulan süre olmuştur. Örnekleme yer alan bayilerin %58 gibi oldukça büyük bir oranının 10 yıldan uzun bir süredir ilgili markanın bayiliğini yürüttükleri gözlemlenmiştir (Şekil 3.4). Bu sonuç bayi ile ASF arasındaki ilişkinin ağırlıklı olarak uzun vadeli olduğunun bir göstergesidir.



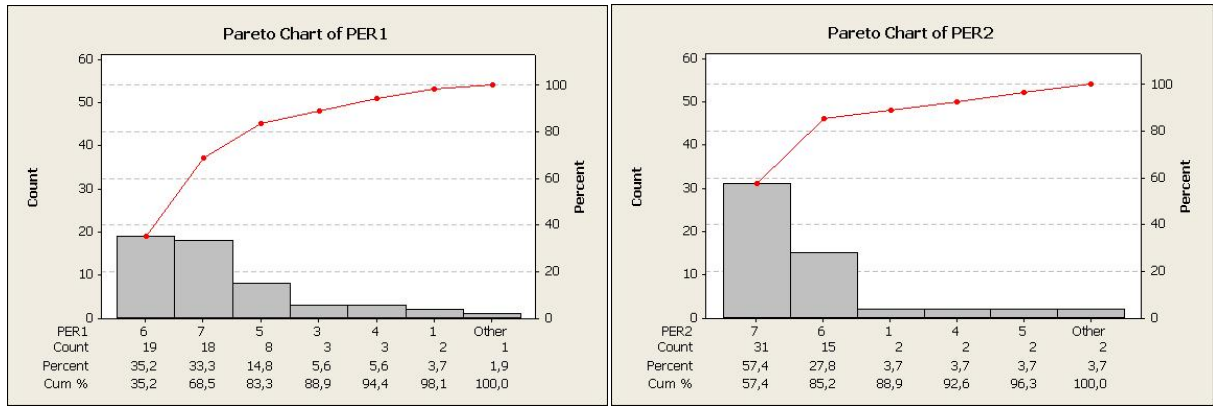
Şekil 3.4. Bayilik Süreleri

Bayilik sürelerinin yanında sorgulanan diğer bir boyut firmaların ASF'ler ile imzaladıkları bayilik sözleşmelerinin süreleridir. Bu anlamda bayilik sözleşmelerinin büyük bir bölümünün (%59) 1 ila 5 yıl aralığında olduğu gözlemlenmiştir (Şekil 3.5).



Şekil. 3.5 Bayilik Sözleşme Süreleri

Araştırma kapsamında bayilerin ASF ile aralarındaki bayilik ilişkisinden tatmin düzeyleri ve bu ilişkinin gelecekte de devam edip etmeyeceğini, 1- hiç katılmıyorum, 7 – tamamen katılıyorum ölçeğinde yanıtlamaları talep edilmiştir. Şekil 3.6'nın sol tarafında yer alan Pareto eğrisi bayilerin ASF ile aralarındaki bayilik ilişkisinden tatmin düzeyine yönelik yanıtlarının dağılımını göstermektedir. Şeklin sağ tarafı ise bu ilişkinin gelecekte de devam edip etmeyeceği sorusuna verdikleri yanıtların dağılımını kapsamaktadır. Bu anlamda her iki Pareto eğrisi birlikte değerlendirildiğinde örnekleme yer alan bayilerin %80'inden fazlasının bayilik ilişkisinden tatmin oldukları ve bu ilişkiyi sürdürme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

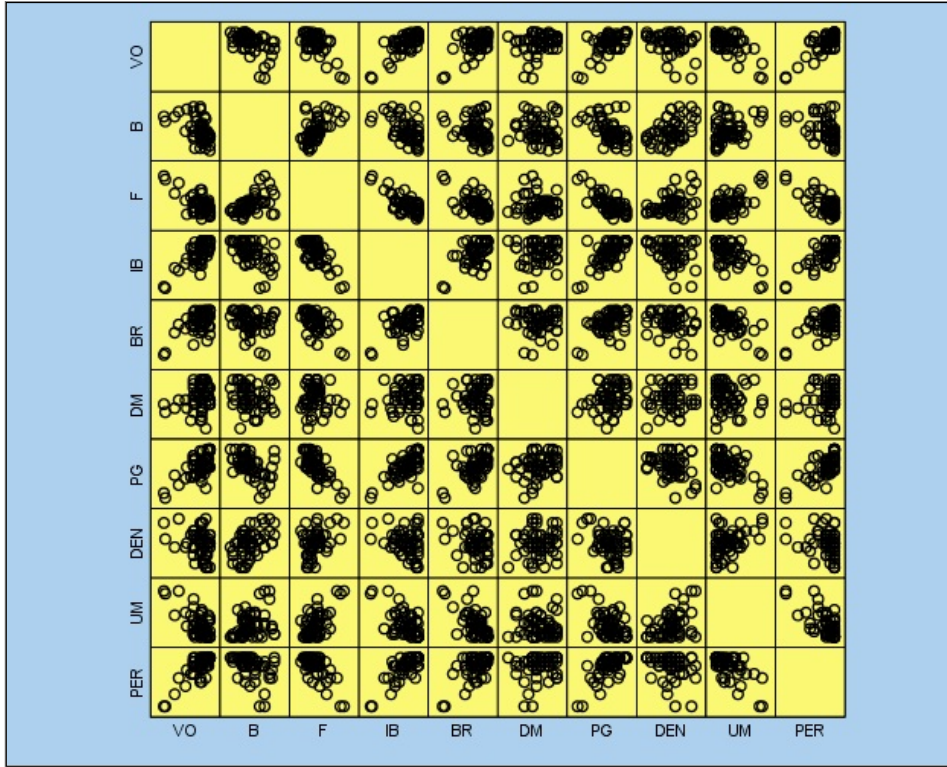


Şekil 3.6. Bayilik İlişkinin Tatmin Düzeyi ve Sürekliliği

3.4.3. Hipotez Testleri

Bu çalışmanın analiz safhası iki bölüm halinde kurgulanmıştır. İlk aşamada varlık özgüllüğü ve belirsizlik gibi işlem özelliklerinin bayi-ASF işbirliği üzerindeki etkileri incelenerek işbirliği ve fırsatçılık arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. İkinci aşamada ise işbirliği ve fırsatçılık boyutunun pazarlık gücü, denetleme maliyetleri ve uyuşmazlık maliyetleri üzerindeki etkileri analize konu edilmiştir. Her iki aşamada da değiştirme maliyetleri ve bürokrasi/resmiyet düzeyi kontrol değişkenleri olarak analizlere dahil edilmiştir. Kontrol değişkenlerinin etki düzeylerinin belirlenmesinde ve anlamlılıklarının yorumlanmasında hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Bağımlı değişkenlere yönelik regresyon denklemlerinin tahmininde ise en iyi alt kümeler (best subsets) ve adım adım (stepwise) regresyon yöntemi uygulanmıştır.

Analizlerde temel yöntem olarak doğrusal regresyonun kullanılması dolayısı ile çoklu bağlantı probleminin mevcut olup olmadığını belirlemek amacı ile değişkenler arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Verilerin tamamı normal dağılım özelliği göstermediği için Spearman korelasyon katsayıları kullanılmıştır. Değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi doğuracak düzeyde yüksek ilişkiye ($p > 0,90$) rastlanmamıştır. Şekil 3.7’de yer alan serpm diyagramında değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Hemen hemen tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir, ancak değiştirme maliyeti ile diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Ek.4).



Şekil 3.7. Değişkenler Arasındaki Korelasyon

Varlık özgülüğü ve belirsizliğin bayi-ASF arasındaki işbirliği üzerindeki etkisini değerlendirmek için doğrusal regresyon modeli uygulanmış olup aşağıdaki regresyon denklemi elde edilmiş ve modele yönelik açıklayıcı istatistikler Tablo 3.3'te özetlenmiştir.

$$IB = 2.09 + 0.741VO - 0.244B$$

Tablo 3.3. Çoklu Regresyon: İşbirliği

MODEL	Katsayılar		t	p	R ²	AdjR ²
	β	Standart hata				
Sabit terim	2.0903	0.8858	2.36	0.022	0.615	0.600
Varlık özgülüğü (VO)	0.7406	0.1115	6.64	0.000		
Belirsizlik (B)	-0.2436	0.1208	-2.02	0.049		

Modelde bağımsız değişkenler olarak yer alan varlık özgülüğü ve belirsizlik düzeylerinde meydana gelen değişimler, bayi – ASF işbirliğinde oluşan değişkenliği %61,5 oranında açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına bağlı olarak her iki bağımsız değişkenin katsayıları %95 güven aralığında anlamlı çıkmakta bu da H₂ ve H₃ hipotezlerini desteklemektedir.

Bayi – ASF işbirliğinin, bayiinin ASF karşısında maruz kaldığı fırsatçılık riski üzerindeki etkisi yine çoklu regresyon ile analiz edilmiştir. Bu aşamada kontrol değişkenleri olarak bürokrasi/resmiyet düzeyi ile bayiinin değiştirme maliyetleri analize dahil edilerek hiyerarşik regresyon modeli kullanılmış ve ilgili analiz sonuçları tablo 3.4’te özetlenmiştir.

Tablo.3.4. Hiyerarşik Regresyon: Fırsatçılık

MODEL	Katsayılar		t	p	R ²	AdjR ²	ΔR ²
	b	Standart hata					
1 Sabit terim İşbirliği (IB)	6.229 -0.599	0.410 0.072	15.190 -8.357	0.000 0.000	0.573	0.565	0.573
2 Sabit terim İşbirliği (IB) Bürokrasi/resmiyet (BR)	6.803 -0.492 -0.209	0.468 0.083 0.092	14.532 -5.900 -2.278	0.000 0.000 0.027	0.613	0.597	0.039
3 Sabit terim İşbirliği (IB) Bürokrasi/Resmiyet (BR) Değiştirme Maliyetleri (DM)	6.836 -0.491 -0.209 -0.007	0.550 0.084 0.093 0.065	12.433 -5.821 -2.256 -0.116	0.000 0.000 0.029 0.908	0.613	0.589	0.000

Yapılan analiz sonuçlarına bağlı olarak değiştirme maliyetlerinin modele dahil edilmesinin fırsatçılığı açıklama oranına katkısı anlamlı çıkmamaktadır (Model 3 $\Delta R^2 = ,000$). Modelde değiştirme maliyetinin katsayısı ile ilgili katsayının anlamlılığını sınavan p-değeri incelenmiş ($b=-0.007$, $p=0.065>0.05$) ve fırsatçılık ile değiştirme maliyetleri arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Bu durum H₅ hipotezini doğrulamamaktadır. Öte yandan bayi – ASF işbirliği ve bürokrasi/resmiyet düzeyi ile fırsatçılık arasında negatif ilişki olduğunu vurgulayan H₁ ve H₄ hipotezleri doğrulanmaktadır. Bu bağlamda bayiinin maruz kaldığı fırsatçılık riskine yönelik regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$F = 6,80 - 0,492IB - 0,210BR$$

Tablo 3.5. Çoklu Regresyon: Fırsatçılık

MODEL	Katsayılar		t	p	R ²	AdjR ²
	b	Standart hata				
Sabit terim İş Birliği (IB) Bürokrasi/Resmiyet(BR)	6.8046 -0.4918 -0.2100	0.4681 0.0834 0.0919	14.54 -5.90 -2.28	0.000 0.000 0.027	0.613	0.598

Tablo 3.5 bayi – ASF ilişkisinde mevcut işbirliği ve bürokrasi/resmiyet düzeyinin fırsatçılık üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik oluşturulan regresyon modeline ait istatistikleri içermektedir. Fırsatçılık düzeyindeki değişkenliğin %61,30’u işbirliği ve

bürokrasi/resmiyet ile açıklanabilmektedir. Modele ait R^2 değerinin %60'tan büyük olması regresyon denkleminin matematiksel olarak da anlamlılığının bir göstergesidir.

Fırsatçılık ve işbirliğinin pazarlık gücü üzerindeki etkileri, kontrol değişkenlerinin de aşama aşama analize dahil edildiği hiyerarşik regresyon ile incelenmiş olup analiz çıktıları Tablo 3.6'da özetlenmiştir. Bürokrasi/resmiyet düzeyi ile pazarlık gücü arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p=0.208>0.05$). Değişirme maliyetlerinin ise bayiinin pazarlık gücü üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta=0.178$, $p=0.025<0.05$) gözlemlenmiştir.

Tablo.3.6 Hiyerarşik Regresyon: Pazarlık Gücü

MODEL	Katsayılar		t	p	R^2	Adj R^2	ΔR^2
	b	Standart hata					
1 Sabit terim	4.808	1.160	4.145	0.000	0.598	0.582	0.598
Fırsatçılık (F)	-0.595	0.168	-3.536	0.001			
İşbirliği (IB)	0.336	0.133	2.524	0.015			
2 Sabit terim	3.962	1.330	2.978	0.004	0.611	0.587	0.013
Fırsatçılık (F)	-0.527	0.176	-3.003	0.004			
İşbirliği (IB)	0.298	0.136	2.198	0.033			
Bürokrasi/Resmiyet (BR)	0.154	0.121	1.274	0.208			
3 Sabit terim	3.147	1.324	2.377	0.021	0.649	0.620	0.038
Fırsatçılık (F)	-0.521	0.168	-3.092	0.003			
İşbirliği (IB)	0.285	0.130	2.191	0.033			
Bürokrasi/Resmiyet (BR)	0.156	0.116	1.343	0.185			
Değişirme Maliyetleri (DM)	0.178	0.077	2.308	0.025			

Pazarlık gücüne ilişkin en iyi alt kümeler ve adım adım regresyon teknikleri kullanılarak elde edilen regresyon denkleminde aşağıda yer verilmiştir. Söz konusu modele ait istatistiki değerler ise Tablo 3.7'de özetlenmiştir. Model çıktıları fırsatçılık ve işbirliği düzeyinin bayiinin pazarlık gücü üzerindeki etkisine yönelik oluşturduğumuz H_{6a} ve H_{6b} hipotezlerini destekler niteliktedir ($p_F = 0.001<0.05$; $p_{IB} = 0.015<0.05$).

$$PG = 4.009 - 0.59F + 0.324IB + 0.177DM$$

Tablo.3.7. Çoklu Regresyon: Pazarlık Gücü

MODEL	Katsayılar		t	p	R^2	Adj R^2
	b	Standart hata				
Sabit terim	4.009	1.169	3.43	0.001	0.636	0.614
Fırsatçılık (F)	-0.5897	0.1617	-3.65	0.001		
İşbirliği (IB)	0.3235	0.1280	2.53	0.015		
Değişirme Maliyetleri (DM)	0.1767	0.0776	2.28	0.027		

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere, pazarlık gücünde meydana gelen değişimlerin %63,6’sı fırsatçılık, işbirliği ve değiştirme maliyetleri ile açıklanabilmektedir.

Bayiinin karşı karşıya kaldığı bir diğer işlem maliyeti izleme maliyetleridir. Tablo 3.8’de izleme maliyetini açıklamaya yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizinin çıktılarına yer verilmiştir. Kontrol değişkeni olarak analize dahil edilen bürokrasi/resmiyet düzeyi ve değiştirme maliyetleri ile izleme maliyetleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p_{BR}=0,939>0.05$, $p_{DM}=0.253>0.05$). Yapılan analiz sonucunda işbirliği ile izleme maliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki ($\beta=0.101$) gözlemlenmiş ancak söz konusu katsayının p değeri (0.635) 0.05’ten büyük olduğu için anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda H_{7b} hipotezinin doğrulanamamıştır.

Tablo.3.8. Hiyerarşik Regresyon: İzleme Maliyetleri

MODEL	Katsayılar		t	p	R ²	AdjR ²	ΔR ²
	b	Standart hata					
1 Sabit terim	1.527	1.837	0.828	0.412	0.174	0.142	0.174
Fırsatçılık (F)	0.661	0.266	2.483	0.016			
İşbirliği (IB)	0.101	0.211	0.477	0.635			
2 Sabit terim	1.438	2.141	0.672	0.505	0.174	0.125	0.000
Fırsatçılık (F)	0.668	0.282	2.366	0.022			
İşbirliği (IB)	0.097	0.218	0.444	0.659			
Bürokrasi/Resmiyet (BR)	0.015	0.195	0.077	0.939			
3 Sabit terim	0.755	2.213	0.341	0.735	0.196	0.131	0.022
Fırsatçılık (F)	0.673	0.281	2.392	0.021			
İşbirliği (IB)	0.086	0.218	0.396	0.694			
Bürokrasi/Resmiyet (BR)	0.016	0.194	0.085	0.933			
Değiştirme Maliyetleri (DM)	0.149	0.129	1.158	0.253			

İşbirliği, bürokrasi/resmiyet düzeyi ve değiştirme maliyeti ile denetleme maliyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı için analizden çıkarılmış ve fırsatçılık ile denetleme maliyetleri arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki regresyon denklemi elde edilmiştir.

$$DEN = 2.36 + 0.564F$$

Tablo.3.9. Çoklu Regresyon: İzleme Maliyetleri

MODEL	Katsayılar		t	p	R ²	AdjR ²
	b	Standart hata				
Sabit terim	2.362	0.5369	4.40	0.000	0.170	0.154
Fırsatçılık (F)	0.5638	0.1728	3.26	0.002		

Tablo 3.9 fırsatçılığın izleme maliyetleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modelinin çıktılarını özetlemektedir. Model çıktıları fırsatçılık ile izleme maliyetleri arasında pozitif ilişki olduğunu öne süren H_{7a} hipotezini destekler niteliktedir ($\beta=0.5638$, $p=0.002<0.05$).

Çalışma kapsamında incelenen son işlem maliyeti türü uyumsuzluk maliyetleridir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına bağlı olarak fırsatçılık ve bürokrasi ve resmiyet düzeyi ile uyumsuzluk maliyetleri arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir (Tablo 3.10). İşbirliğinin uyumsuzluk maliyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ($\beta_{IB}<0$) gözlemlenmesine rağmen söz konusu ilişki anlamlı çıkmadığı ($p>0,05$) için H_{8b} hipotezi doğrulanamamıştır.

Tablo.3.10. Hiyerarşik Regresyon: Uyuşmazlık Maliyetleri

MODEL	Katsayılar		t	p	R^2	Adj R^2	ΔR^2
	b	Standart hata					
1 Sabit terim	2.762	1.501	1.840	0.072	0.442	0.420	0.442
Fırsatçılık (F)	0.543	0.218	2.495	0.016			
İşbirliği (IB)	-0.333	0.172	-1.931	0.059			
2 Sabit terim	5.305	1.594	3.328	0.002	0.537	0.509	0.095
Fırsatçılık (F)	0.339	0.210	1.611	0.113			
İşbirliği (IB)	-0.219	0.162	-1.345	0.185			
Bürokrasi/Resmiyet (BR)	-0.463	0.145	-3.197	0.002			
3 Sabit terim	5.437	1.669	3.258	0.002	0.538	0.500	0.001
Fırsatçılık (F)	0.338	0.212	1.591	0.118			
İşbirliği (IB)	-0.216	0.164	-1.319	0.193			
Bürokrasi/Resmiyet (BR)	-0.464	0.146	-3.170	0.003			
Değiştirme Maliyetleri (DM)	-0.029	0.097	-0.298	0.767			

En iyi alt kümeler regresyon yöntemi ile uyumsuzluk maliyetlerini en iyi açıklayan regresyon denklemini aşağıdaki gibi gerçekleştirmiş ve model istatistikleri Tablo 3.11’de özetlenmiştir. Modelden hareketle fırsatçılık ile uyumsuzluk arasında pozitif ilişki ($\beta=0.5189$) gözlemlenmiştir. İlişkinin anlamlılık düzeyi incelendiğine ise H_{8a} hipotezini destekler nitelikte olduğu ($p=0.003<0.05$) tespit edilmiştir. Kontrol değişkenlerinden bürokrasi/resmiyet düzeyi ile uyumsuzluk maliyetleri arasında negatif ilişki ($\beta= -0.5062$, $p=0.001$) gözlemlenmiştir.

$$UM = 3.81 + 0.519F - 0.506BR$$

Tablo.3.11. Çoklu Regresyon: Uyuşmazlık Maliyetleri

MODEL	Katsayılar		t	p	R^2	Adj R^2
	b	Standart hata				
Sabit terim	3.808	1.151	3.31	0.002	0.520	0.501
Fırsatçılık (F)	0.5189	0.1636	3.17	0.003		
Bürokrasi/Resmiyet (BR)	-0.5062	0.1426	-3.55	0.001		

Çalışma kapsamında, fırsatçılık ve işbirliğinin bayiinin ASF'den tatmin düzeyi (PER) üzerinde bir etkisi olup olmadığı sorgulanmış ve her ikisinin de tatmin düzeyi üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda aşağıda yer alan model tahmin edilmiş olup, model istatistikleri Tablo 3.12'de özetlenmiştir. Bu bağlamda fırsatçılık riski arttıkça bayiinin ASF ile olan ilişkisinden tatmin düzeyinin düşmesi beklenmektedir ($\beta=-0.389$, $p=0.018$). İşbirliğinin ise bayiinin tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ($\beta=0.565$, $p=0.000$) gözlemlenmiştir. Fırsatçılık ve işbirliği bayiinin tatmin düzeyini etkileyen faktörler arasında %66,30'luk açıklama gücüne sahiptir.

$$PER = 3.89 - 0.389F + 0.565IB$$

Tablo.3.12. Çoklu Regresyon: Fırsatçılık ve İşbirliğinin Bayi Memnuniyetine Etkisi

MODEL	Katsayılar		t	p	R ²	AdjR ²
	b	Standart hata				
Sabit terim	3.894	1.095	3.56	0.001	0.663	0.650
Fırsatçılık (F)	-0.3886	0.1589	-2.45	0.018		
İşbirliği (IB)	0.5646	0.1257	4.49	0.000		

Araştırma kapsamında sorgulanan bir diğer konu da işlem maliyetleri ile bayiinin tatmin düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığıdır. Bu amaçla adım adım regresyon modeli uygulanmış ve pazarlık gücü ve uyuşmazlık maliyetlerine dayalı bir model tahmin edilmiştir. Analiz sonuçları pazarlık gücü ile tatmin düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi destekler niteliktedir ($\beta=0.5233$, $p=0.000$). Öte yandan uyuşmazlık maliyetlerinin artması bayiinin tatmin düzeyini aksi yönde etkilemektedir ($\beta=-0.358$, $p=0.001$).

$$PER = 4.20 + 0.533PG - 0.358UM$$

Tablo.3.13. Çoklu Regresyon: İşlem Maliyetlerinin Bayi Memnuniyetine Etkisi

MODEL	Katsayılar		t	p	R ²	AdjR ²
	b	Standart hata				
Sabit terim	4.2031	0.7070	5.95	0.000	0.619	0.604
Pazarlık Gücü (PG)	0.5233	0.1073	4.88	0.000		
Uyuşmazlık Maliyetleri (UM)	-0.3579	0.0977	-3.66	0.001		

İşlem maliyetleri ile bayiinin tatmin düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik regresyon denkleminin bulguları incelendiğinde, pazarlık gücü ve uyuşmazlık maliyetlerinin tatmin düzeyinde meydana gelen değişkenliğin %61.90'nı açıkladığı bulgusuna rastlanmaktadır. Bayiinin ASF ile ilişkisinden duyduğu tatmin düzeyinin analiz edildiği her iki regresyon modeli de 0,6'dan daha büyük AdjR² değerlerine sahip olduğu için modellerin açıklama güçleri yeterli bulunmuştur.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, dağıtım kanalında karşı karşıya kalınan işlem maliyetlerini fırsatçılık ve işbirliği çerçevesinde açıklamayı amaçlamıştır. İşlem maliyeti işlemleri varlık özgüllüğü, belirsizlik ve sınırlı rasyonellik çerçevesinde değerlendiren bir teori olarak ele alınmıştır. Araştırmanın temelinde otomotiv sektöründe mevcut ASF'ları ile bayileri arasındaki sözleşmeye dayalı ilişkiye yer verilmiştir. Bu ilişki işlem maliyeti teorisinin varsayımlarından fırsatçılık kapsamında değerlendirilmeye çalışılmıştır. İşbirliğinin ise melez yönetim mekanizmalarında fırsatçılık riskine karşı bir savunma mekanizması olarak kullanılabileceği varsayılmıştır. Buradan hareketle dağıtım kanalı işlem maliyetleri, fırsatçılık varsayımı yanında işbirliği çerçevesinde de açıklanmaya çalışılmıştır. Varlık özgüllüğü ve belirsizlik gibi işlem özellikleri çalışmada işbirliğinin belirleyicileri olarak ele alınmıştır. Bu anlamda yapılan ampirik çalışmanın bulguları işbirliğinin fırsatçılık karşısında bir savunma mekanizması olarak değerlendirilmesi varsayımını destekleyici niteliktedir.

Otomotiv sanayinin ekonomilerdeki itici güçlerden biri olarak öneminin artması ve sanayinin dinamik yapısı işlem maliyetlerine yönelik uygulamanın bu sektörde yürütülmesini motive eden temel unsur olmuştur. Bu amaçla sektörün dağıtım kanalında mevcut sözleşmesel ilişkiler ele alınmış ve bu ilişkilerde karşılaşılabilecek işlem maliyetleri fırsatçılık ve işbirliği çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır. Varlık özgüllüğü ve belirsizliğin bir sözleşmeye konu tarafları fırsatçılık riskine maruz bırakacağı varsayımından hareketle, söz konusu işlem özelliklerinin işbirliğinin belirleyicileri olarak ele alınıp alınamayacağı sorusu araştırılmıştır. Yapılan ampirik çalışmanın bulguları söz konusu işlem özelliklerinin aynı zamanda işbirliğinin belirleyicileri olarak da ele alınabileceğini desteklemiştir. Bu kapsamda literatürde mevcut çalışmalardan farklı olarak varlık özgüllüğü ve belirsizliğin işbirliği üzerine etkileri araştırılmış ve sonrasında ise işbirliğinin fırsatçılık riski üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

Varlık özgüllüğü literatürde, söz konusu yatırımı yapan tarafı fırsatçılık riskine maruz bırakan bir işlem özelliği olarak ele alınmıştır. Bu durum varlık özgül yatırım yapan kurumları, yatırımlarını güvence altına alacak sistemler oluşturmaya yöneltmektedir. İşbirliği tarafların içinde bulunduğu ilişkiden elde ettikleri getiriye artırmasının yanında taraflar arasında bir güven ortamı yaratarak söz konusu ilişkinin sürekliliğini de sağlamaktadır. Bu anlamda işbirliği yönetsel organizasyonlar açısından fırsatçılık karşısında bir savunma mekanizması olarak değerlendirilebilmektedir. Varlık özgül yatırımların mevcut olduğu bir ilişkide işbirliğinin de artması yönündeki varsayım bu çalışmanın ampirik bulgularıyla

desteklenmektedir. Öte yandan davranışsal belirsizlik taraflar arasında bir güven ortamı yaratmayı zorlaştıran faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Güvenin olmadığı bir ilişkide tarafların işbirliği içinde hareket etmelerini beklemek pek mümkün görünmemektedir. Taraflardan birinin her zaman için karşı tarafın kendisini aldatabileceği riskiyle karşı karşıya kalması dolayısıyla, belirsizlik ortamının işbirliği üzerinde negatif bir etkisinin olacağı varsayımı araştırılmış ve elde edilen bulgularla desteklenmiştir.

Fırsatçılık eğilimi literatürde, en genel haliyle, bir ilişkiye konu tarafların bencil çıkar gözeterek karşı tarafı aldatması olarak tanımlanmıştır. Sınırlı rasyonellik ve belirsizlik ortamında sözleşmelerin eksik olacağı varsayımından hareketle bir ilişkiye konu tarafların fırsatçılık riskine maruz kalacağı düşünülmüştür. Fırsatçılık riskinin işlem maliyetlerini artırıcı etkisine karşı işbirliğinin, fırsatçılık ile arasındaki negatif ilişki dolayısıyla, söz konusu maliyetleri azaltması beklenmiş ve yapılan ampirik çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerle test edilmiştir. Bu bağlamda, araştırma bulguları işbirliği ile pazarlık gücü arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu desteklemektedir. Öte yandan işbirliği ile izleme maliyetleri ve uyuşmazlık maliyetleri arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. Araştırma bulguları, işbirliğinin aksine, fırsatçılığın izleme ve uyuşmazlık maliyetlerini artırdığını, pazarlık gücü üzerinde ise negatif etkiye sahip olduğunu desteklemiştir.

Pazarlık gücü bir sözleşmeye konu tarafların bu sözleşmeden elde edecekleri getirinin temel belirleyicilerindedir. Pazarlık gücü görece olarak yüksek olan taraf sözleşmeden karşı tarafa göre daha fazla getiri elde etme avantajını elinde bulundurmaktadır. Öte yandan pazarlık gücü tarafların sözleşme üzerindeki etki güçleri olarak da değerlendirilebilmektedir. İlişkinin yönünü belirlemede pazarlık gücü önemli rol oynamaktadır (Yan ve Gray, 1994). İlişkideki taraflardan birinin pazarlık gücünün artması, maruz kalacağı fırsatçılık riskini azaltıcı bir etkiye sahiptir. Buna karşın işbirliği bir ilişkide tarafların birbirine olan bağlılığını artırması dolayısı ile pazarlık gücünü artırıcı etkiye sahiptir.

Sözleşmeye dayalı ilişkiler bir anlamda yönetsel rol ve sorumlulukların paylaşıldığı ilişkiler olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda sözleşme tarafları birbirlerini sürekli izleme gereği hissetmekte ve karşı tarafın sözleşmeye uygun davranıp davranmadığını denetlemeye yönelik mekanizmalar geliştirmektedir. Karşı tarafın fırsatçı davranabileceği güdüsü tarafları daha etkin kontrol mekanizmaları oluşturmaya yöneltmekte bu da izleme maliyetlerini arttırmaktadır. Otomotiv bayileri, ASF ile imzaladıkları bayilik sözleşmeleri çerçevesinde yapılan satış ve verilen hizmetlerden elde edilen kar marjlarının yanında, ASF'lerin belirlediği

performans göstergelerine bağılı olarak da bazı ek primler elde etmektedirler. Bu primler bayilerin elde ettikleri karlarda oldukça önemli paylara sahiptir. Bu primler temel olarak ASF'lerce hazırlanan performans raporlarına göre dağıtılmaktadır. Bu raporlarda yapılacak hatalar bayiler açısından hatırı sayılır miktarda maddi kayıplar doğurabilmektedir. Dolayısıyla bayiler kendi iç raporlama sistemlerini oluşturmakta ve ASF'ler tarafından yayınlanan raporlarla karşılaştırmaktadır. Bu anlamda söz konusu raporların tahrifatına yönelik bir fırsatçı davranış riski daha sıkı denetim mekanizmalarını gerekli kılmakta ve bayilerin izleme maliyetlerini arttırmaktadır.

Otomotiv sektörünün dinamik yapısı sektördeki uygulamalara da yansımaktadır. Sektörde mevcut rekabet koşullarının her geçen gün değişmesi sonucu ASF'ler yeni stratejiler üretmekte ve bayilerinden de bu yeni düzene ayak uydurmalarını talep etmektedirler. Gelişen yeni koşullara uyum sağlayamamak zaman zaman ASF ile bayilerin yollarını ayırma kararıyla sonuçlanabilmektedir. Gelişen yeni durumlara uyum sürecinde taraflar arasındaki iletişimin etkinliği oldukça önemlidir. Bilgi asimetrisi iletişimde fırsatçılığın temel bileşenlerinden birini oluşturmakta ve doğru bilgilendirilmeyen tarafı fırsatçı davranış ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bilgi akışında yaşanan bu tarz sıkıntılar ilişkiye konu tarafların yeni duruma etkin bir şekilde uyum sağlamasını engellemekte ve bu durumdan doğan fırsat maliyetlerine katlanmaya zorlamaktadır. Bu anlamda fırsatçılık riskini sınırlandırmak adına ilişkide bazı bürokratik uygulamaların kullanılabilceği yapılan ampirik uygulamanın bulgularıyla desteklenmiştir.

Bu çalışmada araştırmayı destekleyeceği düşüncesi ile işlem maliyetlerinin belirleyicileri olarak ele alınan fırsatçılık ve işbirliğinin bayiinin genel tatmin düzeyi üzerinde bir etkisinin olup olmadığı sorgulanmış ve elde edilen bulgularla desteklenmiştir. Bu kapsamda fırsatçılık riski bayiinin tatmin düzeyi üzerinde olumsuz bir etkiye sahipken, işbirliğinin bayiinin ASF'den tatmin düzeyini artırıcı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Benzer şekilde işlem maliyetlerinin tatmin düzeyi üzerinde bir etkisinin olup olmadığı sorusu da araştırma gündemine girmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde edilmiştir. İzleme maliyetleri ile tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki elde edilmemesine rağmen, pazarlık gücü ve uyuşmazlık maliyetlerinin bayiinin tatmin düzeyi üzerinde önemli etkilere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bayiinin pazarlık gücünün yüksek olması ASF ile ilişkisinde etkin bir rol üstlenmesini sağlamakta ve bu durum tatmin düzeyini artırıcı bir etken olarak öne çıkmaktadır. Buna karşın uyuşmazlık sorunlarının yaşandığı bir ilişkiden duyulan tatmin ise giderek azalmaktadır.

Bu çalışmanın, fırsatçılık ve işbirliğinin sözleşmesel ilişkilerde üstlendikleri karşıt rollerin işlem maliyeti teorisi çerçevesinde açıklanması anlamında alan yazınına katkı sağlaması beklenmektedir. Söz konusu ilişkinin herhangi bir sözleşmeden doğan işlem maliyetleri üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi anlamında da literatüre ek bir katkı sağlaması araştırmanın diğer bir beklentisini oluşturmaktadır. İşbirliğinin fırsatçılık riski karşısında bir savunma mekanizması olarak değerlendirilmesi yönünde literatürdeki çalışmaların azlığı bu çalışmayı motive eden temel unsurlardan biridir. Çalışmanın uygulayıcılar için bir anlamı, sözleşme sonrası fırsatçılığın mevcut olduğu durumlarda işbirliği ve bürokratik uygulamaların, bu riski azaltmaya yönelik kullanılabileceğidir. Söz konusu uygulamalarla bayilerin ASF'nin fırsatçı davranışlarından doğan işlem maliyetlerini azaltarak, ASF ile olan ilişkilerde sahip oldukları güçlerini arttırmaları olası görülmektedir.

KAYNAKÇA

- <http://oica.net/category/production-statistics/>
- Automotive Insight October 2009, Tofaş Strategic Planning and Development Department
- Casesa Shapiro Group, “The Franchised Automotive Dealer: The Automaker’s Lifeline”, National Automobile Dealers Association, 26 Kasım 2008
- Otomotiv Sanayii 2010 Yılı Değerlendirme Raporu, OSD, Mart, 2011
- Otomotiv Sektörü Raporu, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi 2011/1, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü
- Türkiye Otomotiv Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2011-2014, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü, Şubat 2011
- Abylkossymova M., Bulic A., Muchaidze G., Tatucu R., Sannav C., “Turkish Automotive Cluster”, Harvard Kennedy School, 2011
- Ahmadjian C.L., Lincoln J.R., “Keiretsu, Governance, and Learning: Case studies in Change from the Japanese Automotive Industry”, Institute for Research on Labor and Employment, UC Berkeley, Working Paper, 19 Mayıs 2000
- Alchian A.A., Woodward S., “The Firm is Dead; Long Live the Firm a Review of Oliver E. Williamson’s The Economic Institutions of Capitalism”, Journal of Economic Literature, Vol.26, No.1, (Mart, 1988), 65-79
- Allen D.W., “Transaction Costs”, Transaction Costs and Property Rights, Oxford University Press, 1993, 304-337
- Arıcı A.S., “Dünya Otomotiv Sanayiinde Küresel Büyüme Stratejileri ve Türk Otomotiv Sanayii Üzerindeki Etkileri”, Akdeniz Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2000

Bağbozan K., “Otomotiv Yedek Parça Sektöründe Tedarik Zinciri Uygulamaları”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, İzmir, 2007

Balcet G., Enrietti A., “The Impact of Focused Globalisation in the Italian Automotive Industry”, *The Journal of Interdisciplinary Economics*, Vol.13, No.1/3, (2002), 97-133

Balcı E.D., “Automotive Industries of the European Union and Turkey in the Framework of Competition Law”, Marmara Üniversitesi ATE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006

Barzel Y., “Measurement Costs and the Organization of Markets”, *Transaction Costs and Property Rights*, Oxford University Press, 1993, 259-280

Bedir A., “Türkiye’de Otomotiv Sanayii Gelişme Perspektifi”, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Yayın No DPT:2660, Kasım, 2002

Benito G.R.G., Tomassen S., Bonache-Perez J., Pla-Barber J., “ A Transaction Cost Analysis of Staffing Decisions in International Operations”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.21, (2005), 101-126

Bijl J., Mordret H., Multrier B., Nierwhuys S., Pitot N., “The Evolution of the European Automotive Spare Parts Distribution Market”, *Supply Chain Forum: An International Journal*, No.1, (2000)

Bilir R.Ö., “Türkiye’de Beyaz Eşya Sektöründe Dağıtım Kanalı Yönetimi ve Bayi Memnuniyeti: Electrolux Örneği”, İstanbul Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010

Brenkers R., Verboven F., “Liberalizing a Distribution System: The European Car Market”, *Journal of the European Economic Association*, Vol.4, No.1, (Mart, 2006), 216-251

Bresnahan T.F., “Competition and Collusion in the American Automobile Industry: The 1955 Price War”, *The Journal of Industrial Economics*, Vol.35, No.4, *The Empirical Renaissance in Industrial Economics*, (Haziran, 1987), 457-482

Brown J.R., Dev C.S., Lee D., “Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms”, *The Journal of Marketing*, Vol.64, No.2, 51-65

Buzzavo L., Volpato G., “Car Distribution in Europe Between Vertical Agreements and Customer Satisfaction”, COCKEAS Research Network, Berlin Meeting, Kasım, 2001

Choudhury V., Sampler J.L., “Information Specificity and Environmental Scanning: An Economic Perspective”, *MIS Quarterly*, Vol.21, No.1, (Mart, 1997), 25-53

Coase R.H., “The New Institutional Economics”, *The American Economic Review*, Vol.88, No.2, Mayıs 1998, 72-74

Corswant F., Fredriksson P., “Sourcing Trends in the Car Industry”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.22, No.7, (2002), 741-758

Cooney S., Yacobucci B.D., “U.S. Automotive Industry: Policy Overview and Recent History”, Congressional Research Service, CRS Report for Congress, 25 Nisan 2005

Cramton P.C., “Dynamic Bargaining with Transaction Costs”, *Management Science*, Vol.37, No.10, (Ekim, 1991), 1221-1233

Dahlstrom R., Nygaard A., “An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol.36, No.2, (Mayıs, 1999), 160-170

Delihoca E., “Çok Kanallı Dağıtım Sistemleri”, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, 2008

Dicken, P., “Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in 21st Century”, 4th Edition, Sage Publications, London, 2003

Dietrich M., “Transaction Cost Economics and Beyond: Towards a New Economics of the Firm”, Routledge Publication, Florance, 1994

Dobrev D.S., Kim T.Y., Caroll G.R., “The evolution of Organizational Niches: U.S. Automobile Manufacturers, 1885-1981”, *Administrative Science Quarterly*, 47(2), (Haziran, 2002), 233-264

Dwyer F.R., Oh S., “Output Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol.24, No.4, (Kasım, 1987), 347-358

Dyer J.H., Chu W., “The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea”, *Organization Science*, 14(1), 2003, 57-68

Eroğlu A.H., “Endüstriyel İşletmelerde Dağıtım Kanalları Seçimi ve Dizaynı”, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005

Frazier G.L., “Organizing and Managing Channels of Distribution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.2, (1999), 226-240

Freyssenet M., “Transformation and choices of European Automobile Industry Post-global Financial Crisis”, KAABA Symposium, Seul, 23 Haziran 2010

Garcia-Pont C., Nohria N., “Local Versus Global Mimeticism: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry”, *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.4, (Nisan, 2002), 307-321

Gorchels L., Marien E.J., West C., “Manager’s Guide to Distribution Channels”, McGraw-Hill Professional Publishing, 2004

Gulati R., Nohria N., “Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, 21, (2000), 203-215

Heide J.B., John G., “The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels”, *The Journal of Marketing*, Vol.52, No.1, (Ocak, 1988), 20-35

Iyer G., Villas-Boas J.M., “A Bargaining Theory of Distribution Channel”, *Journal of Marketing Research*, Vol.40, No.1, (Şubat, 2003), 80-100

Jaklic M., Svetina A.C., Zagorsek H., “Specific Responses to Universal Pressures in the Industry – Comparing European Automotive Clusters”, *Ekonomika Fakulteta*, 2005

Jap S.D., “Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships”, *Journal of marketing Research*, Vol.36, No.4, (Kasım, 1999), 461-175

Jap S.D., Anderson E., “Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex-Post Opportunism”, *Management Science*, Vol.49, No.12, (Aralık, 2003), 1684-1701

John G., Weitz B.A., “Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis”, *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.4, No.2, (Güz, 1988), 337-355

Kay N.M., “Markets, False Hierarchies and the Role of Asset Specificity”, *Transaction Costs, Markets and Hierarchies*, Der. Pitelis C., 242-261, Blackwell, Oxford, 1993

Kayran Ş., “Piyasa, Devlet ve Özel Sektör”, *Ankara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 1996

Kenworthy L., Macaulay S., Rogers J., “‘The More Things Change...’: Business Litigation and Governance in the American Automobile Industry”, *Law and Social Inquiry*, Vol.21, No.3, (1996), 631-678

Kessler F., “Automobile Dealer Franchises: Vertical Integration by Contract”, *The Yale Law Journal*, Vol.66, No.8, (Temmuz, 1957), 1135-1190

Klein B., “Transaction Cost Determinants of Unfair Contractual Arrangements”, *The American Economic Review*, Vol.70, No.2, (Ocak, 2005), 75-96

Klepper S., “The Evolution of the U.S. automobile Industry and Detroit as its Capital”, *Carnegie Mellon University*, 2002

Klepper S., "The Capabilities of New Firms and the Evolution of U.S. Automobile Industry", *Industrial and Corporate Change*, Vol.11, No.4, (2002), 645-666

Küçükerman Ö., "Anadolu Tasarım Mirasının Ayak İzlerinde Türk Otomotiv Sanayii ve 40. Yılında TOFAŞ", *Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.*, 40. Yıl Özel Baskısı, 2008

Langlois R.N., Robertson P.L., "Explaining Vertical Integration: Lessons from the American Automobile Industry", *Journal of Economic History*, 49(2), (Haziran, 1989), 361-375

Lin C., "The Japanese Automotive Industry: Recent Developments and Future Competitive Outlook", *Office for the Study of Automotive Transportation*, Mayıs 1994

Loire P., Paris J.J., Ward T., Weiss C., "Comprehensive Analysis of the Evolution of the European Automotive Industry", *Alphametrics, Group Alfa*

Lung Y., "Changing Geography of the European Automobile System", *10th Gerpisa International Colloquium*, (Çev. Alan Sitkin), Mayıs, 2002

Marti E., "Disintermediation in the U.S. Auto Industry", *Graduate School of Business Stanford University*, Case Number. EC-10, Şubat, 2000

Marx T.G., "The Development of the Franchise Distribution System in the U.S. Automobile Industry", *The Business History Review*, Vol.59, No.3, (Bahar, 1985), 465-474

Michael S.C., "Investments to Create Bargaining Power: The Case of Franchising", *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.4, (Nisan, 2000), 497-514

Miwa Y., Ramseyer J.M., "Japanese Distribution: Background, Issues, Examples", *Discussion Paper*, No.2, *Harvard Law School*, Şubat 2001

Montverde K., Teece D.J., "Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry", *The Bell Journal of Economics*, Vol.13, No.1, (1982), 206-213

Moyer M.S., Whitmore N.M., "An Appraisal of the Marketing Channel for Automobiles", *Journal of Marketing*, Vol.40, No.3, (Temmuz, 1976), 35-40

Nadin G., “Managing Relationship in Distribution Networks: Evidence From the Automotive Market”, 8th Global Conference on Business & Economics, 17-18 Ekim 2008, Florace, Italy

Nag B., Banerjee S., Chatterjee R., “Changing Features of the Automobile Industry in Asia: Comparison of Production, Trade and Market Structure in Selected Countries”, Asia-Pacific Research and Training Network on Trade Working Paper Series, No.37, Temmuz, 2007

North D.C., “Institutions and a Transaction Cost Theory of Exchange”, Transaction Costs and Property Rights, Oxford University Press, 1993, 135-149

Orhunbilge N., “Örnekleme Yöntemleri ve Hipotez Testleri”, Avcıol Basım Yayın, 2. Baskı, İstanbul, 2000

Ökten A., Şengezer B., Çamlıbel N., Evren Y., “Spatial Implications of the Organization of Production in the Automotive Industry in Turkey”, 38th Congress of the European Regional Science Association, Viyana, 19998

Özdamar K., “Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1”, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002

Phelps D.M., “Opportunities and Responsibilities of the Franchised Automobile Dealer”, The Journal of Marketing, Vol.29, No.4, (Ekim, 1965), 29-36

Pitelis C., “Transaction Costs, Markets and Hierarchies”, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1993

Ramrattan L.B., “Dealership Competition in the U.S. Automobile Industry”, The American Economist, Vol.45, No.1, (Güz, 2001), 33-45

Rangan V.K., “The Channel Design Decision: A Model and an Application”, Marketing Science, Vol.6, No.2, (Güz, 1987), 156-174

Rao P.K., “The Economics of Transaction Costs: Theory, Methods and Applications”, Palgrave Macmillan, New York, 2003

Rindfleisch A., Heide J.B., "Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications", *Journal of Marketing*, 61(4), (Ekim, 1997), 30-54

Riordian M.H., Williamson O.E., "Asset Specificity and Economic Organization", *International Journal of Industrial Organization* 3, (1985), 365-378

Rubenstein J.M., "Making and Selling Cars: Innovation and Change in the U.S. Auto Industry", The Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2001

Shelanski H.A., Klein P.G., "Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.11, No.2, (Ekim, 1995), 335-361

Shimokawa K., "The Japanese Automobile Industry: A Business History", University Press, Cambridge, 1994

Songör T., "Motorlu Taşıtlar Sektöründe Grup Muafiyeti", Yaklaşım Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2008

Spraakman G., "Transaction Cost Economics: A Theory for Internal Audit?", *Managerial Auditing Journal*, 12(7), (1997), 323-330

Stump R.L., Heide J.B., "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.33, No.4, (Kasım, 1996), 431-441

Sturgeon T.J., Biesebroek J., Gereffi G., "Value Chains, Networks, and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry, ITEC Working Paper Series, 08-02, Mart, 2008

Sturgeon T., Florida R., "The World that Changed the Machine: Globalization and Jobs in the Automotive Industry", Final Report to the Alfred P. Sloan Foundation, 5 Mayıs 1999

Şanslı Ş., "Çıkarsamalı İstatistik", Nobel Yayın Dağıtım, 2008

Şencan H., "Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik", Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005

Takeishi A., "Bridging Inter- and Intra-Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development", *Strategic Management Journal*, 22, (2001), 403-433

Taymaz E., Yılmaz K., "Integration with the Global Economy: The Case of Turkish Automobile and Consumer Electronics Industries", World Bank, Commission on Growth and Development, Working Paper No.37, 2008

Tezer E., "Dünya Otomotiv Sanayine bir Bakış", V. Otomotiv ve Yan Sanayii Sempozyumu, Bildiriler El Kitabı, Bursa, Kasım 1997

Tortaro U., Marx R., "Study on the Configuration of Distribution Channels for New Automobiles", *Journal of Operations and Supply Chain Management*, Vol.3, No.1, (Haziran-Temmuz, 2010), 67-78

Türkcan K., Ateş A., "Structure and Determinants of Intra-Industry Trade in the U.S. Auto-Industry", *Journal of International and Global Economic Studies*, 2(2), (Aralık, 2010), 15-46

Walker B.J., Etzel M.J., "The Internationalization of U.S. Franchise Systems: Progress and Procedures", *The Journal of Marketing*, Vol.37, No.2, (Nisan, 1973), 38-46

Wathne K.H., Heide J.B., "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions", *Journal of Marketing*, 64(4), (Ekim, 2000)

Weiss A.M., Kurland N., "Holding Distribution Channel Relationships Together: The Role of Transaction-Specific Assets and Length of Prior Relationship", *Organization Science*, Vol.8, No.6, (Kasım-Aralık, 1997), 612-623

White S., Lui S., "Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol.26(10), (Ekim, 2005), 913-932

Williamson O.E., "Opportunism and Its Critics", *Managerial and Decision Economics*, Vol.14, No.2, 1993, 97-107

Williamson O.E., "Transaction Cost Economics", Handbook of Industrial Organization, Vol.1, (1989), 136-178

Williamson O.E., "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", The American Journal of Sociology, Vol.87, No.3, (Kasım, 1981), 548-577

Williamson O.E., "Transaction Cost Economics and Organization Theory", Transaction Costs and Property Rights, Oxford University Press, 1993, 107-156

Williamson O.E., "The Economic Institutions of Capitalism", The Free Press, New York, 1985

Williamson O.E., "Transaction Cost Economics – The Governance of Contractual Relations", Journal of Law and Economics, Vol.22, No.2, Ekim 1979, 233-261

Williamson O.E., Winter S.G., "The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development", Oxford University Press, New York, 1993

Womack J.P., Jones D.T., Roos D., "The Machine That Changed the World", Free Press, New York, 2007

Yan A., Gray B., "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study", The Academy of Management Journal, Vol.37(6), (Aralık, 1994), 1478-1517

Yeung G., Mok V., "Manufacturing and Distribution Strategies, Distribution Channels, and Transaction Costs: The Case of Parallel Imports in Automobiles", International Trade and Academic Research Conference (ITARC), London, 2010

Yılmaz F., "Güç İlişkileri ve Firma Teorisi", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 57(1), (2002), 157-176

Ek-1 Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren, Ana Sanayi Firmaları (ASF) ile Bayileri arasındaki ilişkileri araştıran, yüksek lisans tez araştırmasının veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. Soru formundan elde edilecek veriler yalnızca bu çalışma için kullanılacak olup, firma isimleri çalışma içerisinde kesinlikle belirtilmeyecektir. Araştırmamıza verdiğiniz destek için teşekkürlerimizi sunarız.

Prof. Dr. Fulya SARVAN
e-posta: fulyas@akdeniz.edu.tr
Akdeniz Üniversitesi, İİBF
İşletme Bölümü

Sibel DÜDEN
e-posta: sibel.duden@gmail.com
Akdeniz Üniversitesi, İİBF
İşletme Bölümü

Aşağıdaki soruları, bayisi bulunduğunuz Ana Sanayi Firması (ASF) ile ilişkilerinizi göz önünde bulundurarak 1- Hiç Katılmıyorum, 7- Tamamen Katılmıyorum ölçeği üzerinde sizin görüşünüze en yakın sütunu işaretleyerek yanıtlayınız.

Not: Birden fazla ASF bayiliğine sahip olmanız durumunda, en büyük ciroyu elde ettiğiniz bayiliğiniz ile ilgili bayilik için ilişkide bulunduğunuz ASF'ni göz önünde bulundurarak anketi cevaplayınız.

	1	2	3	4	5	6	7
1. ASF'nin ürün/hizmetlerine yönelik özel bilgiler ediniz.							
2. ASF'nin ürün/hizmetlerinin etkin bir şekilde pazarlanmasına yönelik özel yöntemler öğreniniz							
3. ASF'nin ürün/hizmetlerini öğrenmek için önemli ölçüde kaynak/zaman ayırırız							
4. ASF'nin ürün/hizmetlerine yönelik özel satış tekniklerini öğrenmek için önemli ölçüde kaynak/zaman ayırırız							
5. ASF'nin ürün/hizmetlerinin satışı için özel cihaz ve teknoloji yatırımı yaparız							
6. ASF'nin ürün/hizmetlerine yönelik satış sahası oluşturmak için büyük zaman ve emek harcarız							
7. ASF'nin ürün/hizmetlerine yönelik talep sürekli değişir							
8. Sektördeki pazarlama faaliyetleri sürekli değişir							
9. ASF'nin verdiğimiz siparişlere ilişkin sevkiyatlarını genel olarak öngörebiliyoruz							
10. ASF'nin ürün/hizmet fiyatlarında yapacağı değişiklikleri öngörebiliyoruz							
11. ASF'nin ürün/hizmetlere yönelik kampanya uygulamalarını öngörebiliyoruz							
12. ASF'nin bayilik standartlarında yapacağı değişiklikleri öngörebiliyoruz							
13. ASF firmamızı ilgilendiren önemli bilgileri saklamaktadır.							
14. ASF bayiliğimiz başlarken verdiği sözleri yerine getirmiştir.							
15. ASF bize yerine getiremeyeceği vaatlerde bulunmaz							
16. ASF iyileştirme çabalarını olduğundan fazla gösterir							
17. ASF'nin pazar ve sektörle ilgili verdiği bilgiler her zaman doğrudur							
18. ASF bayilerine düzenli bilgi akışı sağlar							
19. ASF karşılaşılan problemlerin çözümünden doğan maliyetin büyük bölümünü bizim karşılamamızı bekler							
20. ASF problemler ve çatışmalarla ilgili sorumluluk almaktan kaçınır							
21. Büyüme ve gelecek planlarımızı yaparken ASF ile işbirliği yaparız							
22. Yerel satış/servis kampanyalarında ASF ile işbirliği yaparız							
23. Pazar planlamamızı yaparken ASF ile işbirliği yaparız							

24. Reklam ve tanıtım faaliyetlerinde ASF ile işbirliği yaparız							
25. Showroom/servis yenilemelerinde ve modernizasyonlarında ASF bize yardımcı olur							
26. Yaptığımız işlemlerin çoğu ASF yetkilileri ile yakın işbirliği gerektirir.							
27. Bayi ile ASF arasındaki görev dağılımı yeterince açık değildir							
28. Bayi çalışanlarının iş güvenliği konusunda açık düzenlemeler mevcut değildir							
29. Genel olarak ASF'nin yaptığı bilgilendirmeler yeterince açık değildir							
30. ASF ile aramızdaki işlemlerde izlememiz gereken standart prosedürler mevcuttur							
31. Farklı bir marka bayiliğini almamız yüksek maliyet gerektirir							
32. Farklı bir marka bayiliği aldığımız takdirde pazar yaratmamız uzun zaman alır							
33. ASF'nin temsilcileri ile yaptığımız toplantılar sistematik ve etkindir							
34. ASF ile yapılan toplantılara her iki taraf da hazırlıklı geldiği için etkili kararlar alınır							
35. ASF ile yapılan toplantılarda alınan kararlar hızla hayata geçirilir							
36. Satış, servis ve sipariş sistemi ile ilgili önerilerimiz ASF tarafından her zaman dikkate alınır							
37. Bireysel olarak yürüteceğimiz CRM ve pazarlama kampanyalarını uygulamadan önce mutlaka ASF'den onay almamız gereklidir							
38. Firmamıza yapılan sevkiyatların kontrolü için fazla zaman harcarız							
39. Firmamız karlılığını arttırabilecek muhasebe işlemleri üzerinde önemli zaman harcar							
40. ASF'nin firmamızla ilgili performans raporlarının doğruluğunu her zaman kontrol ederiz							
41. ASF'nin yaptığı bilgilendirmeler genellikle yetersiz ve anlaşılması zordur.							
42. Önemli bilgiler ASF'den nadiren zamanında gelir							
43. ASF geliştirdiği yeni ürün/hizmetlerle ilgili bilgileri her zaman ürün piyasaya çıkmadan önce verir							
44. ASF ile aramızdaki bayilik ilişkisi genel olarak tatmin edicidir							
45. ASF ile aramızdaki bayilik ilişkisi gelecekte de devam edecektir							

1. Bayiliğini yapmakta olduğunuz marka adedi
() 1 () 2 () 3 ve daha fazla
2. Firmanızın mevcut markadaki bayilik süresi:
3. ASF ile imzaladığınız bayilik sözleşmesi süresi:
4. Bayilik ilişkisinde bulunduğunuz ASF :

<http://www.online-anket.gen.tr/formgonder.php>

Ek-2 Otomotiv Sektörü Pazar Payları (Markalar)

MARKA	2010 SATIŞ ADETLERİ (BİNEK+LCV)	Pazar Payı
FIAT	109.938	14,45%
ALFA ROMEO	699	0,09%
LANCIA	307	0,04%
VOLKSWAGEN	63.840	8,39%
AUDI	9.656	1,27%
BENTLEY	14	0,00%
LAMBORGHINI	4	0,00%
PORCHE	390	0,05%
SEAT	5.113	0,67%
FORD	119.133	15,66%
GEELY	1.995	0,26%
BMW	12.034	1,58%
LAND ROVER	2.315	0,30%
MINI COOPER	708	0,09%
GREAT WALL	0	0,00%
INFINITI	94	0,01%
CHERY	2.650	0,35%
HONDA	16.259	2,14%
CHEVROLET	18.061	2,37%
HYUNDAI	49.888	6,56%
CHRYSLER	174	0,02%
DODGE	72	0,01%
JEEP	573	0,08%
IKCO	112	0,01%
CITROEN	28.862	3,79%
RENAULT	94.943	12,48%
DACIA	19.168	2,52%
JAGUAR	213	0,03%
DAIHATSU	619	0,08%
DFM	2.505	0,33%
KIA	9.652	1,27%
LADA	101	0,01%
FERRARİ	23	0,00%
MASERATİ	26	0,00%
PROTON	1.169	0,15%
MAHINDRA	33	0,00%

OPEL	41.572	5,46%
SAAB	2	0,00%
MAZDA	2.553	0,34%
SKODA	6.332	0,83%
MERCEDES	17.562	2,31%
SMART	50	0,01%
SSANG YONG	2.389	0,31%
mitsubishi MOTORS	6.499	0,85%
SUBARU	1.134	0,15%
NISSAN	13.264	1,74%
SUZUKI	1.662	0,22%
TATA	1.742	0,23%
OTOKOAR	0	0,00%
TOYOTA	40.058	5,26%
PEUGEOT	43.395	5,70%
VOLVO	3.276	0,43%

Kaynak: OSD

Ek-3 Otomotiv Sektörü Pazar Payları (İller)

İl	LCV	Otomobil	Toplam	Pazar Payı
İstanbul	37.421	121.459	158.880	38,00%
Ankara	12.526	29.596	42.122	10,07%
İzmir	6.984	19.327	26.311	6,29%
Bursa	5.810	11.305	17.115	4,09%
Antalya	5.192	11.054	16.246	3,89%
Adana	5.128	8.599	13.727	3,28%
Kocaeli	4.239	7.385	11.624	2,78%
Gaziantep	2.993	5.268	8.261	1,98%
İçel	2.601	4.434	7.035	1,68%
Balıkesir	2.237	3.957	6.194	1,48%
Samsun	2.205	3.687	5.892	1,41%
Diyarbakır	2.090	3.630	5.720	1,37%
Tekirdağ	1.845	3.343	5.188	1,24%
Denizli	1.803	3.203	5.006	1,20%
Aydın	1.776	3.089	4.865	1,16%
Konya	1.690	3.016	4.706	1,13%
Hatay	1.640	2.997	4.637	1,11%
Eskişehir	1.614	2.982	4.596	1,10%
Kayseri	1.613	2.912	4.525	1,08%
Muğla	1.553	2.829	4.382	1,05%
Erzurum	1.427	2.403	3.830	0,92%
Edirne	1.338	2.217	3.555	0,85%
Trabzon	1.278	2.149	3.427	0,82%
Şanlıurfa	1.247	1.904	3.151	0,75%
Van	1.213	1.726	2.939	0,70%
Sivas	1.155	1.709	2.864	0,69%
Çorum	1.119	1.667	2.786	0,67%
Mardin	1.071	1.577	2.648	0,63%
Sakarya	1.071	1.538	2.609	0,62%
Rize	1.027	1.464	2.491	0,60%
Zonguldak	997	1.435	2.432	0,58%
Ordu	983	1.355	2.338	0,56%
Malatya	909	1.324	2.233	0,53%
Tokat	909	1.236	2.145	0,51%
K.Maraş	900	1.171	2.071	0,50%
Manisa	858	929	1.787	0,43%
Elazığ	834	904	1.738	0,42%
Adıyaman	829	883	1.712	0,41%
Afyon	775	836	1.611	0,39%
Çanakkale	765	632	1.397	0,33%
Uşak	503	600	1.103	0,26%
Kırşehir	314	385	699	0,17%
Muş	300	373	673	0,16%
Nevşehir	267	370	637	0,15%
Burdur	248	359	607	0,15%

Düzce	243	353	596	0,14%
Aksaray	220	347	567	0,14%
Ağrı	216	304	520	0,12%
Bilecik	214	295	509	0,12%
Niğde	203	268	471	0,11%
Giresun	188	264	452	0,11%
İğdir	187	215	402	0,10%
Kars	187	202	389	0,09%
Erzincan	185	201	386	0,09%
Çankırı	164	200	364	0,09%
Bolu	159	199	358	0,09%
İsparta	157	194	351	0,08%
Yalova	134	186	320	0,08%
Kırklareli	102	154	256	0,06%
Amasya	99	138	237	0,06%
Bartın	55	106	161	0,04%
Sinop	51	105	156	0,04%
Batman	49	98	147	0,04%
Kastamonu	41	89	130	0,03%
Siirt	40	77	117	0,03%
Osmaniye	28	77	105	0,03%
Kütahya	19	65	84	0,02%
Şırnak	19	53	72	0,02%
Gümüşhane	13	47	60	0,01%
Bingöl	12	45	57	0,01%
Kırkkale	12	44	56	0,01%
Karaman	11	37	48	0,01%
Artvin	10	32	42	0,01%
Ardahan	6	23	29	0,01%
Karabük	5	23	28	0,01%
Tunceli	5	22	27	0,01%
Yozgat	5	22	27	0,01%
Kilis	3	19	22	0,01%
Bayburt	1	14	15	0,00%
Hakkari	1	8	9	0,00%
Bitlis	0	7	7	0,00%
TOPLAM	128.341	289.751	418.092	100,0%

Kaynak: OSD

Ek-4 Korelasyon Tablosu

		VO	B	F	IB	BR	DM	PG	DEN	UM	PER
Spearman's rho	VO	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,00 . 54								
	B	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,532** ,000 54	1,00 . 54							
	F	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,424** ,001 54	,546** ,000 54	1,00 . 54						
	IB	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,641** ,000 54	-,506** ,000 54	-,592** ,000 54	1,00 . 54					
	BR	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,369** ,006 54	-,321* ,018 54	-,531** ,000 54	,439** ,001 54	1,00 . 54				
	DM	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,196 ,156 54	-,214 ,120 54	,005 ,971 54	,053 ,703 54	,033 ,812 54	1,00 . 54			
	PG	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,511** ,000 54	-,540** ,000 54	-,665** ,000 54	,634** ,000 54	,537** ,000 54	,236 ,085 54	1,00 . 54		
	DEN	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,233 ,089 54	,439** ,001 54	,368** ,006 54	-,189 ,171 54	-,172 ,215 54	,072 ,603 54	-,204 ,139 54	1,00 . 54	
	UM	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,443** ,001 54	,368** ,006 54	,476** ,000 54	-,516** ,000 54	-,583** ,000 54	-,075 ,588 54	-,440** ,001 54	,364** ,005 54	1,00 . 54
	PER	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,615** ,000 54	-,466** ,000 54	-,561** ,000 54	,676** ,000 54	,397** ,003 54	,135 ,329 54	,665** ,000 54	-,265 ,053 54	-,570** ,000 54

*. $P \leq ,05$, **. $P \leq ,01$ (Çift kuyruk testi)

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Sibel Düden
Doğum Tarihi ve Yeri : 01.10.1981 / Ağlasun
Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : İstiklal Makzume Anadolu Lisesi
Lisans Diploması : Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İngilizce İktisat
Tez Konusu : Dağıtım Kanalı İşlem Maliyetlerinin Fırsatçılık ve İşbirliği
Açısından Değerlendirilmesi: Türkiye Otomotiv Sektörü
Dağıtım Kanalı Üzerine Bir Uygulama
Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

2007-2011 Hasar Takip Danışmanı, Otokoç Otomotiv San. ve Tic. A.Ş
2005-2007 Servis Yönetmeni, Demtrak Demireller San. Tic. A.Ş.

Adres : Altinkum mah. 433. Sok. Günay Apt. No:9 Daire: 1 ANTALYA