



**T.C. DOĐUŐ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE RAKİP FİRMA ANALİZİ: PEUGEOT ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BUSE BORAN**

**201682065**

**DANIŞMAN :**

**Prof. Dr. NÜKET SARACEL**

**İSTANBUL, 2019**

## ÖNSÖZ

Türkiye'nin lokomotif sektörü haline gelmiş olan otomotiv sektörü uzun zaman içerisinde büyük bir değişime uğramıştır. Globalleşen günümüz koşulları içerisinde otomotiv sektörünün hızla gelişiyor olması ve gelişime ayak uydurması gerekliliği karşısında iç ve dış çevresel koşullar büyük önem taşımaktadır. Bu koşullara yönelik yenilik ve iyileştirmelerin yapılması ve özellikle de rakip analizinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Bu tezin oluşturulmasında deneyimini ve bilgisini eksik etmeyen her adımda yardımcı olan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Nüket Saracel'e teşekkürü bir borç bilirim.

## ÖZET

Otomotiv sektörü Türkiye’de hızla gelişmekte olan bir sektördür. İşletmelerin hızla değişen teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal gelişmelere rekabet avantajı sağlayabilmek adına ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Bu avantajı sağlayabilmek için öncelikle iyi bir organizasyon yapısına sahip olunmalıdır. Organizasyon yapısı ile beraberinde gelen işletme faaliyetlerine uygun stratejik kararlar belirlenebilmekte ve rekabet analizinin yapılması ile sağlam bir kurum yapısı elde edilebilmektedir. Rekabet analizinde de özellikle yakın rakibin analizi büyük önem taşımaktadır. Yakın rakibe göre satış adedinin ve pazar payının yükseltilmesi konusunda firmaların üstünlüklerini güçlendirme, zayıflıkların üstesinden gelme konusunda çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otomotiv Sektörü, Strateji, Organizasyon, Rekabe

## **ABSTRACT**

The automotive industry is a rapidly developing sector in Turkey. Businesses should be able to keep up with the rapidly changing technological, economic, political and social developments in order to gain competitive advantage. In order to achieve this advantage, first of all, a good organizational structure should be established. With the organizational structure, it is possible to determine the strategic decisions appropriate to the business activities and a competitive corporate structure can be obtained by conducting a competitive analysis. In competition analysis, the analysis of the close competitor is of great importance. In order to increase the number of sales and market share, it is necessary to strengthen the superiority of firms and to work on overcoming weaknesses.



**Keywords:** Automotive Sector, Strategy, Strategic Management, Organization, Competition

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLO LİSTESİ .....	ix
ŞEKİL LİSTESİ .....	x
1. GİRİŞ.....	2
2. ORGANİZASYONEL YAPI .....	3
2.1 Organizasyon Kavramı .....	3
2.1.1 Organizasyonel Yapı .....	3
2.1.1.1 Yatay Organizasyon.....	3
2.1.1.2 Dikey Organizasyon .....	4
2.1.1.3 Coğrafik Organizasyon .....	4
2.2 Strateji Kavramı .....	4
2.2.1 Stratejik Yönetim.....	5
2.2.2 Stratejik bilince sahip olmak .....	6
2.2.3 Stratejistlerin görevlendirilmesi .....	6
2.2.4 Stratejik analiz .....	6
2.2.5 Strateji oluşturma.....	7
2.2.6 Strateji uygulama.....	7
2.2.7 Stratejik kontrol.....	7
2.3 Organizasyon ve Strateji İlişkisi .....	8
2.3.1 Strateji organizasyon yapısını izlemelidir yaklaşımı.....	8

2.3.2 Organizasyon strateji yapısını izlemelidir yaklaşımı .....	9
2.4 Stratejinin Uygulanmasında Organizasyonel Yapının Önemi .....	9
2.5 Organizasyonel Yapının Stratejiye Uygunlaştırmanın Nedenleri.....	9
2.6 Strateji yokluğunun doğurabileceği sorunlar .....	10
3. OTOMOTİV SEKTÖRÜ VE REKABET DURUMU .....	11
3.1 Otomotiv Sektörü .....	11
3.1.1 Dünya’da Otomotiv Sektörü.....	12
3.1.2 Türkiye’de Otomotiv Sektörü.....	13
3.2 Otomotiv Sektöründe Organizasyonun Tasarımı.....	16
3.3 Otomotiv Sektöründe Stratejik Yönetim.....	16
3.3.1 Otomotiv Sektöründe Stratejilerin Geliştirilmesi .....	17
3.3.2 Otomotiv Sektörü Sınırları .....	17
3.3.2.1 İç Büyüme.....	18
3.3.2.1.1 Dikey kapsam kararı .....	18
3.3.2.1.2 Yatay kapsam kararı.....	18
3.3.2.2 Dış büyüme .....	18
3.3.3 Otomotiv Sektöründe Rekabet Gücü Analizi .....	19
3.3.3.1 Pazar payı.....	19
3.3.3.2 Stratejik konumlandırma.....	20
3.3.3.2.1 Konumlandırma Stratejileri.....	20
3.3.3.3 Ülkesel Çevre Faktörleri .....	21
3.3.3.4 Yenilikçi Yaklaşımlar .....	21
3.3.4 Otomotiv Sektöründe Dış ve İç Çevre Faktörleri.....	22
3.3.4.1 Otomotiv Sektöründe Dış Çevre Faktörleri .....	22
3.3.4.2 Otomotiv Sektöründe İç Çevre Faktörleri .....	24
4. PEUGEOT FİRMASINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER .....	26

4.1 Peugeot'un Tarihçesi.....	26
4.2 Vizyon, Misyon, Stratejiler .....	26
4.3 Peugeot Organizasyon Yapısı .....	28
4.4 Peugeot Otomobiller .....	31
4.4.1 Peugeot 208 .....	31
4.4.2 Peugeot 308 .....	32
4.4.3 Peugeot 301 .....	32
4.4.4 Peugeot 508 .....	33
4.4.5 Peugeot SUV .....	34
4.4.6 Peugeot 2008 .....	35
4.4.7 Peugeot 3008 .....	35
4.4.8 Peugeot 5008 .....	36
4.4.9 Partner Tepee.....	36
4.4.9.1 Expert.....	37
4.4.9.2 Boxer.....	38
4.5 Peugeot SWOT Analizi.....	39
4.6 Peugeot Rekabet Stratejileri .....	44
5. ARAŞTIRMA: PEUGEOT RAKİP FİRMA ANALİZİ.....	46
5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	46
5.2 Veri ve Yöntem .....	46
5.3 Verilerin Analiz Edilmesi .....	46
5.4 Verilerin Hesaplanması.....	50
5.5 Hipotezler.....	61
6. SONUÇ.....	62
KAYNAKÇA.....	66
ÖZGEÇMİŞ .....	69

## TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1: SWOT Analizi.....	39
Tablo 5.1: 2018 yılına ait aylık satış adetleri.....	47
Tablo 5.2: 2017 yılına ait aylık satış adetleri.....	48
Tablo 5.3: 2016 yılına ait aylık satış adetleri.....	49
Tablo 5.4: Vaka işleme özeti.....	50
Tablo 5.5: Verilerin Tanımsal İstatistikleri.....	50
Tablo 5.6: Peugeot ve A markasına ait normallik testi.....	52
Tablo 5.7: Bağımsız örneklem testi.....	53
Tablo 5.8: Peugeot ve A markasına ilişkin grup istatistiği.....	54
Tablo 5.9: Vaka işleme özeti.....	55
Tablo 5.10: Verilerin Tanımsal İstatistikleri.....	55
Tablo 5.11: Peugeot ve A markasına ilişkin normallik testi.....	57
Tablo 5.12: Peugeot ve A markasına ilişkin grup istatistiği.....	58
Tablo 5.13: Bağımsız örneklem testi.....	59
Tablo 5.14: Pazar payına ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	59
Tablo 5.15: Peugeot ve A markasına ilişkin ortalama ve toplam diziler.....	60
Tablo 5.16: Test istatistiği.....	60



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1: Sektörel değerlendirme.....	14
Şekil 3.2: Toplam otomotiv pazarı.....	15
Şekil 3.3: 10 yıllık Kasım ayı ortalama satış adetleri.....	15
Şekil 4.1: PSA Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu.....	28
Şekil 4.2: PSA organizasyon yapısı.....	29
Şekil 4.3: Popaş organizasyon yapısı.....	30
Grafik 5.1: Peugeot markasının verilerine ilişkin dağılım.....	52
Grafik 5.2: A markasının verilerine ilişkin dağılım.....	53
Grafik 5.3: Peugeot markasının verilerine ilişkin dağılım.....	57
Grafik 5.4: A markasının verilerine ilişkin dağılım.....	58

## 1. GİRİŞ

Günümüzde değişen yaşam koşulları ve teknolojik gelişmelerin beraberinde birçok yenilik ile karşılaşmaktadır. Her geçen gün yenilenen durum ve koşulların beraberinde rakiplere karşı güçlü bir konuma gelebilmek için farklılaşmak ve teknolojiye ayak uydurulması gerekmektedir. Firmalar ise, sürekli yaşanan değişim karşısında organizasyon ve işletme yapısında değişiklik yoluna gitmektedir.

Amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için firmaların stratejilerini doğru bir şekilde belirlemesi gerekmektedir. Stratejilerin belirlenmesi aşamasında SWOT analizine başvurulmaktadır. Analiz ile iç ve dış çevre hakkında bilgi sahibi olunması sağlanmaktadır. Firmalar yapılan analiz ile rakiplerine karşı strateji geliştirip, rekabet koşulları ile ilgili fikir sahibi olmaktadır.

Otomotiv sektöründe organizasyon yapısı ve rakip firma analizinin Peugeot örneği üzerinden ele alındığı bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmada, organizasyon ve strateji kavramları üzerinde durularak, otomotiv sektörü konusunda Porter'ın Beş Güç Analizi yapılarak, Peugeot firmasının rakip analizi sonuçları incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; organizasyon, organizasyonel yapı ve strateji kavramı üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, Michael Porter'ın Beş Güç Analizi üzerinde durularak sektör analizi yapılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise; Peugeot firmasına ilişkin bilgiler verilmiştir. Güçlü ve zayıf yanlarının tespiti için Swot analizine başvurularak detaylı bir şekilde incelenmiştir. Beşinci bölümde ise, otomotiv sektörü içerisinde önemli bir yer tutan Peugeot markası ve rakip firma arasında satış ve pazar payı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında t testi ve Mann Whitney U testi analiz yöntemleri kullanılarak hipotez testleri yapılmıştır. Sonuçta ise araştırma sonuçlarının genel bir değerlendirmesi ve benzer örnekler ile karşılaştırılması yapılmıştır.

## 2. ORGANİZASYONEL YAPI

### 2.1 Organizasyon Kavramı

Organizasyon, belirli görevlerin kişiler arasında dağıtıldığı, verilen görevler neticesinde kişiler arasındaki ilişkilerin belirlendiği ve ortak hedefler doğrultusunda belli bir amaç çerçevesi içerisinde faaliyetlerin bütünleştirilmesi ile oluşan bir sistemdir. Organizasyon kavramının en önemli etkeni teknoloji ve insan faktörlerinin bir arada kullanılmasıdır. Teknolojinin iyi kullanılması ve insanın iyi yönetilmesi ile ortaya çıkan bir yönetim fonksiyonudur (J.L. Massie, 1983).

Organizasyon kavramı, iki anlamı ifade etmektedir. Birincisi, örgütlenme işlevi, diğeri ise örgütleri oluşturan yapılar olarak karşımıza çıkar. Örgütler çeşitli ihtiyaçları içerisinde barındırır. İhtiyaçların karşılanması ise organizasyon yapısı ile sağlanmaktadır. Organizasyonlar belli bir ölçüte ve standarda uygun olmalıdır. Organizasyon yapısı, değişen evrensel koşullara entegre edilmeli ve sürdürülebilir olması sağlanmalıdır (Genç, 2007).

#### 2.1.1 Organizasyonel Yapı

Organizasyonun oluşumu sırasında kişiler için tanımlanan iş tanımlarının, kural ve yetkilerin açık ve net şekilde belirtilmesi önemlidir. Organizasyon yapı derecesinin düşük olması, çalışanlar arasında net bir yönetim planının olmadığını ifade eder. Organizasyon yapı derecesinin yüksek olması ise çalışanların yetki ve sorumlulukların açıkça belirtildiği organizasyonel yapıları belirtmektedir ( Daft : 30).

Aşağıda organizasyonel yapılar yatay, dikey ve coğrafik olarak üç ana başlık altında incelenmiştir.

##### 2.1.1.1 Yatay Organizasyon

Yatay organizasyonlar şirket içerisindeki farklılaşma noktalarını ifade eder. Her departman içerisinde bulunan bireylerin bilgi ve uzmanlık seviyesinin artması ile yatay organizasyon modelinde farklılaşma derecesinin de artacağı bilinmektedir. Departmanlar arası anlaşmazlıkların artmasında yatay farklılaşmaların artması büyük rol oynar (Efil, 2005).

### **2.1.1.2 Dikey Organizasyon**

Dikey organizasyonlar hiyerarşinin içerisindeki yüksekliği ifade etmektedir. Departmanlar ve üst yönetim arasındaki yüksekliğin artması dikey organizasyonda oluşabilecek karmaşıklık seviyesinin de artması anlamına gelmektedir. Karmaşıklığın artması ile kişiler arasında anlaşmazlık ve sorunların da artacağını söylemek mümkündür (Efil, 2005: 48).

### **2.1.1.3 Coğrafik Organizasyon**

Coğrafik organizasyonlar departmanların ve çalışanların coğrafik konumlandırma sebebi ile dağılım derecesini ifade etmektedir. Otel zincirleri olan bir işletmenin coğrafik durumdan dolayı departmanlar arası yaşayacağı karmaşıklık seviyesi artacak, koordinasyon yeteneği ise azalacaktır (Daft: 300).

## **2.2 Strateji Kavramı**

Strateji tanımı, bir işletmenin sahip olduğu yetkinlikleri ve kaynakları en iyi şekilde kullanarak içerisindeki fırsat ve tehditlerle eşleştirilmesi sonucu alınan kararları ifade eder. Seçilen stratejiler ise kuruluşların hedefine ulaşmasına yol göstermelidir (Choulter, 2002).

Strateji kavramı üzerinde çalışmalar yürüten A. D. Chandler (1962) stratejiyi; işletmelerin uzun vadede hedeflerini geliştirip, ihtiyaç duyulan kaynakları temin ederek uygun faaliyet programı belirlemek şeklinde ele almıştır.

Konu üzerinde önemli araştırmalar yapan J. Brian Quinn (1980) ise stratejiyi amaçlar ve politikalar bütünü olarak görmektedir.

Strateji, uzun vadeli hedeflerin gerçekleşmesini sağlayan araçtır. Stratejiler üzerinde çok yönlü düşünülmesi gereken, belirlenen kararların ise üst yönetimi direkt olarak etkileyeceği potansiyel eylemleri içerisinde barındırır. Planlanan eylemleri oluşturma aşamasında ise, şirketin stratejisinin oluşmasını etkileyen iç ve dış faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (David, 2011).

Michael Porter, stratejiyi pazarda oluşan rekabet ortamı ile ilişkilendirmektedir. Pazar koşullarına dayanarak rekabet koşulları ile üstünlük sağlayacak faaliyetlerin bütünü olarak ifade etmektedir (Porter, 1980).

Hofer ve Schendel ise stratejiyi, işletme içerisinde bulunan mevcut kaynakların dış çevrede bulunan tehdit ve fırsatlar ile sağlayacağı faaliyetler bütünü olarak belirtmektedir (Hofer & Schendel, 1979).

Strateji, analiz etme sanatıdır. Mantık ilkeleriyle kurulmuş, içerisindeki tüm engellerin kaldırılması ile ilgilidir (Von Clausewitz, 183-194).

Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. İşletmenin stratejisi, işletmenin amaç ve hedeflerine hizmet eder ve uyum sağlar (Heyvaert, 202).

Strateji, işletmenin çevresi ile ilişkilerini düzenler. Etrafında oluşan olumlu durumlardan yararlanıp, olumsuz olaylar karşısında ise durumun farkına varıp işletmenin etkilenebileceği unsurları en aza indirmeyi hedefler (Tabatoni, 567).

### **2.2.1 Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim konusunda önemli bir role sahip olan Igor Ansoff, iki farklı strateji tanımını vermektedir. Bunlar, saf ve karma stratejidir. Saf strateji, bir işletmenin hareketler dizisidir. Karma strateji ise, işletmenin bir durum karşısında hangi saf stratejiyi seçeceğini gösteren bir kuraldır (Ansoff, 1975).

Stratejik yönetim, mevcut durumun analiz edildiği karar ve eylemleri içermektedir. Bu stratejiler eyleme geçirilmeli, gerektiği gibi değerlendirilmeli ve değiştirilmelidir (Coulter, 2002).

Strateji yönetimi üç aşamayı kapsamaktadır. Stratejik yönetimi belirlerken, öncelikle stratejinin formülasyonu belirlenmeli, stratejiyi uygulamalı ve değerlendirmelidir. Strateji belirlenirken iç ve dış çevre faktörleri de göz önünde bulundurulmalı ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditler belirlenmelidir (David, 2011).

Stratejik yönetim, strateji ve planların birleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Planların oluşumu, değerlendirilmesi ve sonuçlandırılması aşamalarını örgüt içerisinde oluşabilecek tehdit ve engelleri öngörerek kararlar alınması ve şirket açısından uygunluğunu sorgulayarak işletmenin her kademesinde bulunan kadrolar ile iş birliği içerisinde yürütülmesi gereken faaliyetlerin toplamıdır (Eren, 2002).

Stratejik yönetim, işletmenin amaç ve hedeflerini gözeterek etkili stratejiler oluşturmayı, işletme ve çevresi ile ilgili ilişkileri göz önüne alarak düzenlemeyi ve uzun dönem

içerisinde ise ihtiyaç duyulabilecek karar ve faaliyetlerin analizini yapıp etkili şekilde dağıtımını sağlayabilmektir.

Stratejik yönetim her şeyden önce işletmenin tepesinde bulunan kişileri ilgilendirmektedir. Şirketin geleceği ile ilgili kararların verilmesi gerektiği bir aşama olması sebebiyle üst yönetim ile doğrudan ilişkilidir.

Stratejik yönetim, uzun vadeli planların gerçekleştirilmesini konu almaktadır. Planların ne olacağı ve sonuçlarının neler doğuracağı önem arz etmektedir.

Stratejik yönetimi dış çevreden bağımsız düşünmek doğru değildir. Her zaman işletmeyi açık bir sistem halinde düşünmeli ve dış çevre kaynaklı etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmenin amaçları ve toplumun istekleri her zaman bir bütün olarak değerlendirilerek ele alınmalıdır (Dinçer, 2007).

### **2.2.2 Stratejik bilince sahip olmak**

Stratejik bilince sahip olmak, strateji oluşturmanın en temel koşuludur. Strateji oluştururken piyasa koşulları, rakip firma ve ürünlerin durumları göz önünde bulundurularak şirket için faydalı olabilecek en iyi stratejinin belirlenmesi bilincine sahip olunmalıdır.

### **2.2.3 Stratejistlerin görevlendirilmesi**

Stratejistler, kurumların başarısında ya da başarısızlığında en önemli sorumluluğa sahip olan kişilerdir (David, 2011).

Stratejistler, şirketin yönetim sürecindeki her aşamada görev almalıdır. Yönetim sürecinin işleyişi hakkında fikir sahibidirler. Stratejik kararlar konusunda öncelikli olarak görev alırlar (Ülgen & Mirze, 2004).

### **2.2.4 Stratejik analiz**

Stratejik analiz şirketlerin içerisinde bulunan durumu ifade etmektedir. Dış ve iç çevresel koşulların değerlendirilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Yılmaz, 2010).

Stratejik analiz aşamasında ‘‘ GZFT (SWOT) Analizi ’’ yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem ile şirketin iç ve dış faktörler karşısındaki durumunun belirlenmesi sağlanır. İç faktörler, şirketin kendi yapısı içerisinde güçlü ve zayıf olduğu yönleri kapsamaktadır. Dış faktörler ise, şirket için dış çevrede oluşabilecek fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ile oluşabilecek olumsuzluklara karşı önlem alma fırsatı yaratır (Hunger ve Wheleen, 2007).

### **2.2.5 Strateji oluşturma**

Strateji oluşturma aşamasında, her şirket yapısında bulunduğu üzere üst, orta ve alt kademe bölümleri bulunmaktadır. Her yönetim kendi içerisinde farklı uygulamaları yerine getirmektedir. Stratejik yönetim üst kademe yöneticilerinin, fonksiyonel yönetim orta kademe yöneticilerinin iken, fonksiyonel yönetim ise alt kademe yöneticilerinin sorumluluğu altındadır.

Üst yönetim, tepede bulunan yöneticiler ile ilgilidir. Bu görev bir başkasına devredilemez. Bu bölümde stratejik planlamalarla ilgili süreçler analiz edilerek araştırılır (Dinçer, 2007). Burada önemli olan husus uygulanmak istenilen stratejiler ve problemler üzerinde durulması gerektiğidir. Tüm problemleri ortaya koymalı, önceliklerini belirlemeli ve bunların tümünü dengeli bir hale getirmelidir (Hinterhuber, 1984)

Stratejilerin oluşturulması ile birlikte gelen uygulama evresi ise alt kademede bulunan kişiler ile yakından ilgilidir. Bu kişiler stratejiyi belirleyen yöneticinin sorumluları olarak ifade edilir. Önemli olan nokta ise, stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması süreçlerinde üst ve alt kademede bulunan çalışanların katılımı ve başarısıdır (Dinçer, 2007).

### **2.2.6 Strateji uygulama**

Stratejilerin seçilmesi evresinden sonra, uygulama kısmı yer almaktadır. Uygulama evresi olmadan seçilen stratejilerin bir önemi kalmamaktadır. Birçok eksiklik veya sorun stratejilerin hayata geçirilmesi kısmında karşımıza çıkmaktadır. Bu sebepten, sürecin titizlikle yürütülmesi gerekmektedir (Dinçer, 2007).

Stratejilerin uygulanması ve ayrıntılı olarak tarif edilebilmesi adına uygulama planları yapılmaktadır. Planlar iki grupta toplanmaktadır. Bunlar sürekli ve bir kerelik planlardır. Sürekli planlar, bir şirketin sürekliliği adına yapmış olduğu planlar grubu içerisinde yer alır. Bu plan türü ileri standartlaşmıştır ve işletmeye sağladığı yarar ise önemli bir yere sahiptir. Bir kerelik planlar ise, belli durum ve koşullar neticesinde oluşan plan türüdür (Albanese,1988).

### **2.2.7 Stratejik kontrol**

Stratejik kontrol için kullanılan teknikler, yöntem sürecinin iyi bir şekilde analiz edilmesini sağlamaktadır. Kullanılan teknikler işletmenin iç ve dış çevresini yorumlama aşamasında büyük önem arz etmektedir. Bu teknikler genellikle uzun vadeli tahminler yürütmeyi sağlamak için kullanılır (Eren, 1978).

Stratejik kontrol süreci beklenen ve ulaşılan sonuçlar ile ulaşılması beklenen performansların kıyaslanabildiği bir süreci ifade etmektedir. Sonuçlar iyi bir şekilde değerlendirilmeli, önemsenerek düzeltici faaliyetlerde bulunulmalıdır. Stratejik performans ile işletmenin verimliliği birbiri ile doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin bu durum karşısında performans ve belirlenecek olan stratejiyi uygun hale getirmesi gerekmektedir (Wheelen Hunger, 2007).

### **2.3 Organizasyon ve Strateji İlişkisi**

Organizasyon ifadesinin tanımında stratejik yapıyı oluşturan unsurlar bulunmaktadır. Organizasyon yapısı misyon ve vizyondan ayrı düşünülemez. Bir işletmenin misyonu, işletmenin varlık nedenidir. Vizyon ise, gelecekte bir şirketin nerede olmak istediği ile ilgili kararların belirlenmesi aşamasında önem taşımaktadır. Bu oluşum ile yapıların birbiri ile bütün bir halde düşünülmesi gerekmektedir. Organizasyon ve strateji kavramları arasında bir ilişki kurulmaktadır. Strateji ve organizasyon yapısını düşünürken iki farklı görüş ile karşılaşılmaktadır. Birincisi, stratejinin organizasyon yapısını izlemesi gerektiği bir diğer ise, organizasyonun stratejik yapıyı izlemesi gerektiği düşüncesidir (Dursun, 2013).

#### **2.3.1 Strateji organizasyon yapısını izlemelidir yaklaşımı**

Belirtilen ilk yaklaşıma göre organizasyon yapısı için strateji oluşturma konusu üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (Unutkan, 1995). Stratejik planlama aşamasında iç ve dış çevre analizleri yapılmaktadır. İç çevre faktörleri şirketin içerisinde bulunan iç kaynakları ve değerleri ifade ederken, dış çevre faktörleri ise rakipler ile beraberinde oluşabilecek tehdit ve fırsatları ifade etmektedir (Dinçer, 2004). Tüm bu durumlar belirlendikten sonra şirketin misyonu ve vizyonu belirlenerek stratejilerin doğru ve başarılı olması sağlanır. Fakat tam tersi düşünüldüğünde şirketin değer ve normlarını uymayan bir stratejik planlamanın organizasyon yapısını da başarılı kılacağını düşünmek doğru olmaz. Sonuç olarak, güçlü bir organizasyon yapısı ile stratejinin uyumu ne kadar dengeli ise o derece başarı sağlanacaktır (Unutkan, 1995).

Stratejinin organizasyon yapısını incelemelidir yaklaşımına gelen önemli bir eleştiri, kurulacak olan yapının kolay bir şekilde değiştirilemeyeceği fikridir. Bu da kişilerin tutum ve alışkanlıklarını değiştirmenin kolay olmadığı düşüncesine dayanmaktadır. Fakat değerşen rekabet ve koşulları şirket yapılarının çevrede gelişen şartlara ayak uydurması, esnek ve dinamik olması gerektiğini göstermektedir (Dursun, 2013).



### **2.3.2 Organizasyon strateji yapısını izlemelidir yaklaşımı**

İkinci yaklaşım şekli ise organizasyon yapısının stratejiyi izlemesi gerektiği fikridir. Bu yapıda ana düşünce stratejik alternatifler belirlenirken organizasyon yapısının sabit olarak kalmayacağı, zaman ile değişime uğrayabileceği ve değiştirilebileceğidir (Unutkan, 1995).

### **2.4 Stratejinin Uygulanmasında Organizasyonel Yapının Önemi**

Stratejilerin başarılı olabilmesi için organizasyonel yapının belirlenmesi, dizayn edilmesi önemlidir. İyi bir organizasyon yapısının oluşmasında en temel faktör rekabet koşullarının belirlenmesidir. Organizasyon yapıları rakipler, çevresel faktörler ve teknolojik gelişmeler ile değişebilen ve değişime ayak uydurabilen yapılar olmalıdır (Moorhead; 437).

Belirlenen stratejiler ile organizasyon yapıları da şekil almaktadır. Örneğin elimizde bulunan ürüne birtakım özellikler kazandırarak farklılaştırma stratejisi izlenmek isteniliyor ise organizasyon yapısı, ilgili strateji neticesinde şekillenerek yenilikçi organizasyon yapısına ihtiyaç duyulacaktır (Lawrence & Lorsch, 1969).

Strateji ne kadar iyi belirlenmiş olursa olsun, iyi bir şekilde organize edilip yapıya uygun hale getirilemediği sürece başarı olunamayacaktır. Cannon isimli düşünürün ifade ettiği gibi; ‘Ne yapı stratejisiz ne de strateji yapısız olamaz ve birbirinden ayrı biçimde belirlenemez.’ Bu sözden de anlaşılacağı üzere örgütsel amaçlara ulaşabilmek için seçilen yapı ve stratejinin uyumlu olması önemlidir ve stratejiyi belirlerken çalışanlar, mesleki ve teknik özellikler dikkate alınmalıdır (Eren, 2002).

### **2.5 Organizasyonel Yapının Stratejiye Uyumlaştırmanın Nedenleri**

Organizasyonel yapının kurulması ve stratejiye bağlı olarak değişmesinin ana nedeni, yönetimin örgütü daha iyi kontrol edebilmesini sağlamak ve yetki ile sorumlulukların eşit şekilde dağıtımını belirlemektir. Belirlenen yetki ve sorumluluk neticesinde kimsenin yetkisini keyfi bir biçimde kullanamayacağı da kesinleşmiş olacaktır.

Bir başka neden ise, çalışanların bir araya gelip ortaya çıkardığı sinerjinin bireysel çalışmalardan daha iyi sonuçlar ortaya koymasıdır. Böylece yapılar bireylerin kendi arasında sorumluluk ve yetkilerini bilmesi ve birbirleri ile uyumlu bir şekilde çalışmasına olanak sağlamasıdır.

En önemlisi ise, farklı görev ve sorumluluklara sahip olan örgütler arasında uygun bir iletişim sistemini kolaylaştırıyor olmasıdır. Bu şekilde stratejinin örgütte bulunan kişiler tarafından kolayca benimsenerek uygulanması kolay hale getirilecektir (Eren, 2007).

## **2.6 Strateji yokluğunun doğurabileceği sorunlar**

Stratejisini belirlememiş kuruluşlar, hangi konu hakkında araştırma yapacaklarını bilemeyeceklerinden diğer kurum ve kuruluşlar karşısında daha etkisiz ve pasif konuma düşecektir.

İşletme stratejisinden uzak olan işletmeci veya yöneticiler stratejik kararlar almak yerine kişisel kararlara yönelirler. Bu şekilde işletmenin geleceğini yaratabileceği riskleri göz önünde bulunduramayıp, işletmeyi tehlikeye sokarlar.

Stratejik kararlar uzun vadeli hedeflerin toplamıdır. Bu kararların yokluğunda ise kuruluşlar, daha kısa vadeli hedeflere yönelerek yatırım yapma eğilimine gitmektedir. Bütçe ve baskılar sebebiyle yatırımdan vazgeçerek birtakım fırsatları kaçırmaktadır. Sözelimi, hayat yaşam eğrisinin gelişimi takip edilmeksizin ömrünü tamamlamış olan ürünlerin üretimine devam edilebilmektedir. Diğer taraftan, yatırım kaynaklarını artırma ve daha verimli ürünler elde etme bilgisinden yoksun kalınmaktadır.

En önemli unsur ise, geleceğe yönelik bir plan yapılmadığından veya geleceği tahmin edemeyip göremediğinden bu değişikliklere karşı hazırlanmış olunamamasıdır (Eren, 2002).

### 3. OTOMOTİV SEKTÖRÜ VE REKABET DURUMU

#### 3.1 Otomotiv Sektörü

Otomotiv sektörü, karayolu taşıtlarının içerisinde bulunduğu ana sanayi ile ihtiyaç duyulan modül, parça ve aksamları üreten yan sanayinin tümünü kapsamakta olan geniş bir sanayi koludur. Bu sayede otomotiv sektörü tüm dünya ülkelerinde en değerli sanayi kollarından birisidir. Otomotiv sanayinin diğer sanayi kollarından bağımsız düşünülmesi mümkün değildir. Otomotiv sektörü, demir çelik, turizm, altyapı, savunma sanayilerinin en büyük destekçisidir.

Karayolu taşıtları, yük ya da yolcu taşımak ve karayolunda seyretmek üzere belli mevzuatlara göre üretilmiş olup dört ya da daha fazla tekerlek lastiğine sahip olan yanmalı ya da patlamalı motora sahip olan taşıtların tümünü kapsamaktadır. Bu araçları otomotiv sektörü bakımından genel olarak 'Ana Sanayi' adı altında toplamak mümkündür. Otomotiv sektörü içerisinde 'Yan Sanayi' olarak adlandırılmakta olan kısım ise, hem üretim sanayinde faaliyet gösteren araçlara, hem de yedek parça yenileme talebine yönelik belirlenmekte olan sanayi faaliyetidir (İSO, Otomotiv Sanayi Sektörü, Şubat 2002).

Otomotiv sektörü bulunduğu ekonomiye oldukça fazla katma değer sağlayan, teknolojik birtakım yenilikler ve iyileştirmeler kazandıran, ihracat sebebiyle döviz geliri sağlayan ve inşaat, turizm, sağlık gibi farklı birçok alanda faaliyet gösteren lokomotif niteliği taşıyan sektörler arasında yer almaktadır.

Otomotiv sektörü dinamikleri bakımından sürekli gelişime ve değişime açık sektörlerden biridir. Türkiye'de bulunan genç nüfusun artışı, kadınların iş gücüne olan katkısı, hızlı kentleşme, karayollarının geliştirilmesi, bireylerin otomobil sahiplenme isteği gibi faktörler sektöre olan ihtiyacı ve talebi ortaya çıkarmıştır. Talepteki artış ise, pazardaki gücü arttırmaktadır.

Otomotiv sektörü, küresel gelişim ve değişimlerden, ekonomik koşullardan direkt etkilenmesi sebebi ile bu durum rekabet koşullarının oluşmasını sağlayacaktır. Rekabet gücünün desteklenmesi gerekli aksiyon ve eylemlerin planlanması, durumların fırsata çevrilmesi açısından otomotiv sektöründe belirli stratejinin belirlenmesi ve uygulanması konusunu ortaya çıkarmaktadır.

Belirlenen stratejiler beraberinde rekabet koşulları içerisinde nerede bulunulduğu ya da nerede bulunulması gerektiğini ve bu gereklilik neticesinde alınması gereken tedbir ve uygulanması gereken eylem planlarının belirlenmesini ortaya koymaktadır.

### **3.1.1 Dünya’da Otomotiv Sektörü**

Otomotiv sektörü Almanya ve Fransa öncülüğünde Avrupa’da ortaya çıkmış, ABD’de geliştirilmiştir. Uzun yıllar boyunca otomotiv üretimine devam edilmiştir. 1. Dünya savaşı da dahil olmak üzere otomobil üretimi sürekli olarak değişim ve gelişim göstermiştir (Bedir, 2002).

İlk araç, buhar gücü ile çalışan bir Fransız yüzbaşı tarafından üretilmiştir. Fakat bu araç oldukça yavaş ve işlevsiz bir nitelik taşımaktaydı. İlk otomobil olarak içten yanmalı motora sahip araçların üretimi, 1886 yılında Karl Benz tarafından geliştirilmiş ve Avrupa’da kullanılmaya başlanmıştır (Otomotiv Sanayi Sektörü, Şubat 2002).

Otomotiv sektöründe yaşanan ivmelenme hareketi ise, Henry Ford ile gerçekleşmiştir. Henry Ford’un geliştirmiş olduğu sistem seri üretime geçiş şeklinde ortaya çıkmıştır. Seri üretime geçişin başlanması ile verimliliğin artması ve bu şekilde daha çok üretimin yapılacağı, bunun nihai sonucu olarak ise satış adetlerinde artış yaşanacağı öngörülmüştür (Otomotiv Sanayi Sektörü, Şubat 2002).

Dünya Savaşı dönemlerinde ülkeler motorlu araç üretimine ağırlık vermişlerdir. Bu üretim modelinin başlatıcısı ise Amerika olmuştur. Bu durumu diğer büyük devletler de izlemeye başlamıştır. Bu dönemde öncelikli hedef ise, müşteri istekleri yerine ürünün farklılaştırılmasına yönelik olmuştur (Otomotiv Sanayi Sektörü, Şubat 2002).

Gelişmekte olan ülkeler ise, kendi ülkelerinde araç üretimine hız vermiştir. Bu ülkeler montaj üretimi ve ithal yollar ile tedarik edilebilen bir yöntem izlemişlerdir.

Gelişmelerin yaşandığı dönemde en büyük ivmelerden birisi ise, Güney Kore’de meydana gelmiştir. Güney Kore, ithalatta önemli bir paya sahiptir.

Günümüzde ise otomotiv sektörü kapsamında kapasite fazlalığının doğurduğu sebeplerden dolayı ürünlere yansımakta olan maliyetlerin artışı, müşterilerin talep ve isteklerindeki artış, Ar-ge kapsamında yapılan yenilikler sebebiyle oluşan maliyet artışları azalmakta olan kar oranları ile birlikte şirket sayılarının azalmasına neden olmakta ya da birleşme faaliyetlerinin gerçekleşmesini hızlandırmaktadır (TUBİTAK, Vizyon 2023 Otomotiv Sektörü Raporu, 2002).

Günümüzde otomotiv sektörü, otomobil üretiminin fazla olduğu ülkelerden diğer ülkelere doğru yayılım göstermektedir. Otomotiv sektöründe genel amaç, rekabet koşullarının gözetilmesi ele alınarak ay sonu ve genel resimde ise yıl sonunda en yüksek pazar payına ulaşmaktır.

Otomotiv sanayinin giderek daha fazla küreselleşmesi ve ayrıca birkaç firmada yoğunlaşması, bu sektördeki teknik mevzuatın da ülke ve bölge sınırlarını aşarak küreselleşmesine neden olmaktadır. Dünyada beş ülkeye ait on firmanın, sanayi ve ticaretin % 80'ine sahip olması, sanayide küreselleşme boyutları üzerindeki yoğunlaşmanın gücünü net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu sanayi dalında sermaye, teknoloji ve ürünün milliyeti kalkmış ve sektör küreselleşmiştir. Ülkeler ötesi şirketlerin küresel üretim planlamaları ise, ülkelerin koşullarına göre en avantajlı ülkelerde üretim yapacak şekilde düzenlenmektedir (DPT, 9.Kalkınma Planı (2007-2013) Otomotiv Sanayi İhtisas Komisyonu Raporu; 3).

### **3.1.2 Türkiye’de Otomotiv Sektörü**

Türkiye’de Otomotiv sektörünün temelleri 1950 yılında atılmıştır. İlerleyen dönemlerde ise, geliştirilen fabrikalar ve kurulan montaj atölyeleri ile otomotiv sektöründe ivmelenme sağlanmıştır (Doğruel, 2008).

Türkiye’de ilk otomobil üretimi 1954 yılında Türk Willys Overland Ltd.’nin ordu için ürettiği cip ve kamyonet ile başlamıştır. İlk Türk otomobili ise, 1961 yılında 4 adet üretilen ‘devrim ‘ adlı otomobildir. Fakat talebin sınırlı olması sebebi ile üretimine devam edilmemiştir. İlk ciddi anlamda üretilen otomobil ise, 1966 yılında üretimine başlanan Anadol olmuştur (Bedir, 2002).

1970’li yıllarda ise teknik işbirliği kavramı ile yola çıkılmış iken bu işbirliği 1980’li yıllarda yabancı kaynakların ekonomi üzerindeki etkisi arttığından teknik işbirliği ekonomik işbirliğine dönüşmüştür (Bedir, 2002).

1990’lı yıllara kadar Türkiye’de otomobil sektörüne olan istek ve talepler hep artış göstermiştir. Bu durum yan sanayi kuruluşlarını etkilemiş ve talepleri arttırmıştır. Her dönem olduğu gibi bu dönem içerisinde de rekabet koşullarına ayak uydurmaya çalışılmış, yenilikler yapılarak ihracata yönelik rekabete yönelik çalışmalar hız kazanmıştır (Bedir, 2002).

Türkiye’de otomotiv sektörü kalite ve verimlilik kavramlarının ortaya çıkışı ile rekabet gücünü arttırmış, diğer rakipler karşısında etkili bir konuma gelmesini sağlamıştır. Belirtilen rekabet üstünlüğünün kazanılabilmesi için yenilikçi ve ileriye yönelik iyileştirmelerin yapılması gerekliliğinden yola çıkılarak teknolojinin ve mükemmeliyetçi bir dönüşümün gerçekleştirilmesi ön plana çıkmıştır.

DÖNEM	Pazar (adet)	Üretim (adet)	İthalat (adet)	İhracat (adet)	İhracat ()
Kasım 2017	103.772	163.459	67.040	120.900	2.705.813.583
Kasım 2018	59.495	128.875	39.083	119.851	2.826.549.677
Kasım %	-42,67	-21,16	-41,70	-0,87	4,46
Ocak-Kasım 2017	845.322	1.543.585	539.773	1.224.244	26.558.349.702
Ocak-Kasım 2018	561.639	1.427.157	349.968	1.219.174	29.725.086.708
Ocak-Kasım %	-33,56	-7,54	-35,16	-0,41	11,92
Son 12 ay 2017	991.028	1.699.700	631.767	1.343.146	28.909.012.682
Son 12 ay 2018	703.146	1.579.303	434.682	1.327.724	32.259.871.451
Son 12 ay %	-29,05	-7,08	-31,20	-1,15	11,59

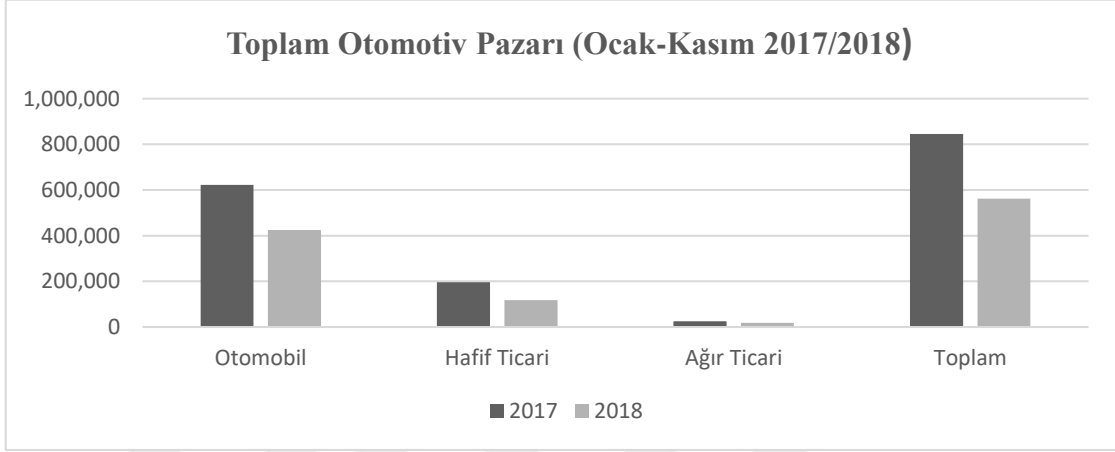
Şekil 3.1: Sektörel değerlendirme

Kaynak: ODD; 2018.

Türkiye otomotiv sektöründe 2018 yılı Ocak – Kasım arasındaki dönem ile bir önceki yılın aynı dönemi ile karşılaştırıldığında toplam pazar %33,56 azalarak 561.639 adet seviyesinde görülürken, üretimde de %7,54 oranında azalma ile 1.219.174 adet araç seviyesinde kalmıştır. İthalata bakacak olursak bir önceki yıla göre %35,16 azalma ile 349.968 adet seviyesindedir. İhracatta ise adet bazında bakıldığında %0,41 azalma olmasına rağmen bu durum fiyat bazında ters bir orantı ile bir önceki yıla göre %11,92 artış ile 29.725.086.708 \$ seviyesinde karşımıza çıkmaktadır.

Kasım ayı itibariyle bakıldığında ise ülkemizdeki otomotiv sektörünün toplam pazarında bir önceki yıla göre %42,67 oranında azalma göstererek 59.495 adet seviyesinde

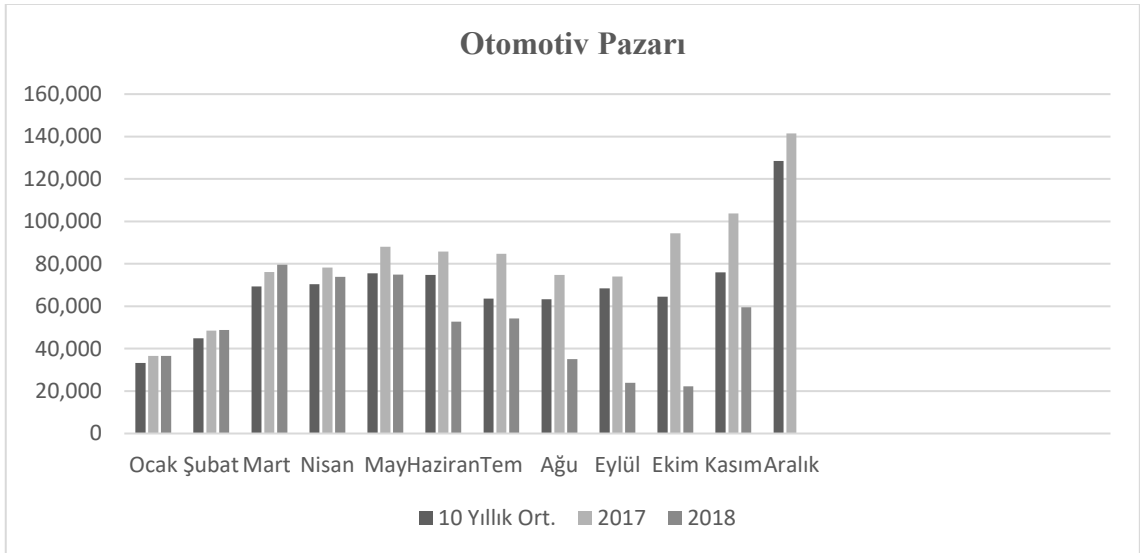
kalmıştır. Üretimde ise 128.875 adet ile %21,16'lık azalma görülmüştür. İthalat önceki yıla göre %41,70 azalma ile 39,083 adette kalmıştır. İhracatta ise durum ithalattaki gibi azalma ile karşımıza çıkmaktadır. Bir önceki yıla göre %0,87'lik azalma ile adet bazında 119.851 seviyesindeyken fiyat bazında ise %4,46 artış ile 2.826.549.677 \$ seviyesindedir.



Şekil 3.2: Toplam otomotiv pazarı

Kaynak: ODD; 2018.

Türkiye otomotiv sektöründe toplam pazar 2017 yılının Ocak-Kasım dönemine göre 2018'in aynı döneminde satışlarında %33,56 oranında azalma ile 561.639 adet olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.3: 10 yıllık Kasım ayı ortalama satış adetleri

Kaynak: ODD; 2018.

Türkiye otomotiv toplam pazarı 2018 Kasım ayında bir önceki yıla göre %42,67 oranında azalarak 59.495 adet olarak gerçekleşmiştir.

Türkiye otomotiv pazarı, 10 yıllık Kasım ayı ortalama satışlarına bakıldığında ise %65,37 oranında azaldığı görülmektedir.

### **3.2 Otomotiv Sektöründe Organizasyonun Tasarımı**

İşletmelerde organizasyon tasarımı yapılırken otomotiv sektörünün özelliklerinin göz önüne alınması gerekmektedir. Kaynak faaliyetlerinin belirlenmesi, dağılımı, yerine getirilmesi ve iç ve dış kaynakların paylaşılması konuları bu açıdan önemlidir. Bu konuda 4 organizasyon tipi görülmektedir (Flouris ve Oswald, 2006):

- a) İşlevsel yapı: Satış, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları gibi departmanların bir yöneticiye bağlı çalıştığı yapı şeklindedir. Bu yapı şeklinde departmanlar arasında koordinasyon ve iletişimin sağlanması önemli yer tutmaktadır.
- b) Çok bölümlü yapı: Bir işletmenin birden farklı stratejik birimlerinin birleşmesinden oluştuğu yapı şeklindedir. Pazar durumu, müşteri özellikleri, faaliyet gösterilen coğrafik konum çok bölümlü yapı tasarımını etkilemektedir.
- c) Matris yapı: Geleneksel bir örgüt modeli içerisinde belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan proje ve proje ekiplerinin bulunduğu yapı çeşididir. Bu yapı içerisinde proje yöneticileri, teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanılması ile görevli iken projede rol oynayan çalışanlar ise projenin zamanında teslimi ve sınırlara bağlı kalınması gibi faktörleri gözetmek durumundadır. Otomotiv sektöründe matris yapı modeli kullanılmaktadır.
- d) Sanal yapı: Sanal yapı şekli ise, dağınık şekilde bulunan coğrafik etmenlere bağlı birçok yasal varlığın bir araya getirilmesi ile oluşmaktadır. Bu örgüt biçimi firmanın kendisini en iyi tanımlayan alanlara yoğunlaşmasına olanak sağlamaktadır.

### **3.3 Otomotiv Sektöründe Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim işletmelerin amaç ve hedeflerini belirleme, karar alma ve en doğru şekilde uygulama sanatıdır. Ayrıca, işletmelerin bir araya gelmesini sağlayarak kararların alınmasını temin eden ve değerlendiren yönetim şeklidir (Fred, 2005).



Stratejik yönetim süreci yönetimin bir parçasıdır, karar sürecinde bir sorunun çözüme kavuşma aşaması olarak öngörülmektedir. Stratejik yönetim ile uzun vadeli stratejilerin belirlenmesi sağlanır (Dinçer, 2004).

Stratejik yönetimin en öncelikli kuralı stratejik bilince sahip olmaktır. Sonraki aşaması ise stratejilerin uygulanması için stratejistlerin belirlenmesidir. Stratejik yönetim, bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yönlendirme, geliştirme, seçme ve uygulama aşamalarından oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007).

Diğer işletmelerde olduğu gibi otomotiv sektöründe de süreç birbirine benzemektedir. İşletmeler stratejilerini belirlemek için öncelikle misyon ve vizyonunu belirler, iç ve dış çevre analizleri yapılır ve işletmelerin güçlü-zayıf yönleri ve oluşabilecek fırsat ve tehditleri tespit edilir. Bu süreçlerin sonucunda ise en iyi strateji seçilir, uygulanır ve kontrolü yapılır.

### **3.3.1 Otomotiv Sektöründe Stratejilerin Geliştirilmesi**

Otomotiv sektörü için uygulanacak strateji biçimi orta ve üst düzeyde Avrasya'nın üretim üssü olmak vizyonu ile hareket edilmektedir. Bu doğrultuda, Türk sanayisinin rekabet edilebilirliğini ve verimliliğini arttırarak ve dünya ihracat oranından yüksek bir pay alarak, katma değerli, teknolojiyi en iyi şekilde kullanabilen, nitelikli iş gücüne sahip, çevreye ve insanlığa duyarlı bir sektör yapısı haline gelmek hedeflenmektedir (Sanayi Ticaret Bakanlığı).

Stratejik hedeflerin öncelikli amacı rekabet koşulları içerisinde varlığını korumak ve diğer işletmeler ile rekabet edebilmektir ve bunun yanı sıra rekabet gücünü doğru şekilde kullanarak kar oranını arttırmak ve verimlilik düzeyini yükseltmektir. Bu kapsamda, işletmelerin faaliyet konuları saptanmakta, sonrasında ise müşteriye sunulan ürünün satılabilmesi için pazarın ve işletmenin faaliyetlerinin birbirini karşılayacak duruma getirilmesi gerçekleştirilmektedir. Bu önemli noktalar belirlendikten sonra ise, işletmenin faaliyet gösterecek olduğu pazarda konumu belirlenmektedir (Şahin,2008).

### **3.3.2 Otomotiv Sektörü Sınırları**

Otomotiv sektöründe belirlenecek olan sınırlar faaliyet aşamalarını gösterir. Sınırlar belirlenirken iç ve dış büyüme faktörleri düşünülerek ele alınmaktadır. İç büyüme faktörleri incelenirken, dikey ve yatay sınır kapsamları göz önünde bulundurulur.

Verilmekte olan kararlar ile birlikte otomotiv sektörünün sınırları belirlenerek işletme yapısının durumu ortaya çıkarılmış olmaktadır.

### **3.3.2.1 İç Büyüme**

#### **3.3.2.1.1 Dikey kapsam kararı**

Dikey kapsam kararı ile işletmelerin kaynaklarının hangi alanlarda kullanılacağı hakkında bilgi sahibi olunmaktadır. Bu karar biçimi kendi içerisinde üç çeşit olarak incelenmektedir. Birincisi faaliyet alanına odaklanmış işletme yapılarını kapsamaktadır. Bu işletme biçimi içerisinde temel faaliyet alanı olan otomobil ve yedek parça tedarik ve satışına odaklanılmaktadır. İkincisi ise temel faaliyet yapıları ve diğer faaliyet yapılarını beraberinde kapsayan yapıdır. Bu yapı içerisinde otomotiv sektörünün temel faaliyetlerinin yanı sıra ortaklıklar da yer almaktadır. Bu yapı içerisinde farklı işletmelerle ortaklıklar söz konusu olabilmektedir. Bu konuda bankaları örnek vermek mümkündür. Bu ortaklık, işletmeye finansal desteğin sağlanmasında büyük önem arz etmektedir. Üçüncü karar biçimi ise, diğer faaliyetlerin yer aldığı yapısal biçim çeşididir. Otomotiv sektöründe teknik anlamda hizmet sağlayan danışman firmalar destek vermektedir. Bu yapı ileriye doğru ve geriye doğru dikey bütünleşme olmak üzere iki türe ayrılmaktadır. Hizmet sağlayan şirketler başka şirketlere de hizmet sağlıyor ise geriye doğru dikey bütünleşme söz konusu olmaktadır. Online servis randevusu, test sürüşü deneyimlerini sağlayan hizmetler, ürünlerin ithalatının yapıyor olması ve pazarlanması, dağıtım kanalları ile kurulan ortaklıklar ise ileriye doğru bütünleşmedir (Holloway, 2002).

#### **3.3.2.1.2 Yatay kapsam kararı**

Yatay kapsam kararı ise, müşteri profilinin aynı kalması, fakat şirketler arası ortaklıklara gidilmesi durumudur. Buradaki asıl hedef, pazar payını arttırabilmektir. Bunun sağlanabilmesi için ise, şirketler inovasyon ve Ar-ge çalışmalarına yatırım yaparak rekabet gücü elde etmek ve pazar payını büyütme hedefi taşımaktadır.

### **3.3.2.2 Dış büyüme**

İşletmeler kendi bünyeleri içerisinde yeterli olmadıkları zaman dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedir. Dış büyüme genellikle şirketler arası birleşmeler ile olmaktadır. Bir şirketin tek başına yapamayacağı iş ve projelerin ya da finansal desteğin gerektiği anlarda dış büyüme yoluna başvurulmaktadır. Bu büyüme çeşidi ile hızlı gelişen teknolojik faaliyetlerin erişilmesine olanak sağlanmaktadır. Daha önce tek başına cevap

veremediği olaylar karşısında işletmenin daha güçlü bir yapı haline gelmesi sağlanmış olmaktadır. En önemlisi pazar payını arttırarak karlı bir şirket olma yolunda ilerlemektedir. Kredi ve finansman desteği bulmak konusunda oluşabilecek sıkıntılar giderilmiş olmaktadır. Dış büyüme ile şirketler yeni bir organizasyon yapısı içerisinde faaliyet gösterir. Örnek olarak, PSA grubu Peugeot, Citroen ve DS markalarını tek bir çatı altında toplama kararı almıştır. Fransız grup bunun yanı sıra General Motor ile Opel'in satışı konusunda anlaşmaya gitmiştir. PSA grubu bu şekilde Türkiye'de Pazar payını %5 arttırmayı hedeflemektedir.

### **3.3.3 Otomotiv Sektöründe Rekabet Gücü Analizi**

İşletme sınırları belirlendikten sonraki aşama ise, işletmenin pazar içerisindeki rekabetçi konumunun belirlenmesidir. Bu aşamada stratejilere karar verilirken rakiplere karşı sağlanacak üstün yönlerin saptanarak daha güçlü hale getirilmesi için rekabetçi stratejilerin seçimi gerçekleştirilir (Holloway, 2003).

Otomotiv sektöründe rekabet gücü, ürünleri tasarlama, üretme ve fiyatlandırma aşamalarında rakiplerine göre sağlayacağı üstünlük ile örtüşmektedir. Firmalar arası rekabetler piyasa ve pazar performansını etkilemektedir.

Rekabet faktörleri niteliksel ve niceliksel olmaktadır. Niceliksel faktörler olarak başta iş gücü, sermaye, Ar ge yatırımları gelmektedir. Ölçülmesi daha zor olan faktörler ise, ürün ve hizmet kalitesi, satış sonrası hizmetlerdir. Firmaların sektör içerisinde başarılı olabilmeleri için yapısal ve niteliksel birçok noktaya önem vermeleri gerekmektedir. Aşağıda otomotiv sektörü için pazar payı, stratejik konumlandırma, ülkesel faktörler, yenilikçilik ve organizasyonel kaynaklar ele alınarak incelenecektir (Holloway, 2002).

#### **3.3.3.1 Pazar payı**

Ekonomide son zamanlarda yaşanan değişimler ve gelişmeler firmaların daha geniş pazarlara açılma isteğini beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte doğabilecek olumlu ve olumsuz birtakım belirsizlikler ortaya çıkmaktadır. Rekabetin sağlanabilmesi için oluşabilecek tüm engellerin iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. İşletmelerin iç ve dış pazar payına sahip olmaları öngördükleri müşteri profiline daha yakından temas edebileceklerinin ifadesidir. Pazar içerisinde bu üstünlüğe sahip olan işletmeler, sektöre yeni girecek olan işletmelerden daha avantajlı konuma gelmiş olacaktır (Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,2003).

### 3.3.3.2 Stratejik konumlandırma

İşletmelerde ortaya bir ürün sunulacağı zaman bu ürünün diğerlerinden nasıl bir fark yaratacağı işletmeler tarafından belirtilmek istenmektedir. Bu şekil aslında müşterinin ürünü nasıl algılayacağı ile ilgilidir. Strateji üzerinde bu algılama yönteminin adı konumlandırma olarak belirtilmektedir (Özdemir, 2013).

Konumlandırma, bir işletmenin ve bir markanın başarılı bir şekilde pazarlanabilmesi için neler yapılması veya nelerin yapılmaması gerektiğinin tespit edilmesidir. Ayrıca stratejik konumlandırma yolu ile rekabet koşulları arasında var olmak ve üstünlük sağlayabilmek için müşterilerin zihninde algı yaratabilmek mümkün hale gelmektedir (Keller ve Lehman, 2004).

Stratejik konumlandırmanın temelinde farklılaştırma kavramı yer almaktadır. Sahip olunan ürün veya hizmeti nasıl farklı ve ilgi çekici hale getirebileceğinin cevabı bulunmaktadır (Trout ve Rivkin, 2013).

Alıcıların zihninde farklı bir stratejik konumlandırma yaratmakla beraber rekabet koşullarında diğer rakiplere karşı mücadele olanağını arttırmaya da yardımcı olmaktadır (Simith, 2010).

İşletmeler konumlandırma stratejilerini belirlerken hedef pazar, rakip ürünlerin pazardaki durumu, ürün yaşam dönemi, yönetimin öncelikleri ve fayda maksimizasyonu faaliyetlerini göz önünde bulundurmalı, bu faaliyetler neticesinde karar vermelidir (Kotler, 2000).

#### 3.3.3.2.1 Konumlandırma Stratejileri

Konumlandırma stratejileri işletmenin ürününün veya markasının pazar içerisinde nasıl rekabet edeceğini, avantaj sağlayabilecek farklılıkların neler olduğunu belirleyen kavramlardır (Brooksbank, 1994). Aşağıda farklı konumlandırma stratejileri açıklanmaktadır:

##### a) Ürün Özelliğini Vurgulayan Konumlandırma

Bu stratejilerin temel amacı ürün veya hizmetin kendine has birtakım özelliklerini rakip ürünlere karşı üstünlüklerini vurgulayarak daha ilgi çekici hale getirebilmek için olumlu ve avantajlı yönlerini ön plana çıkarmaktır (Sutherland ve Sylvester, 2000).

##### b) Fiyat-Kalite İlişisine Göre Konumlandırma

Burada alıcıların gözünde fiyat ile kalite dengesini kurarak ürün veya hizmete bu değeri yansıtmaktır. Fiyatı yüksek olan işletmelerin yüksek kaliteye ve değere erişmiş olduğu belirtilmektedir. Bu işletmeler imaj ve kalite sürecini başarı ile tamamlamış olduklarından alıcılar ürün için yüksek fiyatlar vermeye razı olmaktadır (Hooley, 1998).

c) Ürün Kullanımını Vurgulayan Konumlandırma

Ürünün nerede ve nasıl kullanacağı ile ilgilidir. Ürün kullanımında rakiplerinkinden farklı kendine has özelliklerini belirtmeye ve ortaya çıkarmaya yönelik bir konumlandırmadır (Aaker, 1996).

d) Rakiplere ile Kıyaslayıcı Konumlandırma

Sahip olduğumuz ürün ve ya hizmetin rakipler karşısında avantajlarını ön plana çıkararak farklı birtakım özelliklerini vurgulayan strateji şeklindedir (Karaçor, 2009).

### 3.3.3.3 Ülkesel Çevre Faktörleri

Rekabet koşullarını en çok etkileyen unsurlardan bir diğeri çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörlere bağlı olarak devletin yapısı, döviz ve kur piyasaları, pazar payı gibi birçok unsur etkilenmektedir (Holloway, 2002).

- a) Yenilik: Otomotiv sektörü içerisinde bulunan rekabet koşulları, rakipler arasında sıyrılma ve farklılık yaratma isteği yenilik yaparak iyileştirme faaliyetlerinin zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.
- b) Devlet politikaları: Otomotiv sektöründe devletin uyguladığı politika ve kurallar esas önem kazanmaktadır. KDV ve ÖTV koşullarının belirlenmesi, döviz kurlarında yaşanan değişimler doğrudan otomotiv sektörünü etkilemektedir.
- c) Pazar yapısı: İşletmeler yönetsel birtakım kararlar alırken, çevresel dış etmenlerden birisi olan pazar yapısından doğrudan etkilenmektedir.

### 3.3.3.4 Yenilikçi Yaklaşımlar

Otomotiv sektöründe rekabet avantajının sağlanması için yenilikçi yaptırımların etkisi büyüktür. Bu yaklaşım şekli ile rakipleri tanıma ve analiz etme yeteneği kazanılarak, iyileştirme çalışmalarına başvurulmaktadır. Otomotiv sektöründe yenilikçi yaklaşımların kazanılabilmesi için müşteri portföyünün iyi bir şekilde analiz edilerek her müşterinin

istek ve taleplerini karşılayacak ürün ve hizmet sunabilmek gerekmektedir. Ürün ve hizmet üzerinde rekabet gerisinde kalmamak için teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli ve ürüne entegre hale getirilmiş bir sistem halini alması gerekmektedir.

Otomotiv sektöründe teknolojik gelişim ve değişimlere sürekli ayak uydurmak gerekmektedir. Her dönem müşterinin talepleri farklılık göstereceğinden, isteklere uygun ergonomik ve çekici ürünler ortaya koymak önemlidir.

### **3.3.4 Otomotiv Sektöründe Dış ve İç Çevre Faktörleri**

İşletmeler hızla değişen rekabet koşulları karşısında stratejilerini belirlerken iç ve dış çevre faktörlerinden faydalanmaktadır. İşletmelerin iç faktörleri kontrol altında tutulabilen yönetsel birtakım kararların bütünüdür. İçsel faktörler finansal yapısı, pazar durumu ve faaliyet durumu konularını kapsamaktadır. Dışsal faktörler ise kendi içerisinde genel ve iş çevresi olarak ikiye ayrılmaktadır. Genel çevre içerisinde; sosyokültürel, politik, ekonomik koşullar yer alır. İş çevresi ise; tedarikçiler, rakipler, alıcılar, ikame ve tamamlayıcı ürünlerden oluşur. Genel olarak bakılacak olursa iç ve dış çevre faktörlerinin işletme üzerinde etkisi büyüktür.

#### **3.3.4.1 Otomotiv Sektöründe Dış Çevre Faktörleri**

İşletmeler dış çevre faktörlerini belirlerken öncelikle fırsat ve tehditler üzerinde yoğunlaşırlar. Fırsatlar yeni iş olanakları sağlarken, tehditler ise ortadan kaldırılması gereken ve amaçların önünde bir engel olan faktörlerdir. Öncelikle işletmenin iş çevresine bakılmalıdır. İş çevresi beş faktöre bağlı olarak tespit edilebilmektedir. Bu analiz ise Michael Porter'in 5 Kuvvet Modeli'dir.

##### **a) Pazara giriş engeli**

Otomotiv sektöründe yeni pazara girişler sektör içerisinde kısımlar ile tespit edilmektedir. Otomotiv sektöründe pazara giriş engeli yüksektir. Pazar içerisinde kalıcı olabilmek ve arttırabilmek için kabul görmek gerekmektedir. Bir markanın pazara girip, bilinirliği ve güvenilirliğinin kazanılması ürünlerinin 2. el değerinin oluşması uzun bir zaman ve sermaye gerektirmektedir. Bu süreç pazara yeni girecek olan şirketler için zor ve uzun bir süreçtir.

##### **b) Ölçek ekonomisi**

Rekabetin hızla geliştiği, kolay ulaşılabildiği, yüksek sermaye maliyetlerinin gerektiği otomotiv sektöru için maliyetlerin kontrol altında tutulması oldukça güçtür. Ölçek ekonomisi yönünden ise, sektöre yeni giriş yapacak firmaların sermaye yapısı oturmuş üretim ve operasyonel maliyetlerdeki avantaj karşısında tutunmaları oldukça düşüktür (Porter, 2008).

c) Müşteri Pazarlık Gücü

Günümüz otomotiv sektöru koşullarını göz önünde bulunduracak olursak hemen hemen her firmanın üretim yapan tesislere ve farklı pazarlarda olsa bile en yüksek alım yapan müşteri segmentine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Otomotiv sektöründe müşterinin pazarlık gücü orta seviyelerdedir.

d) Tedarikçi Pazarlık Gücü

Küresel rekabet günümüzde her sektöru etkilemektedir. Şirketler rekabet içerisinde yer almak pazar payı sağlamak ve pazar payı içerisinde karlılığını arttırmayı hedeflemektedir. Bu nedenle firmaların maliyetlerini düşürmeleri büyük önem taşımaktadır. Günümüz otomotiv sektöru kur farklarından hızlıca etkilenmektedir. Kur farklılığını doğru bir şekilde kullanabilen tedarikçiler üretim maliyetlerini azaltmış olmaktadır. Bu sebeple her durumu fırsata çevirebilecek yöntemler bulunabilmektedir. Sonuç olarak üretici bulmak zor değildir. Bu sebeple ki tedarikçinin pazarlık gücü düşük olacaktır.

e) İkame Ürünler

Otomotiv sektöründe ikame ürünler oldukça fazladır. Belirli özellikler neticesinde tercih seçeneğinin fazlalığının yanı sıra teknolojik gelişmelerin artışı ile başka segment grupları için de ikame ürün çeşitliliği artış göstermektedir. Bu segmentler Premium araçlar ve hibrid model araçların, dizel ve benzinli araçlara alternatif oluşturması şeklindedir.

f) Rekabet Gücü

Dünyada hızla yayılmakta olan bir akım haline gelen küreselleşme faktörü ile rekabet her sektöru etkisi altına almayı başarmıştır. Bundan fazlası ile etkilenmekte olan otomotiv sektöru ise yerli ve yabancı birçok firma üzerinde hakim olmayı başarmıştır. Rekabet koşullarının yüksek olduğu bu dönem içerisinde koşullara ayak uyduramayan sektörlerin başarılı olma şansları bulunmamaktadır.

#### g) Tamamlayıcı Ürünler

Otomotiv sektörünün tamamlayıcı ürünleri arasında finansal desteğin önemi büyüktür. Bankalar ile yapılan ticaret sözleşmeleri otomotivin tamamlayıcı unsurlarından birisidir. Bir başka unsur ise, petrol yani akaryakıt fiyatlarıdır. Akaryakıt fiyatlarının etkisi firmaların motor teknolojisinde daha ileriye dönük şanzımanlı motorların aynı zamanda emisyon emilimi konularında çevreye duyarlı alıcıyı cezbedici ürünler ortaya koymasını teşvik edecektir.

#### 3.3.4.2 Otomotiv Sektöründe İç Çevre Faktörleri

İç çevre analizi işletmenin kurumsal ve içe dönük taraflarının ortaya koyulduğu işletme analizi olarak belirtilmektedir. İşletmelerin devamlılığını arttırabilmeleri için maddi ve manevi birçok etmeden faydalanılmaktadır. Bu varlıkların uyumlu bir şekilde şirkete adaptasyonu sağlanabilmesi ile şirketin sürdürülebilirliği artmaktadır. İşletmenin iç çevre analizi kaynaklarının nasıl kullanılması gerektiğini, rakiplerine göre üstünlük sağlama konularından yola çıkılarak anlaşılmaktadır. İşletmenin temel faaliyetlerin ne olduğu, müşteri portföyünün, rakiplerinin, hangi temel faaliyetlerinin geliştirilmesi gerektiği konuları üzerinde durmaktadır (Flouris ve Oswald, 2006).

Değer yaratabilmek için ise işletmenin temel faaliyetlerini belirleyip değer zinciri analizi yapılmalıdır. Değer zinciri analizi içerisinde insan kaynakları, satış, pazarlama, lojistik, üretim, dağıtım konuları yer almalıdır.

İç çevre analizinde kullanılan bir başka yöntem ise SWOT Analizi yöntemidir. Firmanın güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken aynı zamanda fırsat ve tehdit unsurları gözden geçirilmektedir. Güçlü yönler, şirketin diğerlerinden ayıran en önemli ve ayırt edici özellikleridir. Zayıf yönleri ise rakiplerine kıyasla yeteneklerinin az olduğu faaliyetlerdir. Bu durum karşısında zayıf yönlerden ziyade firmalar güçlü yönlerini ön plana çıkartmalıdır. Fırsatlar dış çevre faktörlerine bağlıdır. Mevcut varlık ve faaliyetlerin bu unsurlara yönlendirilmesi gerekmektedir. Tehditler ise, işletme dışındaki faktörlere bağlı olarak hiç beklenmedik anlarda karşılaşılabileceğimiz bir durumdur. İşletmeler tehdit unsurlarını iyi analiz etmeli ve karşı koyucu faaliyetlerde bulunmalıdır.

İç çevre analizinde belirtilen yöntemler ile beraber örgüt kültürünün oluşumu da büyük bir öneme sahiptir. Örgüt kültürü içerisinde çalışanların benimseyip sahiplendiği



durumların toplamıdır. Güler yüzlü olmak, kişilerin birbirlerine gösterdikleri saygı ve nezaket kuralları örgüt kültürünün unsurları olarak nitelendirilmektedir.

Genel olarak iç çevre analizini gerçekleştirirken üzerinde durulması gereken bir çok unsur bulunmaktadır. İşletmenin temel yetenekleri, değer zinciri analizi, SWOT analizi ve örgüt kültürü kurumlar için önem arz etmektedir.



## 4. PEUGEOT FİRMASINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

### 4.1 Peugeot'un Tarihçesi

Peugeot Otomotiv'in kurucusu olan Jean Pierre 1974 yılında doğmuştur. Endüstriyel kuruluşun ilk öncüsü olmuştur. İki oğlu ile beraber şirket kurma girişiminde bulunmuştur. Kurdukları fabrika ise çelik dökümhanesi olur. Yıllar içerisinde geliştirilerek testere, yaylar ve çerçeve üretimine başlanır. 2010 yılından itibaren hibrid motorların ön plana çıkarılması araçlarda çeşitliliğin arttırılmasına ve birtakım yeniliklerin öncüsü olmasına imkan sağlamıştır. Gelişimin beraberinde gelen bisiklet ve scooter ürünleri ile birçok yeniliğe imza atılmıştır.

1998 yılında Peugeot 205 ve 206 modelleri ile satışlarında ivme kazanılmıştır. 205 G-ti modelden 5 milyon, 206 G-ti modeli ise 6.5 milyon sipariş adeti ile rekor kırmayı başarmış ve Avrupa'nın en çok satan otomotiv markası haline gelmiştir. 2018 yılında ise, yeni geliştirilen 208 modeli ile dokunmatik ekran optimizasyonu, karbondioksit emisyon konularında sunulan yenilikler sayesinde her geçen gün daha prestijli ürünler ortaya koyma hedefine ulaşmaktadır.

### 4.2 Vizyon, Misyon, Stratejiler

Vizyon, işletmeler için uzun vadeli olarak planlanan değerleri ifade etmektedir. Geleceği resmeder. Vizyon, her zaman açık, net ve anlaşılır olmalıdır. Bu değerlerin üzerinde durulması büyük önem arz etmektedir. Bu bölümde Peugeot Otomotiv'in misyon, vizyon ve değerlerine yer verilmiştir.

#### a) Vizyon

Peugeot Otomotiv, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına önem veren, ihtiyaçları doğrultusunda yenilikçi ürünler ortaya koyabilen, müşteri odaklılık prensiplerine bağlı, sektörü iyi tanıyan ve bilen, müşterilerin en üst düzeyde tatminini sağlamayı hedefleyen teknolojiyi iyi kullanan verimli bir hizmet şirketi olmayı vizyon olarak seçen bir şirkettir.

#### b) Misyon

Peugeot Otomotiv, müşteri ve paydaşlarının ihtiyaçlarını iyi bilen, ihtiyaçları doğrultusunda isteklerini tatmin etmeye yönelik çözümler üreten, teknolojiyi iyi kullanabilen hızlı çözüm alma yeteneğine sahip bir otomotiv markasıdır.

#### c) Stratejiler

2020 yılında daha güçlü bir marka olabilmek için Peugeot stratejisinin iki ayağı vardır. İlki ürün gamında yükseliş sağlama, diğeri ise uluslararası pazarlara odaklanmadır. Bunları kısaca açıklayacak olursak:

#### Ürün gamında yükseliş

Peugeot, stili ve motorları rakiplerinden farklı kılan yenilikçi araçlar konusunda arzu uyandırmaktadır. Markanın bu sınıf yükseltme niteliği, ortalama versiyon ve ödenen ortalama fiyat oranını geliştirerek karlılığını en uygun düzeye getirme olanağı sağlayacaktır. Ürünlerin bu şekilde değerlendirilmesi dinamik ve şık bir stilden yaratıcı hizmetlerden, benzersiz teknolojilerden geçmektedir ve kendini iddialı bir ürün planlaması ile göstermektedir.

#### Uluslararası pazarlara odaklanma

Firma, Çin, Latin Amerika ve Rusya'da sağlanan gelişimini hızlandırarak Avrupa pazarındaki güçlü konumunu devam ettirmek istemektedir. Bu bölgelerin 2020 hedefindeki dünya otomobil pazarının büyümesinde büyük payı olacaktır. Bu amaçla yüksek potansiyelli bu bölgelerde performansını önemli derecede arttırmak için daha geniş ve daha uygun bir ürün gamı geliştirilmiştir. Marka araçlarının %50 'sini Avrupa dışında satma hedefine odaklanmıştır.

#### Kurulan endüstriyel işbirlikleri

PSA grubu tasarım maliyetlerini ve sürelerini azaltmak ve yenilikleri paylaşmak için diğer üreticiler ile işbirliği politikası geliştirmiştir. İşbirliği politikası ise iki alan ile ilgilidir. Bunlar; araç platformları, vites kutuları ve motorlardır. PSA Peugeot Citroen ve General Motors Şubat 2012 itibari ile küresel iş ortaklığına gitmişlerdir. İki grup arasındaki anlaşmalar; bazı segmentleri kapsayan otomobiller için ortak bir program kullanmak, modernleştirilmiş platformların ortak kullanılması gibidir.

#### Üretim yeri

Tarihsel olarak Batı Avrupa'da bulunan grup, üretim araçlarını mümkün oldukça öncelikli pazarlara açmakla ve müşterinin beklentilerini karşılayacak araçlar üretmektedir. Bu sebep ile Doğu Avrupa'da iki fabrika kurulmuştur.

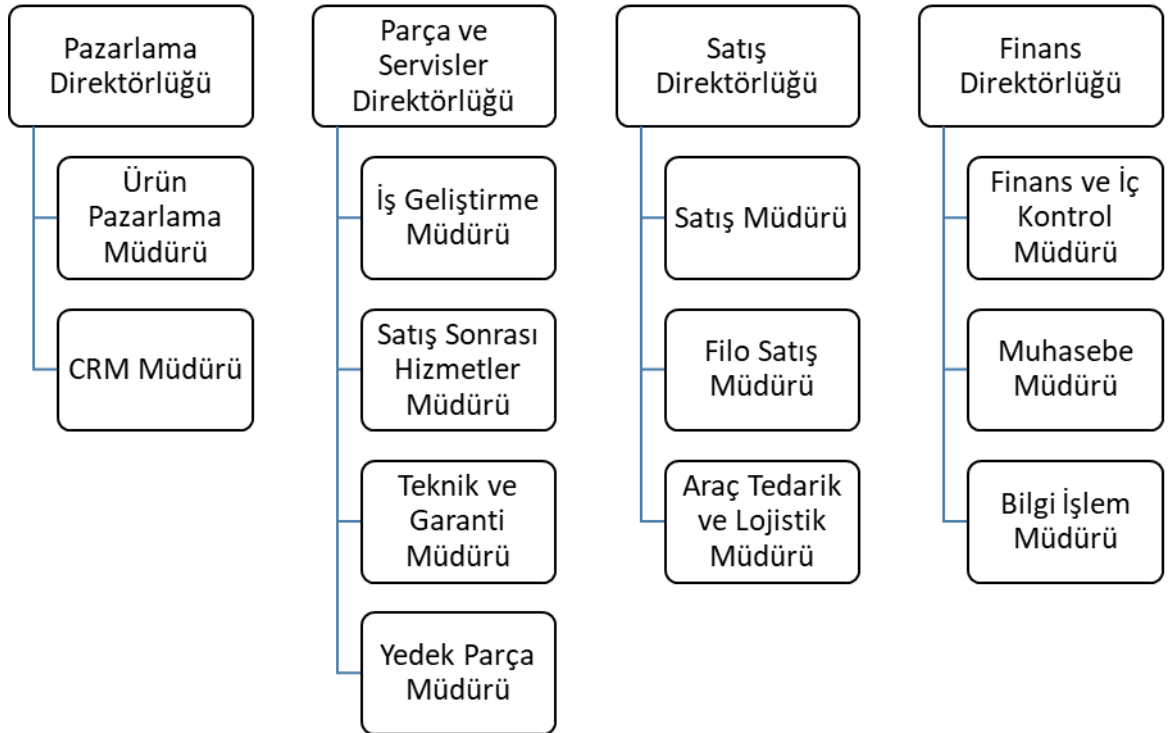
#### Çevre dostu

Peugeot çevre koruma ile ilgili zorunluluklara çözüm bulmuştur ve sürüş zevkinden asla ödün vermeden aracın çevreye kirleten emisyonlarının azalmasını geliştirecek birçok teknoloji sunmaktadır. Bunlar; geliştirilen partikül filtresi, motorlarda yapılan küçültme, micro hybrid teknolojisi ve hybird4 teknolojisidir.

Bu stratejilerin yanı sıra müşteri memnuniyeti ve ilişkileri, hizmet kalitesi, satış ve servis noktalarındaki hizmet kalitesi, müşteri ilişkileri yönetimi ile ise sürekli değişen ve tüketicilerin davranışını etkileyen sosyal ortamda marka müşteri ilişkileri yönetimi konusuna yatırım yapmaktadır. Bu stratejilerin yanı sıra otomotiv dışı faaliyet stratejileri de bulunmaktadır. Finansman, lojistik, otomobil donanımları alanında da çalışmalar yürütmektedir.

### 4.3 Peugeot Organizasyon Yapısı

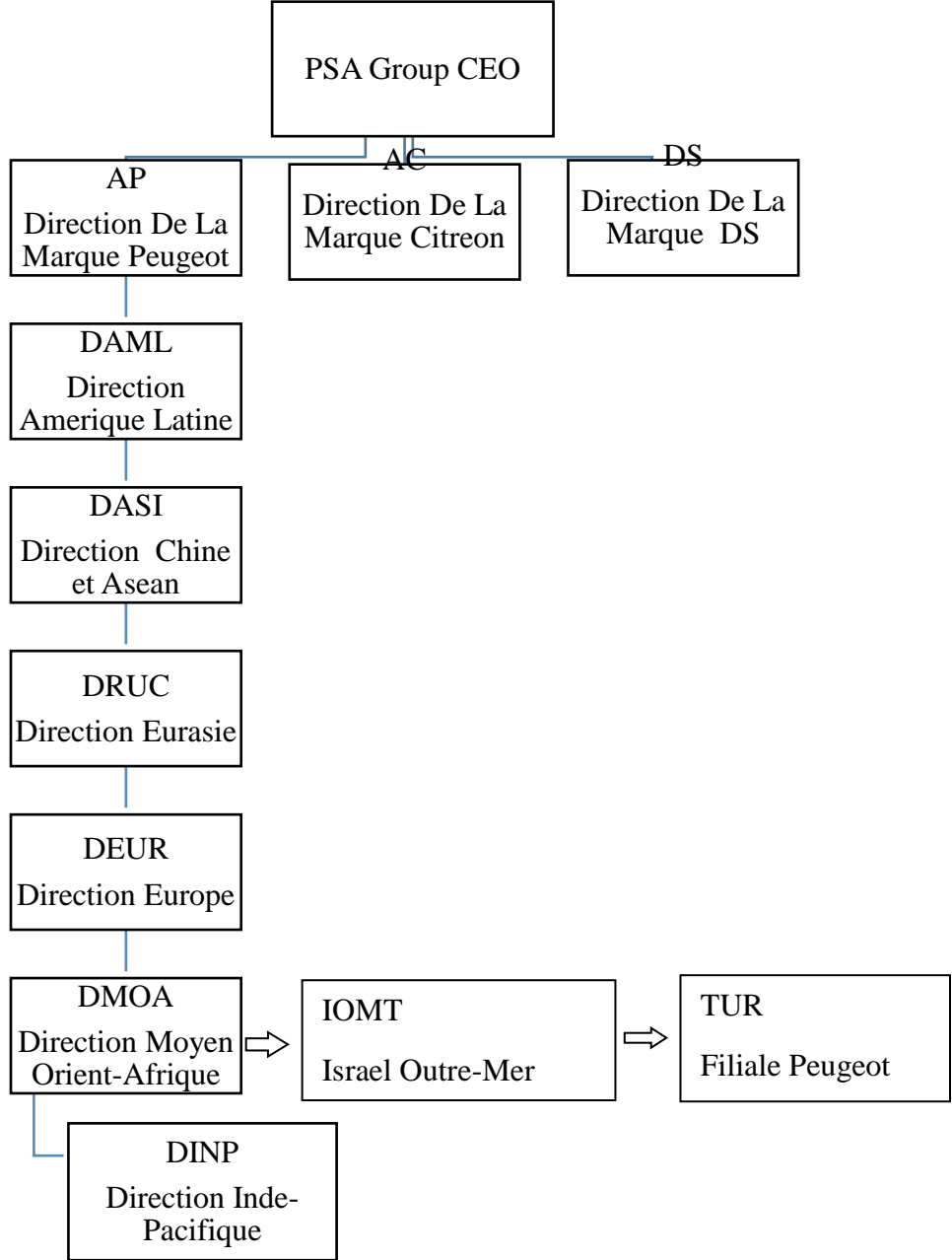
Peugeot Otomotiv PSA Grubu adı altında yer almakta olan bir otomotiv markasıdır. Araçların büyük bir kısmı Fransa menşeidir. Grubun satış, lojistik, yedek parça, pazarlama departmanları ise Genel Merkez tarafından yönetilmektedir.



Şekil 4.1: PSA Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu

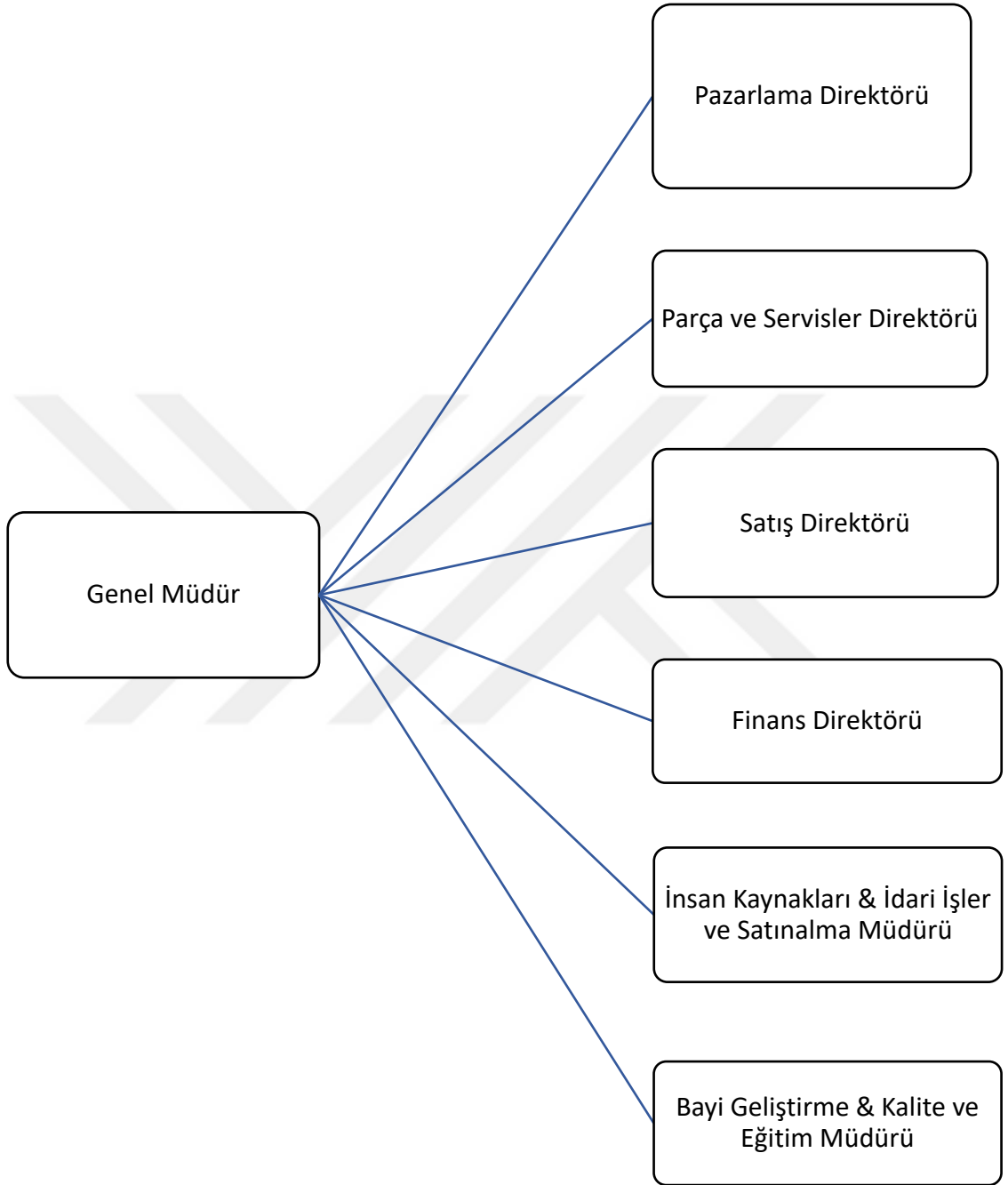
Kaynak: Peugeot; 2018.

Peugeot Otomotiv'in yönetim kurulu aldığı kararlar ile şirketin strateji ve uzun vadeli menfaatlerini en iyi düzeyde tespit edilmesini ve geliştirilmesini sağlamaktadır. Peugeot Türkiye'nin Genel Müdürü olan İbrahim Anaç, direkt olarak Ortadoğu ve Afrika Bölgesi direktörü Julien Montarnal'a bağlı olarak görev almaktadır. PSA Grubunun organizasyon yapısı Şekil 4.2'deki gibidir.



Şekil 4.2: PSA organizasyon yapısı

Kaynak: Peugeot; 2018.



Şekil 4.3: Popaş organizasyon yapısı

Kaynak: Peugeot; 2018.

#### **4.4 Peugeot Otomobiller**

Peugeot çeşitli ürün gamı sayesinde ekonomik, SUV ve ticari araçlar kategorisinde müşterinin talep ve isteklerini göz önünde bulunduracak geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Her modelin kendi içerisinde bir çok versiyonu ve yakıt seçenekleri bulunmaktadır. Sınıfında ilk ve tek olan Peugeot i-Cockpit küçük direksiyon ve yüksek konumlu paneli sayesinde otomobilin sanki sürücünün bir parçasıymış gibi hissettirilmesi sağlanarak kullanım ve manevra kabiliyet gücü artırılması hedeflenmiştir.

Yenilen modelleri ile park ederken, hareketler azaltılarak daha kolay bir şekilde park etme sağlanmaktadır. Tüm modelleri için geçerli olan bu durum, sürücüye aktif ve güvenli hissettirecek yol tutuş gücü sağlamaktadır.

Peugeot otomobiller içerisinde bulunan özellikler ise, 7'' kapasitif dokunma ekranı, geri görüş kamerası, mirror screen, apple carplay, android auto, mirrorlink gibi yenilikçi teknolojileri kendisine katmıştır. Mirrorscreen akıllı telefon uygulamalarını kullanarak teknoloji ile ürünü entegre hale getirmeyi başarmıştır.

Müşterilerin kullanımı açısından tüm versiyonlarda standart hız sabitleyici özelliği ile güvenlik alanında iyileştirmeler yapılmıştır. Peugeot, her müşteriye uygun olabilecek, istek ve taleplerini karşılayacak ürünlere sahiptir. Bu araçlar birtakım kategorilere ayrılmıştır. Bu kategoriler binek ve ticari araçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Peugeot binek araçlar kategorisinde; 208, 301 ve 308 model araçları bulunmaktadır. SUV segmentinde ise; 2008, 3008 ve 5008 araçları bulunmaktadır.

Peugeot ticari araçlar kategorisinde ise; Partner tepee, expert ve boxer araçları bulunmaktadır. İlgili araçlara ait özellikler aşağıda tanıtılacaktır (POPAŞ,2018).

##### **4.4.1 Peugeot 208**

Peugeot 208, i-Cockpit özelliğine sahiptir. Küçük direksiyon ve yüksek konumlu gösterge paneli sayesinde; kullanım keyfinin arttığı, otomobil sanki sürücünün bir parçasıymış gibi hissedilerek ve yönlendirildiği tespit edilmiştir. Park ederken yapılan hareketler azalıyor ve park etmek daha da kolaylaşıyor. Göz hizasındaki gösterge paneli sayesinde sürüş güvenliği artıyor ve araç hakimiyeti arttığı için yol tutuşla beraber gelen güvenlik hissi artmaktadır.

Yeni kapasitif dokunmatik ekran'a sahiptir. Geri görüş kamerası, Mirror screen, Apple carplay, Android auto ve Mirrorlink özellikleri bulunmaktadır. Aktif şehir içi fren sistemi ile, 30km/h altındaki hızlarda devreye giren otomatik fren sistemine sahiptir.

Tüm versiyonlarda standart hız sabitleyici ve Active seviyesinden itibaren standart bluetooth bağlantısı ve arka park sensörleri bulunmaktadır. Şıklık ve görünürlük için standart çift renkli ön farlar ve LED gündüz farlarına sahiptir.

#### **4.4.2 Peugeot 308**

Peugeot 308 ürün gamı Access, Active, Allure, Gt Line'dan oluşmaktadır.

##### **Özellikleri**

Etkin modüler platforma sahiptir. Dayanıklı ve hafif özel alaşımlı metaller kullanılarak üretilen yeni şasi sayesinde otomobilin ağırlığı 70 kg hafifletilmiştir.

Full led teknolojisi ile, halojen farlara göre %50, Xenon farlara göre %35 daha az enerji tüketmektedir.

Dingil mesafesi ile daha sportif bir görünüm için tekerlekler tampona yakın yerleştirilmiştir. Tekerlekler arası mesafe 1.2 cm arttırılmıştır.

Sınıfının lideri bagaj hacmine sahiptir. 420L bagaj hacmiyle, 380L olan sınıf ortalamasının üstünde büyük bir farkla lider konumuna yükselmiştir. i-COCKPIT sistemi ile, küçük sportif direksiyon simidi sayesinde artan sürüş ve artan hakimiyet hissine sahiptir.

Sürüş destek sistemleri olarak, dinamik cruise control, çarpışma uyarı sistemi, acil otomatik fren sistemi, kör nokta uyarı sistemi, anahtarsız giriş ve çalıştırma ve park asist sistemine sahiptir.

Ekonomik yakıt tüketimine sahiptir.

İyi ekipman seviyesi, teknolojileri ve yeni direksiyon simidinin yanı sıra dokunmatik ekranı ile müşteriye yeni sürüş deneyimi sunmaktadır.

İkinci el değeri açısından iyi bir performansa sahiptir.

#### **4.4.3 Peugeot 301**

##### **Özellikleri**



Tamamen modern yeni ve şık bir tasarıma sahiptir. Üst seviyede teknolojik ekipmanlara sahip oluşu ve diğer modeline göre iç hacminin daha geniş olması, yakıt tüketimi ve performans özelliklerinin gelişmiş olması önemli özellikleri arasındadır.

Müşteriler tarafından ise; düşük yakıt tüketimi, şöhreti ve tavsiye edilmesi, geniş iç hacmi, güçlü bir tarzının ve düşük fiyata sahip olması sebebiyle tercih edilmektedir.

#### **4.4.4 Peugeot 508**

Ürün gamı; Access, Allure ve GT-Line serisinden oluşmaktadır.

Tasarım açısından, yeni 508 ile daha güçlü ve çarpıcı yeni bir stil anlayışı benimsenmiştir. Ortasında Peugeot Aslanını taşıyan daha düşey pozisyonunda tasarlanmış yeni ön ızgara ile yeni marka kimliği ön plana çıkmaktadır. Daha yatay yeni kaput, yeni Full LED teknolojili farları taşımaktadır.

Yeni arka yüzü ile yeniden tasarlanmış alt panel, koruma fonksiyonunu güçlendirirken diğer yandan da yeni silueti yapılandırmaktadır. Yeni arka stoplar, yan ve tam arkadan görünüşleri bakımından yatay bir hat üzerinde çizilmiştir ve opal kırmızısı renklere ve üçlü aslan pençesi izine sahiptir.

Donanım seviyesi ise, ilk seviyesinden itibaren rakiplerine kıyasla daha yüksek ekipman seviyesine sahiptir. Gece sürüşlerinde gündüz kullanımına oldukça yakın, aydınlatma ve göz yorgunluğunu azaltan sürüş konforu sağlanmaktadır.

Led farlar, normal farlara 0,2 saniye daha çabuk ısınır, daha homojen aydınlatma sağlamaktadır. Halojen farlara göre, %50, Xenon farlara göre % 35 daha az enerji tüketimi sağlamaktadır.

Gece, özel bir kamera sürekli olarak seyir koşullarını analiz etmekte ve gerektiğinde farları uzun süzmeli konuma getirip böylece görüş alanını arttırır.

7'' çok fonksiyonlu dokunmatik ekran, dijital ekran modern dünyanın iletişim imkanlarını sunmaktadır. Juke Box fonksiyonu ile kişisel müzik albümü USB ile aktarılarak depolanabilmektedir.

Navigasyon sistemi orta konsol üzerinde yer alan göstergeden veya direksiyondan kumanda edilebilmektedir.

Düşük lastik basıncı algılama sistemi, her bir tekerliğin basıncını sürekli olarak ölçen bir sensör ile donatılmıştır. Kör nokta uyarı sistemi ile görülemeyen alanlarda araç olması

durumunda dış ayna üzerindeki turuncu LED lamba yanarak sürücüyü uyarmaktadır. Bunun yanı sıra geri görüş kamerası, park mesafe ölçüm sistemi, anahtarsız giriş, çalıştırma sistemi ve elektronik park freni donanımlarına sahiptir.

Yüksek kalite algısı ile hissedilen konfor ve kalite algısı yükselmiştir. Otomobilin içerisinde yaşamı kolaylaştıran çok sayıda eşya yerleştirme alanı bulunmaktadır. Bunun yanı sıra rakiplere kıyasla, bluetooth telefon kiti ve telefon rehberi entegrasyonu, çift bölgeli klima, sürücünün hızını hız sabitleyici sistemine navigasyon verilerine gözünü yoldan ayırmadan erişmesini sağlayan Renkli Head-Up ekranı bulunmaktadır.

Yakıt ekonomisi konusunda ise, benzinli yeni 1.6 THP 165hp otomatik motoru ile rakiplerine oranla düşük yakıt tüketimine sahiptir. Şehir içinde %15'e varan yakıt tasarrufu ve CO2 salınımı mevcuttur.

#### **4.4.5 Peugeot SUV**

SUV (Sport Utility Vehicle)

SW/HB otomobiller tipinde, yüksek ve genelde off-road yeteneğine sahip, pickup segmenti gibi çekme yeteneğine sahip ancak arka süspansiyonları yolcu taşımaya uygun olarak yumuşak imal edilmiş çok amaçlı otomobillerdir.

SUV ismi ise Amerika'da başlamıştır. Benzer büyüklük ve özellikteki Avrupa D segmenti araçlar da SUV ismi ile nitelendirilmektedir. D segmenti için kullanılan bu isim ilerleyen yıllarda C ve B segmentinde benzer araçların ortaya çıkmasıyla tüm segmentler için kullanılabilir hale gelmiştir. Böylece Crossover'lar da (Otomobil bazlı yüksek araçlar) SUV ismini almaya başlamışlardır.

SUV segmentinde bulunan araç gamında ise; 2008, 3008 ve 5008 modelleri yer almaktadır.

CROSSOVER, otomobil platformu üzerine imal edilen, SUV araçların bazı özelliklerine sahip ve bunun yanında otomobil kullanımına yakın ve HB ve SW sınıflarının birçok özelliğini taşıyan araçlardır.

Daha düşük ağırlık, daha düşük yakıt tüketimi gibi özelliklere sahip olmaları ve tümünün otomobil platformundan imal edilmesi sebebiyle benzer tüm araçlar Crossover olarak isimlendirilmiştir

#### **4.4.6 Peugeot 2008**

Mirror Screen özelliği ile, Apple Carplay (ios) ve Mirrorlink (android) işletim sistemleri ile iletişim kurarak telefonun ekranını 2008'in ekranına yansıtır. Sadece güvenli sürüşü engellemeyecek belirli uygulamalar sistemle çalışmaktadır. Geri görüş kamerası ile kullanım kolaylığı sağlamaktadır.

Grip kontrol sistemi ile, kar-çamur-kum ve normal kullanım modları için çekişi otomatik olarak ayarlayan çekiş kontrol sistemidir. Karşılaşılabilecek zor durumlarda aracı etkin kılmaktadır. Ve aynı zamanda aktif şehir içi güvenlik sistemine sahiptir.

#### **4.4.7 Peugeot 3008**

Adaptif cruise kontrol ve otomatik fren sistemi, ile öndeki aracın hızına ve müşterinin belirlediği takip mesafesine (saniye) göre aracın hızını otomatik olarak ayarlayan sistem gerektiğinde öndeki araç tamamen durduğunda aracı durdurmaktadır. Aktif şerit takip sistemi ile şerit çizgileri aşılmaya çalışıldığında sadece uyarı yapmanın yanı sıra direksiyona hafifçe müdahale ederek otomobilin şeride tekrar dönmesini sağlamaktadır.

Aktif hız levhası tanıma sistemi ile kamera yoldaki hız tabelalarını okuyarak cruise control sistemine aktarır, sürücü tek tuşla öneriyi kabul ettiğinde aracın hız limitini bu hıza göre ayarlanmaktadır.

Aktif kör nokta uyarı sistemi, kör noktada yer alan araçları izleyerek sürücüyü uyarır. Gerektiğinde direksiyona hafif bir güç uygulayarak aracın şeritten çıkmamasını sürücüye hatırlatır.

Güvenli takip mesafesi uyarısı ise, ön tampona yerleştirilen radar ve ön cam üzerindeki kamera ile olası tehlike anlarında sistem sürücüyü uyarır ve gerektiği durumlarda ise fren yaptırarak duran veya hareket halindeki otomobile ve yayalara çarpmayı engeller.

Aktif güvenlik freni sistemine sahiptir. Sürücü yorgunluk tespit sistemi ise, 2 saatten fazla 65 km/h hız üzerinde sürüş yapıldığında ve ön kamera ile aracın şerit içerisinde normalde fazla gezdiğini tespit ettiğinde sürücüyü dinlenmesi için uyarmaktadır.

Akıllı far sistemi ile uzun-kısa far geçisini kamera ile ihtiyaca göre otomatik olarak ayarlamaktadır. Ses tanıma özellikli 3D Navigasyon bulunmaktadır.

Visiopark (Panoramik görüntülü yardım) bulunmaktadır. Ön ve arka kamera sayesinde park manevrası yapılırken kaydedilen görüntülerden oluşturulan 360 derecelik çevre görünüşü ekranda görünür ve park manevrası kolaylaştırılır.

Müşteri grubu ise, yüksek tahsilli, yüksek gelir seviyesine sahip, değişikliği seven, yeniliğe, yeni tecrübelerle açık ve teknoloji tutkunu kişilerden oluşmaktadır.

#### **4.4.8 Peugeot 5008**

Adaptif cruise control ve otomatik fren sistemine sahiptir. Aktif şerit takip sistemi bulunmaktadır. Şeritten çıkma durumunda, direksiyonun şerit içerisine aracı çekme gücü ile karşılaşılmaktadır. Aktif hız levhası tanıma ve aktif kör nokta uyarı sistemine sahiptir. Araçlar arası güvenli takip mesafesi uyarısı veren sistem bulunmaktadır. Peugeot 5008’de sürücü yorgunluk tespit sistemi (Dikkatsizlik algılama) bulunmaktadır. Her iki saatte bir araç, sürücüyü mola vermesi gerektiğini hatırlatmakta ve park etmeye zorlamaktadır. Akıllı far sistemi (Otomatik uzun far) ise, manuel bir harekete gerek kalmaksızın durumu algılayıp far süzmelerinin hareket geçmesi durumudur. Ses tanıma özellikli navigasyon özelliği ve Visiopark (Panoramik görüntülü yardım) seçenekleri bulunmaktadır.

5008 modeline sahip olmak isteyen müşteriler ise;

‘Özel hissetmek istiyorum.’

‘Prestij ve imaj arıyorum.’

‘Farklı olmak istiyorum.’ bilincine sahiptir.

#### **4.4.9 Partner Tepee**

Teknoloji açısından, sınıfının en büyük 7” çok fonksiyonlu dokunmatik ekranına sahiptir. Mirrorsecreen, bluetooth, wifi özellikleri bulunmaktadır. Mirrorscreen ile akıllı cep telefonu uygulamalarını araç ekranından kullanabilme imkânı sağlamaktadır. Aynı zamanda teknoloji avantajlarından faydalanılarak elektrikli katlanır yan aynalar, otomatik silecekler ve otomatik farlar bulunmaktadır.

Son derece konforlu bir iç yapıya sahiptir. Dört parçalı Zenith cam tavan ile ferah iç hacim, çift bölge otomatik klima ile her mevsim konfor sağlamaktadır. Ön ve arka park sensörü ve geri görüş kamerası ile üstün park manevra rahatlığı sunmaktadır. 184 litre saklama hacmi ile küçük eşyalar için pratik erişim gücüne sahiptir.

Kaliteli ve sağlam çizgilere sahip dış görünümüne sahiptir. Ve önemli olan bir başka özelliği ise, sağlam ve güvenilir olmasıdır.

Partner Tepee müşterisinin aracı satın alma sebepleri ise; müşterinin markaya duyduğu sadakat, dış tasarımı, iç hacmi, iç tasarımı ve yakıt performansı özelliklerine sahip olmasıdır.

#### **4.4.9.1 Expert**

Peugeot Expert, segmentinde yeni bir platform ve yeni bir kasa yapısından faydalanan tek araç olarak birçok avantaj kazandırmaktadır. Verimlilik açısından segmentin en düşük yakıt tüketimi ve emisyon yapısına sahiptir. Müşterilerin isteklerine uygun olarak, 400 kg lık yük kapasitesine sahiptir. Aynı zamanda sürüş konforu ve yol tutuş kolaylığı sağlamaktadır.

Platform, ön kısımda EMP2'den Expert Van'ın boyut ve kütle kısıtlarına uygun hale getirildi. Platformu sayesinde, güncel Expert'lere göre artırılan faydalı yüke uygun, özel bir arka takım kazandırılmıştır. Yeni arka takım, her koşulda ağır yük kabul etmektedir.

Yolcu taşıma araçlarında olduğunda gibi tüm van tipi araçlar Soldan Direksiyonlu versiyonlarda sağda bir adet ve Sağdan Direksiyonlu versiyonlarda 2 adet sürgülü yan kapılarla donatılmıştır. Sadece Taban Kabin'lerde yoktur çünkü kasa, B kapı direği kısmında bitmektedir.

Sürüş konforu açısından, hakim konum açısından SUV ile konfor açısından sedan arasında, yüksek bir sürüş konumu sunmaktadır. Marşpiye sayesinde kolay giriş ve el ve göz altında kumandalar ve dokunmatik ekrana sahiptir.

Yüklemeyi kolaylaştırmak için ise, eller serbest sürgülü yan kapılara sahiptir. Eller doluyken bile ve yükleri yere bırakmadan yan kapıları açmak ya da kapatmak için dizayn edilmiştir. Elektronik anahtar üstünüzdeyken, aracın kilitlerini devreden çıkarın ve tek bir ayak hareketiyle kapıyı açmaya yardımcı olmaktadır.

Etkili ve bağlantılı yolculukla için 3D bağlantılı navigasyon sistemi bulunmaktadır. 3D navigasyon, dokunmatik ekran üzerinden ya da sesli kumandayla yönetilerek navigasyon, telefon ve medya işlevlerinin kullanımı için ek güvenlik sağlanmaktadır. Dokunmatik ekranda ayrıca Apple CarPlay™, MirrorLink ya da Android Auto ile uyumlu akıllı

telefonların uygulamalarından yararlanılmasına olanak tanıyan mirrorscreen işlevi de bulunmaktadır.

Heads-up ekranı ile sürüşle ilgili temel bilgileri veren şeffaf ekran sayesinde sürücünün gözlerini yolda tutmasına olanak tanıyor. Bu segmentteki bir araçta hiç görülmemiş bir özelliktir.

Tam güvenlik içinde sezgisel sürüş için ise, vıııo park özelliği bulunmaktadır. Peugeot yelpazesinde bir yenilik olarak nitelendirilmektedir. Arka kamera, dokunmatik ekranda aracın arka bölgesinin ve çevresinin 180° havadan görünüşünü görüntüleyebilmekte ve bir engel algılandığında, otomatik zum işlevi engelin uzaklığının görüntülenmesine olanak tanımaktadır.

Grip control özelliği ile, Peugeot expert'in zayıf tutuşlu yollarda ya da zeminlerde kullanılmasına olanak tanımaktadır. Önerilen farklı modlara göre, ön tekerleklere etki ederek karşılaşılan zemine uyum göstermektedir.

Hız sınırı levhalarını tanır ve gösterge panelinden sürücüye bu sınırın bilgisini verir. Okunan hız öneriliyor ve iki basmayla kabul edilebiliyor. Ön camın üst kısmında bulunan kamerayla çalışmaktadır. Aktif güvenlik sistemi ile ise, yeni nesil otomatik acil fren sistemi yönetimine sahiptir. Kamera ve radar her türlü hareketli ya da sabit engelle olası bir çarpışmayı algılar. Sürücünün fren yapmaması ya da yetersiz fren yapması durumunda, sistem sürücünün yerine maksimum fren uygular, çarpışmalardan kaçınılmasına (30 km/s hıza kadar) ya da sonuçlarının azaltılmasına (araç hızı ne olursa olsun 1 G'ye kadar yavaşlama) olanak tanır. Ve bu özelliklerin yanı sıra aktif hız sabitleme, kör nokta uyarı sistemi, takip mesafesi kullanımı, şerit takip sistemi özellikleri de bulunmaktadır.

#### **4.4.9.2 Boxer**

Boxer binek araçlar, ticari segmente hitap eden bir araç olmasına karşın aynı zamanda konfor ve estetik duygusunu da müşteriye yansıtmayı başarmıştır. Peugeot'un boxer araç gamı, her iş faaliyetine uygun farklı yükseklik ve uzunluktaki model seçeneklerinden oluşmaktadır. Ticari sınıfı içerisinde HDi ve çevre kirliliği kontrol teknolojisiyle üretilen BlueHDi motorları sayesinde aracın kullanım maliyetlerinin de azaltılması hedeflenmiştir. Peugeot boxer sınıfının en iyi taşıma genişliğine sahiptir. 17m<sup>3</sup>'e (L4H3 versiyonu) kadar çıkan taşıma hacmi ve tekerlek davlumbazları arasındaki 1,42 m taban

genişliği ile her türlü profesyonel faaliyete uyum sağlamaktadır ve Peugeot boxer sürüşü kolaylaştıran birçok teknolojik ekipmanla donatılmıştır.

Güvenlik başlığı altında müşterisine, ESP, ASR, ABS, EBD, Hill Holder, acil fren yardım sistemi, yük dağılımı kontrol sistemi, şerit takip sistemi, hız levhası tanıma sistemi, akıllı çekiş kontrol sistemi, lastik basınç uyarı sistemi, yokuş iniş desteği ve hız sabitleme ve sınırlama sistemi bulunmaktadır.

Ayrıca değinmek gerekirse, Peugeot boxer sahip olma maliyeti bakımından kategorisinin en iyileri arasındadır. Profesyonellerin zor beğendiği düşünülerek, rekabetçi araç kullanım maliyetleri gözden geçirilmiştir. Peugeot boxer’da artık kayış değil, hiçbir değişim gerektirmeyen zincir bulunmamaktadır ve standart olarak sunulan pazardaki rekabetçi lastik boyutları sayesinde düşük işletme maliyeti sağlamaktadır.

#### 4.5 Peugeot SWOT Analizi

Tablo 4.1: SWOT Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Geniş bayi ağı</li><li>b) İç pazarda güçlü olması</li><li>c) Kalite düzeyi yüksek</li><li>d) Ürün çeşitliliği yüksek</li><li>e) Rekabetçi yeni ürün gamı</li><li>f) Düşük yakıt tüketimi</li><li>g) Düşük bakım maliyetleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Kur artışından ve ani fiyat artışından hızlı etkileniyor olması</li><li>b)Türkiye’de üretimin olmaması</li><li>c) Çalışanların tatminsizliği</li><li>d) Sadık müşterinin olmaması</li><li>e) Kamuoyu ihalelerinde yer alamamak</li></ul>
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Henüz karşılanmamış müşteri beklentileri</li><li>b) Bayi ağının genişletilmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) İç pazarda rekabetin artması</li><li>b) Pazarın daralması</li></ul>

c) Ürünlerinin yenilikçi olması d) Kur artışı	c) Araç fiyatlarının yükselmesi ve sonucunda talebin azalıyor olması d) Saatlik kiralama sisteminin yaygınlaşması e) Teknolojik gelişmeler f) Servis ağının yetersizliği g) Karsan imajı
--	--

1) Güçlü Yönler

a) Geniş bayi ağı:

Peugeot, Türkiye genelinde 53 adet bayisi bulunmaktadır. Geniş dağıtım ağını en iyi şekilde kullanarak, müşterilerin istek ve taleplerini en optimum düzeyde karşılayarak hizmet vermektedir.

b) İç pazarda güçlü olması:

Peugeot Türkiye yapı olarak iç pazarda güçlü olmasını sağlayan en önemli unsurlardan birisinin fiyat üzerinden rekabet etmesi ve ürünün hizmet kalitesi ile doğrudan ilişkili olmasıdır.

c) Kalite düzeyi yüksek olması:

Peugeot araçlarını müşterilerin istek ve talepleri doğrultusunda en iyi karşılanması gerektiği bilincine sahip ve müşteriye bu güveni aşılıyarak sürekliliğini sağlayarak en yüksek düzeyde kalite ve müşteri memnuniyetini sağlamayı hedeflemiştir.

d) Ürün çeşitliliği yüksek olması:

Peugeot araçları B (HB), C (Sedan), D (SUV) ve ticari araçlardan oluşmaktadır. Araçlar kendi içerisinde versiyon ve segment açısından farklılaşmakta ve her müşterinin istek ve taleplerini karşılamaktadır. Ürün çeşitliliğinin geniş olması sebebi ile her müşteri segmentine hitap edebilmeyi başarmaktadır.

e) Rekabetçi yeni ürün gamı:

Araçlarını yenileyerek pazardaki ihtiyaç, istek ve teknoloji ile birleşimini önemseyen bir yapıya sahiptir. Örnek vermek gerekirse expert, traveller, 2008 model araçlarını, yenileyerek birtakım özellikler ekleyerek pazara yeniden sürerek sunması söylenebilir

f) Düşük yakıt tüketimi:



Yüksek teknolojlili tork konventörü sayesinde konforlu sürüş elde edilirken yakıt tüketimi manuel versiyonlarla da benzer orandadır. Stop-start ile %15'e varan yakıt tasarrufu sağlanmaktadır.

g) Düşük bakım maliyetleri

Peugeot araçların bir başka güçlü yanı ise, düşük bakım maliyetlerine sahip olmasıdır. Bu özelliği ile müşteri aracını satın aldıktan sonraki süreçte de aracın ihtiyaç duyduğu fazla bakım maliyetlerinden kaçınmış olmaktadır.

2) Zayıf Yönler

a) Kur artışından ve ani fiyat artışından hızlı etkileniyor olması:

Peugeot Otomotiv ithalatçı bir firma olması sebebi ile güncel kur artışından hızlı etkilenmektedir ve bu durum araçların fiyat üzerindeki maliyetini doğrudan etkilemektedir. Doğrudan ve dolaylı olarak enflasyonu etkileyebilmektedir. Kur artışı sebebi ile beklenti anlayışları değişecektir.

b) Türkiye'de üretimin olmaması:

Peugeot Otomotiv'in üretim alanlarının Fransa' da olması ve ithalatçı firma olması sebebiyle ithal edilen ürünlerin fiyatlarını direk etkileyebilmektedir. Fiyattaki değişimler arabalar üzerinde etkisini hızla hissettirecektir

c) Çalışanların tatminsizliği

Şirketlerin en çok önemsemesi gereken konulardan birisi ise çalışan tatmin durumudur. Çalışanların işlerinden aldıkları tatmin işin kalite düzeyini doğrudan etkilemektedir. İş tatmininin sağlanmasının başında gelen en önemli faktör ise, çalışanlar arasında eşit ve adaletli bir yapının oluşmasını sağlayabilmektir. Bu sebepten kurumların öncelikli görevlerinden birisi çalışanların istek ve taleplerini iyi bir şekilde anlayıp olabilecek en iyi sevide karşılamaktır. Motivasyonu yüksek olan şirket çalışanları, işlerine daha konsantre olacak ve daha başarılı işler ortaya koyacaktır.

d) Sadık müşterinin olmaması

Şirketler için sadık müşteri kitlesine sahip olmak önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Öncelikle bu kitleyi yaratabilmek için, müşterinin ne istediğini iyi bir şekilde bilmek ve öngörmek gerekmektedir. Müşterinin üründen beklentisini, ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamadığının farkına varılmalıdır. Bu sebeptendir ki müşteri alacağı ürünün kalite, dizayn, performansı ekonomikliği gibi birçok faktörden

beklentisini karşılayabilmek gerekmektedir. Ancak beklentilerin karşılanması sonucu şirkete olan müşteri tatmin ve sadakat seviyesinde bir değişim olacaktır.

e) Kamuoyu ihalelerinde yer alamamak

Kamuoyu ihaleleri gerçekte olan olay ve durumların yansıtılmasını sağlamaktadır. Bu durumların gerçeği yansıtması için o zaman dilimi içerisinde şart ve koşullar önem arz etmektedir. Peugeot Otomotiv kamuoyu ihalelerinde yer almaması oluşan güncel durum ve şartlardan uzak kalması zayıf yönüdür. Kamuoyu ihalelerine katılamamasının sebebi ise yeterlilik şartnamesine sahip olmamasıdır. İlgili şartname için gerekli olan grup ve teşkilat çalışmalarının da yürütülmediği gözlemlenmiştir.

3) Fırsatla

a) Henüz karşılanmamış müşteri beklentileri

Bu konuda yapılması gereken müşteri beklentilerini baştan sona kadar tüm süreç içerisinde doğru belirleyebilmektir. Doğru şekilde tanımlanmış istek ve talepler ile farklı bir müşteri segmentine hitap edebilir, pazar payını ise bu doğrultuda arttırabilme olanağı sağlayabilmektedir.

b) Bayi ağının genişletilmesi

Peugeot Otomotiv'in 53 adet bayisi bulunmaktadır. Her geçen gün yeni bayiler şirket yapısına eklenmektedir. Bu durum daha fazla müşteri ile ürünü buluşturma fırsatı sağlamakta ve satış oranlarının artırımına yardımcı olabilmektedir.

c) Ürünlerin yenilikçi olması

Peugeot ürün gamını her geçen zaman dilimi içerisinde yeni ürünler eklemektedir. Bu ürünlere örnek olarak; 3008, 5008 ve rifter modellerini söyleyebiliriz. Yeni ürünleri ile premium müşteri segmentine de hitap edebilmeyi başarmıştır.

d) Kur artışı

Kur artışının fırsata çevrilebildiği bazı durumlar vardır. Örneğin, rakip firma olan VW için düşünecek olursak eğer kur artışından tüm firmaların etkilenmesi sebebi ile yüksek olan fiyat listesindeki araçların daha da fiyatlarının yükseleceği bilinmektedir. Bu yükseliş durumunda, rakip firmanın müşteri segmentini kendi markasına çekip, pazar payı yaratılabileceği düşünülmektedir.

4) Tehditler

a) İç pazarda rekabetin artması

Müşterilerin artık neyi, nereden, ne için alacağını öngörme yeteneği hep daha iyi ve kaliteli ürüne sahip olma isteğini arttırmıştır. Bu sebepten dolayı müşterilerin üründen beklentisi de buna göre şekillenerek artmıştır. Bu durum şirketler arası rekabeti daha da kızıştırmış ve şirketleri doğru stratejiler ve ürünler sunmaya teşvik etmiştir.

b) Pazarın daralması

Pazarın daralması ile paralellik gösteren karlılık faktörü de bu durumdan etkilenmektedir. Bunu yanı sıra pazar payının daralması ile gelirin azalması, üretkenlikte yaşanan azalma ile birlikte gelen fiyatlardaki artışı tetiklemektedir.

c) Araç fiyatlarının yükselmesi ve sonucunda talebin azalması

Arz-talep dengesini göz önünde bulunduracak olursak, araç fiyatlarının artması ile müşterinin araca olan talebinin azalması beklenmektedir. Bu durumu malın fiyatı, diğer ürünlerin fiyatı, tüketicinin zevk ve tercihleri, gelir durumu etkilemektedir.

d) Saatlik kiralama sisteminin yaygınlaşması

Kiralama sisteminin bu derece yaygınlaşması perakende tarafındaki satışı büyük ölçüde etkilemektedir. Bu durumda ilerleyen dönemler için perakende tarafı için tehdit oluşturabilme potansiyeli taşımaktadır. Sistemin tercih edilme sebepleri ise araç bedellerini karşılama durumunu ortadan kaldırması, vergi, bakım ve servis avantajlarından faydalanabiliyor olma durumudur.

e) Teknolojik gelişmeler

Sanayi 4.0 teknoloji zirvesi içerisinde bulunduğu döneme girilmektedir. Günümüzde sanal zeka ve robotik teknoloji uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Gelişmeler sonucu ile vasıfsız elemanların işlerinin tehdit altında olduğu öngörülmektedir.

f) Servis ağının yetersizliği

Otomotiv sektöründe ilerlemeler servis ağı, finans, sigorta gibi faktörlerle doğrudan ilişkilidir. Müşteri memnuniyeti ve kolaylığının sağlanması adına servis ağının genişletilmesi her noktaya ulaştırılabilmesi gerekmektedir.

g) Karsan imajı

Bir dönem, Peugeot Otomotiv'in araçlarının Karsan tarafından üretilmesi sebebi ile kalitesi daha düşük araçların üretildiği bilinci ve imajının akıllarda kalmış olması durumu bir tehdit unsurudur.

#### 4.6 Peugeot Rekabet Stratejileri

Peugeot sektör içerisinde sürekli olarak büyüyerek, pazar payını arttırmayı hedefleyen yenilikçi stratejileri benimsemiştir. Rekabet stratejisi belirlerken ise güçlü yönlerine odaklanmış, sahip olduğu fırsatları avantaja çevirmeyi planlamaktadır.

Güçlü yönleri ile; ürün kalitesi, düşük yakıt tüketimi, geniş bayi ağı, müşteri odaklılık, marka bilinirliği, ürün çeşitliliği ve başlattığı sadık müşteri projesi ile büyüme stratejilerinde önemli yol kat etmiştir.

##### a) Ürün kalitesi

Otomotiv sektöründe birtakım kalite standartları gözetilmektedir. Teknik gereklilikler ve piyasaya özgü şartları içeren ürün ve üretim kalitesi önemli bir paya sahiptir. Peugeot bu standartların bilinci ile ürün kalitesini daima arttırmak ve tüketiciye daha güvenilir ürünler sunmayı hedeflemektedir.

##### b) Marka bilinirliği

Rekabet stratejilerinin önemli bir başka unsuru ise marka bilinirliğidir. Markanın tüketici tarafından bilinir olması ihtiyaç halinde müşterinin ilgili markaya yönelmesini hızlandırarak bayi bazlı satış adetlerinde yükselmesine katkı sağlayacaktır. Marka bilinirliği yüksek olan şirketlerin rakiplerinden bir adım önde olduğu gerçeği ortadır. Bu sebeple Peugeot, marka bilinirliği aşamasında pazarlama faaliyetlerine önem göstererek iyi yapılandırılmış internet sitesi, facebook, twitter, instagram gibi sosyal alanlarda aktif oluşu, geleneksel reklam kanallarını kullanışı, ürün yerleştirmesi yaparak ve yerel etkinliklerde rol alarak marka bilinirliğini arttırmayı hedeflemektedir.

##### c) Müşteri memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti işlerin yönetilmesi konusunda en önemli aşamadır. Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için öncelikle istek ve taleplerini iyi bir şekilde dinlemek ve anlamak gereklidir. Müşterinin isteklerine doğru şekilde cevap vermek bu konuda önem arz etmektedir. Peugeot müşteri memnuniyetini önemseyen bir şirkettir. Müşterilerinin isteklerini dinleyip ona göre yeni strateji ve hedefler belirlemektedir. Müşteri kaybetmemek adına müşterilerine özel promosyonlar yapmakta ve yeni süreçler belirlemektedir.

##### d) Müşteri odaklılık

Uzun zaman önce müşterilerin şirketler için herhangi bir önemi söz konusu değildi. Değişen rekabet koşulları ve alternatifler sayesinde şirketler müşteriye önem vermekte ve müşteri isteklerini önemsemeye başlamışlardır. Günümüzde ürün odaklılık yerine müşteri odaklılık stratejisi belirlenmektedir. Peugeot kendi bünyesi içerisinde “ Sadık Müşteri Projesi ” yürütmektedir. Proje kapsamında son on yılda iki veya daha fazla Peugeot aracı satın alan müşterileri belirleyerek bu müşteriler %1, ticari, grubundan ürün alan müşterilere ise %2 indirim sağlamaktadır. Aynı zamanda doğum günlerinde %0.5 indirim yapılmaktadır. Proje ile, müşterilerin markaya olan ilgisi ve bağlılığın artırılması hedeflenmektedir.

e) Sosyal sorumluluk

Peugeot, müşteri ilişkilerinin dışında sosyal sorumluluk projelerinde yer almayı da önemsemektedir. Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği'nin üyesidir. Yardım organizasyonları ve sosyal sorumluluk projelerinde yer alarak çalışmalarını çeşitlendirmektedir.

## 5. ARAŞTIRMA: PEUGEOT RAKİP FİRMA ANALİZİ

Araştırmanın genel çerçevesi içerisinde ele alınacak konular araştırmanın amacı ve önemi, araştırma kapsamında ele alınacak veriler, verilerin analizini kapsamaktadır.

### 5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, Peugeot ve rakip firmanın rekabet analizi kapsamında satış rakamları ve pazar payları açısından karşılaştırmak amacıyla veri analizi yapılmıştır. Bu analiz ışığında zorlu rekabet koşulları içerisinde Peugeot firması tarafından uygulanan stratejileri belirleyerek, güçlü yönleri pekiştirme ve zayıf yönlerin geliştirilmesi yönünde öneriler getirmektir. Alt amaç olarak ise, Peugeot otomotivin SWOT analizi yapılacaktır. SWOT analizi yapılarak uygulanan strateji ve geliştirilmesi gereken noktalar belirtilmiştir.

### 5.2 Veri ve Yöntem

Araştırmada ele alınan örneklem, firmanın 2016, 2017, 2018 yıllarına ait satış rakamlarından oluşmaktadır. Verilerin analizi için, Peugeot ve rakip firmaya ilişkin 2016, 2017, 2018 yıllarına ait satış ve pazar payı verileri kullanılmıştır. İlk hipotez; Peugeot firmasına ilişkin satış adetlerinin, rakip firmaya kıyas ile daha yüksek olduğu şeklindedir. İkinci hipotez ise; Peugeot markasına ait pazar payının, rakip firmaya oran ile daha yüksek olduğu şeklindedir. Araştırmanın yöntemi olarak verilerin normal dağılım koşulu sağlayıp sağlamamasına bağlı olarak parametrik veya nonparametrik hipotez testleri kullanılmıştır. Parametrik test olarak bağımsız örneklem t-testi ve nonparametrik test olarak ise Mann whitney U testi kullanılmıştır.

Araştırmanın hazırlanması sürecinde ise, kuruma ait yıllık faaliyet raporları, makaleler, son yıllara ait otomotiv sektör raporları, ilgili kitap ve dergilerden yararlanılmıştır. Edinilen bütün bilgiler ışığında, Pazar güçleri analizi ve SWOT Analizi konularında rekabet üstünlüğünü sağlamak adına rakip firma analizi yapılmıştır.

### 5.3 Verilerin Analiz Edilmesi

Verilerin analizi kısmında; tanımlayıcı istatistikler, ortalama, standart sapma, frekans, yüzde değerleri hesaplanıp yorumlanmıştır. Analiz yöntemi olarak hipotez testi kullanılmıştır. Analizler SPSS 22.0 paket programı ile yapılmıştır.

Tablo 5.1: 2018 yılına ait aylık satış adetleri (Aylık satış raporları-POPAŞ, 2018)

Model	Total Segment	PEUGEOT	A markası	PEUGEOT %	A markası %
Ocak	2.020	231	351	11%	17%
Şubat	3.540	588	841	17%	24%
Mart	4.720	1.806	885	38%	19%
Nisan	4.432	1.224	367	28%	8%
Mayıs	4.995	2.439	653	49%	13%
Haziran	3.194	871	359	27%	11%
Temmuz	3.645	1.377	791	38%	22%
Ağustos	2.027	741	446	37%	22%
Eylül	992	88	84	9%	8%
Ekim	410	69	72	17%	18%
Kasım	2.100	663	309	32%	15%
Aralık	4.702	1.776	340	38%	38%
Total	36.777	11.873	5.498	32%	15%

2018 yılına ait aylık satış adetlerine baktığımızda Mart ayı öncesi rakip firmanın satış adetlerine bağlı olarak, hedef pazardan aldığı pay oranı ise daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ocak ayında %17 iken, Şubat ayı sonunda %24 seviyesine yükselmiştir. Peugeot Otomotiv'in Mart ayı itibari ile yayınladığı kampanya fırsatı ile satış adetlerini yükseltmiş ve pazardan %38 lik bir pay almayı başarmıştır. Haziran ve Temmuz aylarında kur artışının yaşanması ise, satış fiyatlarındaki artış Peugeot markasının doğru kullanılan kampanya ve satış stratejisi ile satış hedeflerinin tutmasını sağlamış ve Haziran ayında %27'lik pazar payına sahip olunmuştur. Eylül ayında, arada bulunan %1 fark ile Peugeot markası rakibinin önüne geçmeyi başarmıştır. Ekim ayında ise tersi durumun olduğu gözlemlenmiştir. Kasım ayında %32 pazar payı ile 2.100 adet araç satışın gerçekleştiği tespit edilmiştir. Aralık ayı sonunda pazar payını eşitlediği fakat genel yıl sonu adetleri

ve oranlarına bakıldığında Peugeot markası rakibine oran ile %17'lik bir fark ile durumu önde tamamlamayı başardığı gözlemlenmiştir.

Tablo 5.2: 2017 yılına ait aylık satış adetleri

Kaynak: ODD; 2017.

Model	Total Segment	PEUGEOT	A markası	PEUGEOT %	A markası %
Ocak	1.692	371	361	22%	21%
Şubat	2.152	1.568	461	73%	21%
Mart	4.843	1.377	1.257	28%	26%
Nisan	4.168	1.388	1.181	33%	28%
Mayıs	4.504	1.205	1.212	27%	27%
Haziran	4.446	1.272	1.132	29%	25%
Temmuz	3.898	996	1.099	26%	28%
Ağustos	4.919	1.193	841	24%	17%
Eylül	4.517	579	1.199	13%	27%
Ekim	4.458	1.345	1.121	30%	25%
Kasım	5.349	1.847	642	35%	12%
Aralık	5.794	2.672	397	46%	7%
Total	50.740	15.813	10.903	31%	21%

2017 yılına ait satış adetleri ilk altı aylık süreç içerisinde pazar payını rakibine göre daha yüksek oranlarla kapattığı tespit edilmiştir. Temmuz ayında oran %26 iken, rakip firmanın pazar payının %28 olduğu görülmektedir. Eylül ayında Peugeot %13 pazar payı ile kapatırken, rakip firmanın aracı %27 oranında pazar payı elde etmiştir. Ekim ayında Peugeot %30 oranında pay elde ederek, 1.345 adetlik satış adetine ulaşmıştır. Tüm aylar içerisindeki satış adetleri içerisinde en yüksek pay ise Aralık ayına aittir. Aralık ayı kapanışı Peugeot Otomotiv için, %46'lık oran ile 5.794 adet satış gerçekleştirmiştir. Rakip firma ise Aralık ayı sonunda %7'lik oran ile 2.672 adetlik satış yaparak yılı



kapatmıştır. Genel duruma bakılacak olursa %31.16 ile Peugeot otomotiv B grubu sedan model otomobil segmenti arasında rakip firmanın aracını %10'luk bir oran ile fark yarattığı tespit edilmiştir. 2017 yılı içerisinde rakip firmanın aracının makyajlanıp, tasarımsal anlamda farklılık yaratma yoluna gidilmiş olsa da bu oran yıllık satış adetlerine yansıtılamamıştır.

Tablo 5.3: 2016 yılına ait aylık satış adetleri

Kaynak: ODD; 2016.

Model	Total Segment	PEUGEOT	A markası	PEUGEOT %	A markası %
Ocak	1.890	243	273	13%	14%
Şubat	3.087	719	254	23%	8%
Mart	7.677	1.717	1.235	22%	16%
Nisan	5.868	1.061	1.251	18%	21%
Mayıs	6.203	1.442	1.053	23%	17%
Haziran	4.770	1.202	825	25%	17%
Temmuz	4.899	687	994	14%	20%
Ağustos	5.499	910	850	17%	15%
Eylül	5.025	1.296	1.009	26%	20%
Ekim	4.997	865	1.144	17%	23%
Kasım	5.586	884	1.478	16%	26%
Aralık	10.045	1.839	1.967	18%	20%
Total	65.546	12.865	12.333	20%	19%

2016 yılının satış adetleri tablosu incelenecek olursa, rakip firma Ocak ayında %1'lik oran farkı ile aya başlangıç yaptığı gözlenmektedir. Şubat ayında %23 ve Mart ayında ise %22 oranında ay kapanışı ile rakip firmanın aracına fark atılmıştır. Peugeot markasının aracı bu oran farkını Haziran ayı kapanışına kadar taşıırken, Temmuz ayında %14 oran ile 687 adetlik satış adetine ulaşmıştır. Ağustos ayında %17'lik oran ile Eylül

ayında %26'lık pazar payı ile kapatmıştır. Ekim, Kasım ve Aralık aylarında rakip firmanın satış adetleri ve Pazar payına oran ile düşüşlerin gerçekleştiği tespit edilmiştir. Yıl sonuna genel olarak bakıldığında Peugeot Otomotiv'in %19,63'lük bir oran ile rakip firmadan daha yüksek bir oran ile pazardan pay aldığı görülmektedir.

#### 5.4 Verilerin Hesaplanması

Tablo 5.4: Vaka işleme özeti

Markalar	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Peugeot	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%
A markası	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%

Tablo 5.5: Verilerin Tanımsal İstatistikleri

Markalar		Statistic	Std.Error
Peugeot	Mean	1126,42	101,204
	95% Confidence Lower Bound Upper Bound	920,96  1331,87	
	5% Trimmed Mean	1104,58	
	Median	1197,50	
	Variance	368718,936	
	Std.Deviation	607,222	
	Minimum	69	
	Maximum	2672	
	Range	2603	
	Interquartile Range	734	

	Skewness	,384	,393
	Kurtosis	,240	,768
A markası	Mean	798,17	73,322
	95% Confidence Lower Bound Upper Bound	649,32  947,02	
	5% Trimmed Mean	785,35	
	Median	841,00	
	Variance	193538,029	
	Std.Deviation	439,930	
	Minimum	72	
	Maximum	1967	
	Range	1895	
	Interquartile Range	779	
	Skewness	,281	,393
	Kurtosis	-,251	,768

Yukarıdaki tabloda Peugeot Otomotiv ve A firmasına ilişkin 2018, 2017 ve 2016 yıllarına ait satış adetleri kullanılarak ortalama alt sınır için gerekli olan %95 güven aralığı, ortalaması, medyan, varyans, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri ifade edilmiştir.

Descriptives tablosundaki Skewness ve Kurtosis değerleri çarpıklık ve basıklık değerleridir. Bu değerler ne kadar sıfıra yakınsa verilerimiz normal dağılıma o kadar uygundur. Bu veri değerlerinin +1 ve -1 aralığında bulunması durumunda verilerin normale yakın dağıldığını göstermektedir. Verileri incelediğimizde, çarpıklık değerinin ,384 olduğunu basıklık değerinin ise ,240 olduğunu görmekteyiz. Grafikte bulunan

verilerin normale yakın dağıldığını söylemek mümkündür. Kısacası, tek değişkenli normallik varsayımının büyük ölçüde sağlandığını ifade edebiliriz. Peugeot otomotiv'e ait %95 güven aralıklarının alt ve üst sınırları 920,96 ile 1331,87'dir. Rakip A firmasının ise, 649,32 ile 947,02 olduğu görülmektedir. Her iki firmanında %95 güven aralığının geniş olduğunu ve güven aralıklarının kesiştiğini söylemek mümkündür. Bu durumda geniş güven aralığının, tahminimizin hassas olmadığını göstergesidir.

Tablo 5.6: Peugeot ve A markasına ait normallik testi

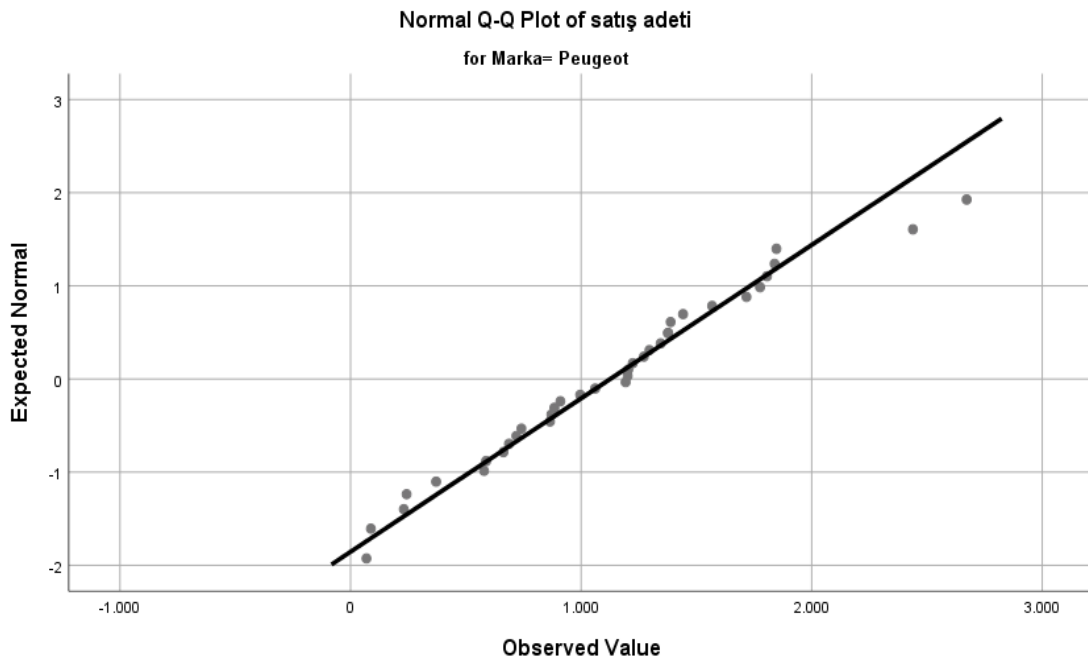
Markalar	Statistic	Df	Sig	Statistic	Df	Sig
Peugeot	,083	36	,200	,974	36	,556
A markası	,139	36	,075	,948	36	,088

H0 : Toplam satış adeti değerleri normal dağılım göstermektedir.

H1 : Toplam satış adeti değerleri normal dağılım göstermemektedir

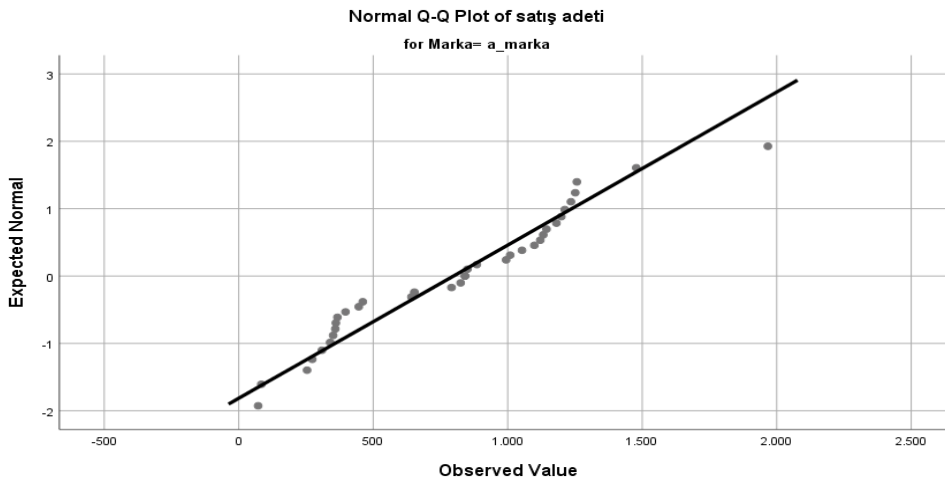
Kolmogrov- Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine ilişkin olarak, sig. değerleri 0,05 ten büyük olduğu için normal dağılım göstermektedir. Bu durumda Ho kabul edilir.

Grafik 5.1: Peugeot markasının verilerine ilişkin dağılım



Yukarıdaki grafikte görüldüğü üzere regresyon eğrisi noktaların aynı hizada olduğunu söyleyebiliriz. Eğri ile noktaların aynı hizada oluşu, verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda, skewness değerlerinin ( $,384/393$ ) bölünmesi sonucu +1 ve -1 değerleri arasından uzakta olmadığı da görülmektedir.

Grafik 5.2: A markasının verilerine ilişkin dağılım



Yukarıdaki grafikte A markasının verilerine ait grafiği incelediğimizde ise, regresyon eğrisi noktaların aynı hizada olduğu gibi olmadığı kısımlarında bulunduğunu söyleyebiliriz. Fakat, skewness değerlerinin ( $,281/393$ ) bölünmesi sonucu +1 ve -1 değerleri arasından uzakta olmadığı görülmektedir. Bu sebeple, normal dağılım göstermektedir.

Tablo 5.7: Bağımsız örneklem testi

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Veriler								Lower	Upper

Satış adeti	Equal variances assumed	2,279	,136	2,62 7	70	,011	328,25 0	124,97 3	78,999	577,50 1
	Equal variances not assumed			2,62 7	63,8 06	,011	328,25 0	124,97 3	78,573	577,92 7

H0 : Varyanslar birbirine eşittir.

H1 : Varyanslar birbirine eşit değildir.

Yukarıdaki tabloda belirtildiği üzere, Peugeot Otomotiv ve A markasına ait satış verileri ele alındığında normal dağılıma uyduğu tespit edilmiştir. Bu sebep ile parametrik yöntem kullanılmıştır. İki firma ortalamasını karşılaştıran bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Sig. Değerleri 0,05 ten büyük olduğu için varyanslar birbirine eşitlik göstermektedir. Bu veri sonucunda, Ho kabul edilir.

Peugeot satış adeti ortalamasının, A markasının satış adeti ortalamasından daha yüksek olup olmadığı sorusu da aşağıdaki tablo ile açıklanmıştır.

Tablo 5.8: Peugeot ve A markasına ilişkin grup istatistiği

Markalar	N	Mean	Std.Deviation	Std.Mean Error
Peugeot	36	1126,42	607,222	101,204
A markası	36	798,17	439,930	73,322

Groups Statistics kısmı incelendiğinde, bu bölüm bize sonuçlar hakkında ipucu verecektir. Tabloya göre, ortalamalar (Means) incelendiğinde Peugeot satış adeti ortalamasının **A markası satış adeti ortalamasından** daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

"Bağımsız örneklem t testi, Peugeot satış adeti ortalamasının A markası satış adeti ortalamasından daha yüksek olup olmadığını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Peugeot (X=1126,42 SS=607,222) ve A markası (X=798,17, SS=439,930) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $t(70)=2,627$ ,  $p=0.011$ ).

$p=0.011 < 2,627$

Bu bakımdan Hipotez 1 kabul edilir.

Tablo 5.9: Vaka işleme özeti

Markalar	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Peugeot	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%
A markası	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%

Tablo 5.10: Verilerin Tanımsal İstatistikleri

Markalar		Statistic	Std.Error
Peugeot	Mean	26,24	2,086
	95% Confidence Lower Bound Upper Bound	22,41   30,87	
	5% Trimmed Mean	25,59	
	Median	25,50	
	Variance	156,580	
	Std.Deviation	12,513	
	Minimum	9	
	Maximum	73	
	Range	64	
	Interquartile Range	16	
	Skewness	1,573	,393
	Kurtosis	4,182	,768
A markası	Mean	19,93	1,137

	95% Confidence Lower Bound Upper Bound	17,02   21,64	
	5% Trimmed Mean	19,20	
	Median	20,00	
	Variance	46,571	
	Std.Deviation	6,824	
	Minimum	7	
	Maximum	38	
	Range	31	
	Interquartile Range	10	
	Skewness	,190	,393
	Kurtosis	,323	,768

Yukarıdaki tabloda Peugeot Otomotiv ve A firmasına ilişkin 2018, 2017 ve 2016 yıllarına ait pazar paylarına ait veriler kullanılarak ortalama alt sınır için gerekli olan %95 güven aralığı, ortalaması, medyan, varyans, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri ifade edilmiştir.

Descriptives tablosundaki skewness ve kurtosis değerleri çarpıklık ve basıklık değerleridir. Verileri incelediğimizde; Peugeot firmasının Pazar payına ait çarpıklık değerinin 1,573 olduğunu basıklık değerinin ise 4,182 olduğunu görmekteyiz. Grafikte bulunan verilerin normale yakın dağıldığını söylemek mümkündür. Peugeot otomotiv'e ait %95 güven aralıklarının alt ve üst sınırları 22,41 ile 30,87'dir. Rakip A firmasının ise; 17,02 ile 21,64 olduğu görülmektedir. Her iki firmanında %95 güven aralığının geniş olduğunu ve güven aralıklarının kesiştiğini söylemek mümkündür. Bu durumda geniş güven aralığının olması, tahminimizin hassas olmadığını göstergesidir.



Tablo 5.11: Peugeot ve A markasına ilişkin normallik testi

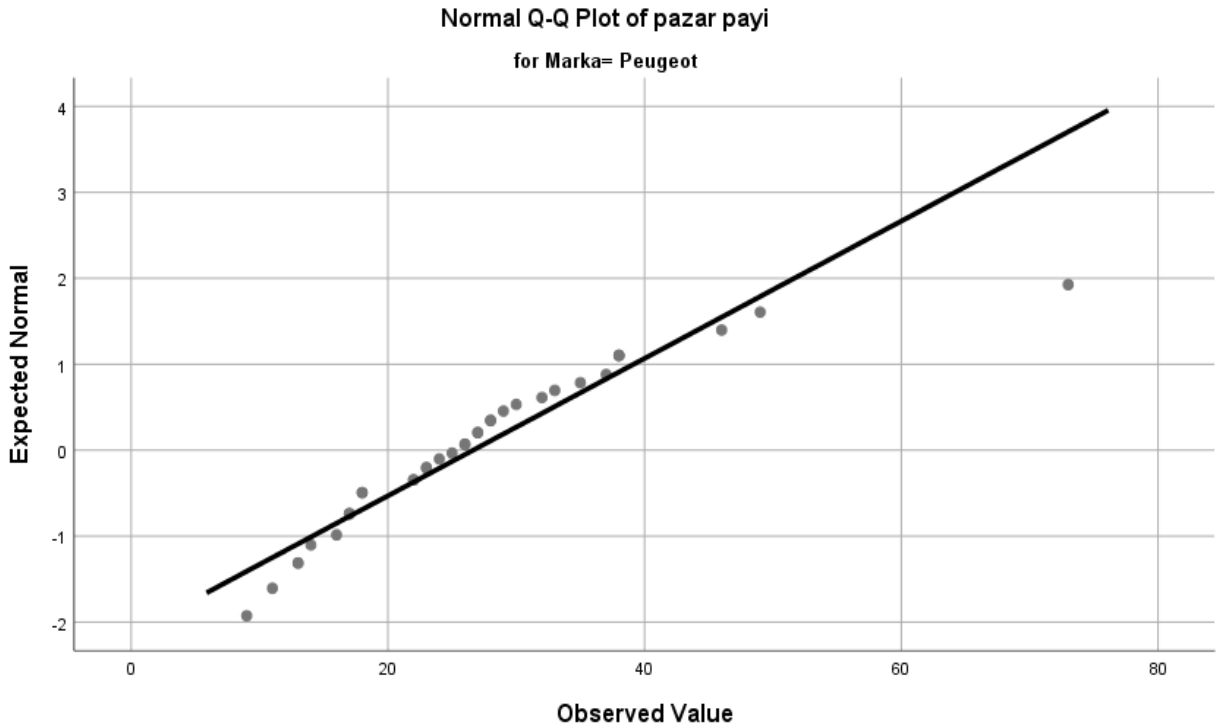
Markalar	Statistic	Df	Sig	Statistic	Df	Sig
Peugeot	,123	36	,183	,889	36	,002
A markası	,074	36	,200	,972	36	,475

H0 : Toplam Pazar payı değerleri normal dağılım göstermektedir.

H1 : Toplam Pazar payı değerleri normal dağılım göstermemektedir.

Kolmogorov -Simirnov ve Shapiro Wilk test sonuçlarına göre, sig. değerleri 0,05 ten büyük olduğu için normal dağılım göstermektedir. Ho kabul edilir.

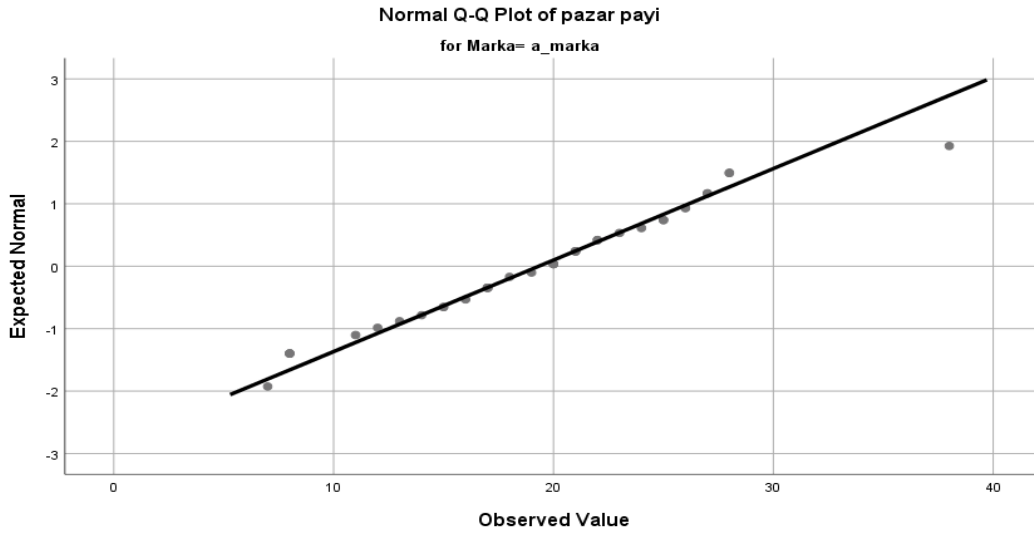
Grafik 5.3: Peugeot markasının verilerine ilişkin dağılım



Yukarıdaki grafikte Peugeot markasının verilerine ait grafiği incelediğimizde ise, regresyon eğrisi noktaların aynı hizada olduğu gibi olmadığı kısımlarında bulunduğunu

söyleyebiliriz. skewness değerlerinin (1,573/,393) bölünmesi sonucu +1 ve -1 değerleri arasından uzakta olmadığı görülmektedir. Bu sebeple, normal dağılım göstermektedir.

Grafik 5.4: A markasının verilerine ilişkin dağılım



Yukarıdaki grafikte A markasının verilerine ait grafiği incelediğimizde ise, regresyon eğrisi noktaların aynı hizada olduğu gibi olmadığı kısımlarında bulunduğunu söyleyebiliriz. skewness değerlerinin (,190/,393) bölünmesi sonucu +1 ve -1 değerleri arasından uzakta olmadığı görülmektedir. Bu sebeple, normal dağılım göstermektedir

Tablo 5.12: Peugeot ve A markasına ilişkin grup istatistiği

Markalar	Statistic	Df	Sig	Statistic	Df	Sig
Peugeot	,123	36	,183	,889	36	,002
A markası	,074	36	,200	,972	36	,475

Groups Statistics kısmı incelendiğinde, bu bölüm bize sonuçlar hakkında ipucu verecektir. Tabloya göre, ortalamalar (Means) incelendiğinde Peugeot pazar payı ortalamasının **A markası pazar payı ortalamasından** daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 5.13: Bağımsız örneklem testi

Veriler		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differe nce	Std. Error Differe nce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Pazar payı	Equal variances assumed	5,211	,025	3,07 5	70	,003	7,306	2,376	2,568	12,043
	Equal variances not assumed			3,07 5	54,1 28	,003	7,306	2,376	2,543	12,068

H0 : Varyanslar birbirine eşittir.

H1 : Varyanslar birbirine eşit değildir.

Levene istatistiği için sig. değerleri 0,05 ten küçük olduğu için varyanslar birbirine eşit değildir, bu sebepten varyansların homojen olmadığı tespit edilmiştir. H1 kabul edilir. Buna göre veriler normal dağılım şartını sağlarken, varyansların homojenlik şartı sağlanmamıştır. Bu sebep ile verilerin dağılımı normal değildir. Dolayısıyla parametrik testlerden birinin yerine nonparametrik testlerden biri olan Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Tablo 5.14: Pazar payına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri

### Descriptive Statistics

N	Mean				Percentiles
---	------	--	--	--	-------------

			Std. Deviation	Minimu m	Maximu m	25th	50th (Median)	75th
Pazar payı	72	22,99	10,662	7	73	17,00	22,00	27,00
Marka	72	1,50	,504	1	2	1,00	1,50	2,00

Tablo 5.15: Peugeot ve A markasına ilişkin ortalama ve toplam diziler

Marka	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Peugeot	36	43,29	1558,50
A markası	36	29,71	1069,50
Total	72	73,00	2628,00

Tablo 5.16: Test istatistiği

Veriler	Pazar payı
Mann-Whitney U	403,500
Wilcoxon W	1069,500
Z	-2,757
Asymp. Sig. (2-tailed)	,006

H0 : Peugeot Pazar payı A markasının pazar payı arasında anlamlı farklılık yoktur.

H1: Peugeot pazar payı A markasının pazar payı arasında anlamlı farklılık vardır

Sonuç olarak;

Kurulan Peugeot ortalama pazar payı, A markasının ortalama pazar payından hipotezi nonparametrik test olan Mann Whitney U testi ile analiz edilip  $0.006 < 0.05$  olduğundan H1 hipotezi olan Peugeot pazar payı, A markasının pazar payından yüksektir hipotezi kabul edilir.

Hipotez 2 kabul edilir.

## 5.5 Hipotezler

Araştırma kapsamında Porter'ın ortaya koyduğu Beş Güç Modelinden yola çıkılarak, ortaya konulmuş olan hipotez rekabet koşulları ile doğrudan ilişkilidir. Aynı segment ve özellikte Rakip firmanın ürünü ile satış adetleri arasındaki farklılık düzeyi analiz edilmiştir.

	Durum
H1: Peugeot Otomotiv'in, aynı segmentte bulunan rakibine göre ortalama satış adeti yüksektir. (Her firma pazar payını arttırabilmek için rekabet avantajı elde etmek istemektedir. Rekabet avantajını verimli sonuçlanması ve pazarda pay sahibi olabilmek için satış adetleri önemlidir.)	Kabul
H2: Peugeot Otomotiv'in, rakibine kıyas ile ortalama pazar payı yüksektir.	Kabul

Sonuç olarak;

Peugeot Otomotiv'in satış adetlerinin ve pazar payının rakip firmaya oranla yüksek olmasının stratejik olarak, Peugeot'nun benimsediği filo kanalının yerine perakende kanalından araç satmaya yönelmesi olduğu ifade edilebilir. Bu stratejisi ile toplam satış adetlerini ve akabinde pazardan yüksek bir pay almayı başarmıştır. Peugeot; daha geniş pazarlara açılarak, yenilik ve teknolojik faaliyetleri takip ederek aynı zamanda ürünlerini doğru fiyatlandırma politikası ile sistematik ve o dönemin dinamiklerine uygun olarak ortaya koyması gerekliliği benimsendiğinde pazara daha da hakim olacaktır. Pazarda var olmak ya da payını arttırmak için fiyat düşürme ve indirim politikasının doğru olmadığı anlayışını benimsemelidir.

## 6. SONUÇ

Peugeot Otomotiv A.Ş varlığından itibaren farklı alanlarda çalışmalarına başlamış fakat uzun bir zaman dilimi içerisinde otomotiv sektörü alanında faaliyetlerini sürdürmektedir. Kendi misyon, vizyon ve değerlerine bağlı sürdürülebilir, yenilikçi bir firma olmayı başarmıştır. Otomotiv Sektöründe Rakip Analizi'nin Peugeot üzerinden araştırıldığı bu çalışmada öncelikle işletmelerin organizasyon yapısı üzerinde durularak, stratejik yönetime ilişkin bilgi verilmiştir. Ayrıca otomotiv sektörünün Dünya ve Türkiye üzerinde etkisi üzerinde durularak, ürünlerinin aynı segment üzerinde yakın niteliklere sahip diğer markaların ürünleri ile rekabet durumları olumlu ve olumsuz yönleri ile değerlendirilmiştir. Peugeot Otomotiv'in Porter'ın 5 Güç Modeli'nden yola çıkılarak pazar güçleri analizi değerlendirilmiş iç ve dış çevre faktörleri üzerinde durulmuştur. Pazarda karşılaşma olasılığı yüksek olan fırsat ve tehditler üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra güçlü ve zayıf yönleri belirtilmiştir.

Belirtmek gerekir ki; iyi bir organizasyon yapısı işletme için stratejik önem arz etmektedir. İyi bir organizasyon yapısına sahip olan işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayacak, hedeflerini doğru belirleyecek rakiplerinden farklılaşarak, pazar payı elde edecek ve karlılığını bu oranda arttıracaktır.

Otomotiv sektöründe bir çok firma için geçerli olan birtakım strateji kuralları bulunmaktadır. Rekabet koşulları uygulanacak stratejileri daha önemli hale getirmektedir. Peugeot Otomotiv ithalat rakamlarında yakaladığı başarısı yanında yenilikçi fikirler ve projeler ile rakiplerinden daha üstün bir avantaj sağlayacaktır. Bu sürecin sonunda ise rekabet üstünlüğü sağlanmış olacaktır. Peugeot Otomotiv'in güçlü yönlerinin üzerinde durularak zayıf yönlerinin ise geliştirilmesi sonucu rekabet şartlarını daha da arttıracığı ortadadır. Zayıf yönlerin ortadan kaldırılması için daha müşteri ve çalışan odaklı projelerin yürütülmesi memnuniyetin yükseltilmesi gerekmektedir. Fırsatların ön plana çıkartılıp desteklenmesi tehditlerin ise fırsata dönüştürülecek faaliyet alanlarının oluşturulmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Rekabet gücünün belirli kısıtları ve ölçüleri olmaması konunun daima her duruma açık olduğunun bir göstergesidir. Porter'ın geliştirdiği Beş Güç Modeli otomotiv sektörüne uygulandığında sektörün yoğun rekabet koşulları ile karşı karşıya olduğu görülmektedir. Sektörün global rekabet gücü ve gelişime açık olan bir pazar ile iç içe olması sebebi ile her geçen gün rekabet koşulları daha da artmaktadır. Diğer taraftan, otomotiv sektörüne

dışarıdan girişlerin kolay olmadığı görülmektedir. Peugeot Otomotiv'in global koşullara ayak uydurarak ithalattaki başarısını arttırarak daha sağlam finansal destek ile rakiplerine oranla rekabet üstünlüğü sağlaması mümkün olacaktır. Sektör içerisinde rekabeti etkileyen en önemli unsur ise, teknolojik gelişmeler ve gelişmelere uyumlu hale getirilmesi gereken yapılardır. Ar-ge yatırımları bu bağlamda önemli bir yere sahiptir. Ar-ge yatırımlarını etkileyen unsurlardan birisi ise vergilerdir. Yüksek vergi oranları iç pazarın gelişmesini olumsuz etkilemektedir. 2018'in ikinci çeyreğinden itibaren kur ve vergi artışları sebebi ile daralmaya başlayan yapı, ikinci çeyrek sonrası değişen kur ve politika kararları ile genişleme göstermiştir. Yapılan orta vadeli plan hakkındaki açıklamalar sonucunda güvensizlik ve kararsızlık etkilerinin azalmasına ve güvenin artmasına olanak sağlamıştır. Önceki yılların aynı dönemine göre bir artış sağlanmıştır. Türkiye, otomotiv sektöründe gelişime açık ve ilerleyen ekonomiler arasında yer almıştır. Maliye Bakanlığının yayınlamış olduğu 2019-2021 yıllarını kapsayan Orta Vadeli Plan'da bahsedildiği üzere teknolojik gelişmeler ve yeniliklerin arttırıldığında, sermaye yapısı geliştirildiğinde, ar-ge yatırımlarına olan teşvikler arttırıldığında rekabet koşulları açısından daha iyi bir ortam doğacaktır. Bu kapsamda her firmanın faaliyetlerinin etkinliğini artırması, KOBİ yatırımlarının desteklenmesi ve ar-ge faaliyetlerinin geliştirilmesi şarttır.

Çalışmanın rakip firma analizi kısmında ortalama satış adetleri ve ortalama pazar payına ilişkin verilerin rakip firma adetlerine kıyas ile daha yüksek seviyede olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu aşamada, Peugeot ile Rakip firmanın son 3 yıllık ortalama satış adetleri aylık bazda ele alınmıştır. Peugeot'un ortalama satış adetinin daha yüksek olduğu hipotez verileri normal dağılım koşuluna uyum göstermiş ve sonucunda T testi yapılmıştır. T testi sonucunda anlamlı bir durum ile karşılaşıldığından ilk hipotez kabul edilmiştir. İkinci hipotezde ise, ortalama pazar payı adetlerinden yola çıkılarak rakip firma ile analizi yapılmıştır. Test sonrası verilerin nonparametrik olması sebebi ile Mann Whitney U testi yapılarak Peugeot markasına ait aracın pazar payının, daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hipotezler ile ifade edilen bilgiler sistematik olarak yapılan analizler sonucunda doğrulanarak kabul edilmiştir.

Analizleri destekleyecek otomotiv sektöründe rekabet durumuna ilişkin çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır: Otomotiv sanayi konusunda rekabet gücünü ölçmek için birçok farklı yöntem geliştirilmiş olmasına karşın Balassa

(1965) tarafından geliştirilen ilk olarak Liesner (1952) tarafından ortaya atılan karşılaştırmalı üstünlük yönleri yöntemi literatür içerisinde en yaygın olanlarındandır. Burada rekabet gücünü tanımlamak ve ölçmek için kurların, maliyet ve pazar paylarının önemli bir etkisi olduğundan bahsedilerek, sektör ve ürün bazında karşılaştırmalar yapılmıştır. Ayrıca hammadde, emek, sermaye, ar-ge faaliyetlerine vurgu yapılmıştır. Balassa tarafından geliştirilen yöntem araştırma konusu ile benzerlik göstermektedir. Araştırmada rekabet gücünü tanımlayan unsur olarak pazar payına ait veriler belirtilerek testler ile analiz edilip karşılaştırması yapılmıştır.

Rekabet gücünün bir diğer etkisinin fiyat ve fiyat dışı etkenlerin sınırlı etkisinin olduğunu, teknolojik faaliyetlere verilen değer ile rekabet gücünün kazanılacağını ifade eden Fagerbeg (1988) ise, bu güç ile piyasanın arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu düşünceden yola çıkılarak rekabet gücüne etkisi olacağını düşünen Peugeot markası araçlarında birçok yenilik unsurunu kullanıp, müşterinin talep ve isteklerini karşılamayı hedeflemiştir.

Carlin (2001), rekabetin karşılaştırmalı üstünlükler ilkesine bağlı olduğunu savunan görüşte ise, ürünlerin birim maliyetlerinden yola çıkılarak piyasaya etkisi üzerinde durmuştur. Bunun yanı sıra teknolojik faaliyetlerle ilgili yeniliklerin de rekabet ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Bahsedilmekte olan ifade ile, araştırmada olduğu gibi Peugeot firmasının araç başına düşen birim maliyete olan etkisi rakip firmaya oranla daha yüksektir. Bu durum piyasa üzerindeki satış adetleri ve Pazar payına etkisi ile tespit edilmiştir.

Kotan ve Sayan (2003) ise, rekabet analizinin etkilerinin en çok ikame edilen ürünlerin bulunması sebebi ile fiyata bağlı olduğunu savunmuştur. Yapraklı (2011), otomotiv sektörünün rekabete bağlı unsurunun, ihracata dayalı bir model olduğu görüşünü savunmuştur.

Sonuç olarak, bu çalışmada rakip firma analizi yaparken satış ve pazar payları incelemesi yapılarak oluşturulan hipotezlerin gerçeklik durumu tespit edilmiştir. Ve yapılan literatür çalışmasından da yola çıkılarak rekabet durumunu etkileyen birden fazla unsurun sektöre etkisi olduğuna karar verilmiştir. Karşılaştırma sonucunda maliyet, kalite düzeyi, siparişin teslim edilme süresi, firmanın müşteri üzerinde yarattığı marka imajı, güvenilirliği ve pazar payı gibi faktörlerin rekabet gücüne etki eden unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Çalışma neticesinde, otomotiv sektörünün özelde firmaların kendisine, genelde ise ülke



ekonomisine olan katma değer etkisi, rekabetçi koşulları, teknoloji ve istihdam sağlaması konuları açısından oldukça etkin bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür.



## KAYNAKÇA

- Albanese. (1988). *Management South-Wetern Publication Company*. ABD: South-Western Publishing Company.
- Ansoff, HI. (1975). *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*. *RG Journal Impact California Management Review* 18(2):21-33. Erişim Adresi: [https://www.researchgate.net/publication/275246444\\_Managing\\_Strategic\\_Surprise\\_by\\_Response\\_to\\_Weak\\_Signals](https://www.researchgate.net/publication/275246444_Managing_Strategic_Surprise_by_Response_to_Weak_Signals).
- Bedir, A. (2002). *Türkiye'de Otomotiv Sanayii Gelişme Perspektifi*. DPT. No:2660. Erişim adresi: [www.kalkinma.gov.tr](http://www.kalkinma.gov.tr).
- Chandler, AD. (1962). *Massachusetts Institute of Technology Cambridge. Strategy and Structure*. Cambridge.
- Coulter, Mary K. (2002). *Strategic Management In Action*. ABD: Prentice Hall.
- Daft, Richard. (2010). *Organization Theory and Design*. ABD: South-Western Cengage Learning.
- David, F.R. (2007). *Strategic Management Consept and Cases*. ABD: Pearson Prentince Hall.
- Diñer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları.
- Doğruel, S. (2008). *Türkiye Sanayiine Sektörel Bakış*. İstanbul. TÜSİAD Yayını.
- Devlet Planlama Teşkilatı, 9.Kalkınma Planı. (2007-2013). *Otomotiv Sanayi İhtisas Komisyonu Raporu* (2007-3). DPT. Ankara.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 43-56.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Flouris, G. T., & Oswald, L. S. (2006). *Designing and Executing Strategy in Aviatin Management*. England: Ashgate Publishing.
- Fred, R. D. (2005). *Strategic Management*. ABD: Pearson Prentice Hall
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık.

- Hinterhuber HH. (2004). *Industrial Marketing Management*. Elsevier (May 2004,271-277) Erişim adresi:  
[https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850103000555?](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850103000555?via%3Dihub)  
via%3Dihub.
- Holloway, S. (2002). *Airlines Managing to Make Money*. England: Ashgate Publishing.
- Holloway, S. (2003). *Straight and Level Practical Airline Economics*. England: Ashgate Publishing.
- Hunger, D., & Wheelen, T. L. (2007). *Essentials of Strategic Management*. New Jersey: Upper Saddle River.
- İstanbul Sanayii Odası, (2002). *Otomotiv Sanayi Sektörü* (Şubat 2002/4). İSO. İstanbul.
- Keller, KL. Lehmann, DR. (2006). *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*. Erişim adresi: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mksc.1050.0153>
- Moorhead G. & Griffin, R.W. (1992). *Managing People and organizations: Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Quinn, JB. (1980). *Strategies for Change*. Irwin Professional Publishing. Irwin, Homewood.
- Schendel, D. Hofer, CW. (1979). *Strategic Management*. Boston: Little, Brown
- Şahin, M. (2008a). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şahin, M. (2008b). *Üretim Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şahin, M. (2008c). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- TUBİTAK. (2002) *Vizyon 2023 Otomotiv Sektörü Raporu* (2002). TÜBİTAK. Ankara
- TUSİAD. (2007). *Kurumsal Yapısı, Yasal Çerçevesi ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü* (2007). TUSİAD.Ankara
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın

Yılmaz, S. (2010). Uluslararası Uygulamalar Kapsamında Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. *Bütçe Dünya Dergisi*, 2010/2. Devlet Bütçe Uzmanları Derneği, Ankara.



## ÖZGEÇMİŞ

1994 yılında İstanbul'da doğdum ve İstanbul'da yaşamayı sürdürmekteyim. 2008 yılında Erenköy Kız Lisesini kazandım ve 2012 yılında lise eğitimimi tamamladım. Aynı yıl içerisinde Doğu Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünü kazandım. Eğitimim süresince, birçok staj deneyimim oldu. Üretim stajımı; Anadolu Isuzu firmasında, yönetim stajımı; Sanikey Bocchi firmasında tamamladım. Viko by Panasonic firmasında ise proje yönetiminde yer aldım. 2016 yılında Doğu Üniversitesinden, Endüstri Mühendisi olarak mezun oldum.

2016 yılı içerisinde özel bir kurumdan İngilizce eğitimi aldım, aynı zamanda aynı yıl içerisinde aldığım B sınıfı sürücü belgem bulunmaktadır.

2017 yılında ise, Doğu Üniversitesi İşletme bölümünü kazandım. 5 Şubat 2018'den beri Peugeot Otomotiv'de Satış Lojistik departmanında çalışmayı sürdürmekteyim.

İlgi alanlarım arasında; binicilik, seyahat etmek, bilim kurgu filmleri izlemek bulunmaktadır.

