

## GÜÇ DENGESİZLİĞİ VE KARŞILIKLI BAĞIMLILIĞI YÖNETİM MEKANİZMALARI: TÜRK YASSI ÇELİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZSEVEN 

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Fakültesi, (mozseven@atu.edu.tr)

### ÖZET

*Bu çalışmada, güç dengesizliğinin karşılıklı bağımlılığın yönetimine nasıl bir etkide bulunduğu gösterilmek istenmiştir. Bu etki, Türk yassı çelik sektörü ile beyaz eşya sektörü ve çelik boru sektörü arasındaki karşılıklı bağımlılığın yönetimi üzerinden ortaya konulmak istenmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle sektörler arasındaki karşılıklı bağımlılık seviyeleri ile aralarındaki güç dengesizliği Casciario ve Piskorski'nin (2005: 184) geliştirdiği formülden yararlanılarak hesaplanmıştır. Bu hesaplamaların ardından ne tür yönetim mekanizmalarının kullanıldığını tespit edebilmek için nitel araştırma yöntemi takip edilmiştir. Türk yassı çelik sektöründen 2, Beyaz Eşya ve Çelik Boru İmalatı sektörlerinden 1'er firma seçilerek araştırma örnekleme oluşturulmuştur. Ancak araştırma, sektörler arasındaki güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılığı yönetim mekanizmalarına odaklandığından sektörler geneline ilişkin verilerin toplanabilmesine de dikkat edilmiştir. Veriler doküman incelemesi ve görüşmelerle toplanmıştır. Analizler güç dengesizliği seviyesinin karşılıklı bağımlılığın yönetiminde kullanılan mekanizmaları etkilediğine işaret etmektedir. Sonuç olarak, güç dengesizliği arttıkça sektörler arasında daha fazla bütünleşme ve kaynak harcama gerektiren mekanizmaların seçildiği görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Karşılıklı Bağımlılık, Güç Dengesizliği, Türk Yassı Çelik Sektörü, Karşılıklı Bağımlılığı Yönetim Mekanizmaları.

## POWER IMBALANCE AND MECHANISMS IN THE MANAGEMENT OF MUTUAL DEPENDENCE: A RESEARCH STUDY IN THE TURKISH FLAT STEEL INDUSTRY

### ABSTRACT

*In this study, it is aimed to show how power imbalance has an effect on the management of interdependence. This effect is intended to be demonstrated through the management of the interdependence between the Turkish flat steel industry and the White Goods sector and the Steel Pipe sector. Accordingly, firstly, the levels of interdependence between the sectors and the power imbalance between them were calculated using the formula developed by Casciario and Piskorski (2005: 184). After these calculations, qualitative research method was followed to determine what kind of management mechanisms are used. A research sample was created by selecting 2 companies from the Turkish flat steel industry and 1 from the White Goods and Steel Pipe Manufacturing sectors. However, since the research focused on power imbalance and interdependence management mechanisms among sectors, attention was also paid to collect data across the sectors. The data were collected through document review and interviews. Analyzes indicate that the level of power imbalance affects the mechanisms used in the management of interdependence. As a result, it has been observed that as power imbalance increases, mechanisms that require more integration and resource expenditure among sectors are selected.*

**Keywords:** Mutual Dependence, Power Imbalance, Turkish Flat Steel Industry, Mutual Dependence Management Mechanisms.

## **1. Giriş**

Sektörler arasındaki karşılıklı bağımlılığın hangi mekanizmalarla yönetildiğini ortaya koyabilmek için çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Örn. Alexy vd., 2013; Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Finkelstein, 1997; Murray, 2010; Xia, 2011). Bu çalışmalarda örgütler ve örgütsel alanlar arasındaki bağımlılık seviyesinin karşılıklı bağımlılık yönetim mekanizmaların seçiminde etkili olduğu gösterilmiştir. Bu çalışmalardan karşılıklı bağımlılığı yönetebilmek için kullanılan mekanizmaların kaynak harcama seviyesinin en yüksek olduğu yatırım yapma mekanizmasından, kaynak harcama seviyesinin en düşük olduğu ‘bilgi paylaşma’ mekanizmasına doğru farklı kategoriler altında sınıflandırıldığı görülmektedir (Alexy vd., 2013; Zaheer vd., 2010). Bu mekanizmaların sektörler arasında farklı seviyede bütünleşme getirdikleri göz önünde bulundurulur ise, karşılıklı bağımlılığın yönetiminde kullanılacak mekanizma türlerini daha açık bir şekilde ortaya koymak gerekebilir. Casciaro & Piskorski (2005) ile Furnari (2016) karşılıklı bağımlılık geliştiğinde her iki tarafın bu bağımlılığı yönetebilmek için başvuracakları mekanizmaların güç dengesizliğinden etkileneneceğini iddia etmektedirler. Bu şekilde yazında bir yanda karşılıklı bağımlılığı yönetebilmek için kullanılacak mekanizmalar açıklanmış (Alexy vd., 2013; Zaheer vd., 2010) öte yandan da farklı güç dengesizliği seviyelerinin karşılıklı bağımlılığı yönetebilmede etkili olduğu ifade edilmiştir (Casciaro & Piskorski, 2005; Furnari, 2016). Ne var ki karşılıklı bağımlılığın yönetiminde kullanılacak bu mekanizmaların, farklı bağımlılık seviyeleri ile güç dengesizliğine göre nasıl değişeceğini açıklayan görgül çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir (Örn. bkz. Furnari, 2016:573). Bu çalışmada da, bu boşluğun üzerine gidilerek, farklı karşılıklı bağımlılık ve güç dengesizliği seviyelerine göre sektörler arasında ne tür yönetim mekanizmalarının kullanıldığı, bir tipoloji geliştirilerek ortaya konmak istenmektedir. Bunun için, Türk yassı çelik sektöründe bir araştırma yapılmıştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında temelleri atılan çelik sektörünün gelişimine dikkatle bakıldığında, sektördeki özelleştirmelerin ve dış ticaret rejimindeki değişimlerin sektörün farklı yönere doğru verilmesinde etkili olduğu görülür. Öyle ki 1996’da imzalanan Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu Antlaşması (AKÇT) imzalanmış, 2006’da tek yassı çelik üreticisi kamu işletmesinin özelleştirilme kararı alınmıştır. Öte yandan, yine 2006 yılında, dâhilde işleme rejimi uygulanmaya konulurken, 2010 sonrasında yassı çelik üretim tarafında firma sayısında artış gözlenmiştir. Tüm bunlar yassı çelik sektöründeki rekabet seviyesini artırırken, yassı çelik sektörü ile yassı çeliği kullanan beyaz eşya ve çelik boru sektörleri arasındaki karşılıklı bağımlılık ve güç dengesizliği seviyelerinin bu değişimlerden etkilendiği düşünülebilir. Farklı güç dengesizliği seviyelerinin, karşılıklı bağımlılığın yönetimindeki etkisini ortaya koyabilmek için yapılan bu çalışma kuramsal çerçeve ile devam etmektedir. Bir sonraki bölümde Türk demir çelik sanayisinin gelişimine dair açıklayıcı bilgilere yer verilmektedir. Bunu, araştırma yöntemi takip ederken, çalışma araştırma bulgularının raporlanması ve sonuçların özetlenmesiyle sonlanmaktadır.

## **2. Kuramsal Çerçeve**

Örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilmesi için dış çevreden kaynak temin etme ve faaliyetler neticesinde üretilen çıktılarının yine dış çevreye aktarılması örgütleri bu kaynaklar üzerinden diğer örgütlere bağımlı hale getirir (Johnson, 1995; Pfeffer & Nowak, 1976). Bu

bağımlılık, örgütün ihtiyaç duyduğu kaynaklar üzerinde örgütsel seviyede ortaya çıkabileceği gibi, birbirlerinin kaynağına gereksinim sektörleri arasında da gelişebilir (Finkelstein, 1997:805). Kaynak bağımlılığı, aktörlerin birbirleriyle karşılıklı alışveriş içinde buldukları karşılıklı bağımlılık (mutual dependence) veya aynı müşteri kitlesine ürün sunan iki satıcı arasında gelişen rekabetçi bağımlılık (competitive dependence) olmak üzere iki farklı türde gelişebilir (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Pfeffer & Nowak, 1976:402). Örgütler arasındaki bu bağımlılık aşamasında gerçekleştirilen ortak girişim (joint action) bu bağımlılığın şekillenmesini sağlar (Gulati & Sytch, 2007:40). Gulati & Sytch (2007:40) ortak girişim olarak, tasarım, maliyet kontrolü ve kalite iyileştirilmesinin bağımlılığın yönetilmesinde önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Kaynak bağımlılığında bir diğer önemli değişken ise güç dengesizliğidir (power imbalance) (Casciaro & Piskorski, 2005; Xia, 2011). Güç dengesizliği karşılıklı bağımlılık halinde aktörler arasındaki bağımlılık seviyesinin belirgin bir şekilde farklılaşması durumunda ortaya çıkar (Casciaro & Piskorski, 2005; Xia, 2011:232). Bir tarafın diğer tarafın eylemlerini yönetebilme kabiliyeti olan güç (Emerson, 1962) kaynak bağımlılığı kuramında kendisini örgütlerin birbirlerine olan bağımlılık seviyesi şeklinde gösterir (Jacobs, 1974:47; Provan vd., 1980:200). Örneğin, A ile B arasında karşılıklı kaynak alışverişi var ve A'nın B'den aldığı kaynak miktarı, B'nin A'dan aldığından fazla ise, A'nın B'ye daha fazla bağımlı olmasından ötürü B'nin A karşısında daha güçlü olduğu söylenebilir (Jacobs, 1974:47, 51, 55). A ile B arasında kaynak alışverişinin toplamı karşılıklı bağımlılığın düzeyine, farkı da A ile B arasındaki güç dengesizliği düzeyine işaret eder (Casciaro & Piskorski, 2005: 184-185; Furnari, 2016: 558-559). Provan vd., de (1980:207-209) gücü sınıflandırarak güç dengesinin kaynak bağımlılığındaki etkisini araştırmışlardır. Provan vd., (1980:207-209) gücü kullanıma ihtimali olan potansiyel, kullanılan güç (enacted) ve karşı tarafın diğer tarafın gücü hakkında sahip olduğu bilgi (perceptual) olmak üzere üçe ayırmıştır. Özellikle bir tarafın diğer tarafa karşı güçlü olduğunu bilmesi onu diğer tarafın kendi isteği doğrultusunda eylemde bulunmaya zorlayabilir (Provan vd., 1980:207-209). Ne var ki güç dengesizliği ve bağımlılık düzeyleri yeni yasal düzenlemelerin uygulamaya konulmasıyla, yeni teknolojik gelişmelerle, politik ekonomik değişimlerle değişebilir (Casciaro & Piskorski, 2005; Furnari, 2016; Greenwood vd., 2002; Gulati & Sytch, 2007; Oliver, 1990:243; 1992). Bu değişimle gelecek güç farklılıklarına karşı örgütlerin belirli mekanizmalarla tepki vermesi beklenir (Alexy vd., 2013; Furnari, 2016; Johnson, 1995:10-15; Xia, 2011). Bu mekanizmalar arasında yatırım yapma, ortak girişim ve bilgi paylaşma mekanizmalarının öne çıktığı görülür (Alexy vd., 2013; Casciaro & Piskorski, 2005; Zaheer vd., 2010). Yatırım yapma mekanizmasında, bağımlı olunan firmanın gelecekteki istekleri doğrultusunda daha fazla kaynak harcanarak hareket edilir ve örgütler arasında nispeten daha yüksek seviyede bütünleşme gelişirken, bu mekanizmaya göre nispeten daha düşük kaynak harcama ve düşük bütünleşme sağlayan ortak girişim mekanizmasında bağımlı olunan firmayla birlikte ürün çeşitliliğini arttıracak şekilde ortak ürün geliştirilir ve araştırma yapılır (Alexy vd., 2013: 277-281, 283; Oliver, 1990:255). Bilgi paylaşma mekanizmasında da taraflar birbirleri arasında sık sık bilgi paylaşır ve birlikte toplantılar yaparlar (Casciaro & Piskorski, 2005; Uzzi & Lancaster, 2003; Zaheer vd., 2010). Bu mekanizmalardan nispeten farklılaşacak şekilde yazında melez stratejinin kullanıldığına işaret eden çalışma da mevcuttur (Murray, 2010). Murray (2010), bağımlılık yönetiminde melez stratejinin geliştirilebildiğini Dupont örneği üzerinden göstermiştir. Dupont'un akademik araştırmalarda önemli bir yer tutan farelerin patentini alması karşısında, akademinin 'Oncomouse' faresini geliştirerek bağımlılıklarını azaltabilmesini Murray (2010) melez strateji şeklinde tanımlamıştır. Xia ise

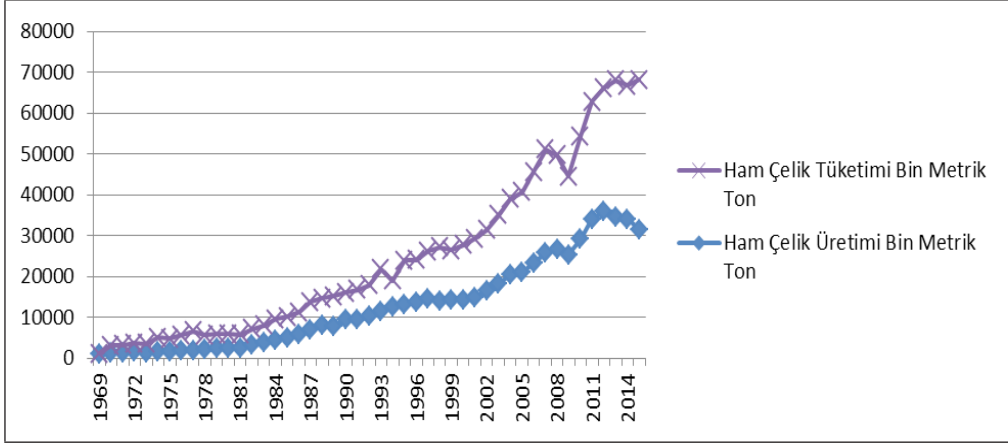
(2011) aktörlerin bağımlılığı yönetebilmede kullandıkları mekanizmaların çokuluslu ortamda nasıl değiştiğini araştırmıştır. Yazar özellikle iki ülke arasındaki ticaret bağımlılığının aktörlerin faaliyetlerine nasıl bir etkiye bulunduğuna odaklanmıştır. Xia (2011:243) ülkeler arasındaki ticaret bağımlılığının uzun vadede örgütün yerel bir işletme ile işbirliğine giderek işbirliğini azaltıcı etkiye bulunabileceğini göstermiştir.

Örgütsel alanda yaşanan değişim ve bu değişime karşın kullanılan bu mekanizmalar alıcı ile satıcı arasında var olan bağımlılıkta ve değişen güç dengeleriyle nasıl şekillenir? Jacobs'a göre (1974:51-55) alıcı açısından tek satıcı olduğunda bağımlılığın çetin, çok satıcı olduğunda ise daha kolay ve yönetilebilir; satıcı açısından ise, çok alıcının olduğu bir durumda daha kolay ve yönetilebilir, az alıcının olduğu bir koşulda ise problem boyutunun yüksek olacağını belirtmiştir. 2010 öncesine göre sonrasında yassı çelik sektöründe yaşanan değişimlerle Türk yassı çelik sektörü ile beyaz eşya ve çelik boru sektörleri arasındaki karşılıklı bağımlılık ve güç dengesizliği nasıl değişmiştir? Bu değişim karşılıklı bağımlılığın yönetiminde ne tür bir değişime yol açmıştır? Görünen o ki güç dengesizliği miktarı değiştikçe, sektörler farklı seviyede kaynak harcama ve bütünleşme getiren mekanizmalara başvuracaklardır (Alexy vd., 2013; Casciaro & Piskorski, 2005).

### **3. Türk Demir Çelik Sanayii**

Cumhuriyetin kurulmasını takip eden yıllarda devletin öncülüğünde tarıma dayalı ve ithal ikame edici sanayileşme politikasının izlendiği ifade edilmektedir (bkz. Tekeli & İlkin, 2009a). İktisadi anlamda bu kalkınma döneminde demir çelik ihtiyacının karşılanabilmesi için ulaşımda demiryollarının kurulması, askeri ihtiyaçlardan doğabilecek demir çelik talebine cevap verilebilmesi ve diğer küçük imalat sanayiinde kullanılacak demir çelik açığını kapatabilmek için yerli kaynakların işlenebilmesi amacıyla arayışlara gidildiği görülmektedir (Tekeli & İlkin, 2009a:Ek 1: 471; Tekeli & İlkin, 2009b:E277; Tekeli & İlkin, 2009c:123). Prof. N. Yuşkeviç'in hazırladığı raporda yerli kaynakların daha iyi kullanılabilmesi için enerji kaynaklarına ve madenlere yakınlığından ötürü Karabük civarlarında bir işletme kurulabileceği ifade edilmiş (Tekeli & İlkin, 2009b:E277) ve buna istinaden 1939'da Karabük'te bir demir çelik fabrikası kurulmuştur (Oral, 1970:75). Karabük demir çelik fabrikasınınca üretilen ürünlerin ray ve inşaat yapımında kullanılan uzun çelik olması, yerli imalat sanayiinin ihtiyaç duyduğu yassı çelik üretimi için aktörleri yeni arayışlara itmiştir (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1963; Tümertekin, 1958). Bu arayışlar neticesinde 28 Şubat 1960 kabul tarihli ve 7462 sayılı Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları Türk Anonim Şirketi Kanunuyla ülkede ilk yassı çelik üreticisi olacak olan Ereğli Demir Çelik Fabrikasının (Erdemir) kurulmasının önu açılmış ve fabrika 1965'te faaliyetine başlamıştır (Resmi Gazete, 1960; Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, 2017: 3). 1970'li yıllara gelindiğinde inşaat, demiryolu ve imalat sanayiinden ayrı şekilde otomotiv sektörünün ihtiyaç duyduğu vasıflı alaşımlı çelik üretimi yapan İçdaş, Çemtaş ve Asil Çelik ile birlikte uzun çelik üretimi yapan İsdemir bu dönemde faaliyete geçmiştir (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, 2017:3; Yaşar, 2009:48). Asil Çelik ve Çemtaş çoğunlukla otomotiv sektörünün ihtiyaç duyduğu vasıflı çelik üreten firmalar olarak göze çarpmaktadır (Birleşik Metal İşçileri Sendikası, 2003:41). Bu yıllarda kamunun öncülüğünde üretim yapıldığı görülürken üretim yapısında inşaat ve ray yapımında kullanılan uzun çelik üretiminin daha ağırlıklı olduğu, imalat sanayiinde kullanılan yassı çelik üretiminin ise geride olduğu dikkat çekmektedir (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 1973; T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1989).

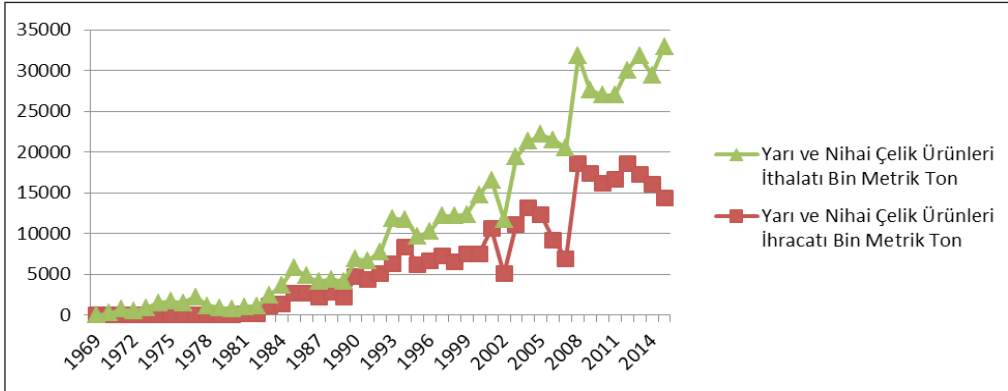
**Şekil 1: Türk Demir Çelik Sektöründe Ham Çelik Üretim ve Tüketiminde Değişim (1969-2015)**



*Kaynak: International Iron and Steel Institute, 1980, 1990, 2000; World Steel Association, 2010, 2016*

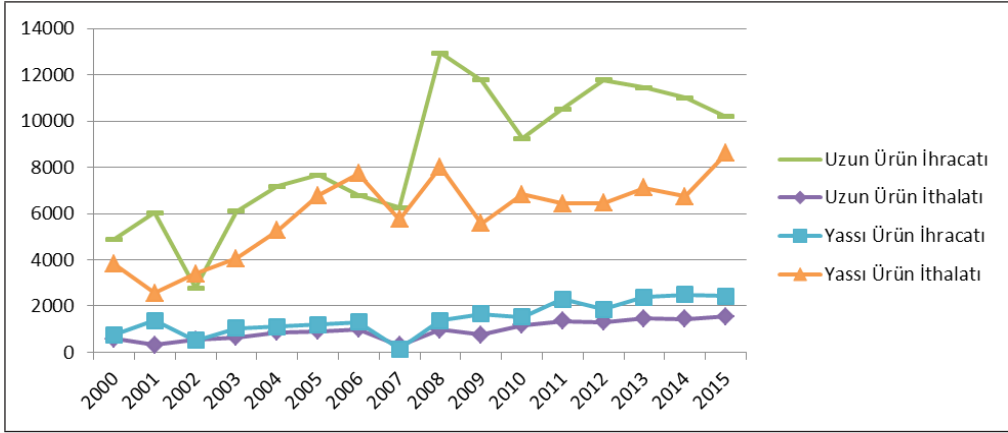
Sahiplik yapısında kamunun önde olduğu, üretilen ürün bakımından da uzun çeliğin bir hayli ağır olduğu demir çelik üretim ve tüketim miktarlarının 1969-2015 yılları arasında nasıl bir değişim gösterdiği Şekil 1’de görülebilir. Şekil 1’de de görüldüğü gibi ham çelik üretiminin 1990’lı yıllardan itibaren büyüdüğü bununla birlikte tüketimin de arttığı görülmüştür. Artan bu tüketim miktarı kendisini ithal ve ihraç edilen çelik türünde de göstermiştir (Yaşar, 2009; Şekil 2 ve 3). Şekil 2’de de görüldüğü gibi miktar bazında çelik ithalatın ihracattan fazla olmasına rağmen çelik türlerinde farklı bir durumun geliştiği görülmüştür. Şekil 3’te de görüldüğü gibi Türkiye ray ve inşaat yapımında kullanılan uzun çelikte net ihracatçı, beyaz eşya, çelik boru imalatı ve otomotiv sektörünün ihtiyaç duyduğu yassı çelik türünde ise net ithalatçı konumundadır.

**Şekil 2: Türk Demir Çelik Sektöründe Yarı ve Nihai Çelik Ürünleri İthalat ve İhracatında Değişim (1970-2015)**



*Kaynak: International Iron and Steel Institute, 1980, 1990, 2000; World Steel Association, 2010, 2016*

**Şekil 3: Türkiye Özelinde Yassı ve Uzun Ürünlerin İthalat ve İhracatında Değişim (2000-2015)**



**Kaynak:** World Steel Association, 2010, 2016

1990'lı yıllara gelindiğinde sektörde sahiplik yapısı bakımından yapısal değişimler yaşanmıştır (Görüşmeci notları). Bunu destekleyen ilk gelişme Kardemir'in özelleştirilmesidir. Ne var ki bu özelleştirmede sahiplik yapısı çalışanlara ve yöre halkına geçmiştir (Resmi Gazete, 1995). Öte yandan tek yassı çelik üreticisi Erdemir'in ve vasıflı çelik üreticisi Asil Çelik'in 2000'li yılların başında özelleştirilmesi de sektördeki bu yapısal dönüşümün bir diğer dinamiğidir (Birleşik Metal İşçileri Sendikası, 2003:45). 1990'lı yıllarda Türk demir çelik sanayiinde sadece sahiplik yapısı bakımından değişiklikler yaşanmamış, çelik ithalatı ve ihracatını etkileyecek şekilde AKÇT ile 1996 yılında bir Milletlerarası Antlaşma imzalanmıştır. Bu antlaşmadan hemen sonra, bu topluluğa üye ülkelerden yapılacak çelik ithalatına karşı gümrük vergisi 3 yıl içinde sıfırlanmış, çeliğe kamu yardımı yapılmasının ve çelik sektöründe rekabeti olumsuz yönde etkileyebilecek birleşmelerin önü kesilmiştir (Resmi Gazete, 1996).

2000'li yıllarda sahiplik yapısında kamucu anlayıştan piyasa mekanizmasına doğru bir geçişin yaşandığı çelik sektöründe 2010 sonrası üretilen yassı çelik miktarını etkileyecek şekilde dört adet büyük kapasiteli firmanın üretime geçtiği görülmektedir (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, 2017; Görüşmeci notları). Yassı çelik üreten firma sayısındaki bu artışa rağmen Şekil 3'te de görüldüğü üzere yurt içinde tüketilen yassı çelik ithalatının 2000'li yılların başından itibaren sürekli bir artış kaydettiği görülmektedir. Bu da yassı çelik kullanıcılarının yerli üreticilere karşı ithalat alternatifine sahip olduğuna işaret etmektedir. Özellikle dâhilde işleme rejimi tebliği kapsamında ihracata konu nihai ürünün üretilmesinde kullanılacak ürünlere getirilen vergisiz ithalat muafiyetinin yassı çelik kullanıcısı beyaz eşya üreticilerini güçlendirdiği ifade edilmektedir (bkz. Dâhilde İşleme Rejimi Tebliğinin 5. maddesi (Resmi Gazete, 2006)). Bu durumun, devlet teşvikinden yararlanan Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerinden ve Güney Kore'den yapılacak ithalatlarının önünü açtığı görülmektedir (Görüşmeci notları). Buna karşın yassı çelik üreticileri ürünlerini yurt dışına satabilme fırsatına da sahiptir. Öyle ki 2017 yılında 9 milyon ton yassı çelik ithalatına karşın 9 milyon ihracatın da yapıldığı görüşmeci ifadelerine yansımıştır.

Türkiye'nin yassı çelik talebinin yerli üreticilerden karşılanabilmesinin teşviki için bir dizi yasal düzenlemelerin de hayata geçirildiği görülmektedir. Bunlardan ilki yassı çelik ürünlerinin ithalatına 2012/4107 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla yüzde 10'luk vergi konulmasıdır (Resmi Gazete, 2012). Yassı çelik ithalatında yapılan bir diğer koruma düzenlemesi de ek geçici vergi konulmasıdır. 2 Ekim 2018 tarihinde 138 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile 200 gün süreyle CIF kıymeti üzerinden yassı çelik ithalatına %25 ek yükümlülük getirilmiştir (Resmi Gazete, 2018). Tüm bunlara karşın yassı çelik kullanıcılarının iç piyasada üretilmeyen ürünleri dış pazarlardan temin etme yoluna gittikleri görülmektedir (Görüşmeciler notları).

2004 sonrası yassı çelik üretimi tarafında kamu sahipliğinin sona ermesi, 2006 yılında dâhilde işleme tebliğinin uygulamaya konulması, 2010 sonrasında yassı çelik üretici sayısının artması ve yassı çelik ithalatına kısmen vergi konmasıyla yassı çelik sektörü ile beyaz eşya ve çelik boru sektörleri arasındaki güç dengelerinin ve bu sektörler arasındaki karşılıklı bağımlılık seviyelerinin değiştiği düşünülmektedir. Peki, bu değişimler karşılıklı bağımlılığı yönetilmeye başvurulmuş mekanizmaları nasıl etkilemiştir? Bunun anlaşılabilmesi için Türk yassı çelik sektöründe bir araştırma yapılmıştır.

#### 4. Araştırma Yöntemi

##### 4.1. Araştırma Dönemleri Özelinde Güç Dengesizliği ve Karşılıklı Bağımlılık Düzeylerinin Ölçülmesi

Güç dengesizliğinin karşılıklı bağımlılığın yönetimine etkisini araştıran bu çalışmada, 2010 sonrasında Türk yassı çelik sektörünün yapısal düzeyde belirgin bir değişim yaşadığına dair emarelerin olması, araştırma kapsamının 2010 öncesi ve sonrası şeklinde belirlenmesine yol açmıştır. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında 2003-2009 ve 2010-2017 olmak üzere iki farklı dönem özelinde bu hesaplamaların yapılması gerekmiştir. Yassı çelik sektörü ile beyaz eşya sektörü, yassı çelik sektörü ile çelik boru sektörü arasında karşılıklı bağımlılık ve güç dengesizliğinin nasıl değiştiği Casciaro & Piskorski'nin (2005:185) açıklamaları takip edilerek hesaplanmıştır. Burada, tedarikçi konumundaki yassı çelik sektörü ile onların alıcısı konumundaki beyaz eşya ve çelik boru sektörleri arasındaki güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılığın niye Casciaro ve Piskorski'nin geliştirdiği denklem üzerinden hesaplandığını izah etmek gerekir. Yazında taraflar arasında karşılıklı bağımlılık olabilmesi için her iki tarafın da çıkarının diğer tarafın çıkarıyla doğru orantılı olacak şekilde artması gerektiğine dair ifadeler göze çarpmaktadır (Johnsen & Ford, 2008:477). Bu, her iki tarafın da birbirine bağımlı olmasını gerektirir (Kim vd., 2010; Schiele vd., 2012). Tedarikçilerin, alıcılara yönelik uzun dönemli yatırımları ve o müşteri grubunu stratejik olarak nitelendirmesi (Lacoste & Johnsen, 2015) ve zaman içinde onlarla birlikte yapacağı eylemler (örn. bilgi transferi yapılması, ortak problem çözümleri ve yatırımlar, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, tedarikçilerin alıcıları için yaptığı yatırımlar) alıcı ve satıcı arasındaki karşılıklı bağımlılığı doğurabileceği gibi var olan bağımlılığı da güçlendirebilir (Gulati & Sytch, 2007; Makkonen vd., 2016:160-161; Petersen vd., 2008; Schiele vd., 2012:1181-1182). Yassı çelik sektörüyle beyaz eşya ve çelik boru sektörü arasında karşılıklı bağımlılığın olduğunu destekleyen bir diğer nokta da beyaz eşya ve çelik boru sektörlerinin yassı çelik üreticilerine alternatif olarak (Lacoste & Johnsen'e (2015), atıfla) ihracat yoluyla dış piyasalara başvurabilme imkânıdır. Bu ifadeler yassı çelik sektörünün beyaz eşya ve çelik boru sektörleriyle ilişkisinde karşılıklı bağımlılığın olabileceğine ve buradan

hareketle güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılığın Casciaro & Piskorski'nin (2005), formülü üzerinden hesaplanabileceğine işaret etmektedir.

Casciaro & Piskorski i sektörünün j sektörüne bağımlılığını şu şekilde formüle etmişlerdir (2005:184):

$$C_{j \rightarrow i} = (p_{ij} + s_{ij})Q_j \quad (1)$$

Burada belirli bir zaman dilimi özelinde  $p_{ij}$ , J sektöründen İ sektörüne yapılan toplam satış miktarını temsil ederken,  $s_{ij}$  ise bir zaman dilimi içinde İ sektöründen J sektörüne yapılan toplam satışları göstermektedir.  $Q_j$  değişkeni ise, J sektöründeki dört firmanın yoğunluğuna işaret etmektedir. Bu formülden yola çıkılarak J sektörünün İ sektörüne bağımlılığı da ölçülebilir (Casciaro & Piskorski, 2005:185):

$$C_{i \rightarrow j} = (p_{ji} + s_{ji})Q_i \quad (2)$$

2. formülde ise belirli bir zaman diliminde  $p_{ji}$ , İ sektöründen J sektörüne toplam satış miktarını,  $s_{ji}$  de belirli bir zaman dilimi içinde J sektöründen i sektörüne yapılan toplam satış miktarına işaret eder.  $Q_i$  de İ sektöründeki dört firmanın yoğunlaşma düzeyini gösterir.

Bu şekildeki hesaplamaların ardından Casciaro & Piskorski'ye göre İ ve J sektörleri arasındaki güç dengesizliği (GD) ve karşılıklı bağımlılık (KB) (3) ve (4) formüllerindeki gibi hesaplanabilir (2005:185):

$$GD_{i \leftrightarrow j} = |C_{j \rightarrow i} - C_{i \rightarrow j}| \quad (3)$$

$$KB_{i \leftrightarrow j} = C_{j \rightarrow i} + C_{i \rightarrow j} \quad (4)$$

Casciaro & Piskorski'nin (2005) geliştirdiği bu formüllerden yola çıkılarak 2003-2017 yılları arasında sektörler arasında karşılıklı bağımlılık ve güç dengesizliğinin nasıl değiştiği hesaplanabilir. Öncelikle ifade etmek gerekir ki yassı çelik üreticilerinin beyaz eşya ve çelik boru sektörlerinden herhangi bir satın alımı olmadığı için formüllerde çelik sektörüne yapılan satışları ifade eden değişkenler bu çalışmada olmayacaktır. Buna göre beyaz eşya sektörü ve çelik boru imalatı sektörü ile yassı çelik sektörü arasındaki güç dengesizlikleri ve karşılıklı bağımlılığı ölçülebilmek için kullanılacak formüller şu şekilde yazılabilir<sup>1</sup>:

$$C_{BE \rightarrow YÇ} = (S_{YÇ-BE})Q_{BE} \text{ (Yassı çelik sektörünün Beyaz eşya sektörüne olan bağımlılığı)} \quad (5)$$

$$C_{YÇ \rightarrow BE} = (P_{BE-YÇ})Q_{YÇ} \text{ (Beyaz eşya sektörünün Yassı çelik sektörüne olan bağımlılığı)} \quad (6)$$

$$C_{ÇB \rightarrow YÇ} = (S_{YÇ-ÇB})Q_{ÇB} \text{ (Yassı çelik sektörünün çelik boru sektörüne olan bağımlılığı)} \quad (7)$$

$$C_{YÇ \rightarrow ÇB} = (P_{ÇB-YÇ})Q_{YÇ} \text{ (Çelik boru sektörünün yassı çelik sektörüne olan bağımlılığı)} \quad (8)$$

1 YÇ: Yassı çelik sektörünü, ÇB: Çelik Boru sektörünü, BE: Beyaz Eşya sektörünü temsil etmektedir.



Burada ifade etmek gerekir ki, 5 denklemdeki ( $S_{YC-BE}$ ) değişkeni yassı çelik sektörden beyaz eşya sektörüne yapılan satış miktarını 6 denklemdeki ( $P_{BE-YC}$ ) ise beyaz eşya sektörünün yassı çelik sektöründen alımlarını temsil etmektedir. 7 denklemdeki ( $S_{YC-CB}$ ) değişkeni yassı çelik sektörden çelik boru sektörüne yapılan satış miktarını, 8 denklemdeki ( $P_{CB-YC}$ ) ise çelik boru sektörünün yassı çelik sektöründen alımlarına işaret eder. Bu iki değişkenin aynı olacağı gerçeği, (3) formülünde gösterilen güç dengesizliğinin hesaplanmasında etkisiz kalırken, karşılıklı bağımlılığın ölçüldüğü (4) formülünde etkili olacaktır. Buna göre güç dengesizliği ölçülürken o değişkenlere 1 yazılması sonucu değiştirmez. Bu formüllerden anlaşılan bir diğer durum da sektörler arasındaki güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılığın sektörlerdeki dört firma yoğunlaşmasından bir hayli etkileneceğidir. Yassı çelik ürünlerinin ithal ve ihraç edilebilmesi sektörler arasındaki güç dengesizliğini ve karşılıklı bağımlılığı etkiler. Kumar (1985:125), ithalat ve ihracat ortamında dört firma yoğunluğunun nasıl hesaplandığını göstermiştir. Burada not etmek gerekir ki, Kumar'ın (1985:125), ortaya koyduğu formül beş firma yoğunluğu içindir. Bu çalışmada hesaplama dört firma yoğunluğu üzerinden yapılmıştır (Sektör yoğunlaşmaları ve her değişkenin nasıl hesaplandığına ilişkin ayrıntılı bilgiler için bkz. Ekler kısmında verilen Açıklama 1)<sup>2</sup>. Bu şekilde yapılan hesaplamaların ardından yassı çelik sektörü ile beyaz eşya sektörü arasındaki güç dengesizliği (9) ve karşılıklı bağımlılık (10); yassı çelik sektörü ile çelik boru sektörü arasındaki güç dengesizliği (11) ve karşılıklı bağımlılık (12) şu şekilde yazılabilir<sup>3</sup>:

$$GD_{YC \leftrightarrow BE} = |(S_{YC-BE})Q_{BE} - (P_{BE-YC})Q_{YC}| = |Q_{BE} - Q_{YC}| \quad (9)$$

$$KB_{YC \leftrightarrow BE} = (S_{YC-BE})Q_{BE} + (P_{BE-YC})Q_{YC} \quad (10)$$

$$GD_{YC \leftrightarrow CB} = |(S_{YC-CB})Q_{CB} - (P_{CB-YC})Q_{YC}| = |Q_{CB} - Q_{YC}| \quad (11)$$

$$KB_{YC \leftrightarrow CB} = (S_{YC-CB})Q_{CB} + (P_{CB-YC})Q_{YC} \quad (12)$$

2003-2017 arasında her bir yıl için ayrı ayrı güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılık bu şekilde ölçülmüş ve sonrasında 2003-2009; 2010-2017 dönemleri özelinde bu değerlerin nasıl değiştiğini görebilmek için ortalamalar alınmıştır. Böylece bu dönemlerde yassı çelik sektörü ile çelik boru sektörü ve beyaz eşya sektörü arasındaki güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılık düzeyleri ölçülmüştür. Sektörler arasında ölçülen bu güç dengesizliği firmalar arasındaki güç dengesizliğini yansıtmamaktadır (Casciaro & Piskorski, 2005:184). Bu çalışmada sektörler arasındaki güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılık düzeyi değiştiğinde, karşılıklı bağımlılığı yönetim mekanizmalarının da nasıl değiştiği merak edilmektedir. Burada ölçülen bağımlılık düzeyi sektörler arasında bağımlılık düzeyidir. Araştırmada ilgili sektörde pazar lideri ve sektörün genelini yansıtabilecek düzeydeki firmalara daha fazla odaklanılırken, WEB taramalarında sektördeki diğer firmalar özelinde de veriler toplanmıştır. Bu şekilde araştırma verileri tüm sektörü kapsayacak şekilde toplanmıştır. Bu doğrultuda yassı çelik sektörden

2 Kumar'ın (1985:125) denkleminden yola çıkılarak dört firma yoğunluğunda dikkate alınan değişkenlerin nasıl hesaplandığına ilişkin açıklamalar ekler kısmında Açıklama 2, 3 ve 4'te verilmiştir.

3 Yassı çelik sektörden çelik boru sektörüne [ $(S_{YC-CB})$  veya  $(P_{CB-YC})$ ] ve beyaz eşya sektörüne [ $(S_{YC-BE})$  veya  $(P_{BE-YC})$ ] yapılan satışlar hesaplanırken yapılanlar ekler kısmında Açıklama 5'te görülebilir.

2, beyaz eşya ve çelik boru imalatı sektörlerinden 1'er firmaya daha fazla odaklanılmıştır. Beyaz eşya sektöründen seçilen firmanın beyaz eşya sektöründeki ilk dört firma içindeki payının ortalama yüzde 50 (2003-2017), çelik boru sektöründen seçilen firmanın sektördeki ilk dört firma içindeki payının ortalama yüzde 35 (2003-2017), yassı çelik sektöründen seçilen iki firmanın ilk dört firma içindeki paylarının ise ortalama yüzde 65 (2003-2017) seviyesinde olduğu görülmüştür. Bu firmaların deşifre olmaması için firmalara harf kodu verilmiştir. Daha sonra bu firmalar üzerinde verilerin toplanmasına geçilmiştir.

## **4.2. Veri Toplama**

Nitel araştırma yönteminin takip edildiği bu çalışmada veriler doküman incelemesi ve görüşmelerle toplanmıştır. Verilerin toplanmasına ilişkin detaylı bilgiler Tablo 1'de ayrıntılı bir şekilde görülebilir. Sektör dergileri ve yıllık faaliyet raporları doküman incelemesi yapılan veri kaynaklarından birisidir. Bir diğer doküman inceleme kaynağı da 01.01.2003-31.12.2007 tarihleri arasında Milliyet Gazetesi Elektronik Arşivinde yapılan taramalarıdır. Bu taramalarda sektörlerdeki firmaların unvanları ve sektör isimleri yazılarak sektörlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve firmaların eylemlerine yönelik haberlere ulaşılmıştır. Aynı yöntem genel bir çerçevede Web taramasında da kullanılmış ve bu şekilde diğer haber kaynaklarındaki verilere ulaşılabilmektedir. Bir diğer veri toplama yöntemi de görüşmeler olmuştur. Görüşmelerle veri toplanırken görüşmecilere elektronik ortamda görüşme formu gönderilmiş veya kendileriyle telefon görüşmesi yapılmıştır. Görüşmeciler belirlenirken sektörlerin dinamiklerine hâkim olabilmelerine özen gösterilmiştir. Telefon ile yapılan 3 görüşme toplamda 80 dakika sürmüştür. Bu görüşmelerden ilki Yassı Çelik İhracat ve Sanayicileri Derneğinden bir Yönetim Kurulu Üyesidir. Bu görüşmeyle yapılan telefon görüşmesi dışında görüşmeciye elektronik ortamda da araştırma sorularını anlayabilmeye yönelik e-postalar gönderilmiş ve yanıtlar alınmıştır. Yassı çelik sektörüne ilişkin yapılan bir diğer görüşme de Türk Yapısal Çelik Derneği Başkanıyla yapılan telefon görüşmesidir. Son olarak Çelik boru sektörü ile yassı çelik sektörü arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için Çelik boru imalatçıları Genel Sekreteri ile de telefon görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilerden, 2003-2009 ve 2010-2017 dönemlerinde yassı çelik sektörü ile çelik boru sektörleri arasındaki ilişkiyi yassı çelik sektörü ile beyaz eşya sektörü arasındaki ilişkiyle kıyaslayarak anlatmaları istenmiştir. Bu görüşmelerde, görüşmecilere Türk yassı çelik sektörünün 2010 öncesi ve sonrasında beyaz eşya ve çelik boru sektörlerine yönelik eylemlerinin nasıl değiştiğini anlayabilmeye yönelik sorular yönetilmiştir. Yassı çelik sektörüne ilişkin bir diğer veri toplama yöntemi de bu kategorideki B firmasının iki pazarlama müdürüne elektronik ortamda gönderilen soru formlarıdır. Bu görüşmecilerden hem yassı çelik sektörüyle hem de beyaz eşya ve çelik boru sektörüyle ilişkilerin nasıl geliştiğine dair bilgiler alınmıştır.<sup>4</sup> Araştırma kapsamında yapılan 5 görüşmede toplam 2706 kelime sayısına ulaşılmıştır.

4 B firmasındaki pazarlama müdürlerine gönderilen görüşmeci formunda yer alan sorular ekler kısmında Açıklama 6'da görülebilir.

**Tablo 1: Veri Toplama**

Sektör	Doküman İncelemesi	Görüşme
Yassı Çelik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 Türk Çelik Üreticileri Birliği Dergisi (117 sayfa) (2011-2018)</li> <li>• A ve B Firmalarının Ürün Katalogları</li> <li>• A ve B şirketlerinin 2010 –2017 arası 8 adet yıllık faaliyet raporları</li> <li>• A ve B şirketleri hakkında WEB’de bulunan 21 haber</li> <li>• Milliyet Gazetesi Elektronik arşivinde yassı çelik sektörüne ilişkin 2 haber (gazetearsivi.milliyet.com.tr, 2018)</li> <li>• Milliyet Gazetesi Elektronik arşivinde A ve B şirketleri hakkında 9 haber (gazetearsivi.milliyet.com.tr, 2018)</li> <li>• Diğer firmaların faaliyetlerini yansıtan kapsayıcı 5 WEB haberi</li> </ul>	<p>Pazarlama müdürlerinden (2) elektronik görüşme formu alma</p> <p>Yassı Çelik İhracat ve Sanayicileri Derneğinden bir Yönetim Kurulu Üyesi ve Türk Yapısal Çelik Derneği Başkanıyla telefonda görüşme (2)</p>
Beyaz Eşya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C şirketinin 2005-2017 yılları arasında 13 adet yıllık faaliyet raporu</li> <li>• Milliyet Gazetesi Elektronik arşivinde C şirketine ilişkin 13 haber (gazetearsivi.milliyet.com.tr, 2018)</li> <li>• C şirketi hakkında WEB’de bulunan 4 haber</li> <li>• Sektörün yassı çelik sektörüyle ilişkisini içeren 2 WEB haberi</li> </ul>	<p>Bu kategori özelinde görüşme yapılamamıştır.</p>
Çelik Boru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D şirketinin 2007-2017 yılları arasındaki 11 adet yıllık faaliyet raporu</li> <li>• D şirketi hakkında WEB’de bulunan 6 haber</li> <li>• Çelik boru imalatçıları hakkında WEB’de bulunan 4 haber</li> <li>• Sektörün yassı çelik sektörüyle ilişkisini içeren 2 WEB haberi</li> </ul>	<p>Çelik Boru İmalatçıları Genel Sekreteriyle telefonda görüşme (1)</p>

#### 4.3. Verilerin Analizi

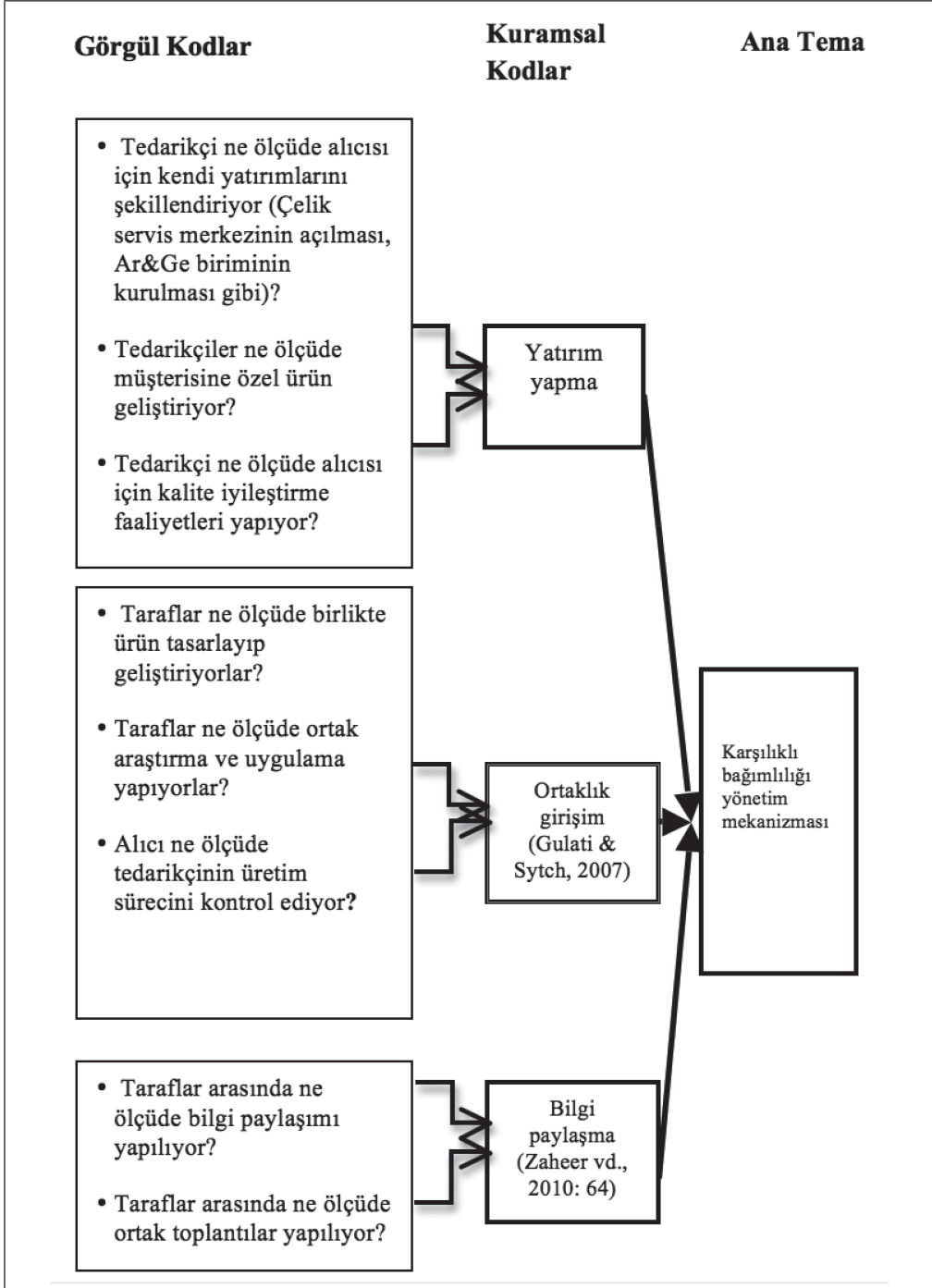
Değişen güç dengelerine göre karşılıklı bağımlılığın yönetiminde ne tür mekanizmaların kullanıldığının tespitine yönelik yapılan bu çalışmada, toplanan veriler eksensel kodlama (axial coding) yöntemiyle analiz edilmiştir (Charmaz, 2006:60-63). Elde edilen verilerin analizi esnasında karşılıklı bağımlılığın yönetimi için ne tür mekanizmaların kullanıldığı merak edildiğinden, bu mekanizma kategorilerine işaret eden alt kodların tespit edilmesi gerekmiştir. Gioia vd. (2013)’nin de işaret ettiği bu kodlama yöntemiyle mekanizmaların görgül kodlarından yola çıkılarak kuramsal kodların tespit edilmesine çalışılmıştır. Yassı çelik sektörü ile beyaz eşya sektörü ve çelik boru sektörlerinin karşılıklı bağımlılığı ne tür yönetim mekanizmalarıyla yönettiklerinin anlaşılabilmesi için yapılan kodlamalarda verilerin nasıl yapılandırıldığı Şekil 4’te görülebilir. Buna göre tedarikçilerin ne ölçüde alıcısı için kendi

yatırımlarını şekillendirdiği (örneğin, Çelik servis merkezinin açılması veya Ar&Ge biriminin kurulması gibi), tedarikçilerin ne ölçüde müşterilerine özel ürün geliştirdiği (Alexy vd., 2013; Gulati & Sytch, 2007; Schiele & Vos, 2015) ve tedarikçinin ne ölçüde alıcısı için kalite iyileştirme faaliyetleri yaptığına (Gulati & Sytch, 2007; Zaheer vd., 2010) bakılmıştır. Eğer bu faktörlerde yüksek seviyede bir girişimde bulunulduğu görülürse yassı çelik üreticilerinin müşterisi için yüksek seviyede yatırım yaptığı, düşük seviyede bir faaliyette bulunursa düşük seviyede yatırım yaptığı kanaatine varılmıştır. Devamında tarafların ne ölçüde birlikte ürün tasarlayıp geliştirdiklerine (Alexy vd., 2013; Gulati & Sytch, 2007:48-50; Makkonen vd., 2016), tarafların ne ölçüde ortak araştırma ve uygulama yaptıklarına (Alexy vd., 2013; Gulati & Sytch, 2007) ve alıcı ne ölçüde tedarikçinin üretim sürecini kontrol ettiğine (Gulati & Sytch, 2007:50; Zaheer vd., 2010) bakılmıştır. Eğer bu faktörler özelinde yüksek seviyede eylemlere rastlanırsa taraflar arasında ortak girişimin (Gulati & Sytch, 2007) yüksek olduğuna, düşük seviyede eylemlere rastlanırsa düşük seviyede ortak girişim olduğuna kanaat getirilmiştir. Son olarak taraflar arasında ne ölçüde bilgi paylaşımı yapıldığına (Casciaro & Piskorski, 2005; Uzzi & Lancaster, 2003; Schiele & Vos, 2015; Zaheer vd., 2010) ve taraflar arasında ne ölçüde ortak toplantılar yapıldığı incelenmiştir. Eğer bu boyutlar özelinde yüksek seviyede bir girişim olduğu görülürse tarafların yüksek seviyede bilgi paylaştıklarına (Zaheer vd., 2010:64), düşük seviyede bir girişim olduğu görülürse düşük seviyede bilgi paylaştıklarına kanaat getirilmiştir. Veri yapısına paralel biçimde mekanizmaların tespitine yönelik yapılan örnek kodlamalar Tablo 2’de görülebilir. Özetle, kodlama sürecinde farklı güç seviyelerinin olduğu 2003-2009 ve 2010-2017 dönemlerinde ne tür mekanizmaların kullanıldığı daha net görülebilmektedir.

**Tablo 2: Karşılıklı Bağımlılığı Yönetim Mekanizmalarına İlişkin Yapılan Örnek Kodlamalar**

Mekanizma Türü	Örnek İfade	Örnek Kodlama
Yatırım Yapma	<i>“Alıcıların talepleri çok etkili oluyor. .... sektöründe özel sacların yapılması istendi. Bu spesifikasyonlara yatırımlar yapıldı.”</i>	Yüksek
	<i>“2012 yılında beyaz eşya sanayine ... yönelik 8 adet galvanizli ürün kalitesi .... Geliştirilmesi...”</i>	Yüksek
	<i>“2010 öncesi ..... gibi kalitenin yeterli olmadığı uygun olmadığı gibi şikayetler geliyordu. Sonra kaliteyi daha iyi yapmak zorunda kaldılar. Özellikle de ihracat sonrası kalitelerini arttırdılar.”</i>	Yüksek
Ortak Girişim	<i>“Birlikte ürün tasarlama, ortak araştırma yapma hemen hemen hiç yok.”</i>	Düşük
	<i>“Tedarikçi kapasite analizlerinin yapılması ve üretimin en başından tedarikçilerle işbirliği yapma”</i>	Yüksek
Bilgi Paylaşma	<i>“2010 sonrası yassı çelik üreticileriyle çelik boru imalatçıları arasında pek fazla diyalog kurulmadı.”</i>	Düşük
	<i>“Tedarikçilerle ‘sanayi günleri’ toplantıları yapılması”</i>	Yüksek

Şekil 4: Veri Yapısı



## 5. Bulgular

2003-2009 ve 2010-2017 dönemlerinde yassı çelik sektörü ile beyaz eşya sektörü ve çelik boru imalatı sektörü arasındaki güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılık seviyesinin nasıl değiştiği Tablo 3 ve 4'te gösterilmiştir. Tablolarda da görüldüğü üzere 2010-2017 döneminde yassı çelik sektörü ile çelik boru sektörü arasında gelişen karşılıklı bağımlılık seviyesi, 2003-2009 dönemine göre 2 kat artarken, bu ilişki türü beyaz eşya sektörüyle yaklaşık 2,6 kat artış göstermiştir. Ne var ki aynı değişim güç dengesizliğinde görülmemiştir. Öyle ki, yassı çelik sektörü ile beyaz eşya sektörü arasındaki güç dengesizliği 2003-2009 döneminde beyaz eşya sektörü lehine 0,55 iken, 2010-2017 döneminde pek de değişim göstermeyerek 0,53 olmuştur. Yassı çelik sektörü ile çelik boru sektörü arasındaki güç dengesizliği ise 2003-2009 döneminde nispeten çelik boru sektörü lehine olacak şekilde 0,18 iken, bu dengesizlik 2010-2017 döneminde 0,07'ye düşmüştür.

Tablo 3 ve 4'te de görülen bu değerler özelinde yassı çelik üreticilerinin 2010-2017 döneminde, 2003-2009 dönemine göre hem beyaz eşya hem de çelik boru imalatı sektörüyle karşılıklı bağımlılık seviyelerini arttığı söylenebilir. 2010-2017 döneminde, 2003-2009 dönemine göre yassı çelik sektörü, çelik boru sektörüyle güç dengesini yakalamışken, beyaz eşya sektörüyle güç dengesizliği, beyaz eşya sektörü lehine kalacak şekilde değişmemiştir. Yassı çelik sektörünün hem beyaz eşya sektöründen hem de çelik boru sektöründen ürün alıyor olmaması hesaplamalarda da sektör yoğunlaşma değerlerinin güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılık seviyelerinin hesaplanmasında öne çıkmasına yol açmıştır. Bu sebepten güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılık seviyelerinin değişiminde sektörlerdeki yoğunlaşma oranlarındaki değişim etkili olmuştur. Görünen o ki 2003-2009 döneminde yurt içi piyasada neredeyse tekeli bir durum söz konusu olmasına rağmen ithalat seviyesinin yüksek olması yassı çelik sektöründeki dört firma yoğunluğunun düşük kalmasına yol açmıştır. 2010-2017 döneminde ise, yurt içi piyasada yassı çelik üreten firma sayısında artış olmasına rağmen ithalata yönelik getirilen kısıtlamalarla dört firma yoğunluğu artış göstermiştir. Üretimlerinde soğuk haddelenmiş yassı çelik ile galvanizli çelik kullanan beyaz eşya sektöründe ise dört firma yoğunluğu 2010 sonrasında nispeten daha yüksek olmasına rağmen her iki dönemde de yüksek seyretmiştir (Tablo 3). Üretimlerinde sıcak haddelenmiş yassı çelik kullanan çelik boru sektöründe de 2003-2009 dönemine göre 2010-2017 döneminde dört firma yoğunluğu azalmıştır (Tablo 4).

Yassı çelik sektöründeki yoğunlaşmanın artmasının beyaz eşya sektörüyle çelik boru sektörü üzerinde aynı etki yapmadığını da burada ifade etmek gerekir. Beyaz eşya sektörünün dâhilde işleme rejimi kapsamında yurt dışından yassı çelik ithalatı yapabiliyor olması bu sektörü yassı çelik sektörüne karşı daha güçlü hale getiren bir faktör olarak göze çarparken, çelik boru sektörünün ise ithalatta bu vergi dezavantajına sahip olmasından ötürü bu sektörü iç piyasadaki yassı çelik üreticilerine karşı daha bağımlı bir hale getirmiştir. Çelik boru sektöründen bir görüşmecinin şu sözleri bu durumu özetler niteliktedir:

“5 milyon tonun üzerinde üretim var. Ağırlık olarak sıcak haddelenmiş yassı ürün kullanıyoruz. 2010'dan sonra yassı çelik üretimi artıyor ama istenen seviyede değil. Yassı çelik tüketimi de artıyor. Kullanılan yassı çeliğin yüzde 65'i yerli, %35'i ithalatta karşılanıyor. 2017 yılında sıcak 12,6 milyon ton üretilmiş, 2,6 milyon tonunu ihraç etmişler, piyasaya sunabildikleri 10 milyon ton olmuş. Tüketim 15,9 milyon ton olmuş. 5,9 milyon ton dışarıdan

alınmış. Şu an yüzde 9 gümrük vergisi var yassı çelikte. Bu nedenden dolayı yurt içinden yassı çelik üreticileri yurt içinde alıcılara bunu satabiliyorlar...”<sup>5</sup>

Şu görüşmeci notu da bu durumu destekler niteliktedir:

“...Denge oluşuyor piyasada. Yurt dışından da yurt içinden de fiyatlar alınıyor. Beyaz eşya üreticisi istediği sacı bulabiliyor. İstenen sac... hem beyaz eşya hem otomotivciler bulabiliyorlar. Çelik boru imalatçıları pahalı alıyor. Ucuz almak istiyor. Yassı üreticileri de ben de buna yatırım yaptım diyor. Kamunun gözetmesi gerekiyor.”

Özetle, 2010 sonrasında yassı çelik sektörü beyaz eşya sektörüne karşı daha zayıf bir duruma düşerken aralarındaki bağımlılık seviyesi artmıştır. Yassı çelik sektörüyle çelik boru sektöründe 2010 sonrası güç dengesi oluşurken, bu sektörler arasındaki bağımlılık da yükselmiştir.

**Tablo 3: Yassı Çelik Sektörü İle Beyaz Eşya Sektörü Arasındaki Güç Dengesizliği ve Karşılıklı Bağımlılık\***

Yıl	Yassı Çelik Sektörü Yoğunlaşma ( $O_{YÇ}$ )	Beyaz Eşya Sektörü Yoğunlaşma ( $O_{BE}$ )	Beyaz Eşya Sektörüne Yapılan Satışlar [ $(S_{YÇ-BE})$ veya $(P_{BE-YÇ})$ ]	Güç Dengesizliği ( $GD_{YÇ-BE}$ )	Karşılıklı Bağımlılık ( $KB_{YÇ-BE}$ )	Güç Dengesizliği Ortalama	Karşılıklı Bağımlılık Ortalama
2003	0,31	0,69	1018241248	0,38	1018241248		
2004	0,2	0,7289	1018241248	0,5289	945844295,3		
2005	0,2	0,7722	1018241248	0,5722	989934141,3		
2006	0,2	0,8293	1045434060	0,6293	1076065278	2003-2009 0,5522	2003-2009 1076006587
2007	0,3	0,9177	948686087	0,6177	1155215048		
2008	0,3	0,8418	996090011	0,5418	1137335575		
2009	0,3	0,8956	1011551122	0,5956	1209410521		
2010	0,28	0,8716	983060474	0,5916	1132092442		
2011	0,36	0,8955	1255238762	0,5355	1575952266		
2012	0,33	0,9415	1433477524	0,6115	1822666672		
2013	0,35	0,9337	1611650108	0,5837	2068875244	2010-2017 0,5300	2010-2017 2634718277
2014	0,35	0,9402	2154547029	0,5902	2779796577		
2015	0,41	0,8894	2770237229	0,4794	3599646255		
2016	0,43	0,8885	3128850548	0,4585	4125389448		
2017	0,44	0,8299	3128850548	0,3899	3973327311		

\*: Ekler kısmında nasıl hesaplandığı açıklanan değişkenlerden yola çıkılarak yazarca hesaplanan bu değerler, bu araştırma kapsamında olup, bire bir gerçeği yansıtmayabilir. Ancak bu değerler görüşmeciler tarafından desteklenmiştir.

5 Burada not düşmek gerekir ki, görüşmecilerin bu ifadeleri 2010-2017 dönemini kapsadığından 2017 sonrası sektörlerin yassı çelik ithalatına yönelik yapılan vergi düzenlemeleri bu çalışmanın içerdiği zamansal boyutun dışında kalmaktadır.

**Tablo 4: Yassı Çelik Sektörü İle Çelik Boru Sektörleri Arasındaki Güç Dengesizliği ve Karşılıklı Bağımlılık\***

Yıl	Yassı Çelik Sektörü Yoğunlaşma ( $O_{YÇ}$ )	Çelik Boru Sektörü Yoğunlaşma ( $O_{ÇB}$ )	Çelik Boru Sektörüne Yapılan Satışlar [ $(S_{YÇ-ÇB})$ veya $(P_{ÇB-YÇ})$ ]	Güç Dengesizliği ( $GD_{YÇ-ÇB}$ )	Karşılıklı Bağımlılık ( $KB_{YÇ-ÇB}$ )	Güç Dengesizliği Ortalama	Karşılıklı Bağımlılık Ortalama		
2003	0,31	0,6477	3160164050	0,3377	3026489111	2003-2009 0,1875	2003-2009 2624766435		
2004	0,2	0,4124	3160164050	0,2124	1935284464				
2005	0,2	0,295	3160164050	0,095	1564281205				
2006	0,2	0,4271	3722608920	0,2271	2334448054				
2007	0,3	0,4461	4010983898	0,1461	2992595086				
2008	0,3	0,4713	4477402699	0,1713	3453420702				
2009	0,3	0,4234	4239489110	0,1234	3066846422				
2010	0,28	0,4415	4474675602	0,1615	3228478447			2010-2017 0,072	2010-2017 5450458425
2011	0,36	0,4561	5003858989	0,0961	4083649321				
2012	0,33	0,4238	5730496922	0,0938	4319648580				
2013	0,35	0,3882	6007901342	0,0382	4435032771				
2014	0,35	0,4248	6614187590	0,0748	5124672545				
2015	0,41	0,4241	7858834535	0,0141	6555053886				
2016	0,43	0,4486	8593254131	0,0186	7550033079				
2017	0,44	0,5267	8593254131	0,0867	8307098768				

\*: Ekler kısmında nasıl hesaplandığı açıklanan değişkenlerden yola çıkılarak yazarca hesaplanan bu değerler, bu araştırma kapsamında olup, bire bir gerçeği yansıtmayabilir. Ancak bu değerler görüşmeciler tarafından desteklenmiştir.

Yassı çelik sektörünün beyaz eşya ve çelik boru sektörüyle aralarındaki güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılığın 2003-2009 ve 2010-2017 dönemlerinde bu şekilde değiştiği görülürken, sektörler arasındaki karşılıklı bağımlılığın yönetilmesinde başvurulan mekanizmaların da değişen güç dengelerine farklılaştığı görülmüştür.

Yassı çelik sektörünün diğer sektörlerle karşılıklı bağımlılığı yönetebilmek için başvurduğu mekanizmalardan birisi yatırım yapma mekanizmasıdır. Ne var ki bu mekanizmanın kullanılma seviyesinin her iki sektör özelinde farklılaştığı görülmüştür. Buna göre yassı çelik sektöründe alıcılar için daha fazla ürünü daha düşük maliyetle üretebilmek ve kullanıcıların ihtiyaç duyduğu ürünlerin yurt içinde üretilmesini sağlayabilmek için araştırma ve geliştirme merkezi kurulduğu görülmektedir (Görüşmeci notları). Bunun dışında özellikle beyaz eşya üreticilerine yakın bir bölgede 2010 sonrasında Çelik Servis Merkezinin (ÇSM) kurulduğu ve onlara yönelik ürün geliştirilmesi için yatırım yapıldığı görülmektedir. Yassı çelik sektöründeki



girişimcilerin beyaz eşya sektörü için çelik servis merkezlerini kurmasındaki temel nedeni yassı çelik sektöründeki bir üreticinin şu sözlerinden anlayabilmek mümkündür:

*“Bizim gibi üretici firmaların uzantısı olan ‘Üretici ÇSM’ler’ sadece kendi mallarını satıyor ve öncelikli hedefleri bulunduğu sektörlerde derinlemesine yayılmak. Yani bir yandan alıcısına bütüncül hizmet verirken diğer yandan pazarlarını daha iyi anlamak, böylece sorunlara daha kısa zamanda çözümler bulabilmek, alternatifler yaratabilmek... (MMK Türkiye’de “dört koldan” Hizmet, 2013)”*

Yassı çelik sektörünün beyaz eşya sektörüne yönelik çelik servis merkezleri kurmasının ötesinde beyaz eşya sektörünün ihtiyaç duyduğu ürünlere yönelik yatırım yaptıkları da görülmektedir (Türkiye Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği, 2019). Yassı çelik sektöründe önceden kurulmuş firmaların ürün hatlarında bu ihtiyaca yönelik yeni yatırımlar yaptıkları veya yeni kurulan firmaların da kuruluş aşamasında üretim süreçlerini bu ihtiyaca yönelik tasarladıkları görülmüştür. Bir yassı çelik üreticisinin beyaz eşya sektörüne yönelik yatırım düşüncelerini içeren ve aşağıda da bir kısmı verilen haberdeki şu ifadeler bunu destekler niteliktedir (Yıldız Demir Çelik Cari Açığı 1 Milyar Dolar Azaltacak, 2018):

*“Fabrikada üretilecek ürünlerin, özellikle beyaz eşya ve otomotiv gibi sektörlerin ihtiyacını karşılayacağını belirten .... her iki sektörün de kalite ‘hassasiyeti nedeniyle’ bu ihtiyacı büyük oranda ithalat yoluyla karşıladığı bilgisini paylaştı .... ‘Biz daha en başından üretim dizaynını, bu hassas ürünleri de üretebilecek bir şekilde seçtik’...(Yıldız Demir Çelik Cari Açığı 1 Milyar Dolar Azaltacak, 2018)”*

Ayrıca yassı çelik sektöründeki firmaların beyaz eşya sektörüne yönelik kalite sertifikasyonları almalarının yanında bu sektöre hitaben geliştirilen ürünlerin kalitelerinin iyileştirilmesine de çalıştıkları göze çarpmıştır. Yassı çelik sektörü beyaz eşya sektörü için 2010 sonrasında daha fazla yatırım yaptığı görülürken, aynı dönem içinde güç dengesizliğinin olmadığı çelik boru sektörü için çelik servis veya araştırma ve geliştirme merkezleri kurmadıkları görülürken, o sektöre özel ürün geliştirme faaliyetinde bulunmadıkları ve kalite iyileştirme faaliyetlerine düşük seviyede başvurdukları görülmüştür. Bu farklılığı beyaz eşya sektöründen bir temsilcinin şu ifadelerinden anlayabilmek mümkündür (Çelik Sektörü ve Tedarikçi Sektörler İskenderun’da Bir Araya Geldi, 2014:12):

*“ İnovasyon ve işbirliği, bizim için çok kritik konular. Üreticilerimizden bu anlamda da işbirliği, firmalarımızdaki Ar-Ge merkezlerimizle birlikte ortak projelere imza atma konusunda ortak çalışmalar bekliyoruz... Örneğin (firmanın) en güçlü yönlerinden bir tanesi, müşterilerine çok hızlı geri dönüş sağlayabilmesi. Bunu da büyük oranda tedarikçilerimize borçluyuz aslında. Dolayısıyla tedarikçilerimizin olası değişiklik taleplerine hızlı reaksiyon göstermesi, bizim için çok önemli. Konsinye gibi uygulamalar ve etkin stok yönetimi de beklentimiz olan konular arasında yer alıyor. Tedarikçilerimizle yapacağımız işbirliği kapsamında kazan-kazan felsefesi ile ortak hareket etmek istiyoruz. Bizim açımızdan fonksiyon ve maliyet açısından değer katacak konular olacaksa, bunu tedarikçilerimizle paylaşma yoluna gidiyoruz. (Çelik Sektörü ve Tedarikçi Sektörler İskenderun’da Bir Araya Geldi, 2014:12)”*

Yassı çelik sektörünün 2010 sonrası, öncesine göre beyaz eşya sektörüne bağımlılığı yönetebilmek için başvurduğu bir diğer mekanizma da bu sektördeki üreticilerle birlikte ürün

tasarlama ve ortak araştırma ve uygulamaların yapıldığı ortak girişim mekanizmasıdır. Ne var ki bu tür uygulamaların güç dengesizliğinin olmadığı çelik boru sektörüyle yapılmadığı görüşmeci ifadelerine yansımıştır. Çelik boru sektöründen görüşmeci bu durumu şu sözlerle anlatmıştır:

“...Birlikte ürün tasarlama, ortak araştırma yapma hemen hemen hiç yok. Daha öncesinde de yoktu. Kolay satabildiklerinden dolayı kendisini geliştirme yönünde bir şey yapmıyorlar. 2010 sonrası yassı çelik üreticileri ile çelik boru imalatçıları bilgi alışverişinde çok fazla bulunmuyorlar. 2010 öncesi pek bir şey yoktu. Yassı çelik üreticileri çelik boru imalatçıları için özel ürün geliştirmiyor ve stok yönetimi de fazla yapmıyor. Bu iki sektörün birlikte hareket etmesi lazım. Bir menfaat çatışması var. Biz gümrük vergisi kaldırılсын diyoruz onlar arttırılсын diyor. İçeriden alacağımız zaman termin süreleri yaşayabiliyoruz. 2 deniliyor 4 ay da teslim ediliyor. Yurt dışında lojistik süresi var, yol zaman problem var ama yurt dışındakiler termine daha bağlı...”

Beyaz eşya sektörünün güç dengesizliğinden olumlu yönde ayrıştığını tedarikçilerinin üretim süreçlerini kontrol etmesinden de anlayabilmek mümkündür. Öyle ki beyaz eşya sektöründeki bazı firmaların 2010 sonrasındaki yıllık faaliyet raporlarında ‘tedarikçileri bağımsız denetim kuruluşlarıyla denetleme’ benzeri ibarelerine rastlanmıştır. Aynı durumun çelik boru sektöründe geçerli olmadığı görülmüştür.

Son olarak 2010 sonrası yassı çelik sektörü ile beyaz eşya sektörü arasında bilgi paylaşma mekanizmalarına yüksek seviyede başvurulurken, bunun çelik boru sektörüyle düşük seviyede kaldığı görülmüştür. Öyle ki yıllık faaliyet raporlarında 2010 öncesi rastlanmayan ama 2010 sonrası göze çarpan nokta, beyaz eşya üreticisinin tasarımı ilk nokta kabul edip tüm üretim süreçlerinde tedarikçilerle bilgi alışverişi ve işbirliğine gittiklerini belirtmeleridir.

Görünen o ki yassı çelik üreticilerinin 2010 sonrası beyaz eşya sektörüyle daha yüksek seviyede bütünleşme sağlayan mekanizmaları kullandıkları, çelik boru sektörüyle de düşük seviyede bütünleşme getiren mekanizmalara başvurdukları görülmüştür. Ne var ki 2010 sonrası her iki sektörle de iletişimin arttığını bir görüşmecinin şu sözlerinden anlayabilmek mümkündür:

“2010 sonrası bir durgunluk yaşandı. Özel sektörün gelişmesinden sonra büyük firmaların .... gibi ciddi yatırımlar yapması bu yatırımlar sonucunda çelik sektörü kendi başının çaresine bakıyor. Stratejik bir sektör. 2010 yılından sonra bu diyalogun kurulma ihtiyacı arttı. Kalite kontrolü de zorlanmaya başladı. 2010 öncesi .... ve ..... gibi kalitenin yeterli olmadığı uygun olmadığı gibi şikayetler geliyordu. Sonra kaliteyi daha iyi yapmak zorunda kaldılar. Özellikle de ihracat sonrası kalitelerini arttırdılar. Irak savaşıyla inşaat çeliğinde ihracatın başlangıç noktasıdır. O dönemde öyle ülkelere satıyorduk ama kalite kontrolü yoktu. Ama daha sonra yeni pazarlarda kalite aranmaya başlandı. Kalitenin artmasına yardımcı oldu. Tabi iç piyasada kullanıcılar da otomotiv ve beyaz eşya üreticileri de gemi sektörü mesela kalite konusunda talepler koymaya başladı. Beyaz eşya sektörü Sac için çelik boru üreticileri profil için söz konusu.”

Her ne kadar beyaz eşya sektörü ve çelik boru sektörüyle 2010 sonrası diyalog kurulduğu bu cümlelerden çıkarılsa da, bu diyalogun beyaz eşya sektörüyle daha yüksek seviyede kurulduğunu Çelik boru sektöründen bir temsilcinin şu sözlerinden anlayabilmek mümkündür:

“...2010 sonrası yassı çelik üreticileriyle çelik boru imalatçıları arasında pek fazla diyalog kurulmadı. Beyaz eşyada... bizde yapılmayanlar yapılıyor. Bizim kullandığımız ürünler çok da kalite gerektiren ürünler değil. Öyle ürünler çok nadir çıkıyor. TANAP için ürün gerekti biri yapamam dedi diğeri yaparım dedi ama dışarıdan almak zorunda kaldık. Burada beraber hareket etme konusunda ürün geliştiriliyor. İç piyasada onların ürettiklerini alıyoruz. İhracat ile alamadıklarımızı alıyoruz...”

Sektörler arasındaki karşılıklı bağımlılığın yönetilmesinde başvuru mekanizmalarının kullanılma seviyeleri Tablo 5’te gösterilmektedir. Tablo 5’te de görüldüğü gibi beyaz eşya sektörü lehine güç dengesinin arttığı 2010-2017 döneminde, 2003-2010 dönemine göre tüm mekanizmaların kullanılma seviyesinde bir artış yaşandığı görülmektedir. Öte yandan 2010 sonrasında 2003 öncesine göre yassı çelik ve çelik boru sektörleri arasında güç dengesinin olduğu durumda yatırım yapma ve ortak girişim mekanizmalarının hala düşük kaldığı ancak bilgi paylaşma mekanizmasının arttığı görülebilir.

**Tablo 5: Sektörler Arası Karşılıklı Bağımlılığı Yönetmede Başvurulan Mekanizmaların Kullanılma Seviyeleri (2003-2009, 2010-2017)**

Mekanizmalar	2003-2009 Dönemi		2010-2017 Dönemi	
	Beyaz Eşya Sektörü	Çelik Boru İmalatı	Beyaz Eşya Sektörü	Çelik Boru İmalatı
<b>Yatırım Yapma*</b>	<i>Düşük</i>	<i>Düşük</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>
Yatırımlarını şekillendirme	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük
Sektör için özel ürün geliştirme	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük
Kalite iyileştirme faaliyetleri yapma	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük
<b>Ortak Girişim**</b>	<i>Düşük</i>	<i>Düşük</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>
Birlikte ürün tasarlama	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük
Ortak araştırma ve uygulama yapma	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük
Üretim süreçlerini kontrol etme	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük
<b>Bilgi Paylaşma***</b>	<i>Düşük</i>	<i>Düşük</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Yüksek</i>
Bilgi paylaşma	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
Birlikte toplantılar yapma	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek

**Kaynak:** Boyutların belirlenmesinde;

\*: Alexy vd. (2013); Gulati & Sytch (2007); Schiele & Vos (2015); Zaheer vd., (2010)

\*\* : Alexy vd. (2013); Gulati & Sytch (2007); Makkonen vd., (2016); Zaheer vd., (2010)

\*\*\*: Casciaro & Piskorski (2005); Schiele & Vos (2015); Uzzi & Lancaster, (2003); Zaheer vd. (2010) çalışmalarından yararlanılmıştır.

2010 sonrasında karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu yassı çelik sektörü ile beyaz eşya sektörü ve çelik boru sektörü arasında neden farklı mekanizmalar kullanılmıştır? Sektörler arasında karşılıklı bağımlılık yüksek olsa dahi, sektörler arasındaki güç dengesizliğinin bu bağımlılığı yönetebilmede etkili olduğu burada da görülmektedir (Casciaro & Piskorski, 2005; Furnari, 2016; Gulati & Sytch, 2007; Lacoste & Johnsen, 2015). Bu çalışmada karşılıklı

bağımlılığı yönetebilmede kullanılan mekanizma türlerinin güç dengesizliğinin yüksek ya da düşük olmasına göre değiştiği ve kullanılan mekanizmalarla bu karşılıklı bağımlılığın da arttığı görülmektedir (Schiele vd., 2012:1181-1182). Şekil 5'te de görüldüğü gibi, yassı çelik sektörünün, beyaz eşya sektörü ile düşük karşılıklı bağımlılığa sahip olduğu ve üretici ile kullanıcı arasında yüksek güç dengesizliğinin bulunduğu dönemde pasif kalarak herhangi bir mekanizmaya başvurmadığı görülmektedir. Sektörler arasında karşılıklı bağımlılığın yükseldiği ve güç dengesizliğinin beyaz eşya sektörü lehine yükseldiği 2010-2017 döneminde ise, daha yüksek kaynak harcanması gerektiren yatırım yapma ve ortak girişim mekanizmalarına başvurulmasının yanında (Zaheer vd., 2010:64) düşük seviyede kaynak harcanması gerektiren bilgi paylaşma mekanizmasının da kullanıldığı görülmüştür. 2010 sonrasında yassı çelik sektörünün karşılıklı bağımlılığın yüksek güç dengesizliğinin ise düşük seyrettiği çelik boru sektörüyle ise, sadece bilgi paylaşma mekanizmasını daha çok kullandığı ancak yatırım yapma ve ortak girişim mekanizmalarına ise başvurmadığı bulgusuna varılmıştır. 2010-2017 dönemi özelinde karşılıklı bağımlılığın ve güç dengesizliğin yüksek olduğu beyaz eşya sektörüyle yüksek bütünleşme mekanizmalarına başvurulması, karşılıklı bağımlılığın yüksek ancak güç dengesizliğinin düşük olduğu çelik boru sektörüyle düşük bütünleşme getiren mekanizmaların kullanılması güç dengesizliği seviyesinin mekanizmaların türündeki etkisine işaret etmektedir (Casciaro & Piskorski, 2005; Furnari, 2016; Gulati & Sytch, 2007; Lacoste & Johnsen, 2015). Burada Schiele vd.'nin (2012:1181-1182) dikkat çektiği şekilde, taraflar arasında bütünleşme geliştikçe birbirlerine daha fazla bağımlı hale geldikleri bunun da kullanılan mekanizma türünde etkili olduğu görülmektedir. Yassı çelik sektörünün 2010 sonrasında daha çok bütünleşme ortaya çıkartan yatırım yapma ve ortak girişim mekanizmalarına başvurusu bu ilişki türünde beyaz eşya sektörünün kendilerine olan bağımlılığı kadar yassı çelik sektörünü de bu sektöre bağımlılık seviyesini de arttırmaktadır. Bu ifadeler Petersen vd.'nin (2008:60) alıcı ve satıcı arasındaki ilişki seviyesi arttıkça tedarikçinin alıcısıyla daha fazla bütünleşir ifadesiyle ve Kim vd.'nin (2010:865) tedarikçinin yaptığı yatırımların da etkisiyle müşterisini değiştirdiğinde katlanacağı maliyet yükü sebebiyle ona bağımlı hale gelmesinin bu bağımlılığı yönetebilmede etkili olur vurgusuyla örtüşmektedir. Burada Makkonen vd.'nin (2016:156) ifade ettiği gibi müşterinin çekiciliğinin de etkili olduğu düşünülebilir. Bu çalışmanın bulgularıyla yazındaki bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde alıcı ve satıcı arasındaki karşılıklı bağımlılığın yönetilmesinde değişen güç dengeleriyle birlikte bu mekanizma türleri arasında ne tür bir dinamiklik olduğu akıllara gelebilir. İleriki çalışmalarda değişen güç dengeleriyle birlikte tarafların karşılıklı bağımlılığı yönetebilmede başvurdukları mekanizmaların nasıl bir örüntü ortaya koyduğu araştırılabilir.

Şekil 5: Güç Dengesizliği ve Karşılıklı Bağımlılığı Yönetim Mekanizmaları

		Güç Dengesizliği	
		Güç Dengesizliği Yüksek	Güç Dengesizliği Düşük
Karşılıklı Bağımlılık	Yüksek	<b>Beyaz Eşya Sektörü (2010-2017)</b> <b>Yüksek Bütünleşme</b> Yatırım yapma Ortak girişim Bilgi paylaşma	<b>Çelik Boru Sektörü (2010-2017)</b> <b>Düşük Bütünleşme</b> Bilgi paylaşma
	Düşük	<b>Beyaz Eşya Sektörü (2003-2009)</b> <b>Bütünleşme Yok</b> Pasiflik	*

\*: Araştırmada hem güç dengesizliğinin hem de karşılıklı bağımlılığın düşük olduğu bir döneme rastlanmamıştır.

**Kaynak:** Bu şekil oluşturulurken (Furnari, 2016:561) çalışmasından esinlenilmiştir.

## 5. Sonuç

Güç dengesizliğinin sektörler arasındaki karşılıklı bağımlılığı yönetebilmek için başvurulan mekanizmaların seçiminde nasıl bir etkide bulunduğunu ortaya koyabilmek için yapılan bu çalışma ile karşılıklı bağımlılık yüksek olsa dâhi güç dengesizliğinin düşük ya da yüksek olmasının mekanizma seçiminde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularında da görüldüğü gibi yassı çelik sektörünün 2010 sonrası karşılıklı bağımlılığın ve güç dengesizliğinin yüksek olduğu beyaz eşya sektörüne karşı tüm mekanizmaları birlikte kullandığı görülmüştür. Ancak karşılıklı bağımlılığın yüksek, güç dengesizliğinin de düşük olduğu çelik boru sektörüne karşı ise, sadece düşük seviyede kaynak harcanması gerektiren bilgi paylaşma mekanizmasını kullandığı görülmüştür. Bir başka ifadeyle karşılıklı bağımlılığın ve güç dengesizliğinin yükseldiği sektörler arasında daha yüksek seviyede bütünleşme, karşılıklı bağımlılığın yüksek ama güç dengesizliğinin düşük olduğu sektörler arasında ise, düşük seviyede bütünleşme ortaya çıkartan mekanizmalara başvurulduğu görülmüştür.

## **Kaynakça**

- Alexy, O., George, G., & Salter, A. J. (2013). Cui Bono? The selective revealing of knowledge and its implications for innovative activity. *Academy of Management Review*, 38(2), 270-291.
- Birleşik Metal İşçileri Sendikası. (2003). *Demir-çelik sektörü*. İstanbul: Birleşik Metal İş Yayınları. Erişim Tarihi: 17.03.2018, [http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap\\_03/2003-2.pdf](http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap_03/2003-2.pdf)
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50, 167-199.
- Çelik Sektörü ve Tedarikçi Sektörler İskenderun'da Bir Araya Geldi. (2014). *TÇÜD Çelik Dergisi*, Ocak 2014-36.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: SAGE.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Finkelstein, S. (1997). Interindustry merger patterns and resource dependence: A replication and extension of Pfeffer (1972). *Strategic Management Journal*, 18, 787-810.
- Furnari, S. (2016). Institutional fields as linked arenas: Inter-field resource dependence, institutional work and institutional change. *Human Relations*, 69(3), 551-580.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52, 32-69.
- <http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/> Erişim Tarihi: 03.09.2018
- International Iron and Steel Institute. (1980). *Steel statistical yearbook 1980*. Committee on Statistics, Brussels. Erişim Tarihi: 27.03.2018, <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook-.html>
- International Iron and Steel Institute. (1990). *Steel statistical yearbook 1990*. Committee on Statistics, Brussels. Erişim Tarihi: 27.03.2018, <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook-.html>
- International Iron and Steel Institute. (2000). *Steel statistical yearbook 2000*. Committee on Economic Studies, Brussels. Erişim Tarihi: 27.03.2018, <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook-.html>
- Jacobs, D. (1974). Dependency and vulnerability: An exchange approach to the control of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 45-59.
- Johnsen, R. E., & Ford, D. (2008). Exploring the concept of asymmetry: A typology for analysing customer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, 471-483.
- Johnson, B. L. (1995). Resource dependence theory: A political economy model of organizations, University of Utah, ERIC.
- Kim, K. K., Park, S-H., Ryoo, S. Y., & Park, S. K. (2010). Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: Both perspectives. *Journal of Business Research*, 63, 863-869.
- Kumar, M. S. (1985). International trade and industrial concentration. *Oxford Economic Papers*, 37(1), 125-133.

- Lacoste, S., & Johnsen, R. E. (2015). Supplier-customer relationships: A case study of power dynamics. *Journal of Purchasing&Supply Management*, 21, 229-240.
- Makkonen, H., Vuori, M., & Puranen, M. (2016). Buyer attractiveness as a catalyst for buyer-supplier relationship development. *Industrial Marketing Management*, 55, 156-168.
- MMK Türkiye'de "Dört Koldan" Hizmet. (2013). *MetalSan Demir Çelik ve Paslanmaz Dergisi*, 34-36.
- Murray, F. (2010). The oncomouse that roared: Hybrid exchange strategies as a source of distinction at the boundary of overlapping institutions. *American Journal of Sociology*, 116(2), 341-388.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563-588.
- Oral, K. (1970). Türkiye demir-çelik sanayii ve sorunları. *Bilimsel Madencilik Dergisi*, IX(6), 70-85.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., Lawson, B., & Cousins, P. D. (2008). Buyer dependency and relational capital formation: The mediating effects of socialization processes and supplier integration. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 53-65.
- Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21, 398-418.
- Provan, K. G., Beyer, J. M., & Kruytbosch, C. (1980). Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations. *Administrative Science Quarterly*, 25, 200-225.
- Resmi Gazete. (1960). Ereğli demir ve çelik fabrikaları Türk anonim şirketi kanunu, Kanun No. 7462, RG Tarih: 1 Mart 1960, RG Sayı: 10445, Ankara.
- Resmi Gazete. (1995). 94/16 Sayılı özelleştirme yüksek kurulu kararı, RG Tarih: 3 Ocak 1995, RG Sayı: 22160, Ankara.
- Resmi Gazete. (1996). 96/8373 Karar Sayılı milletlerarası andlaşma. RG Tarih: 1 Ağustos 1996. RG Sayı: 22714(Mükerrer), Ankara.
- Resmi Gazete. (2006). Dâhilde işleme rejimi tebliği (İhracat: 2006/12), RG Tarih: 20 Aralık 2006, RG Sayı: 26382.
- Resmi Gazete. (2012). 2012/4107 Bakanlar Kurulu ithalat rejimi kararı, RG. Tarih: 31/12/2012 RG Sayı: 28514 (3. Mükerrer). Ankara.
- Resmi Gazete. (2018). Demir çelik ürünleri ithalatında geçici korunma önlemi uygulamasına ilişkin kararın yürürlüğe konulması hakkında karar (Karar Sayısı: 138), RG Sayı: 30553, RG Tarih: 02 Ekim 2018, Ankara.
- Schiele, H., Calvi, R., & Gibbert, M. (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. *Industrial Marketing Management*, 41, 1178-1185.
- Schiele, H., & Vos, F. G. S. (2015). Dependency on suppliers as a peril in the acquisition of innovations? The role of buyer attractiveness in mitigating potential negative dependency effects in buyer-supplier relations. *Australasian Marketing Journal*, 23, 139-147.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (1963). Kalkınma planı birinci beş yıl (1963-1967). Erişim Tarihi: 06.06.2018, <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx>
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı. (1973). Üçüncü beş yıllık kalkınma planı 1973-1977. Erişim Tarihi: 06.06.2018, <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx>
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (1989). Altıncı beş yıllık kalkınma planı 1990-1994, Yayın No, DPT: 2174, Erişim Tarihi: 06.06.2018, <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx>

- Tekeli, İ., & İlkin, S. (2009a). *1929 dünya buhranında Türkiye'nin iktisadi politika arayışları*. Türkiye Belgesel İktisat Tarihi: 1, Yayın No. 300, İstanbul: Bilge Kültür Sanat.
- Tekeli, İ., & İlkin, S. (2009b). *Uygulamaya geçerken Türkiye'de devletçiliğin oluşumu*. Türkiye Belgesel İktisat Tarihi: 2, Yayın No. 301, İstanbul: Bilge Kültür Sanat.
- Tekeli, İ., & İlkin, S. (2009c). *Savaş sonrası ortamında 1947 Türkiye iktisadi kalkınma planı*. Türkiye Belgesel İktisat Tarihi: 3, Yayın No. 302, İstanbul: Bilge Kültür Sanat.
- Tümertekin, E. (1958). Kurulması düşünülen yeni demir sanayiinin meseleleri ve yeri. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 20(1-4), 183-198.
- Türkiye Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği. (2019). *TÜRKBESED basın toplantısı 18 Ocak 2019*, Erişim Tarihi: 16.10.2019, <http://www.turkbesd.org/Haberler.php?P=28>
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. (2017). *Türkiye demir ve demirdışı metaller meclisi raporu 2016*. TOBB Yayın No: 2017/300. Ankara. Erişim Tarihi: 27.03.2018, <https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2017/T%C3%9CRK%C4%B0YE%20DEM%C4%B0R%20VE%20DEM%C4%B0R%20DI%C5%9EI%20METALLER%20MECL%C4%B0S%C4%B0%20SEKT%C3%96R%20RAPORU%202016.pdf>
- Uzzi, B., & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management Science*, 49(4), 383-399.
- World Steel Association. (2010). *Steel statistical yearbook 2010*. Worldsteel Committee on Economic Studies, Brussels. Erişim Tarihi: 27.03.2018, <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook-.html>
- World Steel Association. (2016). *Steel statistical yearbook 2016*. Worldsteel Association Economics Committee, Brussels. Erişim Tarihi: 27.03.2018, <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook-.html>
- Xia, J. (2011). Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: The survival of cross-border alliances, *Strategic Management Journal*, 32(3), 229-253.
- Yaşar, O. (2009). Türk imalat sanayinde lokomotif bir sektör: Demir çelik sanayi. *Marmara Coğrafya Dergisi*, 20(Temmuz), 42-78.
- Yıldız Demir Çelik Cari Açığı 1 Milyar Dolar Azaltacak. (2018). Erişim Tarihi: 16.10.2019, <https://www.platinonline.com/yatirim/yildiz-demir-celik-cari-acigi-1-milyar-dolar-azaltacak-913498>
- Zaheer, A., Gözübüyük, R., & Milanov, H. (2010). It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, February, 62-77.



## Ekler

### Açıklama 1) Dört firma yoğunluğu hesaplanması için yapılanlar

Kumar, ithalat ve ihracat yapılan sektörlerde beş firma yoğunlaşması hesaplanırken şu formülden yararlanılacağını belirtmiştir (1985: 125):

$$C_M = F / (T + M) \quad (13)$$

$C_M$ : Sektör özelinde düzeltilmemiş beş firma yoğunluğu

$F$ : Bu sektörde yurt içi satışları ve ihracatı içeren ilk beş firmanın toplam satışları

$T$ : İthalatı içermeyen sektördeki toplam satışlar ve ihracat

$M$ : Toplam ithalat

Bu formülden yola çıkılarak her bir sektör için yoğunlaşma hesaplanmıştır.

### Açıklama 2) Çelik boru sektörünün yoğunlaşması ( $Q_{CB}$ ) hesaplanırken yapılanlar<sup>6</sup>

Türk çelik boru sektörü için İstanbul sanayi odasının ilk ve ikinci 500 listelerine ulaşılmıştır. Burada yer alan çelik boru imalatçısı firmaların ihracat dahil satış rakamları bulunmuştur. Bu verilerden ilk dört firmanın verilerine de ulaşılabilmektedir. Listeye giremeyenler için en küçük satış hacmine sahip firmanın değerleri dikkate alınmıştır. Bu şekilde sektörel veriler hesaplanabilmektedir. İthalat rakamları ise 2004-2013 verileri Orta Anadolu İhracatçıları Birliğinin TÜİK'e dayandırarak yayınladığı veriler dikkate alınırken, 2003 ve 2009 ithalat rakamları bir önceki ve bir sonraki yıllardaki verilere göre tahmin edilmiştir. 2015-2017 yılları arasındaki veriler ise TÜİK'ten tam olarak bulunmuştur. Daha sonra ilk dört firmanın satışları ihracat dahil İSO'nun verilerinden alınmış ve dört firmanın yoğunluğu hesaplanmıştır.

### Açıklama 3) Beyaz eşya sektöründeki yoğunlaşma ( $Q_{BE}$ ) hesaplanırken yapılanlar

Sektördeki ilk dört firmanın satış hacimleri parasal olarak bulunabildiğinden tüm değişkenlerin parasal karşılıklarının hesaplanması yoluna gidilmiştir. Türk beyaz eşya sektöründeki yoğunlaşma hesaplanırken önce Buzdolabı, Çamaşır Makinesi, Bulaşık Makinesi ve Fırın için sektördeki ilk dört firmanın 2018 Temmuz ayı ortalama fiyatı hesaplanmıştır. Sonrasında TÜİK'in 2003 yılı baz alınarak Dayanımlı Tüketim Mallarındaki Enflasyon oranları dikkate alınmış ve bu ortalama fiyatlar 2003-2017 arasında indirgenmiştir. Fiyatların hesaplanmasının ardından TÜRKİBESD'in yayınladığı yurt içi satışlar, ihracat ve ithalat rakamlarına ulaşılmıştır. 2003-2004 yıllarındaki veriler ise, makinemagazin.com'daki haberden bulunmuştur. Yalnız bu haberde toplam olarak verildiğinden bu dört ürünün toplam içindeki ağırlıkları 2005-2006 baz alınarak 2003 ve 2004 yıllarına indirgenmiştir. Aynı işlem 2003 ve 2004 yıllarında ithalat rakamlarının tahmin edilmesinde de yapılmıştır. İthalatta buzdolabı verileri TÜRKİBESD'e dayandırıldığından bu verilerin içinde derin dondurucu da yer almaktadır. Buna göre 2013'ten önceki verilerde buzdolabının yüzde 25'lik ağırlığı bu rakamlarda dikkate alınmıştır. Aynı işlem ihracat için de yapılmıştır. İthalatta parasal değer hesaplanırken yurt

6 Aksi belirtilmedikçe Açıklama 2, 3, 4 ve 5'te ulaşılan verilere ilgili açıklamada anılan kurumun WEB sayfasına erişilerek ulaşılmıştır.

içi fiyatlarla çarpılmıştır. Bu hesaplama sonucu ortaya çıkan değer 2005'te ilan edilen veriyle karşılaştırıldığında çalışmada tahmin edilen tutar ile gerçekleşen arasında yüzde 16'lık bir sapma tespit edilmiş, bu sapmanın 2005 yılında derin dondurucu olmamasından ötürü diğer yıllara da indirgenmesiyle giderilmiştir. İhracat rakamlarının hesaplanmasında da 2005-2009 yılları için ve 2015 yılında gerçekleşen ile tahmin edilen tutar karşılaştırılmış ve bunlar diğer yıllara da indirgenmiştir. Bu farkın ÖTV ve gümrük vergisi düzenlemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Son olarak firmaların yıllık net satış tutarları faaliyet raporlarında bu dört kalemin payları bulunmuş ve cirolarında bu pay hesaplanarak her bir firma için bu dört kalem özelinde satış tutarları hesaplanmıştır.

#### **Açıklama 4) Yassı çelik sektöründeki yoğunlaşma ( $Q_{YÇ}$ ) hesaplanırken yapılanlar**

Yassı çelik üretimi yapan firma sayısı 2010 yılına kadar neredeyse ikidir. Hesaplamalar için devamında 2010 sonrası özelinde diğer yassı çelik üreten firmalar belirlenmiştir. Bu firmaların yurt içi satışları ve ihracat rakamları ISO verilerinden elde edilmiştir. Bu verilerde ilk dört firmanın verilerine de ulaşılmıştır. İthalat rakamlarının hesaplanmasında ise her yıl o yıl tüketimin yüzde kaçının ithalat ile yapıldığı haberlerine ulaşılmıştır. Bu oranlar internet taramasında ve bankaların sektör raporlarından bulunabilmektedir. Bu oranların bulunmasının ardından 2015 yılına kadar yassı çelik firmalarının yaptıkları satış tutarları üzerinden bu oranların çarpımıyla ithalat rakamları bulunmuştur. 2015-2017 yılları arasındaki veriler ise TÜİK'in yayınladığı dolar cinsinden tutarların o yıl bazında ortalama dolar kuruyla çarpılmasıyla hesaplanmıştır. Bu şekilde hesaplanan değerler formülde yerine konularak yassı çelik sektörü için dört firma yoğunlaşması hesaplanabilmektedir.

#### **Açıklama 5) Yassı çelik sektöründen çelik boru sektörüne [ $(S_{YÇ-CB})$ veya $(P_{CB-YÇ})$ ] ve beyaz eşya sektörüne [ $(S_{YÇ-BE})$ veya $(P_{BE-YÇ})$ ] yapılan satışlar hesaplanırken yapılanlar**

TÜİK'in sayfasında "Çelik" kelimesi yazılarak sanayi ürün istatistiğinden (PRODTR) kırılımıyla 2005-2016 yılları arasına işaret eden satış değerleri bulunmuştur. 2003 ve 2004 yılları 2005 ve 2006 yıllarına göre tahmin edilmiştir. Çelik Boru sektörüne sıcak hadde yassı ürünler satıldığından sıcak ve bu listede yer alan boru imalatı ile ilgili değerler, beyaz eşya sektörüne ise soğuk haddelenmiş yassı çelik ürünleri ile galvanize yassı çelik ürünleri satıldığından bu ürünlerin satış tutarları her bir yıl özelinde dikkate alınmıştır. Ulaşılan değerler bazı yıllar özelinde gizlendiğinden o verilere ulaşabilmek mümkün olmamıştır. Ulaşılamayan veriler bir önceki veya bir sonraki yılın aynısı olarak kabul edilmiştir. Bu şekilde her bir yıl için ulaşılan ürün türleri toplanmış ve o yıl özelinde tutar bulunabilmektedir. Çalışmada bu tutarlar ancak karşılıklı bağımlılıkta yer tuttuğundan yıl yıl değişimi görebilmek için ulaşılan değerlerin parasal ve miktarsal olmasından ziyade yıl yıl tutardaki değişimi bulabilmek önemli olmuştur.

#### **Açıklama 6) B firması pazarlama müdürlerine gönderilen görüşme formunda yer alan sorular**

Türk demir çelik sektörünün gelişimini belirli kırılma noktalarıyla anlatabilir misiniz? Yassı çelik üreticileri ile beyaz eşya üreticileri birbirlerinin taleplerini karşılayabilmeye yönelik ne gibi adımlar atıyorlar? (Örneğin ürün tasarımında, ürün kalitesinin geliştirilmesinde, üretim süreçlerinde alıcılarla ortak programlar geliştiriliyor mu?) Yassı çelik üreticileri ile çelik boru imalatçıları birbirlerinin taleplerini karşılayabilmeye yönelik ne gibi adımlar atıyorlar? (Örneğin ürün tasarımında, ürün kalitesinin geliştirilmesinde, üretim süreçlerinde alıcılarla ortak programlar geliştiriliyor mu?)