



DEVELOPMENT OF CHINA AUTOMOTIVE INDUSTRY

Jale YALINPALA ÇOKGEZEN*

*Doç. Dr., Marmara Üniversitesi İktisat Fakültesi, jpala@marmara.edu.tr

Received Date: 26.12.2021 Revised Date:08.01.2022 Accepted Date:10.01.2022

Copyright © 2022 Jale YALINPALA ÇOKGEZEN. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Starting from 1978, China, which had been living under the strict socialism practice for many years, adopted major economic reforms towards liberalization and outward orientation. These changes have been reflected in the automotive sector too. After the initiation of the reforms, Chinese economy has grown rapidly and the automotive sector has taken the first place in the world in production and market share. Success of the automobile industry largely attributable to policy practices that attracted foreign direct investments. A new era has started with China's membership to the World Trade Organization (WTO). More liberal policies have been implemented, and some restrictions in the sector have been removed. In this study, the developments in the automotive sector are presented in the context of different ownership structures. Study results indicate that there has been an evolution from a production structure with foreign partners to a market structure in which national brand automobiles produced by domestic manufacturers. However, it is understood that the domestic automotive industry could not performed at the desired level due to various problems arising from the developments in the sector.

Keywords: China, Automotive industry, Industrial policy

ÇİN OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

ÖZET

Uzun yıllar katı sosyalizm uygulaması altında yaşayan Çin'de mevcut durumun sürdürülemeyeceği anlaşılmış, 1978 yılında başlayan süreçle ekonomi politikalarında önemli değişiklikler yaşanmış, bu değişiklikler otomotiv sektöründe yansımaları bulmuştur. Çin ekonomisi uygulanan politikaların ışığında hızla büyümüş, özellikle otomotiv sektörü üretimde ve pazar payında dünyada birinci sırada yer almıştır. Bu başarının gerçekleşmesinde doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını çeken politika uygulamaları etkili olmuştur. Çin'in Dünya Ticaret Örgütüne (DTÖ) üyeliği ile yeni bir dönem başlamış, daha liberal politikalar uygulanmış, sektördeki bazı kısıtlamalar kaldırılmıştır. Bu çalışmada otomotiv sektöründeki gelişmeler farklı mülkiyet yapıları bağlamında ortaya konmuş, yabancı ortaklı üretim yapısından yerli üreticilerin ürettiği ulusal marka otomobillerin yer aldığı bir piyasa yapısına doğru bir evrim gerçekleşmiştir. Ancak sektör içinde yaşanan gelişmelerden kaynaklanan çeşitli sorunlar nedeniyle yerli otomotiv sektörünün istenen düzeyde gelişme gösteremediği anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çin, Otomotiv endüstrisi, Sanayi politikası



1. GİRİŞ

Otomotiv sektörü üretim büyüklüğü, istihdam yaratma kapasitesi ve küresel ticaretteki büyüklüğü ile önemli sektörlerden biridir. Otomotiv ürünlerinin parçaları farklı farklı ülkelerde üretilmekte, gelişmekte olan ülkelerde daha çok montaj aşaması gerçekleştirilmekte, gelişmiş ülkelerin üretim ve tasarım sürecinde ağırlıklı etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Otomotiv sektörünün gelişmesi beraberinde bu sektöre ürün sağlayan birçok alt sektörün gelişmesi anlamına gelmektedir. Makine, elektronik, demir-çelik, plastik ve kimya gibi birçok sektörle yakın ilişki içinde olan otomotiv sektörü, üretimde doğrudan yabancı sermaye çeken bir yapı sergilemektedir. Diğer yandan bağımlı tedarik ve üretim ağları ile yan sektörlerde de bir canlanma yaratmakta, ekonomik gelişmeyi uyarmaktadır. Dünyanın en kalabalık nüfusuna ve en büyük ekonomisine sahip Çin günümüzde dünya otomotiv pazarında ve dünya otomotiv üretiminde lider konumunda birinci sırada yer almaktadır. Son on yıl içinde Çin, dünyanın en büyük otomotiv ihracatçısı ve en fazla doğrudan yabancı yatırım çeken ülkesi olmuştur. Uluslararası şirketler Çin'in otomobil sektörünün küresel üretim ağlarına entegrasyonunu büyük ölçüde kolaylaştırırken, piyasa reformundan kaynaklanan yerel kurumların eş zamanlı dönüşümü bu süreçle sıkı sıkıya bağlantılı olmuştur. Çin'in otomotiv endüstrisinin gelişimi piyasa reformunun devreye soktuğu kapsamlı kurumsal dönüşümler tarafından yönlendirilmiştir. Sektörde önemli payı olan Çin'in otomotiv sektörünün gelişimini ve geçirdiği süreçleri, buna eşlik eden devlet politikalarını incelemek, sektörü analiz etmek açısından önem arz etmektedir.

Çin ekonomisinin büyümesinde ağırlığı olan otomotiv sektörü yüksek sermaye ve teknoloji yoğunluğu ile önemli bir sektördür. Çin otomotiv üreticileri arasındaki üretim düzenlemelerindeki farklılıklar daha fazla sistematik araştırmayı gerektirmektedir. Çin ekonomisinde otomotiv endüstrisinde yaşanan gelişmeleri analiz etmek dönem boyunca uygulanan politikalarında incelenmesini gerektirir. Çalışmanın amacı dünyadaki öncü rolünü ele alarak Çin otomotiv endüstrisinin nasıl geliştiğini izlemek ve iç otomotiv pazarını şekillendiren politika uygulamalarındaki değişiklikleri analiz etmektir. Otomotiv endüstrisinin başarılı ve başarısız yönlerini ortaya koymak, sektörün geçirdiği aşamaları anlayabilmek amacıyla ilk olarak Çin ekonomisinde yaşanan dönüşümler ve politikalara yer verilmiştir. İkinci olarak Çin otomotiv endüstrisinin gelişim aşamalarına değinilmiş, daha sonra çeşitli mülkiyet yapılarına göre yapılan sınıflandırmaya bağlı olarak sektörün yapısı ele alınmıştır. Son olarak uygulanan politikalara bağlı olarak otomotiv endüstrisinin evriminde yaşanan gelişmeler doğrultusunda sektöre ilişkin olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya konmuştur.

2. ÇİN EKONOMİSİNİN GELİŞİM SEYRİ

Çin ekonomisi son otuz yılda yakaladığı yüksek büyüme hızı, yoğun sanayileşme ve dış ticaret fazlası ile dünyanın en büyük ikinci ekonomisi olarak gelişme çizgisinde yerini alırken, gösterdiği bu "mucizevi büyüme" dikkatleri üzerine toplamasına neden olmuştur. Çin mucizesi olarak değerlendirilen bu sürecin nasıl gerçekleştiği ve bu büyümenin sürdürülebilir olup olmayacağı birçok araştırmanın konusu olmaktadır. Bugün Çin ekonomisini daha iyi anlayabilmek için özellikle 20. Yüzyıldan bu yana Çin'de yaşanan siyasi ve ekonomik gelişmelere bakmak gerekir.

Mao Öncesi

Beş bin yıllık köklü tarihi geçmişi olan Çin'de uygulanan hanedanlık sistemi 1911'de sona ermiş, son hanedanlık olan Qing Hanedanlığının bir dizi ayaklanma sonucunda yıkılması ile cumhuriyet ilan edilmiştir. 1927 yılında Milliyetçi Parti (Guomindang) ulusu birleştirmiş, 1937 yılındaki Japon istilasına kadar Çin'de barış sürmüştür, kalkınmayı sağlamak amacıyla altyapı oluşturulmaya başlanmıştır. Ancak bu yönetim kentlerde hâkim olurken, tüm ülkenin kontrolünde başarılı olamamıştır. Kontrolün gerçekleşemediği kırsal alanlarda Çin Komünist Partisi söz sahibi olmuştur. Komünist parti kentlerde ayaklanma çıkartmaya yönelik birkaç teşebbüsten sonra tamamen kırsal bölgelere yönelmiş ve köylüye dayalı bir parti olmuştur. (Öğütçü,1999:102-103). 1912-1949 yılları arasında Milliyetçi Parti Çin Cumhuriyeti'nin başkanlığını yapmıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra Çin yeni bir sürece girmiş, modern sanayi gelişmeye başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Mao liderliğindeki Çin Komünist partisinin gücü karşısında Milliyetçi parti yönetimi son bulmuştur. (Ertekin,2017:27). 1949'da Çin Halk Cumhuriyeti kurulmuş, başkent Pekin seçilmiş, Mao önderliğindeki komünistler siyasi, ekonomik ve sosyal değerlerde radikal bir değişim başlatmıştır.

Mao Dönemi

Mao Zedong'un yönetimi ele alması ile Çin'de sosyalist bir sisteme geçilmiştir. Üretim araçlarının devlet mülkiyetinde olduğu, dışa kapalı ve merkezi plana dayanan bu yeni sistemde ağır sanayiye yönelik bir kalkınma hedeflenmiştir. 1950'li yıllarda kamulaştırma ve büyük toprak sahiplerinin tasfiyesine yönelik



olarak toprak reformu yapılmış, 1952 de tarım kooperatifleri, 1958 yılında büyük aile komünleri oluşturulmuştur.

Büyük İleri Atılım olarak bilinen hızlı kalkınma programı (1958-1962) ile Çin’de sanayi ve tarımsal üretiminin artırılması hedeflenmiş, sanayileşme açısından batılı ekonomileri yakalaması beklenmiştir. Ekonomide sanayi teknolojilerinin olacağı bir yapı benimsenmiş, kırsal kesimde komünler oluşturulmuştur. Hava koşullarının iyi gitmesi ile tarımsal üretim artmış, çelik üretimi hızlanmış, ancak daha sonra oluşan kuraklığın etkisi ile ölümcül bir kıtlık yaşanmıştır (Ertekin,2017:32-35). Büyük ileri Atılım projesinin başarısız olması ile Çin Komünist Partisi lideri Mao Zedung 1966’da “kapitalizmin etkilerini tamamen silmek” için Kültür Devrimi’ni başlatmış, on yıl süren hareket Çin tarihinde tutuklama ve infazların en çok yaşandığı dönemlerden biri olmuştur. Mao’nun muhaliflerini yok etmek amacıyla gençleri kullandığı bir girişim olan bu devrimin temel dayanağı tek tip insan ütopyası yaratmak olmuştur. Bu devrimin yaratıcısı olan kızıl muhafızlar saldırılarını artırmışlar ve büyük çatışmalar yaşanmış, bu durum 1976’a kadar devam etmiştir. Kültürel devrim daha çok şehirlerde, sanayi bölgelerinde ve yönetim birimlerinde etkili olmuş, yatırımlar azalmış, tarım ürünlerinin ağır sanayi ürünleri ile ikame edilmesi ile ticaret dengesi bozulmuştur. Komün sisteminde tarımsal yönetimin otoriter ve katı yapısı ile sanayi üretimi ılımlı olarak azalmış, kaynakların büyük kısmı hafif sanayi ve tarım pahasına ağır sanayiye aktarılmıştır. Büyük ölçüde yaygın siyasi karışıklığa ve ekonomide bozulmaya neden olan ekonomik dönüşüm yaşanmış, sendikalar kültürel devrim esnasında askıya alınmış, çalışanlar ve köylülerin memnuniyetsizliği artmıştır (Ertekin,2017:47).

Mao Sonrası

1976’da Mao’nun ölümü ile iktidara gelen Deng Xiaoping Sosyalist ekonomik düzenden uzaklaşma, ekonomiyi serbest piyasa prensiplerine göre yeniden düzenleme ile dışa açılma ve yabancı sermayeye izin verilmesini içeren bir dizi reform başlatmıştır.

Atılan adımlar Sosyalizm ’den önemli ölçüde bir kopuşu ifade ediyor olsa da Çin resmi olarak Sosyalist ideolojiyi hiçbir zaman terk etmemiştir. Otorite hala Çin Komünist partisinde olup ‘‘Çin’e özgü sosyalizm’’ yerini ‘‘Çin’e özgü kapitalizm’e’’ bırakmıştır. Bu model Güney Doğu Asya Kalkınma modelinin daha otoriter bir versiyonudur. Gerçekleşen ekonomik reformlar zamanla devletin gücünden taviz vermesine, ekonomik ve siyasal kararların daha ademi merkezîyetçi bir yapıya doğru evrilmesine yol açmıştır (Kroeber,2017:77).

Ekonomide rekabet unsurunun temel alınması ile büyümenin gerçekleşeceği düşünülmüş, bazı önlemler alınmıştır. Bu önlemler; tüm ülke için tek bir program yerine her coğrafi bölge ve ekonomik sektör için kendi koşullarına uygun programlar hazırlanması, ikili fiyatlandırma sistemi oluşturulması, tüm fiyatların piyasa koşullarına göre serbestçe belirlenmesi ve kamu kökenli işletmeleri finanse etmek için bir bankacılık sistemi kurulması şeklinde olmuştur. (Arısoy, Bayar ve Soranlar,2004:41). Fiyat reformu ile merkezi planlamanın gücünün azaltılması ve piyasa şartlarına uyumun sağlanması hedeflenmiştir. 1992-1996 yılları arasında doğrudan yabancı sermaye yatırımları ihracat sanayiinde ve ekonomik büyümede etken olmuştur. 1998 yılında kamu teşebbüslerinin özelleştirme politikası genişletilmiş, sanayide yeniden yapılanma için esasların belirlenmesinde rol oynayacak makine, elektrik, otomotiv gibi sektörlerde görev alan kişiler parti yönetimine alınmıştır. Çin ekonomisinde yabancı sermaye yatırımlarının ticaret açığını kapatarak gerekli ihracatı sağlayabileceği düşünülmüştür. Doğrudan yabancı yatırımların çoğu kıyı bölgelerinde gerçekleştirilmiştir. Çin hükümeti bu yatırımlar için çeşitli teşvikler vermiştir. 2001 yılında Dünya Ticaret Örgütü’ne (DTÖ) katılımın gerçekleşmesi ile kamu sektörünün ekonomideki nispi büyüklüğü azaltılırken, özel ve yabancı firmaların payı artırılmış, özel teşebbüse daha fazla müsamaha gösterilmiştir. Reform programı kapsamında kamu teşebbüslerinin sayısı azaltılırken, özel sektördeki girişimcilere yapılan teşvikler artırılmıştır. Reformun diğer bir ağırlığı ise yabancı şirketlerin Çin’de yatırım yapmaya ikna edilmesi ve doğrudan yabancı yatırımların artırılması ve özellikle bunların ihracat mallarının üretimine yönelmesi şeklinde olmuştur. (Doğrudan yabancı yatırıma odaklı büyüme politikası). (Kroeber,2017:72-74). Çin ekonomisi ihracata dayalı olarak bir büyüme gerçekleştirmeye yönelmiş, yerel yönetimler ekonomik kalkınmada teşvik edilmiştir. Merkezi hükümet, eyaletlere vergilendirme ve kurumsal kalkınma ile ilgili özerkliği artırma garantisi vermiş, ülke parasının değerini daha gerçekçi bir seviyeye getirmek için devalüe etmiştir. Özel Ekonomik Bölgelerin (SEZ) kurulması ile yabancı yatırımcı işletmeler ihracat ve ithalatta önemli rol oynamaya başlamışlardır. Çin’de dört SEZ kurulmuştur, bunlar; Hong Kong sınırındaki Shenzhen, Macao’nun tam karşısında olan Zhuhai, Taiwan’ın tam karşısındaki Xiamen ve kuzey Guangdong’ un kıyısında Shantou’dur. SEZ’ler ileri teknoloji ithal etme, ihracatı artırma, döviz kazanma, yabancı yönetim ve girişimci becerilerini özümseme ve yabancı sermayeyi çekmeye



yönelik olarak faaliyet göstermektedir. Serbest dış ticaret politikası ile dış ticareti ve yabancı yatırımları teşvik etmek amacıyla ihracatçı şirketlere özel uygulama yapılmış, ihracat işleme bölgeleri kurulmuş, yabancı yatırımcılar fabrika kurmak için teşvik edilmiştir. Yabancı yatırımcının sermaye ve teknik bilgisi kullanılarak işgücünün oluşturulması amaçlanmış, yabancı yatırımcılarla ortak girişimler oluşturulmuştur. (Ertekin,2017:76-77). İthalatta vergilerin azaltılması, ithalat ve ihracatta zorunlu planlamaya son verilmesi ve gelir dağılımını iyileştirmeye yönelik politikalar sosyalist piyasa ekonomisinin oluşmasına neden olmuştur. İthal ikamesi rejimi geleneksel olmakla beraber giderek reforme edilen bir rejim olmuş, ihracata yönelik rejimin çoğunluğu emek yoğun montaj işleminde yoğunlaşmıştır. Pazar odaklı yasal çerçeve oluşturulmuş, hükümetin rolü ve işlevleri yeniden tanımlanmıştır. Çin’de (2003-2012) döneminde endüstri politikası daha devletçi bir yapı sergilemiş, altyapı projeleri desteklenmiş, piyasa reformları yavaşlatılmış, kamunun güçlendirilmesi esas alınmıştır. 2006 yılından itibaren uygulanan “yerli yenilikçilik” programı ile seçilen yüksek teknoloji sektörlerine Ar-ge destekleri verilmiş, yerli firmaların Çin mallarını kullanması ile ilgili zorunluluklar konmuştur. Çin’de yatırım yapabilmek için Çinli yerel şirketlere yeni teknoloji transferi yapma zorunluluğu getirilmiştir. (Kroeber,2017:77). Kamu sektörünün sağlamaştırılması, yerel firmalara yabancılara karşı pazar payı kazandırılması, altyapı yatırımlarının desteklenmesi gereği üzerinde durulmuştur. “Çin Mali 2025” projesi ile Çin üretim sektörünün kalite ve teknolojik altyapısını geliştirmek için bir seri program oluşturulmuştur. Parçalarda yerli üretimi %40’lardan %70’lere ulaştırmak hedeflenmiş, bununla birlikte yabancı teknolojiyi alacak dövizle sahip olunmadığı için ihracat odaklı yabancı şirketlerin Çin’de fabrika kurmasına izin verilmiştir. Özellikle otomotiv ve elektronik sektöründe yabancı şirketler ağırlıklı olmuş, sonradan Çinli şirketlerin bu piyasalara girmeleri zor olmuştur. Çinli üreticiler pazarda düşük karlılık ve kalite ile üretim yaparken, Çinli şirketler düşük gelirli dış pazarlarda satış yapabilmek amacıyla Ortadoğu, Orta Asya ve Latin Amerika’ya açılmışlar, ancak yeterli düzeyde pazara erişim sağlayamamışlar, ileri teknoloji gerektiren küresel piyasa standartlarında üretim yapamamışlardır. (araç parçaları, güç üretim elemanları gibi). 2013 yılı itibarıyla ağır sanayi aşırı kapasite ile karşılaşmış, kamu teşebbüsleri ihtiyacın üzerinde üretim yaparken, özel işletmelere göre daha düşük verim ve kar ile çalışmıştır. (Kroeber,2017:79-86).

Çin ekonomisinde çok sayıda devlet-özel karışımından oluşan kooperatif ortaklı şirketler ortaya çıkarken, merkezi güç yerel birimlerle paylaşılmış, emeğin mobilizasyonuna olanak sağlanmış, girişimcilik faaliyetlerine, çalışma süreçlerine, beşeri sermayenin niteliğinin geliştirilmesine yönelik ciddi yatırımlar yapılmış, Çin büyümesi yabancı sermayeye, ihracata ve kurumsal organizasyon yapısına dayandırılmıştır. Sürekli öğrenmeye açık kişiler ve daima kendini geliştiren firmalar ile ekonomik kalkınmaya odaklanılmış, devlet destekli ihracata dayalı bir ekonomik düzen sonrasında hükümetin kontrol ettiği bir piyasa ve bu piyasanın geliştirdiği girişimcilik modeli ortaya çıkmıştır. Çin kapitalizminin ekonomik belirleyicisi olarak kamunun sahip olduğu ekonomik yapının reforma tabi olması ile önce rekabet koşulları oluşturulmuş, sonra mülkiyet haklarında reform yapılmış, reformlar bölgesel düzeyden bütüne doğru yapılmıştır. Devlet eliyle belirlenen sabit fiyatlar ile piyasada belirlenen fiyatlar şeklinde oluşan ikili fiyat yapısı tek fiyat sistemine dönmüştür. Beşeri sermaye yatırımlarına ağırlık verilmiş, çalışanların kalitesinin ve eğitim altyapısının batılılarla aynı düzeyde olmaması firmaların bekledikleri sonuçları elde edememesine yol açmıştır. Çin’de başarı ve başarısızlıkların yapılarak öğrenildiği dinamik bir süreç hakim olmuştur (Doğru,2016:10-11).

ABD ve Avrupa’da başlayan üretim süreci Asya’da hammadde ve ara malların üretimi ile devam etmekte ve son noktada üretim tamamlanarak dünyaya yayılmakta, bu süreçte Çin yer almaktadır. Çin endüstrisinin gelişim stratejisinde rol oynayan bazı faktörler olmuştur, bunlar; Güney Kore, Tayvan Japonya gibi ihracat temelli büyüyen komşu ekonomilerin varlığı, Hong Kong gibi dünya standartlarında gelişmiş bir liman ve ticaret merkezine olan yakınlık, gelişen taşıma konteynerleri ile ulaşım olanağının gelişmiş olması, Tayvan’daki gelişmiş elektronik sanayinin Çin’e taşınması, ihracatın teşvik edilmesi amacıyla 1980’lerde açılan serbest ekonomik bölgeler ile DTÖ’ne katılım, altyapı inşasına verilen önem ve düşük işgücü maliyetleri şeklinde sıralanabilir (Kroeber,2017:69-70). Çin’in ekonomik büyümesi iç talepten ziyade dış talep tarafından desteklenmektedir. DTÖ’ne üyelikle beraber ihracatın ithalattan daha çok arttığı ortaya çıkmıştır (Ianchovichina ve Martin,2006:46). Kamunun ekonomi yönetimindeki payı ihracatı desteklemek, özel sektörü destekleyen endüstri politikaları geliştirmek şeklinde olmuş, ekonomide yabancı yatırımlara aşırı bağımlılık ile gelişen model 2006 sonrasında yerli şirketlerin kapasitesini arttırmak şeklinde olmuştur.

Çin mucizesinin temelini ucuz emek olarak görülmesi tezi genel kabul görse de, yüksek büyümede ve gelişmede ucuz emeğin tek parametre olmadığı gerçeği bilinmektedir. Bunun yerine daha doğru olan tez, Çinli otoritelerin kurumsal ekonomik düzeni sistematik bir plan dahilinde işletmeleridir. Yani kapitalizm ve sosyalizmden esinlenerek sosyalist bir piyasa ekonomisi kurulmuş, merkezi otoritenin



yerel hükümetler eliyle yürütüldüğü, merkezi ama daha esnek bir ekonomik düzen oluşturulmuştur. Bu süreçte devlet firması adı altında yerelde faaliyet gösteren çok sayıda devlet-özel sektör karışımı kooperatif ortaklı şirketler kurulmuştur (Qiren, 2013:22). Çin reformlarının başlangıcında bireyler, işletmeler ve bölgeler üretim yapmaları için teşvik edilmiş, kurulacak karma ekonomik sistem (bir sosyalist piyasa ekonomisi) büyüme hedeflerine en uygun ekonomi politikalarını benimsemiş, Çin hiçbir zaman serbest piyasa ekonomisini uygulayan bir ülke olmamıştır. Çin tipi bir kapitalizm ile kurala göre değil duruma göre politika uygulayarak, devlet destekli hükümetin kontrol ettiği bir piyasa yapısı ve bu piyasanın yönlendirdiği girişimler vurgulanmıştır (Zhang, 2014:25).

Özetle, Çin'in hızlı ekonomik büyümesinde nitelikli beşeri sermaye, etkili kurumlar, yurtiçi tasarruflar ve yabancı yatırımlarla finanse edilen sermaye yatırımları, (doğrudan yabancı yatırım odaklı büyüme) hızlı verimlilik artışı, serbest ekonomik bölgelerin kurulması, fiyat reformu ve piyasa mekanizmasının etkinliğinin artırılması, özel teşebbüse daha fazla müsamaha gösterilmesi, modern otoyollar limanlar ve telekomünikasyonun varlığı, emek yoğun tüketim malları ihracatına öncelik verilmesi etkili olmuştur. Diğer yandan küresel ekonomi ile bütünleşme çabaları ile işletmelerin daha yenilikçi ve verimli çalışmaları, yeni teknolojilerin transferi, emek-yoğun üretilen ürünlerin uluslararası pazara erişiminin sağlanması da endüstriyel büyümenin gelişiminde önemlidir.

3. ÇİN OTOMOTİV ENDÜSTRİSİNİN DÖNEMSEL ANALİZİ

Çin otomotiv endüstrisi son birkaç on yılda hızlı bir büyüme trendi göstermektedir. Özellikle yerli üreticilerin büyüme performansı dikkat çekicidir. İhracat yanında, artan refaha bağlı olarak yükselen iç talep otomotiv endüstrisinin gelişimine önemli katkı yapmaktadır.

1949'da Komünist Parti iktidara gelmeden önce, Çin'de bir otomotiv endüstrisinden söz etmek mümkün değildir. Çin'de otomobil üretimi Sovyetler Birliği'nin yardımıyla 1950'lerin başında başlamış, başlangıçta, araçlar esas olarak ticari ve askeri kullanım için üretilmiştir. Sovyetler Birliği desteğiyle başlayan ilk otomobil projesi FAW olmuştur. 1958 yılında, Hongqi (Kırmızı Bayrak) limuzini FAW içinde üretmeye başlamıştı. 1975 yılına kadar neredeyse Çin'de binek otomobil üretimi yoktu, arabalar, nispeten az sayıda üst düzey yetkililer tarafından kullanılıyordu ve çoğu araç üretimi kamyonlardan oluşuyordu, az miktarda motosikletler vardı. (Holweg, Lou, Oliver, 2005:6). Çin ekonomisinde otomotiv sanayinin gelişimini dört aşamada incelemek mümkündür (Gu, 2014:22):

1- 1978'den 1994'e kadar süren ilk aşama “*son derece pasif, doğrudan yabancı yatırımlara bağımlı strateji*” olarak adlandırılabilir. Bu dönemde doğrudan yabancı yatırımlar tarafından yönlendirilen, piyasa güçlerine dayalı bir otomotiv sektörü söz konusudur. Bu aşamada merkezi hükümet tarafından kullanılan endüstriyel politikalar nispeten pasiftir. Bu dönemde Çin'in olgunlaşmamış otomobil endüstrilerini korumak için yüksek tarifeler, kotalar ve ithalat lisansı gibi geleneksel ticaret engelleri uyguladığı bilinmektedir. Bu dönemde kullanılan tüm politikalar, desteklenen KİT'leri korumayı amaçlamıştır.

Bu arada, merkezi planlamadan sosyalist pazar ekonomisine geçen Çin'in otomotiv pazarının yapısı önemli ölçüde değişmiş, çeşitli bölgelerin ekonomisini geliştirmek için otomotiv endüstrisi ana endüstri olarak seçilmiştir. Otomotiv endüstrisi zayıf ölçek ekonomileri, dar model aralığı, düşük üretim kapasitesi ve düşük teknolojik seviyeden muzdariptir. Çin otomobil endüstrisindeki yapılanma esas olarak yabancı otomobil şirketleri ile ortak girişimler, doğrudan yabancı yatırımların çekilmesi, teknoloji transferleri ve otomotiv ithalatı için yüksek ticaret engelleri oluşturmak şeklinde gerçekleşmiştir. Çin hükümeti ortak girişimleri, teknoloji lisanslamasını ve diğer kapsamlı politikaları güçlü bir şekilde desteklemiştir. Dünyada sermaye, teknoloji ve örgütsel becerilerin kıtlığı nedeniyle rekabet giderek daha yoğunlaşıyor, ÇUŞ'lar teknik ilerlemeye ayak uyduracak etkili bir araç olarak görülüyordu. Çin hükümeti, ÇUŞ'ların modern teknolojileri Çin'e aktarmak ve kullanımlarının önündeki engelleri aşmak için mevcut en güçlü araçlar arasında olduğuna, yerel üretkenliğe ve rekabet edebilirliğe fayda sağladığına inanıyordu. Bu dönemde Çin, gelişmiş ülkelere teknoloji transfer edilmesi için kamu iktisadi teşebbüslerini desteklemek üzere politika araçları kullanılmasını istemiştir. Ortak girişim düzenlemesi katı bir merkezi hükümet denetimi altında gerçekleşmiş, Çin merkezi hükümeti uluslararası otomotiv üreticilerinin yerel Çinli üreticilerle ortak girişimlerde motor üretmesine izin vermiş ancak, hisselerin yüzde 50'sinden fazlasına sahip olmasını istememiştir. Bu süre zarfında, yabancı şirketler Çin'de faaliyet göstermek isterse, Çin devlet işletmeleriyle ortak girişimler olarak faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalacaklardır. 1980'lerin ortalarında, uluslararası otomobil üreticilerinin — American Motors Corporation (AMC), Volkswagen, Chrysler, Citroen, Peugeot, vb. - Çin'de otomobilleri ortak olarak kamu teşebbüsleriyle ortak girişimler şeklinde üretmelerine izin verilmiş, ilk otomotiv ortak girişimi Pekin jeep corporation olmuştur (BJC). Bu ilk ortak girişim için teknoloji “tam demonte” (CKD) kiti şeklinde aktarılmıştır. CKD kiti, bir ülkede



ambalajlanan ve daha sonra montaj için başka bir ülkeye ihraç edilen otomotiv parçaları setlerinden oluşmaktadır. 1984'te Şangay otomotiv endüstri kurumu ve Volkswagen arasında ikinci bir ortak girişim kurulmuş, uzun vadede BJC'den daha başarılı olmuştur. Bu dönemde, ortak girişim düzenlemesi teknoloji transferini ve hızlı endüstriyel büyümeyi sağlamak için tercih edilen bir hükümet aracı olmuştur. Bu yönetmelik kapsamında teknoloji, ortak girişimler yoluyla Çinli ortaklara devredilmiştir. Yabancı otomobil üreticilerinin mülkiyeti yönetmelikle kontrol ediliyor olsa da, otomobil üreticileri Çinli ortaklara aktardıkları teknolojiye karar verme konusunda tam özgürlüğe sahiptir. Uzun vadede, yabancı otomotiv şirketleri ağırlığı elinde tutarken, Çinli ortakları çok daha az güce sahiptir. 1980'lerde Çin hükümeti, otomobil şirketlerini, yerel otomobil endüstrisinin gelişmesini sağlamak için yabancı firmalarla teknoloji-lisans anlaşmaları imzalamayı teşvik etmiştir. Tescilli teknolojinin lisanslanması ile Çinli otomobil firmaları, kendi başlarına nüfuz edemedikleri pazarlardan önemli miktarda gelir elde etmişler, kısa dönemde teknoloji lisanslamasının getirdiği faydalar, kâr odaklı Çinli otomobil üreticilerinin yabancı otomobil üreticilerine güvenmeye başlamasına neden olmuştur. (Gu,2014:32).

1978 pazar reformu ile birlikte devlet ve müteşebbis arasındaki ilişki yeniden şekillendirilmeye çalışılmıştır. Bu reformlar, Çin'in merkezi liderleri arasında aşırı merkezi yönetim yapısının ülke ekonomisi için ciddi bir sorun haline geldiğinin güçlü bir şekilde kabul edilmesine dayanıyordu ve dolayısıyla yeni bir pazar ortamını geliştirmek ve uyarlamak için işletmelere daha fazla özerklik sağlamak gerekiyordu. İşletmeler 1980'lerin ilk yarısında satın alma, istihdam, üretim ve satış fiyatlandırma gibi kararlarda bağımsız hareket etmeye başlamıştır. 1986'dan başlayarak, işletmelerin devlet kontrolünden daha bağımsız olmaları için bir teşvik sistemi olarak bir sorumluluk sistemi getirilmiştir. Bu sorumluluk sisteminde, bürokratik emirleri almak yerine, işletmelerin, belirli bir kâr oranını elde etmelerine izin verilirken, herhangi bir zarardan sorumlu olmalarını gerektiren devletle üretim sözleşmeleri imzalamaları istenmiştir. 1988 yılında, merkezi hükümet, sorumluluk sistemini resmen doğrulayan Devlete Ait Sanayi İşletmeleri Kanunu'na göre, eski sorumluluk sistemini değiştirmiş, idari yükümlülükler ve işletmelerin haklarını daha fazla belirlemiştir (Feng,2018:55).

Tablo 1. Çin Otomobil Üretimi (1978–1998)

Yıllar	Toplam	Kamyon	Saloons	Otobüs	İthalat (birim)	Talep (%)
1978	149	96	3	-	-	-
1985	443	237	5	12	354	44.4
1990	509	269	42	23	65	11.3
1995	1453	572	325	247	158	9.8
1998	1629	483	508	367	40	2.4

Kaynak: China Association of Automobile Manufactures (1999).’den aktaran Gu Chen, (2014), Rethinking the Development of the Automobile Industry in China, A tehesis the Faculty of Arts and Humanities University of Denver, November, <https://digitalcommons.du.edu/etd/257>.

Üretimdeki artışa rağmen, Çin'in bu dönemde uyguladığı otomotiv politikalarının başarısız olduğu konular da mevcuttur. **İlk olarak**, bu zamana kadar Çin, yabancı firmalardan çok fazla yenilikçi yetenek veya bilgi (know-how) edinmemiştir, çünkü teknolojik yetenekleri yükseltmek ve derinleştirmek için ÇUŞ'lara güvenmek çok uzun zaman alabilir. Yabancı şirketler için tek gerçek gereksinim teknolojiyi üretime sokmaktır, teknoloji transferi ile ilgili özel şartlar yoktur. **İkincisi**, tasarım ve geliştirme kabiliyetinin yaratılmasında daha yüksek riskler ve daha uzun öğrenme süreleri nedeniyle ÇUŞ rekabetine maruz kalan yerel firmalar, kendi Ar-ge yeteneklerine yatırım yapmak yerine yurt dışında ispatlanmış hazır hale getirilmiş ithal teknolojileri tercih etmişlerdir. (Gu,2014:35)

2- Çin otomotiv sanayinin ikinci aşaması 1994-2001 yıllarını kapsayan *Kısmi stratejik doğrudan yabancı yatırıma bağlı otomobil endüstrisi politikası* olarak adlandırılabilir. 1994 yılında Çin hükümeti, ulusal ekonomiyi harekete geçirecek bir dizi stratejik endüstri belirlemiş, otomotiv endüstrisi bunlardan biri olmuştur. Bunu en önemli sebebi endüstrinin katma değerinin yüksek olmasıdır. Çünkü bir otomobil on binden fazla parça ve bileşenlerden oluşmaktadır (otomotiv endüstrisi, metalurji, petrol, kimya, kömür, hafif sanayi, elektronik ve tekstil gibi diğer birçok endüstri ile ilgilidir). Otomotiv endüstrisinin gelişimi



birçok sektördeki Çinli işletmeleri uzmanlaşmaya yönelttiği gibi bu şirketlerin güçlerini birleştirmelerine yol açmıştır. Bundan yola çıkarak Şubat 1994'te Devlet Planlama Komisyonu, Devlet Ekonomi Ticaret Komisyonu ve Makine Sanayi Bakanlığı, **Otomotiv Sanayi Politikası** oluşturulmuştur. Politikanın dört temel amacı vardır: (1) büyük ölçekli hatchback ve kamyonet üretim grupları oluşturulmak (2) bileşen endüstrisini (yan sanayi) geliştirmek (3) otomotiv ürün geliştirme kapasitesi oluşturmak ve (4) bireysel araç sahipliğini teşvik etmek. Politika ayrıca yerel içerik gereklilikleri, kirlilik ve çevresel hususlar, dış yatırımın onaylanması için koşullar getiriyordu. Bu uygulamalar sonucunda (1994-1996) 'temel aşamada' %60-80 yerel içerikle üretim ve sanayinin gelişimi sağlanmış, (1997-2000) 'zorluklarla uğraşma aşamasında' araştırma geliştirme kapasitesi genişletilmiştir. Bunun sonucunda (2000-2010) 'hızla gelişen aşamada' hedef çıktının artması, endüstrinin ürün geliştirmede kendi kendine yeterli olması ve uluslararası standartta rekabet edebilirliğinin yükselmesi hedeflenmiştir. (Holweg, Lou, Oliver, 2005: 14).

Çin ekonomisinde doğrudan yabancı sermaye yatırımları daha çok sermaye teknoloji yoğun sektörlerde olmuş, üretim kapasitesinde önemli artışlar görülmüş, otomotiv sektörü bu konuda öncü olmuştur. 1990'da binek otomobillerin endüstri içindeki payı %8,3'den 1999'da %31,5'a yükselmiştir. (Kuo, Chen, 2000:192). Doğrudan yatırımlar ekonomide katma değer artışına önemli katkıda bulunmuş, Çinli firmaların istihdam artışında, Ar-ge harcamalarının artmasında etkili olmuştur. Bu katkıların yanı sıra doğrudan yatırımların Çin ekonomisine olumsuz etkileri de olmuştur bunlar; verimsiz çalışan kamu teşebbüslerinin piyasa mekanizması dışına itilmesi ile işsizliğin artması, bu yatırımların fiyatlar üzerinde baskı yaparak bazı firmaların iflas etmesine yol açması, yabancı şirketlerin eğitimli işgücüne olan talebi artırırken, niteliksiz işgücünün üretim dışı kalmasına yol açması şeklinde sıralanabilir (Pingyao, 2003:13).

Bu dönemde uygulanan politika yabancı yatırımlar ve ihracat tarafından yönlendirilmiş, ÇUŞ'lar yatırımları daha yüksek katma değerli faaliyetlere yönlendirmek ve mevcut kuruluşları teknoloji ve işlevlerini yükseltmeye teşvik etmek yönünde hareket etmiştir. Bu strateji, Ar-Ge ve teknoloji kurumlarını teşvik eden ve yatırımları çeken ve yönlendiren faktör piyasalarında (beceri oluşturma, kurum oluşturma, altyapı geliştirme ve tedarikçi desteği) kapsamlı müdahaleleri içermektedir. Hükümet müdahalesinin yoğunluğu daha düşüktür. Teknik değişiklik gücü büyük ölçüde ÇUŞ'ların elindedir, bu nedenle bebek endüstrisinde öğrenmeyi teşvik etmek için müdahaleye gerek vardır. ÇUŞ'ların yeni teknolojileri ve daha değerli işlevleri aktarmaya devam etmelerini sağlamak için gerekli olan ilgili beceri, yetenek ve kurumların gelişimini sağlamak için sanayi politikası gereklidir. Çin zaten birincil emtialarda ve doğal kaynaklarda yerel avantajlara sahiptir ve Dunning'e (1996) göre, şu anda hükümet politikaları (bu aşamadaki yerel firmaların rekabet gücü hala çok düşük olduğundan), teşvikler veya tarifelerle süreci etkilemektedir. Bu doğrultuda ÇUŞ'lar aktivitelerini stratejik önceliklere göre yükseltecek, yatırımları daha yüksek katma değerli faaliyetlere yönlendirerek, mevcut kuruluşların teknolojileri ve işlevlerini geliştirecektir. (Gu, 2014:22). Teşvikler temelde üç şekilde gerçekleşmektedir; **1- kurumsal organizasyon politikası** ile belirli üretim hacimlerini ve Ar-Ge harcamalarını gerçekleştiren işletmelerin devlet desteği elde etmek için otomotiv sanayi grupları oluşturma, **2- teknoloji politikası** ile bağımsız ürün geliştirmenin teşvik edilmesi, **3- yatırım politikası** olarak otomotiv işletmelerinin çeşitli kaynaklardan fon elde etmelerinin sağlanması ve bölgesel ve departmanlar arası yatırımların artan sanayi yoğunluğunu desteklemek için teşvik edilmesidir. (Gu, 2014:44).

1994 yılı sonrasında, Çin ve yabancı yatırımcılar arasında daha işbirlikçi bir duruş sergilenmiş, ev sahibi ülkenin rekabet gücünün yükseltilmesi ve dinamik karşılaştırmalı üstünlüğün teşvik edilmesi şeklinde gelişme olmuştur. Bu dönemde, Çin hükümeti DYY' ye izin verme sorunu ve ÇUŞ'ların faaliyetlerine seçici olarak müdahale edip etmeme konusunu düşünmeye başlamıştır. Bu nedenle, Çin Otomotiv Endüstrisi Politikası esas olarak iki bölüme ayrılabilir: **koruma ve kalkınma şeklinde. Koruma politikası** diğer gelişmekte olan ülkelerle oldukça benzerdir. Örneğin Çin hükümeti, hem araçlarda hem de parçalarda ithalat kotaları ve sert tarifeler (yüzde 80 ila 100) oluşturarak, Çin'de bulunan tüm üreticileri (ortak girişimler dahil) uluslararası rekabete karşı korumaya devam etmiştir. **Kalkınma politikası** daha önceki otomobil sektörüne yönelik politikalar ile karşılaştırıldığında, 1994 politikası daha katı bir kalkınma yaklaşımını içermektedir. Bu politika uyarınca Çin hükümeti, Çinli ortaklara daha fazla kontrol ve pazarlık gücü vermek için ortak girişimlerde yabancı mülkiyeti yüzde 50 ile sınırlamaya devam etmiştir. Bunun yanında, yeni politikaya göre, yabancı şirketlerin en fazla iki yerel ortağa sahip olması gereklidir. Ayrıca, Çin hükümeti ÇUŞ'lara "yerel içerik kuralı" ve "giriş limiti" gibi yeni kısıtlamalar da getirmiştir. **Yerel içerik kuralı**, gelişmekte olan ülkelerde ithalat tarife dışı engellerle kısıtlanmış ve yerli sanayilerin gelişimini teşvik etmek için yaygın olarak kullanılmıştır. Çin hükümeti yerel içerik kuralını katı bir şekilde kullanmıştır (Örneğin, uluslararası ortak girişimlerde üretimin ilk yılında yüzde 40, ikinci ve üçüncü yıllarda yüzde 60 ve yüzde 80 yerel içerik oranına sahip olunmalıdır). (KPMG, 2004). Bu, tüm ortak



girişimlerin parçalarını ve bileşenlerini en az yüzde 40 oranında yerelleştirmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Yeni ortak girişimler için mücadele eden yabancı firmalardan ortaklarına daha fazla bilgi aktarmaları istenmiş, Çinli işçilere eğitim vermek için ortak teknik merkezler kurmaları istenmiştir. (Gu,2014:37). Yerel içerik kurallarında, hükümet politikası, montaj parçalarını yasaklamış ve yüksek yerelleştirme oranlarına sahip işletmeler için tercihli vergi oranları uygulanmıştır. Bu politikayı uygulayanlar ortak girişim formatının şirket içi teknolojinin yayılmasını sağlayacağını umuyorlardı. Ortak girişimde Ar-Ge bölümleri kurmak, uluslararası teknoloji seviyelerinde ürünler yapmak, ihracat yapmaya niyetlenen yerli tedarikçilere sözleşme yapmada eşit ayrıcalıklar vermek gibi unsurların gelişmesi söz konusudur. Önde gelen araç üreticileri, bileşenlerinin büyük bir kısmını yerli üreticilerden tedarik ederek daha yüksek düzeyde yerel içeriğe ulaşılar. Örneğin, Pekin Jeep ve Şangay Volkswagen'de, yerel bileşenlerin payı 1987'de yüzde 20'nin altında iken, 1995'te yüzde 80'in üzerine çıktı. **Giriş limitinde ise;** yerli otomobil firmaları arasında ölçek ekonomileri oluşturmak için merkezi hükümet sektöre girişi sınırlamış, bazı desteklenen kamu teşebbüslerine otomobil üretme imtiyazı verilmiştir. Çin otomotiv endüstrisi, çeşitlendirilmiş sahiplik, üretim çeşidi, çok sayıda üretici, ve coğrafi olarak dağınık yapısı ile parçalanmış bir görünüm sergilemekte, bu parçalanma, ölçeğe duyarlı otomotiv üretiminde verimsizliğe yol açabilmektedir (FAW ve DMC merkezi hükümete aitken, SAIC Şangay, BAIC Pekin belediyesine, Cherry Wuhu belediyesine aittir) (Gu,2014:43).

Çin, ÇUŞ'ların beklentilerini karşılayan bol miktarda kaynak, ucuz işgücü ve büyük pazarlara sahip olduğundan, 1994 otomotiv politikasındaki katı uygulamalar, ülkeye gelen yabancı yatırımcıları vazgeçirememiştir. 1990'larda Çin otomobil endüstrisine hem Çin hükümetinden hem de yabancı kaynaklardan büyük miktarda yatırım gelmeye başlamıştır. General Motors 1997'den beri Çin'de faaliyet gösteren en büyük yabancı yatırımcı iken, Honda, Peugeot'nun, Guangzhou Otomotiv İmalat Şirketi ile ortak girişimini devralmış, ardından Ford 1999'da Chang'an ile müzakerelere başlamıştır. Yeniden yapılanma ile aynı zamanda binek otomobillerin toplam araç üretimi içindeki payı da hızlı bir şekilde artmış, otomobilin payı 1980'de yüzde 2,4'ten, 1998'de yüzde 31,2'ye yükselirken, hafif araçların payı (kamyonlar ve otobüsler) yüzde 19,5'ten yüzde 29,3'e yükselmiştir. (Gu,2014:46).

1997'de Çin'in ilk şirket kanunu çıkarılmış, 1997 yılında ortaklık sistemi daha da meşrulaştırılmış, bu düzenleme ile Çin'de kamu mülkiyetinin hakimiyetini sağlamanın yanı sıra, çoklu mülkiyet biçimlerinin bir arada bulunması teşvik edilmiştir. Bu kurumsal değişiklikler, Çin devlet teşebbüsleri arasında büyük bir “şirketleşme” ve “eşitlik” hareketi yaratmıştır. Sanayi politikalarının artmasıyla birlikte, 1999 yılında devletin FAW gibi önemli girişimler üzerindeki kontrolünü sürdürmek için yeni bir mekanizma geliştirilmiş; iki yüz devlet mülkiyetinden sorumlu özel bir komite olarak 2003 yılında Devlete Ait Varlık Denetleme ve İdare Komisyonu (**SASAC**) oluşturulmuştur. Bu kuruluş devlet adına yatırımcının sorumluluğunu üstlenmekte, işletmelerin varlıklarını ilgili yasalara göre denetlemekte, kamu teşebbüslerinin reformunu ve yeniden yapılanmasını teşvik etmektedir (Feng,2018:58).

Özetle; Bu dönemde hükümet politikaları, teşvikler veya tarifeler yoluyla sektörü etkilerken, yerel firmaların rekabet gücü hala çok düşüktür ve sektöre yönelik yabancı yatırımlar artmakla beraber yine de düşük seyretmektedir. Otomotiv sektöründe yerli KİT'lerin bağımsız teknolojik yetenekleri oluşmamış, binek otomobil pazarında uluslararası düzeyde kontrol kurulamamıştır. KİT'lerin ileri düzeyde uluslararası rekabet edebilirliğini geliştirmek için “ortak girişim düzenlemesi”, “ticaret engelleri”, “giriş limiti” ve “yerel içerik kuralı” oluşturulmuş, otomotiv sektöründe oligopol piyasa oluşmuştur. Giriş limiti, birçok özel yatırımcıyı otomotiv üretim faaliyetinden vazgeçirmiş, uluslararası ortak girişimler yaratan birçok otomotiv grubu, sadece ortak girişimlerin yerel içerik oranını takip etmek amacıyla, kendi markalarından vazgeçmişler ve bağımsız tesislerini parça tedarik etmek için ortak tesislerle birleştirmişlerdir. Oligopolün pazar gücü göz önüne alındığında, hem yerel ortaklar hem de uluslararası girişim ortakları, Çin'de büyük karlar elde etmiştir. Oligopol piyasa doğal olarak teknoloji yeniliklerini engellemiş, yabancı ortaklar, ürün hattının güncellenmesini ertelemiş ve hızlı büyüyen bir pazarda bile modası geçmiş modelleri satmaya devam etmiştir. Oligopol pazar ortamı, uluslararası otomobil üreticilerinin Çin'de bulunan ortak girişimde Ar-Ge faaliyetlerinin düşmesine neden olmuştur. Dahası, yerel firmalar da gelecekte yabancı firmaların potansiyel rakipleri olabileceğinden, uluslararası firmalar yerel Çinli firmaların kilit ürün teknolojilerini anlamalarına yardımcı olmamıştır. (yabancı ortaklar ürüne ilişkin teknolojik bilgiyi transfer etmediğinden, yerli KİT'ler bağımsız ürün Ar-Ge ve üretim faaliyetlerini yürütme motivasyonunu önemli ölçüde kaybetmiştir). Ortak girişimlerin kârlarını paylaşan KİT'ler çaba sarf etmeden yüksek kar elde etmişler, ancak teknolojik yetenek geliştirme ve marka yaratma konusunda zayıf kalmışlardır. (Gu,2014:51-53)

3- Çin otomotiv sanayinin üçüncü dönemi 2001-2007 arasındır. 2001-2004 dönemi Liberal düzenleme içerirken, 2004-2007 dönemi yeni otomotiv politikası uygulamasını içerir. Bu dönemde



otomotiv endüstrisini etkileyen iki önemli gelişmeden biri; 2001 yılında Çin'in DTÖ'ne katılması iken, ikincisi 2004 yılında yürürlüğe giren yeni sanayi politikası olmuştur.

Holweg (2005) çalışmasına göre; Merkezi planlama mirası olarak hükümet otomobil fiyatlarına karar vermekte, talep ve arz arasında arabuluculuk yapacak bir piyasa mekanizmasının olmaması, küçük ölçekli otomobil fabrikalarının hayatta kalmasını sağlamaktadır. Yerel yönetimler önemli bir özerkliğe sahip olsalar da, merkez yönetim yerel yönetimler üzerinde etkili olmaya devam etmekte, bir yandan, hızla gelişen pazarın baskısı ile büyümekte olan şirketler, Çin'e, büyük ölçekli, rekabetçi otomobil fabrikalarını geliştirme konusunda baskı yapmaktadırlar. Çin'in, DTÖ'ye katılması ile; tarifeler düşürülecek, ithalat kotaları aşamalı kaldırılacak, yerel içerik gerekliliği aranmayacak, bazı şehirlerde kademeli olarak dış finansmana izin verilecek ve 2006'a kadar araç toptan, perakende ve entegre satış organizasyonuna izin verilecektir.

Çin 2001 yılında DTÖ'ne girdikten sonra, Çin hükümeti otomotiv endüstrisi politikalarında reform yapmaya ve endüstriyel düzenlemeleri DTÖ yükümlülüklerine uygun olarak gevşetmeye başlamıştır. İthalat tarifeleri yıllar içinde düşürülmüştür. Otomotiv endüstrisindeki çokuluslu şirketler için ortak girişim tarzı işbirliği hala zorunlu olmasına rağmen, daha fazla yabancı ve yerli özel yatırımcının, özellikle Çin'de binek otomobil pazarında otomotiv işletmesine izin verilmiştir. (2008 Çin otomobil Yıllığı).Tüm bu dönüşümler yurt içi rekabeti artırmış, firmaları ürün kalitelerini ve tasarımlarını yükseltmeye, maliyetleri ve fiyatları düşürmeye yönlendirmiştir. Ana politika aracı ticaretin serbestleştirilmesi veya güçlü ihracat teşvikleridir. Bu politika, endüstrilerin tedarikçi ağlarıyla birlikte önemli ölçüde iyileştirilmesine, yeniden yapılandırılmasına ve genişletilmesine yol açmıştır. Bazı ülkelerde, ana ajanlar yerli işletmeler, bazılarında ise çokuluslu şirketlerdir. Otonom strateji olarak ticaret, finans, eğitim, öğretim, teknoloji ve endüstri yapısına ulaşan kapsamlı bir sanayi politikası ile doğrudan yatırımlar üzerinde seçici kısıtlamalar uygulanmakta ve teknoloji ithalatı aktif olarak teşvik edilmektedir. Tüm bu müdahaleler, ihracat performansı odaklı şekilde gerçekleştirilmektedir. (Gu,2014:17-18).

Tablo 2. 2002'de Dış Ticaret Örgütüne katılım öncesi ve sonrasında yapılan düzenlemeler

	Katılım öncesi	Katılım sonrası
Tarifeler	1980'lerde %200, 1990'larda %80-100	CBU ithalatı için %25 ve Temmuz 2006 sonrasında parça ve bileşen ithalatı için %10
İthalat kotaları	Yabancı otomobil üreticilerinden yılda 30 bin araca izin verilir.	Kota her yıl %20 arttı,2006 yılına kadar aşamalı olarak kaldırıldı.
Yerel içerik gelişimi	Üretimin ilk yılında %40 izleyen yıllarda %60 ve %80 olmuştur.	2002 sonrasında yerel içerik kuralı şartı yoktur
Çinli yerli müşteriler için otomatik finansman	Yabancı bankalardan finansman yasaktır	Yabancı banka dışı finansmana izin verilir.
Satışta ve dağıtımda yabancı katılım	Ortak girişimler aracılığıyla toptan satışlar sınırlı	2011 yılına kadar toptan satış, perakende organizasyonlar ile araç sahibi olmalarına izin verilecek

Kaynak: Gao (2002) and materials from Chinese Automotive Yearbook 2008 'den aktarılmıştır.

Sonuçta, Çin otomotiv pazarında büyüme hızla artmış, (üretim sırasıyla 2002 ve 2003 yıllarında % 38,8 ve % 36,7 oranında yükselmiş) , Çin dünyanın en büyük dördüncü otomobil üreticisi ve üçüncü en büyük otomobil pazarı olmuştur. Çin'de yerel kapasiteyi ve üretimi artırmayı hedefleyen imalatçıların varlığı ile talebi aşan fazla kapasite rekabeti önemli ölçüde artırmıştır. 2004 yılının başından itibaren hükümet ekonomik 'soğuma' politikalarını uygulamaya başlamış, bunlar yatırımları azaltan politikalar olmuştur. Çin'in DTÖ'ye girmesinden sonra, 2004 yılında Ulusal Kalkınma ve Reform Komisyonu 'Yeni Otomotiv Endüstrisi Politikası' nı yayınlamıştır. Bu yeni politikanın 1994 politikasının üstünde ve ötesinde birkaç yeni hedefi vardı. Bunlar:1) otomotiv ve ilgili endüstrilerin ahenkli gelişimini teşvik etmek (2) endüstriyel yapısal ayarlamayı geliştirmek (3) 2010 yılına kadar birkaç ünlü marka ve dünya çapında rekabetçi (ilk 500) otomotiv grubu oluşturmak amacıyla iddialı ürün geliştirme ve yerel marka gelişimini teşvik etmek; (4) büyük ölçekli üretimde kilit bileşenler ve parçalar için bağımsız araştırma, geliştirmeyi ve yerel tedarikçileri teşvik etmek (5) hafif hizmet araçları ve yeni enerji tasarruflu araçları teşvik etmek. (Holweg, Lou, Oliver, 2005:25)

Düzenlemeden ziyade cesaretlendirici ve stratejik bir yön sunan 2004 sanayi politikası, 1994 politikasından önemli ölçüde farklıdır. Bu politikalar, hükümetin endüstrinin geleceğini etkilemek için piyasa güçlerini kullanmaya kararlı olduğunu göstermektedir. Yeni politika, küresel bileşenlerin Çin'de



kurulacağı beklentisi ile küresel platformları teşvik etmektedir. **Sonuç olarak;** 2004'te gerçekleşen kilit değişiklikler şöyle özetlenmiştir; İlk olarak, hükümet otomotiv endüstrisi politikasında reform yapmış ve bu endüstri üzerindeki kontrolünü gevşetmiştir. İkincisi, hükümet özel otomobil üretimini teşvik etmiş, artan tüketim binek araç pazarının genişlemesine yardımcı olmuştur. Üçüncüsü, yabancı yatırımların artması ve otomotiv sektörüne daha fazla özel sermayenin girmesi ile toplam üretim kapasitesi (ve ölçek ekonomileri) hızla artmıştır. Bununla birlikte araç fiyatlarındaki düşüşle birlikte, parça endüstrisi, otomobil finansmanı, onarım, bakım ve sigorta gibi otomobille ilgili hizmetler büyümüştür. Bunlara ek olarak, devlet otomobil sahipliğinin büyümesini desteklemek için ulaştırma altyapısının inşasını hızlandırmış, Çin otomotiv pazarının nihai ekonomik büyüklüğü ile ilişkili olarak doyumluktan çok uzak olduğu gözlenmiştir. Çin'de otomotiv değer zinciri değişmiş; 1980 öncesi tamamen kapalı bir pazardan ortak girişimlerden oluşan (Volkswagen-FAW) bir piyasaya geçilmiştir. Binek araba üretimi en büyük pazarlardan birine ulaşırken, büyük üreticilerin yanı sıra çok sayıda yerli üreticiyi de içermektedir. Başlangıçta tüm anahtar bileşenler ithal edilirken, yerel üretimin artmasıyla birlikte, bitmiş araçların ithalatı önemli ölçüde azalmıştır. Tasarımlar hala ithal edilirken, zaman içinde yerel kaynaklı tedarikçinin miktarı Çinli ve yabancı tedarikçiler arasındaki ortak girişimlerle birlikte artmıştır. Ancak tedarikçiler, büyük ölçüde düşük ücretlerden elde edilen birim maliyetler açısından rekabet gücü kazanırken, yine de ürün geliştirme yeteneklerinden yoksundurlar, araç üreten yabancı ortakları bulunmayan Çinli firmalar yurtdışından (genellikle eski moda olan) tasarımlar satın almaktadırlar.

Yeni politika kapsamında, yerel Ar-Ge faaliyetlerini ve yerli fikri mülkiyetin geliştirilmesini teşvik etmek için Ar-Ge harcamaları vergiden düşülmüş, yerel bileşen üretimi ve kaynak kullanımı için teşvikler sağlayan çeşitli önlemler alınmıştır (Gu,2014:61).Hükümet, piyasa başarısızlıklarının ve verimsiz endüstrilerin azaltılmasına, yabancı şirketlerin artan entegrasyonunun teşvik edilmesine ve yerelleştirme risklerinin en aza indirilmesine yönelik tutum içinde olmuştur. Teşviklerin temel amacı, yerel şirketlerin rekabet üstünlüğünün olmadığı faaliyetlerde doğrudan yabancı yatırımları çekmek ve yerli firmaları yeni pazarlarda kendi avantajlarından yararlanmaya teşvik etmektir.

Sonuç olarak; planlı dönem boyunca 1950-1980 arasında Çin ekonomisinde yıllık otomobil üretimi 500 bine ulaşmamışken,1990' larda bu durum tersine dönmüş, milenyuma doğru yaşanan hızlı bir gelişme ile 16 yılda % 1400'e yakın yükselmiştir. Üretim 1998 'de 1,6 milyondan 2014 'te 23,7 milyona çıkmış, küresel otomobil üretiminde Çin sıralamada 10. sırada iken, 2001 yılında Dünya Ticaret Örgütüne olan üyelik sonucu 5. sıraya yükselmiş, 2009'da ise 1. sırada yer almıştır. Çin'de binek otomobil üretiminin gelişimi; Çin ekonomisinin küresel ekonomiye entegrasyonu ve ulusal kurumların piyasa reformuna bağlı olarak dönüşüm geçirmesi ile mümkün olmuştur (Feng, 2018:3).

Küresel otomobil üretimi son otuz yılda önemli ölçüde artmasına rağmen, bu büyümenin yarısından fazlası 1970 -2003 arasında yeni sanayileşen ülkelerin (NIC -yeni sanayileşen ülkeler-Arjantin, Avustralya, Brezilya, Çin, Hindistan, Meksika, Güney Afrika, Güney Kore, Malezya ve Tayvan) üretiminden kaynaklanmış, sanayileşmiş ülkelerin (Batı Avrupa, Amerika, Japonya ve Kanada) dünya otomobil üretimindeki payı 1970'de %91'den 2003 'te %70'e düşerken, yeni sanayileşen ülkelerin payı %5'den % 23,5'a yükselmiştir (Holweg,Lou,Oliver,2005: 21).

4. OTOMOBİL SEKTÖRÜNÜN ÜRETİM MÜLKİYETİ AÇISINDAN ANALİZİ

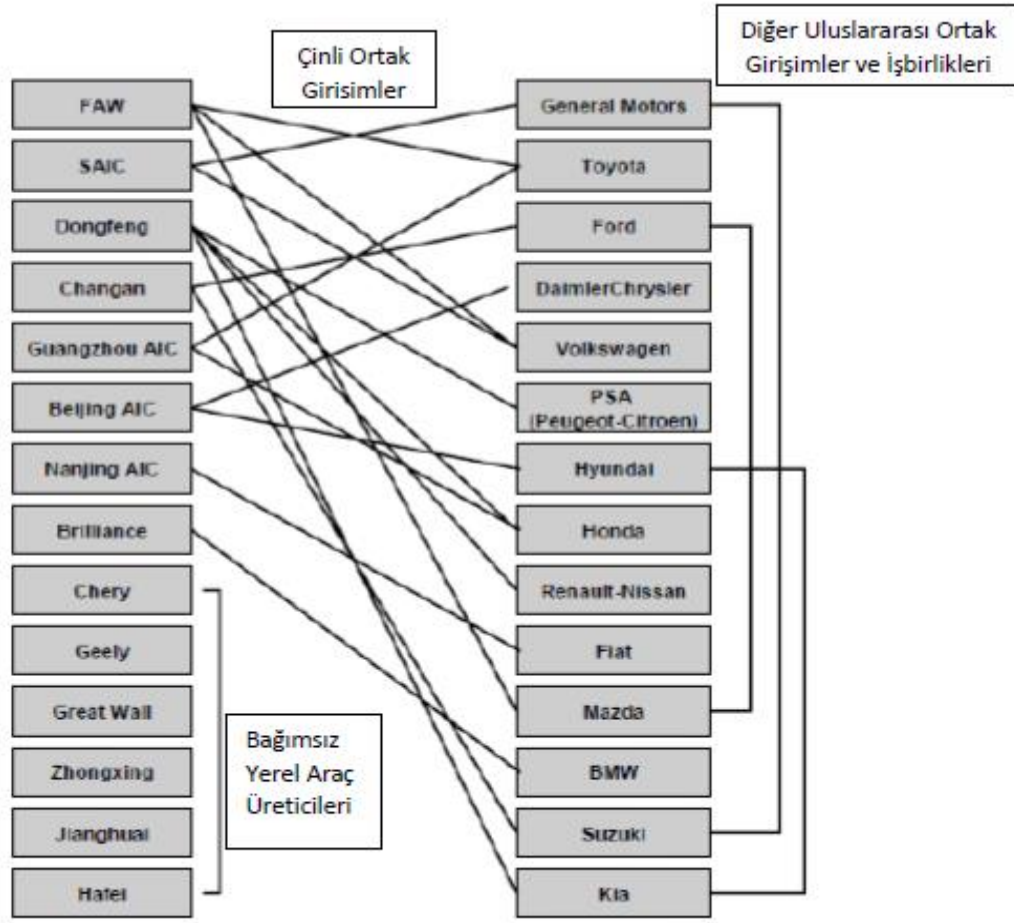
Otomobil sektöründe üretim aşamasında sermaye ve teknolojik kısıtlarını aşmak için iki strateji geliştirilmiştir, **bunlardan biri Meksika tipi otomobil üretim modeli olup (bağımlılık modeli)** yabancı şirketlerin kontrolünde küresel otomobil sektörüne entegre olmaktır. İç piyasaya yabancı şirketleri çekmek için ülke otomobil parçalarını ithal etmekte, (knock down üretim), ihracata dayalı büyüme ile uluslararası araba üreticilerinin çıkarı uyumlu hale getirilmektedir. **İkinci strateji olan Güney Kore modeline göre ise (bağımsızlık modeli) amaç, ulusal otomobil üreticileri oluşturmaktır.** Bu strateji doğrultusunda doğrudan yabancı yatırımlar ve bankacılık sisteminin finansmanı ile yerli otomobil üreticileri büyük firmalara dönüşmüştür. Meksika'nın aksine Çin piyasasına hükmeden hiçbir uluslararası otomobil üreticisi yoktur. Çin, Koreli bağımsız örnekten de farklıdır, çünkü yerli otomobil üreticileri uluslararası ortak girişimciler tarafından tanıtılan yabancı otomobilleri üretmektedir. Ortak girişimlerin yaygınlığı, Çin otomobil endüstrisinin önemli bir özelliğidir ve gelişmekte olan pazarda işbirliği yapan yabancı ve yerli otomobil üreticileri benzersiz bir gelişim modeli göstermektedir (Feng,2018:8). Ortak girişimler, teknoloji transferini ve endüstrinin hızlı büyümesini sağlamak için tercih edilmekte, ortak girişimlerin kurulması, yabancı şirketlerin Çin'de faaliyet göstermesi, araç imalatının devlet ortaklığı ile gerçekleştirilmesi için merkezi hükümet tarafından yerine getirilmesi gereken önemli bir gerekliliktir. Diğer yandan, Chery Auto ve Geely Auto, yabancı otomobil üreticilerine bağlı olmayan, ulusal markalar olarak ortaya çıkmıştır.



Pazar ekonomisine geçişte Çinli otomobil üreticileri arasında üç ana mülkiyet yapısı ortaya çıkmıştır: (i) merkezi hükümete ait olanlar, (ii) yerel yönetimlere ait olanlar ve (iii) özel şirketlere ait olanlar. Teknoloji kazanımı konusunda Çinli otomobil üreticileri iki ana stratejiden birini takip etme eğilimindedir. Bunlardan ilki; yabancı modellerle ortak girişimler kurmak, ikincisi; kendine güvenen araştırma ve geliştirme yoluyla ulusal marka otomobiller üretmektir.

Yabancı modellerle ortak girişimlerden olan Çin ‘in “Büyük Üç” ü (merkezi hükümet tarafından reformun erken döneminde otomobil endüstrisine öncülük etmesi için öncelik verilen üç büyük işletme): First Auto Works (**FAW**), Şangay Otomotiv Endüstrisi (Grup) Şirketi (**SAIC**) ve Dongfeng Motor Corporation (**DMC**) olarak sıralanır. Bu üç işletme, otomobil üretim şirketlerinin çoğunu elinde tutmaktadır. En büyük otomobil üreticileri olan Shanghai VW ve Shanghai GM, Çin'in en büyük otomobil üreticisi olan SAIC çatısı altında toplanmıştır. Aynı şekilde, FAW-VW, Tianjin, FAW Xiali, FAW Hainan Mazda ve FAW Otomobil, Çin'in en eski otomobili olan FAW'ın kontrolündedir. Dongfeng PSA, Dongfeng Nissan ve Dongfeng Yueda Kia, daha önce (**SAW**) olarak bilinen bir başka üst düzey otomobil üreticisi olan DMC' e aittir. SAW (daha yaygın olarak ‘Dongfeng’ olarak bilinen Second Automobile Works), Sichuan Auto Works ve Shaanxi Auto Works ‘ü içerir. Çin zaman içinde kendi kaynaklarına güvenmek zorunda kalmış, sonuçta tüm yeni otomotiv fabrikaları mevcut otomotiv fabrikalarındaki personel tarafından tasarlanmış, inşa edilmiş ve işletilmiştir. Örneğin, First Automobile Works'ün personeli Second Automobile Works'ün (Dongfeng) kurulmasında yer almıştır. İronik olarak, Dongfeng 1980'lerin başında FAW'nin rakibi olmuş ve daha sonra Peugeot-Citroen, Nissan, Honda ve Kia ile ortak girişimlerde bulunmuştur (Holweg, Luo, Oliver,2005:11). ‘Büyük Üç’ yabancı bir ortakla girişim kurmak ve ulusal üreticilerle rekabet etmek için üretim yapmak üzere teknoloji stratejisi geliştirmiştir. FAW ve DMC merkezi hükümet tarafından doğrudan faaliyet gösteren “merkezi işletmeler”, SAIC ise Şangay belediyesine ait işletmelerdir. Diğer yandan **GAİG** (Guangzhou Automobile Industry Group Corporation) ve **BAİC** (Beijing Automobile Industry Holding Corporation) yerel yönetimlere ait olan ve ortak girişimlerle yabancı marka otomobil üreten işletmeler olarak (Model 2) yer almaktadır. **Chery Auto ve Brilliance Auto** yerel yönetimlere ait olan ve bağımsız olarak ulusal marka otomobil yapan işletmeler (Model 3) iken, **Geely ve BYD Auto** ulusal marka otomobiller üreten özel sektöre ait işletmeler (Model 4) olarak sınıflandırılabilir.

Gelişmekte olan ülkelerde, işletmeler arasında teknolojik yeniliklerin ve güncellemelerin teorik çerçevelerine bakıldığında üç anahtar literatür burada özel bir öneme sahiptir: Joseph Schumpeter'in çalışması, küresel değer zincirleri teorileri; ve devletin gelişimi. Schumpeter'in hipotezine göre kusurlu rekabet pazarlarında büyük şirketler teknolojik ilerlemeyi teşvik etmek konusunda (düşük ar- ge maliyeti, dış finansman sağlama) daha iyi olmaktadır. Gereffi'nin küresel değer zincirine katılım; firmaları ve ekonomileri potansiyel olarak dinamik öğrenme sürecine zorlamakta, ulus ötesi şirketlerle ilişkiden kaynaklanan bilgi akışı ve öğrenme potansiyeli, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler için önemli olmaktadır. Ulus ötesi şirketlerle olan ortaklıkların, Çin otomobil sektöründeki ulusal markalarla (yabancı ortaklardan yoksun bağımsız ulusal otomobil üreticilerini) mücadelesi birbirine zıt bir gelişim göstermektedir. Üçüncü teori ise gelişimsel devlet modeli; genellikle endüstriyel ilerleme ile ilgili özerk ekonomik hedeflere sahiptir ve yerel işletmeleri koordine etmek ve harekete geçirmek için etkili politikalar oluşturmayı hedeflemektedir. Gelişimsel devlet teorisi devlet merkezli olup, piyasanın rolünü reddetmekle kalmaz, piyasa mekanizmaları zayıf olduğunda alternatif olarak devlet müdahalelerini önermektedir. Bununla birlikte, bu devlet merkezli yaklaşım Çin otomobil endüstrisine uygulandığında, devlet destekli işletmelerin teknolojik olarak daha iyi ilerleme kaydetmesi mümkün olmamıştır. FAW gibi doğrudan devlet rehberliği altında olan işletmeler, uluslararası markalardan bağımsız Ar-Ge yapan Chery Auto ve Geely Auto gibi ulusal otomobil üreticilerinin deneyimleriyle karşılaştırılmaz. Gelişimsel devlet müdahaleleriyle beslenmekten çok, Çin ulusal otomobil üreticileri resmen onaylanmamıştır. Bu üç yaklaşımın açık öngörülleri bir arada ele alınırsa, güçlü devlet desteği ile birlikte gelişmiş yabancı ortaklarla yakın ilişkisi olan büyük işletmelerin teknolojik iyileştirme konusunda daha iyi ilerlemesi gerekmektedir. Bugün Çin'de gerçekte, büyük devlete ait montajcılar aslında ileri üretim teknikleri ve yabancı ortaklarla ortak girişimler yoluyla uluslararası araç modelleri üretme kabiliyetini edinmiştir. (Feng,2018:17-23)



Grafik 1: Çin otomobil endüstrisinde ortak girişimlerin yapısı (Holweg, Luo, Oliver,2005:26)

Gelişmekte olan ülkelerde, işletmeler arasında teknolojik yeniliklerin ve güncellemelerin teorik çerçevelerine bakıldığında üç anahtar literatür burada özel bir öneme sahiptir: Joseph Schumpeter'in çalışması, küresel değer zincirleri teorileri; ve devletin gelişimi. Schumpeter'in hipotezine göre kusurlu rekabet pazarlarında büyük şirketler teknolojik ilerlemeyi teşvik etmek konusunda (düşük ar-ge maliyeti, dış finansman sağlama) daha iyi olmaktadır. Gereffi'nin küresel değer zincirine katılım; firmaları ve ekonomileri potansiyel olarak dinamik öğrenme sürecine zorlamakta, ulus ötesi şirketlerle ilişkiden kaynaklanan bilgi akışı ve öğrenme potansiyeli, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler için önemli olmaktadır. Ulus ötesi şirketlerle olan ortaklıkların, Çin otomobil sektöründeki ulusal markalarla (yabancı ortaklardan yoksun bağımsız ulusal otomobil üreticilerini) mücadelesi birbirine zıt bir gelişim göstermektedir. Üçüncü teori ise gelişimsel devlet modeli; genellikle endüstriyel ilerleme ile ilgili özerk ekonomik hedeflere sahiptir ve yerel işletmeleri koordine etmek ve harekete geçirmek için etkili politikalar oluşturmayı hedeflemektedir. Gelişimsel devlet teorisi devlet merkezli olup, piyasanın rolünü reddetmekle kalmaz, piyasa mekanizmaları zayıf olduğunda alternatif olarak devlet müdahalelerini önermektedir. Bununla birlikte, bu devlet merkezli yaklaşım Çin otomobil endüstrisine uygulandığında, devlet destekli işletmelerin teknolojik olarak daha iyi ilerleme kaydetmesi mümkün olmamıştır. FAW gibi doğrudan devlet rehberliği altında olan işletmeler, uluslararası markalardan bağımsız Ar-Ge yapan Chery Auto ve Geely Auto gibi ulusal otomobil üreticilerinin deneyimleriyle karşılaştırılmaz. Gelişimsel devlet müdahaleleriyle beslenmekten çok, Çin ulusal otomobil üreticileri resmen onaylanmamıştır. Bu üç yaklaşımın açık öngörülleri bir arada ele alınırsa, güçlü devlet desteği ile birlikte gelişmiş yabancı ortaklarla yakın ilişkisi olan büyük işletmelerin teknolojik iyileştirme konusunda daha iyi ilerlemesi gerekmektedir. Bugün Çin'de gerçekte, büyük devlete ait montajcılar aslında ileri üretim teknikleri ve yabancı ortaklarla ortak girişimler yoluyla uluslararası araç modelleri üretme kabiliyetini edinmiştir (Feng,2018:17-23).



FAW

Kuzey Çin'in kalbindeki Jilin Eyaleti, Changchun şehrinde bulunan First Auto Works (FAW), Çin Halk Cumhuriyeti'nin merkezi hükümeti tarafından kurulan ilk otomobil fabrikasıdır. Bu otomotiv devi genellikle Çin otomobil endüstrisinin “kıdemli oğlu” olarak tasvir edilmiştir. Çin'in eski planlı ekonomisinin bir projesi olan FAW, en başından beri merkezi hükümete aittir ve yukarıdan gelen ekonomik emirleri takip etmiştir. Piyasa reformunu izleyen katı devlet-işletme ilişkilerinde yapılan köklü değişikliklere rağmen, merkezi hükümet FAW'ı devletin ekonomi üzerindeki kontrolünde kilit bir unsur olarak görmüştür. Yaklaşık yetmiş yerli işletmeden gelen makine, ekipman ve inşaat malzemeleri Changchun'a taşınmış, Tibet ve Çinghay dışındaki tüm Çin eyaletlerinden projeye yardımcı olmak için işçiler, teknisyenler, uzmanlar ve yöneticiler gönderilmiştir. Faw'ın gerektirdiği teknoloji, temel olarak Sovyetler tarafından sağlanmış, Sovyetler Birliği'ndeki en büyük otomotiv fabrikası olan Stalin Otomobil Fabrikasında, FAW projesinden sorumlu özel bölüm oluşturulmuş, teknoloji ve tasarım yönlerinin geliştirilmesinde, üretim ekipman ve araçlarının sağlanmasında Sovyetler Birliği'ndeki diğer yardımcı fabrikalarla koordinasyon sağlanmıştır (Feng,2018:45-52). Yeni Çin'deki ilk ve en büyük otomobil şirketi olan FAW, devlete ait bir teşebbüsün merkezi hükümet yönetimi altında işletilmesi modelidir. Piyasa reformları ile çoğu işletmelerde devlet kontrolü aşama aşama azaltılmış ancak, devlet ekonomide kilit rolde olan bazı işletmelerin kontrolünü elinde tutmaya devam etmiştir, bu işletmelerden biri de FAW' dir.

1953'ten itibaren, daha sonra belediye tarafından desteklenen birkaç oto fabrikası oluşturulmuştur; Shanghai Auto Works ve Beijing Auto Works. Artan askeri talep (Dongfeng, Sichuan Auto Works, Shanxi Auto Works ve diğerleri) devlete ait ikinci bir otomatik otomasyon dalgasına yol açmış, bu tesisler çoğunlukla kamyon üretmek için oluşturulmuştur (Holweg, Luo, Oliver,2005:22). 1978'de, Şangay'daki ilk deneme otomobili montaj olarak ortak girişimini yabancı ortak olan Volkswagen ile başlatmış, FAW'ın ilk ortak girişimi olan FAW-VW işbirliği oluşmuştur. Ortak girişimlerin ithalat ikame stratejisi ile uyumlu hale getirilmesi ve ortak girişim stratejisinin meşruiyetinin güçlendirilmesi için gerekli olan kilit bileşenler (Üretim sürecinde yerel içeriğin yüksek oranda tutulmasına ilişkin merkezi hükümet onayı ve ortak girişimler üzerindeki kontrolü elde tutmak için, yabancı ortaklara % 50'den daha büyük bir paya sahip olma izni verilmemesi) uygulanmıştır. Kendine güvenen bir otomobil sektörü için politikacılar, yerli otomobil üreticilerinin nihayetinde yabancı ortaklarından bağımsız olması gerektiğini vurgulamıştır. Yerel içeriğin gereklilikleri, ortak girişim projeleri üzerindeki ortak kontrol ve yerli tesislerin beklenen teknolojik bağımsızlığı, ortak girişim stratejisinin temel unsurları olmuştur (Feng,2018:63).

Hükümet resmen otomotiv endüstrisini 1986'da büyümede öncü endüstrilerden biri olarak belirlemiştir. Çinli otomobil üreticileri tecrübeden, araba geliştirme ve üretim bilgisinden yoksundur, sermaye ve teknoloji bilgisi yetersizdir. Hükümet ortak girişimleri desteklemiş ve teknoloji transfer aracı olarak kullanmıştır. (Holweg, Lou, Oliver, 2005:22). 1980'lerde merkezi hükümet otomobil sektörünün endüstriyel yapısını yoğunlaştırmaya karar vermiş, bunun için büyük ölçekli otomotiv işletmeleri arasında federasyonları teşvik etmiş ve en büyük otomobil üreticisi olan FAW, ülke genelinde pek çok küçük otomobil işletmesini de içine alan merkezde yer almıştır. Böylece 1980'lerin sonunda, yaklaşık yüz otomobil işletmesi ile birlikte FAW başkanlığında bir üretim federasyonu kurulmuştur. (Feng,2018:66). 1980' ler de merkezi hükümet otomobil işletmelerini daha yoğun bir sanayi yapısına entegre etmek amacıyla, Ulusal Otomobil Endüstrisi Kurumunu (CNAIC) oluşturdu. 1992 yılında yayınlanan Devlete ait Sanayi Şirketlerinin Yönetim Dönüşüm Yönetmeliği uyarınca, devlete ait işletmeler yönetim haklarına sahip olacaklar, kazanç ve kayıplar için sorumluluk alacaklar, ancak varlıkları hükümetin nihai temsilcisi olduğu Çin halkına ait olacaktır. Merkezi bir işletme olarak FAW, devlet kurumu olan SASAC'a tabidir. Çin'in piyasa reformu sürecinde, FAW yerel büyümeyi yönlendiren hayati bir ekonomik varlık haline gelmiştir. Karlarının merkezi yönetim için tahsis edilmesine rağmen, FAW yerel ekonomide işgücü, malzeme ve enerji konusundaki büyük talep yarattığı gibi, çok sayıda yerel otomotiv işletmesini besleyen üretim zinciri ile önemli bir etkiye sahip olmuştur. 1953'ten 1983'e kadar FAW, Jilin Eyaleti için 5 yerel otomobil ve motor montajcısı, 11 yerel güçlendirme fabrikası, 38 yerel aksesuar fabrikası ve 88 otomobil parçası fabrikası geliştirmiştir. Yerel yetkililere göre, otomobil sektörü ekonominin önemli bir ayağıdır ve FAW bunun merkezini oluşturmaktadır (Feng,2018:69). Çin'in otomobil endüstrisinin dünya otomobil standartlarının gerisinde olduğunu gören politikacılar, teknik yeterliliğini ve yeteneklerini arttırmak ve Japon otomobil üreticilerinden ders almak için yaklaşık 20 FAW yöneticisi ve teknisyeninden oluşan bir çalışma ekibini Japonya'ya göndermiştir (ürün tasarımı, teknik ve kalite geliştirimi, üretim desteği, işletme yönetimine yönelik dersler almak için). 1980'lerin sonunda, yabancı ortaklarla ortak girişimler kurmak, teknolojik iyileştirme için ana çözüm haline gelmiştir. Endüstri lideri olan FAW, devlet tarafından ortak girişimler kurmaya, yabancı teknolojiyi tanıtmaya ve yerli üretime teşvik edilmiştir. FAW 'ın gözünde en



büyük potansiyele sahip üç yabancı otomobil üreticisi Chrysler, Volkswagen ve Mitsubishi idi. 1987 yılında, birkaç müzakereden sonra, FAW ve Chrysler, Amerikan motor teknolojisini tanıtmak için bir sözleşme imzalamış; bu sayede FAW, motor için gerekli tüm teknolojik belgeleri içeren tüm montaj hattını devralmış, ancak bir müddet sonra bu anlaşma sona ermiştir. Daha sonra FAW ve VW arasındaki anlaşma büyük bir başarı göstermiş, 1991'de FAW-VW ortak girişiminin kurulmasına neden olmuş, FAW-VW, merkezi hükümetten gelen güçlü destek ile Çin otomobil sektöründe odaklanan bir proje olmuştur. Daha sonra FAW stratejik olarak Toyota'yı ikinci yabancı ortak olarak seçmiş, 1990'lı yıllarda Çin pazarı hızla büyüdüğü için, VW ve Toyota ile devam eden ortaklıklar teknolojik gelişme açısından FAW'ın iki büyük platformu olmaya devam etmiş, son yıllarda FAW-VW ve FAW-Toyota ortak girişimleri, satışlarda sürekli olarak ilk on otomobil üreticisi arasında yer almıştır. (Feng,2018:74-75). FAW'ın Hongqi'si uzun süre "ulusal otomobil" olarak görülse de, 1980'lerin başında yüksek yakıt tüketimine yönelik eleştiriler nedeniyle üretimi askıya alınmış, sonuçta FAW yeni ulusal sanayi politikası oluşturanın ana aracı olmuştur.

1994'te geliştirilen sanayi politikası ölçek ekonomisini geliştirmek ve kaynakları merkezileştirmek amacı taşımaktadır. "Büyük Üç, Küçük Üç ve Mini İki" politikasını ("Büyük Üç", FAW, Şangay Otomotiv Sanayi Şirketi ve Dongfeng Motor Şirketi, "Küçük Üç", Pekin Otomotiv Sanayi Şirketi, Tianjin Otomotiv Sanayi Şirketi ve Guangzhou Automotive Industrial Corporation ve 'Mini Two', Changan ve Ghizou Aviation) içeren devlete ait işletmeler (SOE) dışındaki diğer otomobil projeleri yasaklanmıştır. 1990'ların sonuna gelindiğinde, hükümet düzenlemeleri kademeli olarak gevşetilmiş, ardından daha fazla sayıda uluslararası otomobil üreticisi ve yerel firma, Çin'deki otomobillere olan hızlı talebi karşılamak için bu sektöre girmiştir (Holweg, Lou, Olivers, 2005:22). 1994'te yayınlanan Çin otomobil endüstrisi politikasının üç anahtar yönü; yüksek tarifeler yoluyla ithalat ikamesini kolaylaştırmak, yabancı şirketlerle ortak girişim yoluyla eski teknolojileri geliştirmek ve giriş düzenlemeleriyle parçalanmış sektör üzerinde yoğunlaşmak olmuştur. Reform sırasında FAW, diğer birçok eski fabrika gibi yukarıdan daha fazla özerklik almış ve gelişmekte olan pazara adaptasyon, fabrikanın modern anlamda bir şirket olarak giderek olgunlaşmasına yol açmış, reform dönemi boyunca merkezi işletmelerden biri olarak konumunu korumuş, merkezi yönetim genel kontrolünü hiçbir zaman bırakmamıştır (Feng,2018:63-64).

Özetle; Kuzeydoğu Çin'de bulunan FAW, ülkenin en eski otomobil üreticisi olarak bir sanayi kuruluşunun merkezi hükümete ait olduğu ve ortak girişimler yoluyla yabancı model araba üretmeye odaklandığı ilk üretim modelini temsil eder. Giriş limiti ve ticaret engelleri ile birleştiğinde, bu ortak girişimler yeni bir tekel pozisyonu kazanmıştır (özellikle Şangay-Volkswagen, FAW-Volkswagen, Dongfeng-Citroen ve Tianjin-Daihatsu.). Yerli ve yabancı oligopolistik konumlarından yararlanarak, ortak girişimler yüksek fiyatlar belirleyerek, büyük karlarla faaliyet göstermişlerdir.

SAIC

Çin otomobil sektörünün ikinci üretim modeli Şangay belediyesine ait SAIC, VW ve GM ile iki ortak girişim kurarak en büyük Çinli otomobil üreticisi olmuştur. Temel olarak merkezi hükümet tarafından düzenlenen FAW 'ın hikayesinin aksine SAIC, merkezi otoritenin somut desteğiyle Şanghay belediyesi tarafından yönetilmiştir. SAIC' ın en önemli girişimlerinden Shanghai- Volkswagen ile ortak girişim kurulması pilot bir uygulamadır. Çin'de ulusal ekonominin merkezinde olan Şangay belediye yetkilileri, piyasaya geçişten önce ve sonra bölgede olağanüstü bir siyasi ağırlık taşımaktadır. 1990'ların başında kısıtlamalar ortadan kalktıktan sonra, yerel yönetim Şanghay'ın ekonomik geleceğini ve otomobil endüstrisini canlandırmak için öneriler oluşturmıştır. Yerel olarak oluşturulan birimlerin, yabancı bir şirket ile ortak girişim kurma fikrinin kabul edilmesi, Çin için emsal teşkil eden yeni bir endüstri oluşturmıştır. Bu süreçte, Şangay hükümeti yerel otomobil işletmesini temel üretim şirketi SAIC çatısı altında toplayarak Çin otomobil endüstrisinde ilk ortak girişime öncülük etmiştir (Feng,2018;111). Merkezi olarak uygulanan bürokratik kısıtlamalar karşısında Shanghai yetkilileri, yerel yönetim için sürekli olarak daha fazla özerklik talep etmiştir. Yerel ve merkezi hükümet arasındaki müzakereler daha sonra "**Üç Söz ve Üç Reform**" başlıklı Şangay için özel bir politika kılavuzuna yol açmıştır. **Üç söz** ile kastedilen merkezi otorite şartının yerine getirilmesi, Şangay'ın devam eden sosyalist yönelimi konusunda ısrar edilmesi ve merkezi hükümetin makroekonomik yönünü takip etmek ve mali taahhütlerin yerine getirilmesidir. **Üç reform ile kastedilen ise;** Şanghay ekonomisinin kendi kendini finanse etmesi, kendine güvenmesi ve diğer bölgelerin önünde olması gerektiğini iddia eden yerel özerk haklarının desteklenmesidir. 1990'ların sonunda ekonomik işlerde net sorumluluk paylaşımı Şangay yerel yönetimine verilirken, merkezi hükümet geri planda kalmış, Şangay pazar reformunu hızlandırmak ve kalkınma girişimlerini uygulamak için merkez olarak seçilmiş, yerel finans sektörünü teşvik için yabancı finans kurumlarına açılmıştır. (Feng, 2018:88).



1980'lerin sonunda Faw ve Saw ile birlikte Şangay ‘‘Büyük Üç’’ten biri olmuştur. Öncelikli olarak finansal hizmetler, ticaret gibi sektörler teşvik edilmiş, daha sonra yerel ekonominin yeniden doğmasına yol açabilecek olan ikincil endüstrilerdeki ‘‘sütun’’ sektörler belirlenmiş, altı öncelikli sektör oluşturulmuştur. (telekomünikasyon ekipmanları, elektrik santrali ekipmanları, petro kimyasallar, ince kimyasallar ve elektrik santrali ekipmanı). 1980’lerde yerel otomobil projesi başlatıldığında, Çin otomobil sektörü küresel standartların gerisinde kalmıştı, yabancı üreticilerle ortaklık kurma fikri yerel yetkililer arasında gerekli teknolojiyi iyileştirme stratejisi olarak düşünülüyordu. Ortak girişim kurma fikri sektördeki üreticiler arasında yabancı otomobil üreticilerini Çin’e çekmek için çok faydalı bir strateji olarak görülüyor, ortak girişimler yoluyla pay sahibi olmak yabancı yatırımcıların potansiyel riskler konusundaki kaygılarını azaltmanın etkili yolu olarak kabul ediliyordu. Çin'deki yabancı firmalar için bazı rekabet endişeleri vardı ki bunlar; ileri teknoloji kullanımında yaşanan zorluklar, yerel işgücü ve üreticilerin yetersizliği ve bitmiş ürünlerin pazarlanmasında karşılaşılan zorluklar şeklindeydi (Feng,2018:92-94). İlk ortak girişim olan Shanghai-VW işbirliği 1990’larda yabancı otomobil üreticileri için kapı açılmasına ve Çin otomobil endüstrisi için yeni bir çağın oluşmasına yol açmıştır.

Çin'in ilk binek otomobil ortak girişimi Shanghai-VW (Volkswagen), ikincisi 1997 yılında General Motors (GM)- Shanghai işbirliği olmuştur. Bu ortak girişim stratejisinin iki yönü vardır; İlk 1980’lerde ve 1990’larda, politikacıların Çin otomobil endüstrisinden beklentisi ithal ikamesini gerçekleştirmek ve ortak girişimler ile yerli üretim sayısını artırmaktır. (1980’ de 10 bin iken, 1990’ da 200 bin ve 2006’ da 800 binlere yaklaşmıştır). İkincisi yabancı otomobil üreticilerinin yerli üreticilere ileri teknolojiyi kullandırmasıdır. Şangay-VW Almanya’dan Santana, Passat ve Polo dahil olmak üzere bir dizi modeli başarıyla tanıtmıştır. 1998’den 2004’e kadar, Shanghai-GM, Buick modellerini tanıtmaya odaklanmış ve 1998’de Buick Century’nin üretimine başlanmış, 2005’ten itibaren GM, Chevrolet ve Cadillac modellerini Çin pazarına sunmuştur (Feng,2018:103-104). Çin otomotiv sektörü için ortak girişim stratejisi, yabancı teknolojinin son derece başarılı bir şekilde tanıtılması ile Ar-Ge kapasitesinin geliştirilmesini kolaylaştırmaktan ziyade, engelleyebileceği şekilde gizli ikilemler içeriyordu. Bunun sebebi, Çinli otomobil üreticileri arasındaki kendi teknolojilerini ve modellerini geliştirme motivasyonunu azaltma potansiyeli söz konusu idi. Ortak girişimler teknolojiyi tanıtmakta etkili olsa da, Çin tarafı kendi bağımsız yeteneklerini geliştirmekte yavaş kalmış ve ortak girişimler tarafından çok yakın zamana kadar ulusal modeller geliştirmek için ciddi girişimlerde bulunulmamıştır. Kendi kendine yeten Ar-Ge konusunda sınırlı olunsada, ortak girişimler otomobil sektörünün yapısını büyük ölçüde değiştirmiştir.

Kamu ve belediye yönetimleri artık korkmaksızın karar verme konusunda daha fazla özerkliğe sahiptir. Birçoğu, bölgelerini geliştirme aracı olarak otomobil endüstrisini seçmiş ve otomotiv endüstrisi ‘‘yayılma, çoğalma’’ aşamasına girmiş ve bu çoğalma iki boyutta gerçekleşmiş: çıktı hacminde bir artış ve ürün yelpazesinde bir artış şeklinde olmuştur. Merkezi planlama aşamasında, miktarlar ve çeşitlilik, pazar tarafından kontrol edilmek yerine, merkezi olarak planlanmıştır. Araçların çoğu kamyonlardı ve binek araçların üretimi sınırlıydı. Büyük araçlar (hatchbag tarzı) sadece kıdemli görevliler için mevcuttu ve hangi görevlilerin hangi araçları kullanabileceği ile ilgili katı düzenlemeler vardı. Planlamanın gevşemesi ile bu araçlar için pazar büyük ölçüde genişlemiş; il ve yerel idarelerin yönetimi altında küçük otomotiv fabrikaları oluşmuş, Silah Endüstrisi Bakanlıkları ve Havacılık Endüstrisi kontrolleri altındaki bazı makine fabrikaları hafif kamyon, minibüs ve büyük binek araç olarak üretime başlamış, otomobil fabrikalarının sayısı 1979’da 55’ten, 1985’te 114’e çıkmıştır. (Holweg, Luo, Oliver,2005:12).

CHERY

1990’ların sonunda, Chery Auto, pazarda yerleşik üreticilerle kıyaslandığında yabancı ortak olmadan tamamen bağımsız bir şekilde gelişmiştir. Bu mucizevi başarı öyküsünün ardında, Wuhu şehri ve Anhui eyaletinin yerel yönetimleri tarafından işletilen, merkezi düzenlemelerden kaçınmak için gizli olarak kurulan ve ulusal binek otomobillere yönelik bir projenin hikayesi yatıyordu. Yerel yönetim mülkiyeti altında bağımsız bir teknolojik geliştirme stratejisi olan Chery Auto, Çin otomobil sektöründe henüz analiz edilmemiş bir gelişme olan üçüncü üretim modelini temsil ediyordu. Planlanan ekonomi döneminde iki ana ademi merkeziyetçilik dalgası meydana gelmiştir; İlk yerel yönetimlere ekonomik planlama, işletme yönetimi ve vergilendirme konularında daha fazla özerklik verilmesi, İkincisi ise; yerel yönetimlere müdahale etmekten kaçınılması olmuştur. Yerel yönetimler bağımsız mali kaynaklara sahip olmuş, yerel yönetimlerin piyasaya aktif katılımı gerçekleşmiştir. 1990’lar da merkezi ve yerel yönetimlerin vergi paylaşım sistemi geliştirilmiş, tüketim vergisi gibi bazı vergiler merkezi otoritenin görev alanına girerken, ticari vergi gelirleri yerel makamların ilgi alanında kalmış, katma değer vergisi ise, iki birim arasında paylaştırılmıştır. Yerel yönetimlerin piyasaya aktif katılımı ile devlet kurumlarının politik ve ekonomik rolleri yerel yönetimlerle birleşmiş ve ‘‘businessman with red hat’’ kavramı gelişmiştir. ‘‘Kırmızı şapka’’



kelimenin tam anlamıyla bir devlet görevlisine ya da politik pozisyona atıfta bulunur ve böylece “kırmızı şapkalı iş adamı” aynı anda hem devlet hem de girişim pozisyonlarını tutan bir kişiyi ifade eder. Başarılı iş adamlarının hükümetle olan iş ilişkilerini bırakmaksızın yerel politik liderlik pozisyonunu kullanarak, başlangıç sermayesinin biriktirilmesi aşamasında rolleri belirleyici olmuştur. (Feng,2018:122). Otomobil endüstrisi Anhui eyaletini hızla geliştirebilirdi, çünkü (1) binek otomobiller, ekonomik büyümeyi artırmak için birçok gelişmiş ülke tarafından göze çarpan bir endüstri olarak seçilmişti; (2) otomobil üretiminin uzun ve geniş üretim zincirleri, teknoloji yoğunluğu, katma değeri yüksek ve büyük pazar talebi gibi benzersiz yararları vardı. Yerel bir otomobil endüstrisi kurma düşünceleri, Anhui eyaleti şehri olan Wuhu belediyesinin politik liderlerinden doğmuştur. Wuhu, gelişim için ulusal düzeyde “açık şehir” olarak kabul edilmiş, daha sonra ilk ulusal seviyedeki ekonomik ve teknolojik gelişme bölgesini inşa etmek için seçilmiştir. Wuhu yetkilileri, yerel otomobil sektörünün kurulması için adım atmış, bu süreçte yetkililerin araba rüyası gerçekleşmiştir. 1992’de Henan eyaletinden birkaç iş adamı, Tongbao markalı bir minibüs üretmek için yerel bir askeri fabrikadan faydalanmış, proje Wuhu yetkililerini çok etkileyen bir kar elde edilmesine yol açmıştır. 1995’te, Avrupa’yı ziyaret ederken, bir grup Wuhu yetkilisi, satışa hazır bir otomobil motoru montaj hattında bulunmuş ve bu montaj hattına giriş Chery Auto için üretime doğru atılmış ilk adım olmuştur. Chery Auto’nun doğuşu deneyimsiz karar vericilerden oluşan grubun, “hiçbir şey bilmemek, dolayısıyla hiçbir şeyden korkmamak”, deyişiyle örtüşerek gelişmiştir. (Feng,2018:130-132).

İlk olarak, otomobil üretimindeki yerli yatırımları izlemek ve istenmeyen yeni gelenleri dışlamak için bir yatırım onay prosedürü, ikinci olarak da “dizin yönetimi” olarak bilinen bir sistem geliştirilmiştir. Merkezi otorite tarafından onaylanan tüm otomobil ürünleri sıralanırken, listelenmemiş ürünlerin piyasada görünmesi yasaklanmıştır. Güçlü merkezi bir sanayi yapısı, modern otomobil üretiminin ön şartı olarak görülmüş, bu nedenle sınırlı ulusal kaynaklar az sayıda otomotiv üreticisine yönlendirilmiş ve bunun daha sağlıklı ve daha yoğun bir sanayi yapısı oluşturacağı düşünülmüştür. Onaylanmayan otomobil projelerine yönelik katı düzenleyici yasaklar, yerel otomobil yapım girişimlerini engelleyerek, yerel ve merkezi otoriteler arasında büyük gerilimlere yol açmaktadır. Bu projelerin yasaklı statüsü, yerel yönetimlerin bu yolu tercih etmiş olmalarına rağmen, yabancı firmalarla ortak girişimler yoluyla ileri teknoloji edinmesini imkansız hale getirmiştir. Sonuç olarak, Chery Auto için geriye kalan tek seçenek özgüven olmuş, yerel yetkililer ilk olarak onaylanmayan projeye gizlice yatırım yapmaya başlamışlardır. Stratejinin önemli yönü yerel projenin en başından beri yatırımların geri döndürülemeyecek derecede önemli olana kadar yeraltında yapılması şeklinde olmuş, eğer proje başarılı olursa merkezi hükümet tarafından onaylanabilir aşamaya gelmiştir. “Kaçırma” projesi ile yerel hükümet projeyi gizlice başlatmış ve Chery Auto projesinde olduğu gibi önemli ilerlemeler sağlamıştır. Otomobil üretme niyetini gizlemek için, proje ön plana çıkmış, sözde odağı otomatik parça üretimi olan Chery Auto gizli bir kodla Anhui Otomobil Komponent Endüstri Şirketi olarak 1997 yılında çalışmaya başlamıştır. Mayıs 1999’da, ilk motor başarıyla üretilmiş ve Fulwin markalı ilk otomobil olan A11, 1999 yılının sonuna kadar tamamlanmıştır. Böylece, sadece yaklaşık 30 ayda Chery Auto, komple bir araba üretmek için resmi olmayan bir hayal gücünden yola çıkmıştır (Feng,2018:135-138).

Chery üretim tesisini gizli olarak kurduktan sonra, yerel bürokrasi için araba üretmekten daha büyük bir zorluk, onlar için bir pazar oluşturmaktır. Sonuçta, yeraltında bir aracın yapımı mümkündür, ancak onay alınmadan araç satmak imkansızdır: ulusal politikaya göre, bu araçların pazarda görünmesine izin verilmemiştir. Potansiyel tüketiciler anlaşılır bir şekilde “yasadışı” otomobillere ve üreticilerine çok az güven duyuyorlardı, bu nedenle Fulwin’i pazarlamak çok zor olmuştu. Üstelik, genel araba yapım tecrübesi eksikliği ve büyük projenin acelesi nedeniyle, ilk Chery araba serisinin kalitesi yüksek olmamıştır. Bu engeller karşısında yerel yönetimler ürünlerine pazar alanı yaratmak için ellerinden geleni yaptılar, bunun için ilk çözüm basitti; yerel yönetimler bütün arabaları kendileri alacaktı. Wuhu hükümeti, Fulwin için ilk siparişi verdi ve şehirdeki tüm resmi kullanım araçları bu arabalar oldu ve yerel taksi şoförlerine satıldı, bu araçlara sekiz yıl boyunca ücretsiz taksi lisansı verildi (2000 yılına kadar 2000 otomobil üretildi). Merkezi hükümeti ele geçirme sonrasındaki ilk adım Chery Auto’nun ulusal rehberde resmi olarak kabulü için lobi yapmaktır. Bu elde edilemezse, ne üretilirse üretilsin, Chery Auto pazarı Wuhu şehir taksileri ile sınırlı kalacaktı. Çin Halk Güvenliği Departmanı, Chery araçlarının ülke çapında tescil edilmesinin yasaklandığına dair bir duyuru yayınladı. Chery Auto için iyi bir satış olmasa bile, montaj hattı durdurulamazdı, aksi halde bileşen tedarikçileri işbirliği yapmayı bırakacaktı. Açıkça kara listeye alınmamak için, yerel yönetimlerin merkezi hükümeti ikna etmesi gerekiyordu. Bu yerel “hata” kabul edilmeli idi. Çeşitli sosyal ve politik kaynakları harekete geçiren lobi faaliyetleri ile 2001 başlarında olumlu sonuçlar görülmeye başlandı. Merkezi kurum doğrudan izin vermesinde, daha sonra “ödünc alınan bir tavuktan yumurta alma” olarak nitelendirilen bir uzlaşma gerçekleşti. Chery, ulusal rehberde listelenmek üzere stoklarının % 20’sini elinde tuttuğu ve adını değiştirdiği “Büyük Üç” ten biri olan Shanghai



Automotive Industry (Group) Corporation (SAIC) ile anlaşma yapmak zorunda kaldı. Chery Auto ve SAIC arasındaki anlaşma gerçek anlamda bir birleşme ya da resmi işbirliği değildi, ancak Chery'yi kurtarmak için bir adımdı. Anlaşmaya göre; SAIC'in Chery Auto'nun herhangi bir yatırım, yönetim, borç toplama veya temettü paylaşma faaliyetinde yer almaması şartı getirilmişti. Fulwin'in satışları 28.000 adede ulaştı ve ertesi yıl neredeyse iki katına çıktı. Bu performans Chery'nin iç piyasadaki en iyi otomobil üreticilerinden biri olarak hızla yükselmesini sağladı. Chery, 2003'te üç yeni model sundu: Fulwin'in yükseltilmiş bir versiyonu olan QQ (Sicili) A15, Fulwin'in yükseltilmiş bir versiyonu olan Cowin (sedan) ve Easter (lüks sedan) markalı B11. Aynı yıl, satışlar 90.000 adede ulaştı, 2004'te, merkezi hükümet Chery'i resmi olarak meşru ilan etti. 2001'de, piyasaya girenlerin yönetimi için bürokratik müdahaleler yerine teknolojik standartları vurgulayan yeni bir şablon oluşturuldu. (Feng,2018:138-140). Pazarın gelişimine yönelik bu eğilim, Çin otomobil sektöründeki yeni bir olgunluğu, politika değişikliğini yansıtıyordu. Chery, kurumsal olarak baştan beri kendi kendine yeterli bir teknolojiye sahip olmaya zorlanmış, İhtiyaç duyduğu teknolojileri elde etmek, kendi marka modellerini geliştirmek ve AR-GE ekiplerini işe almak için zorlu bir yol izlemiş, (bazıları yasal düzenlemelere bile yol açan) çok sayıda taktik benimsemiştir. Chery Auto'nun ilk günleri boyunca, ortak girişimlerin olasılığı Wuhu'da sürekli tartışılmış, Chery'nin SAIC'den önemli bir teknolojik yardım istemeyeceği anlaşmaya bağlanmıştır.

Chery Auto'nun yöneticileri üç yükseltme stratejisi uygulamıştır; İlk yöntem bütünleştirici taklittir, böylece yeni otomobil modelleri, doğrudan yabancı ülkelerden satın alınan çekirdek teknolojilerin ve iç pazarda savunulabilecek otomobil bileşenlerinin kombinasyonuna dayanıyordu. İlk Fulwin modelinin geliştirilmesinde Chery, kendi tedarik sistemini geliştirmek için gerekli olan yatırımdan tasarruf etmeyi başarmıştır. Chery, iç piyasadaki satın alınamayan motor ve kaporta gibi ana bileşenler için dışarıdan yardım almıştır. Motor ve kaporta için kendi üretim hatları olmak üzere Jetta'nın tedarik sistemi ile ilk Fulwin modeli yaklaşık yedi ay içinde başarıyla tamamlanmıştır. Bütünleştirici taklit Chery'nin temel üretimi öğrenmesini sağlamıştır. İkinci yöntem girişimciyi serbest bırakarak yaratıcı taklit stratejisi ile bir teknolojik yükseltme aşamasına geçilmesidir. Chery piyasadaki modelleri taklit ederek sistematik bir Ar-Ge 'yi bağımsız bir şekilde yürütme girişiminde bulunmuştur. Chery yeni modeli QQ ve Easter'ı dışardan tasarımları ve teknolojileri taklit ederek geliştirmiştir. Chery Auto'daki üçüncü teknolojik yükseltme stratejisi ise, dış kaynak kullanımı yoluyla öğrenme, taklitin ötesine geçen resmi bir Ar-Ge kapasitesini artırma şeklinde olmuştur. Yurt dışındaki uzman Ar-Ge şirketlerinden yardım istemek ve öğrenme fırsatlarını yakalamak amacıyla Chery, kendi Ar-Ge kapasitesini geliştirmek için çok çaba sarf ederken, bu firmalardan yardım almıştır (Zun,2007:145). Otomobil tasarımı Chery İtalya, İngiltere, Japonya ve Almanya'nın bazı markaları ile işbirliği yapmış, yaklaşık iki yüz FAW çalışanı gelişimin ilk yıllarında Chery Auto'ya transfer olmuştur. Chery Auto'nun CEO'su olan Yin Tongyao da onlardan biridir ve Chery'e katılmadan önce FAW-VW'de ünlü bir yöneticiydi, DMC' den yaklaşık yirmi teknisyen aldı ve yurt dışından birçok teknisyeni getirtti. Yerel yetkililerin ruhsat alma ve teknolojiyi edinme yönündeki çalışmaları önemli olsa da, Chery otomobillerinin benzersiz pazar avantajı düşük fiyatlarıdır. Ancak Chery oto gelişmiş modellerle dolu bir pazarda, çoğunlukla ortak girişimlerle rekabet etmek zorunda kalmıştır. (Örneğin, ilk modeli olan Fulwin, o zamanlar piyasadaki karşılaştırılabilir modellerden sadece yaklaşık % 30-40 dolar daha ucuzdu ve sadece yaklaşık 10.000 dolar civarındaydı). Olumsuz hatta ayrımcı bir çevrede dünyaya gelen Chery Auto projesi minimum finansal kaynaklara erişime sahipti ve maliyet tasarrufu hayatta kalması için çok önemliydi. Örneğin, pek çok altyapı tasarımı dış şirketlerle sözleşme yapmak yerine Chery tarafından tasarlanmıştı, bu nedenle, Chery otonun düşük fiyatı da teknolojik bağımsızlığına bağlıydı. Chery, ortak girişimler tarafından kurulan yerel tedarik sisteminden serbestçe yararlanabilir, ihtiyaç duyduğu bileşenleri elde etmek için piyasadaki en iyi fiyatları seçebilir ve böylece maliyeti düşürebilirdi. Piyasa reformundan sonra ilk ulusal otomobil üreticisi olan Chery Auto, son yıllarda iyi performans göstermeye devam etmiş, kümülatif üretimi 2015 yılında 5 milyon olmuştur. Ulusal otomobil üreticileri arasında Chery oto ortak girişimlerin gerisinde olsa da, performansı yüksek olmuştur. Bununla birlikte, iç pazarda yoğunlaşan ortak girişimlerin aksine, Chery oto uluslararası pazarda da etkili olmuş, 2001'den beri Orta Doğu, Güneydoğu Asya, Doğu Avrupa ve diğer bölgelerdeki pazarlara ulaşan Çin'in önde gelen otomobil ihracatçısı konumuna yükselmiştir. 2007'den 2010'a kadar, Çin'in toplam otomobil ihracatının neredeyse yarısını oluşturan Chery, 200.000'den fazla otomobil ihraç etmiştir. Şirket ayrıca küresel erişimini kolaylaştırmak için denizasırsı tesisler kurmuştur. Hem üretimdeki önemli artış, hem de uluslararası piyasalarda Chery'nin genişlemesi, 2000'li yılların başında Çin otomobil sektöründe ulusal otomobillerin şampiyon üreticisi olma statüsünü doğrulamaktadır (Feng,2018:142-147).

Özetle; Chery Auto, yerel yönetime ait bir otomobil işletmesinin bir yabancı girişim ortağı olmadan ulusal marka otomobiller ürettiği üçüncü üretim modelini temsil etmektedir. Ancak yerel hükümetin otomobil vizyonu merkezi otorite tarafından resmen reddedilmiş, çünkü yeni pazar



katılımcılarının tüm ulusal otomotiv sektörünün endüstriyel konsantrasyonuna yönelik bir tehdit olduğu düşünülmüştür. Chery Auto, (yerel ve merkezi otoriteler arasındaki mücadelenin ve uzlaşmanın resmi olarak) bağımsız bir şekilde yerel bir işletme olarak Çin otomobil sektöründe ulusal marka olarak sekillenmiştir.

GEELY

Geely Auto olarak kısaltılmış olan Zhejiang Geely Holding Grubu, Çin'deki en eski, tamamen özel sektöre ait otomobil üreticisidir. 1980'lerde bir buzdolabı üreticisi olarak başladığı andan itibaren, Geely, kurucularının proaktif girişimciliğinin ön planda olduğu, hem merkezi hem de yerel yönetimler tarafından çok daha az katılım içeren önceki üç üretim modeline kıyasla benzersizdir. Girişimcilik ana teması olsa da, devlet, yasal güç olarak önemli bir etki yaratmıştır. Chery Auto'da olduğu gibi, merkezi hükümet de başlangıçta Geely'in otomobil üretim hedeflerini koruyarak, otomotiv sektörünün yoğunlaşmasını korumak isteyen sanayi politikasını izlemiştir. Ancak Chery'den farklı olarak, Geely, daha sert ve riskli bir gelişme çizgisinde ilerleyerek, yerel devlet yetkililerinden ihmal edilebilir bir destek almıştır. Zhejiang, Çin' in ulusal ekonomik planlama gündeminde unutulmuş bir eyalettir, önemli olumsuz özelliklere sahiptir; bunlar; ulusal yatırımın yoksunluğu, destekleyici politikaların bulunmayışı ile sanayileşmeye katkıda bulunabilecek önemli doğal kaynaklara sahip olunmamasıdır, bu durum eyaletin sanayileşme için gerekli merkezi yatırımları çekme kapasitesini azaltan bir durumdur. Reformdan sonra, tüm Çin eyaletlerinde rutin gelişim stratejisi, ucuz yerli işgücünden yararlanmak, yabancı yatırımları başlatmak ve büyük çaplı ihracatı teşvik etmek şeklinde olmuştur. Zhejiang 'ın mucizesinin temel kaynağı yerel özel sektörün aktif olmasıdır (Feng,2018:153-157). Burada ucuz işgücü kar oranlarının yükselmesine neden olmuş, girişimciler için yatırım cazip hale gelmiştir.

Geely Auto'nun doğum yerinin Taizhou olduğu düşünülebilir, çünkü Taizhou'daki motosiklet endüstrisi, Çin'in en büyüklerinden biri olmuştur. (yerel motosiklet parça üretimi, toplam milli üretimin yaklaşık dörtte birini oluşturuyordu.). Geely Auto tarafından temsil edilen yerel otomobil sektörü, Taizhou İmalatının yeni kolu olarak kendini kanıtlamıştır. Gelişen makine sektörü yerel ekonominin hızla büyümesine yol açmıştır. Taizhou'daki mali düzenlemelerle, özel makine imalatçıların karşılaştıkları kredi kısıtlamaları giderilmeye çalışılmıştır, çünkü makinelerin üretimi nispeten yoğun bir sermaye gerektirmekte olup sadece işletme sermayesi yeterli değildir, diğer yandan devlete ait bankacılığın yerel girişimcilerin önüne büyük engeller çıkardığı bir sistem vardır. Buna karşılık, buradaki girişimciler gerekli sermayeyi artırmalarını sağlayacak finansal yenilikler geliştirmişlerdir. Bunlardan ilki, birkaç kişinin veya hane halkının karşılıklı bir anlaşma ile birlikte bir işletme kurmak ve yönetmek için işbirliği yaptığı bir hisse senedi işbirliği sistemidir. Bu tür bir kooperatif sistemi büyük ölçüde sosyal ağlara dayanıyordu. Devlete ait bankaların özellikle özel teşebbüsleri görmezden gelme eğiliminde olduğu dönemde 1980'lerin sonlarından itibaren özel finans kuruluşları hızla genişlemiştir. Geely Auto'nun babası olarak bilinen Li Shufu makine üretme eğiliminde olan yerel özel girişimcilerin yoğun coşkusunu temsil etmektedir. Bölgesinde dinamik endüstriyel makine kültürünün yanı sıra Li'nin otomobil üretme kararlılığı yerel halkın gözünde “cüretkar” ve hatta “çılgınca” görünmüştür. Ne de olsa, modern bir otomobil projesinin genellikle tek bir girişimcinin çabalarıyla elde edilmesi son derece zorlayıcıdır, büyük yatırımları ve ileri teknolojiyi gerektirir. Li Shufu buzdolabı üreticiliği ile başladığı girişimcilik yaşamını Geely marka motosiklet üretimi ile devam ettirmiş, buzdolabı üretimindeki tecrübelerini otomobil üretiminde kullanmıştır. Geely, resmi bir izin belgesi için çok mücadele etmek zorunda kalmış, yerel yönetim desteğine sahip olmadığından, merkezi yöneticilerin gözünde yeterli krediye sahip olmadığından dolayı Chery'den daha dezavantajlı olmuştur (Feng,2018:163-167).

Yapılan yasal düzenlemeler ortak girişimde bulunmayı engellediğinden Gelly oto kendi kendine yeten bir teknoloji üretmek durumunda kalmış, merkezi yönetim tarafından onaylanmamış, ayrımcı politikalara maruz kalmıştır, hükümet desteği almadığı için teknoloji ve ar-ge çalışmalarını kendisi karşılamıştır. Özetle, özel bir otomobil üreticisi olarak Geely Auto, mevcut hükümet düzenlemeleri uyarınca üç büyük zorlukla karşı karşıya kalmıştır: merkezi yöneticilerin yeni pazara girenlere üretim izni vermeyi reddetmesi, otomobil üretimini başlatmak ve sürdürmek için fonlara erişim ve nihai otomobil ürünleri için pazar fırsatı yakalayamaması. Bu birbirine bağlı sorunlar, Geely'nin hayatta kalmasını tehdit ediyordu, üretim izni ile onaylanan yasal statü olmadan, banka kredisi elde etmek zor oluyordu ve sermaye kıtlığı, üretim etkinliğini zorlaştırıyordu.

1997'den 2001'e kadar dört yıl boyunca Li, yetkilileri “yasadışı” otomobil yapım planını onaylamaya ikna etmek için çeşitli taktikler uygulamış, 1997 yılında Sichuan eyaletinde yerel bir hapishane tarafından işletilen bir otomatik tesis keşfetmişti. Fabrika, mahkumlara mesleki eğitim programı sağlamayı



amaçlıyordu ve kesinlikle normal bir girişimden uzaktı ve İşgücü maliyetleri düşüktü. Li daha sonra Taizhou'da bir otomobil fabrikası kurmaya çalıştı, 1998 yılında Haoqing (Çince'de "hırs") markalı ilk model ortaya çıktı. Geely'nin ikinci modeli Merrie 2000 yılında üretildi. Bu arada önemli bir sorunla karşılaşıldı; otomobil üretim izinleri sadece bulunulan bölge ile sınırlıydı. Li sorunları medya aracılığı ile halka ulaştırdı, merkezi yönetim üzerinde bir baskı unsuru oluşturmak istedi, halkın desteğini alarak hükümetin dikkatini çekti. 2001 yılında, Geely Auto nihayet meşru bir otomobil üreticisi olarak onaylandı. Finansman konusunda Li'nin kişisel serveti otomobil projesini finanse etmek için yeterli değildi, devlet tarafından işletilen bankalardan kredi alamamıştı, aynı şekilde yerel özel yatırımcıları da ikna etmek kolay değildi, bankalar yasadışı statüleri nedeniyle Geely Auto'ya borç vermek istemediler, yerel özel finans kurumları da kolayca ikna edilemedi. Geely'in ilk yıllarındaki ayrıntılı yatırım yapısı kamuya açıklanmamasına rağmen, Li Shufu'nun bir grup yerel özel yatırımcı tarafından desteklendiği kesindi. Geely'nin "patron projesi" ne göre; ilgilenen yerel yatırımcılar Geely Auto'nun bileşen işletmelerini kurmak ya da müşterek bir ortaklık oluşturmak üzere "patron" olmaya davet edildi. Bu işletmeler Geely'nin alt fabrikaları gibi çalışsalar da, Geely ile bu yatırımcılar arasındaki ilişkiler kesin bir mülkiyet yapısına ya da ticari sözleşmeye bağlı değildi, gayri resmi müzakereler söz konusuydu. Önemli olan yerel işadamları arasında sosyal normlar ve güvendi. "Patron projesi" ticari davranışların sosyal ağlara nasıl yerleştirildiğinin iyi bir örneği olmuştur. Geely, 2001 yılında resmi ruhsatını aldıktan sonra, üretim hızla arttı ve Li borsadan daha fazla fon toplamaya karar verdi, (ancak yeni şirketi borsa yatırımcılarının yeterince ilgi görmediyse de), Li Shufu 2003'ten 2005'e kadar yaklaşık 3 yıl boyunca Hong Kong borsasından başarıyla fon topladı. Geely pazardaki en ucuz arabayı üretmeyi başarmış, Chery ile bazı benzerlikleri paylaşmış; üretim altyapısına önem vermesi, bağımsız bir Ar-Ge sistemi oluşturması ve tedarik sistemi, firmanın fiyatı düşürme konusunda önemli avantajlar sağlamasına yol açmış, bu nedenle ortak girişimler yoluyla geliştirilen ürünlere kıyasla yabancı şirketlere ekstra bir ödeme yapılmamıştır (Feng,2018:170-174).

Küresel otomobil üreticilerinin daha fazla piyasaya girmeye başlaması ile yerli otomobil üreticileri için pazar payı elde etmek güçleşmiş, Ar-Ge kapasitesi açısından büyük başarı sağlanamamıştır. Piyasada faaliyet gösteren bazı otomobil üreticileri oligopol ortamı yaratmakla ve rekabeti engellemekle suçlanmış, zaman içerisinde Geely ve Chery gibi otomobil şirketlerine karşı bir sempati başlamış, ortak girişimler üzerinde siyasi baskılar oluşmuştur. Diğer yandan sektördeki eski bürokratlar politikaların değiştirilmesi konusunda hükümete çağrıda bulunmuş, teknolojik gelişmenin sağlanması ile otomobil sektörüne daha fazla yatırım yapmak gerektiği vurgulanmıştır. Bununla birlikte Ar-ge faaliyetlerine önem verilmesi ve ulusal markaların geliştirilmesi gereği üzerinde durulmuştur. Gelişen tartışmaların taraflarından biri Çin otomobil sektörünün uluslararası işbölümüne katılmasını önerirken, diğer görüş ulusal bağımsızlığa vurgu yapmıştır.

2004 yılında yayınlanan sanayi politikası ilk olarak, Çin hükümeti bağımsız otomobil üreticilerinin Ar-Ge yeteneğini, bağımsız fikri mülkiyet haklarına sahip ürünler geliştirmeyi ve ulusal markalar oluşturmayı teşvik etmektedir. İkinci olarak, dış ticaret politikası, Chery Auto dahil olmak üzere "ihracat üsleri" ve "ihracat işletmeleri" ni öngörerek ithalat ikamesinden ihracat teşvik'ine yönelmiştir. Üçüncü olarak, politika ağırlıklı yönetim yerini pazar odaklı mekanizmalara bırakmıştır. Chery'de olduğu gibi, Geely Auto'nun stratejisi taklit etmek - mevcut bir modeli kopyalamak ve mümkün olduğu kadar yurt içinde mevcut olan bileşenleri kullanmak şeklinde bütünleştirici olmuştur. Geely, Chery'den farklı olarak, daha agresif olmuş, bileşenler için alternatif tedarikçileri aramak zorunda kalmış, daha da önemlisi kendi motor Ar-Ge'sini hızlandırmıştır (Feng,2018:176-178).

Geely, 2001 yılına kadar teknolojik taklit aşamasını azaltmaya başlamış, üretim iznini aldıktan sonra tüm araçların Ar-Ge prosedürlerini resmileştirmiştir. Yeni aşamada, Geely dijital modelleri kullanarak ileri mühendislik yapmaya başlamıştır. Geely, motorlar ve ana şanzıman gibi bağımsız otomobil parçaları üretmiş, otomobilleri için kullanmak üzere kendi motorlarını geliştirmiştir. 2007 yılında yapılan yerel profesyonel değerlendirmelere göre, Geely'nin motorlarından üçü Çin'in en iyi otomobil motorları arasında yer almıştır. Bu başarılar çeşitli stratejilere dayanıyordu; Chery gibi Geely'de teknolojik gelişmeye önem vermiş, Ar-Ge'yi geliştirmeye çalışmıştır. Dışsal teknoloji desteği arayışı 2002'de İtalya ve Kore'deki iki teknoloji tedarikçisiyle başlamış, ardından yurt içi veya yurt dışında firmanın Ar-Ge girişimlerine katılmaları için diğer şirketlere davetler yapılmıştır. Geely, bu faaliyetleri Chery Auto'da olduğu gibi öğrenim fırsatlarını yakalama ve sık sık kendi uzmanlık ekibini göndermeye yönelik kendi Ar-Ge ekibini geliştirmek için kullanmaya çalışmıştır. Yerel yönetim birimlerinin başlangıçta Geely projesinde yer almak konusunda isteksiz oldukları bilinmektedir. Devlet kurumları aracılığıyla herhangi bir maddi yardım mümkün değildir. Bununla birlikte, Geely 2001'de meşru bir üretim izni almış ve umut verici bir



şekilde büyümeye başladığında, yerel yönetimler, projeye destek vermişlerdir. (Piyasa performansı açısından Geely, 2001'de 24.000 aracın satışıyla başlamış, 2015'te 500.000'in üzerine çıkarak Çin'deki ilk on üretici arasında yer almıştır). Geely Auto ayrıca son zamanlarda yüksek kaliteli modeller üretmeye başlamış, buna ek olarak, yılda yaklaşık 10.000 araç ihraç ederek deniz aşırı pazarları aktif olarak araştırmıştır (Rusya, Ukrayna, Suudi Arabistan, İran ve Mısır gibi) (Feng,2018:179-182).

Özet olarak; En başarılı halk markası olan Geely Auto, özel bir otomobil üreticisinin bağımsız olarak otomobil geliştirdiği ve ürettiği son üretim modelinin bir temsilcisidir. Geely Auto'nun kurucusu olan Li Shufu'nun otomobil üretim hedefleri, Taizhou kentinde makine yapımında egemen olan yerel endüstriyel kültürün gelişmesine yol açmıştır. Geely 'nin Chery Auto'da olduğu gibi, özerk yaklaşımla araba üretme girişimi, başlangıçta endüstriyel yoğunlaşmayı amaçlayan merkezi düzenlemeleri ciddi şekilde ihlal etmekle birlikte, Geely Auto özel bir otomobil üreticisi olarak meşruiyet için savaşılmış ve üretim yeteneklerini devlet desteğinden veya yabancı ortaklardan bağımsız olarak geliştirmiştir. Ayrımcı bir idari ortam karşısında, özel bir şirket olarak Geely, en azından proaktif yerel yetkililer tarafından desteklenen Chery'den daha büyük zorluklarla karşılaşmış, bu nedenle, üretim izinlerine erişmek ve teknolojiyi gerçekleştirmek için çeşitli stratejiler kullanmıştır. Geely Auto, kurumsal ve ekonomik engellere rağmen Çin'in en otomobil üreticilerinden biri olmuştur.

Tablo 3. Çin Yerli Otomotiv Endüstrisi Şirketlerinin Mülkiyet Yapısı

Otomotiv Şirketleri	Mülkiyet Yapısı
FAW (First Automotive Works)	Merkezi Hükümet
Dongfeng Otomobil şirketi	Merkezi Hükümet
Changan Otomobil şirketi	Merkezi Hükümet
Shangay Otomobil şirketi (SAIC)	Shangay belediye yönetimi
Pekin (Beijing) Otomobil şirketi	Pekin belediye yönetimi
Guangzhou Otomobil şirketi (GAİG)	Guangzhou belediye yönetimi
Chery Otomobil	Wuhu belediye yönetimi
Geely Otomobil	Bağımsız yerel araç üreticileri

Kaynak: yazar tarafından oluşturulmuştur.

5. BULGULAR

Uluslararası otomobil üreticilerinin Çin'de yaptığı yatırımlar ile otomotiv üretimi hızla artmış, ancak bunun getirdiği sorunlar hissedilmeye başlanmıştır. Holweg ve Pil (2004) çalışmasına göre; seri üretim yaklaşımı ile aşırı üretim ve satış indirimleri sektörü olumsuz etkileyebilir. Mevcut pazarda özelleştirme ile birlikte model çeşitliliğinin önemi artmaktadır. Binek otomobil satışlarının artması ile çoğu tesis pasta paylarını artırabilmek için kapasitelerini artırmaktadır. Küresel çok uluslu şirketler yerli tesislerden daha iyi çalışmaktadır. Araç üretiminde karmaşıklığın artması ile (yakıt enjeksiyon sistemlerinin gelişimi, fren sistemleri ve diğer modüller) tüm araç sistemlerini tasarlayan uzman tedarikçilerin sayısı artmıştır (araç üreticileri araç değerinin %70' e yakın kısmını tedarikçilerden sağlamaktadırlar). Çin'de otomobil üretiminin büyük kısmı ithal edilen parçaların ve bileşenlerin montajından oluştuğu için, yerel tedarikçilerin sağlayamadığı bilgi- yoğun parçalar ithal edilmiş, bu açıdan yerel tedarikçilerin bu üretim ağına dahil olması zor olmuştur. Ayrıca bazı malzemeler otomotiv endüstrisi için gerekli kalite gereksinimine ulaşamamakta, bu yüzden ithal edilmekte, Çin'in sahip olduğu ucuz işgücü avantajına rağmen, bu durum maliyeti artırmaktadır. Yerel tedarikçilerden sağlanan kaynaklar daha çok işgücü yoğun olup düşük katma değerlidir. Tarifelerin indirilmesi uluslararası tedarikçilerin ülkeye gelişini artırırken, yerel tedarikçilerin payının daralması sonucunu yaratır. Ayrıca ortak girişimler ülkeye getirdikleri teknoloji transferinde yetersiz kalmaktadır. Çin'de toplam kalite yönetimi ve modern üretim yöntemleri eksiktir. Tedarik endüstrisinin rekabet gücü zayıftır, (verimlilik, kalite ve üretim yöntemi standartlarından uzaktır), araştırma- geliştirme faaliyetleri sınırlıdır. Hükümet, uluslararası otomobil üreticilerinden yapılan teknoloji transferini teşvik etmek, yerli Ar-ge yeteneklerini geliştirmek yönünde politika uygulamak istemektedir. Çin Pazarı yabancı ortaklar tarafından bir üretim üssü olarak kabul edilmekte, ürün teknolojileri ve Ar-ge yetenekleri yerel firmalara aktarılamamaktadır. Bu yüzden tedarik piyasasında fikri mülkiyet hakları ihlalleri ile de karşılaşmaktadır. Bazı bağımsız Ar-ge çalışmaları gözlemlenirse de teknoloji ve Ar-ge yetenek eksikliği nedeniyle 'Ar-Ge bağımsızlığı' Çin otomobil endüstrisi için halen çok uzak görünmektedir. Çinli üreticilerin teknolojik kapasiteleri uluslararası rakiplerinin oldukça gerisinde bulunmaktadır, oysa Çin otomobil üretiminde yeni değildir.



Diğer yandan çarpık gelir dağılımı ile araç satışlarının beklenen düzeyin gerisinde kalması, küresel karşılaştırmalarda düşük araç sahipliği oranı (kişi başı otomobil sahiplik oranı) ile artan kentsel trafik sıkışıklığı, ithal petrole olan bağımlılığın artması, kentsel alanlarda çevre kirliliği yaratan emisyon seviyelerinin yükselmesi, Çin’de olumsuz durumlar yaratmaktadır. Hızlı büyüyen ikinci el otomobil pazarı yeni otomobil satışlarını olumsuz etkileyebilir ve yükselen yaşam masrafları tüketicinin otomobil alım gücünü azaltabilir. Günümüzde iç pazarda özellikle dört kapılı binek araçlarda Çinli markalar düşük kalitede, ikinci sınıf ürünler olarak algılanmakta, daha düşük gelirli müşterilere hitap etmektedir. (Oktay,2019:219).

McCaleb (2015) ‘e göre; imalatın çoğu orijinal ekipman üretimi ve parça tedarikçileri arasında paylaşılmaktadır. Çin’li yatırımcı öncelikli olarak parça ve bileşenler için Avrupa pazarına erişmek istemektedir. Çin otomotiv firmaları yatırımlarını Avrupa’da tanınmadıkları bir piyasada pazar bulmak amacıyla, hem kendi markalarını tanıtmak hem de otomotiv sektöründe ileri teknolojiye sahip ülkelerde (Belçika Almanya, İtalya İngiltere) yoğunlaştırmak istemişlerdir. Bu ülkelerde Ar-Ge, tasarım, ürün geliştirme amacıyla stratejik varlık göstermek istemişlerdir. Bu girişim hükümetin yerli otomobil üreticilerini yurt dışına çıkarma, sağlam teknolojik kaynaklar arama politikası ile de uyumludur. Bu stratejik yaklaşım Çin’li şirketlerin yerel piyasa hakkında yabancı ortağından faydalanmasını ve öğrenmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda Çin’li üreticilerden yurt içinde üretilen otomobillerin kalitesini, güvenliğini arttırmaları ve marka oluşturmaları, hem içeride hem de dışarda rekabet edebilecekleri teknolojiyi bulmaları beklenmelidir. Chen Lin(2012)’de Şöyle ifade eder;

“ Çinli otomobil üreticilerinin denizaşırı operasyonları sadece küresel pazarda genişlemek için önemli bir adım değil, aynı zamanda şirketlerin gelişimi içinde doğal bir seçim..... Giden yatırımları teşvik etmeli ve yurtdışı pazarlara sermaye ihracatını artırmak için desteklemeliyiz.....”

Olumlu gelişmelerden biri parçalanmış tedarik endüstrisinin yeniden yapılanma, konsolidasyon yoluyla ölçek ekonomilerini geliştirmesidir. Sürekli büyüyen bir ekonomik yapı, siyasi istikrar ile giderek daha fazla ekonomik reformların yapıldığı bir ortam, pazarın artan iç talep yapısı, Çin’i yabancı üreticiler için cazip bir ülke haline getirmektedir.

Oto üretim teknolojisi ana üretici yanında bu aracı oluşturan parça ve bileşen üreten şirketlerin deneyimlerinden oluşmaktadır. Eskiden ana üreticiler otomobili oluşturan parça ve bileşenlerin önemli kısmını kendileri üretti, son yıllarda ana üreticilerin rolü aracın genel tasarlayıcısı ve bütünleştiricisi konumunda olmaları şeklinde gelişmiştir. Parça ve bileşen üreticilerinin (sağlayıcılar) bilgi beceri kazanması ana üreticilerin bu sağlayıcıların üretme süreçlerini verimli ve güvenilir bir şekilde yönlendirmeleri ile mümkün olmaktadır. DTÖ’ne üyelikle birlikte otomobil üretimi yapan şirketlerde yabancı yatırımların parça ve bileşen sağlayan şirketlerinin %100 yabancı yatırım ile kurulması serbest hale gelmiştir. Küresel parça ve bileşen üreticileri düşük üretim maliyetinden yararlanmak üzere Çin’de üretim yaparken, yabancı şirketlerin otomotiv parça ve bileşen satışlarındaki payı %70’e ulaşmış, yerlilerin payı %30’lar düzeyinde seyretmiştir (Oktay,2019:296).

Diğer yandan, Çin yan sanayi pazarı dünya çapında bir merkez haline gelmekte ve kalite, teknoloji ve tecrübe açısından hızla gelişmektedir. Otomotiv sektöründe liberalizasyona yönelik düzenlemelerle yabancılara ait parça üretimi artmış, yüksek yerel üretim zorunluluğu yan sanayicileri Çin içinde parça üretimine teşvik etmiştir. Orijinal araç imalatçıları (OEM: orijinal equipment manufacture) araç üretimi yapabilmek için hala yerel bir firma ile ortaklık kurmak zorundadır. Aynı şekilde OEM’ ler masrafları minimize etmek için Çin içinde üretim yapmak zorundadır. 2015 yılı verilerine göre OEM gruplarının Çin’deki otomobil üretimindeki payına bakılacak olursa; Amerika’nın payı %6, Avrupa’nın payı % 18, Japonya’nın payı % 28, Kore’ nin payı % 15, Çin’in payı ise % 30’dur. Binek araç pazarında pazarın çoğunu Çinli OEM’lerle ortaklık kuran büyük oyuncular kapmıştır, yüksek lokalizasyon seviyeleri yerel ve yabancı OEM’lerin ihracat imkanlarını kısıtlamaktadır. Ticari araç pazarında yerel OEM’ler pazarın çoğuna sahiptir. Yerel ve yabancı oyuncular arasındaki ortaklıklarla yatırımlara devam edilmektedir. Yan sanayi pazarında ise yerel talebi karşılayabilmek için yerel üretim gereklidir. Global üreticiler çoğu parça için ortağına ve bağlı yan sanayicilere güvenir, bazı parçalar gelişmiş yerel yan sanayicilerden alınır, sadece spesifik motor parçaları ve şanzıman sistemleri ithal edilir. Hükümete ait şirketler başta olmak üzere çoğu yerel OEM, parça üretimini kendisi yapmaktadır. Çok sayıda yerel OEM bulunur, yerel üreticiler özellikle ileri teknoloji gereken parçaları yan sanayiden alırlar. Büyük OEM’ler sadece hükümetin lokalizasyon sınırlarını tutturmak için değil, maliyetlerini düşürmek içinde yerel üretimin önemli bir adım olduğunu düşünürler.(Otomotiv Endüstrisi İhracatçılar Birliği Raporu,2011:24-28)



Çin otomotiv yan sanayi sektöründeki ana gelişmeler; Ar-Ge harcamalarının artması, üretimin yerelleşmesi ve ihracat merkezi olmaya doğru yönelinmesidir. Lokalizasyon oranı, artan rekabet, maliyetleri düşürme baskısı ve Çin'in dünya çapında parça tedarik merkezi haline gelmesi ile yükselmiştir. Tüketici ve OEM ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak ve yeni teknolojik gelişmelere hazır olmak için çoğu büyük yan sanayici yerel Ar-ge faaliyetlerini geliştirmiştir. Otomotiv parça üretiminin çoğu hala işçi ve hammadde ağırlıklı parçalarda olmakta, ama yavaş yavaş daha yüksek katma değerli parçalara doğru kaymaktadır. 2002 sonrası düzenlemelerin gevşetilmesi ile çoğu büyük yabancı yan sanayici ortaklık yapısından tam sahibi olduğu şirket yapısına geçmektedir. Çin yan sanayi pazarının güçlü yönleri; yüksek seviyede devlet desteği, düşük maliyetli üretim, hızlı büyüyen otomotiv sektörü, yüksek ölçek ekonomisi, istenen hammadde varlığı, yüksek seviyede lokalize olmuş OEM'ler, dünyaca ünlü büyük yan sanayilerin varlığı ve gelişen mühendislik olarak sıralanabilir. Çin yan sanayinin güçsüz yönleri ise; çok bölünmüş bir pazar yapısı, işçi ağırlıklı ve düşük katma değerli parça üretimi, özellikle yan sanayiler arasındaki kalite farkı ve markalaşma sorunu, devam eden ticaret engelleri, zayıf fikri mülkiyet hakları, üretimin verimsizliği, kompleks yan sanayi ilişkileri ve yan sanayinin halen OEM'lerin ihtiyaçlarını çok iyi anlamamış olması olarak sıralanabilir.

Çin'de idari yapı farklılıkları, merkezi kurumların yapısı ve performans değerlendirme sistemi sektördeki gelişimi etkilemiştir. Çin'de şirket yöneticileri performansları kısa dönem karlılığına göre belirlenmekte ve performansa bağlı görev yerleri sık sık değişmekte iken, dinamik teknolojiye sahip otomotiv sektöründe uzun dönemli bağımsız teknoloji geliştirme çabalarına girişilememektedir. Sorunun ülkedeki teknoloji geliştirme kapasitesinden değil, uygulanan stratejiden kaynaklandığı gözlenmektedir (Oktay,2019:299).

Çin Devlet Başkanı Şi Cinping Dünya Ekonomik Formunun Çin'de muadili olan Boao Formu'ndaki açılış konuşmasında 'soğuk savaş' ve 'hegemonyayı reddettiğini' belirttikten sonra şu sözlerle yer vermiştir 'Dışa açık küresel bir ekonomi inşa etmek amacıyla ticaret ve yatırımın liberalleştirilmesi teşvik edilmeli, bölgenin ekonomik entegrasyonu derinleştirilmeli ve tedarik zincirleri güçlendirilmelidir. Ekonomik küreselleşme çağında dışa açıklık ve entegrasyon önlenemez tarihsel bir süreçtir. Duvarların dikilmesi veya ayrışma ekonomik yasalara ve piyasa ilkelerine aykırıdır. Bu liberal ekonomi övgüsü resmi söylemin nakaratı olmuştur (Golub, 2021:1).

6. SONUÇ

Otomobil üretiminin başlangıcı 1950'lerde Sovyetler Birliğinden alınan teknoloji ve tesislere dayanarak oluşmuştur. Mao döneminde daha çok kamyon üretimi yapıyordu, Çin'de özel otomobil pazarı gelişmemiştir. 1978'de piyasa ekonomisi reformlarının uygulanmaya başlaması ile binek araç talebi hızla artmış, 1980'li yılların başında oto üretim kapasitesini artırmak için yabancı otomobil üreticileri ile ortaklıklar kurulmuştur. Bu süreçte yabancı şirketler Çin'de üretecekleri otomobilleri iç piyasada üretecekler, yerli üreticilerle işbirliği yapacaklar ve onlara teknoloji aktaracaklardı. Bu 'pazara karşılık teknoloji' stratejisidir. 1990'lı yılların sonuna gelindiğinde yabancı ortaklı üretim stratejisi teknolojik gelişme açısından beklenen sonucu gösterememiş, yabancı ortaklar yerli ortaklarına tasarım ve ürün geliştirme becerileri aktaramamış, montaj ağırlıklı olarak üretim gerçekleştirmiştir.

1997 yılında Çin hükümeti otomotiv endüstrisini daha fazla yabancı yatırıma açmış, teknolojik yeniliklerin ülkeye girmesi istenmiştir. 2002 sonrasında DTÖ'ne katılım ile daha liberal politikalar izleyen Çin hükümeti otomobil montaj şirketlerinde yabancı kuruluşların %100 sahipliğine izin vermiş, zamanla politikalarda değişiklik yapılarak daha önce engellenen yerel şirketlerin üretiminin önündeki bazı engeller kaldırılmaya başlanmış, ulusal markaların geliştirilmesi süreci devreye girmiştir. Otomobil endüstrisi politikaları hükümetin sektörü izleme ve değiştirme politikasının iyi bir örneğidir. Yeniden düzenleme yolunda oluşturulan kurumlarla değişim hızlanmış, 2004 yılında Otomotiv Endüstrisi Geliştirme Politikası' yayınlanmış, büyük ölçekli otomobil üreticilerini geliştirmek ve sektörü güçlendirmek, yerli bileşen endüstrisini oluşturmak, yerel Ar-ge faaliyetlerini teşvik etmek adına girişimlerde bulunulmuştur. Çin otomotiv politikası ile otomobil parçaları üreten şirketlerin (motor şanzımanı, direksiyon, fren, süspansiyon parçaları) tedarik zincirinde yer alması hedeflenirken, Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması ve endüstrinin yeniden yapılanması ile yerli firmaların rekabet gücünün artırılması benimsenmiştir.

Çin'de uzun yıllar yapılan yatırımlar ve politika uygulamalarındaki dönüşüm sonrasında otomotiv sektörü gelişimini hızla sürdürmektedir. Neredeyse tüm uluslararası otomobil üreticileri Çin'de kapasitelerini artırmışlar, üretim hızla yükselmiştir. Otomotiv endüstrisinin kapasite kullanımı halen Batı otomotiv endüstrisinin kapasite kullanımının altında kalmaktadır, bu da Çin'in bu derece yüksek üretime



rağmen halen gelişmekte olan bir pazar olduğunu göstermektedir. Çin işgücü, lojistik, iş –yatırım çekme ve diğer girdiler açısından diğer ülkelere kıyasla avantajlıdır.

Yapılan düzenlemelerle yerli otomobil üreticileri küresel rekabete katılmaya başlamış, ancak uluslararası rakiplerle rekabet etme konusunda sıkıntılar devam etmiştir. Küresel mali krizle uluslararası yatırım birleşme ve devir alma konusunda sıkıntılarla birlikte, yabancı firmaların teknolojiyi yayma konusundaki eksikliği ile yerli firmaların teknolojik bilgiyi edinme konusundaki yetersizlikleri önemlidir. Uluslararası şirketler teknolojiyi koruma konusunda giderek daha fazla hassaslaşmıştır. Çin otomotiv sektöründe uluslararası otomobil üreticilerinin yatırımları önemli olmuş, kurulan ortaklıklarla uzun yıllar sektörde ağırlıkları artmıştır. Ancak zamanla piyasa reformu ile kurumsal dönüşümler sonucu oluşan farklı mülkiyet yapıları sektörde renkli bir görünüm yaratmış, devlet- yabancı ortaklı bir yapıdan (eski merkezi yapı) merkezi hükümetin ağırlığı terk edilerek bağımsız serbest üreticilerin (yerel hükümetin sahipliğinde ulusal marka üretimi ile özel girişim sahipliğinde ulusal marka otomobil üretimi) üretim yaptığı bir sisteme doğru dönüşüm gerçekleşmiştir. Sahiplik yapısında yaşanan dönüşümler otomobil endüstrisinde yaşanan yapısal dönüşüm hakkında önemli bilgi vermektedir. Bağımsız üreticiler merkezi hükümetten destek alamamış hatta engellenmişler, yerli sağlayıcıların (parça ve bileşen üretenlerin) giderek üretimde payı artmıştır. Çin'in yerli otomobil üreticileri tasarım ve üretim sürecinde bu sağlayıcılar ile işbirliği yaparak üretimde bulunmuşlardır.

Otomotiv endüstrisinde çok uluslu şirketlerin oligopol piyasa yaratması ile Çinli ortakların teknolojinin yayılma süreciyle öğrenme güdüsü zayıflamış, yerli firmalara yönelik müdahale politikaları da buna eklenince endüstri istenen düzeyde gelişme gösterememiştir. (Hükümet sadece merkezi hükümete ait KİT'leri korumaya yöneldi). Çinli üreticiler hala yabancı üreticilere güvenmektedir, çoğu KİT'ler araştırma ve geliştirmeyi teşvik etme motivasyonundan yoksundur. Bu yüzden yerli marka otomobil oluşturma girişimi beklenildiği kadar başarılı olmamıştır. Çok fazla üreticinin olduğu kalite kontrolünün yetersiz olduğu Çin otomotiv endüstrisi, üretici sayısı, coğrafi dağılım ve üreticilerin mülkiyeti açısından oldukça parçalanmış durumdadır. Bu parçalanma ölçeğe duyarlı otomotiv üretiminin verimsizliğine yol açmıştır. Çin'in rekabetçilik değerlendirmesinde; fonlara erişim, yolsuzluk, verimsiz idari yönetim, vergi düzenlemeleri, yetersiz tedarik alt yapısı ile yetersiz eğitilmiş iş gücü sorunlu alanlar olarak bilinmektedir. Çin hükümeti yerel OEM'lerin (orijinal araç imalatı) motor ve aktarma parçalarıyla yarışacak yeterlilikte bulunmamakta, artan araç sayısı ve trafik problemi nedeniyle büyük şehirlerde ciddi kirlilik problemi yaşanmaktadır. Bunun yanında yüksek petrol bağımlılığı ile yakıt türlerini çeşitlendirme ihtiyacı doğmaktadır. Çin otuz yıldır sürdürülen çabalara rağmen küresel pazarda uluslararası üreticilerle rekabet edebilecek bir otomobil markasına sahip olamamıştır. Desteklenen devlet şirketleri ve ortaklıklar yerli teknoloji geliştirme konusunda yetersiz kalmış, Ar-Ge harcamaları düşük düzeyde kalmıştır.

Bu bulgulara dayalı olarak ölçeğe duyarlı otomotiv üretimi verimliliği artırılmalı, hükümet politikaları yerli özel firmaları destekleyecek şekilde adil bir şekilde uygulanmalı, yerli firmalar teknolojiyi öğrenmeye teşvik edilmelidir. Hükümet yerel endüstriyel yenilikler, vergi indirimleri, sübvansiyonlar veya tercihli krediler gibi somut destekler sağlamalıdır. Hükümet yerli sanayinin gelişimini teşvik etmede piyasa mekanizmasının açığını kapatacak şekilde hareket etmelidir. Uygulanan politikalar düzenleyici nitelikte olmanın yanı sıra adil rekabet ortamı sağlamalı ve anlaşmazlıkların çözümünde de adil ve etkili olmalıdır.

REFERENCES

- Altuğ, Y. (1977). Çin Sorunu, Otağ Yayınları, İstanbul.
- Arısoy, E.; Bayar, G. & Soranlar, B. (2004), "Asya'nın Devi; Çin halk Cumhuriyeti", Dış Ticaret Dengesi, Sayı (32): 1-17.
- Chen, L. (2012). MOFCOM, Department of Outward Investment and Economic Cooperation.
- China Association of Automobile Manufacturers, (1999),
China Association of Automobile Manufacturers(CAAM), <http://en.caam.org.cn>.
- Doğru, B. (2016). Çin'in Ekonomik Büyüme Reçetesi, (Ed. Bülent Doğru), Çin Ekonomisi Bir Sosyalist Piyasa Tahlili, ss. 6-15, Akademisyen Yayını, Ankara.
- Ertekin, Subaşı, M. (2017). Çin Ekonomisi, Umuttepe Yayınları, İzmit.
- Feng, Q. (2018). Variety of Development Chinese Automakers in Market Reform and Globalization, Palgrave Macmillan, Singapore.
- Golub, P. S. (6 Aralık 2021). "Çin'in ABD'ye Karşı finans Kozu" Le Monde Diplomatique.



- Gu, C. (2014). Rethinking the Development of the Automobile Industry in China, A tehesis the Faculty of Arts and Humanities University of Denver, November, <https://digitalcommons.du.edu/etd/257>.
- Guo, K.S. (2003). Chinese industry after accession to WTO. Economy and management publishing company: 8 Hong Yuan Lane, Kou Liu Tiao, Xin Jie, Beijing, P.R.China.
- Holweg, M.; Jianxi, L. & Nick, O. (2005), The Past Present and Future of China's Automotive Industry: A Value Chain Perspective, The Cambridge MIT Institute Centre for Competitiveness and Innovation, Working Paper, UNIDO, Version 1.1, August.
- Holweg, M. & Pil, F.K. (2004). 'The Second Century: Reconnecting Customer and Value Chain; Moving beyond Mass and Lean Production in the Automotive Industry'. The MIT Press, Cambridge MA.
- Ianchovichina, E. & Will, M. (2006). 'Trade Impacts of China's World Trade Organization Accession', Asian Economic Policy Review, S (1): 45-65.
- KPMG, (2004), China's Automotive and Components Market 2004, KPMG International Switzerland, <https://home.kpmg>.
- Kroeber, A. R. (2017). Çin Ekonomisi, Buzdağı Yayınevi, Ankara.
- Kuo, K. & Chen, H. (2000). The Analysis of the Structural Effect of Foreign Direct Investment, Xiamen: Lujang Pres.
- McCaleb, A. (2015). China 's Automobile İndustry: Development , Policies, İnternationalization, Gdanskie Studia Azji Wschodniej, S (8) : (163-172).
- Oktay, F. (2019). Çin yeni Büyük Güç ve Değişen Dünya Dengeleri , Türkiye İş Bankası Yayını, İstanbul.
- Otomotiv İhracatçılar Birliği, Çin Pazar Giriş Stratejisi (2011), Roland Berger Strategy Consultant.
- Ögütçü, M. (1999). Geleceğimiz Asya'da mı? Yaralı Asya, Çin ve Türkiye, İmge Kitabevi, İstanbul.
- Pingyao, Lai. (2003), 'China's Economic Growth: New Trends and İmplications', China and World Economy S (1), 9-15.
- Qiren, Z. (2013). Capitalism in the Twenty-First Century, Cambridge Procedia- Social and Behavioral Sciences, S (77): 20-26.
- Ward's Automotive Yearbook, (2008), <https://www.wardsauto.com>.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zhang, Z.X. & Zhang, J. (2014). Understanding Chinese firms from multiple perspectives, Springer.
- Zun, L. (2007). Innovation of Chery. Beijing: China Citic