

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ: JAPON
ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ**

**RAŞİT ALTAY İŞİNER
Öğrenci No: 20738005**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. KENAN AYDIN**

2023

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ: JAPON
ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ**

**RAŞİT ALTAY İŞİNER
Öğrenci No: 20738005
ORCID NO: 0000-0002-5640-8609**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. KENAN AYDIN**

MART 2023

RAŞİT ALTAY İŞİNER tarafından hazırlanan “ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ: JAPON ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ” başlıklı çalışma, [29/03/2023] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda [oybirliği] ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM Programında [YÜKSEK LİSANS] tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman

İmza

PROF.DR. KENAN AYDIN

.....

Jüri Üyeleri

İmza

PROF.DR. SERDAR BOZKURT

.....

DR.ÖĞR.ÜYE. KADİR MERSİN

.....

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

ÖZET

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ: JAPON ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ RAŞİT ALTAY İŞİNER

MART, 2023

Bu çalışmanın ilk bölümünde uluslararası pazarlama kavramına, uluslararası pazarların özelliklerine, önemi ve uluslararası pazarlara giriş kararları ile birlikte ekonomik çevre, politik çevre, yasal çevre, teknolojik çevre ve kültürel çevre gibi uluslararası pazarlama çevresi unsurlarına da yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise uluslararası pazarlara giriş stratejileri ele alınmıştır. Burada uluslararası pazarlara giriş stratejileri dört bölümde incelenmiştir. İlk olarak uluslararası pazarlara giriş stratejisi olarak ihracata değinilip; dolaylı ve doğrudan ihracat konuları bu başlık altında detaylandırılmış. İkinci olarak sözleşmeli giriş stratejileri konusuna geçilmiş ve bu bölüm içerisinde lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmeleri, montaj operasyonları ve anahtar teslim yapı projeleri konuları işlenmiştir. Üçüncü kısımda yabancı doğrudan yatırımlarına yer verilmiş ve yine bu konunun alt başlıklarında sırasıyla; topraktan başlayan yatırımlar, ortak girişimler, uluslararası birleşmeler ve satınalmalar incelenmiştir. İkinci bölümün son kısmında ise stratejik birleşmeler altında; teknoloji tabanlı birleşmeler, üretim tabanlı birleşmeler ve dağıtım tabanlı birleşmeler incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde Japon firmalarının uluslararası pazarlara giriş stratejileri ve Türkiye örnekleri incelenmiştir. Bu bölümde, ilk olarak Japon kültürü, tarihi ve ekonomisine değinilmiş; akabinde Japonların pazarlama stratejileri, yönetim tarzı ve dış pazarlardaki faaliyetlerine detaylıca yer verilmiştir. Türkiye ve Japonya arasındaki siyasi, ekonomik ve ticari ilişkiler yine bu kısımda incelenerek; akabinde araştırma kısmına geçilmiştir. Araştırma kısmında Türkiye’de yerleşik beş Japon firması ele alınarak; şuanda bu firmalarda çalışan ya da geçmişte çalışmış kişilerle mülakatlar yapılmıştır. Yapılan mülakatlar ve ikincil kaynaklardan toplanan veriler ile Japonların Türkiye pazarına giriş stratejileri incelenmeye çalışılmıştır. Japonların şirketlerle çeşitli ortaklıklar kurmaları ve akabinde onları adım adım ele geçirme stratejileri çalışmada değerlendirilmiştir. Çalışma nitel bir çalışmadır. Bu bağlamda yapılan görüşmelerde; konunun içeriğine paralel şekilde hazırlanmış açık uçlu sorular sorulmuş ve görüşmenin seyrine göre konunun farklı yönleri de derinlemesine görüşülmüştür. Araştırma sırasında yapılan mülakatlar ve ikincil kaynaklardan elde edilen veriler analiz edilmiş; sonrasında sırasıyla bulgulara ve sonuçlara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Pazarlar, Giriş Stratejileri, Japonlar, Nitel Araştırma

ABSTRACT

STRATEGIES FOR ENTRY TO INTERNATIONAL MARKETS: THE CASE OF JAPANESE COMPANIES RASIT ALTAY ISINER

MARCH, 2023

In the first part of this study, the concept of international marketing, the characteristics and importance of international markets, and the decisions to enter international markets, as well as international marketing components such as economic environment, political environment, legal environmental, technological environment and cultural environment are included.

In the second part of the study, international market entry strategies are discussed. Here, international market entry strategies are analyzed in four sections. First of all, export is mentioned as a strategy to enter international markets; indirect and direct export issues are detailed under this title. Secondly, the subject of contracted entry strategies was discussed and in this section, license agreements, franchising, contract production, management contracts, assembly operations and turnkey construction projects were discussed. In the third part, foreign direct investments are included and in the sub-headings of this subject, respectively; investments starting from the soil, joint ventures, international mergers and acquisitions are examined. In the last part of the second part, under strategic mergers; technology-based mergers, production-based mergers and distribution-based mergers are examined.

In the third and last part of the study, the entry strategies of Japanese companies to international markets and the examples of Turkey are examined. In this section, firstly, Japanese culture, history and economy were mentioned; then, the marketing strategies, management style and activities of the Japanese in foreign markets are given in detail. By examining the political, economic and commercial relations between Turkey and Japan in this section; then it was on to the research part. In the research part, by considering five Japanese companies located in Turkey; interviews were conducted with people who currently work or have worked in these companies. It has been tried to examine the Japanese entry strategies into the Turkish market with the data collected from the interviews and secondary sources. The strategies of the Japanese to establish various partnerships with companies and subsequently to seize them step by step are evaluated in the study. The study is a qualitative study. In the interviews held in this context; open-ended questions prepared in parallel with the content of the subject were asked and different aspects of the subject were discussed in depth according to the course of the interview. The data obtained from the interviews and secondary sources during the research were analyzed; afterwards, the findings and results are given respectively.

Keywords: International Markets, Entry Strategies, Japanese, Qualitative Research

ÖN SÖZ

Tez çalışmamda destekleriyle her zaman yanımda olan ve vaktini ayırarak yol gösteren çok kıymetli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Kenan Aydın'a tüm içtenliğimle teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Tezimi Hatay ve Kahramanmaraş depremlerinde hayatını kaybeden tüm vatandaşlarımıza adıyor ve onları bir kez daha saygıyla anıyorum.

RAŞİT ALTAY İŞİNER

Mart, 2023; İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖN SÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
RESİMLER LİSTESİ	X
KISALTMALAR	XI
1. GİRİŞ	1
2. ULUSLARARASI PAZARLAMA KAVRAMI VE ULUSLARARASI PAZARLARIN ÖZELLİKLERİ.....	3
2.1. Uluslararası Pazarlama Tanımı ve Önemi.....	3
2.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Kararı	5
2.3. Uluslararası Pazarlama Çevresi.....	9
2.3.1. Uluslararası Ekonomik Çevre	9
2.3.2. Uluslararası Pazarlamada Politik ve Yasal Çevre.....	12
2.3.2.1. Uluslararası Pazarlamada Politik Çevre	12
2.3.2.2. Uluslararası Pazarlamada Yasal Çevre	15
2.3.3. Teknolojik Çevre.....	18
2.3.4. Kültürel Çevre.....	21
3. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ.....	24
3.1. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak İhracat	25
3.1.1. Dolaysız (Doğrudan) İhracat.....	26
3.1.2. Dolaylı İhracat.....	29
3.2. Sözleşmeli Giriş Stratejileri	30
3.2.1. Lisans Anlaşmaları.....	30
3.2.2. Franchising.....	31
3.2.3. Sözleşmeli Üretim (Contract Manufacturing).....	32
3.2.4. Yönetim Sözleşmeleri (Management Contracts)	32
3.2.5. Montaj Operasyonları (assembly operations)	33
3.2.6. Anahtar Teslimi Yapı Sözleşmeleri	34
3.3. Yabancı doğrudan yatırımları	35

3.3.1.	Topraktan Başlayan Yatırımlar (FDI).....	35
3.3.2.	Ortak Girişimler (Joint Venture).....	35
3.3.3.	Uluslararası Birleşmeler ve Satın Almalar.....	36
3.4.	Stratejik birleşmeler	39
3.4.1.	Teknoloji tabanlı birleşmeler:	39
3.4.2.	Üretim Tabanlı Birleşmeler:	39
3.4.3.	Dağıtım Tabanlı Birleşmeler:.....	40
4.	JAPON FİRMALARININ ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ ve TÜRKİYE ÖRNEKLERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA	41
4.1.	Japon Tarihi, Kültürü ve Ekonomisi	41
4.1.1.	Japonya Tarihi	41
4.1.2.	Japon Kültürü	46
4.1.3.	Japon Ekonomisi	49
4.2.	Japonların Pazarlama Stratejileri, Yönetim Tarzı ve Dış Pazarlardaki Faaliyetleri.....	52
4.3.	Türkiye ve Japonya Arasındaki İlişkiler	58
4.3.1.	Siyasi İlişkiler	58
4.3.2.	Ekonomik ve Ticari İlişkiler	60
4.4.	Japonların Türkiye Pazarındaki Faaliyetleri ve Ortaklıkları	60
4.4.1.	Toyota	63
4.4.2.	Honda	64
4.4.3.	Yamaha	65
4.4.4.	Mazda	66
4.4.5.	Yazaki	67
4.4.6.	Temsa İş Makinaleri.....	68
4.4.7.	Diğer Firmalar	68
5.	ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	69
5.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	69
5.2.	Evren ve Örneklem	69
5.3.	Araştırmanın Yöntemi.....	70
5.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları	70
5.5.	Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi	70
5.5.1.	Mülakat Yapılan Katılımcı Künyeleri.....	71
5.5.2.	Araştırma Bulguları.....	72
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER	83
	KAYNAKÇA.....	86
	EKLER.....	99

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. : Uluslararası Pazarlamaya Katılım Derecesi.....	5
Tablo 3.1. : Yıllara göre Türkiye’deki Toplam Satın Alma ve Birleşmeler, Doğrudan Yatırımlar Tablosu.....	38
Tablo 4.1. : 2019 Yılında İTO'ya Kayıt yaptıran Japon Ortaklı Firmalar.....	62
Tablo 5.1. : Katılımcıların Künye Bilgileri Tablosu.....	72



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. :	Ürün-Pazar-Teknoloji Kararları.....	8
Şekil 2.2. :	Ekonominin Dört Evresi.....	11
Şekil 3.1. :	Uluslararası Pazarlara Girişi Etkileyen Faktörler.....	25
Şekil 4.1. :	İstanbul’da Yıllara Göre Kurulan Japon Ortaklık Sayısı.....	61



RESİMLER LİSTESİ

Resim 2.1.: AON 2021 Risk Haritası.....	14
---	----



KISALTMALAR

TPS	: Toyota Production System (Toyota Üretim sistemi)
KPI	: Key Performance Indicator(Anahtar/Temel Performans Göstergeleri)
SOP	: Standart Operasyon Prosedürü
GSMG	: Gayri Safi Milli Gelir
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasılası
FDI	: Topraktan Başlayan Yatırımlar
UNCTAD	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade and Development)

1. GİRİŞ

Günümüzde birçok Japon Şirketi uluslararası pazarlarda faaliyet göstermekte; satış ve pazarlama faaliyetlerini yürütmekte ve bu faaliyetlerini gerçekleştirirken de çeşitli stratejilerle bu pazarlara giriş yapmaktadırlar. Uluslararası pazarlara giriş stratejileri diğer ülkeler için de önem kazanmakta ve çalışmamızda Japon şirketleri örneği ele alınarak bu alanda detaylı incelemenin yapılması hedeflenmektedir. Bu çalışmada, Japonların yurtdışı pazarlarına giriş stratejilerinde küçük paylarla firmalara ortak olmaları ve adım adım bu paylarını büyüterek firmaların tamamını ele geçirme stratejilerinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda Mazda, Honda, Yazaki, Toyota ve Öztiryakiler firmaları incelenerek, bu firmalarda mevcut çalışan ya da daha önce çalışıp ayrılmış, ya da bir şekilde bu firmalarla distribütörlük ilişkisi içinde olmuş kişilerle görüşmeler yapılmıştır.

Bu tez dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde uluslararası pazarlama kavramı ve uluslararası pazarların özelliklerine yer verilecektir. Bu kapsamda öncelikle uluslararası pazarların tanımı yapılarak; sonrasında öneminden bahsedilecektir. Sonrasında ise uluslararası pazarlara giriş kararı ve ekonomik çevre, politik çevre, yasal çevre, teknolojik çevre ve kültürel çevrenin yer aldığı pazarlama çevresi unsurlarına değinilecektir.

Tezin ikinci bölümünde uluslararası pazarlara giriş stratejileri başlığı altında; uluslararası pazarlara giriş stratejisi olarak ihracat, sözleşmeli giriş stratejileri, yabancı doğrudan yatırımları ve stratejik birleşmeler kısımlarına yer verilecektir. Bu bölümün ilk kısmında dolaylı ve dolaysız ihracat detaylandırılacak, sözleşmeli giriş stratejilerinden lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmeleri, montaj operasyonları ve anahtar teslim yapı sözleşmelerinden bahsedilecektir. Yabancı doğrudan yatırımlarında ise topraktan başlayan yatırımlar, ortak girişimler, uluslararası birleşmeler ve satın almalar çeşitli örneklerle verilecektir. Stratejik birleşmeler kısmı ise teknolojik, üretim ve dağıtım tabanlı birleşmeler olmak üzere üç açıdan ele alınacaktır.

Tezin üçüncü bölümü olan Japon firmalarının uluslararası pazarlara giriş stratejileri ve Türkiye örnekleri üzerine araştırmada ise sırasıyla Japon tarihi, kültürü ve ekonomisine; pazarlama stratejileri, yönetim tarzları ve dış pazarlardaki faaliyetlerine değinilecek olup; son kısmında Türkiye ve Japonya arasındaki siyasi, ekonomik ve ticari ilişkilere de değinilip bölüm tamamlanacaktır.

Tezimizin son bölümü olan araştırma kısmında ise Japonların Türkiye’de faaliyetlerine ve ortaklık yaptıkları bazı firmalara yer verilecek; sonrasında araştırma metodolojisi, amacı, önemi, evren ve örnekleme, yöntemi, sınırlılıkları, verilerin toplanması ve analiz edilmesi, mülakat yapılan kişilerin künyeleri ve araştırma bulgularına değinilip bölüm tamamlanacaktır.

2. ULUSLARARASI PAZARLAMA KAVRAMI VE ULUSLARARASI PAZARLARIN ÖZELLİKLERİ

2.1.Uluslararası Pazarlama Tanımı ve Önemi

Birçok farklı kaynaktan uluslararası pazarlama ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Uluslararası pazarlama bir kaynağa göre; bir firmanın mal ve hizmet akışını, farklı ülkelerdeki tüketici ve kullanıcıları, kar etmek amacıyla; fiyatlandırması, teşvik etmesi ve yönlendirmesi için tasarlanan ticari faaliyetlerin performansıdır (Cateora & Graham, 2002, s.7).

Küresel pazarlama birçok ulus arasında koordine ve entegre edilen pazarlama aktiviteleri olarak ifade edilebilir. Bu entegrasyona farklı pazarlar arasında, birçok ülkede; standartlaştırılmış ürünler, ortak paketleme, özdeş marka adı, senkronize ürün tanıtımları, benzer reklam mesajları ya da koordineli satış kampanyaları dahil edilebilir. Global kelimesi geçmesine rağmen, bu tüm ülkeleri ya da ülkelerin büyük bir kısmını kapsayacak diye bir durum yoktur. Uluslararası pazarlama, yabancı ülkelerde koordineli olsun veya olmasın, çevresel farklılıkların tanınması, dış ticaret analizi v.b. tüm pazarlama faaliyetlerini içine alan bir terimdir. Tarihsel bakış açısıyla çok uluslu pazarlama dendiğinde, tüm pazarların çok ülkeli olduğu yada güçlü yerel pazarlama tercihlerine sahip olduğunu vurgulayan pazarlama stratejisi demekti ve standardizasyon ve bütünleşmeye vurgu yapan küresel pazarlama için de öncül oluşturmazdı (Johansson, 2003, s. 9-10.).

Yurtiçi ve uluslararası pazarlama arasındaki tek fark, birinde pazarlama faaliyetlerinin birden çok ülkede gerçekleşmesidir. Bu uluslararası pazarlama operasyonlarının komplike hale getirilme ve çeşitlenmesinden sorumlu olacak ufak bir farktır. Pazarlama, konseptleri, süreçleri ve prensipleri global olarak uygulanabilir ve pazarlamacının görevi de nerede iş yaptığından bağımsız olarak aynı olacaktır. İşin hedefi; kar etmek, teşvik etmek ve ürünlerin ilgili pazarlara dağıtım faaliyetlerini yürütmek olacaktır. Burada uluslararası pazarlama ve yerel pazarlama arasındaki fark pazarlamanın farklı konseptleri altında değil,

hangi pazarda hangi pazarlama planının uygulanacağında yatmaktadır. Yurtdışı pazarlarının eşsizliği, görülmemiş problemlerden ve yabancı pazarlarda karşılaşılan farklı seviyelerdeki belirsizliklerin üstesinden gelmek için gerekli olan stratejilerden gelmektedir (Cateora & Graham, 2002, s.7-8).

Çağdaş pazarlama anlayışına göre, bir şirket halihazırda kendi ürettiği ürünleri müşteriye satmaya çabalamak yerine, tüketicinin arzu ve isteklerine göre hareket eder ve bütün imkanlarını kullanarak istenilen ürünü ortaya çıkarmaya çalışır (Karafakioğlu,1990,s.3).

Günümüzde şirketlerin yurtdışı pazarlarına girişleri daha da önem kazanmıştır. Firmalar bu noktada birçok farklı stratejiler geliştirerek etki alanlarını geliştirme yoluna gitmeye çalışmaktadırlar.

Şirketleri uluslararası pazarlamaya yapmaya yönelten dört itici güç bulunmaktadır. Bunlar hem işletmeleri değişime yöneltmekte; hem de bu değişimin sonucunda uluslararasılaşmalarına vesile

olmaktadır. Bu dört itici güç, uluslararasılaşma, deregülasyon, tüketici bilinçlenmesi ve teknolojik gelişimlere adapte olunması olarak sıralanabilir. Firmaların globalleşme faaliyetleri ile, farklı ülkelerde üretim tesisleri kurulmuş; bu durum küresel pazarların oluşmasına da vesile olmuştur. Bunun yanında artan çabalar neticesinde, dünyadaki regulatif etkilerin azaltılması ile uluslararası ticaret yapan şirketlerin ülkelere giriş faaliyetleri sırasında önlerine çıkan bariyerler de seyrelmış, hatta yer yer tamamen yok olmuştur. Müşteri tarafında ise, farkındalığın artmasıyla, ürünleri satın alırken artık bu kararları daha da bilinçli olarak gerçekleştirdikleri görülmektedir. İlave olarak, gelişen teknoloji ve iletişimin de bu hızlı teknolojik gelişime katkısı olduğu görülmüştür. Bu durum, gelişmiş teknoloji sahibi ülkelere kendilerine nazaran daha az gelişmiş diğer ülkelere doğru, bir teknolojik transfer akışının gerçekleşmesine imkan sağlamıştır. Yaşanan tüm bu gelişmeler, firmalarda global düşünmenin ve globalleşmenin öneminin anlaşılmasına sebep olmuştur. Bu durum aynı zamanda firmaları uluslararası pazarlamaya yöneltmiştir. Literatürde; firmaların uluslararası pazarlamaya katılımında dört tip katılım seviyesinden birini tercih edeceği vurgulanmıştır. Tablo 2.1'deki bu faaliyetleri tanımlayacak olursak, ilk durumda firma sadece beklenmedik durumlarda ürünleri için yurtdışı pazarları düşünme yoluna gitmektedir. Üretim fazlası olduğu durumlarda ise bu sefer ikinci madde geçerli olmaktadır. Üçüncü durumda firma artık üretiminin belli bir

oranını dış pazarlara sunmaktadır. Dördüncü ve son katılım derecesi ise, yurtdışı pazarların şirketin tek odağı olması ve tüm dünyanın tek Pazar olarak görülmesi durumudur (Cengiz, v.d., 2003,s. 6-10).

Tablo 2.1. : Uluslararası Pazarlamaya Katılım Derecesi

1. Hiçbir şekilde Uluslararası Pazarlamaya Katılmamak	2.Sık olmayan Uluslararası Pazarlama Faaliyetleri
3.Düzenli Uluslararası Pazarlama	4.Global Pazarlama Faaliyetleri

*Kaynak: Steven J. Skinner, Marketing, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1994, 149.
(Aktaran:Cengiz, E. v.d., (2003), Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, Der Yayınları, İstanbul, s.10.)*

Bütün ülkeler dış ticaret fazlası vermek isterler. Ülke vatandaşlarının alım güçlerinin yüksek olması, daha fazlasını alabilmeleri hem önemli hem de gerekli bir durumdur. Türkiye tarihine bakıldığında, önemli ekonomik krizlerin temelinde çoğu kez dış ticaret açıklarının olduğu görülmektedir. Bu noktada ülkemizde ihracatın ithalatı karşılama oranının %50’ler seviyelerinde görüldüğü yılların ardından ekonomik kriz gerçekleşmiştir. Buna göre; 1993 ve 2000’li yıllarda ihracatın ithalatı karşılama oranlarının belirtilen %50’ler seviyesine düştüğü gözlemlenmiş, burada ortaya çıkan döviz ihtiyaçlarının karşılanamamasının akabinde, 1994 ve 2001 krizleri ortaya çıkmıştır (Aydın, K., 2007, s.2-3).

2.2.Uluslararası Pazarlara Giriş Kararı

Bir uluslararası pazarlamacının görevi, bir yerine en az iki kontrol edilemez belirsizlikle başa çıkılma durumu sebebiyle yerel pazardakine göre çok daha komplikedir. Belirsizlik iş çevresinin kontrol edilemez elementleri tarafından oluşturulsa da, firmanın faaliyet gösterdiği her ülke kendi eşsiz kontrol edilemeyen faktör setini de ekler (Cateora & Graham, 2002, s.8).

Firmalar mevcut ulusal pazarlarının yeterince büyük olduğu durumlarda, yurtdışına açılmanın getireceği; farklı yasaları ya da girilmesi düşünülen ülkelerin lisanlarını öğrenme, durağan olmayan diğer ülke para birimleriyle iş yapma gibi birçok belirsizlik sebebiyle küreselleşmeyip, yerel kalma yoluna gidebilmektedirler. Şirketler yerel kaldığında diğer ülke politik ve yasal belirsizliklerine de maruz kalmayacaklardır. Bunun

yanında ürünlerini girilecek pazarlardaki tüketici taleplerine göre yeniden adapte etme ihtiyacı da hissetmeyeceklerdir. İş daha güvenli ve kolay olacaktır (Kotler, 2000, s.367).

Uluslararası pazarlara giriş ve strateji geliştirme, şirketler tarafından ifade edilen uluslararası pazarlara nüfuz etme yöntemleri olarak tanımlanmaktadır, fakat yabancı pazarlara hizmet ve yabancı pazarlara giriş stratejileri gibi başka yöntemler de bulunmaktadır (Young, 1989, s.3).

Her ne kadar ulusal pazarlar birçok açıdan uluslararası pazarlara göre daha az riskli ve stresli gözükse de, küresel pazarlar; yerel pazarların çok üzerinde imkan ve fırsatları bünyesinde barındırmakta olup; bu cazibe firmaları kendisine çekmektedir. Firmaları, yerel pazarlardaki rekabet, nüfus gibi birçok etmen dış pazarlar için motive etmektedir. Yine birçok gelişmiş ülkede firmalar arası yarışın iç pazarda kızışması, insan sayısının artmaması gibi sebeplerle de şirketler dış pazarlara yönelebilmektedirler. Firmalar yine büyüme hedefleri doğrultusunda da yurtdışı pazarlara açılma yoluna gidebilmektedirler. Gelişmiş ülke pazarlarına girerken firmalar ülkelere ne şekilde girecekleri konusunda kendi iradelerini kullanma serbestisine sahiptirler. Şirket yetkililerinin, maliyet v.b. kriterleri de göz önünde bulundurarak en uygun yöntemi belirlemeleri gerekmektedir. Firma, hedef pazarda yerel üretim yoluna gider ise, burada bu faaliyeti üretim tesisi satın alma, kendi üretim tesisini temelden yapma ya da o pazarda mevcut yerel bir üretici firma ile birliktelik kurarak ilerleme yollarından birini seçerek yapabilir. Şirket lokal bir firma ile anlaşarak ilerleme yoluna gider ise bu ona yatırım masraflarında avantaj sağlarken, aynı zamanda fiyatlarını düşürmeye de imkan tanıyacaktır (Cengiz v.d., 2003, s. 12-13).

Başarılı bir yönetici iş ortamının belirsizliğine en iyi şekilde uyum sağlayacak bir pazarlama programı dizayn eder. Pazarlama yöneticisinin kontrolü altında olan alanlar fiyat, ürün, promosyon ve dağıtım kanallarıdır. Pazarlama müdürü beklenen talepten yararlanmak için, fiyat, ürün, promosyon ve dağıtım kanalları aktivitelerini harmanlar. Kontrol edilemeyen yerel çevre içinde politik ve yasal güçler, rekabet yapısı ve ekonomik iklimden söz edilebilir. Kontrol edilemeyen yabancı çevreye ise ekonomik, politik, yasal, kültürel güçler ile, dağıtım faaliyetlerinin yapısı, teknolojik seviye ve coğrafya ile altyapı dahil olmaktadır. Bu faktörlerin uluslararası pazarlama programı değerlendirmesi, önemli ölçüde kültürel, politik ve ekonomik şoklar içermektedir (Cateora&Graham, 2002, s.8-10).

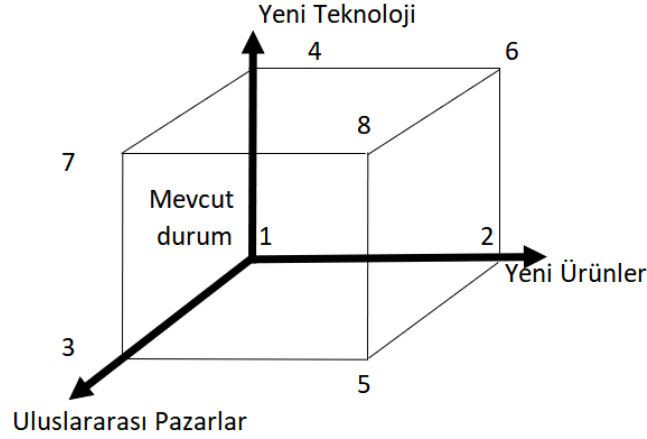
Çin’de tüm işlerin devletle yürütüldüğü komünist hukuk sisteminden, ticari bir hukuk sistemi gelişirken yaşanan geçiş dönemi örnek verilebilir. Bu geçiş döneminde yeni yasalar çıkarılmış, yorumlanması ve hala hangi yasanın yürürlükte olup hangisinin olmadığı karmaşası yaşayan yerel otoritelere bırakılmıştır (Edward, 2000, s.177-182., akt.Cateora & Graham, 2002, s.10.).

Yurtdışı pazarlara açılan şirketlerin karar vermeleri gereken önemli konulardan birisi üretimin nerede yapılacağıdır. Firma, ürünlerini ihraç mı edeceğinin; yoksa hedef pazarda mı değerlendireceğinin kararını vermelidir. Eğer ki gelişmekte olan ülkelerin çoğunda olduğu gibi üretimi kendi sınırları içinde yapma gibi bir şartı var ise firmalar sadece yerel üretim yoluna gidebilmektedirler (Keegan, 1999, s.289, akt. Cengiz v.d., 2003, s.13.).

Yabancı ülkelere giriş seçimleri ve strateji geliştirme süreçleri, uluslararası pazarlamada öncelikli konular arasındadır. En verimli pazar tedarik stratejisinin seçimi de, global firmaların yüzleştiği en karmaşık kararlar arasındadır. En uygun strateji seçimi hedefler arasında değişimi kapsayacaktır. Şirketlerin yabancı pazara girerken ya da geliştirirken bir çok hedefi olabilir (Young, 1989, s.251).

Bradley (2005) globalleşmenin en kolay stratejisini, mevcut ürünün yurtdışında satılması olarak belirtmektedir. Fakat nadiren böyle basit bir strateji işe yaramaktadır. Firmalar genellikle, yeni uluslararası pazarlara girmeyi düşünürken ürünlerini ve hatta bazen de teknolojilerini adapte etmeli ve ürün, teknoloji ve pazar üç boyutunda yenilik yapmalıdır.

Şekil 2.1. : Ürün-Pazar-Teknoloji Kararları



Kaynak: Frank Bradley, International Marketing Strategy, Fifth Edition, Financial Times Prentice Hall, 2005, s.11 içinde Carroad, P.A. and Carroad, C.A.(1982) 'Strategic interfacing of R&D and Marketing' Research Management, January, 28-33.

Şekil 2.1.'de birinci nokta başlangıç noktasını temsil etmekte olup, mevcut koşulları ifade etmektedir. Belirtilen üç yöndeki her bir mesafe ise bir yeniliği ifade etmektedir (Carroad and Carroad, 1982, akt Bradley, 2005, s.11-12). İkinci nokta şirketin mevcut teknolojiyle ikinci noktaya dayalı olarak yeni bir ürün geliştirerek yenilik yaptığı durumdur. Üçüncü nokta, mevcut ürünü yurtdışında herhangi bir değişiklik yapmadan satmayı temsil eder. Bu farklı bir Pazar için tamamen yeni bir pazarlama programı içerdiğinden başlı başına bir yeniliktir. Dördüncü nokta ise, firmaların üretim maliyetlerini yeni bir teknoloji sunarak azaltmasını ifade eder. Beşinci nokta ise, şirketlerin yeni uluslararası pazarlar için mevcut teknolojiyle yeni ürünler geliştirmesidir. Altıncı nokta ise mevcut pazarlarda yeni ürün geliştirmeyi simgelemektedir. Yedinci noktada, yeni bir teknoloji ile, mevcut ürünle yeni pazarlara girme durumu belirtilmiş, sekizinci yani son noktada ise yeni ürün ile yeni pazarlara, yeni teknolojiyle girme durumu ifade edilmiştir (Bradley, 2005, s.11-12).

Literatürde, uluslararası pazarlara giriş yapılırken; ilk geniş kapsamlı ve gayri resmi analizden sonra, ülke seçimine ilişkin daha sistematik ve derinlemesine analiz dört aşamaya ayrılabilir. Bunlar ülke tanımlaması, ön tarama, derinlemesine tarama ve son seçimdir (Johansson, 2008, s.106). Diğer bir araştırmaya göre ise uluslararası pazara girişte iç ve dış çevre kriterlerinin önemsenmesi gerektiği belirtilmiştir (Kotabe ve Helsen,1998, s.247-249.). Burada bahsi geçen dış çevre koşulları, hedef ülkedeki pazar büyüklüğü, hukuksal yapı, ülke altyapısı, rekabet v.b. durumları kapsarken; iç çevre ise şirketin

kendisini dikkate alması olup; amaçlar, şirket kabiliyeti, şirketin ne noktada esneyebildiği gibi konuları içermektedir (Cengiz v.d., 2003, s.17).

Uluslararası pazarlamada bir dizi karar takip edilmelidir. Bunlar uluslararası pazar çevresini analiz etmek, girip girmemenin hükmü, girilecek pazar seçimi, girilecek yöntemin kararı, burada uygulanacak pazarlama programının netleştirilmesi olarak sıralanabilir (Kotler v.d., 2005, s.213).

2.3. Uluslararası Pazarlama Çevresi

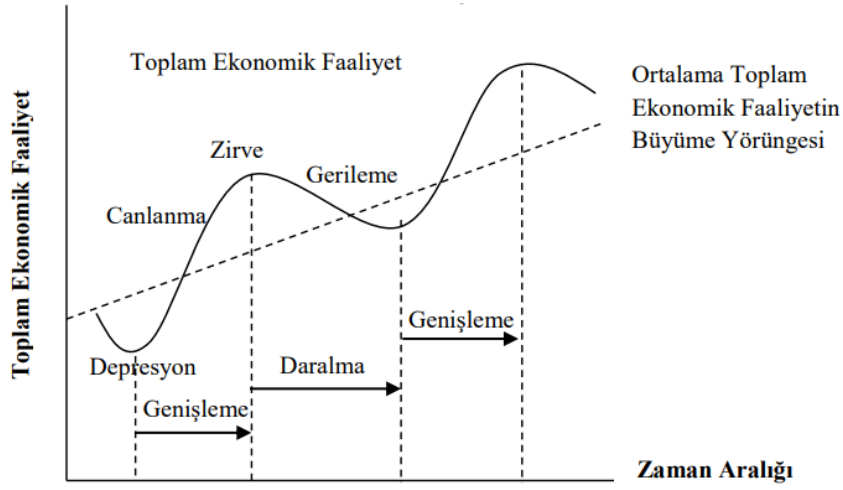
Şirketlerin dış pazarlarda sürdürdükleri faaliyetlerde iyi sonuçlar alabilmeleri; bu pazarlardaki adaptasyon kabiliyetleri ile doğru orantılıdır. Firmalar, yurtdışı pazarların ülkeden ülkeye gösterdiği farklı dinamiklerini her zaman göz önünde bulundurmalı ve bunlara karşı temkinli olup; göz ardı edilmesi sonucu oluşabilecek kötü ve üzücü sonuçlara karşı önceden bilinçli davranmalıdırlar. Her ne kadar bu sorunlar yurtdışı pazarlarda tecrübesiz şirketlerin başına gelse de; benzer hatalar zaman zaman iyi bilinen, tanınmış markalarda da beklenmedik şekilde gerçekleşebilmektedir. Bazen tecrübenin olmayışı, bazı durumlarda da firmaların aşırı düzeyde kendilerine güvenmesi; hiçbir zaman göz ardı edilmemesi gereken, farklı pazarlardaki dinamiklere gereken özenin gösterilmediğinin delili olarak önlerine gelmektedir. Bu nedenle şirketlerin kendi kontrol mekanizma alanı dışındaki makro etmenler; aktivitelerini yürüteceği bölgedeki bütün başarısını büyük oranda etkilediğinden oldukça önem arz etmektedir (Gegez, vd., 2003, s.1.).

2.3.1. Uluslararası Ekonomik Çevre

Uluslararası ekonomik bir toplumda ülkeler arasında ekonomik bir bağ bulunmaktadır. Mal, hizmet ve faktör aktarımlarının kaçınılmaz bir sonucu olarak ülkeler arasındaki bu bağ ortaya çıkmaktadır. Yerel bir ekonomideki gibi, uluslararası ekonomide de iş bölümü ve uzmanlaşma temel ilke olmaktadır. Ülkelerin ihtiyaçları olan her şeyi kendilerinin üretmesi beklenemez, böyle bir durum mümkün olsa bile; iş bölümüne gidilmesi, kaynak verimliliğinin artırılması ve ulusal refahı yükseltmesi açısından daha doğru bir ekonomik yaklaşım olacaktır. Ülke ekonomik iş bölümü yaparak sadece etkin oluğu ürünlerin üretimine ve ihracatına yoğunlaşır ise bu ülkenin sınırlı kaynaklarının daha iyi kullanılmasına ve ekonomik refahın artmasına vesile olacaktır (Seyidoğlu, 2007, s.4).

Uluslararası pazarlamada şirketlerin kendi kontrollerinin dışındaki çevre faktörleri arasında en önemlilerinden olan ekonomik çevre, işletme faaliyetleri üzerindeki önemli etkileri göz önüne alındığında başarıyı yakalayabilmek adına önem teşkil etmektedir. Ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği için ise, ayrı ayrı ülke gerçeklikleri ve dinamikleri incelenmelidir. Bir işletmenin, ekonomik çevrenin öneminin farkında olması, bu yönde şirket stratejilerini ve planlarını inşa etmesi; yurtdışı pazarlara uyum sağlaması burada başarının koşulları arasında yer almaktadır. Tarihten günümüze ülkelerin, birbirleri arasında ekonomik farklılık ve yetersizlik kaynaklı ticaret yapma faaliyetlerini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Uluslararası ekonomik çevre ile ilgili bilgi edinmek isteyen şirketlerin, bu yöndeki temel bilgi kaynağı olan ülkelerin ekonomik gelişmişlik seviyelerine, ekonominin yapısına ve sistemlerine bakmaları önemli olacaktır. Bu tür raporlar, önemli güvenilir kurumlarca hazırlanmış olup, işletmeler için ortaya çıkabilecek belirsizlik ve olumsuzluklar için önlem alabilecekleri bir ortam hazırlayacaktır. Bu yapıların yanında doğru bir ekonomik çevre incelemesi yapabilmek için; şirketlerin hedef ülkelerin doğal kaynaklarını, demografik yapısını, altyapı, ekonomik politika ve performansını, tüketicilerin ekonomik özellikleri ile endüstri yapısını ve benzeri etmenleri de dikkate alması gerekmektedir. Ülkenin genel ekonomik durumunun yanında, gayri safi milli geliri (GSMG), satın alma gücü, gayri safi yurtiçi hasılası (GSYİH) ile aile yaşamı, çalışma hayatı, sosyal yaşam, eğlenme, dinlenme, kişisel sağlık gibi yaşam kalitesi kriterlerine; ödemeler dengesine, ekonomik refahın temel dinamikleri olan; nüfus, kapasite, doğal çevre, iklim ve topografya gibi faktörlerine de dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunun yanında, sektör analizi yapılmalı ve elde edilen veriler doğru stratejilerin kurulması açısından ele alınmalıdır. İlave olarak döviz kuru ve enflasyon da ülkelere girmeden önce şirketlerin göz önünde bulundurması gereken önemli ekonomik çevre analizi unsurlarındandır. Bir işletmenin girmeyi düşündüğü pazarda karşısına çıkabilecek ekonomik durumun dört evresine Şekil 2.2.'de yer verilmiştir (Gegez, vd., 2003, s.9-52).

Şekil 2.2. : Ekonominin Dört Evresi



Kanak: Racickas, E. Ve Vasiliauskaite, A., (2010). "Global Financial Crisis And Its Impact On Lithuanian Economy", *Economics And Management*, Vol: 15, Katowice, Pp.1006-1017(Aktaran: Özçelik,Ö. ,Sunay E.B., "Konjonktürel Dalgaların Tarihsel Gelişimi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.23, S.845-865(2018):848.

Dünya Ticaret Örgütü, serbest ticareti global ölçekte teşvik eder. Bunun yanında dünyanın her bir köşesindeki ülkeler kendi bölgelerinde ticareti serbestleştirmek için yöntemler aramaktadırlar. Tercihli Ticaret Anlaşması belirli ticaret ortaklarına özel muamele sağlayan bir anlaşma olup; belirli ülkeleri kayırmaktadır. Ülkeler arası gerçekleştirilen serbest ticaret bölgeleri, iki ya da daha fazla ülkenin aralarındaki ticareti kısıtlayıcı tarife ve engelleri kaldırmasıyla oluşmaktadır. Buna Şili ve Kanada arasında oluşturulan serbest ticaret bölgesi ile; Kanada menşeli Caterpillar Greyder traktörlerinin vergiden muaf olarak Şili tarafında ithal edilmesi örnek gösterilebilir. Gümrük birliği ile, ticaret için teşkil edebilecek iç engellerin kaldırılmasına ek, birlik üyelerince kabul gören ortak dış tarifelerin oluşturulması onaylanır. Türkiye ve AB arasında 1996 yılında yapılan gümrük birliği anlaşması buna örnek gösterilebilir. Ortak Pazar, ekonomik entegrasyonun bir sonraki seviyesi olup; iç engellerin kaldırılması ve ortak oluşturulan dış tarifelerin haricinde, bir de ortak Pazar emek ve sermayenin de içinde olduğu, üretim faktörlerinin dolaşımını serbestçe yapmasına olanak sağlamaktadır. Ekonomik birlikte ise amaç, ülkeler arası sermaye, emek, mal ve hizmetlerin serbest bir şekilde geçiş kolaylığına olanak sağlamak maksadıyla, yapı içerisindeki ekonomik ve sosyal politikayı belirli bir kordinasyonda, uyum içine sokmayı hedeflemektedir (Keegan & Green, 2013, s.68-69).

2.3.2. Uluslararası Pazarlamada Politik ve Yasal Çevre

Uluslararası pazarlamada şirketlerin direkt kontrolü dışında olan diğer çevre faktörleri arasında politik ve yasal çevre de bulunmakta olup; işletmelerin başarısı üzerinde etkilidirler. Uluslararası pazarlama yapılacak hedef ülkelerin ekonomi politikaları, hukuksal mevzuatları gibi etmenler bu çevre incelemelerinde önemlidir (Gegez, vd., 2003, s.136).

2.3.2.1. Uluslararası Pazarlamada Politik Çevre

Politik çevre denildiğinde akla, her ülkenin sahip olduğu ve hükümetlerin, siyasi parti ve kuruluşların, çeşitli yasal mevzuatların bulunduğu yapılar akla gelmektedir. Uluslararası pazarlama faaliyeti yapılacak ülke yönetimleri, kendi politikaları ve avantajları doğrultusunda, yabancı şirketlerin aktivitelerini teşvik etme, kısıtlama, yasaklama gibi yollara başvurabilmektedirler. Yurtdışı pazarlara açılacak firmaların bu politik çevreyi incelemeleri oldukça önem arz etmektedir. Politik çevreyi konuşurken politik riskte değinilmesi gereken yönlerden bir tanesini oluşturmaktadır. Politik risk özetle, şirketlerin etkili ve kazançlı çalışmalar yürütme kabiliyetlerinin, politik çevrede oluşan değişiklik ya da hükümet tarafından yapılan politika farklılaştırmaları sonucunda kötü yönlü etkilenmesi olarak ifade edilebilir. Politik risk faktörleri; yaşanan lokal dengesizlikler, savaş durumları, ekonomik ve politik iklim olarak sıralanabilir (Gegez, vd., 2003, s.138-160).

Politik riskler üçe ayrılmıştır. Bunlar mülkiyet kaybı, politik taciz ve milliyetçiliktir. Mülkiyet kaybı; kamulaştırma, el koyma, millileştirme, yerlileştirme gibi şekillerde ortaya çıkarken; politik taciz; lisans politikası ve vergi politikaları ve sosyal kargaşalar ile milliyetçilik ise; vatanperverlik ve şovenizm boyutlarıyla görülmektedir (Bradley, 2005, s.126).

Politik riskler ideolojik, sosyolojik, psikolojik ve ekonomik olarak ortaya çıkabilmektedir. Bunlar arasında ideoji en büyük güdüleyici politik risk faktörü olarak ifade edilebilir. Tüm ülkelerde politik risk faktörü mevcut olup, bunun az ya da çok olması ülkelerin istikrar ve uyumluluk düzeylerine göre farklılık göstermektedir (Aydın, 2019, s. 109).

Politik riski analiz etmek için farklı yollara başvurulmaktadır. Şirketlerden çoğu bu analizi, maliyet, uzmanlık, ihtiyaç temelli yaparken; bunun yanında ülke üzerinde iş dünyasındaki

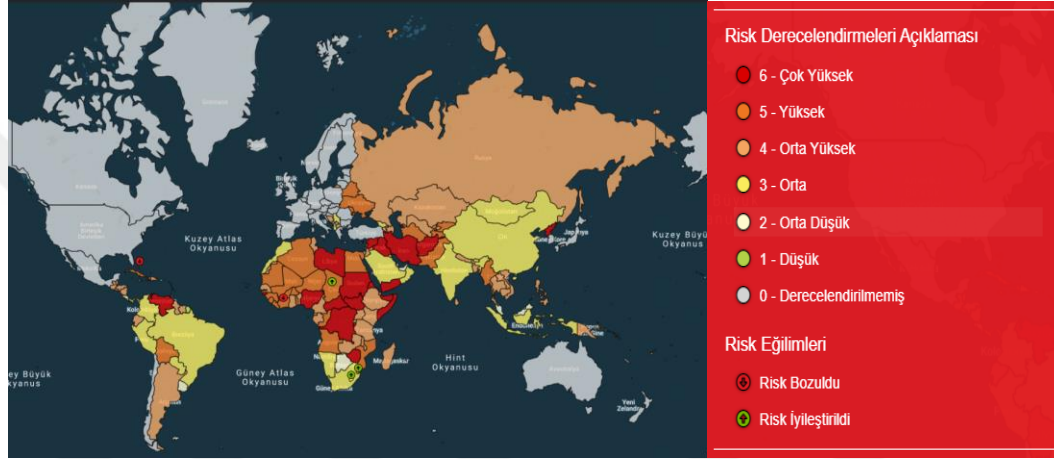
tecrübeli kişilerden, bankacılar ve otorite görevlilerinden görüş alınabilmektedir. Yine dış ülkelerde irtibatlı olunan müşterilerin bilgilerine başvurulması ve bu konuda hazırlanan raporlara üye olunularak, bilgi edinilerek; ülkeye verilen Libor oranındaki (yüksek ise ülke riskli olarak değerlendirilir) hareketleri incelemekte bir diğer yöntem olabilmektedir (Onkvisit, v.d., 2009, 125-128, akt. Aydın, 2019, s. 111.).

Geçmişte bazı geleneksel ülkelerin yabancı işletmelerin mal varlıklarına el koyması hamlesine karşılık, ilgili ülkeler de, kendi ülkelerinde faaliyet gösteren bu geleneksel ülke varlıkları üzerinde aynı şekilde uygulama yapmıştır. Buna Amerika'nın Sovyetlerin yukarıda belirtildiği şekildeki hamlesine karşılık kendi ülkesindeki benzer uygulaması örnek gösterilebilir (Ball ve McCulloh JR, 1996, s.315, akt. Gegez, vd., 2003, s.161.). Bunun yanında millileştirme ile hükümet belirlediği endüstri yönetimini ele almayı amaçlamaktadır. Yerlileştirmede ise baskılar sonucunda firmaların yönetiminin yerelleştirilmesi hedeflenmektedir. Bir şirket hisselerini değerinin altında lokal yatırımcılara vermesi için yapılan baskılar buna örnek olarak gösterilebilir. Politik tacizcilik firmanın iş ilişkilerinden müşteri ilişkilerine, ürün tasarımına veya fiyatlandırmaya kadar birçok faaliyetinde görülebilmektedir. İşletmeyi hedefleyebileceği gibi kısıtlayıcı ve getirilen yeni yasal kurallar ile bunu endüstri boyutuna da taşıyabilmektedir. Bir hükümetin izin verme yetkisi taciz etmek için kullanılabilir. Vergi politikasında yapılan değişiklikler, gelir arttırmak ve işletmelere ceza vermek amacıyla da kullanılabilir (Bradley, 2005, s.127). Sosyal kargaşaya ise işletme çalışanlarının belirli coğrafyalarda politik teröristlerce; isteklerini söylemek ve para elde etmek amaçlı alıkonulmaları örnek verilebilir. Milliyetçilik ise, yerel halkın yurtdışından gelen şirketlere ve onların mallarına ulusal duygularla tepkili olma durumudur (Gegez, vd., 2003, s.161-162).

Birçok ülkede faaliyet gösteren ve yıllar bazında ülkelerin politik riskleriyle ilgili kapsamlı raporlar yayınlayan AON'un 2021 son çeyreği itibarıyla risk haritasına Resim:2.1'de yer verilmiştir. Buna göre 0 ile 6 arasında risk sınıflarına ayrılıp derecelendirilen ülkeler, sırasıyla, gri(0), yeşil(1), beyaz (2), açık yeşil(3), kahverengi (4), turuncu (5) ve kırmızı (6) ile gösterilmiştir. Araştırmaya göre İran, Libya, Sudan gibi ülkeler çok yüksek riskli olarak kırmızı renkle gösterilmiştir. Pakistan, Türkmenistan, Mısır gibi ülkeler yüksek riskli olarak turuncu; Rusya, Özbekistan, Kazakistan, Nepal gibi ülkeler orta yüksek riskli olarak

kahverengi; Çin, Hindistan, Moğolistan gibi ülkeler orta riskli şekilde açık yeşil olarak belirtilmiştir. Bunun yanında Uruguay, Kosta Rika gibi ülkeler orta-düşük riskli olarak beyaz; Fransız Guyanası gibi ülkeler düşük riskli olarak yeşil; ABD, Fransa, İtalya, İspanya, Türkiye gibi ülkeler derecelendirilmemiş olarak gri renkle gösterilmiştir (AON, 2021).

Resim 2.1.: Aon 2021 Risk Haritası



Kaynak: AON, 2022, 2022 Risk Haritaları, <https://www.riskmaps.aon.co.uk/login?ReturnUrl=%2fPoliticalRisk%2fMap>

AON'un 2020 yılına ait yayınladığı raporuna göre, Dünya üzerindeki 20 ülkenin risk derecelendirmelerinde değişiklik görülmüşken; bunlardan dokuzunun daha iyiye gittiği ve üçünün ise kötüleştiği ifade edilmiştir. 19 ülkenin ise çok yüksek risk oranına sahip olduğu belirtilmiştir. Yine aynı raporda, her beş ülkeden ya da kıtadan üçünde sivil kargaşa olduğu, fakat ekonomik gelişmişlik düzeyinin 2020 yılında yükseldiği belirtilmiştir. COVID-19 pandemisinin de belirtilen ekonomilerde bulunan güvenlik eksikliklerini arttırdığı ve huzursuzluk riski altındaki küresel görünümü de olumsuz etkilediği görülmüştür. Neredeyse tüm ülkelerin ve bölgelerin yarısı kadarı bir ölçüde terörizm riskiyle karşı karşıya kalmıştır. 2020 yılında bir önceki yıla göre daha yüksek oranda ağır ideolojik ve bu sebepli yaygın terör tehdidi ile karşılaşmıştır. Bunun yanında terör sebepli can kayıplarının en yüksek olduğu ülkeler Afganistan, Irak, Somali, Suriye ve Nijerya olarak belirtilmiştir (AON, 2020).

2.3.2.2. Uluslararası Pazarlamada Yasal Çevre

Uluslararası ticaret için yasal ortam, esas olarak her bir devletin kanunları ve mahkemelerinden oluşur. Ulusal sistemler, felsefe ve uygulamada önemli ölçüde farklılık gösterirken; her devlet, diğerlerinden farklı olarak tamamen bağımsız, kendi mahkemelerini sürdürmektedir. Uluslararası yasal çevreye en yakın yaklaşım, belirli ulusların, aralarında sürdürdükleri uluslararası ticari faaliyetin seçilmiş alanlarına uyguladıkları mukavele, kanun ve anlaşmalardan oluşan yamalı bir sistemdir (Bradley, 2005, s.134).

Uluslararası pazarlamada ülkeden ülkeye değişiklik gösteren hukuki uygulamalara maruz kalan şirketlerin aktiviteleri; faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki otoritelerin uyguladığı birçok kanundan etkilenmektedir. Bu yasalar, anti damping, kotalar, tarifler ve benzeri şekillerde işletmelerin karşılıklarına çıkabilmektedirler (Özcan, 2000, s.33, akt. Gegez, vd., 2003, s.181).

Yasal çevrede incelenmesi gereken bir diğer konu da tarife dışı engellerdir. Tarife dışı engeller Robert Baldwin tarafından, uluslararası ticarete değerlendirilip kapsamına alınan, her türlü mal ve hizmetlerle; bunların üretiminde kullanılan potansiyel kaynakların gerçek dünya gelirlerinin düşürülmesine etken olan, tüm kamu ve özel önlemler olarak nitelendirilmiştir (Baldwin 1970, s.5, akt. Özsoy, 2010, s.14).

Tarifelere benzer şekilde tarife dışı engellerde de ithalatı azaltmak amaçlanmakta olup, fiyat ile etkin kılınırlar. Burada amaç, yerli ürünlere karşı ithal ürünü pahalılaştırmak, yerli ürünler için avantajlı bir ortam yaratmak ve bunlara olan talebi arttırmaktır (Husted & Melvin, 1990, s.181, akt. İnancı, 2008, s.3).

Uluslararası ticareti etkisi altına alabilecek sayısız önlemden bahsetmek mümkün olabilir, bu sebeple tarife dışı engelleri belirli bir liste ile vermek zor olacaktır. Bazı kaynaklarda tarife dışı engeller ticareti ne şekilde etkilediğine göre sınıflandırılır iken, bazılarında ise ekonomik etkilerine göre farklı kategorilere ayrılmaktadır (Köse, 2013, s. 63). Tarife dışı engellerden bazılarının sırasıyla yer veriliyor olacağız.

Kotalar, ülkeye sokulacak ürünlerin miktarını doğrudan kısıtlayan en yaygın tarife dışı engellerden biri olup; belirli zaman itibarıyla, sınırlı ithalat miktar ve değeri olarak tanımlanabilir (Özsoy, 2010, s.16).

Gönüllü ihracat kısıtlamaları, ithalatçı yerine ihracatçı ülke tarafından getirilen kısıtlamaları ifade etmekte olup; bunlar çoğunlukla ithalatçı ülke konumundaki tarafın talep etmesi ve ihraç eden ülkenin de oluşabilecek diğer herhangi bir kısıtlamayı engellemek istemesi amacıyla, aralarında anlaşması neticesinde oluşan ihracat kotalarıdır (Krugman ve Obstfeld, 1988, s. 191, akt. Özsoy, 2010, s.18).

İthalat yasakları ise, ithalat kısıtlamalarının en ileri düzeyi olarak nitelendirilebilir. İthalat yasaklarının temel amaçları arasında; yerli üreticiyi dış rekabete karşı koruma ve dış açıklarını kapatma gibi ekonomik kaygılar yer alabiliyorken; bunun dışında halk sağlığını ya da güvenliğini riske atabilecek ürünlerin ülkeye girişini de engelleme amacıyla uygulanıyor olabilir (Krugman ve Obstfeld, 1988, s. 195, akt. Özsoy, 2010, s.19).

Üretim Sübvansiyonları ise bir başka tarife dışı engeldir. Devlet, bazen ithalata rakip olan sanayileri dış rekabete karşı korumak amacıyla çeşitli mali destekler sağlayabilmektedir. Farklı bir şekilde ifade edilecek olursa, Devlet kota yada tarife yerine iş hacmini arttırmak amacıyla belirli sanayi kollarına sübvansiyon desteği sağlayabilmektedir (Seyidoğlu, 2011, s. 202, akt. Köse, 2013, s. 71-72). Bunun yanında, firmalara devletin yaptığı, belirli ürünlerin ihracatını için dolaylı ve dolaysız ödemeler **ihracat sübvansiyonları** olarak adlandırılmaktadır (Krugman ve Obstfeld, 1988, s.195, akt. Özsoy, 2010, s.24).

Bir diğer tarife dışı engel olarak **Anti-damping** vergiler karşımıza çıkmaktadır. Bu vergilerle ithalatın bazı durumlarda ortaya çıkarabildiği haksız rekabeti engelleyebilmek için hukuki düzenlemeler yapılarak yerli üreticinin korunması hedeflenir (Özsoy, 2010, s.21).

Ayrımcı devlet satın alımları ve ticaretin devlet eliyle yapılması da bir diğer tarife dışı engel olarak belirtilebilir. Mal ve hizmet alımlarında önemli bir paya sahip olan devletin, bu alımları için yerli firmaları tercih etmesi uluslararası mal ve hizmet alımlarını belirli bir ölçüde etkilemektedir. Farklı bir tanımlama ile devlet, ithal edilen mallar yerli mallardan daha ucuz olsa dahi alımlarını iç piyasaya yönlendirecek şekilde yapabilir, bu güce sahiptir (Krugman ve Obstfeld, 1988, s. 195, akt. Özsoy, 2010, s.27).

Değişken nitelikli vergiler ya da fark giderici vergiler; ithal ürünlerle rekabet eden yerli endüstrileri korumak amacıyla kullanılan yöntemlerden bir diğeri olarak görülmektedir. Bu vergiler; doğrudan sonuçları açısından ithalat kotalarına benzetmekte olup, çoğunlukla

tarım kesimi için kullanılmaktadır. Hükümetler koruma altına alacakları üreticiler için iç fiyatları yüksek tutup; belirledikleri bu seviyeyi minimum ithalat fiyatı olarak tanımlanmaktadırlar (Winter, 1991,119, akt. Köse, 2013, s. 76).

İthalat teminatları bir başka tarife benzeri önlem olup; ithalatçı ithalatını yapacağı mal bedelinin belirli bir kısmını ithal etmeden önce yetkili bir bankaya yatırır. Yetkili banka veya merkez bankası tarafından bloke edilen bu tutar, ithal edilen ürünler ülkeye gelene kadar bu şekilde tutulur. Bu durum ithalatçının ithalat için ayırdığı nakit kaynağının azalmasına ve bu fonlardan faiz geliri elde edemeyerek gelir kaybına sebep olur. Piyasadaki para arzını da azaltarak deflasyonist bir etki de yaratmaktadır (Köse, 2013, s.78).

İhracat vergileri ise daha çok ihracatı kısıtlamak amacıyla ortaya konulmakta olup, gelişmekte olan ülkelerde sıklıkla, gelişmiş ülkelerde ise çok az görülmektedir (Seyidoğlu, 2001, s. 184, akt. Özsoy, 2010, s. 28).

Bir ürünün ülkede üretilmiş olarak sayılabilmesi için; üretiminin belirli bir oranda yurtiçinde gerçekleşmesini zorunlu tutan bir uygulama olarak **yurtiçi katkı zorunluluğu** karşımıza çıkmaktadır. Bazı durumlarda bu oran fiziksel değer olarak belirlenebildiği gibi; fiyatın belirli bir kısmı için katma değeri temsil etme gerekliliği de olabilir (Krugman ve Obstfeld, 1988, s.193, s. 184, akt. Özsoy, 2010, s. 27).

İthalat lisanslarıyla da tarife dışı engel olarak karşılaşılabilmektedir. İthalat lisanslarına çoğunlukla, kota ve ithalat gözetim önlemlerini kontrol amacıyla kullanılmaktadır. Bu lisanslar kota uygulaması altında olan ya da ithali izne tabi ürünlerin belirlenen bir miktarının ithal edilebilesine olanak veren ithalatçı özel izin belgesidir (Seymen, 2000, s. 147, akt. Özsoy, 2010, s. 30).

Gümrük vergi oranında kullanılan teknikler de gümrük vergisinin yüksek olmasına sebep olabilmekte ve buda ticarete engel oluşturabilmektedir. Bunun yanında bu aşamaya gelinceye kadar karşılaşılan engelleyici tüm uygulamalarda sürecin ilerlemesinde olumsuzluk yaratmaktadır. Yine, ulusal uygulamalar, sevk öncesi inceleme, çeşitli teknik engeller ve standartlar da tarife dışı engeller olarak karşılaşılabilmektedir (Özsoy, 2010,s.29-34).

2.3.3. Teknolojik Çevre

Yurtdışı pazarlamada işletmelerin dikkate alması gereken bir diğer etken de teknolojik çevredir. Ülkeler arası teknolojik düzey farklılıklarından dolayı farklı pazarlara açılacak firmaların bu farklılıkları göz önünde bulundurarak; doğru ürünlerle faaliyetlerini gerçekleştirmeleri çok önemli olacaktır. Dünya üzerinde hala elektrik altyapısının ulaşmadığı coğrafyalar bölgeler bulunmaktadır. Burada elektrikli aletlere ilginin bu sebeple az olması buna örnek olarak verilebilir. Literatürde çok farklı tanımlanan teknoloji, belirli bir hedef ya da işin nasıl gerçekleştirileceği hakkındaki bilgi olarak ifade edilmekte ve bahsi geçen bu bilgiye çoğunlukla bilimsel incelemeler neticesinde ulaşılmaktadır (Skinner, 1994, s.97-166, akt. Gegez, vd., 2003, s.225-227.).

Teknolojinin işletmeler üzerinde bir çok etkisi bulunmaktadır. Kotler (2016) bu etkileri; teknolojik değişimlerin ivmelenen hızı, yenilikler için limitsiz imkanlar, AR-GE bütçelerindeki değişimler ve teknolojik değişikliklerin artan düzenlemesi olarak sınıflandırmaktadır. Günümüzde her zamankinden daha fazla fikir üzerinde çalışılmakta ve fikir ile uygulama arasındaki süre gitgide daralmaktadır. İpad'in piyasaya sürülmesinin ilk iki buçuk yılının ardından, satış rakamları 97 milyon adetlere ulaşmıştır. Bunun yanında biyoteknoloji, mikroelektronik, telekomünikasyon, robotik ve tasarımcı malzemelerinde heyecan verici yenilikler yaşanmıştır. ARGE bütçelerinde değişiklikler yaşanmıştır. ARGE'de dünya lideri olan ABD'nin 2012 yılında bu alanda yaptığı harcama 436 milyar ABD doları seviyelerine ulaşmıştır. Bunun yanında Çin, İsrail ve Finlandiya'nın da GSYİH(Gayri Safi Yurtiçi Hasılası)'larının ABD'den daha büyük bir oranda ARGE'ye harcamaya başladığı da belirtilmiştir.

Teknolojik gelişimlerle birlikte işletmeler; nanoteknolojinin birçok farklı yeniliği beraberinde getirmesi, tarım, ilaç ve bağlantılı alanlarda ilerleyen biyoteknolojinin direkt etkilerinin görülmesi, uyduların eğitim, öğretim alanındaki etkisinin artması gibi birçok konu ile de karşı karşıya kalacaklardır (Hodgetts ve Luthans, 1997, s.54, akt. Gegez, vd., 2003, s.235.).

Günümüz dünyasında birçok teknolojik yenilik ortaya çıkmakta; devletler ve şirketler bu alanlarda ciddi yatırımlar yapabilmektedirler. Bunlardan bir tanesi de Çin Devlet Başkanı'nın 2013 yılında birçok ülkeyi ilgilendiren "Bir Kuşak, Bir Yol" projesidir. Buna

göre yapılacak yatırımlarla Çin, Asya'dan başlayarak; İngiltere'ye kadar uzanacak olan ve ülkelerin ekonomik strateji ve kalkınmalarının da birlikte yürütüleceği; kara ve deniz yollarından bir ulaşım yolu oluşturulmasını planlamaktadır (Utikad, 2017).

Teknolojik üstünlüğün firmalar açısından birçok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlar arasında; rekabet avantajı sağlayarak firmaların dünyada lider duruma gelmesini sağlamak, firmaların ellerindeki teknolojiyi satabilmelerinin yanında, kendi üretimlerinde de uygulayabilmeleri yer almaktadır. Bunlara ilave olarak teknoloji firmalara, güçlü rakiplere karşı farklı pazarlara açılma konusunda özgüven sağlama, sahip olduğu teknoloji nedeniyle ülkelere girişlerde pazar ihtiyacı sebepli farklı ayrıcalıklar elde edebilme gibi avantajlar da sağlamaktadır (Ball, v.d., 1999, s.273 akt. Gegez, vd., 2003, s.238-239.).

Günümüzde şirketler yeni teknolojilerden faydalanmak adına dijitalleşmektedirler (Büyüközkan ve Göçer, 2018b, akt. Aytaç, 2018, s.1215-1230.). Artık, yeni tedarik zinciri modelleri kullanıcılarına esneklik ve yenilikler getirmekte olup; bu gelişimlerde teknolojinin de rolü önemli olmaktadır (Günel, 2015, akt. Aytaç,2018, s. 1215-1230.). Önceden tedarik zinciri sadece bir malın bir noktadan diğer noktaya taşınması olarak görülmekteyken; artık tümünün bir koordinasyon halinde olduğu ve takibinin gerektiği karmaşık işlemlerle ilerlemektedir (Büyüközkan ve Göçer, 2018a, akt. Aytaç, 2018, s. 1215-1230.). Artık yaşanan gelişmelerle fiziki depo ve yapıların yerini dijital veri merkezleri almakta; üretim, teslimat ve operasyonların ise genelde birbirinden bağımsız şekilde ilerlediği görülmektedir (Büyüközkan ve Göçer, 2018b, akt. Aytaç,2018, s. 1215-1230.). Halihazırda tedarik zincirlerinin çoğunda; kağıt taban ve bilgisayar teknolojilerinin bir birleşimi olan hibrit sistemleri bulunmaktadır. Fakat gerçekte, geleneksel olanın ilerisinde sisteme entegre olarak kilit bileşenlerin bilgi üretim kabiliyetlerinden faydalanılmaktadır (Abdel-Basset vd., 2018, akt. Aytaç, 2018, s. 1215-1230.).

Ülkelerdeki teknoloji seviyesinin önemsenmesinin farklı bir nedeni de, gelişmiş ülkelerin teknolojik ürünlere talebinin yeterli olması sebebiyle düşük; diğer gelişmişlik seviyesindekiler için ise bu isteğin yüksek olmasıdır. Bu sebeple gelişmiş ülkeler diğer ülkelerden, bu alanda kendilerini geliştirmek ve altyapılarını oluşturmak için teknoloji ve sermaye alımları yapmaktadır (Terpstra ve Sarathy, 2000, s.712, akt. Gegez, vd., 2003, s.226.). Bu nedenle, gelişmiş teknoloji sahibi üreten ülkelere dış pazarlardan farklı

imkanlar sunulmakta olup, başarı için planlamaların uzun soluklu yapılması gerekmektedir. Firmaların hedef pazardaki tüketici kitlesini, yerel şirketlerle koordineli şekilde eğitmeye çalışması, buna güzel bir örnek olarak verilebilir. Pazardaki müşteri kitlesinin teknolojik yeniliklere olumlu bakması ve pazardaki teknoloji kullanım oranının yüksekliği yine önemli bir faktördür. Bu durum başarının daha uzun süre devamlılığını sağlayacak ve kurulan stratejinin etkinliğini arttıracaktır (Mühlbacher, v.d., 1999,s.103-114, akt. Gegez, vd., 2003, s.226.).

Türkiye de jeopolitik konum bakımında, COVID-19 sonrasında yaşanan global tedarik zincirindeki gelişmelerle daha da önemli hale gelmiştir. Konumu gereği Türkiye, bir çok yabancı şirketin maliyet açısından sağladığı avantajlarla dikkatini çeker duruma gelmiştir. Pandemi sebebiyle ortaya çıkan; üretimde yaşanan gecikmeler, navlun bedellerindeki hızlı yükselişler ve konteyner krizi gibi etmenlerden dolayı Avrupa'daki firmaların daha uzak mesafedeki Çin yerine Türkiye gibi daha stabil ülkeleri tercih ettikleri görülmektedir. 2020 yılı ilk çeyreğinde görülen arz ve talep şokları, tüm dünyada firmaların üretim stratejisi ve tedarik zincirleri alanlarındaki eksiklerinin görülmesine sebep olmuştur. Ekonominin tekrardan hareketlilik kazanması sürecinde de Asya'dan beklenen üretimlerde ve tedarik kısmında kesintilerle karşılaşılmaya başlamıştır. Artan taşımacılık fiyatları sebebiyle de birçok global şirket, kendilerine daha yakın olan Türkiye'yi tercih etmeye başlamıştır (Türkiye Küresel Tedarik Zincirinin Yeni Merkez Üssü Olma Yolunda, 2021).

Uluslararası pazarlama yapılan firmalar için pazardaki teknoloji çitası pazarlanmak isteyen ürün teknolojisinin altında kalıyorsa; firmanın bu ürünle birlikte bakım, onarım gibi hizmetleri de getiriyor olması gereklidir. Bu yapılmazsa sonraki aşamada ürünlerin müşteri tarafından cazibesi kalmayacaktır (Gegez, vd., 2003, s.226).

Ortaya çıkan Covid-19'da üretim ve tedarik zinciri üzerinde çeşitli etkilere yol açmıştır. Diğer küresel tedarik zinciri riskleri incelendiğinde yayılma hızı pandemiye, diğerlerinden ayıran en mühim özelliği olarak ortaya çıkmaktadır (Ivanov, 2020,s. 9). Bunun neticesinde, hastalık sebepli oluşan arz şokuna ilave olarak talep ve lojistik altyapısındaki problemler de dahil olmuş ve ekonomilerde bunun sonucu olarak küçülme beklenmiştir (OECD, 02.03.2020, 7-8). Özellikle elektronik, otomotiv gibi geniş tedarik ağı bulunan endüstrilerde pandemi etkisi ciddi boyutlara ulaşmıştır. Bunun yanında Çin'de yaşanan arz şoku kaynaklı ihracat rakamlarındaki aşağı yönlü hareketler, tedarik süreçlerindeki

önemli bir halka olan deniz yolu ile taşımacılığı da olumsuz etkilemiş; kullanılmayan kapasiteler problemini doğurmuştur. Bu gelişmelerle önemi artarak tedarik sürecindeki risk değerlendirmesinde kullanılan method; gitgide değerli hale gelmiştir. Bununla birlikte ileriki evrelerde tedarik zincir haritalaması, esnek tedarik bağlantılarının oluşturulması gibi konularda önlemler gündeme gelmiştir. Her ne kadar pandemi arz şokunu ortaya çıkarmış ve üretim yapılandırma konusunu gündeme getirmiş olsa da; Çin'in önemini kaybetmesi gibi bir durum yakın zamanda öngörülmemektedir (Karagöz, 2020, s.84). Teknolojik çevrede ortaya çıkan bir önemli unsurda e-ticarettir. Yang (2014)'a göre internet üzerinden satış yapan birçok şirket ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, halihazırda geleneksel yöntemlerle işletilen çoğu işletmenin de internet ortamına dahil olmasıyla bir rekabet ortamı oluşmuştur. Çevrimiçi firmaların birçoğu, ürünlerinin satış fiyatlarını gösterdikleri reklamlarla, tüketicilere en uygun ürünü seçmelerine ortam hazırlamaktadırlar (Yang vd., 2014). Bunun yanında e-ticarette birlikte alışverişin küresel olarak gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Bu durum, tüketicilere farklı ülkelerden ürünler almaya olanak sağlasa da, araştırmalar bu alışverişlerin kısa mesafelerde daha hızlı ve kolay olduğunu göstermektedir (İsoraite ve Miniotiené, 2018).

2.3.4. Kültürel Çevre

Kültürel çevrenin; hedef pazarlardaki müşteriler, bu pazarlara girmek için strateji ve plan oluşturan yöneticiler ve pazarlama üzerine çalışan çeşitli aracı şirketler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Albaum, v.d. 2002, s.92, akt. Gegez, vd., 2003, s.87.).

İşletmelerin bazı fonksiyonları diğerlerine nazaran kültürle daha fazla içli dışlı olabilmektedir. Buna göre finans, üretim gibi işletme bilimlerine nazaran; pazarlama, halkla ilişkiler v.b. işletme fonksiyonlarının kültürle ilişkisi daha yüksektir (Bradley, 2005, s.78).

Uluslararası pazarlamanın, tüm dünyadaki insanların ortak bir kültüre sahip olmasıyla birlikte çok daha fazla basitleşebileceği düşünce olarak öne sürülmüştür. Fakat mevcut durumda birçok kültürel çeşitlilik bulunmaktadır ve bazılarının arasındaki farkta bir hayli fazladır. Buna örnek olarak İtalyan ve İspanyol kültürleri her ne kadar farklı olsalar aralarında benzer alfabe ve kültürel değerlerin varlığına rastlanabilmektedir. Fakat buna karşın Çin ve İsviçre kıyaslandığında; kültürel, alfabe, dil, değer v.b. açılardan aralarındaki

farkın oldukça büyük olduğu görülecektir. Bireylerin davranışlarını etkileyen birçok **kültür katmanının** varlığından söz edilmektedir. Bu katmanlar en dıştan içe doğru sırasıyla ulusal kültür, iş dalı/endüstri kültürü, firma kültürü/ kurumsal kültür, bireysel davranış/ karar verici olarak belirtilebilir. Burada en dış katman olan ulusal kültür, kültürel kavramlar için çatı görevindedir. Endüstri kültürü ise kendine has kültür öncesine ve kökenine sahip olan; bu sektörde yer alan firmalarında da bu sektör dinamiklerine hakim olduğu bir katman olarak ifade edilebilir. Bir diğerk iç katman olan firma kültürü ise firmalara ait değerk ve inançlardan oluşmaktadır. Son olarakta tüm katmanlardan etkilenen karar verici yer almaktadır (Hollensen, 2001, s.160-161, akt. Gegez, vd., 2003, s.90-92.).

Kültür insan ömrünün çeşitli evrelerinde kendini gösteren, dinamik bir olgudur, durağan değildir. Kültürde farklılaşmalar genelde siyasi ya da dini etkiler gibi dış etmenlerle hızlı şekilde gerçekleşebilir. Buna örnek olarak; İran'ın, Şah'ının otoritesini; dini yönetim gücünün egemen olmasıyla birlikte kaybetmesi ve daha önce etkili olan Batı kültürünün de bu değişimle birlikte hızlıca etkisini yitirmesi gösterilebilir (Albaum, v.d.,2002,s.95, akt. Gegez, vd., 2003, s.9.). Bunun yanında kültürün bir diğerk özelliğı de adepte edilebilir olmasıdır, yani kültür toplumu etkileyen dış güçlere tepki olarak değişir. Bu duruma İkinci Dünya Savaşı sonrası bölünen Doğı ve Batı Almanya'sı örnek gösterilebilir. Yüzyıllardır ortak bir mirası paylaşmalarına rağmen, bu bölünme ile birlikte iki toplum arasında büyük kültürel farklar ortaya çıkmıştır. Farklılıklar, Doğı Alman kültürünün; risk alma, işe karşı tutum ve ödöl sistemindeki adalet gibi konularda komünist ideolojinin emirlerine adapte edilmesi sonucunda oluşmuştur (Griffin & Pustay, 2014, s.111).

Kültür; din, teknoloji ve materyal, politika, dil, değerkler ve tutumlar, sosyal organizasyon, hukuk ve eğitim gibi sosyo-kültürel çevre elemanlarından meydana gelmektedir. Kültür öğrenilen bir olgudur. İnsan doğduğı andan itibaren yemek yemek, büyüklerine saygılı davranmak gibi birçok kültürel olguyu öğrenir ve aslında bunları sonraki nesillere de taşıyarak kültür aktarımı yapmış olur. Bir diğerk kültür özelliğı de kültürün paylaşılr olmasıdır. Toplumlara has kültürel değerkler; insanlar ve toplum üyeleri tarafından farklı kültürlere aktarılabilir (Gegez, vd., 2003, s.93-97).

Bazı ülkelerde, insanların arasındaki iletişimde niyetler sözlü olarak ifade edilmekte; önermeler gerekçelendirilerek, görüşler açıkça savunulmaktadır. Bu tür kültürler düşük

bağlamli kùltùrlerdir. Düşük bağlamli kùltùrlerde, kişinin anlamı hafife alınmamalıdır. Amerikalılar çeşitlilikleri sebebiyle düşük bağlamli kùltùre sahip ùlkeler arasındadır. Avrupa ùlkelerinin bir çoğu, Çin, Hindistan, Şili ve Meksika gibi ùlkeler ise yüksek bağlamli kùltùrlere örnektir. Yüksek bağlamli kùltùrlerde, bireysel davranış ve konuşmanın anlamı durum ve bağlama göre değişmekte olup, sözsüz mesajlar önemli ve amaçlanan anlamlarla doludur. Sözsüz mesajlar önemli ve amaçlanan anlamlarla dolu olup; Amerika, Şili, Meksika gibi ùlkeler buna örnektir (Johansson, 2008, s.65-66).

Kùltürel çevre diğer çevrelere nazaran firmaların en çok göz ardı ettiği unsurdur. Fakat geçmişte yapılan araştırmalara göre, bu durum kaynaklı birçok başarısızlığın azımsanmayacak ölçüde olduğu gözlemlenmektedir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, dünya üzerindeki birçok tarife dışı engelde azalmalar görölmüştür. Fakat buna rağmen bazı görünmez engellerin hala varlığı dış pazarlara girişlerde zorluklar yaratmaktadır. Bu görünmez engellerden birisi olarak kùltür ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında kùltürü her durumda bir negatif giriş engeli olarak nitelendirmek de doğru değildir. Uzun vadede kùltür farklılıkları çeşitli fırsatları beraberinde barındırabilir. Burada risk oluşturan asıl unsur kùltürün hatalı kontrol edilmesi ya da tamamen yanlış yönetimidir. Farklı kùltùrlere mensup kişilerin aynı şekilde davranacağı beklentisi doğru olmaz. Bu nedenle yurtdışı pazarlama faaliyetlerini gerçekleştireceklerin, stratejilerini oluştururken hedef kitlesini kùltürel farklılıkları gözetenek oluşturmaları gerekmektedir. Uluslararası pazarlar için kùltür faktörü oldukça önemlidir. Pazarlama yöneticilerinin, hem dışarıda hem de ùlke içerisinde birçok kùltürel farklılığın olabileceğinin bilincinde olup; firma stratejilerini bu ölçüde oluşturmaları gerekmektedir. Aksi takdirde bu farklılıkları makul şekilde fırsata çeviremeyen, değerlendiremeyen firmaların başarıya ulaşmalarında engel görülebilmektedir. Uluslararası pazarlamada kùltür incelenirken önemsenmesi gereken bir diğer kriter de **kendine referan**stır. Bu kriter, uluslararası pazarlama yapanların karşılaştıkları sorunların çözümü sırasında, durumu kendi kùltür, kural ve değerlerine göre incelediklerinde görölmektedir. Fakat, kùltür sebebiyle karşılaşılabilecek sorunları minimize etmek için, ilgili ùlkenin değerlerini baz alarak gerekli değerlendirmelerin yapılması uygun olacaktır (Gegez, vd., 2003, s.87-91).

Japonların kùltürüne ve kùltürel özelliklerine, diğerlerinden nasıl farklılaştıklarına ilerleyen bölümlerde detaylı olarak yer verilecektir.

3. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

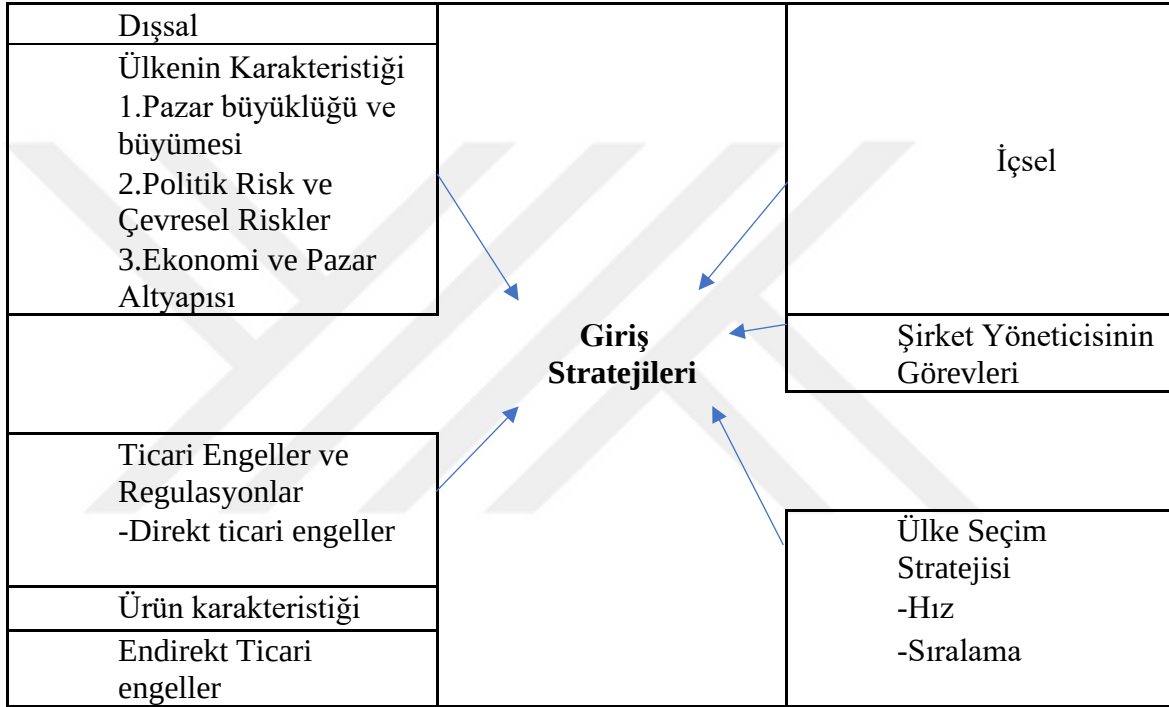
Bir şirket uluslararası pazarlarda faaliyet gösterirken, ne yapmak ve uzun dönemde neyi başarmak istediğini ortaya koymalıdır. Buna örnek olarak uzun dönemdeki amaç ve stratejiyi başarmak için belirlenen performans hedefleri verilebilir. Şirketlerin uluslararası pazarlara açılma isteğinin anahtar sebepleri arasında da tabii ki daha fazla satış yapma arzusu yatmaktadır. Dünyanın en büyük şirketlerinin satışlarının neredeyse yarısı yurtdışı pazarlardan gelmektedir. Her ülkenin iç dinamikleri ve ekonomik büyümeleri birbirlerinden farklıdır. Bu sebeple; farklı pazarlara giriş stratejilerindeki farklılıklar bazı şirketlerde önemli ölçüde büyüme avantajı sağlayabildiği gibi; bazılarında ise bu durum nispeten daha azdır. Pazara giriş metodu bir kurum stratejisinde önemli bir elementtir (Dinu, A.M., 2018, s.20).

Bugün, iş dünyasında başarıyı yakalamak için; yurtdışı pazarlarındaki varlığın ve rekabetin içinde yer alınması gerektiğine olan inanç artmaktadır. Hangi yabancı pazara girileceği kararı çok önemlidir, bu nedenle her şirket küresel strateji kurulması için karar almalıdır. Ülkelerin kendine has özellikleri, giriş ve genişleme stratejileri farklı pazarlara girişte etkili olmaktadır. Ülkenin genişliği, büyüme oranı, çalışma koşulları, var olan altyapısı gibi özellikleri; şirket yönetiminin kaynaklarını belirli bir pazar ya da ülkeye odaklama arzusunda ve pazara giriş yöntem seçiminde etkili olmaktadır (Menkinoski, Blazhekovikj Toshevski, ve Nikolovski, P., 2016, s.171-178.).

Pazara giriş stratejileri uluslararası her işte başarı için hayati önem taşımaktadır. Pazara girişte kullanılan her strateji pazardan pazara farklılık göstermektedir (Coade, 1996, s.31, akt. Menkinoski, Blazhekovikj Toshevski, ve Nikolovski, P., 2016, s.172). Örneğin, küçük pazarlara girişte genellikle ihracat ya da lisans satışları daha uygun olabilir. Yönetici, sınırlı kaynaklarını yerel bir ortak ile birlikte lisans ya da ortak girişim yöntemiyle, zayıf altyapısı olan veya yüksek riskli pazarlarda kendisine rehberlik etmesi için kullanabilmektedir (Menkinoski, Blazhekovikj Toshevski, ve Nikolovski, P., 2016, s.171-178.).

Pazara giriş stratejisinin doğru seçimi; harcamaları ve sarf edilen zamanı azalttığı gibi, aynı zamanda stratejik avantaj da sağlar. Bunun yanında uluslararası operasyonlarla ilgili riskleri de azaltır (James P. Neelankavil, Anoop Rai, 2014, s.146, akt. Menkinoski, Blazhekovikj Toshevski, ve Nikolovski, P., 2016, s.172). Uluslararası pazarlara girişi etkileyen faktörlere Şekil 3.1.'de yer verilmiştir.

Şekil 3.1. : Uluslararası Pazarlara Girişi Etkileyen Faktörler



Kaynak: Susan P. Douglas & C. Samuel Craig: "Globalna marketing Strategija", Privredni pregled, Beograd, 2001, s. 154. (Aktaran: Menkinoski, G., Blazhekovikj Toshevski, M. Ve Nikolovski, P., Defining A Strategy For Entering At The International Market, Horizons Series A, 20, 8, 2016, s.178)

Uluslararası pazarlarda kullanılabilecek birçok giriş stratejisi bulunmaktadır. Bunlara sırasıyla aşağıda yer verilecektir.

3.1. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak İhracat

Bugün şirket yönetimlerini ciddi anlamda zorlayıcı güç unsurlarından biri olan globalleşme, ülkeler arasındaki bağımlılığı ekonomik ve diğer yönlerden arttırmaktadır (Govindarajan and Gupta, 2001, akt. Watson ve Chatterjee, 2006, s.6.).

Dünya daha önce hiç olmadığı kadar hızlı şekilde değişmektedir. İş dünyası bugünlerde belirsizlik, karmaşıklık ve süreksizlik ile karakterize edilmiştir. Değişen pazar

koşullarında, global rekabet artmış ve ürün yaşam süreleri ise gitgide kısalmaktadır ki; bu şirketlerin geleneksel metod ve stratejilerini yeniden değerlendirip inceleme yoluna gitmeleri gerektiğini ortaya çıkarmaktadır (Bartlett & Ghoshal,1987; Ohmae,1989, akt. Vassileva & Nikolov, 2016, s.291.). Global rekabet artmakta ve artmaya da devam etmesi beklenmektedir. 2007-2050 yılları arasındaki rekabet gücü yol haritasına göre, önümüzdeki otuz yılda dünya rekabeti ve çevre üzerinde yüksek etkiye sahip olacak ana konular arasında; korumacılığın yükselişi, hizmet ve entegrasyonun kilit rekabet gücü faktörlerinin olması, işçilik maliyetleri arasındaki farkların küçülmesi, teknolojik bölünmenin ortadan kalkması, teknolojik güç olarak ortaya çıkan, Çin, Hindistan ve Rusya ve iklim değişikliklerinin ekonomik kaynaklara etkileri yer almaktadır (Garelli, 2007, akt. Vassileva & Nikolov, 2016, s.291-292.).

Watson ve Chatterjee (2006)'ye göre globalleşmenin şirket yönetimleri üzerindeki talepleri değişmekte ve yoğunlaşmaktadır. Stratejiyi formülize etmekle yükümlü olan kişiler; bunu hem uluslararası düzeyde, hem işte, hem de kurumsal seviyede yapmalıdırlar. Bunun yanında daha detaylı ve dinamik bir platformda; şirket yönetimleri yerel arenada mümkün olan rekabetçi hareketlerin ve yabancı bir pazara farklı giriş yöntemlerinin farkında olmalıdır.

Türkiye'de de ihracat günden güne önem kazanmaya başlamıştır. 2021 yılında bir önceki yıla göre %32,9 artış gösteren ülke ihracatı 229 ülkeye yapılan satışlarla toplam 225,4 milyar \$ seviyelerine çıkarken; dış ticaret açığı da %7,8 gerilemeyle 45,9 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. İhracat yapılan ülkelerin 184'ünde, yine bir önceki yıla göre yapılan ihracatta artış gözlemlenirken; en çok ihracat yapan sektör ise otomotivdir (Türkiye'nin İhracatı 2021'de 225,4 Milyar Dolara Çıktı, 2022).

3.1.1. Dolaysız (Doğrudan) İhracat

Doğrudan ihracatta, üretici firma ilgili ürünlerinin satış ve yönetimini direkt olarak aracı kuruluşlar olmadan müşterilere sunmaktadır. Bu stratejide ihracatçı (üretici), organizasyon yapısı olarak iyi bir şekilde organize edilmiştir. Firma iştirakleri, şubeleri, temsilcilikleri ve benzeri bağlı organlarında iyi organize olmasının yanında; tüm sözleşmesel ve pazarlama süreçlerinin kontrolünü de elinde bulundurmaktadır (Dinu, A.M., 2018, 21).

Doğrudan ihracatta, kendi kontaklarını kendisi inşa etmek, pazar araştırması yapmak, dokümantasyon ve sevkiyatı organize etmek, fiyatlandırma politikası oluşturmak gibi birçok görev ve sorumluluk firmanın kendisine düşmektedir. Ürün sonrasında, tipik olarak deniz aşırı distribütör ya da agenta tarafından satılmaktadır. Bu ikisi arasındaki temel fark ise, distribütörün ürünün adını alarak; üreticiyi ve ürünün servisi ile satışlarını temsil etmesidir. Bu ürünler ya distribütörün kendisi ya ihracatçı şirketin teknik ihracat satış personeli ya da ihracatçı firmanın kurduğu satış iştiraki tarafından yürütülür (Young, 1989, s.11).

Bu ihracat yönteminin avantajları arasında üreticinin kendi ürününü ve markasını teşvik etmesi yer almaktadır. İlave olarak; pazarla direkt olarak kendisi iletişimde olan üretici, karı da direkt olarak aracısız elde etme şansı bulmaktadır (Popa, 2008, akt. Dinu, A.M., 2018, 21).

Doğrudan ihracat, yönetime yüksek operasyonel kontrol imkanı sağlarken; pazarlama üzerinde etkinliklerinin azalmasına sebep olmaktadır. Bunun sebebi de, doğrudan ihracatçıların son tüketiciden çok daha uzak olması ve çoğunlukla birçok pazarlama fonksiyonu üzerinde kontrolü olan yabancı bağımsız distribütörlerle işbirliği yapmak durumunda kalmalarıdır. Bunun yanında satıcı lojistik bedeline ilave olarak, daha çok harcama yapmak durumunda kalması ve enerji tüketmesinin yanı sıra, ürünlerle ilgili tüm sorumluluğa sahip olmak gibi bir çok risk faktörüyle de başa çıkmak durumunda kalmaktadır (Dinu, A.M., 2018, 21).

Şirketler yurtdışı pazarlarda faaliyetlerini gerçekleştirirken; doğrudan ihracata başvurmaları halinde genellikle aşağıdaki yolları tercih etmektedirler:

a)Acenteler ve distribütörler: Acenteler, ihracatçı firma ile aralarında yaptıkları anlaşma neticesinde, ana firma ile ilgili faaliyetlerde aracı görevinde bulunan veya firma yerine bunları sürekli olarak yapmayı kendisine vazife edinmiş kuruluşlar olarak ifade edilebilir. Distribütörler ise; acentelerden farklı olarak ihracatçı firmanın ürünlerini satın alarak hedeflenen pazardaki aktiviteleri gerçekleştiren aracı firmalar olup; tacir olarak anılırlar (Cengiz, vd., 2003). Acenteler, satışını yaptıkları ürünlerin sahipliğini üzerlerine almadan, anlaşmaya göre belirlenen bir miktarda komisyon usulüyle çalışırlar. Ürünler bu yöntemle doğrudan alıcıya ulaştırılmaktadır. Acenteler, sadece ihracatçı firmanın ürünlerinin satışını

gerçekleştirebilecekleri gibi, bunun yanına farklı rakip şirket mallarını da ekleyebilmektedirler. Fakat bu durum ihracat faaliyetlerinde acenteleri kullanan firmalar için eksi bir yön olarak görülmektedir (Mammadov, E.,2012, s.60.). Distribütör şirketler, ihracatçı firmadan satın aldıkları ürünler için belirledikleri bir kar oranı ekleyerek satış işlemlerini gerçekleştirmektedirler. Bu aracı kuruluşların sorumluluk alanlarında, satış faaliyetlerinin yanında ürünlerin faaliyet gösterilen pazardaki pazarlama aktiviteleri de yer almaktadır. Distribütörler, bu sorumlulukla eğer ki pazarda ürünlerin tek satıcısı konumunda ise, bu ürünlerin satışına tüm gücüyle odaklanarak, ihracatçı şirkete iyi satış getirebilme fırsatını yakalayabilmektedirler. Fakat yine eğer ki şirketler ihracat süreçlerini gerçekleştirirken; acenteler yerine distribütörleri tercih ederse, bu onların ihracat aktiviteleri üzerindeki kontrol gücünü azaltacaktır (Mammadov, E.,2012,s.60.).

b) Gezici Satış Temsilcileri: Firma çalışanı olan bu kişiler, şirketin ürünlerini ülke ülke gezerek pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu satış görevlilerinin asıl amacı, temsil ettikleri şirketlerin ürünleri için yurtdışında bulunan muhataplardan sipariş almaktır. Bu temsilcilerin görevleri arasında; ürünler için alıcılara bilgi verilip, sipariş alınarak, ihracat yapılması; ürünlerin üreticisinin dış pazarlardaki tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, ürün marka imajlarının oluşturulması ve son olarak dış pazarlarda gerekli bilgilerin toplanarak, firmaya iletilmesi yer almaktadır (Ecer, vd., 2009, s.73. akt. Mammadov, E.,2012, s.61.). Bu tip ihracatta, firma temsilcisinin yapacağı seyahat maliyetleri yüksek olsa da risk seviyesi azdır. Bu yöntemle dış pazarlardaki firma başarısı; satış görevlilerinin istek ve kabiliyetleri ile orantılı olarak gerçekleşmektedir (Mammadov, E.,2012,s.61.).

c) Yabancı Ülkelerdeki Toptancı ve Perakendeciler: İhracatçı şirketler yurtdışı hedef pazarlarında direkt olarak toptancı ve perakendecilerle kendileri iletişim kurarak ürünlerinin doğrudan ihracatını yapma yoluna gidebilirler. Toptancılar, yurtdışı pazarlara girişte ihracatçı firmadan kendisine veya satacağı farklı bir üretici, ticari firma için ürünleri alarak bahsi geçen bu şirketlere satışlarını gerçekleştirmektedir. Bunun yanında perakendeciler ise, firmadan ürünleri alarak, son tüketici kesimine doğrudan satan şirketlerdir (Cengiz, vd.,2003). Yurtdışı pazarlara nüfuz edilmesi sürecinde, toptancılar yerine perakendeci şirketlerin kullanılması; toptancılarla ilerletilen koşulda karşılaşılabilecek

çok sayıda araçtaki ürün dolaşımı sürecini ortadan kaldıracak ve doğrudan tüketicilere ulaşılmasına olanak verecektir (Mammadov, E.,2012, s.62.).

d) E-ticaret: Günümüzde artık internetle birlikte firmalar hem yurt içi hem de yurtdışı pazarlarına kolayca ulaşım sağlayabilmektedirler. Uluslararası pazarlara girecek şirketler için bir çok avantaj barındıran ve iyi bir alternatif olan e-ticaretin avantajları arasında; siparişlerin başından sonuna kadarki tüm süreçlerin takip edilmesi, daha az hata yapılması, zamanında ve hızlı teslimat imkanı sağlanması, maliyetlerin düşürülmesi ve geniş bir pazara ulaşılması söylenebilir (Cengiz, vd., 2003).

3.1.2. Dolaylı İhracat

Dolaylı (endirekt) ihracat, ürünlerin direkt olarak tüketicilere satacak araçlara ya da ithalatçı tüccarlara satılması olarak ifade edilebilir. Bu yöntemle satıcılar, denizasırlı müşterilerden ödeme toplama ya da sevkiyatın lojistiğini organize etme gibi sorumluluklardan arınmış olur. Endirekt ihracatın iki avantajı bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi; şirketin yapacağı yatırımın daha az olmasıdır. Şirketin endirekt ihracat yöntemini kullanarak, bir ihracat departmanı kurma, yurtdışı satış ekibi oluşturma ya da denizasırlı ortaklıklar kurma gibi gerekliliklerden kurtularak faaliyetlerini sürdürürken, daha az risk ile bunu gerçekleştirmektedir. Bunun yanında küresel araçlar ortaklığına hizmet ve bilgi birikimlerini getirdiklerinden, satıcının hata yapma oranında da genelde azalma olur. Endirekt ihracatın dezavantajları da bulunmaktadır. En temel dezavantajlarından birisi, yurtdışı pazarlarda büyüme, endirekt ihracatçı ürünleri yerine; birçok yabancı tüccarın etkisiyle mümkün olacaktır. Endirekt ihracatçıların aracı kurum kullanmaları nedeniyle, global pazarlarda markalarının tanınmasını, kabulünü, sadakat fırsatını ve alanını daha büyük girişimlere bırakarak kaybedebilmektedirler (Dinu, A.M., 2018, s.21-22). Dolaylı ihracatta, tüm doküman işleri, ürünlerin fiziksel taşınması, satış dağıtım kanalları gibi tüm ihracat operasyonları, diğerleri tarafından, üreticinin bilgisi olmadan iletilebilir. Dolaylı ihracatın bir diğer formu, ticaret şirketlerinin kullanılmasıdır. En iyi bilinen ticaret şirketleri Japon (Hong Kong ve Güney Kore’de dahil) ve Avrupa orijinli firmalardır. Bu Avrupalı şirketlerin aktif olduğu alanlar çeşitlilik göstermekte olup; bu firmalar Afrika’daki Birleşmiş Afrika Şirketi (United Africa Company) gibi eski kolonilerinde güçlü konumdadır. Dolaylı ihracatın bir diğer formu da “Sırtınabinme”

(Piggybacking) yöntemi olup, burada şirketler ürünlerinin satışını bir diğer üretici firmanın denizaşırı dağıtım imkanlarıyla yapar. Bu iki şirket genelde tamamlayıcıdır ve bunlar rekabet halinde olmayan ürünlerdir. Son olarak ihracat, bir yabancı alıcının (muhtemelen yabancı mağaza, perakendedeki organizasyon ya da toptancı) bir şirkete kendi ülkesi için uygun ve arzulanan bir ürün için alım yapmak üzere yaklaşmasıdır. Ya da bir müşteri adına faaliyet gösteren bir alıcı şirketin benzer aktiviteleri yapması ile dolaylı ihracat gerçekleştirebilir (Young, v.d. 1989, s.11).

3.2. Sözleşmeli Giriş Stratejileri

İşletmeler arasında gerçekleştirilen uzun soluklu anlaşmalar olan sözleşmeli anlaşmalar çoğunlukla; teknoloji, süreç, marka ya da kabiliyetli personel transferlerini konu edinmektedir (Cateora & Graham, 1999: 327). Aşağıda başlıca gelen sözleşmeli giriş stratejilerine sırasıyla yer veriyor olacağız.

3.2.1. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşması, Robles(1994)'e göre doğrudan pazarlama yapan şirketin, sistemini, uygulamayı yapacağı iç pazarda yerel bir firma ile tekrarlamak üzere tavsiye ve destek verdiği geleneksel sözleşmeye dayanan yaklaşım olarak ifade edilebilir.

Yurtdışı pazarlara açılmak için şirketlerin tercih ettiği yöntem ve stratejilerden biri olan lisans anlaşmaları, iki firmanın yaptığı, birisinin lisansı veren “Lisansör”; diğerinin de lisansı üzerine alan “Lisansiyeye” olarak belirlendiği sözleşme olarak ifade edilebilir. Lisans anlaşması ile lisansör, lisansiyeye kendisinin mallarını üretme, işletme adını, patentini kullanma gibi haklardan yararlanma imkanı sağlamaktadır. Lisansı alan lisansiyeye ise “Royalti” diye adlandırılan bir bedel ödemektedir (Straub & Attner, 1985: 566, akt. Sert, 2008, s.18.).

Uluslararası lisanslama genel olarak farklı ülkelerde bulunan firmalar arasında hak ve kaynakların transferlerini içeren birçok farklı sözleşmeye dayalı anlaşmaları kapsayan genel bir terimdir. Fakat burada, daha kesin anlamda sözleşmeleri ifade etmekte ve bu sözleşmelerde yabancı lisansör firma, yerel lisansiyeye bir ya da bir grup teknoloji giriş hakkı ya da bilgisini sağlamakta ve bunun karşılığında da finansal bedel almaktadır. Tipik olarak lisansiyeler ürünleri üretmek, belirlenen sınırlar içinde belirli bir süre pazarlamak

için satış hacmine göre bir telif (Royalti) karşılığında ayrıcalıklı hakları sahip olurlar. Bir lisans anlaşmasında patent, telif hakkı, ticari markalar, ticaret sırları ve bilgiler gibi bölümler yer alabilir (Young, v.d.1989,12).

3.2.2. Franchising

Franchising özel bir lisanslama formu olup; franchise veren sadece bağımsız franchise haklarını ve tescilli trademark gibi maddi olmayan duran varlıklarını satmakla kalmaz; bunun yanında satış ya da eğitim promosyonları aracılığıyla firmaya devamlı olarak iş anlamında destekler sunar. Bir franchise satın almak işe en başından başlamadan, bir iş kurma süreci için hızlı bir method olabilir. Franchise ilişkisinin Franchisor ve Franchisee olarak iki tarafı bulunmakta olup; Franchisor, hizmetten yararlanan şirkete; gelişmiş iş yapma yöntemi, sürekli gözlem, sistemler ve yöntemler sunarak bu hizmetler karşılığında periyodik olarak ödeme ve komisyonlar almaktadır. Franchise anlaşmasının iki taraf için de dezavantajları bulunmaktadır. Franchisor'ın franchise üzerinde kontrolünün azlığı, itibar riski ve M&A ile ilgili ilerlemelerin yavaş olması Franchisor'ın riskleri arasındayken; Franchisee'nin riskleri arasında ise yüksek maliyet, ücret ödemeleri, kayıtsız Franchisor'ların kısıtlı destekleri sıralanabilir (Dinu, A.M., 2018, s.23.).

Bir Franchise, lisans anlaşmaları ya da teknik yardım anlaşmalarının belirli bir türüdür. Normalde Franchise sahibi, Franchise verenin adı altında faaliyet göstermekte ve Franchisee'ye sadece teknik bilgi ve marka sahipliği değil aynı zamanda Franchisor tarafından sadece o firmaya has ayrıcalık, finansal ve yönetim anlamında yardım, ortak reklam gibi yönlerle de destekleyecek bir paket verir. Temel olarak Franchisee, Franchise sahibinin itibarını ve tekniklerini kullanarak kontrollü bir iş sürdürür. İş Franchise sahibi tarafından sürdürülürken, bunun yanında halk tarafından da tek bir işletme olarak algılanmak yerine, ülke çapında bir zincirin parçaları olarak görülmektedir. Ödemeler başlangıç ücreti, telif hakkı ve belirli bir şirket düzenlemelerine uygunluktan oluşmaktadır. Franchise anlaşmaları en çok hizmetlerde önemli olmakta, fakat üretici, perakendeci tipi; üretici, toptancı tipi; toptancı, perakendeci tipi, ticari marka lisans vereni, perakendeci ve perakendeci, perakendeci gibi birçok farklı çeşidi bulunmaktadır (Young,v.d., 1989,13-14).

3.2.3. Sözleşmeli Üretim (Contract Manufacturing)

Sözleşmeli üretimlerde, yurtdışındaki bir pazara nüfuz etme amacıyla olan şirketler, o ülkedeki yerel üretim firmalarıyla kendi mallarının sadece üretim hakkını veren bir sözleşme yaparlar. Bu bir dış kaynaktan faydalanma yolu olup; hakları veren şirket pazarlama kısmını da bizzat kendisi icra eder. Şirketlerin sözleşmeli yönetim yolunu tercih etmesindeki etkenlerin başında düşük maliyetli insan gücünden faydalanmak olup; bunda sadece aynı ülkede satılacak diye de bir kısıt bulunmamaktadır. Bu yöntem, bu stratejiyi kullanmaya karar veren şirket için, stok ve taşıma gibi lojistik faaliyetlerde de ciddi katkı oluşturmaktadır. Bunun yanında ucuz iş gücü ve ödemeleri sebebiyle işçiler ile işverenleri arasında olumsuzluklara sebebiyet vererek, motivasyon ve verimlilik düşüşlerine neden olabileceği gibi; sözleşme ile üretim yaptırılan firmanın ileride rakip olması ihtimali de ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında teknoloji ve bilginin transfer edilmesi gibi konularda da sonradan güçlük yaşanmaktadır (Cengiz v.d., 2003, s.85-88).

Bu üretim yöntemi çoğunlukla pazar hacmi küçük, korumacı ve fazla tarifeli yapı içerisinde bulunan ülkelere girerken tercih edilmekte olup; tarifelerden kaynaklı ortaya çıkan engellerin üstesinden gelinmesinde firmalara faydalı olmaktadır. Sözleşmeli üretime konu olan ülkelerde, pazarın boyutu doğrudan yatırım için küçüktür. Sözleşmeli üretim, hedef pazarlarda yerel üretim teknoloji seviyesinin beklenen düzeyde ve pazarlamanın ürün başarısına göre daha ön planda olduğu durumlarda tercih edilmektedir (Hennessey&Jeannet, 1988: 283, akt. Sert, 2008, s.21.).

Tipik olarak sözleşme üretim ile sınırlandırılmakta olup, pazarlama işin sahibi tarafından yapıp kendi iç pazarında gerçekleştirilmektedir. Ürün standartlarından emin olmak için dizaynın, ürün özelliklerinin, teknik bilgi ve hatta fiziksel ekipmanların alt yüklenicilere sağlanmasına, sözleşmenin bir kısmında yer verilmektedir (Young,v.d., 1989,16).

3.2.4. Yönetim Sözleşmeleri (Management Contracts)

Yönetim sözleşmesinde yerel şirket, kendisine yatırım yapıp fon sağlayan yabancı şirkete yönetim alanında bilgi transferi gerçekleştirirken, ürünlerden daha çok, idare ve yönetim alanında paylaşım sağlar. Buna Hilton'un, dünya genelinde otelleriyle benzer şekilde yaptığı anlaşmalar örnek verilebilir. Bu yöntemin farklı bir pazara girerken oluşturacağı

tehlike ve riskler oldukça azdır (Kotler&Armstrong, 1994, s.563-564, akt. Sert, 2008, s.22.).

Sözleşmeli yönetim, kardan pay alma, ücret karşılığı, ileride işletmeye ortak olma ya da bunların tümünün birleşimi biçiminde gerçekleşebilmektedir (Cengiz v.d., 2003: 116).

Yönetim sözleşmesi, firma sahibi tarafından şirketin belirli bir operasyonunun, atanan yönetim kurulu ya da yöneticiler aracılığıyla ücret karşılığında ayrı bir şirketce yönetilmesi üzerine verildiği anlaşmalar olarak ifade edilebilir (Brooke,1982-86, akt. Young, v.d.1989, 14). Bu servisler genel yönetim, finansal ve personel yönetimi, üretim yönetimi ve pazarlama konularını içerebilmektedir. Yönetim yüklenicisine yeni sermaye yatırımı yapma, uzun vadeli borç alma ya da temel yönetim ve politika değişiklikleri yapma gibi konularda yetki vermemektedir. Yönetim bedelinin hesaplanması için birçok farklı formül kullanılmaktadır. Birçok sözleşmede temel ve teşvik ücretinin yanında; pazarlama, ön operasyon desteği, eğitim, personel işe alım süreci gibi özel servis ücretleri de bulunmaktadır. Sözleşme süreleri her ne kadar birçoğunda belirtilmese de; tamamlanması gerekli olan tesis inşaatı, dökümhane gibi projelerde kısıtlanabilmektedir (Young, v.d.1989, 14).

3.2.5. Montaj Operasyonları (assembly operations)

Montaj operasyonlarında şirket, ürününe ait bileşenlerin tamamının ya da belirli bir kısmının üretimini ülkesinde kendisi yaparak bunları sonrasında başka bir ülkeye yollamaktadır. Akabinde bu parçalar burada birleştirilerek ürün elde edilmektedir (Terpstra & Sarathy, 1991: 382, akt. Gegez, vd., 2003, s.129).

Firmaların montaj operasyonlarını tercih etmesi ancak; ortaya çıkacak ürünün taşıma maliyetinin, her bir parçasının ayrı ayrı taşınma giderlerinden büyük olması durumunda tercih edilebilmektedir (Chee & Harris, 1998, s.306, akt. Gegez, vd., 2003, s.127.). Bu stratejiye, motor ve araç üreticileri tarafından sıklıkla başvurulmaktadır. Buna General Motors'un Amerika, Almanya gibi diğer ülkelerde parça üretimlerini yapması örnek olarak verilebilir. Benzer şekilde Japonya ve Avrupa'dan da birçok araba üreticisi benzer şekilde hareket etmektedir (Hennessey & Jeannet, 1988: 283, akt. Sert, 2008, s.23.).

Montaj operasyonun en çok görüldüğü sektörler arasında otomobil ve tarımsal donanım araçları sektörleri örnek verilebilir. Nissan, Ford, Honda gibi firmalar parça taşıma maliyetlerinde parça şeklinde yürütülmesinin daha düşük maliyet oluşturduğu noktada montaj operasyonlarını kullanabilmekte ve rekabet gücünü bu yöntemle arttırabilmektedirler (Cengiz, v.d., 2003, s.128). Bunun yanında montaj yapılacak üründe işçilik fazla ise, ürün montajının yapılacağı ülkede düşük işçilik maliyetleri bulunuyorsa, bu durum firmaya rekabet avantajı sağlayacaktır (Hollensen, 2001, s.295, akt. Gegez, vd., 2003, s.128.).

3.2.6. Anahtar Teslimi Yapı Sözleşmeleri

Anahtar teslim projelerde, projeden projeye değişse de; yüklenicinin sorumlulukları arasında genellikle tesisin mühendisliği, temel dizaynı, teknolojinin sağlanması, bilgi, tüm tesis ve ekipmanların sağlanması, inşaat mühendisliği kısmının dizaynı ve mühendisliği, tesis inşaatını tamamlayarak, ekipmanların kurulumu ve tesis başlama aşamasına kadar tesisi devreye almak gibi faaliyetler yer almaktadır. Bu tip sözleşmeler genellikle bir mühendislik firması ile yapılmakta olup; bu firmalar alt yüklenicileri koordine etme, personel, ekipman ve teknoloji v.b. etmenleri harekete geçirme gibi işlevleri yerine getirmektedir. Bu tip sözleşmeler petrol üretiminde gelişmiş bazı ülkeler tarafından, arıtma kapasitesi yükselterek; gelirlerini ve pazar paylarını arttırmak için kullanılmaktadır. Buna Endonezya’da 1980’li yıllarda British Petroleum, Foster Wheeler(US), Mitsui ve Mitsubishi gibi firmaların katılımıyla inşa edilen altı petrol rafinerisi iyi bir örnek olarak gösterilebilir (United Nations Centre on Transnational Corporations (UNCTC),1983, akt. Young, v.d.1989, 15.).

Anahtar teslim yapı sözleşmeleri hizmetin verildiği kişiye işin, tamamıyla çalışacak biçimde verilmesini kapsamaktadır. Bu durumda talebi karşılayacak olan sistemin satın alınması ile aynı zamanda bu sistemi kullanacak kişilere gerekli eğitim ve tecrübelerin kazandırılması, sisteme yapılacak bakımlar, sistemin işletilmesi ve ihtiyaç duyulan tüm destek faaliyetlerinin verilmesi gibi hizmetler de bu kapsama dahil olacaktır. Sözleşme bitiminde sunulan sistem, hizmeti alana transfer edilmektedir. Farklı bir biçimde açıklanacak olursa, proje sonunda teslim edilen işin tüm eksiklikleri tamamlanmış şekilde yürüyen bir anahtar teslim projesi, hizmeti alana verilmiş olacaktır (Sert, 2008:23-24). Bu

iş birlikteliğiyle, üretim için karmaşık gereklilikler daha az maliyetle sağlanmış olur. Bu yöntem yabancı bir şirkete direkt olarak yatırım yapılmasına göre biraz daha risksizdir (Cengiz v.d., 2003, s. 103 -104).

3.3. Yabancı doğrudan yatırımları

Dünya Yatırım Raporu'na (2008) göre doğrudan yabancı yatırım (FDI) dışa akışı, gelişmekte olan ve geçiş ekonomilerinde 2007 yılında 253 milyar dolar seviyelerine ulaşmış olup; toplam dünya dış akışının 13%'ünü oluşturmuştur (UNCTAD 2008). Yabancı doğrudan yatırımlarını sırasıyla üç başlık altında inceliyor olacağız.

3.3.1. Topraktan Başlayan Yatırımlar (FDI)

İhracata başlamış ve belirli bir oranda deneyim kazanmış firmaların, faaliyetlerini gerçekleştirmeyi hedeflediği pazarların belirli bir hacimde olması durumunda bu pazarda üretim ve montaj faaliyetleri için bir tesis inşa etmesi ona birçok avantaj sağlayacaktır. Bu avantajların yanında firmaların karşı karşıya kaldığı belirli dezavantajlar da bulunmakta olup; bunlar yerel para birimindeki değer kayıpları ve sınırlandırmalar, piyasaların aşağı yönlü düşüş hareketleri ve yerel hükümette yaşanan değişimler olarak sıralanabilmektedir (Kotler&Armstrong, 1994, s. 593. , akt. Sert, 2008, s.25.).

Firmanın yurt dışında yaptığı yatırımlar bir tek ciddi ölçüde sermaye aktarımını kapsamamakta, bunun yanında üretim teknolojisi, pazarlama, idare biçimi gibi farklı açıdan transferlerin de gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Her ne kadar bu tip yatırımlar, yatırımı yapan şirkete kontrol üstünlüğü kazandırsa da; bunun yanında çalışan problemleri, kar ve sermaye aktarımları gibi durumlar riskin artmasına sebep olacaktır (Cengiz, v.d., 2003, 192). Nike'ın Japonya'ya yaptığı üretim tesisi yatırımı buna örnek olarak gösterilebilir. Kuruluş sonrasında maliyetlerin artışı sonucu Nike, önce Kore'ye, sonra da sırasıyla Tayland, Çin, Filipinler, Endonezya ve Vietnam'a konum olarak geçiş yapmıştır (Friedman, 2000, s.134, akt. Cengiz v.d., 2003, s.196.).

3.3.2. Ortak Girişimler (Joint Venture)

Joint Venture (Ortak Yatırım), iki şirketin sermayelerini birleştirmesiyle oluşan, birlikte yönetilen ya da ana şirkete karşı sorumlu olacak ayrı bir yönetim yapısında olabilen; ya da

bir uluslararası şirket ile yerel şirketin ortak partnerlik ilişkisine girerek oluşturulan ortaklık yapısı olarak ifade edilebilir. Yerel bir şirketle partnerliğin son derece önemli faydalarından bir tanesi, diğer firmanın yeteneklerini dengeleyebilmesidir. Böylelikle, her şirket en iyi bildiği ve yaptığına odaklanacaktır. Yerel partnerin aynı zamanda yerel uzmanlığı, bağlantıları ve işin bu yeni pazarda başarıya ulaşmasını sağlayacak iç öngörülerini de bulunmaktadır. Avantajlarının yanında bu tür partnerlikte ortaya çıkacak dezavantajlar da bulunmaktadır. Bunlar arasında; her iki partnerin artan risk ve sorumluluğa maruz kalması, iki partnerin de aynı amaca sahip olmaması, rüşvet ve yolsuzluk ile ilgili konular, güç kaynağı ve güvenlik problemleri, yüksek inşaat maliyetleri ve uygunluğu gibi etkenler bulunmaktadır (Dinu, A.M., 2018, s.22-23).

Ortak yatırım, Robles (1994)'e göre yenice oluşturulmuş ya da kurulmuş hedef pazarlara yönelik direkt bir pazarlama operasyonu olarak tanımlanmaktadır. Ortak yatırımda (Joint venture) partnerler bazen birbirlerinin aktiviteleri için de tamamlayıcı niteliktedir. Bazı Amerikan şirketleri onlara müşteri ve dağıtım sağlayacak Japon toptancılarıyla ortak yatırım yoluna giderek Japon pazarına giriş imkanı bulmuşlardır (Robles, F.,1994, s.62).

Dünyada birçok ortak girişim örneğine rastlanmaktadır. Bunlardan birisi 2001 yılında Sony ve LM Ericsson'un aralarında yaptıkları anlaşma ile ortak faaliyet kararı almaları gösterilebilir. Buna göre, Japonya'nın elektronik alanındaki önde gelen şirketlerinden Sony ile telsiz teknolojisi alanında güçlü firmalardan olan LM Ericsson, mobil operasyonları için ortaklık amacıyla aralarında bir anlaşmaya gitmişlerdir. Buna göre kurulan yeni şirket Sony Ericsson Mobile Communications Londra merkezli olacak olup; bu iki şirket satış, pazarlama, Ar-ge ve mobil cihaz satış sonrası hizmetleri için birlikte hareket etmeyi planlamışlardır (Sony-Ericsson Ortak Yatırıma Gidiyor, 2001).

Bir araştırmaya göre ortak girişimlerin gerekli karakteristikleri arasında birlikte iş yapmak, karı, iş risklerini, kayıpları paylaşmak ve işbirliğinin uzun olması gibi etmenler bulunmaktadır (Sukijasovic,1970, akt. Young, v.d.1989, 18).

3.3.3. Uluslararası Birleşmeler ve Satın Almalar

Uluslararası Birleşmeler (Merger) ise teknik açıdan iki ya da ikiden fazla şirketin ortaklık oluşturmak amacıyla yaptıkları birleşme olarak ifade edilmektedir. Hukuksal açıdan ise,

birleşmeler, ticari şirketlerin yoğunlaşması ve aynı ya da farklı yasal formlara bürünme yöntemi ile yapılan operasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Dinu, A.M., 2018, s.24-25.).

Amerikalı AT&T ve Discovery şirketlerinin birleşme kararı buna örnek olarak verilebilir. Buna göre telekom devi AT&T'nin içerik birimi olan Warner Media ile Discovery birleştirilmiştir. Bu birleşme sonucunda oluşan yapı Netflix ve Disney gibi medya devleriyle rekabet ediyor duruma gelmiştir (Meredith & Kovach, 2021).

Satın almalar (International Acquisition), bir şirketin ya da bir birimin başka şirket tarafından ekonomik ve maddi varlığını artırmak için satın alınması şeklinde ifade edilebilir. Satın almalar; yabancı bir şirketin, bir yerel firmanın mal varlığını ve operasyonlarını satın alması şeklinde olabildiği gibi; aynı zamanda yabancı şirket tarafından ev sahibi ülkede bir yan kuruluşun kurulmasıyla da oluşabilmektedir (Dinu, A.M., 2018, s.24-25.).

DM News (1990)'e göre (akt. Robles, F.,1994, s.62) satın almalar direkt pazarlamacının, hedeflenen ülke pazarındaki şirketin belirli bir kısmı ya da tamamının kontrolünü ele geçirmesiyle gerçekleşmektedir. Direkt pazarlamacı, alınan şirketin aynı ad ve operasyonlarını kullanarak süreçlere devam etme niyetindedir. ABD'li büro malzemesi katologcusu The Reliable Corporation'ın, İngiliz toptancı ve dağıtım grubu Universal Direct'i alması buna örnek olarak gösterilebilir. The Reliable Corporation'ın pazarlama ve finansal desteği ile 1990 yılında İngiltere ve Galler ile sınırlı olan operasyonlarını 1992 yılında geri kalan tüm Avrupa sınırlarına kadar genişletmeyi planlamıştı.

Dünya tarihinde birçok önemli şirket satın almaları gerçekleşmiştir. Bunlar arasında enerji liderlerinden Shell'in İngiliz BG Group'u 70 milyon Dolara satın alması, 2013 yılında Vodafone ile Verizon arasında yapılan 130 milyar dolarlık anlaşma, yine Vodafone'un 1999 yılında Alman Mannsmann şirketini 202,8 milyar dolara satın alması geçmişteki önemli satın almalarla örnek olarak verilebilir. Bunun yanında yine, America Online (AOL)'ın Time Warner şirketini 164,7 milyar \$'a, İngiliz Royal Bank of Scotland'ın 2007'de Hollandalı ABN AMRO'yu 98,5 milyar dolara satın alması bahsedilebilecek önemli satın almalarındandır. İlaç sektörünün devlerinden Amerikan Pfizer'in; İşveç asıllı Pharcacia Corporation'ı 89,2 milyar dolara ve 2000 yılında Warner-Lmbert Co.'yu 88,8 milyar dolara satın alması yine önemli satınalma örneklerindendir. Bunlara ilave olarak

sırasıyla 2000 yılında Exxon'un Mobil'i ve Glaxo Wellcome'ın SmithKline'i; 1999 yılında ise Sanofi'nin Avensis'i ve Actavis'in Alergan'ı alması örnek olarak yer verilebilir (Tarihin En Büyük Satın Almaları, 2015).

2020 yılında Türkiye'de toplamda 304 birleşme ve satın alma (M&A) işlemi gerçekleştirilmiştir. Geçmişe bakıldığında sayılar çok yüksek olmasa da; Türkiye birleşme ve satın alma (M&A) işlemleri ilk kez bir yıllık süreçte 300'ü geçerek yeni bir rekor kırmıştır. Değeri tam açıklanmayan anlaşmaların da değerleri tahmini olarak eklendiğinde yaklaşık 9 milyar ABD doları değerinde bir M&A işleminin 2020 yılında Türkiye'de yapılmış olduğu ve bunun yıllık yaklaşık %70'lik bir büyüme anlamına geldiği tahmin edilmektedir. M&A piyasasında bu satışın büyük bir çoğunluğunu iki önemli işlem oluşturmaktadır. Bunlardan birisi Türk mobil oyun şirketi Peak Games'in ABD'li şirket Zynga tarafından 1,8 milyar \$'a satın alınması olmuştur. Bu anlaşma Zynga'nın tarihindeki en büyük satın alması olurken; aynı zamanda bu bir Türk girişimini içeren en büyük tutarlı anlaşma da olmuştur. Bunun yanında yılın en büyük işlemleri arasında yine GSM operatörü Turkcell'in kontrol hisselerinin 1,8 milyar ABD doları karşılığında alınmasının da dahil olduğu Türkiye Varlık Fonu'nun yaptığı alımlar dikkat çekmiştir (Deloitte, 2021). Tablo 3.1.'de yıllara göre Türkiye'deki toplam satın alma ve birleşmeler, doğrudan yatırımlar tablosuna yer verilmiştir.

Tablo 3.1. : Yıllara Göre Türkiye'deki Toplam Satın Alma Ve Birleşmeler, Doğrudan Yatırımlar Tablosu

Yıl	2016	2017	2018	2019	2020
Toplam Satın Alma ve Birleşmeler	246	295	256	233	304
İşlem Tutarı	7,3 Milyar \$	10,3 Milyar \$	12 Milyar \$	5,3 Milyar \$	9 Milyar \$

Kaynak: N.A, "Annual Turkish M&A Review 2020". Deloitte, 2021. Erişim: <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/annual-turkish-ma-review-2020.html>

Türkiye Doğrudan Yatırımlar	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	12,9 Milyar \$	18,9 Milyar \$	13,7 Milyar \$	11 Milyar \$	12,9 Milyar \$	8,4 Milyar \$	6,8 Milyar \$

Kaynak: Tuncer, G.(2021, 28 Ocak). Türkiye'ye doğrudan yatırımlar 2020'de yüzde 19 düştü: Katar, en büyük iki yabancı yatırımcıdan biri. Erişim: <https://www.indyturk.com/node/307611/ekonomi-%CC%87/t%C3%BCrkiye-do%C4%9Frudan-yat%C4%B1r%C4%B1mlar-2020de-y%C3%BCzde-19-d%C3%BC-%C5%9Ft%C3%BC-katar-en-b%C3%BCy%C3%BCk-iki-yabanc%C4%B1>

3.4. Stratejik birleşmeler

Bu tip birleşmeler özel bir çeşit ortak girişim olarak nitelendirilebilir. Dünyada hızla artan rekabet yarışında, gitgide yükselen risk faktörünü azaltmak amacıyla da birden fazla firma ortak bir hedef uğruna bir araya gelmeyi tercih edebilmektedirler. Bu yöntem aynı zamanda şirketlerin büyümesi için de önemlidir (Tenekecioğlu, 2002: 29, akt. Sert, 2008, s.30.).

Stratejik birleşme yoluna giden şirketler; ortak bir hedef edinir ve taraflar birbirlerinin eksik olduğu yönleri tamamlarlar. Birlikten kuvvet doğar mantığıyla, firmaların bireysel olarak harcadığı efor, zaman, maliyet ve risk; birlikte yapıldığında hedefe ulaşma yolunda daha da azalmaktadır. Bu durum, stratejik ortaklık kuran her firma için pozitif etki yaratırken; aynı zamanda onları daha da güçlü kılmaktadır. Bunun yanında firmalar, dış pazarlar girişteki risk ve masrafları da bu ortaklıklarla azaltılabilmektedir (Cateora & Graham, 1999: 332–333).

3.4.1. Teknoloji tabanlı birleşmeler:

Teknolojik tabanlı birleşmelere, AT&T ve Olivetti arasında yapılan anlaşma örnek olarak gösterilebilir. Buna göre Avrupa'ya açılmak isteyen Amerikalı AT&T ve mevcut ürünlerine daha büyüklerini dahil etmek isteyen İtalyan Olivetti, teknoloji tabanlı birleşme kararı almışlardır. AT&T bu birliktelikten ürünlerini, Avrupa pazarına Olivetti'nin sahip olduğu güçlü dağıtım hatları vasıtasıyla satış ve pazarlama fırsatı yakalarken; Olivetti bu ortaklıkla AT&T'nin kişisel bilgisayar tarafında talepçisi olmuştu. Aynı zamanda Olivetti bu firmanın ABD'deki dev ürün gönderim ağlarından da yararlanma fırsatı yakalamış oldu. Bu birliktelik, iki tarafa da üretim, teknoloji gibi birçok alanda avantaj sağladı (Hennessey & Jeannet, 1988: 291–292, akt. Sert, 2008, s.31.).

3.4.2. Üretim Tabanlı Birleşmeler:

Üretim tabanlı birleşmelere örnek olarak Japon Toyota ve Amerikan GM firmalarının yaptıkları üretim anlaşması örnek olarak gösterilebilir. Buna göre iki firma ortaklaşa hybrid otomobil modeli geliştirmek için anlaşmış; bu otomobilin hem elektrik hem de akaryakıt kullanacağını belirtmişlerdir. Bu işbirliğiyle yapılan ortak çalışma ve üretimle, araçların teknolojik düzeyini geliştirmek amaçlanmaktaydı. Bunun yanında ileride elde edilecek

yüksek teknoloji ile de üretilecek araba modellerinde maliyet avantajı sağlanmakta hedefler arasındaydı (GM ve Toyota Birlikte ‘Melez Oto’ Üretecek, 1999).

3.4.3. Dağıtım Tabanlı Birleşmeler:

Dağıtım tabanlı birleşme yapılarına daha çok inşaat ve yapı malzemesi alanında faaliyet gösteren ve üretim yapan şirketler tarafında rastlanmakta olup; bunlara örnek olarak Caterpillar ile Mitsubishi ve Hitachi ile Fiatallis şirketleri arasında yapılan dağıtım kanallarının pay edilmesi anlaşmaları verilebilir (Hennessey&Jeannet, 1988: 292–293, akt. Sert, 2008, s.31.).

Bir sonraki bölümde Japon firmaların uluslararası pazarlara giriş stratejileri ve Türkiye örnekleri üzerine araştırma kısmına yer verilecek, Japon tarihi, kültürü ve ekonomisi; Japonların pazarlama stratejileri, yönetim tarzı ve dış pazarlardaki faaliyetleri ve Türkiye ve Japonya arasındaki ilişkilerden bahsedilecektir.

4. JAPON FİRMALARININ ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ ve TÜRKİYE ÖRNEKLERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

4.1. Japon Tarihi, Kültürü ve Ekonomisi

Toplamda 6852 adet adadan oluşan ve adalar ülkesi olarak anılan Japonya'nın yönetim şekli anayasal monarşidir. Japonya'nın başkenti Tokyo olup; nüfusun büyük çoğunluğu Honshu, Hokkaido, Kyushu, Shikoku da yaşamaktadır. Arazisinin %66'sı dağlık olan ve sınırları içinde çok sayıda volkanik dağ bulunan Japonya'da aynı zamanda dünyanın en yüksek dağı olan Fuji de yer almaktadır. Tarıma elverişli arazisinin oranı çok düşük olan Japonya'nın ancak yaklaşık dörtte biri sanayiye ve tarıma uygundur (Haşiloğlu, v.d., 2009,s.5-6). Her ne kadar ülke içinde bölgesel olarak farklılaşsa da, ılıman ve nemli okyanus iklimi ülke geneline hakim olan iklimdir (Uludağ İhracatçı Birlikleri,2018, s.26).

Para birimi Japon Yeni olan ülkenin komşuları arasında Çin, Güney Kore ve Rusya bulunmaktadır. Ülkede Şintoizm, Budizm, Hristiyanlık ve diğer dinler bulunmaktadır (Japonya Büyükelçiliği, t.y.).

4.1.1. Japonya Tarihi

Şimdiki Japonya'nın olduğu bölgedeki ilk yerleşimlerin bundan yaklaşık 100 bin yıl önce olduğu bilinmektedir. Yontma Taş Devri'nde avcılık ve toplayıcılıkla uğraşan halk, bundan 10.000 yıl öncesi olan Cilalı Taş Devri'ne gelindiğinde, avcılıkta ilerlemiş, yemek pişirme ve saklama kapları yapmaya başlamışlardır (Uluslararası Eğitim Enformasyon Merkezi, 1989, s.4).

Geçim kaynakları geçmişte avcılık ve balıkçılık olan ülkede, bunun ilk örneklerinin milattan önce 300'lere dayandığı bilinmektedir (Türk Japon Derneği, 2006, akt.Zerenler ve İraz, 2006, s.758). Çok sayıda Japon kabilesi bu süreçten 538'li yıllara kadarki zaman diliminde birleşmiş ve yine bu tarihler Budizm'in ortaya çıkışı olarak da düşünülmektedir.

Japonya'ya sırasıyla 710 ve 784 yıllarında Nara ve Nagaoka başkentlik yapmıştır (Türk Japon Derneği, 2006, akt.Zerenler ve İraz, 2006, s.758).

Japonların ilk dönemlerini üç evreye bölündüğü bilinmektedir. Bunlar; MÖ. 16.500-MÖ.4 yy.'ı kapsayan ve adını Jomon ip desenli çömleklerinden alan Jomon dönemi, MÖ 300-MS 300 yıllarında arkeolojik eserlerin yer aldığı zamandan alan Yayoi Dönemi ve adını dev tepe mezarlarından alan Kofun Dönemi'dir (Huffman, 2020, s.18).

Jomon Dönemi'nden sonra tarımsal alanda üretimi çoğaltma ve dini ayin için; tarım aletleri, demir silahlar, bronz kılıç ve ayna gibi birçok malzemeden faydalanılmıştır. Yayoi Dönemi'nde seramik üretimi yapılmıştır. 4 yy.'da küçük devletler birleşerek daha güçlü yapıları ortaya çıkarmıştır. 4. ve 6. yy'da Budizm ve Konfüçyüsçülük tanınırken; tarım alanında ciddi ilerlemeler gözlemlenmiştir. Kore ile ilişkilerin başladığı dönemde, gemi inşası, metal işçiliği, dokuma gibi çeşitli sanatlar Japonların hayatına girmiştir (Uluslararası Eğitim Enformasyon Merkezi, 1989, s.4).

794 ve 1185 yılları arasındaki süreç Heian olarak adlandırılmakta olup, imparator merkezli bu sistemde şiddetin yerini siyasi tartışmalar almış, nispeten barışın olduğu bir ortam oluşmuştur. Sanat, edebiyat, müzik ve kültür gibi olgular bu dönemde yeşererek kendini göstermiştir (Huffman, 2020, s.41).

İlerleyen süreçte sırasıyla, Çin yazı şekli, Konfüçyus felsefesi, tıp, takvim, astronomi gibi yeniliklerle tanışmış olan Japonya'da; 794 yılında Kyoto'da başkent inşa edilmesinden, 1192 yılına kadar ki dönem olarak adlandırılan Heian Dönem'inde sanat alanında ilerlemeler kaydedilmiştir. Japonya, Çin ile münasebetinin bitişi ile 9. yüzyılın sonlarına gelindiğinde kendine özgü halini almaya başlamıştır. Bu dönemde sosyal zevklerin etkisine düşen sarayın, savaşçı klanlar üzerindeki hakimiyeti güçsüzleşmiş; bu durumu fırsat bilen iki düşman asker aile Minatomo ve Tairalar arasında savaş yaşanmıştır. 1185 yılında yaşanan savaştan galip çıkan Minatomo, tüm hakimiyeti ele geçirmiştir (Uluslararası Eğitim Enformasyon Merkezi, 1989, s.5). 1192 yılında askeri hükümet olan şogunluğu kuran Minamoto, Kyoto imparator yetkilerini de kendisine aldı. 1213 yılına gelindiğinde ise gücün Yoritomo'nun eşinin ailesine geçmesiyle Hojolar, yirmi yıl boyunca bu görevi yürüttüler. Bu dönemlerde Moğol saldırısına iki defa maruz kalan Japonlar, bu saldırılardan galibiyetle ayrıldılar ve Moğollar bölgeden sonraları çekilmek durumunda kaldı.

Sonrasında, Muromachi'de 1338-1573 yılları arasında varlığını sürdüren Ashikaga Ailesi'nin akabinde, bu bölgedeki shogunluk farklı bölge klanlarının artan meydan okumaları ile yüzleşmeye başlamış ve 16 yy'ın sonlarına gelindiğinde gerçekleşen iç savaşla ülke parçalanmıştır. Ülkede birlik General Toyotomi Hideyoshi tarafından 1590 yılında tekrardan sağlanmış, onun bu çabaları Tokugawa Ieyasu tarafından sağlamlaştırılmıştır. Ieyasu kendini ve etkinliğini sağlatıp, shogunluğunu Tokyo'da kurmasının akabinde, sonraki 1265 yıl için yarattığı kalıplarla milletin hayatını tasarlamıştır (Uluslararası Eğitim Enformasyon Merkezi, 1989, s.6).

Japon tarihine bakıldığında önemli savaşlar da yaşanmıştır. 12. yüzyılın ilk çeyreğinde yaşanan Heiji ve Gempei savaşları bunlara örnektir. 14. yüzyılın ilk yarısına gelindiğinde ise şogunluğun etkisinin bulunduğu yıllarda; Portekizlilerin etkisiyle Hristiyanlık ve ateşli silahlarla tanışılmıştır. 1603'te Tokyo Devleti'nin kurulmasıyla, ülkenin yurtdışı ile etkileşimleri baskılanmış ve bu 1630-1850 yılları arasında devam etmiştir (Türk Japon Derneği, 2006, akt.Zerenler ve İraz, 2006, s.758).

1639'da dış dünyaya kapatılan Japonya'nın bir önceki yüzyılda kıyılarına ve topraklarına yerleşen batılı tüccarların ülke üzerinde etkisi büyük olmuştur. Bu dönemde çok ciddi tehlike oluşturan bu batılı ülkeler, misyonerlik faaliyetleriyle birçok kişinin inancının değişmesine neden olmuştur. Bunun üzerine Hristyanlık'ı ve iki buçuk asır sürececek çok sayıda yabancının ülkeye girişini yasaklayan bir süreç başlamıştır. 18 ve 19. yy'da ülkedeki gerilemeler hissedilmiş ve ülkenin dışarıya açılması için baskılar artmıştır. 1853 yılında ülkeye gelen ABD, bir sonraki yıl da bunu tekrarlayarak ülkeyle dostluk kurmuş; bu devletin akabinde sırasıyla Rusya, İngiltere ve Hollanda'da ülkeye gelerek anlaşmalar yapmış ve Japonya'nın tekrar yurtdışına açılmasına vesile olmuşlardır. Bu gelişmelerden, feodal yapının zayıflayıp 1867 yılında çökmesine kadar ki süreçte büyük karışıklıklar yaşanmış ve sonraki yıl Meiji Restorasyonu vasıtasıyla kontrol tekrar imparatorun olmuştur. 1868 ve 1912 yılları Japonlar için oldukça önemli bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Meiji dönemi olarak adlandırılan bu zaman diliminde Japonlar; endüstrileri, politik kurum ve toplum modelleriyle batılıların aynı süreçler için harcadıkları zamandan çok daha kısa bir sürede ulusu modernleştirmiştir. Bu dönemde feodal dönemdeki sınıf ayrımları ortadan kalkmış, tüm toplum özveriyle modern batıyı inceleyerek uyum sağlamaya çalışmıştır. Meiji'den sonra tahta çıkan Toisho'nun ardından, 1926'da

Hirohito'nun başa geçmesiyle umutla başlayan Showa döneminde, gelişen endüstri ve parlamenter hükümetin güçlendiği gözlemlense de; dünya ekonomisinde yaşanan olumsuz gelişmeler ülkeye de yansımıştır. Yaşanan çeşitli skandallar da, siyasi partilere olan güvenin azalmasına ve bu partilerin güçlerinin düşmesine neden olmuştur (Uluslararası Eğitim Enformasyon Merkezi, 1989, s.10-11).

Japonlar tarihlerinde birçok yıkıcı olayın akabinde toparlanabilmiş ve hızlıca bu olumsuz koşulların etkilerinden kurtulmaya çalışmışlardır. 1914 yılında savaşa girilmesinin ardından Japonya, sırasıyla Tokyo ve Yokohama'da gerçekleşen yıkıcı depremler ve Amerika'nın İkinci Dünya Savaşı sırasında attığı iki atom bombası olmak üzere iki büyük felaketi yaşamıştır. Bu olaylara rağmen süratle toparlanabilmişlerdir (Haşiloğlu, v.d., 2009,s.6-7).

1941 yılında Pasifik Savaşı'na giren ve 1945'te silah bırakıp yorgun düşen Japonya, şartları kabul ederek başta ABD olmak üzere müttefiklerin yönetiminde altı yıldan fazla bir süre geçirmiştir. 1951 yılında imzalanan San Francisco Barış Anlaşması ile engellenen dış ilişkiler tekrardan kazanılmıştır. Savaşın akabinde serbest ticarete imkan veren çeşitli küresel organizasyonlara ABD desteğiyle kabul edilen Japonya, 1960 ortalarına gelindiğinde dış pazarlarda mücadele edebilecek gücü elde etmiş oldu. Aynı yıllarda ülke, içeride ve dışarıda çeşitli sorunlarla yüzleşmeye başlamıştır. 1970'lere gelindiğinde yavaş ekonomik ilerlemeye kalıcı olmayan çözümler getirilmiş; bu durum yerel halkın düşünce ve yaşantısında değişime sebep olmuştur. Farklılaşan değerlerle, kendini ifade ve bireysel hedefler ön plana çıkmıştır (Uluslararası Eğitim Enformasyon Merkezi, 1989, s.12-13). Bunun yanında, 1950 yıllarında Amerikalılar tarafından kaliteyi artırıcı uygulamalar yapılmıştır. Sonraki elli yıl içinde Japonların batıdan, hem demokrasi hem de kalite iyileşmesi anlamında üstün bir duruma geldikleri görülmüştür (Haşiloğlu, v.d., 2009,s.6).

1950'lerde ekonomik olarak yeniden ayaklanan Japonlar için bu adeta bir diriliş olmuştur. Başarılı yurtdışı politikaları, batıdan kolayca alınan teknolojiler ve Sony, Panasonic gibi girişimlerin artmasıyla; elektronik ve otomotiv sektöründe ülkenin birçok başarılı firması ortaya çıkmıştır. İhracatı artan ülkenin, işgali takip eden on yılda her yıl büyümesi %10'lar olarak gerçekleşmiştir. Para kazanılıp, birikim yapılmaya, yaşamlar iyileşmeye ve gelir

farklılıkları kapanmaya başlamıştır. Bu dönemde gelir seviyesinin artmasıyla tüketim çılgınlığının da ortaya çıktığı görülmüştür (Huffman, 2020, s.130-131).

1960 yılına gelindiğinde Japonya büyümeye devam etmiş, 1960-64 yıllarında ise bu dört yıllık zaman diliminde yönetimde olan ve ekonomiyi yüzde yüz büyüteceğini vadeden Hatayo, hedefini yarı zamanda fazlasıyla gerçekleştirmiştir. Bunda küçük girişimler için oluşan sağlıklı ortam, çalışkan Japon iş gücü, hükümet destekleri, yapılan ciddi birikimler gibi etmenler etkili olmuş ve 1968'lere gelindiğinde ise Almanya'yı geçen Japonlar; dünyanın en güçlü üçüncü ekonomisi haline gelmişlerdir. 60'lı yılların sonunda Japonlar, radyo, TV, gemi, otomobil ve motosikletler gibi birçok endüstriyel alanda dünyaya egemen olmuşlardır. Çiftçinin geliri son on yılda %60 artarak, şehirde yaşayanlar gibi yükselmiştir (Dore, 1978, s.78, akt. Huffman, 2020, s.132). Bunun yanında yüksek büyüme ile birlikte bazı sorunlar da ortaya çıkmıştır. Hızlı kentleşmeye altyapı yetişememiş, arazi fiyatları üçe katlanmış, toplu taşıma tıklım tıklım işlemeye başlamış ve bunun yanında ciddi kira artışlarıyla da karşılaşmıştır (Baldwin, 1974, s.233, akt. Huffman, 2020, s.132-133).

1973 yılında petrol fiyatlarının üçe katlanması ve arzın da %30 azalması, doğal kaynakların olmadığı Japonya için ciddi bir sorunu ortaya çıkarmıştı. Enflasyon bu hamleden sonra %25 artmış, ekonomi küçülmüştür (Yoshikazu, 1975, s.449, akt. Huffman, 2020, s.134).

Devlet dışarıyla bağlantısını kesmek yerine, ABD ile ilişkilerini koruyup; Araplarla petrol konusunu çözmek için iyi ilişkiler kurmuştur. Birçok politikayı da işleme sokarak ekonomik temel güçlendirilmiş ve tekrardan %5'e varan büyüme oranlarına ulaşılmıştır. 1978'de bir petrol krizi daha yaşansa da, bu kolay atlatılamamış ve sonrasında 10 milyar \$'ın üzerinde dış ticaret fazlası veren Japonya, kişi başına düşen gelirde de Amerika'yı geride bırakmıştır (Ezra, 1979, s.8, akt. Huffman, 2020, s.135).

Toyota, Mitsui, Honda ve Mitsubishi gibi güçlü şirketlerle gücüne güç katan Japonya, 1983'te dünyanın en büyük iki otomobil üretim firmasının; 1987 yılında 60 milyar \$ dış ticaret fazlasının, 1988'de ise dünya üzerinde bulunan büyük bankalardan onunun sahibi konumuna gelmiştir (Huffman, 2020, s.135).

1990 yıllarından itibaren Japon ekonomisinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. 1992 yılında borsada ciddi bir çöküş yaşanmıştır. Üretimde gerilemeler, işsizlikte artışlar, çoğu banka ve mağazada batışların yaşanması gibi 10 yıllık bir problemlili süreç

gerçekleşmiştir. 1998 yılına doğru ülke büyüme oranlarında da ciddi düşüşler görülmüştür (Osamu, 1999, s.44, akt. Huffman, 2020, s.138).

1989-1999 yılları arasında siyaset, ekonomik problemlerden etkilenmiş ve birçok başbakan değişikliği yaşanmıştır (Atsuyuki, 1995, s.24, akt. Huffman, 2020, s.138). 2000’li yılların başlarında düzelmeye başlayan ulusal sağlık, istikrar ve ihracattaki artış, savaş sonrası dönem içinde en büyük büyüme oranının gerçekleşmesini sağlamıştır. İnternet tabanlı şirketlerin yükselişi de etkileyici şekilde olup, 1992-2002 yılları arasında 1000’e yakın şirketin de halka arz olduğu gözlemlenmiştir (Nathan, 2004, s.109, akt. Huffman, 2020, s.142-143).

2000’li yıllarda dünya teknolojisinin en ileri ülkelerinden biri durumunda olan Japonya, mobil telefon teknolojisinde en iyi teknolojiye sahipti. 2008 yılı rakamlarına göre cepten internet kullananların sayısı 80 milyona ulaşan ülkede, en iyi ulaştırma sistemleri kullanılmakta ve birçok alanda ileri teknolojiler bulunmaktadır. Asya ülkeleri arasında bakıldığında kişi başı milli geliri en yüksek olan Singapur’un ardından ikinci ülke konumunda olan Japonya, aynı zamanda dünyada en düşük enflasyonun da gerçekleştiği ülkeler arasındadır. 2000 yılı başlarında uluslararası bir kültürle karşılaşılana Japonya’da Amerika ve Batılı kültürlerin birçok etkisi görülmekteydi. Bunun yanında 21. yy.’da Japonlar için bazı problemler de bulunmaktaydı. Gelişen Çin ekonomisi ve Japonya’ya olan kırgınlığı, füze programı bulunan ve tehlikeli ilişkiler barındıran Kuzey Kore, kıta sahanlığında ve adalarda Çin ve Güney Kore ile yaşanan sıkıntılar bu problemler arasında bahsedilebilmektedir. 2009 yılının sonbaharında düzelmeye başlayan finansal durumun ve ekonominin, özünde iyi bir temele oturan demokratik güç kaynaklı olduğu düşüncesi genel görüş niteliğindeydi (Huffman, 2020, s.143-144).

4.1.2. Japon Kültürü

Japon kültürü birçok özelliği içinde barındırmakta olup, kendine has çeşitli dinamiklerden oluşmaktadır. Japonlarda erken yaşlardan itibaren topluluk menfaati amacıyla her fedakarlığı yapma mantığı verilmektedir. Bu da “Japon Mucizesi” anlayışına temel oluşturmaktadır. Japonlara göre kişiler topluma kattığı fayda ölçüsünde değerli olmaktadır ve bunu ilke edinmişlerdir. Bu nedenle içinde bulunulan topluluk değerlerine paralel olmak oldukça önemsenmektedir. Aksi durumda ilgili kişi bulunduğu grupça kabul görmez, hatta

bu durum onun sosyal statüsünün bile sonunu getirebilir (Özçelikel,1994, s.7-8, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009,s.9).

Bunka(1983)'ya göre Japonlar ilk bakışta yüzünde gülümseme olan, misafirperver bir millet olma özelliği göstermektedirler. Karşıdaki kendisini anladıkça kendilerinin daha da anlaşılabilir olduklarını düşünen Japonlar; her şeye rağmen, diğerlerinin onlarla ilgili ne kaleme aldıklarını da bilmek istemektedirler. Aslında özünde kendileri de kendilerini tam olarak çözmüş durumda değildirler (Bunka, 1983, s.xxi).

Japonlar görevlerini önemseyen bir toplumdur ve farklı ülkelerde görülenden farklı bir vazifeye bakış açıları bulunmaktadır. Onurlarını çok önemseyen bir millet olarak bilinen Japonlar, bu duyguları incindiğinde ya da ciddi anlamda hor görüldüklerinde kendilerinin ya da muhataplarının hayatına son verebilirler (Haşiloğlu, v.d., 2009,s.12).

Diğer devletlerden farklı olarak, Japonlarda imparatorun ilahi bir yönü bulunmaktadır. Her bir Japon vatandaşının görevinin, imparatora tüm ömrü boyunca hizmet etmek ve gerekirse onun için canını vermek olduğu düşünülmektedir (Lee, 1989, s.12). Bu noktada İkinci Dünya Savaşı sırasında canlarını gönülden veren insanlı ve bombalı intihar uçakları (Kamikaze) örnek gösterilebilir. Buna bir diğer örnekte adamlı torpidolardır. Savaşın bitimlerine yaklaştığında Okinawa adasına saldıran ABD'ye karşı kendilerini rehin vermemek ve onurlarını korumak için başta komutanları olmak üzere 4.000 Japon askeri “Seppuku” bir diğer adıyla “ Harakiri” yaparak intihar etmiştir (Apatay, 2002, s.80.).

Japonlar kültür olarak çeşitli karakteristikleri barındırmaktadırlar. Japonların; sabırlı ve güler yüzlü olmak, temellerinin samuraylardan geldiği düşünülen hataya karşı bağışlanamazlık ve bunu şeref, haysiyet zedeleyici bir şey olarak kabul etmek, kendilerine karşı ses yükseltilmesini nezaketsizlik ve hor görülme olarak algılamak gibi özellikleri bulunmaktadır. Bunun yanında, erkeklerin toplumda baskın olması ve son zamanlarda biraz farklılaşmış olsa da kadınların erkeklere göre daha az önem seviyesindeki sorumlulukları yerine getirebilmeleri gibi toplumu yansıtan özellikleri bulunmaktadır. Japonların günlük çalışma süreleri aşağı yukarı 9-12 saattir (Haşiloğlu, v.d., 2009, s.12-13).

Şehirde yaşayanlar Japonlar çok konuşmamakta ve yolculuk sırasında karşılıklı soru sormamaktadırlar. En ufak bir rahatsız olma durumu olduğunda ya da tartışmaya yakın

hissettikleri durumda özür dileyerek konuyu çözümlemeye çalışırlar. Eğer karşıdan kaba ya da sert bir şekilde tepki verilirse, onlar da dozu arttırarak yanıt verebilseler de yine de kendilerini bu duruma düşürmemeye çalışırlar (Bunka, 1983, s.54).

Eğer bir Japon yüz kızartıcı bir olayın içine girmişse, harakirinin kendini asmak gibi modern yöntemlerine başvurabilmektedir (Akkuzugil, 2001, s.3-6). Japonlar için güven çok önemli bir unsurdur, bu nedenle bu durum yazılı anlaşmaların bile üzerinde gelmektedir (Uludağ İhracatçı Birlikleri, 2018, s.3).

Son zamanlarda dünyadaki farklılaşmaların Japonları da etkilediği ve kültürel değerlerinden uzaklaştıkları görülmektedir (Akyüz, 2005, s.46. akt. Haşiloğlu, v.d., 2009,s.13). Yüksek gelişmişlik seviyesi olmasına karşın, Amerikan kültüründen etkilenip onlara benzerlik göstermeye başlayan Japonların, yaşamı ve kültürel özelliklerinin de kendi değerlerinden uzaklaşarak gitgide Amerikalılara benzediği gözlemlenmektedir (Eryiğit, 2005, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009,s.13).

Dışarıdan çok fazla etnik grubun karışmaması sebebiyle, Japon toplumunun düşünce ve davranış yapıları benzerlik göstermiş; birlik, beraberlik ve insanlar arasında bireysellikten çok, takım olarak çalışmanın var olmasına sebebiyet vermiştir (Haşiloğlu, v.d., 2009,s.106).

Ada toplumu olması sebebiyle diğer toplumlardan çok etkilenmeyen Japonlar, özünde askeri yapıya ve disiplin duygularına sahiptirler. Bunun yanında itaatkar ve saygılı bir toplum olma gibi insani özelliklere de sahiptirler. Toplum içindeki sınıflar arasında görülebilir şekilde ayrım bulunmaktadır (İstanbul Ticaret Odası, 2018).

Japon şirketlerinin hiyerarşik düzende dikey olarak iletişiminin çok kuvvetli olduğu; fakat bunun aksine aynı seviyedeki diğer bölümdeki insanlar ile ise bir o kadar az olduğu belirtilmektedir. Kendi üstlerinin söylediklerine odaklı olan çalışanlar, farklı bölüm tavsiyelerine kayıtsız kalabilmektedirler (Ishikawa,1995,s.28, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009, s.20). Kıdem kamu kuruluşlarında yükselmek için önemli kriterdir. Klasik bir Japon, “bu konu benimle ilgili değil, bundan bana ne?” gibi bir şekilde konuya yaklaşmaz (Öz, v.d., 2005, s.105, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009, s.11).

Japonlarla iletişim kurulurken göz temasının sık yapılmaması gerekirken, onlara özgü eğilerek selamlamanın aşırıya kaçılmadan verilmesi önemlidir. Bunun yanında randevu ve görüşmelerde zamanlamaya uyulması da dikkat edilen hususlardandır (Uludağ İhracatçı Birlikleri, 2018, s.22-23).

Japonlar deprem, doğal afet, salgın hastalık gibi birçok olaya karşı, reaksiyon göstermeden tepkisiz kalabilmekte; temkinli davranıp soğukkanlılıklarını kaybetmeyerek mevcut düzeni korumaya yönelik davranışlarda bulunmaktadır. Yaşanılan bölgede, altyapı kuvvetlidir. Elektrik, su kesintileri gibi durumlar oluşmadığı gibi, düzenli bir şehir hayatı mevcuttur. Televizyon, telefonda arıza yaşanmaz ve yol ile sokaklar sürekli uzman ekiplerce arıza durumunda müdahale için kontrol altındadır (Bunka, 1983, s.53).

Hofstede G., Hofstede G. J. ve Minkov (2010)'un yaptığı IBM çalışmasına göre; refah seviyeleri yüksek olan ülkelerde bireysellik endeksi yüksek iken, düşük refah seviyeli uluslarda ise bu değerin düşük olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmada ABD, Australia, İngiltere gibi ülkeler yüksek endeksli olarak görülmekte iken (sırasıyla endeks değerleri 91, 90, 89); Pakistan, Kolombiya, Venezuela, Panama, Ekvador, Guetamala, gibi ülkeler ise listenin sonunda yer alarak (sırasıyla endeks değerleri 14, 13, 12,11, 8, 6) kolektivist bir yapıda değerlendirilmiştir. Japonya ise listede 46 endeks değeriyle ortalarda yer almaktadır (Hofstede G., Hofstede G. J. ve Minkov, s.94-97).

Japonya ülke sınırları içinde çok fazla yeraltı kaynağı ve tarıma elverişlilik alanı bulunmayan bir ülkedir. Ekonomi için gerekli hammaddenin hemen hemen hepsini, gıda için ihtiyaç duyulan malzemelerin ise yarısını yurtdışından karşılamaktadır. Ülkede uç noktada zenginlik ya da fakirliğe rastlanmamakta olup; buna sebep olarak İkinci Dünya Savaşı'nın ardından gelen ABD eşitlikçi politikasının demokrasiyle birlikte getirilmeye çalışılmasıdır. Bu anlayışa paralel olarak Japon iş hayatında diğer batı ülkelerine nazaran çalışanlar arası gelir farklılıkları daha azdır (Düren, 1994, s.169, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009, s.6).

4.1.3. Japon Ekonomisi

Bugün gelinen noktada Japonya dünyanın önde gelen ekonomileri arasında gösterilmektedir. Ülkenin İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yaşadığı yıkım ve ardından

gösterdiği hızlı toparlanış birçok ulusa örnek olmuş ve bu durumun üstesinden gelerek bugün dünyanın en iyileri arasında olması “Japon Mucizesi” olarak adlandırılmıştır. Japonların ekonomideki bu parlak dönemi 1980’li yılların sonuna kadar devam etmiştir. 1990’lı yıllara gelindiğinde ise Japon ekonomisindeki bu parlak seyir yerini durgunluğa, işsizlik sayısında artışa, büyüme oranlarında ciddi düşüşlere bırakmıştır. Japonlar istikrarlı hükümet, bürokrasi ve büyük şirketler birliği ile başarılar elde etmiş ve bu vesileyle ekonomide güzel gelişmeler yaşanmıştır. Hem bürokrasi ve hükümet kanadında sağlanan koruma ve destekler, hem de şirketlerin grupları içerisindeki güçlü bankalardan kullanabildikleri uygun krediler bu başarıların elde edilmesinde etkili olmuştur. Fakat sonrasında yeterince sorguya sokulmadan gruptakilere verilen kontrolsüz krediler, teminat gösterilen gayrimenkullerde yaşanan gerçek dışı artışlar ve ortaya çıkan emlak balonu; bir süre sonra patlamış ve bu durum durgunluk döneminin yaşanmasına sebep olmuştur. 2002’li yıllara gelindiğinde hala bu durumun etkisinin devam ettiği görülmektedir. Durgunlukta halkın geleceğe güveninin azalarak harcamalarını kısması ile düşen fiyatların da etkisi bulunmaktaydı. İlave olarak 90’lı yıllarda görülen Asya krizi de bu durgunlukta etkili olmuştur (T.C. Dışişleri Bakanlığı, T.y.).

Keiretsu olarak geçen şirket yapıları Japon sanayisinin gelişiminde önemli bir etkiye sahip olmuştur. İki türe ayrılan bu şirketlerden biri; bir bankayı çevreleyen ve yatay biçimde örgütlü farklı alanlardaki birçok firmadan meydana gelmekte olup, firmalar birbirlerinin hissedarıdır. Bu yöntemin hem zorda kalan şirketlerin birbirleri arasında fon aktarımına olanak sağlaması yönünden; hem de bankaların varlığıyla özellikle savaş sonrası sermaye ihtiyacı olduğu durumda iyi işlediği gözlemlenmiştir. Keiretsu’nun bir diğer tipi de bir piramidi andırmakta ve en tepesinde büyük üretici şirket bulunurken, aşağılara doğru gidildikçe bu şirketi destekleyen ve mal temin eden diğer küçük şirketlerin bulunduğu bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Sayı aşağıya doğru artarken, bununla beraber aralarındaki rekabet yarışı da çoğalmaktadır. En üstte bulunan şirket için kalitedeki sürekli artış neticesinde maliyette düşmektedir (Haşiloğlu, v.d., 2009, s.14).

Ülkenin ihracatı için en önemli iki sektör elektronik ve taşıt sektörü olup, yerel para birimindeki yüksek artış son zamanlarda çeşitli zorluklara sebep olmuştur. Zor zamanlardan toparlanarak dünyanın önemli ekonomilerinden biri haline gelen Japonya, aynı zamanda demir çelik imalatı konusunda da dünya liderleri arasında bulunmaktadır.

Ülke gıda, tekstil, petrol ürünleri gibi hammadde kalemlerinin önemli ithalatçıları ve TV, otomobil, gemi gibi teknolojik ürünlerin ise dünyada önde gelen ihracatçılarıdır (Uludağ İhracatçı Birlikleri, 2018, s.4-5).

Enflasyon oranı, çok az rastlanır şekilde yok denecek kadar az bir seviyede olan Japonya, diğer gelişmiş ülkelere kıyasla da çok daha fazla bir kişi başına düşen gelire sahiptir (Haşiloğlu, v.d., 2009, s.8).

Japonlar ekonomilerini canlandırmak için; dünyanın geri kalanına mümkün olduğunca çok ihracat yapma yoluna gitmiş ve bu yöntemle, kendi ülkelerindeki işsizliği, diğer ülkelerde yükseltme pahasına düşürmeye çalışmışlardır. Japonların ihracat yapmaları, ithalat yapmalarının kaçınılmazlığı sebebiyle önemli önceliklerini oluşturmaktadır. Doğa Japonları hammadde bakımından mahrum bırakmıştır. Pratik olarak yerel üretimde kullanılan tüm petrol, metalürjik kömür, demir cevheri, manganez, kurşun, bakır, boksit, yün ve pamuk tamamen ülke tarafından ithal edilmektedir. Böylelikle Japonların alışlagelmiş algısı ithalatı ödeyebilmek için satışın gerekliliği olarak ifade edilebilir. Bu anlayış acımasız ulusal bir slogan halinde “İhraç et ya da yok ol” olarak ifade edilmektedir. Savaş sonrası dönemde Japonlar hep, gelişimleri için gerekli olan hammadde ithalat ödemelerini yapamayacakları korkusunu duymuşlardır. 1960’lı yılların sonlarına doğru ödemeler dengesi hep tehlikeli durumda olmuştur. Fakat 1960’ların ortalarından itibaren ihracat rakamlarının ithalatı geçtiği ve bu durumun gitgide güçlendiği görülmüştür (Sanford, R. 1978, s.56).

1970’lerde Japonlar ihracatın ithalata karşı yükselmesinden mutluydu ve 1972’nin üçüncü çeyreğinde, 1970 yılına göre ihracatın % 8,6 birim daha fazla gerçekleştiği görülmüştü. Bu dönemde lüks tüketici mallarının bile ithalatına teşvik ediliyordu. Sonrasında hammadde fiyatlarında 1973 yılındaki petrol kriziyle de birlikte dalgalanmalar yaşanmış ve bu Japonların uluslararası mal alım güçlerinin dramatik anlamda düşmesine sebep olmuştu. 1976 yılları başlarında, Japonya’nın ihracatının bir birimi, altı yıl önce olduğu kadar büyük bir ithalat paketinin yalnızca üçte ikisi kadarını satın alabilmekteydi. Bu ciddi gerileme, hammadde fiyatlarının artışıyla daha da arttı ve bu durum Japonları olağandışı bir denizaşırı satış gayretine teşvik etti. Bu eforun sonucunda çok başarılı sonuçlar elde etmeye başlayan Japonlar, 1977 yılında 17 milyar ABD doları küresel ticaret fazlası vermiş ve

döviz rezervlerini ise tüm zamanların en yüksek seviyesine ulaştırarak 22 milyar ABD \$'ına çıkarmıştır (Sanford, R. 1978, s.57).

Japonların ekonomik kalkınma ve elde ettiği başarıları inceleyen araştırmacılar, bunun sebebinin patron ve çalışan, emir veren ve emir alan arasındaki ilişkinin sanki bir aileymiş hissiyatıyla gerçekleşmesi olarak belirtmektedir (Güvenç, 1983, s.209). Japonlar güçlü bir ülke olma yolunda her ne kadar bilim, teknoloji, ekonomi gibi alanlarda gelişimin önemini belirtse de; bunların milli duygular gibi maneviyatla da desteklenmesinin önemini vurgulamışlardır (Turgut, 2001, s.25, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009,s.10).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişim eğilimi gösteren Japon ekonomisi 2008'li yıllara geldiğinde ivme kaybetmiş; büyümenin temelini oluşturan ihracatta yaşanan, kriz nedenli düşüş bu duruma sebebiyet vermiştir. 2010 yılında %32,1 ihracat büyümesi kaydeden Japonya, ithalatında da %25 oranında artış yaşamıştır. 2011 yılına gelindiğinde ise ülkede son otuz yıldan beri hiç yüzleşmediği bir ticari açık görülmüş ve bu takip eden üç yıl bu devam etmiştir (Uludağ İhracatçı Birlikleri, 2018, s.3).

Ekonomik krizin sebep olduğu yurtdışı taleplerindeki düşüş nedeniyle Japonya, iç talebi yükseltmeye yönelik çalışmalara başlamıştır (Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası, t.y.).

Son zamanlarda yaşanan küresel olaylar Japonları zor duruma sokmuştur. 1990 yılındaki Asya krizi ve son yıllarda görülen dünya genelindeki ekonomik duraklamalardan Japonya da negatif yönde etkilenmiştir. Geleceğe yönelik beklentiler değerlendirildiğinde, her ne kadar karamsar tablo devam etse de büyük krizsel sonuçlara sebebiyet vermeden, yönetimin duruma müdahale ederek; tabloyu iyimser duruma çevirmesi ihtimali bulunmaktadır. Bunun yanında Japon ekonomisinin kontrollü ekonomiden; rakabetin daha fazla olduğu bir liberal ekonomiye geçişi sebebiyle belirli sıkıntılar içinde olduğu; fakat sonrasında pozitif anlamda bu durumun çeşitli sonuçlarını elde edeceği de ifade edilen görüşler arasındadır (T.C. Dışişleri Bakanlığı, t.y.).

4.2. Japonların Pazarlama Stratejileri, Yönetim Tarzı ve Dış Pazarlardaki Faaliyetleri

Geçmişte, Japonların yurtdışı pazarlardaki faaliyetleri incelenmiş ve birçok önemli detay bunun üzerine ortaya çıkmıştır. Buna göre Amerikan iş dünyasında Japonların Amerikalı

rakiplerine karşı adil olmayan bir şekilde savaştığı kavramının yıllarca üzerinde durulmuş; bu görüş her ne kadar bir açıdan geçerli olsa da, birçok Amerikalı iş adamının inandığı gibi olmadığı söylenmiştir. Yine aynı çalışmada, Japonların dış pazarlardaki başarısının asıl sebebinin bilinenin aksine yasa dışı, ya da adil olmayan yöntemleri kullanmaları değil; Amerikalı rakiplerinden daha sert bir şekilde işe girişmeleri ve uluslararası rekabet dinamiklerini daha iyi anlamaları olduğu vurgulanmıştır (Sanford, R. 1978, s.56).

Japonların tüm dünyada birçok çeşit ürün ticaretini yapan Sogo Shoska adı verilen ticaret firmalarının, hem pazardaki istihbari bilgilerin temin edilmesi; hem de ülke ürünlerinin tüm dünyaya satışı konusunda ciddi mesuliyeti bulunmaktaydı. Dünyanın çeşitli konumlarında şubeleri olan bu şirketler, pazarı iyi izleyip, bilgi elde edildiğinde bunlarla ilgili hızlıca haber vermeleri hem strateji belirlenmesi, hem de olası tehlikelere karşı önlem alınmasına olanak sağlamaktaydı. Bunun yanında pazardan bilgi alınması ile pazarlama için yeterli imkanı bulunmayan şirketler de Sogo Shoska'lar aracılığıyla ürünlerinin satışını dünya üzerinde birçok yere yapabilmekteydiler (Haşiloğlu, v.d., 2009,s.106).

Japonlar iş dünyasında birçok strateji uygulamaktaydı. Kalkınma döneminin başlarında yokluk içinde olan halk, birbiriyle dayanışma içindeydi ve birlik olarak hareket etmekteydiler. Bu çevrede başlayan Japon endüstrisi, ilk başlarda dışarıdan getirilen, kendilerinden daha gelişmiş ülke ürünlerini parçalarına ayırıp inceliyor ve nasıl yapıldıklarını öğrenip benzerlerini el işçiliği ile yapıyordu. İşçiliğin düşük maliyette olması, ciddi anlamda fiyatlarda da Japon ürünlerine önemli ölçüde avantaj sağlamaktaydı ve bu durum, farklı ülkelerde ucuz Japon ürünlerinin daha uygun fiyatlarla yer almasına da vesile olmuştu. Elde edilen bütün gelirleri yatırım ve kalkınmaya harcayan Japonlar kısa zamanda Honda, Toyota gibi dünya markalarına sahip olmuş oldular. 19. yüzyılın sonlarından başlanarak Japonların farklı zamanlarda kalkınmak için uyguladığı çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Bu dönemlerde, tüketim azaltılmış, devlete ve özel teşebbüse yapılan yatırımlara önem verilmiş, tarımdan elde edilen gelirlerle makine yatırımları yapılmış, tasarrufların da etkisiyle elde edilen yüksek orandaki fonlar yine yatırımlara yönelmiştir. Bunun yanında her ne kadar sosyal güvenlik ve altyapı göz ardı edilmiş olsa da; eğitime ciddi kaynak ayrılmıştır. Disiplinli, çalışkan bir tutum sergilenmesi, ülkenin ilerlemesi için uygulanan politikaların halk tarafından arkasında durulması gibi etkenler beraberinde başarıyı getirmiştir. Japonlar hem iç, hem de dış pazarlarda bölümleme

yaparak ve bunu yaparken coğrafi ve gelişmişlik düzeyini göz önünde bulundurarak pazarlara karar verme şeklinde bir strateji uygulamışlardır (Haşiloğlu, v.d., 2009,s.107-109).

Japonların uyguladığı bir diğer strateji de ürün stratejisidir. İşletmeler, ürünleri üretirken, faaliyet gösterdikleri pazardaki tüketici talepleri baz almışlardır. İlk başta kalite olarak düşük olan ürünler, sonrasındaki kalitesel ilerlemelerin hızlanması ile tüketicinin arzuladığı kaliteye erişmiştir. Fiyat stratejisi de Japonların hedef pazarlarında uyguladığı stratejiler arasındadır. Burada amaç, ölçek ekonomisinden faydalanarak maliyeti ve dolayısıyla fiyatı düşürmek, kaliteyi de arttırmaktır. Japonya da bu strateji uygulamış olup, fiyat ve maliyet azaltımı ve kalite artırımından sonra pazar payını da arttırmak ve pazarın kontrolünü sağlamak hedeflenmektedir. Japonların, toptancıları ve perakendecilerinden topladıkları bilgileri; tüketici davranışlarını incelerken, yeni pazarlara girerken, rakip analizi yaparken onlara önemli katkı sağladıklarına inanılmaktadır. Topladıkları bu bilgileri bu stratejiyle kullanmaktadırlar. Japonların kullandığı reklam stratejilerinden de bu noktada bahsedilebilir. Reklamlarında doğrudan mesajlar vermekten kaçınan Japonlar, seçilen hoş ses, görüntü ve müziklerle duygulara hitap etmektedirler. Japonlar oluşturdukları bu duygusal reklamlarda, gösterilen ürünlerin; imalatçılarca ciddi bir titizlikle ortaya çıkarıldığı mesajını da vererek, iyi bir imaj yaratmaya çalışmaktadır (Haşiloğlu, v.d., 2009,s.110-116).

Savaş sonrası dönemin ilk zamanlarında Japonlar, üretim verimliliğinin önemini kavramıştır. Gerçek birim maliyetin “üretim tecrübeleri” toplamı ile birlikte düşeceği belirtilmiştir. Buna göre üretim tecrübesi arttıkça çelik endüstrisinde %20, TV seti üretiminde %15, otomobil sektöründe %12 oranında maliyetlerin düşebileceği belirtilmiştir. 1970’li yıllarda Japonlar maliyeti renkli televizyonlarda aşağı çekerek ciddi avantaj sağlamış; bu noktada hem Japonya hem de Amerika pazarında durumu eşit seviyeden daha fazlasına getirmişlerdir. Burada, Japonların 1965-70 yılları arasında üretim tecrübelerini neredeyse yıllık üç kat arttırmaları ve bu vesileyle maliyetlerini ciddi anlamda aşağıya çekmeleri, Amerikalılara karşı ciddi anlamda avantaj sağlamıştır. Japonların 1962 yılındaki renkli TV setlerinin fiyatları Amerikalılara göre 150 \$ daha yukarıdayken, sonrasında avantaj tekrardan yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı Japonlara geçmişti. Bunun yanında Japonların anladığı bir diğer önemli konu da hızlı büyümenin getirdiği

rekabetçi avantajdı. Bir şirketin rakiplerinden daha hızlı büyümesi üretimsel anlamda daha yüksek oranda tecrübe biriktirmesine ve böylelikle gerçek birim maliyetinin çok daha hızlı düşmesine vesile olmaktadır. Bunun bilincinde olan Japon üretici şirketler kararlı bir çabayla pazar paylarını arttırmaya çalışmışlardır. Şirketler hızlı gelişimi, kısa dönem karlarını feda ederek ve birim maliyetlerini önemli ölçüde azaltarak birkaç yıl içinde gerçekleştirebilmişlerdir. Bunun yanında şirketler rakiplerini aynı zamanda güçsüzleştirerek pazardaki pozisyonlarını da zayıflatmışlardır. Bunun yanında, Japonların Amerika pazarındaki başarısının, Amerikalıların istemediği işbirliği olmadan mümkün olamayacağı da belirtilmiştir. Savaş sonrası dönemde birçok defa, Japonlar endüstriyel yenilikçilik yapmak yerine, izleyici konumundaydılar. Ülke şiddetli şekilde üretim yapabilmek için, Amerika'da halihazırda pazarda bulunan ürünlerin lisanslarını elde etmeye bağımlı durumdaydı. Dış pazarlara girişimden önce Japonlar, iç pazarlarında kendi pozisyonlarını ithalat kotaları ve yüksek tarifelere karşı koruyarak sağlamlaştırmak zorundaydılar. Bundan sonra yurtdışı pazarlara açılan Japonlar; genelde bunu ilk olarak sıkı rekabet olmayan gelişmiş ülkelere nüfuz ederek gerçekleştirdiler. Sonunda yeterince üretimsel tecrübe ve pazarlama bilgisi biriktirdikten sonra Amerikan pazarına giriş yaptılar (Sanford, R. 1978, s.57-62).

Yurtdışında rekabet eden Japon şirketleri kendi otoriteleriyle, Amerikalılara göre şüphesiz ki çok daha fazla iletişim halinde olmuşlardır. Japon hükümeti, rekabet eden firmaların çok ince bir şekilde yayılmasına izin vererek üretim deneyiminin etkisini azaltmamaya özen göstererek, bunun yanında satış cesaretini de teşvik etme yoluna gitmiştir (Sanford, R., 1978, s.60).

Japonların global pazarlardaki başarısı, aynı zamanda iç ekonomilerindeki olağanüstü büyüklükte hızlı gelişimlerine de bağlıdır. Ülkenin önde gelen Japon şirketleri, iç ve dış pazarların yakın bağlantılı olduğunun şiddetle farkındadır. İç ekonomideki hızlı gelişmeler, büyük bir ölçek ekonomisine imkan kılmakta ve bu da şirketlerin maliyetlerini düşürerek yurtdışı pazarlara yeteri kadar nüfuz edebilmelerine olanak sağlamaktadır. İhracattaki bu ilerleme de yine iç pazarın gelişimini arttırıp üretimsel gelişimlere olanak sağlamaktadır. Japonların iç ve dış pazarlar arasındaki bu stratejileri Amerikalı üreticiler tarafından o dönemde yeterince anlaşılamamaktaydı (Sanford, R., 1978, s.57).

Bir diğ er araştırmaya göre Japon şirketleri İngiltere’de bir dönem, diğ er tüm yabancı rakiplerine göre en dinamik ve başarılı şirketler olmuşlardır. Çalışmaların odaklandığı pazarlama, Japonların bu başarisının açıklamalarından biriydi. Bu  alışmada Japonların pazarlama yaklaşımı ve diğ er İngiliz rakipleriyle arasındaki farkların ne olduğu, uygulanan benzer organizasyonel ve pazarlamasal karakteristiğinin başarı kazanan İngiliz firmalarında da bulunup bulunmadığı, Japon rakiplerinin başarisına ulaşması için İngiliz firmalarının önlerinde ne tür engellerin olduğu bu araştırmada incelenen konular arasındadır. Bu araştırmada Japonların İngiliz pazarında İngilizlerden daha başarılı olmasının araştırılması dört hipotezle sorgulanmıştır. Bunlardan ilki Batılı  lkeler karlılık odaklıyken, Japonların pazar payı odaklı olması, ikincisi Japonların yeni pazar segmentlerinin ortaya çıkardığı fırsatları ya da yeni dağıtım kanallarını kullanmakta çok usta olmaları,       s  Japonların hızlı pazar adaptasyonuna yeniliklerden ve teknoloji önceliklerinden daha çok önem vermesidir. Son olarakta Japonların düşük fiyat, hızlı ürün gamı genişletme ve reklama yönelik yüksek tutarlarda harcama yapması gibi daha agresif pazarlama taktikleri uygulamasıdır (International Management, 1985, s.53-61).

Japonların yönetim tarzlarının birçok temel özelliğı bulunmaktadır. Bunlardan biri; problem çözme ve karar verme sırasında batılı şirketlerden farklı bir yol izlemeleridir. Japon geleneklerine göre önemli bir konuda karar alınacağı zaman, aile reisi tüm aileyi bir araya getirerek konuyu karara bağlamadan önce etraflıca konuşmaktadır. Burada grubun tüm üyelerinin sonunda alınan karara desteğı bulunmaktadır. Bu durumun Japonlar tarafından çalışma hayatlarına da taşındığı görülmektedir. Batılı yönetim tarzında görülen, yöneticilerin bireysel kararlar almasının aksine, Japonlar’da alınacak karardan etkilenecek tüm çalışanların bu sürece dahil edilmesiyle, tüm herkesin desteklediğı ortak bir grup kararı alınmış olur (   elikel, 1994,s.69, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009,s.17).  nemli kararlar firma mensupları ile iştişareler sonucunda alınır, buna “Ringi karar verme sistemi” denilmektedir ( zkan, 2005, s.15, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009,s.18-19). Karar çıkması için geçen süre biraz uzamaktadır; fakat değer, inanç ve felsefi bir fikir birliğinin sonucunda bir karar alınmış olmaktadır (Ouchi, 1989, s.23, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009, s.15). Japonlar hiçbir zaman en iyi yol bu ya da tek yol bu gibi ifadelerden hoşlanmazlar. Onlar için her şey geliştirilebilir olarak düşünülmektedir (   elikel, 1994,s.99, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009, s.22). Japonlarda,

problemin ortaya çıkmasını beklemeden önden iyileştirme yapılması mantığı bulunmaktadır (Weaver, 1997, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009, s.22).

Japonlar, coğrafi koşullara ve ülke durumundaki gelişime elverişsizliklere rağmen, bir “Japon Mucizesi” gerçekleştirerek başarılı olmuşlardır. Bu başarıda yerinin öneminin büyük olduğu düşünülen “Kaizen”; kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Japonlar tarafından hayatlarının bir çok evresinde benimsenmiş olan Kaizen; her alanda sürekli olarak iyileştirme ve geliştirmeye yönelmeyi hedeflemektedir. Kaizen, bir sonraki günün üzerine ilave bir şeyler daha katılmış olması gerektiği mantalitesiyle hareket etmektedir (İmai, 1994, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009, s.23).

Japonların başarısında, Kaizen (sürekli iyileştirme) gibi başka geliştirme teknikleri de mevcuttur (Koç, 2007, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009, s.10). Kessai, Kyosei, Poke Yoke, Hoskin ve Dontotsu kullanılan diğer tekniklerdir. Buna göre Kessai, ekip çalışması ve sinerjiyi; ortak yaşama manasına gelen Kyosei ise şirkette aile dayanışmasının olmasını ve ikinci yuva şeklinde hissedilmesini simgelemektedir. Poka Yoke ise hatanın önüne geçilmesi için önden gereken önlemlerin alınmasını ifade etmekte olup; üretim sırasında herhangi bir problemin farkedilmesi durumunda üretimi otomatik durduran mekanizmayı ifade etmektedir. İlave olarak, Hoshin, yönetimin plan temelli olması yaklaşımını; Dontotsu ise diğerlerinin yaptığı başarılı işlerden öğrenilen yeni şeyleri mevcut sisteme uyarlayarak, başarı ve performansı artırma amaçlarını simgelemektedir (Aktan, 1998, s.50-52, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009, s.10-11).

Japonlar, batılı ülkelerdeki bireyselliğin aksine ortak bir karar alarak hareket etme yolunu içselleştirmişler ve uygulamaktadırlar. Bunun yanında günümüz Japon şirketlerinde, geçmişteki miraslarını organizasyon içinde aşağıdan yukarıya bir bilgi transferi ile sürdürmektedirler. İstihdam konusunda ise Japonlar uzun vadeli çalışma anlayışına sahiptirler. Herhangi bir suç teşkil edecek durum ya da sağlıksal bir sıkıntı olmadıktan sonra bir çalışan uzun yıllar firmada kalabilir hatta emekli olabilir (Haşiloğlu, v.d., 2009,s.35).

Japonların bir diğer yönetim tarzı olarak da yalınlık ortaya çıkmaktadır. Yalınlıktan kasıt, işletmedeki gerekli olmayan tüm işlevlerin ortadan kaldırılması ve hızlı hareket edebilen bir organizasyonun ortaya çıkarılmasıdır (Seymen, 2000, s.106, s.84, akt. Haşiloğlu, v.d.,

2009,s.49). Şirket içindeki tüm gereksiz süreçler bu kapsamda değerlendirilebilir (Özçelikel, 1994, s.84, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009,s.49-50). Terfi ve ücretlendirme konusunda Japonlar, kıdeme önem vermektedirler. Çalışanlar kendilerinden daha kıdemli olanların önüne geçemeyeceklerinin farkında olup, terfi için kendi zamanlarının gelmesi için beklerler (Sığırı, 2006, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009,s.52).

İş hayatına yeni başlayanların nereden mezun olduklarına bakılmaksızın deneyimsiz statüsünde, düşük ücret verilmesi Japon şirketlerinde uygulanmaktadır. Yine ücret ödemelerinde de şirkette çalışma yıllarına önem veren Japonlar, çalışanlarına ilk on yılda eşit maaş ve ikramiye vermektedirler (Özçelikel, 1994, s.87, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009, s.52-53).

Eğitim süreçlerine çok önem veren Japonlar, tecrübeli personeller ile diğer çalışanlara verilen sürekli eğitimlerle bunu gerçekleştirmektedir. İşin iş başında yapılarak öğrenileceği mantığının hakim olduğu Japon şirketlerinde iş başı eğitimleri (On the Job Training) sıklıkla tercih edilmektedir (Özkan, 2005, s.78, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009,s.61). Bir diğer eğitim ise rotasyondur. Buna göre Japonlar her bir çalışanını, şirketin her departmanında çalıştırarak işin farklı yönlerini öğrenmeleri hedeflemektedir. Bunun yanında yöneticilere farklı tecrübeler kazandırılarak ileride şirket yönetimi açısından daha iyi bir şekilde değerlendirilebilmelerini de amaçlanmaktadır (Yıldız & Ardıç, 2008, akt. Haşiloğlu, v.d., 2009,s.61).

4.3. Türkiye ve Japonya Arasındaki İlişkiler

Türkiye ve Japonya arasında geçmişten günümüze siyasi, ekonomik ve ticari olarak çeşitli etkileşimler olmuştur. Bunları sırasıyla aşağıda inceliyor olacağız.

4.3.1. Siyasi İlişkiler

1871 yılında İstanbul'a kapitülasyonlar konusunu öğrenmek amacıyla ilk kez temsilci gönderen Japonlar; sonrasında Dışişleri müşaviri Yoshida Masaharu'nun 1881 yılında gelmesiyle iki ülke arasındaki ilk ilişkiler başlamış olur. Bu dönemde yurtdışına açılma amacıyla hareket eden Japonlar'ın, 1887'de Osmanlı'yı ziyaret etmesi ve sonrasında

İmparatorluk nişanı ve mektubunun padişaha verilmesiyle ilerleyen ilişkiler neticesiyle II. Abdülhamit'te buna karşılık vermek ister (Kankal, t.y.).

II. Abdülhamid, iki ülke dostluğu için Ertuğrul Fırkateyni ile birlikte, 1890 yılında dönem imparatoru Meiji için çeşitli hediyeler yollamış; fakat dönüş yolunda geminin batması ve 532 personelin vefatıyla üzücü bir olay yaşanmıştır. Bu olayın Japonya'da da yankılanması sonucunda yerel halktan birçok Japon ve ülke yetkililerinin; personelin kurtarılması ve vefat edenlerin ailelerine yardım için gerçekleştirdiği kampanyalar, bu iki ülke arasında iyi ilişkiler kurulmasında temel oluşturmuştur (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, t.y.).

Yaşanan olay sonucunda Japonlar, batan Fırkateyn'den hayatta kalan 69 kişi ile birlikte, yardımları bir heyet eşliğinde 1891 yılında Osmanlı'ya teslim etmiştir (Kankal, t.y.).

Aradan geçen yılların ardından 1985 yılına gelindiğinde, İran-Irak savaşı sırasında Tahran'da kurtarılmayı bekleyen birçok Japon vatandaşının yardımına da bu sefer de Türkiye gelmiş ve bu kişilerin Japonya'ya yollanmasını sağlayarak bu iki ülke arasındaki ilişkilerin önemli ölçüde pekişmesine vesile olunmuştur. 1924 yılında başlayan Japonya ve Türkiye arasındaki diplomatik ilişkilerden bir yıl sonra ilk temsilciliğimiz açılmıştır. Son dönemde, Japonya ve Türkiye arasındaki iyi ilişkilerin artarak devam ettiği görülmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, t.y.).

1990'lı yıllara gelindiğinde Japon-Türk ikili ilişkileri Japonya tarafından sağlanan kredilerle tekrardan hareketlenmiş, bu 2000 yıllarında daha da hızlanarak ilerlemiştir (Kankal, t.y.).

2013 yılında ülke siyasi ilişkilerimizin Stratejik Ortaklık seviyesine çıkarılması; 2003, 2010 ve 2019 yıllarında sırasıyla Japonya'da Türkiye Yılı, Türkiye'de Japon Yılı, Japonya'da Türk Yılı ve buna benzer etkinliklerin düzenlenmesi ile iki ülke arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi hedeflenmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, t.y.). Yine iki ülke arasında atılan adımlarla önemli projelere de imza atılmıştır. 2013 yılında faaliyete geçen "Marmaray" buna iyi bir örnek oluşturan dünyadaki saygın projelerdendir. 2015 yılında Ertuğrul olayının yıl dönümünde iki ülkede de çeşitli törenler yapılmış ve iki ülke ortak yapımı, dönemi anlatan "Ertuğrul 1980" adlı film de gösterime girmiştir (Kankal, t.y.).

4.3.2. Ekonomik ve Ticari İlişkiler

Japonya ve Türkiye arasında yürütülen ihracat ve ithalat faaliyetleri; temel olarak gıda, hammadde, makina, elektrikli aletler, nakil araçları, kimyasallar gibi ürün grupları alanında yapılmaktadır. İki ülke arasındaki ticari ve ekonomik ilişkiler çoğunlukla Japon tarafının teşebbüsleriyle gerçekleşmekte olup; ortaklıkların ticari tarafta olmasına ilave olarak, finansal ve yatırımsal sahalarda da iş birliktelikleri gerçekleşmektedir. Türkiye ve Japonya arasındaki ticari ilişkilerin istenilen düzeyde olmadığı belirtilmekte olup; bunun, Japonların ülkemizde temsilciliğini açmışken Türkiye'nin bunu karşı tarafta uygulamamasından kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu durumun, ihracatı da aynı şekilde etkilediği düşünülmektedir (Uludağ İhracatçı Birlikleri, 2018, s.10).

Japonların en çok yatırım yaptığı ülkeler arasında ilk onda yer alan Türkiye'ye, gıdadan finansa, medikalden altyapı ve otomotive kadar birçok alanda yatırım yapan Japonların, 2016 yılında doğrudan yatırımlarının yaklaşık 329 milyon dolar seviyesinde gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Türkiye'ye ihracatı ithalatının çok üzerinde olan Japonya'nın, Türkiye'den 2016 yılında ithal ettiği başlıca ürünler arasında makarna, ton balığı, sigara yer almaktadır. Yine aynı yılda Japonya'dan ithal edilen ürünler arasında ise başlıca otomobil ve parçaları, makine ve inşaat ekipmanları bulunmakta olup; Türkiye'ye yapılan ihracat, ithalatın neredeyse on katından fazla olarak gerçekleşmiştir (KPMG, t.y.).

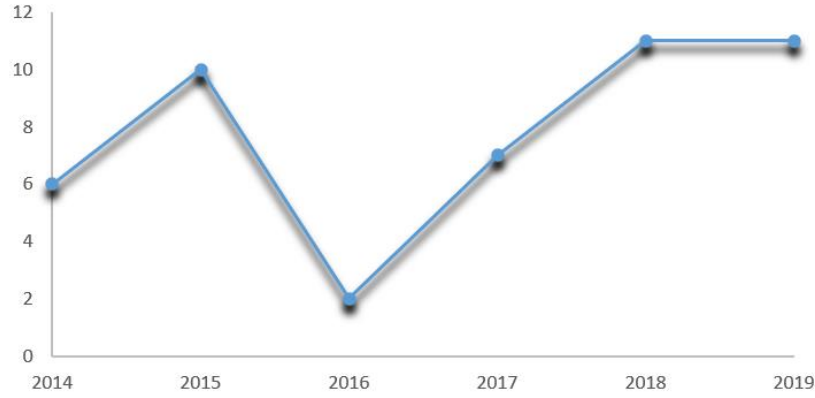
2021 yılı verileri kontrol edildiğinde Türkiye'de bulunan Japon ortaklı şirket sayısı 257 iken, Japonya'daki Türk ortaklı şirket sayısı ise 4 olarak gözlemlenmiştir. İki ülke arasında birçok önemli projeye imza atılmakta olup, Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA)'nın finanse ettiği büyük projeler arasında Haliç Köprüsü, Hasan Uğurlu ve Altinkaya Barajları ve HES'leri, Fatih Sultan Mehmet Köprüsü ve Marmaray bulunmaktadır. Bunun yanında Japonya ve Türkiye arasında Ticaret ve Yatırım Zirvesi ile Türkiye-Japonya İş Konseyi sırasıyla 2018 ve 2019 yıllarında Japonya'da gerçekleşmiştir (Türkiye Dışişleri Bakanlığı, t.y.).

4.4. Japonların Türkiye Pazarındaki Faaliyetleri ve Ortaklıkları

Son yıllarda Japon şirketlerinin Türkiye'de yaptıkları ortaklıkların sayılarında bir hayli hızlı bir şekilde artış gözlemlenmektedir. Japonlar kendi buldukları, ülkedeki güvenilir

partnerler ile ortaklık kurmakta ve satın almalar gerçekleştirmektedirler. Bu durum Japonların Türk şirketlerine ilgilerinin günden güne arttığını da göstermektedir (Gökçe, 2019). Şekil 4.1.'de İstanbul'da yıllara göre kurulan Japon ortaklı sayısına yer verilmiştir.

Şekil 4.1. : İstanbul'da Yıllara Göre Kurulan Japon Ortaklık Sayısı



*Kaynak: Gökçe, D. (2019, 20 Kasım). Japonlar Türk şirketleri radarına aldı! İstanbul'da rakam ikiye katlandı. Sözcü. [https://www.sozcu.com.tr/2019/ekonomi/japonlar-turk-sirketleri-radarina-aldi-istanbulda-
oran-ikiye-katlandi](https://www.sozcu.com.tr/2019/ekonomi/japonlar-turk-sirketleri-radarina-aldi-istanbulda-oran-ikiye-katlandi) 5461864/?utm_source=dahafazla_haber&utm_medium=free&utm_campaign=dahafazlahaber (İTO'nun verilerine göre)*

İstanbul'daki Japon şirketlerin durumu incelendiğinde ise 2014 yılında altı olan ortaklık sayısının 2019 yılına gelindiğinde 11 seviyelerine çıktığı gözlemlenmiştir. Yine 2019 yılı itibarıyla İstanbul'daki firmalardan bünyesinde Japon ortağı bulunanların sayısı 74 olarak ifade edilmiştir (Gökçe, 20 Kasım 2019). 2019 yılında İTO'ya kayıt yaptıran Japon ortaklı firmalar bilgilerine Tablo 4.1.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.1. : 2019 Yılında İTO'ya Kayıt Yaptıran Japon Ortaklı Firmalar

1)	DAC Realty Gayrimenkul Yatırım Hizmetler Anonim ŞTİ.
2)	SECOM Aktif Güvenlik Yatırım Anonim ŞTİ:
3)	SAMURAI Gıda Turizm Organizasyon Sanayi Ticaret Ltd. Şti.
4)	PB Otomotiv Servis Ticaret A.Ş.
5)	Dünyadan Hediyeler Pazarlama Turizm Sanayi ve Ticaret Ltd.
6)	HIS Dorak Turizm Otel Yatırımları ve Dış Ticaret A.Ş.
7)	MIKAZUKI Sağlık Hizmetleri LTD. ŞTİ.
8)	SİTON Turkey Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.
9)	SECOM Aktif Elektronik Güvenlik Çözümleri Anonim ŞTİ.
10)	Cross Teknoloji Ltd. Şti.
11)	NKH(Japan Broadcasting Corporation) Merkezi Japonya

Kaynak: Gökçe, D. (2019, 20 Kasım). Japonlar Türk şirketleri radarına aldı! İstanbul'da rakam ikiye katlandı.Sözcü.https://www.sozcu.com.tr/2019/ekonomi/japonlar-turk-sirketleri-radarina-aldi-istanbulda-oran-ikiye-katlandi-5461864/?utm_source=dahafazla_haber&utm_medium=free&utm_campaign=dahafazlahaber(İTO'nun verilerine göre)

Japonların Türkiye’de kurduğu ortaklık projesi örneklerden birisi de, Aksa Jeneratör ile Mitsubishi’nin birlikte inşa ettiği ileri teknoloji jeneratör üretim tesisidir. Yine Öztiryakiler ile endüstriyel mutfak ekipmanları alanında dünyanın önde gelen firmalarından Japon Hoshizaki Corporation’ın satın alımı ile gerçekleştirilen ortaklık; Japonların Türk firmaları ile yaptığı ortaklık yatırımlarına güzel bir örnek oluşturmaktadır. Bunlara benzer olarak 2016 yılında Polisan Holding’in %50’sinin Japon Kansai Paint’e satışı için imzalanan sözleşme de benzer şekilde belirtilebilir (Gökçe, 20 Kasım 2019).

Japonlar yurtdışı pazarlarına girerken çeşitli stratejiler kullanmış ve farklı iş birlikleri ile pazarlara girerek buralarda varlıklarını güçlendirmişlerdir. Bunların yanında farklı firmalar ile iş birlikleri yaptıktan sonra çok yavaş hareket ederek pazar ve ülke dinamiklerini öğrenmekte, partnerlerinin tecrübelerinden yararlanmaktadırlar. Japon şirketleri incelendiğinde önemli bir çoğunun; ülkenin ileri gelen güvenilir, güçlü şirketleriyle işbirliği yoluna gittikleri görülmektedir. Pazara ilk adımlarını atarken belirli bir pay ile ortaklık kuran Japon şirketlerinin sonradan ağır ve zamana yayarak paylarını büyüttükleri ve akabinde de kontrolü zamanla tümüyle ele geçirdikleri gözlemlenmektedir. Bu yöntemlerin uygulandığı birçok firma bulunmakta olup; benzer hareketlerin görüldüğü şirketlerden bazıları ve Japonların Türkiye’de yaptıkları ortaklık örneklerini aşağıda sırasıyla inceliyor olacağız.

4.4.1. Toyota

1937 yılında Toyota Motor Co. Ltd.'nin kurulmasıyla ilk olarak faaliyetlerine başlayan Toyota'nın asıl işi, aslında 19. yüzyılın sonlarında başlayan tekstil dokuması alanında gösterdiği faaliyetlerden oluşmaktaydı. Sakichi Toyoda'nın, otomatik dokuma teknolojisi alanında kaydettiği ilerleme ve başarısı, oğlu Kiichiro için Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde geçirdiği zamanlarda gözlemlediği seri üretim teknik ve yöntemleri ile birlikte araç üretim hayalleri için ticari açıdan iyi bir dayanak oluşturmuştu. O zamanlardan bugünlere artık Toyota, dünyanın lider ve tanınan otomobil üreticilerinden biri olup; 340 binden fazla firma personeli ve her kıtada kurduğu üretim tesisleri ile faaliyet göstermekte ve 160'tan fazla ülkede satış ve pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir (Toyota, t.y.).

Toyota Türkiye'deki ilk faaliyetlerine 1984 yılında, Özdemir ve Sakıp Sabancı zamanında Toyota distribütörlüğü ile başlamış; üzerinden 6 yıl geçtikten sonra ise büyük bir yatırıma konu olmuştur. 1990 yılında Sabancı Holding'in %50'lik, Toyota Motor Corporation'ın %40'lık ve Mitsui'nin ise %10'luk ortaklığıyla bir fabrika inşa etme kararı alınmış ve toplamda bu yatırım için 350 milyon \$'lık bir kaynak harcanmıştır. Fabrika faaliyetine 1994 yılında başlamıştır. 1 milyon metrekarelik bir alana inşa edilen tesis, 100.000 araçlık üretim kapasitesine sahip olup; faaliyete geçişinin ilk bir ayında Corolla Sedan markasını üretmeye başlamıştır (Sabancı Toyota'yı Bıraktı, 2009).

Tarihler Haziran 2000'leri gösterdiğinde %50 Sabancı, %50 Japon şirketler ortaklığıyla kurulan Toyota Sabancı Otomotiv Sanayi'nin (Toyotasa) ortaklık yapısı, Sabancı'nın %25 hissesini Toyota Motor'a devretmesiyle değişir. Bu değişiklik ile, şirketin unvan ve logosu değişmese de; faaliyet alanı ihracat ve üretim olarak belirlenirken; Toyota Motor'un ise faaliyet alanına küresel pazarlardaki satış, üretim ve model planlama dahil edilmiştir. Şirketlerin aralarında yaptığı anlaşma çerçevesinde otomotiv sektöründe, Türkiye pazarındaki süreçleri idare için bir satış ve pazarlama firması kurulmuş olup; bu şirketteki hisse sahiplik oranları ise sırasıyla Sabancı Holding %65, Toyota Motor %25 ve Mitsui %10 olacak şeklinde gerçekleşmiştir. 5 Ekim 2001 tarihine gelindiğinde ise Sabancı, Toyotasa'da bulunan son %25'lik hissesinin de tamamını Toyota Motor'a satmıştır. Böylelikle Sabancı'nın, Toyota markasının Türkiye'deki üretim ve ihracat faaliyetlerini

yürütmekte olan şirketinde payı kalmamış oldu. Bunun yanında şirket ortaklık yapısında %100 Japonlar söz sahibi olmuş (%90 Toyota Motor, %10 Mitsu); şirket unvanından da Sabancı adı çıkarılarak, Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş. olarak devam edeceği bildirilmiştir (Sabancı Toyota Üretiminden Çekildi, t.y.).

Sabancı bu hamlesinden sonra Toyota ile Türkiye’de üretim alanındaki ortaklığını bitirmiştir. Böylelikle Sabancı’nın bir tek ortaklığı bulunan ve satış ve pazarlama faaliyetlerinin yürütüldüğü, perakende ve satış şirketi olan ToyotaSA kalmıştı. Bu şirketteki %65 hissesini, 2001 yılında beri %25 Toyota Motor ve %10 Mitsui ile birlikte sürdüren Sabancı, bunların tamamını da 2009 Ağustos ayında 85 milyon \$’a Suudi ALJ Grup’a satarak, 19 yıldır süren Toyota ortaklığından tamamen ayrılmış olur (Sabancı, ToyotaSa’yı 85 milyon dolara sattı 19 yıllık ortaklık bitti, 2009).

4.4.2. Honda

1948 yılında kurulup ilk üretimlerine başlanan Honda dünyada en büyük motosiklet ve otomobil üreticisi konumundadır. Honda’nın temelleri ilk olarak 1946 yılında mühendis kökenli Honda Soichiro tarafından Honda Teknik Araştırma Enstitüsü’nün kurulmasıyla atılmıştır. Bu kurumun asıl kurulma amacı; küçük ve verimi yüksek içten yanmalı motorların geliştirilmesidir ve akabinde 1948 yılında da şirket kurulup üretim safhasına geçilmiştir. Şirket sonrasında sırasıyla motosiklet tanıtımlarına başlamıştır. 1953’te Honda C-100 tanıtılıp; 1959 yılında dünya motosiklet satışlarında lider konumda yer almıştır. Yine aynı yılda ABD’de bir yan kuruluş kurulup; burada 1979 yılında motosiklet ve 1982 yılında ise otomobil üretimlerine başlanmıştır. Şirket her ne kadar motosiklet satışlarında lider olsa da asıl ciro kalemlerini otomobilden elde etmekte olup; diğer ana ürünleri arasında tarım makineleri ve küçük motorlar da yer almaktadır. Honda bunun yanında iyi bir ihracatçıdır. Başta ABD olmak üzere birçok ülkeye ihracat yapmasının dışında; birçok ülkede montaj tesisleri de bulunmaktadır. Ayrıca farklı firmalarla da ortak girişim ve teknoloji lisans sözleşmelerine de imza atmaktadır (Britannica, t.y.).

Türkiye’nin prestijli gruplarından Sabancı’nın Japon ortakları Toyota ile ayrılmasından sonra, bir diğer ayrılıkta Anadolu Grubu ve Japon Honda arasında olmuştur. 1992 yılında Anadolu Grubu ve Honda tarafından %50-%50 ortaklık payıyla kurulan Anadolu Honda Otomobiller A.Ş., Honda otomobillerinin üretim ve pazarlama alanındaki faaliyetlerini

yürütmekteydi. Yıllık 30.000 araçlık bir üretim kapasitesine sahip olan şirketin fabrikasının yapımına Gebze Şekerpınar'da 1996 yılında başlanmış ve bir yıl sonra 1997'de tamamlanan tesisin açılışı yapılmıştır. 50 milyon dolar yatırımla ve 30 bin araç kapasitesiyle başlayan üretimlerin ülkedeki talepler ışığında 320 milyon dolar yatırım boyutuna ulaşması ve kapasitesinin de 100.000 araçlara gelmesi tahmin edilmekteydi. Bunun yanında yine 1995 yılında Honda Anadolu Motosiklet Üretim ve Pazarlama A.Ş. de iki grubun ortaklığı ile kurulup faaliyetlerine başlamış ve yılda 12 bin adetlik araç üretimi ile Avrupa'da üçüncü konumda yer almaktaydı (Anadolu-Honda Ortaklığı Sona Erdi, t.y.).

Anadolu Grubu, 2018 yılında yaptıkları basın açıklaması ile Japon Honda ile ortaklıklarını bitirdiklerini duyurmuştur. Grup; hem otomobil hem de motosiklet fabrikalarındaki tüm hisselerini 37 Milyon dolar karşılığında Japon Honda Motor'a sattıklarını açıklayarak ortaklıklarını sonlandırdıklarını bildirmiştir ("Honda hangi ülkenin Gebze Şekerpınar'daki fabrikasının Türk ortağı", 2019).

4.4.3. Yamaha

1955'li yıllarda müzik aletleri üretmek amacıyla faaliyetlerine başlayan Japon Yamaha, sonraları ürün portföyüne motosiklet ve diğer ürünleri de ekleyerek farklı sektörlere de giriş sağlamıştır. Yamaha, bugün dünya üzerinde birçok üretim ve satış merkeziyle, birçok ülkede faaliyet göstermektedir. Koç Grubu dünyada yaşanan otomotiv sektöründeki değişimler ve iki tekerlekli, motorlu araç grubundaki gelişmeler nedeniyle bu dönemde artık bu alanda global bir şirket olma yolunda adım atmak istemekteydi. Koç Grubu, kendi şirketi olan Beldesan'a, global şirket olma yolundaki adımı Japon bir ortak alarak atmayı planlamıştır. Koç Grubu, halihazırda Beldesan'da yürüttüğü faaliyetlerde, kendi başlarına yaptıkları üretim ve satışın şirketi istedikleri noktaya getirmeyeceğini düşünmüş, bu sebeple güvenilir bir partneri ortaklık yapılarına katmanlarının yerinde olacağına karar vererek hareket etmiştir. Tüm bu düşünceler ışığında, 1997 yılında Koç Grubu Beldesan'ın %20 hissesini Japon Yamaha'ya satmıştır. Şirket Beldeyama firması ile faaliyetlerine, bu yeni ortaklık çatısı altında devam etme kararı almıştır. Bu noktada, yeni ortaklık doğrultusunda yeni vizyon ve hedefler kararlaştırılarak faaliyetlere başlanmıştır (Motosiklette Japon Yamaha'ya İki Dünya Modeli Yarattık, 2002).

2010 yılına gelindiğinde Koç, büyümede otomotiv sektörünün önemli iş kollarından biri olduğunu vurgulayarak, verimli bulmadığı motosiklet üretiminden çekilme kararı almıştır. Bunun üzerine 12 yıldan bu yana yürütülen Japon Yamaha ve Koç Grubu birlikteliğine son verilmiş ve Koç Grubu, Beldeyama'daki tüm hisselerini Yamaha'ya devredeceğini açıklamıştır. Devir işleminin gerçekleşme sebebi olarakta, Çin'den gelen ucuz motosiklet rekabetine dayanılamaması belirtilmiştir. Koç Grubu, Yamaha yetkili satıcılarına Yamaha ile aralarındaki anlaşmanın sona erdiği bilgisini paylaşırken; Yamaha ise kendi markasıyla kendi başına ülkede faaliyet gösterme kararı vermiştir (Koç Grubu hangi evliliği bitirdi?, 2009). Böylelikle uzun yıllar boyunca distribütör şirket aracılığıyla pazarda faaliyetlerini sürdüren Japon şirket; artık Yamaha Motor olarak pazarda aktivitelerine devam edecektir (Yamaha Türkiye Pazarında, 2010).

4.4.4. Mazda

30 Ocak 1920'de Japonya'da kurulan Mazda Motor; binek ve ticari araç imalat ve satışı alanında faaliyet gösteren global bir şirkettir. Firmanın ana ürün grupları arasında ayrıca dört tekerlekli araçlar; benzinli pistonlu ve dizel motorlar ile araçlar için hem otomatik hemde manuel şanzımanlar bulunmaktadır. Şirketin başta Japonya olmak üzere; Çin, Tayland, Meksika, Vietnam, Malezya ve Rusya'da fabrikaları ve 212'si Japonya'da olmak üzere toplam 348 adet satış şirketi bulunmaktadır (Mazda, t.y.).

1990'lı yıllarda Türkiye'de önemli araç satış rakamları yakalayan Mazda, Türkiye serüvenine Mermerler Grubu ile başlamıştır. 1996 yılında Mermerler Grubu'na bağlı olarak kurulan şirket Mazda Motor Türkiye adı altında; her türlü araç ile bunlar için ihtiyaç duyulan yedek parça, malzeme v.b. malzemelerin ithal edilmesi, üretilmesi, satışı, dağıtımı ve pazarlanması, ihracının yapılması gibi birçok alanda faaliyet göstermekteydi. Japon Mazda ile yaklaşık 22 yıldır birlikteliğini sürdüren Mermerler ile devam etmeyeceğini belirten Mazda, Türkiye'ye artık doğrudan kendilerinin gireceklerini bildirmiştir. Şirket, Türkiye'de kuracakları firmanın 2008 yılının hemen başında faaliyete geçeceğini ve bu şirketin Mazda Avrupa çatısı altında olacağını bildirmiştir. Bu durumdan hiç memnun olmayan Mermerler Grubu, başta ismi haklar olmak üzere birçok alanda dava açacaklarını bildirmiştir. İlave olarak Mermerler Grubu, uzunca bir süredir Mazda'nın Türkiye distribütörü olduklarını ve 22 yıldır ortaklık yaptıklarını belirterek; bugüne kadar bu marka

için Mermerler Grubu'nun birçok yatırım ve pazarlama harcamaları yaptığını, bu nedenle açacakları davaların bunu da kapsadığını vurgulamıştır. Bunun yanında Mermerler Grubu'nun, Mazda'nın tüm ticaret sicil haklarını elinde bulundurduğu, bu nedenle araç satışı yapabilseler de bir firma kurulamayacağı vurgulanmıştır. Burada Mermerler Grubu tarafından vurgulanan bir diğer önemli bilgi de bu firmaların Türkiye'ye geldikten sonra belirli bir pazar büyüklüğüne ulaşip; distribütörün tüm haklarını almaya çalışmasıdır. Mermerler Grubu, bunu hukuken engelleme gayesinde olduklarını da belirtmiştir (Mermerler-Mazda Savaşı Başladı, 2007).

1990'lı yıllarda Türkiye araç satışlarında bir numaralı marka konumunda olan Mazda; 1996 yılında gümrük birliğiyle artan vergilerin sonucunda rekabet edemez durumuna gelmiştir. Bu durum sonucunda satış grafikleri hızlıca düşmeye başlayan şirket; 600.000'i aşan araç satışının ülkede gerilere düşmesinin de Japonların bu kararı almasında etkili olduğunu belirtmiştir (Özpaynirci, 2007).

4.4.5. Yazaki

1929 yılında Sadami Yazaki tarafından kurulan Yazaki, Japonya'nın ilk kablo imalatı yapan şirketi olarak faaliyetlerine başlamıştır. Firma otomotiv sektöründe 44 ülkede 462 üretim ve satış merkezi ile halihazırda faaliyet göstermekte olup; dünya toplam pazarının da %24'ünü elinde bulundurmaktadır. Bunun yanında yine Yazaki, dünya üzerindeki bir numaralı araba kablo donanım, malzeme, parça, imalat ve tedarikçisi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Yazaki Kuzey Amerika'dan, Avrupa'ya; Güney Amerika'dan, Asya ve Okyanusya'ya kadar geniş bir alanda faaliyet göstermektedir (Yazaki, t.y.).

Yazaki'nin Türkiye'ye gelişi ise Sabancı ortaklığı ile başlamıştır. Yazakisa 1995 yılında ilk olarak Yazaki ve Sabancı ortaklığıyla kurulmuştur (Sabancı, t.y.).

2000'li yıllara gelindiğinde Sabancı ve Yazaki ortaklığı Sabancı'nın Yazakisa'daki tüm hisselerini Yazaki'ye devretmesiyle son bulmuştur. Sabancı 263,2 milyon adet hissesinin tamamını 3,8 milyon \$ bedelle satarak totalde %24'lük payının tamamını firmaya devretmiştir. Böylelikle Yazaki %100 tüm hisselerin sahibi olmuştur (Kısa...Kısa..., 2000).

Türkiye'deki birçok binek araca kablo sağlar pozisyonunda olan kablo üretici Japon şirketi Yazaki, 2004'lü yıllarda Gemlik fabrikasında üretim faaliyetlerini gerçekleştirmeye

başlamıştır. Bu dönemde firma Japonların Gemlik’e yaptığı bu yatırım faaliyetini daha önce Doğu Avrupa’ya yapmayı düşünmüş; fakat Türkiye’de sunulan şartların daha elverişli olması sebebiyle buraya yönelmiştir (Gültekin, 2004).

4.4.6. Temsa İş Makinaleri

1983 yılında kurulan Temsa İş Makineleri; Komatsu, Volvo Trucks, Dieci, Terex Finlay, Crown ve Joy gibi Dünya’da bilinen birçok markanın distribütörlük görevini yürütmektedir. Temsa İş Makinaları, distribütörlüğünü yaptığı markaların satış hizmetlerinin yanında yine satış sonrası servis hizmetlerini, kiralama ve ikinci el satış faaliyetlerini de gerçekleştirmektedir (Temsa İş Makinaları, t.y.).

Temsa İş Makinaleri, Sabancı Grubu’nun iş makinaları sektöründeki büyüme isteği nedeniyle Japon Marubeni ile ortaklık kurmaya karar vermiş ve bunun sonucunda hisselerinin %49’luk kısmını bu firmaya devretmiştir (Sabancı, 2014).

2019 yılının Ağustos ayına gelindiğinde ise Sabancı ortaklığı %10 ve Marubeni Corporation ortaklık payı ise %90 olarak olarak değişiklik göstermiştir (Temsa İş Makinaları, t.y.).

4.4.7. Diğer Firmalar

Önceki örneklerde gördüğümüz gibi Japonlar birçok büyük ve güvenilir Türk Firması ile çeşitli sektörlerde ortaklıklar kurmuş ve uzun yıllar bu ortaklıklarını sürdürerek pazarla ilgili hem bilgi düzeylerini arttırmış; hem de deneyim kazanmışlardır. Sonraki adımlarda da ortaklık paylarını zamanla arttırmış ya da tamamen firmaların sahibi olmuşlardır. Aşağıdaki tabloda son 10 yılda Japon şirketlerinin Türkiye’deki bazı firmalar ile yaptığı ortaklıkları ve bu ortaklıktaki payları tablolaştırılarak verilmiştir. Bazı şirketleri tamamen satın alan Japonlar, bazılarında ise daha küçük paylar ile ortak olarak pazara adım atmışlardır. Daha önceki şirket örneklerinde olduğu gibi yine belirli oranlarla ortaklıklarını başlatan bu şirketlerin, zamanla satın alınan şirketler üzerinde paylarını arttırarak daha fazla egemen olacağı tahminler arasındadır. Son yıllarda Japonları Türkiye’de Türk firmaları ile kurdukları ortaklık tablosuna EK:3’te yer verilmiştir.

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bugün dünya üzerinde birçok güçlü Japon şirketi bulunmaktadır. Bu şirketler günden güne daha da güçlenmekte olup; farklı ülkelerde de faaliyetlerine başlayarak daha da büyümeyi hedeflemektedirler. Japonlar, yurtdışı pazarlarına açılırken; çeşitli stratejiler kullanmaktadırlar. Güvenilir yerel şirketlerle ortaklık kurmak, şirketlerin belirli bir oranda paylarını satın alma gibi yollar kullanan Japonlar, bu ve benzer yöntemlerle ülkelere giriş gerçekleştirebilmektedirler.

Araştırmanın amacı, Japon şirketlerinin yurtdışına açılma stratejilerini incelemek, Japon şirketlerinin Türkiye'deki faaliyetlerinden örneklerle yer vermek ve bu şirketlerin iş birlikteliklerine başladıktan sonra nasıl acele etmeden paylarını büyüttüğünün ve adım adım ele geçirme stratejilerini uygulayarak nasıl ortaklık kurduğunun incelenmesidir. Bu çalışma kapsamında; Japon ya da Japon ortaklı şirketlerde çalışmış ya da çalışmakta olan personeller ile görüşmeler yapılmış ve Japonların bu stratejileri hakkında derlenen bilgiler araştırmaya dahil edilmiştir.

Çalışma Japon şirketlerle ortaklık kuran, ya da kuracak şirketlerin dikkati ve benzer durumlarla karşılaşabilme ihtimallerine karşı önem teşkil edecektir.

5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki Japon şirketlerle ortaklık kuran Türk şirketleri oluşturmakta olup; örneklem ise bu firmalardan bilinen ve ulaşılma imkanı olunan, iradi olarak seçilmiş beş firmadan oluşmaktadır. Örneklem dahil edilen firmalarda halen çalışan ya da daha önce çalışmış kişilerle mülakatlar yapılmıştır. Pandemi sebebiyle gerçekleştirilen çevrimiçi görüntülü görüşmeler sırasında, standartlaştırılmış açık uçlu sorular kullanılarak ilerlenmiştir. Mülakat görüşme tekniğinin yanında kullanılan bir diğer yöntem ise ikincil kaynaklardan sağlanan veriler olup, çalışma nitel olarak hazırlanmıştır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Akademik çalışma sırasında nitel araştırma tekniklerinden biri olan derinlemesine mülakat kullanılmış; görüşmeler mevcut pandemi koşulları nedeniyle çevrimiçi olarak önceden yapılandırılmış açık uçlu sorular ile gerçekleştirilmiştir. İlgili mülakat sorularına EK:1’de yer verilmiştir. Mülakat akışında, sorulan açık uçlu sorulara verilen cevaplar farklı soruları da doğurmuş ve daha derinlemesine bilgi elde etmek amaçlı akışın dışında da farklı sorulara başvurulmuştur.

Mülakatların zaman planlamaları iki tarafın da uygun zaman dilimleri belirlenerek gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme 30-80 dakika arasında sürmüş olup; tüm görüşmeler yaklaşık 2 ayda tamamlanmıştır (1 ay 23 gün). Görüşmeler sırasında hiçbir noktayı kaçırmamak ve eksiksiz olarak verileri işleyebilmek amacıyla görüşme yapılan kişinin izni alınarak görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Ses kaydı yapılmadan önce verilerin sadece akademik çalışma amaçlı kullanılacağı ile ilgili görüşülen kişilere garanti verilmiştir. Alınan ses kayıtlarının saklanması gizlilik prensipleri ile muhafaza altında tutularak gerçekleştirilmektedir. Firmaları tanıttıcı bilgiler de ikincil kaynaklardan sağlanarak çalışmaya dahil edilmiştir.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma sırasında Yazaki, Toyota, Honda, Öztiryakiler çalışanları/eski çalışanları ve Mazda’nın eski distribütörü Mermerler Grubu olmak üzere toplam beş farklı firmadan beş kişi ile görüşülmüştür. Çalışma Türkiye’den sınırlı sayıda firmanın katılımıyla gerçekleştirilmiş olup; araştırmadaki şirket sayısı zaman, bütçe gibi kısıtlar sebebiyle sınırlı seviyede tutulmuştur. Araştırma, Türk katılımcıların bakış açısından elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. İleride çalışma ilerletilerek daha fazla firmanın dahil edilmesiyle daha geniş çaplı bir araştırmaya yer verilebilir.

5.5. Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi

Nitel araştırmalar elde edilen verilerin sayısal olarak incelenebildiği, analize konu olabildiği çalışmalardır (Tavşancıl Tarkun, 2000, s.29.) Nitel araştırmalar ise, istatistiki ya da nicelik belirlemede kullanılan materyallerle elde edilemeyen durumlarda kullanılan

araştırma çeşididir (Strauss, v.d. 1990, s.17-20, akt. Tavşancıl Tarkun, 2000, s.29.). Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse nitel araştırma, gözlemlenen durumların rakamlarla ya da sayılarla yorumlanamadığı durumlarda kullanılan araştırma yöntemidir (Best, v.d. 1989, s.163, akt. Tavşancıl Tarkun, 2000, s.29.).

Nitel araştırmalar genel olarak sosyal anket ve deneysel araştırmalarla örneklendirilirken; Nitel araştırmalarda katılımcı gözlem ve yapılandırılmamış, derinlemesine görüşme yöntemleri ile ilişkilendirilme eğilimindedir. (Bryman, 1988, s.1.). Nitel araştırmada araştırma yapan kişi; olayları, değerleri v.b. olguları görmeye çalışmaktadır (Bryman, 1988, s. 61.).

Araştırmada internet ortamında yapılan görüşmeler ve ikincil kaynaklardan elde edilen veriler analizler edilerek yürütülmüştür. Bu araştırma tümevarımcı bir yaklaşımla ele alınmış, ayrı ayrı bireylerden elde edilen verilerle ortak bir sonuca ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmada yapılan görüşmelerde sorulan standartlaştırılmış açık uçlu ve görüşme gidişatına göre daha fazla veri elde etmek için sorulan ilave sorularla bu konuda Japonlar ile ilgili detaylı bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan veriler karşılaştırılıp, ilişkilendirilmeye çalışılmış; yanıtlar arasındaki paralellik ve farklılıklar ortaya koyularak yorumlanmış ve analiz edilmiştir. Bulgu ve sonuçlara sonraki kısımlarda yer verilecektir.

5.5.1. Mülakat Yapılan Katılımcı Künyeleri

Toplam beş kişi ile gerçekleştirilen çalışmada, kişi adları gizli tutularak; her bir görüşmeci Tablo 5.1.'te belirtildiği şekilde adlandırılmıştır. Tablo 5.1.'te araştırmaya katılan kişilerin künye bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 5.1. : Katılımcıların Künye Bilgileri Tablosu

Firma Adı	Eğitim	Yaş	İlgili Şirketteki Son Görevi	Tecrübe	Cinsiyet
Honda	Yüksek Lisans	31	Pazarlama Uzmanı	7 yıl	Erkek
Öztiryakiler	Lisans	41	İç Denetim Müdürü	19 yıl	Erkek
Mazda	Lisans	80	Yönetim Kurulu Başkanı	50 yıldan fazla	Erkek
Toyota	Lisans	52	Yeni Projeler ve Üretim Planlama Müdürü	28 yıl	Erkek
Yazaki	Lisans	28	Üretim Mükemmelliği Merkezi Koordinatörü	6 yıl	Kadın

5.5.2. Araştırma Bulguları

Yapılan görüşmeler sonucunda sorulan sorularla Japonlar çeşitli açılardan ele alınmış ve görüşmelerin incelenmesi sonucunda bazı noktalarda paralel veriler elde edilmiştir. EK:1’de mülakat sorularına ve EK:4’te ise tüm mülakat görüşmelerine yer verilmiştir. Sorulardan elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde derlenmiştir.

-Japonların İş Hayatındaki Çalışma Kültürü, Prensipleri ve Dikkat Çeken Özellikleri ile İlgili Bilgi Verir Misiniz? & Çalışmalarınız Esnasında En Çok Dikkatinizi Çeken Olay Ne Oldu, Japonlar ve Kültürleriyle İlgili Dikkat Çeken Bir Şey Yaşandı Mı?

Yapılan tüm görüşmelerde görüşmeciler Japonların farklı kültürel özelliklerinden bahsetmiş, bunun yanında bazı noktalarda farklı şirketler olsalar da firmalar arasında ortak yönler göze çarpmıştır.

Görüşmelerimizde, katılımcıların çoğu birçok açıdan Japonların disiplinli, planlı, detaycı ve titiz yönlerini dile getirmiştir. K1’e göre Japonlar toplantı sürelerinde çok hassas davranmakta, en ufak bir gecikmede toplantıyı orada kesip, kendileri için önceden tanınan sürenin bu kadar olduğunu ve bitirmek durumunda olduklarını belirterek toplantıyı sonlandırdıklarını belirtmektedir. Bunun yanında yine aynı görüşmeci, şirket çalışanları arasındaki ast üst ilişkisinin çok keskin olduğunu belirtmiştir. Sosyal hayatlarında her ne kadar yakın olsalar da, iş ortamına döndüklerinde o çizgiyi çok keskin bir şekilde korudukları söz edilmiş, yine giriş çıkış saatlerinde de hassas olduklarından bahsedilmiştir. K2 ise yine Japonların çok disiplinli olduklarını, detaylı, titiz çalıştıklarını ve planlama konusunda da çok iyi olduklarını vurgulamış, iş odaklı yapılarının kendisi açısından çok

ilgi çekici olduğunu da dile getirmiştir. Bunu “Biz çalıştıktan sonra mola verirdik, belirli bir süre böyle bir rahatlama olurdu, onların ise tam zamanlı çalışma beklentisi vardı. Bizde bazı hatlarda tam otomasyon olamadığı ve ona göre çalışıldığından biraz rahat buldular.” sözleriyle örneklendirmiştir. K3, Japonların bir işi iyi projelendirdiklerini ve sonrasında da bunları harfiyen yerine getirmekte çok iyi olduklarını vurgulamıştır. K4, Japonların iç disipline sahip olan bir millet olduğunu, sabırlı davrandıklarını, kurallara uyduklarını, uzun süre aynı işi yapmaktan sıkılmadıklarını ve başarıyı da böyle yakaladıklarını vurgulamıştır.

K4 ve K5’e göre Japonlar Türk kültürüne benzerlik ve uyumluluk gösteren bir toplum olma niteliği taşımakta olup; yine K4’e göre Türklerle hep dostane geçinen ve iyi ilişkileri olan bir millettir. K2 ve K5, Japonların detaylı düşünme tarzlarının olduğunu belirtmektedirler. K5, Japonların bir şeyi şu anlık değil geleceğe yönelik düşündüklerini belirtmektedir. Bunun da temelinde problemi çözdükten sonra farklı yerlerde benzer durumla karşılaşabilme ihtimali olduğunda buna karşı tedbir almak olup; bu durumu standart hale getirip diğer fabrika ya da firmalara da uygulamak hedeflenmektedir. Bu süreçler de uzun sürmekte olup; zaman almaktadır. Bunun yanında K4’de aynı şekilde karar alma süreçlerinde Japonların çok zaman kaybettiğini; bu durumun basit ve hızlı aksiyon alınması gereken işler için negatif etki yarattığını belirtmekte, fakat çok zaman almasına rağmen atılan adımların da sağlam olmasından dolayı geri dönüş yapılmadığını belirtmektedir.

K4 ve K5’e göre Japonlar görev standartları belirli olduğu için bunların dışına çok çıkmak istememektedirler. Herkesin kendi görev tanımları ve sorumlulukları çok net bir şekilde çizilmiş olup; çalışanlar buna göre hareket etmektedirler.

K1 Japonların farklı özellikleri arasında; toplantı sırasında ayakkabılarını çıkarmalarının normal karşılanması, iş sırasında gün içindeki hafif kestirmelere rastlanabilmesi ve bunun iş dolayısıyla bir yorgunluktan kaynaklı olduğu için normal karşılanması yer almaktadır. İlave olarak şirketi bir nevi evleri olarak gören Japonların zamanlarının büyük bir kısmını burada geçirdikleri için konfora önem verdikleri vurgulanmıştır. K5 ise Japonların çok utangaç insanlar olduklarını, ufak bir şaka yapıldığında dahi utanabildiklerini ve içlerine çekilip, içten içe gülebildiklerini vurgulamış; bazen gülmek bile yasakmış gibi davranabildiklerini belirtmiştir. Bunun yanında K5, bilmedikleri bir şeyi çizerek anlatıldığında anladıklarını ve bunun “Gemba” adını verdikleri kültürden geldiğini

belirtmektedir. Buna göre bir problem varsa alana gidip burada sorarak çözmeyi hedeflemektedirler. İlave olarak K5, hızlı ve peş peşe anlatıldığında Japonların konuları anlamayabildiklerini ve hızlı konuşulmasının onlara karşı sinirlenildiğini düşünmelerine sebep olduğunu belirtmiştir.

K3, Japonların arasında her ne kadar modern ve çağdaş yapıda olanları olsa da; eski geleneksel sistem zihniyetinde olanların da yaygın olduğunu, bu nedenle bazı alışkanlıklarının değiştirilmesinin güç olduğunu belirtmektedir. K4 Japonların milliyetçi bir yapıda olduklarını ifade etmiştir.

K4 ve K5'e göre Japonlarda sürekli iyileştirme (Kaizen) mantığı bulunmaktadır. Buna göre K4, mükemmelliyetçi yapıda olan Japonların sürekli iyileştirerek mükemmeli yakalamak, bu noktada fayda sağlayacak her fikri önemsemek, her aşamada kontrol edilebilir bir sistem kurmak gibi gayelerle ilerlediklerini belirtmektedir. Yine aynı görüşmeci, bilgi birikiminin Japonlar için önemli olduğunu ve bunun üzerine koyarak ilerlemenin önemsendiğini vurgularken; sürekli geriye dönerek bir şeyin neden yapıldığını anlama çabalarının olduğunu, iyileştirme yapıldığında ise her yere uygulanması mantığıyla bilgi paylaşımında ayrıca önemsediklerini belirtmiştir. Japonlara göre ufak ufak, iyileştire iyileştire ilerlemenin var olduğunu ve kalitenin de oradan gelmekte olduğunu ifade eden K4; “Bir sorun varsa, iyileştirme vardır” mantalitesinde olduklarını vurgulamıştır. K5'te yine Japonların iyileştirme kültürlerinin varlığını yinelemiş ve “her zaman daha iyisi vardır” mantalitesiyle hareket edildiğini belirtmiştir. K3'e göre Japonlar, çalışmalarında sürekli olarak gelişmenin üzerine gitmekte, her ne kadar eski geleneksel zihniyette olanlar bulunsa da bunda genelleme yapılamayacağını ve yenilik yapanlarında olduğunu belirtmektedir.

K4 Japonlara ait özellikleri belirtirken; yaşlanan çalışanların danışmanlık ya da farklı görevlerde şirkette tutulduğunu ve onların tecrübelerinden faydalandıklarını vurgulamıştır. Bunun yanında Japonlarda ortak karar alma sisteminin olduğunu (Consensus Building), bir karar alınacaksa bunda tüm çalışanlarının onayının alınarak ilerlendiğini, bireysel çalışmanın destek görmediğini vurgulamıştır. Katılımcı, Japonlarda problemin kabul görmesi için, en alttan projelendirilerek ve herkesin onayı alınarak ilerlenmesinin gerekli olduğunu belirtmektedir. Bu da alınan bu aksiyondan tek bir kişiyi değil herkesi sorumlu

tutmaktadır. Yine K1, Japonların karar alma süreçlerinde toplu olarak hareket ettiklerini, hiçbir zaman hata yapılmasına kızmadıklarını ve hatanın sebebinin tek kişiye yıkılmadığını vurgulamıştır. Aynı görüşmeci hata yapılmasının yerine bunun gizlenmesine kızdıklarını ve hatanın sonrasında çok ciddi şekilde masaya yatırıldığını belirtmektedir. Problemin tekrar karşılaşılmaması için nasıl önlem alınacağını ve bu hatadan ne öğrenilebileceğini etraflıca değerlendiren Japonlar; “Başarısızlık başarının annesidir” mantalitesiyle hareket etmektedirler.

K4’te aynı şekilde Japonların her zaman pozitif yaklaşma eğiliminde olduklarını, her problemi bir fırsat olarak gördüklerini, bunlardan ders ve fırsat çıkardıklarını belirtmiştir. İş kazaları konusu ise ölümcül hassasiyetle kontrol altında tutulmaya çalışılmaktadır. Şirkette Müdür rotasyonunun çok fazla olduğundan bahseden K4, hemen hemen her işe getirilebileceklerini belirtmiştir. Bunun yanında müdür de olursa, herkesin uzman işi yapabildiğini, her ne kadar müdürün ilave yönetsel, hiyerarşik görevleri olsa da temelde iş paylaşımında “bu astın işi, bu üstün işi” diye bir ayrımın bulunmadığını belirtmektedir. Yapılan işin sorgulanması gibi bir anlayış bulunmamakta olup; iş seçmemek, sabır ve azim; oldukça önemsenmektedir. Yine aynı görüşmeciye göre Japonlar, duygularını kolayca dışa vuramamakta ve bu anlaşılmasını güçleştirmektedir. Duygusal zayıflıklarının ise samuray kültüründen geldiği belirtilmektedir. K5’e göre Japonlar çok ince düşünmekte, yazı dillerinde çok iyi olmalarına karşın, konuşmada çekingen ve utangaçtırlar. İlave olarak, temas konusunda Japonların sıkıntı yaşadığını belirten K5, sürekli olarak kendilerine has selamlamalar yaptıklarını, söylenenlerin karşı taraf tarafından kafa eğilip not alınmasını önemli saygı figürü olarak gördüklerini dile getirmektedir. Bunun yanında Japonların naif insanlar oldukları belirtilmiştir. Japonların sosyal alandaki konuşmalarının ise çok kısa sürdüğü ve karşıdan çok fazla geri bildirim alınamadığı K5 tarafından ifade edilmiştir. K5, firma için her ne kadar ekip çalışmasının önemine vurgu yapılsa da Türkler ve Japonlar arasında bunu verimli olarak aşırı iş bölünmüşlüğünden uygulayamadıklarını; fakat kendilerinin Türkler arasında bunu başardıklarını belirtmiştir. Yine Japonlarda “Yerinde git, gör, sırayla çiz ve dinle” kültürlerinin olduğunu ve hat başlarında her süreci ve detayı manuel olarak yazdıkları defterlerin hala olduğunu belirtmiştir.

K5 çalıştığı firmada üst yönetimde daha çok Avrupalıların bulunduğunu gözlemlediğini, bunu da işçi çıkartma gibi işlerin sorumluluğunu onlara vermek gibi bir amaçla yapmış

olabileceklerini belirtmiştir. Bu yaklaşımına da; daha önce yönetime getirdikleri bir Amerikalı CEO'yu örnek olarak vermektedir. Buna göre, belirli fabrika kapatmaları yaptırılıp, işçi çıkartımları yürüttürüldükten sonra ilgili kişinin görevinin sonlandırıldığı katılımcı tarafından ifade edilmiştir. K1'e göre ise Japonların üst yönetimde sadece Japonları tutmak gibi ırkçı bir yaklaşıma sahiptirler ve her kararın sorgulanmasını çok sevmeyerek bu konuda biraz tutuculukları bulunmaktadır.

K1'e göre Japonların en dikkat çeken özellikleri arasında gittikleri yerde sadece amaçlarının iş yapmak değil, oradaki insan kaynağını eğitmek, geliştirmek olması bulunmaktadır. Bunun yanında K5 Yazaki'nin de aynı şekilde böyle bir misyonunun olduğunu söylediğini; fakat fiili olarak her ne kadar işte öğrendikleri şeyler olsa da, talep ettikleri eğitimlerin bekledikleri ölçüde karşılanmadığını belirtmiştir.

K4'e göre Japonların dikkat çeken bir diğer özelliği de, işler için çok kabiliyetli ya da yaratıcı kişi aramadıklarını, bunun yerine beklentilerinin standart işlerin bilinçli olarak takip edilmesi ve onun üzerine bir şey koyarak çalışılması olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında kolektif çalışan Japonlarda, farklı bölümler bilgi istediğinde vermemezlik, ya da nedenini sorgulamak gibi bir anlayış bulunmamaktadır.

K3'te Japonların dikkatini çeken birçok farklı özelliğinin olduğunu konuşmasında belirtmiştir. Buna göre, Japonlar işçilerini ailenin parçası olarak görmektedir. Bir fabrika ziyaretinde firma sahibinin "Benim 290 tane evladım var" şeklindeki ifadesiyle bunu örneklendirmektedir. Bunun yanında çalışanların önerilerinin önemsendiğini, tamamen otomasyonun olduğunu, stokluz çalışarak malzemelerin günlük geldiğini ve bunun maliyet azaltımına yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Tüm bunların da yine mükemmel bir tedarik ağıyla mümkün olduğu yine görüşmede belirtilmiştir. K3 yine, Japonların zekice hamleler yaptıklarını ifade etmektedir. Bunu bir Japon konserve fabrikasını ziyaretinde gözlemlediği; rakiplerine karşı maliyet avantajı sağlamak için konserve içindeki alüminyumun inceltip, gramajının hiçbir fark görülmeyecek şekilde düşürülmesi olayıyla örneklendirmektedir. Bunun yanında Japonların da Çinliler gibi taklitçilikle başladığını, fakat sonradan kaliteyi arttırdıklarını ifade etmiştir.

-Japonlarla Ortaklık Nasıl Başladı?

K1'e göre Honda 1992 yılında Anadolu Grubu ortaklığıyla pazara girdi ve bunu yaparken iyi bilinen, güvenilir bir yerli markayı tercih etti. Japonlar, işi yerli ve güvenilir bir ortaktan öğrenmenin avantajlarından yararlanmak istediler ve işi tamamıyla öğrendikten sonra firmanın tamamına sahip olarak ortaklıklarını %100'e çıkarttılar. Benzer durumun, Secon Güvenlik, Sumitomo, İnci Yuso gibi firmalarda görülebileceği belirtilmiştir.

K2 ise firmalarını satın alan, sektöründe dünyanın en büyüklerinden olan Hoshizaki daha önceleri kendilerinin müşterisi olduğunu belirtmiştir. Öztiryakiler'in sektördeki konumu ve Hoshizaki ile aralarında yaptıkları bazı çalışmalarda kendilerine olan güvenlerinin artması sonucunda farklı firmalar arasından Öztiryakiler'i seçmişlerdir. Güçlenen güven ilişkisi satın almanın gerçekleşmesinde büyük etki yaratmıştır.

Daha önceleri ilk olarak distribütörlüğe Mitsubishi ile başladıklarını ifade eden K3, Türkiye'ye ilk Volvo'yu getirenlerin de kendileri olduğunu ifade etmiştir. Sonraları Mitsubishi kendi saha alanlarını daraltmış ve o sıralar da Mazda gelmiştir. Bunun yanında daha önceleri kendilerinin ilk Renault bayilerinden biri olduğunu da ifade eden K3, Mermerler Grubu), Renault ile iş birlikleri sırasında, Champs-Elysees (Şanzalize)'de fuara davet edildiklerini belirtmiştir. Burada gördükleri Showroom'un aynısını Türkiye'de Beşiktaş'ta yaptıklarını belirten K3, sonrasında büyük ilgi gören bu Showroom'un Mazda'yı almalarında çok büyük etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Yine aynı katılımcı, Mazda'nın yaklaşık onbeş güçlü firma arasından kendilerini seçtiğini belirtmiştir. Sonraları Mazda'nın Türkiye'deki distribütörlük faaliyetlerini yürüten Mermerler Grubu, modernizasyon, depolama ve pazarlama gibi benzer faaliyetlerini organize ederek, Mazda'yı yurtdışından ithal edilen araçlar arasında en çok satan marka haline dönüştürmüştür.

K4, Toyota ile Sabancı birlikteliklerinin nasıl başladığıyla ilgili tam olarak kesin bilgisi olmasa da, tahmininin Özdemir Sabancı'nın Türkiye'ye bir araba modelini getirme isteğiyle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Bunu yaparkende hem banka hem de ticareten büyük bir firma olan Japonya'nın köklü firmalarında Mitsui aracı olarak kullanılmıştır. Yine kendi okuduğu kadarıyla; Sabancı'nın böyle bir şeye isteği duyulduktan sonra iki firmayı bir araya getiren bir etkenin olduğunu belirtmiştir. Toyota'nın istekli olmamasına

rağmen bu ikna sürecinde Mitsui'nin etkili olduğu yine görüşmede vurgulanmıştır. Sürece önce ithalatla başlanıp sonradan Türkiye'de Avrupa Birliği'ne vergisiz ihracat imkanının da ortaya çıkmasıyla yatırım yapılmaya başlanmıştır.

K5'e göre kendilerinin bu konuyla ilgili yazılı bir kaynağa ulaşamadıklarını; duyulan ve anlatılanlara göre; 1995 yılında Yazaki'nin ilk olarak Adapazarı'ndaki fabrikasını Türkiye'ye Sabancı ortaklığı ile kurduğunu, Yazaki'nin önceleri Türkiye pazarına giriş yapma isteğinin olduğunu, fakat Sabancı ile nasıl yollarının kesiştiğini bilmediğini belirtmiştir. Bunun da Yazaki'nin Toyota hikayesine paralel olabileceğini vurgulayan katılımcı, kurulumda da Yazaki'nin Toyota neredeyse oraları tercih ettiğini belirtmiştir. Sonrasında, 2000 yılına kadar süren bir Sabancı ve Yazaki ortaklığı gerçekleşmiştir.

-Onlar Mı Sizi Buldu? Nasıl Bu Ortaklık Yapısı Gelişti (Aleyhine, Leyhine)? Bu Tür Ortaklıkların Avantajı, Dezavantajı Nedir?

K1'e göre Japonlar ülke girişlerinde koloniler halinde ilerlemekte, yıllık olarak Türkiye'de rutin toplantılar yaparak, imkan varsa aralarında iş birliklerine öncelik vermektedirler. Daha önce ülkeye giren Japon firmalarıyla, yeni girecekler arasında ciddi bir iletişim ağının ve örgütlenmenin de bulunduğu görüşmecisi tarafından belirtilmiştir. Anadolu Grubu'nun ülkedeki güçlü bağlantılarının olması, Japonlara ülkeye nüfuz etmede ve otorite bağlantıları kurmada ciddi avantaj sağlamaları sebebiyle tercih edilmiş olabileceği belirtilmiştir. Bu durum Japonlar için kontrollü bir giriş sağlarken, ülkeyi kolayca anlamalarına yardımcı olmakta; Anadolu Grubu için ise işten kazanılan komisyonlar ve kar payları ile avantaj sağlanmaktadır. Yani iki taraf için kazan-kazan durumunun sağlandığı görüşmede ifade edilmiştir. Anadolu Grubu'nun yine fabrika kuruluş aşamasında da ciddi desteklerinin olduğu belirtilmiştir. Japonlar için oluşabilecek dezavantaj ise, her ne kadar Anadolu Grubu böyle bir şey yapmasa da, bazı Japon ortaklı firmalarda diğer firmaların Japonların çok anlamamalarından kaynaklı, bazı durumları kendi lehlerine kullanabilmesidir.

K2, önceye göre bazı raporlama süreçlerinin ve veri akışlarının Japonlar geldikten sonra sıklaştığını belirtilmiştir. Bunun yanında Japonların sistemi belirli bir terminolojik bilince oturttuklarını, kendilerine düzenli bir organizasyon yapısının ve düzenin Japonlar tarafından getirildiğini vurgulanmıştır. Bunun yanında bir iç kontrol yapısı kurulmuş,

kurumsal bir kimlik getirilerek, eşit, planlı ve disiplinli bir yapı oluşturulmuştur. Sürecin Öztiryakiler açısından bir dezavantajının bulunmadığı görüşmede belirtilmiş olup; aksine birçok pozitif yönün sağlandığı ifade edilmiştir. Ortaklıkla birlikte öz sermaye ile iş yapan Japonlar firmanın tüm borçlarını kapatarak işe başlamış, yapı değişikliğiyle birlikte satışlar ciddi anlamda pozitif olarak etkilenecek artmıştır. Japonlar için dezavantaj belki ekonomik dalgalanmalar ve olağanüstü sebeplerden olabileceği belirtilmiş olup; avantajlar ise ucuz işçilik, kalite ve düşük maliyet olarak sıralanmıştır. Bunun yanında oluşturulan ortaklığın iki taraf için de olumlu olduğu belirtilen görüşmede, Öztiryakiler'in ortaklık payı azalsa da karının ciddi anlamda arttığını, bu ortaklık oluşmasa bu boyutlara gelinemeyeceği ve şirketin hala Öztiryakiler olarak bilindiği vurgulanmıştır.

K3'e göre Mazda'nın Showroom yaptıktan sonra kendilerine geldiklerini ve Mazda'nın Türkiye'de bilinmez iken; kendileri tarafından en çok satan marka haline dönüştürüldüğünü belirtmiştir.

K4'e göre Sabancı bu birliktelikten çok şey öğrenmiştir. Firmaya çok fazla eğitim verilip, bilgi ve beceri kazandırılmıştır. Bunun yanında Toyota'da çalışan birçok kalifiye Türk genci de firmaya çok şey kazandırmış ve birçok Avrupa projesinde Türklerin liderlik ettiği görülmüştür. Yine globalde Japonya dahil üç vardiya sistemine geçen tek yer de Türkiye'dir. Japonlar önlerindeki birçok engeli Türklerin çalışkanlığı ve azmi ile aşmışlardır.

K5'e göre Sabancı, Japonların çalışma tarzını öğrenip, bunu kendi firmalarında uygulama fırsatı yakaladılar. Bunun yanında üretim maliyetlerini düşürüp, daha ucuza mal etmeyi öğrenen Sabancı, ülkesine katkı sağlamayı amaçlamanın yanında; bir de üretim yöntemleri öğrenme ve knowhow kısmında birçok avantaj sağlamıştır.

-En Sonunda Nasıl Noktalandı, Elinizden Çıktı?

K1'e göre bu durum önceden Anadolu Grubu ve Honda arasında konuşulmuştur. Japonlar bu gibi işlerde çok ahlaklı davranmaktadır ve aniden böyle bir şey yapmayacaklardır.

K2, 2019 yılında Japonların satın alma süreçlerini başlattıklarını, öncesinde ise pazarlık süreçlerinin yürütüldüğünü ifade etmektedir. Yapılan anlaşma ile %21 olarak başlayan

ortaklık payları ilk yıldan sonra %41 olmuş, 2023'te ise %51'e çıkarılmıştır. Bu durum en başta yapılan anlaşma dahilinde, planlanmış bir durumdur.

K3'e göre 2005'te Mazda kendilerinden ayrılmıştır. Mazda ile yapılan anlaşmaya göre, Mermerler Grubu Türkiye'ye sattığının dışında, yurtdışında Ukrayna, Rusya, Azerbaycan ve civarındaki bazı ülkeler ile Türki Cumhuriyetler'de Mazda'yı satma hakkına sahip olmuştu. Buna rağmen yarı yarıya ortaklık yapan Japonlar sonrasında bir yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve bir de finansman müdürü getirip işi büyütmek istemişlerdir. Fakat yapılan hatalar sebebiyle iş yürümeyip, şirketin zarar etmesi sonucunda Mermerler Grubu ile müzakere etmişlerdir. Yönetimden personelini çeken Japonlar; yönetimi tamamen Mermerler Grubu'na bırakmış olsalar da ortaklıkları hala fiili olarak devam etmiştir. Sonrasında Japonya'daki firmalarında yaşanan problemler nedeniyle Türkiye'den çıkma kararı almışlardır. Akabinde Ford; Mazda, Volvo, Range Rover gibi birçok firmayı satın almış, fakat başarılı olamayınca her birinin satışlarını yapmıştır. Bu olaydan sonra Mazda, Mazda Türkiye'yi direk Avrupa'dan yönetme kararı alarak, kendilerinin geleceğini söylemiş ve Türkiye'de Mazda'yı bitirmiştir.

K4'e göre Özdemir Sabancı'nın vefatının ardından Sabancı, otomotiv sektöründen çekilmiştir. Bunda, Sabancı'nın Toyota ile ortaklığı zamanında Mitsubishi'nin araba satışlarını da bir yandan yapması Toyota'nın tepkisini çekmiş olabilir. Bunun yanında Sabancı'nın ihracat yapma isteği ve Toyota'nın Japonya'da satışları kendinin yürütmesi neticesinde çıkan fikir ayrılığı da böyle bir duruma etken olmuş olabilir. Fakat katılımcıya göre bu ayrılıkta Toyota'nın baskısı bulunmamaktadır.

K5'e göre Sabancı; başta otorite tarafındaki destek, teşvik v.b. süreçlerde, iyi niyetli birçok katkı yapmış, kurulum maliyetleri konusunda ortaklık göstermiştir. 5 yıl sonra fabrika kurulup, üretim yapılmaya ve para kazanmaya başlanmış ve sonrasında Yazaki, hisselerin %100'üne sahibi olmuştur. Sabancı'nın bölgeyi kalkındırmak, istihdam yaratmak gibi düşüncelerle başlayıp, maliyetleri bölüştükten sonra Japonların tek devam etmesiyle ilerleyen bir süreç olarak ilerlemiştir.

-Japonların Belirli Bir Oranda Ortaklıkla Başlayarak Sonradan Şirketleri Adım Adım Ele Geçirmesi ve Tamamen %100 Hakim Olması Stratejisi ile İlgili Düşünceleriniz Neler?

K1'e göre Japonlar bu hedefle geliyorlar. Bu şekilde hareket eden başka Japon firmaları da var. Buna geniş çerçeveli olarak bakılıp, bir Japon firmasının olduğu bir ülkede başkalarının da var olduğunu ya da ülkeye giren bir Japon firmasının diğerleri tarafından da takip ediyor olacağını düşünmek gerekir. Bu sadece bir şirket parselini almak olarak düşünülmemelidir. Yine katılımcıya göre, bir ülkeye ticaret yapılması durumunda birçok Japon'un da koordineli olarak gelmesi onlara ciddi avantaj sağlamaktadır. Bunu bir iş kontrolü değil de bir sektör ya da ülke kontrolü olarak ele almak gerekmektedir.

K2'ye göre Japonların kendilerinde de ilk hedefi firmanın tamamını almaktı; fakat Öztiryakiler kabul etmedi. Şirketin aile şirketi olması ve aileden birçok kişinin içeride yer alması sebebiyle tamamını satmak gibi bir durum istenmemektedir. Bunun üzerine parça parça pay arttırarak %51'de durulacak şekilde bir anlaşma yapılmıştır. Katılımcı Japonların adım adım ele geçirme stratejisinin varlığını doğrulamaktadır.

K3'e göre Japonların adım adım ele geçirme gibi bir stratejileri bulunmaktadır. Başlangıçta paylarını arttırma gibi bir durumu gündeme getirmeseler de bu hissediliyordu ve ortaklık zorlama yoluyla gerçekleşti. Anlaşma öncesinde Japonlara söylenen, belirli maddeler koyularak işin yürütülmesiydi. Bunu başta kabul etseler de sonradan uymayıp, çekildiler. Devamında da Türkiye'den hortum politikasıyla, yönetimi Avrupa'dan yapacak şekilde, çekildiler. Yani ekonomik işbirliği içindeki bir Avrupa devleti olarak gördükleri için Türkiye'yi, süreci Avrupa'dan yürütmek istediler. Bu mantalitede Ford etkili olmuştur. K3'e göre şirket, Ford'un Mazda'yı alıp satmadan önceki Japon görüşünde olsaydı bunu yapmazdı. İlave olarak katılımcıya göre Japonların Türklerle güzel ve başarılı ortaklıklar bulunmaktadır. Katılımcı, Honda Grubu'nun da Türklerle ortaklık yaptıklarını fakat sonradan ayrıldıktan sonra başarılı olamayıp kapattıklarını belirtmektedir. Güzel başarılı örneklerle Ford ve Koç ile Fiat ve Koç örnek verilmiştir. Ayrılıp tek devam eden Toyota için ise, isimin gücü sebebiyle başarılı olmuş olabileceği vurgulanmış, fakat Türkiye'de başarılı olmanın yolunun yerli ortak olduğu belirtilmiştir. Yine Japonların Türkiye'deki ortaklarını saf dışı etme stratejisinin başarılı bir olay olmadığını belirten görüşmeci bunun

aynı zamanda bir Asya, Uzak Doğu kültürü olduğunu ve benzerlerinin Çin, Kore gibi ülkelerde de görüldüğünü vurgulamıştır.

K4, Toyota'da böyle bir güdüyü sezmediğini belirtmiştir. Sabancı özelinde yaşanan talihsizliklerin olduğunu, Özdemir Sabancı yaşasaydı böyle olmayabileceğini belirten görüşmeci, bunun Toyota baskısından olduğunu düşünmediğini, sadece iki tarafın zamanla geldiği bir nokta olduğunu belirtmektedir.

K5, böyle bir durumu duymadığını belirtmiştir. Fakat bunun yanında görüşmeci, böyle bir durum olmasa da ortaklığa başlarken buna başta anlaşılarak girdiklerini belirtmektedir. Sabancı'nın karlı giden bir ortaklığı bitirmeyeceğini düşünen görüşmeci, hangi aşamalarda birlikte ilerleneceğinin ve hangi aşamalarda firmaların yollarını ayıracaklarının önceden zaten belirlenmiş olabileceğini belirtmektedir. Yine katılımcıya göre, Sabancı devlet desteği ve katkısı olarak projeye girip, maliyetlere katlandıktan ve fabrika işlemeye başlayana kadarki süreçte yer aldıktan sonra ortaklığın tamamını Japonlara verip ayrılmaktadır. Katılımcıya göre bu Japonlar tarafından ben devralayım gibi değil de zaten baştan öne sürülen bir durumdur.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Japon şirketleri günden güne dünya üzerindeki varlıkları güçlendirmekte, yeni coğrafyalara açılarak iş portföylerini ve ürün gamlarını geliştirmektedirler. Günümüzde birçok köklü Japon şirketi bulunmakta olup; bulundukları coğrafyalarda gerek yerli firmalarla, gerekse kendi aralarında yaptıkları iş birlikleriyle güçlü adımlar atmaktadırlar. Farklı pazarlara girerken çeşitli pazara giriş stratejileri de kullanan Japonların, hangi stratejiyi seçeceklerinde pazar koşulları, şirket ve toplum kültürleri gibi birçok etken etkili olmaktadır.

Uluslararası pazarlara giriş stratejileri birçok teze ve araştırmaya konu olmuştur. Gelişen pazar koşulları, artan rekabet ve teknolojinin getirdiği yeniliklerle gün geçtikçe yurtdışı pazarlara açılmak daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle literatürde hala bu konuda birçok araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Araştırmamız esnasında yapılan görüşmeler sonucunda, katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda ulaşılan sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Katılımcıların birçoğu iş hayatında Japonların düzenli, disiplinli bir toplum olduklarını dile getirmektedir. Japonlar planlara sadık kalmakta, işleri projelendirmekte ve bunları harfiyen uygulamaktadırlar.
- Japonlar belirlenen sürelerin dışına çıkmamakta, bunun yanında iş odaklı ve detaycı davranmaktadırlar.
- Japonların, iş ve sosyal hayattaki ilişki sınırına çok dikkat ettikleri ve hiyerarşik mesafelerin çok keskin olduğu gözlemlenmektedir.
- Japonlar Türk kültürüyle benzerlikler gösterip, Türk insanıyla uyumludur.
- Duygularını çok fazla dışa vuramayan Japonların; naif, temastan kaçınan bir özellik gösterdikleri belirtilmiştir.
- Problemleri fırsat olarak gören Japonlar; bunu detaylı olarak inceleyip, çözümleri farklı tesislerde standartlaştırarak uygulamaktadırlar.

- Hataya kızmayan Japonlar, bunu bir fırsat olarak görmektedirler. Asıl kızdıkları nokta hatanın saklanmasıdır.
- Japonlar iş hayatında ayakkabılarını çıkarma, gün içinde kısa süreli kestirme gibi durumları doğal karşılamaktadır.
- Japonlarda bireysel değil grup olarak karar almak önemlidir. Bir karar çıkarken organizasyonda ilgili herkesin onayı alınarak ilerlenmektedir. Bu süreçler her ne kadar uzun sürüp hızlı aksiyon alınması gereken konular için negatif bir durum oluştursa da; atılan adımlar sağlamdır.
- İş tanımları kesindir ve bunların sınırları içinde hareket edildiği görülmektedir.
- Japonların utangaç oldukları, ses yükseltildiğinde karşıdakinin sinirlendiğini düşündükleri belirtilmiştir.
- Modern görüşlerin yanında geleneksel düzenden gelen mantaliteyle hareket edenler de bulunmaktadır.
- Kültür olarak problem varsa; iş başında, yerinde görerek, çizerek ve sorarak öğrenme, çözme yaklaşımları bulunmaktadır.
- Katılımcıların hemen hemen hepsinin vurguladığı; adım adım iyileştirme (Kaizen Kültürü) Japonlar için vazgeçilmezdir. Buna göre her zaman daha iyisi vardır ve daha mükemmeli yapılabilecektir.
- Yönetimde belirli bir çığaya kadar Türk yöneticileri getiren Japonların; daha üst seviyelerde genellikle kendi vatandaşlarını tutmayı tercih ettikleri ifade edilmiştir.
- Görüşme yapılan şirketlerde, Japonların Türkiye pazarına girme stratejileri arasında; Yazaki, Toyota, Honda’da olduğu gibi yerel bir şirketle ortak şirket kurma, Öztiryakiler’de olduğu gibi yerel bir firmanın doğrudan hisselerini satın alma, Mazda’nın Mermerler Grubu ile yaptığı gibi yerel bir şirkete distribütörlük verme gibi yöntemler bulunmaktadır.
- Japonların ortaklık süreçlerinde çok sabırlı oldukları, yavaş hareket ettikleri ve bazen bu durumun yıllar sürdüğü gözlemlenmiştir.
- Japonların ülkelere girişte koloniler halinde ilerledikleri, birbirlerini farklı sektörlerde olsalarda kollayarak hareket ettikleri ve aralarında iyi bir iletişim ağı olduğu gözlemlenmiştir.

- Japonların pazara girerken; yerel, güçlü, köklü, güvenilir ve bağlantıları iyi olan firmalarla ortaklık yapmayı tercih ettikleri gözlemlenmiştir.
- Japonlarla yapılan ortaklıklarda Türk tarafının bilgi, beceri, tecrübe kazandığı ve karlılıklarını arttırdıkları gözlemlenmektedir. Japon tarafının sağladığı avantajlar arasında ise ucuz ve kaliteli iş gücü, yerel ortağın pazarı tanınması ve otorite süreçlerini bilmesi sebebiyle pazara kaliteli entegrasyon süreçlerinin sağlanması gibi etmenler bulunmaktadır.
- Japonların süreçleri sonlandırmaları; sözleşme bitimi, önceden planlanmış bitirme, işin kötü gidişatı ya da çıkarların uyuşmaması sonucu ayrılık kararının alınması gibi sebeplerden kaynaklandığı belirtilmektedir.

Sonuç olarak;

- Bu çalışmaya başlarken temel düşünce, Japonların şirketlere öncelikle küçük hisselerle ortak oldukları ve zaman içerisinde ise adım adım şirketi ele geçirdikleri yönündeydi. Katılımcıların çoğunluğu Japonların şirketleri adım adım ele geçirme stratejisinin varlığını kabul etmiştir. Bazıları ise böyle bir durumun olduğunu sezmediklerini belirtirken, bir diğeri bunun en başta iki firma arasında planlanan bir şey olabileceğini belirtmiştir. İlave olarak katılımcılardan biri; bunun bir Uzak Doğu, Asya kültürü olduğunu belirtmiş olup; Çin, Kore gibi diğer ülkelerde de benzer durumların görülebildiği söylemiştir. Bunun yalnız bir şirket sahipliği ya da payını arttırmak değil; sektör ya da ülke kontrolünü ele geçirmekle ilgili olduğu da bir katılımcı tarafından dile getirilmiştir.
- Literatür incelemesi yapıldığında Japonya'nın yabancı pazarlara giriş stratejileri ile ilgili yazılan makaleler mevcuttur. Bu minvalde ilgili makalelerden birinde Japon ekonomisinde yaşanan gelişmeler, çok uluslu Japon şirket yapıları ve dış ticaret şirketleri olarak Sogo Şoşa'lar, yurtdışı pazarlara girerken başlıca faktörler ve ihracat, doğrudan yatırım, ortak mülkiyet girişimleri, stratejik işbirlikleri gibi yurtdışı pazarlara girişi şekillerinden bahsedilmiştir (Enginkaya, 2005, s.99-108).
- Araştırma yapılan firmaların sayısı artırılarak çalışma ileride daha da genişletilebilir ve bu şekilde geliştirilerek çalışılabilir olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akyüz, Ö.(2005). Türkiye'nin Gözardı Edemeyeceği Ülke, Japonya, Asya-Pasifik, Ekim-Kasım-Aralık 2005 Sayı:1, s.46. (Aktaran: Haşiloğlu, B. S. & Sezgin M.(2009). Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 13)
- Akkuzugil, Y.(2001). İhracatçının Japonya El Kitabı, Sarsılmaz Basım Yayım, İstanbul, s.3-6.
- Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası (t.y.). Japonya Ülke Raporu. [http://aksehirtso.org.tr/ckfinder/files/JAPONYA %20RAPOR.pdf](http://aksehirtso.org.tr/ckfinder/files/JAPONYA%20RAPOR.pdf)
- Apatay, Ç.(2002), Port Artur'dan Pearl Harbor'a Pasifik'te Olup Bitenler, İstanbul,s.80.
- Aktan, C. C.(1998, Haziran), “ Japon Yönetimindeki Başarının Sırları”, Ekonomik Forum Dergisi, Yıl 5, Sayı 6, s.50-52. (Aktaran: Haşiloğlu, B. S. & Sezgin M.,(2009). Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 10-11)
- Abdel-Basset, M., Manogaran, G., & Mohamed, M. (2018). Internet of Things (IoT) and its impact on supply chain: a framework for building smart, secure and efficient systems. Future Generation Computer Systems, in press. (Aktaran: Yıldız, A.(2018). “Endüstri 4.0 ile Bütünleştirilmiş Dijital Tedarik Zinciri”,Business & Management Studies: An International Journal, Cilt:6, Sayı : 4, pp. 1215-1230.)
- AON, 2022, 2022 Risk Haritaları, [https://www.riskmaps.aon.co.uk/login?ReturnUrl=%2fPolitical Risk %2fMap](https://www.riskmaps.aon.co.uk/login?ReturnUrl=%2fPolitical%20Risk%2fMap)
- AON. 2020. Risk Maps 2020. <https://www.aon.com/getmedia/14163391-65f2-4fc0-95a5-c130a0a63f15/Aon-Risk-Maps-2020.aspx> N.A, “Annual Turkish M&A Review 2020”. Deloitte,2021.[https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/annual-turkish -ma-review-2020.html](https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/annual-turkish-ma-review-2020.html)
- Anadolu-Honda ortaklığı sona erdi(t.y.). NTV Web içinde [http://arsiv .ntv.com.tr /news/1460 47.asp](http://arsiv.ntv.com.tr/news/146047.asp).
- Albaum, G., Strandskov, J. , Duerr, E. (2002). International Marketing and Export Management, 2nd Edition, Financial Times Prentice Hall, s.92-95. (Aktaran: Gegez,A.E., Arslan,F.M., Cengiz,E. Uydacı, M.(2003).”Uluslararası Pazarlama Çevresi”, Der Yayınları,İstanbul, s.87-93.)
- Aydın, K. (2007). “Uluslararası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

- Aydın, K. (2019). Güncel Pazarlama Konuları(Örnek Olaylarla), İstanbul, s.109
- Atsuyuki,S.(1995, yaz.) “ Fault Lines in Our Emergency Management System,” Japan Echo 22, no.2, s.24. (Aktaran: Huffman, L. J. (2020). “Japonya Tarihi”. Çev. Cengiz Yücel. İstanbul: İnkılap Yayınları, s.138.)
- Bradley, F. (2005). International Marketing Strategy, Fifth Edition, Financial Times Prentice Hall, s.11-12 içinde Carroad, P.A. & Carroad, C.A.(1982) ‘Strategic interfacing of R&D and Marketing’ Research Management, January, 28-33.
- Bradley, F.(2005). International Marketing Strategy, Fifth Edition, Financial Times Prentice Hall, s.78-134.
- Ball, D. & McCulloch, W. H. & Geringer, M.& Frantz, P. L. & Minor, S. M., (1999). International Business: The Challenge of Global Competition, 7. Baskı, Uluslararası Baskı, Irwin/McGraw-Hill, ABD, s.273. (Aktaran: Gegez,A.E., Arslan,F.M., Cengiz,E. Uydacı, M.(2003).”Uluslararası Pazarlama Çevresi”, Der Yayınları,İstanbul, s.238-239)
- Ball, D. & McCulloch, W. H.(1996). International Business The Challenge Of Global Competition, Irwin Publications, s.273-315. (Aktaran: Gegez,A.E., Arslan,F.M., Cengiz,E. Uydacı, M.(2003).”Uluslararası Pazarlama Çevresi”, Der Yayınları,İstanbul, s.161-238-239.)
- Büyüközkın, G., & Göçer, F. (2018). An extension of ARAS methodology under interval valued intuitionistic fuzzy environment for digital supply chain. Applied Soft Computing, 69, 634-654. (Aktaran: Yıldız, A.(2018). “Endüstri 4.0 ile Bütünleştirilmiş Dijital Tedarik Zinciri”,Business & Management Studies: An International Journal, Cilt:6, Sayı : 4, pp. 1215-1230.)
- Büyüközkın, G., & Göçer, F. (2018). Digital supply chain: literature review and a proposed framework for future research. Computers in Industry, 97, 157-177. (Aktaran: Yıldız, A. (2018). “Endüstri 4.0 ile Bütünleştirilmiş Dijital Tedarik Zinciri”,Business & Management Studies: An International Journal, Cilt:6, Sayı : 4, pp. 1215-1230.)
- Baldwin, E. R.(1970). Non-tariff Distortions of International Trade, The Brookings Institutions,Washington DC., s.5. (Aktaran: Özsoy, D.(2010). Tarife Dışı Engeller Ve Türkiye-Ab Gümrük Birliği Çerçevesinde Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, s.14.)
- Baldwin, F.(1974, yaz-sonbahar), “ Japanese Life-Styles: The Idioms of Contemporay Japan 9: Junpo toso,”Japan Interpreter 9, no.2, s.233 (Aktaran: Huffman, L. J. (2020). “Japonya Tarihi”. Çev. Cengiz Yücel. İstanbul: İnkılap Yayınları, s.132-133)
- Brooke, M.Z. and Buckley, P.J.(1982-86), Handbook of International Trade, Kluwer, London.(Aktaran: Stephen, Y., James, H., Wheeler, C. ve Davies J. R.(1989). International Market Entry and Development Strategies and Management, Prentice Hall, USA, s.14.)

- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1987). Managing across borders: new strategic requirements. Sloan Management Review, 29, 7-17. (Aktaran: Vassileva, B., Nikolov, M. (2016). Market Entry Strategies To Emerging Markets: A Conceptual Model of Turnkey Project Development, Serbian Journal of Management, 11, (2), s. 291.)
- Bunka, N. (1983), "Japon Kültürü". Çev. Bozkurt Güvenç. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s.xxi-54.
- Best, J. & Kahn, J. V.(1989) Research in Education 6th Ed., Simon and Schuster Inc., Massachusetts, s.163. (Aktaran: Tavşancıl Tarkun, E.(2000). "Nitel Araştırmalar", Haziran, s.29.)
- Bryman, A.(1988). Quantity and Quality in Social Research, Unwin Hyman Ltd., London, s.61.
- Cateora, P.R. & Graham, J.L., (2002), İnternational Marketing, 11. Baskı, McGraw Hill, Boston,s.7-10.
- Cengiz, E. v.d., (2003). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, Der Yayınları, İstanbul, s.6-10.
- Coade, N.(1996). " Managing International Business", Cengage Learning EMEA (Aktaran: Menkinoski, G., Blazhekovikj Toshevski, M. Ve Nikolovski, P. (2016). Defining A Strategy For Entering At The International Market, Horizons Series A, 20, 8, s.172)
- Cateora, P.R. & Graham, J.L., (1999), İnternational Marketing, 10. Baskı, McGraw Hill, Boston,s.242. (Aktaran: Gegez,A.E., Arslan,F.M., Cengiz,E. Uydacı, M.(2003)."Uluslararası Pazarlama Çevresi", Der Yayınları,İstanbul, s.7.)
- Chee, H. and Harris, R.(1998). Global Marketing Strategy, Pitman Publishing, s.291-306. (Aktaran: Gegez,A.E., Arslan,F.M., Cengiz,E. Uydacı, M. (2003). "Uluslararası Pazarlama Çevresi", Der Yayınları,İstanbul, s.128.)
- DM News (1990), "Reliable/U.K. Firm Joint Venture Seeks Eventual European Operation," (February 19), 8 (Aktaran:Robles,F.(1994). International Market Entry Strategies And Performance Of United States Catalog Firms, JOURNAL OF DIRECT MARKETING, 8,1, s. 62)
- Dinu, A.M.(2018). International Market Entry Strategies, Academic Journal Of Economic Studies, Vol. 4, No. 2, 20-25
- Douglas, S. P. & Craig, C. S. (2001) "Globalna marketing Strategija", Privredni pregled, Beograd, s. 154. (Aktaran: Menkinoski, G., Blazhekovikj Toshevski, M. Ve Nikolovski, P.(2016). Defining A Strategy For Entering At The International Market, Horizons Series A, 20, 8, s.178)
- DÜREN, Z.(1994). Yönetim Bilimi Ders Notları, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ders Notu Yayınları, İstanbul, s.169. (Aktaran: Haşıloğlu, B. S. & Sezgin M.(2009). Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 6)

- Dore, R.P. (1978). Shinohata: A Portrait of a Japanese Village(New York: Pantheon) 78. (Aktaran: Huffman, L. J.(2020), “Japonya Tarihi”. Çev. Cengiz Yücel. İstanbul: İnkılap Yayınları, s.132)
- Ezra F. Vogel. (1979). Japan as No.1: Lessons for America (Cambridge, Mass,: Harvard Üniversitesi Asya Merkezi, s.8. (Aktaran: Huffman, L. J. (2020). “Japonya Tarihi”. Çev. Cengiz Yücel. İstanbul: İnkılap Yayınları, s.135.)
- Ecer, H.F. ve Canitez, M. “Uluslararası Pazarlama”, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2009. (Aktaran: Mammadov, E.(2012). Uluslararası Hedef Pazar Seçimi Ve Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol Şirketi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, s.60-61-62.)
- Edward Tse, “Coping in the Complex China Market,” in Dinna Louise C.Dayao(ed.), Asian Business Wisdom (New York: Wiley, 2000), pp.177-182. (Aktaran: Cateora, P.R. ve Graham, J.L., (2002), International Marketing, 11. Baskı, McGraw Hill, Boston,s.11.).
- Enginkaya, E.(2005). “Japonya’nın Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri”, Ege Akademik Bakış, Cilt:5, Sayı:1, s.99-108.
- Eryiğit, S.(2005, Ekim-Kasım). “Küreselleşme Karşısında Türk Devleti ve Türk Milliyetçiliği”, Türk Yurdu Dergisi, Cilt:25, Sayı: 218-219. (Aktaran: Haşiloğlu, B. S. & Sezgin M.,(2009). Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 13)
- Friedman, T.(2000). The Lexus and the Olive Tree, Harper Collins Publishers, London, s.134. (Aktaran:Cengiz, E. v.d., (2003), Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, Der Yayınları, İstanbul, s.196.)
- Govindarajan, V., And Gupta, A. K. (2001). The Quest For Global Dominance: Transforming Global Presence Into Global Competitive Advantage. San Francisco, CA: Jossey-Bass.(Aktaran: Watson,A., Chatterjee,S., (2006). Going International:What We Can Learn About International Strategy, Market Entry, And Resource Allocation From The Game Of Go, Journal Of Teaching İn International Business, Vol. 17(4), s.6.)
- Gegez,A.E., Arslan,F.M., Cengiz,E. Uydacı,M. (2003). ”Uluslararası Pazarlama Çevresi”, Der Yayınları, İstanbul.
- Griffin, R. W. & Pustay, M. W. (2014). International Business: A Managerial Perspective, 8 th Edition, Prentice Wall, s.111.
- Garelli, P.S. (2007). The competitiveness roadmap: 2007-2050, IMD World Competitiveness Yearbook 2007. (Aktaran: Vassileva, B., Nikolov, M. (2016). Market Entry Strategies To Emerging Markets: A Conceptual Model of Turnkey Project Development, Serbian Journal of Management, 11, (2), s. 291-292.)
- Gökçe, D. (2019, 20 Kasım). Japonlar Türk şirketleri radarına aldı! İstanbul’da rakam ikiye katlandı.Sözcü.https://www.sozcu.com.tr/2019/ekonomi/japonlar-turk-sirketleri-radarina-aldi-istanbulda-oran-ikiye-katlandi5461864/?utm_source=dahafazla_haber&utm_medium=free&utm_campaign=dahafazlahaber

- Günel, T. (2015). Dijital tedarik zinciri ve elektronik ihaleler. Satınalma Dergisi, 3(28).(Aktaran: Yıldız, A.(2018). “Endüstri 4.0 ile Bütünleştirilmiş Dijital Tedarik Zinciri”,Business & Management Studies: An International Journal, Cilt:6, Sayı : 4, pp. 1215-1230.)
- GM ve Toyota birlikte ‘melez oto’ üretecek(1999, Nisan 21). Hürriyet Web. <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/gm-ve-toyota-birlikte-melez-oto-uretecek-39074950>
- Gültekin,T.(2004, 8 Şubat). Doğu Avrupa yerine Türkiye. Radikal. Web.<http://www.radikal.com.tr/ekonomi/dogu-avrupa-yerine-turkiye-699988/>
- Hennessey, H.D. & Jeannet, J.P., (1988), International Marketing Management Studies and Cases,Haughten Mifflin Company. (Aktaran: Sert,S.,(2008), Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Bu Süreçte Ortaya Çıkabilecek Problemler: Uşak İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, s.21-31.)
- Hofstede, G., Hoffstede G.J. ve Minkov M. (2010), Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, New York, Chicago, San Francisco, Lisbon, London, Madrid, Mexico City, Milan, New Delhi, San Juan Seoul, Singapore, Sydney, Toronto: McGraw Hill. S. 94-97.
- Haşiloğlu, B. S. & Sezgin M. (2009). Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 5-116
- Hollensen, S.(2001). Global Marketing: A Market-Responsive Approach, 2nd Edition, Financial Times Prentice Hall, s.160-295 (Aktaran: Gegez,A.E., Arslan,F.M., Cengiz, E. Uydacı, M. (2003). ”Uluslararası Pazarlama Çevresi”, Der Yayınları,İstanbul, s.90-92-128.)
- Husted, Steven ve Michael Melvin (1990), International Economics, Harper and Row Publishers.Inc, New York.(Aktaran: İnançlı, S.(2008). Türkiye’nin AB ile Ticaretinde Tarife Dışı Engeller ve Dış Ticaret Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s.3)
- Honda Motor Company, Ltd. (t.y.). Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Honda-Motor-Company-Ltd>
- Huffman, L. J. (2020). “Japonya Tarihi”. Çev. Cengiz Yücel. İstanbul: İnkılap Yayınları, s.18-144
- Hodgetts R. M. & Luthans F. (1997). International Management, 3. Baskı, McGrawHill International Editions, Singapur, s.54. (Aktaran: Gegez,A.E., Arslan,F.M., Cengiz,E. Uydacı, M. (2003) ”Uluslararası Pazarlama Çevresi”, Der Yayınları,İstanbul, s.235.)
- Honda hangi ülkenin Gebze Şekerpınar'daki fabrikasının Türk ortağı. (2019, Şubat 19). İnternethaber.<https://www.internethaber.com/honda-hangi-ulkenin-gebze-sekerpindaki-fabrikasinin-turk-ortagi-2001920h.htm>

- Ishikawa, K. (1995). Toplam Kalite Kontrol, Çev. İbrahim Kavrakoğlu, Kalder Yayınları, İstanbul, s.28. (Aktaran: Haşiloğlu, B. S. & Sezgin M.,(2009). Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 20)
- Işoraité, M., & Miniotiené, N. (2018). Electronic commerce: theory and practice. IJBE: Integrated Journal of Business and Economics, 2(2), 73-79.
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: a simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/Sars-CoV-2) case. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 136, 1-14, <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>
- İstanbul Ticaret Odası. (2018, Ağustos). Hiçbir şey Tesadüf Değildir: Japonya Örneğinde Dünya Ticaret Tarihi. <https://www.istka.org.tr/media/131268/hi%C3%A7bir-%C5%9Fey-tesad%C3%BCf-de%C4%9Fildir-japonya-%C3%B6rne%C4%9Finde-d%C3%BCnya-ticaret-tarihi.pdf>
- İmai, M.(1994). Kaizen, Brisa Yayınları, İstanbul. (Aktaran:Haşiloğlu, B. S. & Sezgin M.(2009). Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 23)
- Johansson, J. K.(2008). Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Marketing & Global Management, 5th Edition, McGraw-Hill, s. 65-106.
- Johansson, J. K.(2003). Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Marketing & Global Management, 3rd Edition, McGraw-Hill, s.9-10.
- Japonya Büyükelçiliği (t.y.), Japon Fact Sheet https://web-japan.org/factsheet/en/pdf/e20_religion.pdf
- KPMG. (t.y.). Japonya bizi gözetliyor. <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2018/04/japonya-bizi-gozetliyor.html>
- Kotler, P. (2000). Marketing Management, Millenium Edition, Prentice Hall, New Jersey, s.367.
- Kotler, P. (2005). Gary Armstrong, John Saunders ve Veronica Wong, Principles of Marketing, Fourth European Edition, Financial Times, Prentice Hall, Essex, s.213.
- Kotler, P. (2016). Kevin Lane Keller A Framework for Marketing Management, 6. Baskı, International Edition, Pearson Education Limited, Essex, England, s.74.
- Kotler, P. ve Armstrong G., (1994), Principles Of Marketing, 7. Edu., s.563-564-593. (Aktaran: Sert,S.,(2008), Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri Ve Bu Süreçte Ortaya Çıkabilecek Problemler: Uşak İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, s.22-25.).
- Koç, S.(2007), “ Sürekli Kişisel Gelişim: Kaizen Felsefesi”, <http://www.japonya.org>, 1 Ocak. (Aktaran: Haşiloğlu, B. S. & Sezgin M.(2009). Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 10)
- Krugman, P.R. ve Obstfeld, M. (1988). International Economics Theory and Policy. Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, Boston, London.(Aktaran: Özsoy, D.(2010). Tarife Dışı Engeller Ve Türkiye-Ab Gümrük Birliği Çerçevesinde Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, s.18-28.)

- Köse, A.(2013). Uluslararası Ticarete Tarife Dışı Engeller: Anti Damping Vergilerinin Ve İlave Gümrük Vergilerinin Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörlerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, s.62-78
- Keegan, W. J.(1999) Global Marketing Management, 6. Baskı, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, ABD, s.289. (Aktaran:Cengiz, E. v.d., (2003), Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, Der Yayınları, İstanbul, s.13.)
- Keegan, W. J.(2013). Marc C. Green, Global Marketing, 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey, s. 68-69.
- Karagöz, F.(2020). Pandeminin Küresel Tedarik Zincirlerinin İşleyişine Etkisi ve Muhtemel Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme, İstanbul Üniversitesi, ss.70-85
- Koç Grubu hangi evliliği bitirdi?(2009, Aralık 2). İş'te Gündem Web. <http://www.iste-gundem.com/haber/Koc-Grubu-hangi-evliliği-bitirdi/28954>
- Kotabe M. & Helsen K.(1998), Global Marketing Management, Update 2000, John Wiley & Sons, Inc., ABD, s.247-249. (Aktaran:Cengiz, E. v.d., (2003), Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, Der Yayınları, İstanbul, s.16-17.)
- Karafakioğlu, M.(1990). Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:224, İstanbul, s.3.
- Kısa...Kısa...(2000, Temmuz 4). Milliyet Web.<https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/kisa-kisa-5313236>
- Kankal, R.(t.y.). Uzakdoğu'dan Türkiye'ye Uzanan Dostluk Japonya. <http://trdergisi.com/uzakdogudan-turkiyeye-uzanan-dostluk-japonya/>
- Lee, Hee-Soo(Cemil). (1989). Osmanlı Japon Münasebetleri ve Japonya'da İslamiyet, Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları, Ankara, s.12.
- Menkinoski, G., Blazhekovikj Toshevski, M. Ve Nikolovski, P.(2016). Defining A Strategy For Entering At The International Market,Horizons Series A, 20, 8, P171-178
- Mammadov, E.(2012). Uluslararası Hedef Pazar Seçimi Ve Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol Şirketi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, s.60-61-62.
- Meredith, S. ve Kovach, S.(2021, 17 Mayıs). AT&T announces \$43 billion deal to merge WarnerMedia with Discovery.CNBC. <https://www.cnbc.com/2021/05/17/att-to-combine-warnermedia-and-discovery-assets-to-create-a-new-standalonecompany.html>
- Motosiklette Japon Yamaha'ya iki dünya modeli yarattık(2002, Haziran 3). Hürriyet Web. <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/motosiklette-japon-yamahaya-iki-dunya-modeli-yarattik-38384721>
- Mazda.(t.y.). Şirket Bilgisi. <https://www.mazda.com/en/about/profile/outline/>

- Mühlbacher,H., Dahringer, L. & Helmuth L.(1999). International Marketing: A Global Perspective, 2. Bsakı, International Thomson Business Press, Londra: İngiltere, s.103-114(Aktaran: Gegez,A.E., Arslan,F.M., Cengiz,E. Uydacı, M. (2003). "Uluslararası Pazarlama Çevresi", Der Yayınları,İstanbul, s.226.)
- Mermerler-Mazda savaşı başladı (2007, Ekim 10). Hürriyet Web. <https://www.hurriyet.com.tr/mermerler-mazda-savasi-basladi-7455656>
- Neelankavil, J. P. & Rai, A. (2014) "Basics Of International Business", Routledge. (Aktaran: Menkinoski, G., Blazhekovikj Toshevski, M. & Nikolovski, P.(2016). Defining A Strategy For Entering At The International Market, Horizons Series A, 20, 8, s.172)
- Nathan, J. (2004). Japan Unbound: A Volatile Nation's Quest for Pride and Purpose (Boston:Houghton Mifflin), s.109. (Aktaran: Huffman, L. J. (2020). "Japonya Tarihi". Çev. Cengiz Yücel. İstanbul: İnkılap Yayınları, s.142-143.)
- Osamu, N. (1999, Ekim). "The Ceiling Over Japan's Economy", Japan Echo 26, no.5, s.44. (Aktaran: Huffman, L. J.(2020)., "Japonya Tarihi". Çev. Cengiz Yücel. İstanbul: İnkılap Yayınları, s.138.)
- Onkvisit, S. And Shaw, J.J., (2004). International Marketing: Strategy and Theory, Forth Ed. Routledge (Aktaran:Aydın, K.(2019)., Güncel Pazarlama Konuları (Örnek Olaylarla), İstanbul, s.109).
- OECD (2020, 2 Mart). Coronavirus: the world economy at risk. OECD Interim Economic Assessment. Retrieved from <https://www.oecd.org/berlin/publikationen/Interim-Economic-Assessment-2-March-2020.pdf>
- Ohmae, K. (1989). The global logic of strategic alliances. Harvard Business Review, March-April, pp. 143-154. (Aktaran: Vassileva, B., Nikolov, M. (2016). Market Entry Strategies To Emerging Markets: A Conceptual Model of Turnkey Project Development, Serbian Journal of Management, 11, (2), s. 291.)
- Ouchi, W.(1989). Teori Z, Çev., Yakut Güneri, Rota Yapım Tanıtım, İstanbul, s.23. (Aktaran: Haşıloğlu, B. S. & Sezgin M.,(2009). Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 15)
- Öz, E. & Vural T. (2005, Mayıs-Aralık). "Ekonomisi ve Vergi Sistemlemesiyle Japonya", Maliye Dergisi, Sayı 149, s.105. (Aktaran: Haşıloğlu, B. S. & Sezgin M. (2009). Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 11)
- Özcan, M.(2000). Uluslararası Pazarlama, Türkmen Kitapevi, İstanbul, s.33. (Aktaran: Gegez, A.E., Arslan, F.M., Cengiz,E. Uydacı, M.(2003)."Uluslararası Pazarlama Çevresi", Der Yayınları,İstanbul, s.181.)
- Özkan, Y.(2005). Toplam Kalite, Sakarya Kitabevi, Sakarya, s.15-78 (Aktaran: Haşıloğlu, B. S. & Sezgin M.(2009)., Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 18-19-61)

- Özçelikel, H.(1994). Japon Yönetim Sistemleri, Tuğrul Basımevi, İstanbul, s.7-99.
(Aktaran: Haşıloğlu, B. S. ve Sezgin M.(2009), Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 5-116)
- Özçelikel, H.(1994). Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakfı Yayınları. (Aktaran: Haşıloğlu, B. S. ve Sezgin M.(2009), Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya.)
- Özsoy, D.(2010). Tarife Dışı Engeller Ve Türkiye-Ab Gümrük Birliği Çerçevesinde Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi,s.14-34
- Özpaynirci, E.(2007,3 Mayıs). Mazda Mermerler’le yolunu ayırdı. Hürriyet. Erişim: <https://www.patronlar.dunyasi.com/haber/Mazda-Mermerler-le-yolunu-ayirdi/28106>
- Popa, I. (2008), Tehnica operațiunilor de comerț exterior, Editura Economică, București (Dinu, A.M., International Market Entry Strategies, Academic Journal Of Economic Studies, Vol. 4, No. 2, s.21)
- Robles,F.(1994). International Market Entry Strategies And Performance Of United States Catalog Firms, JOURNAL OF DIRECT MARKETING, 8,1, s. 62
- Racickas, E. Ve Vasiliauskaite, A., (2010). “Global Financial Crisis And Its Impact On Lithuanian Economy”, Economics And Management, Vol: 15, Katowice, Pp.1006-1017 (Aktaran: Özçelik,Ö., Sunay E.B. (2018). “Konjonktürel Dalgalanmaların Tarihsel Gelişimi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.23, S.845-865, 848.
- Sanford, R. (1978). “The Secret of Japan’s Export Prowess”, Fortune Dergisi, 97/2, s.56-62)
- Stephen, Y., James, H., Wheeler, C. ve Davies J. R.(1989). International Market Entry and Development Strategies and Management, Prentice Hall, USA, s. 3-11-16-251.
- Sert,S.,(2008), Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Bu Süreçte Ortaya Çıkabilecek Problemler: Uşak İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, s.23-24.
- Straub, J. Ve Attner, P.F., (1985), Introduction To Business, 2nd Education.(Aktaran: Sert,S., (2008), Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Bu Süreçte Ortaya Çıkabilecek Problemler: Uşak İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, s.18.).
- Seyidoğlu, H. (2011) Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama, Gözem Yayınları, İstanbul, s.202. (Aktaran: Köse, A.(2013). Uluslararası Ticarete Tarife Dışı Engeller: Anti Damping Vergilerinin Ve İlave Gümrük Vergilerinin Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörlerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, s.71-72)
- Seyidoğlu, H. (2007). Uluslararası İktisat, 16. Baskı, İstanbul, Güzem Can Yayınları, s. 4.

- Sukijasovic, M.(1970).” Foreign Investment in Yugoslavia”, in Litvak, I.A. and Maule, C.J.(eds), Foreign Investment: The Experience of Host Countries, Praeger, New York and London. (Aktaran: Stephen, Y., James, H., Wheeler, C. ve Davies J. R.(1989). International Market Entry and Development Strategies and Management, Prentice Hall, USA, s.18.)
- Seymen, D. A. (2000) Dış Ticarete Yeni Korumacı Eğilimler ve Türk Dış Ticareti Açısından Değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. s.147 (Aktaran: Özsoy,D.(2010). Tarife Dışı Engeller Ve Türkiye-Ab Gümrük Birliği Çerçevesinde Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi,s.30)
- Skinner, S. J. (1994) Marketing, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 149. (Aktaran:Cengiz, E. v.d., (2003), Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, Der Yayınları, İstanbul, s.10.)
- Skinner, S.L. (1994). Marketing, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, Massachusetts, ABD, s.165-166. (Aktaran: Gegez,A.E., Arslan,F.M., Cengiz,E. Uydacı, M. (2003). ”Uluslararası Pazarlama Çevresi”, Der Yayınları,İstanbul, s.225-227.)
- Sığrı, Ünsal (2006, Bahar), “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, yıl:5, Sayı9, 1, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/s9/M01132.pdf> 15.12.2008 (Aktaran:Haşiloğlu, B.S. & Sezgin M.(2009)., Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 52)
- Seymen, O. A.(2000). İşletmelerde Yeniden Yapılanma, Beta Yayınları, İstanbul, s.106. (Aktaran: Haşiloğlu, B.S. & Sezgin M.(2009)., Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 49)
- Strauss, A. L.& Corbin, J. M.(1990). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Sage Publications, California, ss.17-20. (Aktaran: Tavşancıl Tarkun, E.(2000). “Nitel Araştırmalar”, Haziran, s.29.)
- Sony-Ericsson ortak yatırıma gidiyor (2001, Ağustos 29). Hürriyet Web. <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/sony-ericsson-ortak-yatirima-gidiyor-12854>
- Sabancı Toyota'yı bıraktı (2009, 14 Ağustos). Sabah Web. https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2009/08/14/sabanci_toyotayi_birakti
- Sabancı Toyota üretiminden çekildi.(t.y.). NTV Web. <http://arsiv.ntv.com.tr/news/110841.asp#:~:text=4%20Ekim%E2%80%94%20Sabanc%C4%B1%20Holding%2C%20Toyota,%C3%BCnvan%C4%B1ndan%20Sabanc%C4%B1%20ad%C4%B1%20da%20%C3%A7%C4%B1kar%C4%B1ld%C4%B1>
- Sabancı. (2014, 18 Mart). Temsa İş Makinaları'na Japon Ortak Geliyor.<https://www.sabanci.com.tr/haber-detay/temsa-is-makinalari-na-japon-ortak-geliyor>
- Sabancı, ToyotaSa'yı 85 milyon dolara sattı 19 yıllık ortaklık bitti (2009, Ağustos 15). HürriyetWeb.<https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/sabanci-toyotasa-yi-85-milyon-dolara-satti-19-yillik-ortaklik-bitti-12280855>

- Sabancı. (t.y.). Sabancı Yatırımcı İlişkileri. <https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/tr/sabanci-holding-hakkinda/detay/Tarihce/9/1471/0>
- Temsa İş Makinaları. (t.y.). Hakkımızda. <https://www.temsaismakinalari.com.tr/kurumsal/hakkimizda/>
- Tenekecioğlu, B., (2002), Uluslararası Pazarlama, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, s.29. (Aktaran: Sert,S.,(2008), Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri Ve Bu Süreçte Ortaya Çıkabilecek Problemler: Uşak İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, s.30.)
- Tarihin En Büyük Satın Almaları (2015, Kasım 5). NTV Web. https://Www.Ntv.Com.Tr/Galeri/Ekonomi/Tarihin-En-Buyuk-SatinAlmalari,Xusi8pdymuuauhoegn5lqa/8g1Ygd_Dg k6c osogjozczq
- Toyota. (t.y.). Nereden Geliyoruz? <https://www.toyota.com.tr/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-in-the-world.json>
- Turgut, M.(2001). Japon mucizesi ve Türkiye, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, s.25 (Aktaran: Haşiloğlu, B.S. & Sezgin M.(2009)., Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 10)
- Tavşancıl Tarkun, E.(2000). “Nitel Araştırmalar”, Haziran, s.29.
- Türkiye’nin ihracatı 2021’de 225,4 milyar dolara çıktı.(2022, 3 Ocak). Bloomberght. <https://www.bloomberght.com/turkiyenin-ihracati-2021de-225-4-milyar-dolara-ckti-2295726>’den alındı
- T.C. Dışişleri Bakanlığı. (t.y.) Mucizeden Duraklamaya Japon Ekonomisi: Sonuçlar, Sebepler.https://www.mfa.gov.tr/mucizeden-duraklamaya-japon-ekonomisi_-sonuclar_-sebepler.tr.mfa
- Türk Japon Derneği, erişim: 08.09.2006, www.tjd.org.tr/kron/01.html (Aktaran: Zerenler, Muammer ve Rifat İraz (2006) “Japon Yönetim Anlayış ve Şirket Ağları Analizi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, V:16, 757-758)
- Türkiye Küresel Tedarik Zincirinin Yeni Merkez Üssü Olma Yolunda (2021, Ekim 14).AA Web.<https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/turkiye-kuresel-tedarik-zincirinin-yeni-merkez-ussu-olma-yolunda/2391713#>
- Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı. (t.y.). Türkiye - Japonya Siyasi İlişkileri. <https://www.mfa.gov.tr/turkiye-japonya-siyasi-iliskileri.tr.mfa>
- Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı. (t.y.). Japonya’nın Ekonomisi. https://www.mfa.gov.tr/japonya_ekonomisi.tr.mfa
- TÜİK. (t.y.). TÜİK,Dış Ticaret İstatistikleri. <https://biruni.tuik.gov.tr/disticar-etapp/dis-ticaret.zul?param1=0¶m2=0&sitcrev=0&isicrev=0&sayac=5801>
- Terpstra, V. ve Sarathy, R.(2000). International Marketing, 8. Baskı, The Dryden Press, ABD, s.712. (Aktaran: Gegez,A.E., Arslan,F.M., Cengiz,E. Uydacı, M.(2003).”Uluslararası Pazarlama Çevresi”, Der Yayınları,İstanbul, s.226.)

- Terpstra, V. ve Sarathy, R.(1991) International Marketing, 5th Edition, The Dryden Press International Edition, s.382. (Aktaran:Cengiz, E. v.d., (2003), Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, Der Yayınları, İstanbul, s.129.)
- Uluslararası Eğitim Enformasyon Merkezi(1989).Bugünkü Japonya. Tokyo
- United Nations Centre on Transnational Corporations(UNCTC)(1983), Transnational Corporations in World Development, Third Survey, New York. (Aktaran: Stephen, Y., James, H., Wheeler, C. ve Davies J. R.(1989). International Market Entry and Development Strategies and Management, Prentice Hall, USA, s.15.)
- Utikad, (2017). ‘Bir Kuşak Bir Yol’ Projesi Çin-Türkiye İlişkilerini Güçlendirecek <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/14813/%E2%80%98bir-kusak-bir-yol—proje-si-cin-turkiye-iliskilerini-guclendirecek>
- UNCTAD. (2008). World Investment Report 2008: Transnational Corporations İn Infrastructure Industries. Geneva: United Nations. Erişim: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2008_en.pdf
- Uludağ İhracatçı Birlikleri. (2018, Ocak). Japonya Ülke Raporu. <https://uib.org.tr/tr/kbfile/japonya-ulke-raporu>
- Watson,A., Chatterjee,S. (2006). Going International:What We Can Learn About International Strategy, Market Entry, And Resource Allocation From The Game Of Go, Journal Of Teaching İn International Business, Vol. 17(4), s.6.
- Winter, L A. (1991). International Economics,4th Edition Press, London. (Aktaran: Köse, A.(2013). Uluslararası Ticarette Tarife Dışı Engeller: Anti Damping Vergilerinin ve İlave Gümrük Vergilerinin Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörlerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2013. s.76)
- Weaver, C. N.(1997). Toplam Kalite Yönetimi’nin Dört Aşaması, Çev., Tuncay Birkan ve Osman Akmhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul. (Aktaran: Haşiloğlu, B. S. & Sezgin M. (2009). Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 22)
- Why the Japanese out-market the British in Britain(1985). International Management, 40/7, s. 53-61
- Yang, Z., Jun, M. & Peterson, R. T. (2014). Measuring customer perceived online service quality Scale development and managerial implications. International Journal of Operations & Production Management, 24(11), 1149-1174.
- Yıldız, G. & Ardic, K.(2008), “ Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir model Olabilir Mi?, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic4.doc (Aktaran: Haşiloğlu, B. S. & Sezgin M. (2009). Japon İşletmeciliği ve Japonya Pazarına Yönelik Bir Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, s. 61)
- Yamaha Türkiye Pazarında (2010, Şubat 25). Mediacat Web. Erişim: <https://mediacat.com/yamaha-turkiye-pazarinda/>

Yoshikazu, M.(1975, Bahar) “ A new Price Revolution”, Japan Interpreter 9, no.4, 449.
(Aktaran: Huffman, L. J., (2020). “Japonya Tarihi”. Çev. Cengiz Yücel. İstanbul:
İnkılap Yayınları, s.134.)

Yazaki.(t.y.). Şirketimizin Tarihçesi. <https://www.yazaki.com.tr/index.php?s=kurumsal>



EKLER

Ek 1.

Sorular:

1. Adınız, Soyadınız, yaşıınız?
2. Eğitim Bilgileri, varsa özgeçmiş?
3. Şu Anki mesleğiniz? Halen aktif olarak bu firmada çalışıyor musunuz?
4. Göreviniz neydi ve hangi görevlerde bulundunuz?
5. Hangi yıllarda çalıştınız?
6. Firma ile ilgili genel bilgiler verir misiniz?
7. Japonların iş hayatındaki çalışma kültürü, presibleri ve dikkat çeken özellikleri ile ilgili bilgi verir misiniz?
8. Çalışmalarınız esnasında en çok dikkatinizi çeken olay ne oldu, Japonlar ve kültürleriyle ilgili dikkat çeken bir şey yaşandı mı?
9. Japonlarla ortaklık nasıl başladı?
10. Onlar mı sizi buldu? Nasıl bu ortaklık yapısı gelişti (aleyhine, leyhine)? Bu tür ortaklıkların avantaj, dezavantajı
11. En sonunda nasıl noktalandı, elinizden çıktı?
12. Japonların belirli bir oranda ortaklıkla başlayarak sonradan şirketleri adım adım ele geçirmesi ve tamamen %100 hakim olma stratejisi ile ilgili düşünceleriniz neler?
13. Son olarak eklemek istediğiniz önemli bir bilgi var mıdır?

Ek 2.

KATILIMCI BİLGİLENDİRME VE YAZILI İZİN FORMU

Sayın.....

Ben, Yıldız Teknik Üniversitesi, İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim Yüksek Lisans öğrencisiyim. Yüksek Lisans Tezi kapsamında çalışma yapmaktayım. Bu konuda sizlerin değerli görüşleri çalışmamızın yapılabilmesi için oldukça önemlidir. Katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır ve elde edilen bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Görüşmelerimiz, görüşlerinizi tam olarak yansıtabilmek ve sizlerin kelimeleriyle aktarabilmek amacıyla ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacaktır. Kayıtlar bilimsel araştırma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Değerli görüşlerinizle katkıda bulunduğunuz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

R. Altay İşiner

Yukarıda yazan açıklamaları okudum ve anladım. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

Tarih:

İmza:

Ek 3. Son Yıllarda Japonların Türk Firmaları ile Kurdukları Ortaklık Tablosu

No	Satılan Türk Şirketi	Satın Alan Japon Şirket	Satış Yılı	Satış Oranı
1	Elsys	NTT Data	2012	60% ¹
2	Bellini Gıda	Nisshin	2012	50% ²
3	Filmat	Fuji Film	2012	100% ³
4	TAT Tohumculuk	Kagome	2013	100% ⁴
5	GADA Türkiye	Terumo BCT	2013	100% ⁵
6	Viko	Panasonic	2013	90% ⁶
7	Kükre Gıda	Ajinomoto	2013	50% ⁷
8	Mars Lojistik	Hitachi Logistics	2013	51% ⁸
9	DJ Cool	Denso Corporation	2014	50% ⁹
10	Ege-Tav	Nippom Ham	2014	60% ⁹
11	Mutlu Dergi Grubu	Nikkei BP	2014	80% ¹⁰
12	Kırklareligaz Enerji	Mitsubishi Heavey Ind.	2014	50,1% ¹¹
13	Sarten Ambalaj	Mitsui	2015	15% ¹²
14	DYO Boya	Toyo Ink	2015	75% ¹³
15	Çalık Enerji	Mitsubishi	2015	4,48% ¹⁴
16	İnci Akü	GS Yuasa	2015	50% ¹⁵
17	Della Gıda	Dydo Drinko	2015	90% ¹⁶
18	Polisan Boya	Kansai Paint	2016	50% ¹⁷
19	Örgen Gıda	Ajinomoto	2016	100% ¹⁸
20	Kurt&Kurt	Hitachi Logistics	2016	75% ¹⁹
21	Inventram	Mitsui	2016	30% ²⁰
22	Betek Boya	Nippon Paint	2019	100% ²¹
23	Öztiryakiler	Hoshizaki Corporation	2019	26,8% ²²

¹ <https://www.sondakika.com/ekonomi/haber-bilisim-sektorunde-turk-alman-japon-ortakligi-3802034/>

² <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/belliniye-japon-ortak-1571152>

³ https://www.chip.com.tr/haber/turkiye-buyuyor-dediler-geldiler_34742.html

⁴ https://emlakkulisi.com/guncel/koc-grubu-tat-tohumculuk-satildi/538744#google_vignette

⁵ <https://www.aa.com.tr/tr/arsiv/terumo-bct-gada-turkiyeyi-satin-aldi/206890>

⁶ http://www.yapi.com.tr/haberler/panasonic-ve-vikonun-ortak-hedefi-dunya-liderligi_118261.html

⁷ <https://t24.com.tr/haber/japon-devi-kukre-gidanin-tamamini-satin-aldi,421409>

⁸ <https://www.patronlardunyasi.com/haber/Japonlara-satildi-sirket-avina-cikti/156666>

⁹ http://www.yapi.com.tr/haberler/japon-firmalar-izmiri-tercih-etti_155182.html

¹⁰ <https://www.haberturk.com/ekonomi/is-yasam/haber/953984-mutlu-dergi-grubuna-japon-ortak>

¹¹ <https://www.patronlardunyasi.com/haber/Omer-Urundul-e-Japon-ortak/155145>

¹² <https://www.dunya.com/sirketler/sarten-japon-deviyle-ortak-oldu-haberi-274887>

¹³ http://www.yapi.com.tr/haberler/japon-firmalar-izmiri-tercih-etti_155182.htm

¹⁴ <https://www.kap.org.tr/tr/sirket-bilgileri/genel/2410-calik-enerji-sanayi-ve-ticaret-a-s>

¹⁵ <https://www.sozcu.com.tr/2015/ekonomi/inci-aku-japon-gs-yuasa-ile-ortak-oldu-953099/>

¹⁶ <https://www.birgun.net/haber/cola-turka-camica-gazoz-ve-saka-su-satildi-90556>

¹⁷ <https://www.gazetevatan.com/ekonomi/polisan-a-japon-ortak-1001712#:~:text=Polisan%20Boya'n%C4%B1n%20%25%2050',Polisan%20k%C3%B6pr%C3%BC%20ba%C5%9F%C4%B1m%C4%B1z%20olacak%E2%80%9D%20dedi.>

¹⁸ <https://www.sozcu.com.tr/2016/ekonomi/orgen-gida-japonlarin-oldu-1510985/>

¹⁹ <https://www.sozcu.com.tr/2017/ekonomi/hitachi-kurtkurtu-satin-aldi-1788092/>

²⁰ <https://www.dunya.com/sirketler/koc-holding-japon-deviyle-ortak-oldu-haberi-336871>

²¹ <https://www.ntv.com.tr/ekonomi/filli-boya-japonlara-satildi,UjB7BWYkVvGFRU93Smmthw>

²² <https://www.sozcu.com.tr/2019/ekonomi/japonlar-turk-sirketleri-radarina-aldi-istanbulda-oran-ikiye-katlandi-5461864/>

Ek 4. Mülakat Kayıtları

K1

-Ben Raşit Altay İşiner. Yıldız Teknik Üniversitesi; İnovasyon, Girişim ve Yönetim Yüksek Lisansı öğrencisiyim. Şuanda yüksek lisans tez çalışması kapsamında Honda'dan K1'le birlikte bir görüşme yapacağız. 8 Ocak 2022. Merhaba K1.

“Merhabalar Altay Bey,”

- K1 öncelikle görüşmemize katıldığınız için çok teşekkür ederim. Bilgileriniz yüksek lisans tezi kapsamında akademik olarak kullanılacaktır. Bunun dışında herhangi bir çalışmada kullanılmayacak. Öncelikle ses kaydınızı alıyoruz, bu noktada müsaadenizi rica ederiz.

“Evet, bu konuyla ilgili bilgim var, müsaadem de var.”

-Teşekkürler. K1 öncelikle adınız, soyadınız, yaşıınız, eğitim bilgileriniz ve öz geçmişinizden kısaca bahsedebilir misiniz? Sizi biraz tanıyalım.

“Tabi ki ismim K1, soyadım K1. 1991 doğumluyum. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi'nde Japonca öğretmenliği bölümünü bitirdim. Sonrasında Sumitomo şirketine katıldım. Sumitoma yine bir Japon şirketi, Çankırı'da çeşitli marka lastikleri üretiyorlar. Onlar da Türkiye'ye Petlas iş birliğiyle katıldılar. Bildiğim kadarıyla Petlas'tan destek alıyorlar. Hem inşaat hem de üretim pazarlama konusunda bilgi alıyorlar. Burada yaklaşık 8 ay tercümanlık yaptıktan sonra, Honda Türkiye'nin idari işler bölümüne katıldım ve 2016 yılından beride Honda Türkiye'de çalışıyorum. İki yıldır da pazarlama uzmanı pozisyonunda çalışıyorum. İsterseniz kısaca Honda Türkiye'nin Türkiye'ye giriş periyodundan biraz bahsedeyim.”

-Tamam, şöyle ilerleyelim K1. Özgeçmişinizden bahsettiniz. Çok teşekkürler. Şu an pazarlama uzmanı olarak çalışmaktasınız. Öncesinde ne demiştiniz? Tam olarak o süreçler nasıl oldu Honda'da?

“Şöyle aslında; Honda'nın içerisinde pozisyon değişikliklerine açık çok yapı var. Ben idari işlerde CEO'nun tercümanı gibi işlerle başladım. “

-Çok güzel.

“Fakat 5 ay gibi kısa bir süre içinde satış pazarlama departmanına ürün eğitim uzmanı olarak geçtim. Yeni model ürünlerin de danışmanlara, bayideki personellere anlatımından sorumluydum. Son iki yıldır da pazarlama departmanına transfer oldum. Sadece artık pazarlama işleriyle uğraşıyorum. Şu an sosyal medya yani marka departmanındayım diyebilirim.”

-Sadece iç pazarlar değil mi? Türkiye'deki Honda aktiviteleri, pazarlamaları üzerine; dış pazarlar yok.

“Evet, yok. Türkiye, İngiltere, Honda Türkiye; Honda İngiltere'ye bağlı bir aslında altkuruluş. Yani merkezimiz aslında Honda İngiltere; Avrupa için Türkiye burada yerel pazarlamadan sorumlu.”

-Tamam. Şimdi sizden dinleyelim. Honda tarihinden, Honda'nın Türkiye'deki faaliyetlerinden, Honda'yı biraz sizden tanıyabilirsek çok iyi olur.

“Tabii ki. Honda biliyorsunuz 1946 yılında bir motosiklet fabrikası firması olarak Soichiro Honda tarafından kuruluyor. Sonrasında Amerikan pazarına açılmasıyla güçlü bir ivme kazanıyor. Takip eden yıllarda otomobil sektörüne giriş yaparak daha çok küçük boyutlu ve küçük hacimli motorlarla biraz daha ekonomik ve konfor isteyen müşterilere hitap ederek büyümeyi başarıyor ve şu anda ki konumuna geliyor. Dünya’da Forbes göstergelerine göre en değerli dört ya da beşinci otomobil markası sıralamasında şu sıralar. Türkiye’ye girişi şu şekilde 1992 yılında %50 ortaklıkla Anadolu Grubu ile birlikte Türkiye’de satış yapmaya başlıyorlar ve 1996 yılında Gebze’de fabrika kuruluyor. Bu fabrikayla birlikte artık 1997 yılı itibariyle de bildiğimiz Şekerpınar’daki fabrikada Honda Civic üretimine başlanıyor. 2003 yılı itibari ile de Honda Türkiye %100 Honda motor sermayesine geçiyor ve bu noktadan itibaren tamamıyla Japon yönetiminde olduğunu söyleyebilirim. Aslında şöyle bir yapıyla şirket işletiliyor; genel üst yönetim Japonlardan oluşan CEO, Expat ve direktörlerden oluşan bir yönetim yapısına sahipler. Tabii ki Türkler de yönetimde yer alıyorlar ve belli noktalara kadar yükseliyorlar, ama en üst düzey kesinlikle her zaman Japonlar’dan. Karar alma mekanizmasının kontrolü tamamen Japonlar’da diyebilirim. Özellikle finans, insan kaynakları ve şirketin genel yönetimiyle ilgili konularda asla genel istisna vermeksizin, bütün hükümler son noktada Japonların kararlarından çıkar. Bu şekilde bir yapıyla ilerliyor. Dilerseniz birazcıkta şirketin diğer Japon firmalarından ayrılan ve benzeşen yönlerinden bahsedeyim size.”

-Tabii ki.

“Sumitomo’da çalıştığım da, Sumitoma’nun büyük bir Japon holding olduğu söyleniyordu. Çok farklı sektörlerde onlar da hizmet veriyorlar. Lastik, işte golf topu, kıyafet ya da gemiler için ekipmanlar üretiyorlar. Kısacası biraz daha geleneksel bir Japon firmasıydı Sumitomo. Burada mesela Japon çalışanların çok ciddi sayıda bir tercüman ihtiyacı vardı. Hemen hemen her Japona bir tercüman olacak şekilde bir yapı vardı ve birazcık bu konuda tutucular diyebilirim. Kendi dillerini kullanmak istiyorlar. İngilizce ya da Türkçeyle bir iletişime gitmiyorlar. Ama Honda’da bundan biraz daha farklı bir yapı var. Honda’da dil İngilizcedir. Biz şirkette İngilizce konuşuyoruz, sunumları İngilizce yaparız. Bu noktada Honda’nın biraz daha uzlaşmacı, biraz daha ılımlı olduğunu söyleyebilirim. Bunun dışında daha çok detay vermemi istediğiniz noktalar nedir?”

- Japonlarla birebir çalışıyorsunuz. Yani Türkiye’deki merkezinizde de birebir Japonlarla iş yapıyorsunuz. Onların iş hayatındayken çalışmaları sırasında, kültürü, prensipleri, dikkat çekici özellikleriyle ilgili bilgi verebilir misiniz? Böyle günlük hayatta gözlemlediğiniz, birebir çalışırken hani onların kültürlerini yansıtan ne gibi şeyler gözlemlediniz?

“Aslında birkaç defa Japonya’ya gitme fırsatımızda oldu. Oradaki kendi yaşayışlarından bazı alışkanlıklarını Türkiye’de de devam ettirmek istiyorlar. Japonlar için şirket bir nevi ev. Yani evin farklı bir uzantısı aslında. Evden daha çok vakit geçirdikleri bir ortam olduğu için Japonlar biraz daha fazla konfora fiziksel olarakta düşkünler. Mesela gözlemlediğim nokta, sürekli toplantıda oldukları için ayakkabılarını çıkartabiliyorlar bazen. Bu bizim kültürümüzden çok farklı bir nokta. Onlar için rahat ve temizliğe de özen gösterdikleri için aslında çokta garipsenecek bir durum değil, ama bizim kültürümüzde alışkın olmadığımız bir konu bu. En garipsediğim noktalardan birisi buydu. İkincisi de yoğun tempolar

yaşadığımız için uyuyabiliyorlar toplantıda benim gördüğüm. Hani bunu dört beş defa ciddi ciddi yapıp bu noktayı kaçırıp sonra tekrar danıştığı oluyor. Bu da dediğim gibi Japon kültüründe kabul edilebilir bir durum. Çünkü bu tarz yorgunluk; işe verilen özveriden kaynaklı yorgunlukta olabiliyor ve bu onlar için biraz saygıya değer bir yaklaşım. O yüzden bu konuda nasıl desem biraz anlayışlılar. Farklıksa giriş ve çıkış saatleri konusunda biraz hassaslar. Yani toplantılarda da dikkatli. Tabii ki ama mesela bir Japon yönetici bir sebeple şirketten erken ayrılmak durumundaysa diğer herkesin görebileceği şekilde ben erken çıkıyorum bilginiz olsun gibi bir tutumla yapıyor. Aslında bu Japonya'da daha farklı bir şekilde işliyor, Japon kültüründe biraz daha bizden keskin bir rank sistemi var. Yani görev kademelerinde insanlar arasındaki mevkiler çok daha belirgin. Bu da insanların birbirlerine saygılarını her ortamda göstermeleri gerektiğini gösteriyor. Örnek vermek gerekirse ben bir uzman olarak mesela işim gereği erken çıkacaksam; “Yapmamam gereken bir durum ama yapmak durumundayım affınıza sığınıyorum.” gibi, böyle bir edayla şirketten çıkmam gerekiyor Japonlar’ın gözünde. Ama bunu kendileride yapıyorlar. Erken çıkmaları gerektiğinde “Kusura bakmayın ben bugün erken kaçıyorum bir şey olursa her zaman arayın çekinmeyin.” şeklinde yaklaşımda bulunuyorlar.”

-Yani hem astlarına hem üstlerine mi bu şekilde yaklaşıyorlar?

“Evet. Hem astlarına hem üstlerine, bu işe bir saygı yani. İş bizim için kaytarılacak bir şey değil. Ben burada kendi keyfim için çıkmıyorum, bu önemli bir nokta. “Bunun siz de bilincinde olun. Ben bunu yapıyorum ama bu istisnai bir durum.” şeklinde alt metinde ben böyle bir şey okuyorum, ama bu biraz nasıl desem bizde daha farklı tabii ki. Hani eğer burada çok fazla bir işim yoksa orada oturup işlerimi hallettiysem, o gün için planladığım işler tamamlandıysa birazcık erken çıkmamında bence mantıken çok bir sıkıntısı yok. Ama orada birazcık daha çalışma saatleri keskin. Özellikle toplantı saatleri de çok önemli. Mesela bir toplantıya geç kaldığında Japon yöneticiler kesinlikle özür dileyerek başlarlar. “Planladığımız saatten geç kaldım hepinizden özür diliyorum.” şeklinde bir yaklaşımları oluyor. Ama aynı yaklaşımı bizden de bekliyorlar. Bir toplantıya geç kalınması onların gözünde gerçekten hayal kırıklığı yaratacak bir nokta.”

-Dakikler, yani kültür olarak çok fazla zamanlamaya özen gösteriyorlar diyebiliriz.

“Kesinlikle. Atıyorum benim bir toplantım var, sizle bir toplantı organize ettim. Siz bir Japon yöneticisiniz. Bir şekilde konu uzadı, ama burada sadece uzaması ikiniz arasında olan problem değil. Belki de diğer kişinin sonrasındaki toplantısı aksıyor ve daha başka bir kişinin ben zaman planını bozuyorum ve bunun böyle devamı esas olarak aslında bir kişinin çıkarı onlarca kişinin negatif bir gün yaşamasına neden oluyor. Bu nedenle Japonların arasına ilk katıldığım günlerde firmada böyle anlar yaşamıştım. Toplantıdan çıktı Japon bir katılımcı. Yani sunum bitmemesine rağmen; “Arkadaşlar süre bu kadardı benim başka toplantım var. Bir dahaki toplantıya zamanlarınızı daha güzel ayarlayın.” dedi ve çıktı ve biz birazcık toplantıda kalakaldık. Konu önemli bir konuydu. Öneminden ziyade bu konuyu anlamamız bizim için daha değerliydi. Sonraki toplantılarda bizde dakik olmaya çalıştık.”

- O zaman dilimine sıkıştırmanız başka hani taşıtığınız zamanda da onun önemini gösteriyor aslında. Yani kırk dakika ise, kırk birinci dakikada ben yokum diyorlar. Bizde, tabii ki biraz hani çok uzadığı için bu işler gün boyu toplantıya dönebiliyor. Aslında, hakta vermek lazım biraz.

“Aynen öyle. Fark ettiğim diğer bir konu da biraz sosyal nokta. Hani Japonlar birbirleriyle iş bağlamında çok çok görüşüyorlar, ama dediğim gibi şirketteki hiyerarşiyi çok güzel şirket içinde koruyorlar. Örnek olarak biz bir satış toplantısı yaptık. Bir parti yaptık ve içip eğleniyoruz. Güzel bir gün geçiriyoruz, aslında samimi ilişkiler de kuruluyor. Biraz arkadaşça bir ortam oluşuyor. Fakat şirkete döndüğümüzden itibaren o hiyerarşi gene kesinlikle net. Hani bu kesinlikle işe yansıtılmıyor. Örneğin Türk yöneticilerle çalışmaktan ziyade Japonlarda fark ettiğim en büyük değişiklik bu. Onlar o farkı, nasıl desem ortama göre davranışı çok net ayarlıyorlar.”

-Çok güzel. Gerçekten önceden de duymadığım güzel özellikler. Teşekkürler, ağzınıza sağlık. Peki, bunun yanında yaklaşık beş yılı aşkın bir süredir Honda’da çalışıyorsunuz. Burada en çok dikkatinizi çeken böyle şaşırtıcı bir olay yaşadınız mı hiç Japonlarla ilgili. Yani ve kötülere de olabilir. Günlük rutinle de ilgili olabilir. Hani daha önce başka bir yerde görmediğiniz bir olay burada oldu mu?

“Açıkçası Japon şirketi dışında şirkette çalışmadığım için örnek veremiyorum farklı firmalarla; ama benim genel anlayışına farklı bir konu şu; Japonlar hata yapılmasına kızmıyorlar. Hatanın gizlenmesine kızıyorlar. Yani çok ciddi bir hata yaptım, şirketin çok büyük zarara uğramasına sebep oldum diyelim. Bir kere şöyle bir ağ var Japonlarda, hiçbir zaman hata tek bir kişinin hatası veya sorumluluğu değildir. Biz her konuyu onlarca kişinin gözünden geçirerek ilerletiyoruz. Bu bize biraz hantallık veriyor. Bir kararı çok hızlı şekilde veremiyoruz. Örneğin; bir konu ile ilgili projeyi ben geliştirdim, benim müdüre, direktöre, ondan sonrada CEO’ya çıkmam lazım ve hepsinin onayı varsa ancak proje hayata geçirilebilir. Bu çok büyük zaman alıyor; ama sonuçta herkes bu konuyla ilgili kontrol ettiği için sorumlu. Bir hata oluştuğunda da bu çok güzel bir şekilde ele alınıyor. Benim en çok sevdiğim şey Honda’da bu. Hatayı ciddi bir şekilde nesnel olarak masaya yatırıyoruz. “Biz nerede hata yaptık? Bunu tespit edip; bunu nasıl çözerdik ve bunun sonucunda bir daha bu hatayı biz nasıl yapmayız?” konularını düşünüyoruz. “Neyi kaybettik? Hatayı ne kadar soruşturduk, sorumlu kim? Bu insana ne yapalım?” gibi bir yaklaşımdan ziyade; “Biz bu hatadan ne öğreniriz ki bundan sonraki zamanlarda bununla karşılaşmayız?” gibi bir yaklaşım var. Bence güçlü noktaları burasıdır.”

-Bu da acaba Kaizen mantığı mı? Oradan mı geliyor? Yani adım adım iyileştirme mantığı mı?

“Evet, yani şöyle Japonca’da bir deyim var; “Başarısızlık başarının annesidir.” diye. Yani biraz biz başarıya çok kolay ulaşmak istiyoruz. Ancak arkasında bir sürü başarısızlık yaşanması gerekiyor. Japonlar bunun farkında. Kaizen’de de bu var. Kaizen aslında hatayı bulup bunun üstünü örmek yada görmezden gelmemek değil de “Evet burda çok güzel bir hata var, bakalım burdan ne öğreniriz?” gibi bir yaklaşımı bulunmaktadır.”

- Çok güzel. Peki, buna benzer yine farklı yaklaşımlar var mıydı, iş zamanında kullandığınız hani Kaizen veya farklı terimler adı altında?

“Pazarlamasal bir konu var “Kotozokuri “ dediğimiz. Bir şeye değer atfetmek. Biz çoğu zaman bir şey yapıyoruz ama bunun nihai kazancının ne olduğu “Bunun müşteriye faydası nedir?” noktasında çok spesifik şeyleri ifade etmektedir. Yani neyi neden yaptıklarını çok güzel bilerek ilerliyorlar. Bence bu birazcık işlerin olumlu sonuçlanmasına neden oluyor. Yani detaylı bir şekilde her şeyi ele alıyorlar ve müşterinin faydasını çok net

görüyorlar. Müşterinin bir çıkarı yoksa bir şey ne kadar parlak ve vaad edici olsa bile, bu çok değerli bir şey değil. O yüzden buraya zaman harcamıyorlar.”

-Yani müşteri odaklı bir yaklaşım var.

“Evet, kesinlikle müşteri odaklı ama bence birde nasıl desem negatif olduğunu düşündüğüm bir nokta var. Belki bu diğer firmalarda da böyledir, bilmiyorum genel olarak değerlendirebilirsiniz konuyu, ama benim gördüğüm nokta konuya çok ırkçı olarak yaklaşımları. Yani şöyle ki en üst pozisyonlar sadece Japonların olmak durumunda, ama takdir edersiniz ki çok başarılı Türk yöneticilerde var. Aynı şekilde başarısı tartışılabilir Japon yöneticiler de var. Yani optimum verimli olması için sadece Japonlardan oluşan bir yönetimden ziyade; evet burada bulunan güçlü karakterlerin yönetime dahil olduğu bir yapı bence çok daha rahat ve iyi olur. Biri buydu, geliştirmesi gereken noktalar arasında.”

-Yani. Daha başarılı bir Türk yönetici olsa da, sadece Japon diye farklı bir yöneticiyi üst yönetime alıyorlar gibi bir yaklaşım var, değil mi?

“Evet. Yani belki bu saatten sonra değişir. Bundan sonraki yapıda değişir, ama benim gözlemlediğim noktada Türklerin bir tavanı var. ve bu tavanın üzerinde bir nokta var. Japonlar bunun asla geçilmesini istemiyorlar ya da mesela kararlarının sorgulanmasını ve ciddi şekilde kendilerine zorlayıcı şekilde bir Türk yöneticisinin belirlemesini istemiyorlar. Bu konuda biraz tutucular diyebilirim.”

- Çok teşekkür ederim. Çok güzel bilgilerdi. Peki, K1 ilk giriş yaparken bahsettiniz ama tekrardan bir üstünden geçebilecek olursak; Honda Türkiye'ye nasıl geldi? Japonlarla ortaklık ve Japonların Türkiye'ye açılması nasıl oldu? Hangi yıllarda oldu? Sonrasında Honda'yla Anadolu grubu nasıl ayrıldı? Bunlarla ilgili tekrardan bilgi alabilir miyim, genel olarak?

“Tabii ki. Dediğim gibi 1992 yılında Anadolu Grubunun ortaklığıyla girdi. Bunun sebebi Japonlar her zaman giriş yaptıkları ülkede benim gözlemlediğim kadarıyla yerli bir ortaklıkla giriş yapıyorlar ki ülkeyi bilen bir ekiple işi öğrenmek istiyorlar ve bu onlara avantaj sağlıyor. Belli bir noktada artık tamam biz bu işi burada yapabiliriz artık, dedikleri zamanda, ekonomik güçte yüzde yüz hisselerini geri alıyorlar ve kendileri iş yapmaya devam ediyorlar. Bunu açıkçası diğer firmalarda da gözlemliyorum; yeni giren Japon firmalarında da. Önce bir yerli firmayı satın alıp onun üzerinden bu payı alıp devam etmeyi seviyorlar. Bunu SECOM Güvenlik'te gördüm. Sumitoma'da benzerini gördüm. İnci-Yuasa ortaklığında da sanırım bu tarz bir durum var. Yine belki Brisa'da da bundan bahsedebiliriz. Açıkçası benim gözlemlediğim kadarıyla Japonlar önce yerli önemli ticari ortaklıklarla ülkeye giriş yapıp; sonrasında işi öğrenip kendileri domine etmek ve artık kendileri yönetmek istiyorlar.”

-Peki, onlar mı Anadolu Grubunu buldu yoksa Anadolu Grubu mu acaba Honda'ya teklifte bulundu? Bu konuyla ilgili bilginiz var mı? Çalışma tecrübeniz sırasında konusu geçti mi hiç?

“Bu konuyla ilgili spesifik bilğim yok ama şöyle bir tahminim var. Japonlar bir ülkeye giriş yapacakları zaman biraz nasıl desem koloni şeklinde ilerliyorlar. Girdiklerinde, ülkede daha önce giren Japon şirketlerle kesinlikle bir bilgi alışverişleri var. Ciddi bir Japon örgütlenmesi var diyebilirim. Türkiye'de özellikle yılda bir toplantı yapılır. Bu toplantıda

diğer Japon şirketlerinin hepsi birbiriyle tanışır ve tercihen kendi ticaretlerinde eğer imkan varsa o gruplarla çalışırlar. Yani ben Türkiye’de bir Japonum ve bir şirketimle birlikte buraya giriş yaptım. O toplantıda tanıştığım insanlarla iş yapmayı tercih etme yoluna giderim, gibi bir yapı var kendi içlerinde. Bu da onlara avantaj sağlıyor. Nasıl desem, birbirlerini destekleyerek ilerliyorlar yani bu şekilde.”

- Peki, bu ortaklığın sizce Japonlara nasıl bir faydası olur? Biraz bahsettiniz, yatırım, vesaire belki bilgi anlamında fayda sağlayacak, ama toparlayacak olursak Japonların bu ortaklıktan nasıl bir lehlerine ya da aleyhlerine durumları var. Anadolu grubu için nasıl bir lehine ve aleyhine durum oluşuyor? Bunlar hakkında neler söyleyebilirsiniz? İki taraf için de avantaj ve dezavantajları nelerdir özetle?

“Japonlar birçok yasal süreci kısa sürede artık çok kolay şekilde halledebiliyorlar. Sonuçta Anadolu Grubu Türkiye’de uzun süre çalışan ve neyi nasıl yapacağını çok hızlı, iyi bir şekilde bilen bir grup. Gerek hükümetle, gerek ticaret alanındaki bağlantıları sayesinde, bir şekilde şirketin ülkeye penetre olmasını sağlıyor. Burada karlılık da söz konusu tabii ki satıştan ve dağıtımından aldığı kar Anadolu Grubunun kazancı oluyor. Japonlar içinde; ülkeye girerken daha kontrollü bir giriş yapmaları sağlanıyor ve daha kolay bir şekilde ülkenin şartlarını anlamalarına, uyum sağlamalarına fırsat tanınmış oluyor. Yani iki taraf içinde kazan-kazan durumu oluşuyor. Açıkçası her iki taraf içinde iyi bir ortam oluşuyor.”

- Dezavantaj olarak ne diyebilirsiniz? Var mıdır sizce?

“Şöyle hani Anadolu Grubunda böyle bir şey olmadığını biliyorum, ama diğer gruplarda çalışan arkadaşlarımdan ve önceki deneyimlerimden bahsedebilirim. Bazen yerli firmalar, Japonların bu olaya daha çok Fransız olmalarını ve Türkiye’deki yapıyı çok anlamayışlarını kendi lehlerine kullanabiliyorlar. Önceki iş yerimde bunu görmüştüm. Aslında kendi işleri olmayan bir işte bile evet biz bunu yapıyoruz deyip maliyeti çok fazla şişirerek güzel işler yaptıklarını, kazançlar sağladıklarını biliyorum. Ama Japonlar, nasıl desem anlamıyor değiller. Zamanla bunun farkına varıyorlar. Yani nasıl satacaklarını çok iyi anlıyorlar. Sadece biraz zaman alıyor, ama çok iyi gözlemciler. Başta çok uzaylı gibi geliyorlar ama sonrasında her şeyi çok net anlıyorlar.”

-Anladım. Anadolu Grubu tarafında, Japonlarla iş birliğinde nasıl bir dezavantajı olmuş olabilir? Böyle bir şey var mı?

“Yok. Yani Anadolu Grubunun Honda’nın bir problemi değil aksine, çok güçlü bir ortak olduğu için çok büyük katkıları oldu. Özellikle fabrikayı kuruş açısından Anadolu Grubu çok ciddi destek oldu. İş arkadaşlarım arasında bu zamana kadar da Honda da çalışmış olanlar, Anadolu Grubu bünyesinde çalıştıkları dönemin onlar için gerçekten en parlak dönemlerden biri olduğunu söylüyorlar açıkçası. Çalışanlar olarak Anadolu Grubu’nun kendileri açısından çok daha iyi olduğunu söylüyorlar.”

-Yeri gelmişken çok güzel bir konuya değindiniz. Anadolu Grubu’u ile Honda ortaklık dönemine aslında biraz Türk dönemi diyelim. Birde sonraki dönem. Şimdi iki dönem arasında, siz çalışmadınız belki ama nasıl farklar olduğu söyleniyordu? Yani Honda tamamen geldiğinde illaki Japon kültürünü hissetmişlerdir belki veya öncesinde Anadolu Grubu’yla çalışırken Türk kültürü baskındı bilemiyorum. Nasıl farklar vardı sizce? Duyduğunuz veya bildiğiniz bahsetmek istediğiniz neler olabilir bu konu hakkında?

“Benim duyduğum kadarıyla o dönemdeki kazançları, şirketin çalışana bakışı daha olumluymuş. Yani o dönem çalışan kişiler hiçbir zaman hayatımızda bu kadar konforlu ve yüksek kazançla çalıştığımız dönemler olmadı demişler. Fakat Anadolu Grubu'ndan sonra Honda'nın tek başına yönetimde olduğu noktada artık yavaş yavaş Türkiye standartlarına dönüşü görüyoruz.”

-Esas itibarıyla Japonlar biraz daha maliyet azaltıcı veya çalışanını biraz maliyet nedenli kısıtıcı noktalar olmuş anladığım kadarıyla.

“Ya evet tabii ki ilk baştaki duruma göre normale geliyor ama ben hani çok firma bazlı net bir bilgi veremeyeceğim ama genelde Japonlar ya da Honda diyeyim sektörün bir tık yukarısında bir hizmet verir çalışanlarına. Yani Honda'dan kimse bir problemi olduğu için ya da ekonomik bir kaygısı olduğu için çok gitmek istemez. Honda genel olarak rakiplerine göre biraz daha fazla avantajlı konjonktür çizer ve çok uzun süre çalışılır, süre oldukça uzundur. Biliyorsunuz kapanışta da kırk maaş gibi bir ikramiye verdi, bütün çalışanlara altın verdi, ekstra ucuz bir araba kampanyası düzenledi. Kısacası çalışan değeri en yüksek firmalardan bir tanesidir.”

-Kırk maaş konusunu anlayamadım. Ayrılırken mi?

“Evet. Bizim Şekerpınar fabrikamız geçtiğimiz 2020 yılı Eylül ayı itibarıyla kapatıldı. Burada da biliyorsunuz bin kişiye yakın bir üretim kadromuz vardı ve bu kadroya kapanış iki yıl önceden haber verildi. İki yıl sonra biz fabrikayı kapatacağız diye bir anons yapıldı. Bu iki yıl esnasında çalışanına şu güveni verdi. Hani siz iki yıl boyunca maaşınızı tam alacaksınız. Herhangi bir sorun olmayacak. Siz başka şirketlerde iş arayabileceksiniz. Hatta biz sizin işe girebilmeniz için diğer şirketlerle network kuracağız ve kapanış esnasında size kırk; eğer on yıldan fazla sürede çalıştıysanız kırk sekiz maaş ikramiye vereceğiz. Bunun yanı sıra kapanışta da bir etkinlik yapıldı. Ekstra bir maaş ve tam altın verildi ve ürettiğimiz araçları piyasanın çok daha fazla altında güzel bir kampanyayla çalışanlarına hediye etti. Kapanıştan sonra yüzde yetmiş yakın oranda, tam net hakkında bilgim yok sadece duyum olarak söyleyebilirim, çalışanlar yeni işler bulabildi. Kalan yüzde otuzluk kısım açıkçası iş bulamadıklarından değil dinlenmek istedikleri, kimisinin daha farklı işler öğrenmek istedikleri için girmediklerini söyleyebilirim. Kısacası çalışanlarını mağdur etmediler.”

-Çok iyi. Keşke gerçekten her şirket böyle düşünceli olsa çalışanlarını korusa diyelim.

“Evet, Türkiye’de ilk oldu. Yasal olarak sekiz maaş vermek gerekiyor. Büyük ünlü bir şirket en son on iki maaş vermiş kapanırken ama Türkiye’de rekor kırdı Honda.”

-Tebrikler gerçekten. Şanslısınız böyle bir şirkette çalıştığınız içinde aynı zamanda. Tekrardan ortaklık konusuna gelecek olursak, daha sonradan Japonlar ve Anadolu Grubu arasındaki ilişki sözleşme bitimi nedeniyle mi noktalandı? Nasıl bir noktalanma süreci oldu? Onunla ilgili bilginiz var mı?

“Onunla ilgili bilgim yok açıkçası ama sanmıyorumki bunu daha önceden konuşmamış olsunlar. Muhtemelen 2003’te Honda %100 hisseyi alacağını Anadolu Grubu’na daha önceden bildirmiş, ya da başından beri işe zaten bu şekilde oturmuşlardır diye düşünüyorum. İki şirket arasındaki gidişattan tahmin ediyorum sadece; ama Japonlar böyle

işlerde genelde çok ahlaklılar, böyle bir anda evet almaya karar verdik şeklinde değildirler. Yani tahmin ediyorum bu konu daha öncesinden iki taraf içinde anlaşılmıştır.”

-Tamamdır. Son olarak K1 biz tez çalışmamız konusunda aynı şekilde birçok firmayla görüşmeler yapıyoruz. Firma çalışanlarıyla bu noktada sorguladığımız şey; Japonların belirli bir oranda ilk olarak, Honda'da sizde bahsettiniz, şirkete ortak olması ve sonrasında adım adım bu oranını genişletmesidir. Akabinde belki de %100 olarak firmaya kendileri gelerek hakim oluyorlar. Bu süreci de çoğu firmanın çok yavaş yaptığını görüyoruz. Bazen çok sabırlı davranabiliyorlar. Belki yirmi, otuz yıl beklediği durumlar da olabiliyor. Bu stratejisi sizce gerçek mi? Ne düşünüyorsunuz? Yani böyle bir stratejisi var mı Japonların? Gerçekten de ilk olarak firmaya girip, sonrasında da tamamen ele geçirme gibi bir mantaliteleri var mı? Ne diyebilirsiniz bu konuyla ilgili?

“Ben böyle bir şey olduğunu düşünüyorum aslında zaten bu hedefle geliyorlar. O şirketle ortaklık yapmalarının amacı bu oluyor genelde. Secom'da ilk olarak sanırım kent güvenlikleri ile anlaşma yaptı sonrasında bu şirketin tamamını aldı. Bu ortaklığı hemen her şirkette ben görüyorum ama açıkcası bu da nasıl desem, geniş bir çerçeveden bakılan bir konu diye düşünüyorum. Çünkü bir Japon bir ülkeye giriyorsa onu diğer şirketler de takip ediyor. Ya da orada çoktan bir Japon oluşumu var. Japonlar bir ülkeye giriş yapıyorlar. Yani bir şirketin sadece parselini ya da parçasını alıp orada iş yürütüyor değiller benim gözlemlediğim kadarıyla. Bir ülkeyle ticaret yapmak istediklerinde onlar için avantajlı bir durum söz konusuysa farklı sektörden bir sürü şirketle birlikte ortak alınmış bir kararla giriyorlar. Toyota Türkiye'de iş yapıyor ama Toyota'yla birlikte Aisin geliyor ya da Sango geliyor. Toyota'nın diğer yan kuruluşları ve diğer Japon kuruluşları birlikte geliyorlar. O yüzden bence Japon firmalarını ayrı ayrı çok değerlendirmekten ziyade bütün olarak düşünmek lazım. Bu sadece bir iş kontrolü ele almak değil, bir ülkenin bir sektöründe ya da bir kısmında var olmaya çalışmak oraya giriş yapmak olarak görüyorum.”

-Teşekkürler. Yani siz de aynı şekilde stratejilerinin olduğunu ve farklı firmalarda da aslında bunu gördüğümüzü tamamen bir bütün olarakta aslında hareket ettiklerini vurgulamaktasınız.

“Evet.”

- Tamamdır. K1 çok verimli bir toplantıydı. Çok teşekkürler, sizden çok kıymetli bilgiler elde ettik. Hem Japonları biraz daha yakından tanıma; hem de Japon kültürünü ve şirketi biraz daha fazla anlama fırsatımız oldu. Ben çok teşekkür ederim öncelikle güzel bir katkınız oldu. Son olarak eklemek istediğiniz, paylaşmak istediğiniz, şirketle ilgili bir bilgi varsa bunları da dinleyelim sizden.

“Yani benim gözlemlediğim kadarıyla öğreticiler sadece bir şirketle ülkeye iş yapmak için değil oradaki insan kaynağını da geliştirmeye yönelik çok büyük bir çabaları var. O anlamda ben Japonların iş ortaklığını değerli görüyorum. Bu konuyla ilgili çalışmanızda bence çok güzel olmuş. Umarım bu size de yardımcı olur. Çalışmanızda da başarılar diliyorum.”

- Çok teşekkürler. Bugün 8 Ocak 2022, Honda'dan K1 ile görüşmemizi bu şekilde sonlandırıyoruz. Kendilerine çalışmamızdaki katkılarından dolayı çok teşekkür ederiz

“Ben teşekkür ederim.”

K2

-Ben Raşit Altay İşiner. Yıldız Teknik Üniversitesi İnovasyon, Girişim ve Yönetim Yüksek Lisans bölümünde Tezli Yüksek Lisans yapmaktayım. Şu anda Japonların uluslararası pazarlara giriş stratejileri tez konusu altında K2 ile görüşmemizi gerçekleştireceğiz. Merhaba K2, nasılsınız? Hoş geldiniz.

“Merhabalar, iyiyiz. Siz nasılsınız? Teşekkür ediyorum.”

-Ben de iyiyim. Çok teşekkürler. Bugün 14 Ocak 2022. Sizinle bir röportaj gerçekleştireceğiz. Ses kaydınızda ben alıyorum. Bununla ilgili K2 izniniz var mı?

“Vardır evet.”

-Teşekkürler. K2 öncelikle, adınız soyadınız, yaşıınız eğitim bilgileriniz, öz geçmişiniz ile ilgili bilgi alabilir miyiz? Sizi biraz tanıyabilir miyiz?

“Tabii ki. Ben K2, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi mezunuyum. 2000 yılında mezun oldum. Serbest muhasebecilik mali müşavirlik stajıyla eğitim sonrası başladık. Daha sonra daha farklı bir iç denetim konusunda kendime mesleki olarak yol edindim ve yaklaşık bir on yedi, on sekiz yıldır iç denetim mesleği içerisindeyim bilfiil. Öztiryakiler’de bir iki buçuk ve üç yıl ara vererek iki parçalı bir dört yıl çalışmışım, daha sonra bir üç yıl ara verdim. Şu anda yine üçüncü yılımı tamamladım. Yani toplamda yedi yıldır Öztiryakiler’de bu iç denetim organizasyonunun içindeyim. İç denetimde benimle direk iletişimde olmanız belki tesadüf oldu. Ama bu Japonlarla olan süreçlerin tamamında Öztiryakiler ailesinin içinden, yine profesyonel üst yönetimden sorumlu bir aile üyesi ile birlikte bu Japonlarla şu anki o kurumsal yapılanmayı yürüten kişilerden biriyim ben.”

- Süper, çok güzel.

“Sorularınıza yardımcı olmaya çalışacağım.”

-Tamamdır. Yaşıınız kaçtı K2 ?

“Kırk bir yaşıındayım.”

- Kırk bir yaşıındasınız

“Evet.”

- Tamamdır. Bu sekiz yıl boyunca anladığım kadarıyla denetim kısmında yer aldınız.

“Evet.”

-Tamamdır. Şu anda hala aktif olarak çalışıyorsunuz değil mi?

“Evet.”

- Hangi yıllardaydı çalışma süreciniz. Bir daha söyleyebilir misiniz?

“2019’da başladım. Tekrar ikinci kez başladığım yıl 2019. Şimdi devam ediyor. Daha öncesinden 2016’ya kadar dört yıl çalıştım.”

- Tamam. Sizden bir Öztiryakiler'i dinleyebilir miyiz? Kısaca sizden firmayla ilgili genel bilgileri, nasıl kurulduğunu, kim tarafından kurulduğu v.b. gibi genel bilgileri alabilirsek çok iyi olur.

“Tamamdır. Öztiryakiler'in aslında gerçekten mutfaktan gelen bir geçmişi var. Aile Bolu-Geredeli bir ailedir. Buradan bakır işçiliği ile başlayıp daha sonra ufak bir Topkapı'da fabrika kuruluyor. İlk önce Beyazıt'ta daha sonra Topkapı'da fabrika anlamında orada bir kuruluş sağlanıyor. Daha sonra şu anda mevcut olan Tüyap'ın orada Büyükçekmece'de bir mevcutta fabrika var. Orada, hem de normal ana bina olarak burası var. Yine Türkiye'nin dört, beş bölgesinde bölge müdürlükleri var satış anlamında. Ayrıca Antalya'da yine bir fabrikası var. Şimdi de Japonlardan sonra Çorlu'da birçok, büyük bir yatırım yaptılar. Orada bir hat kuruluyor. Şu anda devam ediyor. 2022 Nisan, Mayıs'ta başlamayı düşünüyorlar. Endüstriyel mutfak ürünleri yapıyoruz. Öztiryakiler olarak Türkiye'de Avrupa'dayız. Zaten Türkiye'de sektör lideridir. Avrupa'da ilk dörtte, dünyada ilk onda sayılabilecek bir sektör hakimiyeti var. Yani hedefleri büyük. Şirketin koymuş olduğu beş yıllık planlarda da gerek Avrupa gerekse dünya pazarında hedefleri daha da büyüttüler.”

-Peki, şu anda ihracat yapıyor mu yoksa Türkiye pazarına mı pazarlama yapıyor?

“Tabii tabii. Öztiryakiler zaten ihracat yoğun bir firma. Yani Japonlardan önce de öyleydi. Yaklaşık cirosunun minimum %50'si ihracat ağırlıklıdır. Yani %60'a çıkar. %50-%60 bandında, ihracat ağırlıklı çalışıyor.”

-Çok güzel.

“Yüz ülkeden daha fazlasıyla ihracat yapıyor yani.”

-Süper. Günümüzde ihracat bu kadar önemliyken %50 ciro gerçekten önemli bir oran.

“Tabii, yani her türlü önemlidir. İşte kur riski olsun, bu ekonomik dalgalardan korunabilmek için olsun, ihracat önemli bir kale.”

-Peki, K2, Japonların iş hayatında çalışma kültürü, prensipleri, dikkat çeken özellikleriyle ilgili bilgi verir misiniz? Anladığım kadarıyla siz Japonlarla aktif olarak çalışıyorsunuz. Birebirde kendileri ile çalışıyor musunuz şirket içinde? Bunlarla ilgili bilgi verebilir misiniz?

“Japonlar belki sorularınızın içinde vardır, ama başlangıçta bir 2009'da başlıyor satın alma süreçleri. Ondan daha öncesindeki pazarlık aşamalarından bahsetmiyorum da resmileşmeye dönüştüğü tarihlerden bahsediyorum. Sonra yapılan anlaşmaya göre işte ilk önce ilk yıl %21 ile başladılar. Daha sonra %41 oldu şu an.”

- %21 ile mi başladı, şu an?

“Yüzde %21 ile evet. Şu an %41. 2023'te de %51 olacaklar.”

-Öyle mi? Aslında bu çok güzel bir bilgi. Bizim konuştuğumuz şeyle de paralel bir şey. Yani adım adım oranlarını büyüttüklerini görüyoruz.

“Bu zaten şirket anlaşmasında da var. En başta yazan bir şey. Yani olağandışı durumlar olmadığı sürece belli şartlarla bu zaten planlanmış bir durumda. O şekilde devam etti. Satın almalarını ona göre devam ediyorlar.”

-Peki, yani tamamen %100'ünü devredecek şekilde mi bir anlaşma var yoksa belli bir oranda duracak mı?

“%51’de kalacak.”

-%51 şeklinde.

“Evet.”

-Tamam

“Sorunuza ben giriş yapmak için sormuştum. Ne sormuştunuz?”

-Japonlar kültürü, prensipleri, dikkat çeken özellikleri nelerdir?

“Aynen. Şimdi birebir bilgi olarak Japonlar şirketimize geçen sene bir kişi gönderdiler. Özellikle üretim alanında kalite kontrol bölümünden sorumlu bir arkadaş geldi. Birde muhasebe departmanına yaklaşık dört, beş ay önce birini gönderdiler. Şirket içinde iki tane Japon var şu anda. Ama tabii ki şey var, yani Japonlarla, diğer konularda çevrimiçi bütün süreçler takip ediyor zaten. Şirket içinde tanıdığımız arkadaşlar tek kelimeyle ifade edilecek olursak, gerek şirketteki gerek Japonya'daki tarafta yani inanılmaz disiplinli insanlar. Bizler daha rahat insanlarız. Ama onlar her şeyi olağanüstü detayıyla en ufak soru sormayacak şekilde o kadar güzel çalışma yaparak paylaşıyorlar ki; tek bir tane soru sormaya bile ihtiyaçları bulunmuyor. Planlamaları konusunda da aynı şekildedir. Yani tabii ki bizim Öztiryakililer de kurumsal şirket çerçevesi oluşmuş bir firma idi. Ama yinede bazı eksiklikleri olduğunu görüyoruz. Japonlar onu disipline etti. Onun için ilerlememiz gayet iyi gibime geliyor.”

-Süper. Peki, bu gibi belli başlı çok dikkat çeken kültürel özellikler gördünüz mü? Günlük hayatta veya dil anlamında mesela nasıl, sıkıntı yaşıyor musunuz? İngilizce konuşuyorsunuz sanırım. Yani dil bariyerini hissediyor musunuz?

“Yok, aslında İngilizce konuşuyorlar. Bizim şirkette böyle bir sorun olur diye bir Japonca bilen Türk bir arkadaş var. O biraz tabii ki kültürel olarak ve Türkiye’de uyum sağlaması açısından. Yani tabii ilk geldiklerinde, Türkiye’ye de daha önce ziyaretleri olmamış onun için öyle bir arkadaş onlara yardımcı oluyor. Onlar için rahat oluyor. Geldiklerinde duyduklarımı paylaşabilirim.”

-Tabii.

“Gerçekten iş odaklı insanlar. Mesela biz bir çalışma durumunda böyle bir çalışmadan sonra bir mola verimiz. Yani bir rahatlama olur ya, üretim hattında vesaire. Özellikle onların tam zamanlı bir çalışması beklentileri var. Orada bizim yaptığımız iş itibari ile yalın bir hat düşünmeyin. Yani biraz böyle daha nasıl diyeyim, terzi usulü çalışabiliyorsunuz. Yani böyle bir tam otomasyon şekli yok bazı hatlarda. Onun için geldiklerinde kalitedeki arkadaş, özellikle mavi yakadaki çalışma arkadaşlarımızı biraz rahat buldu. İşte onları disipline edip biraz daha durumu düzeltiyoruz tabii ki. Diğer muhasebedeki arkadaşın yemekler konusunda falan hiç bir adaptasyon sorunu olmadı. Beğeniyorlar. Başka duyduğum birşey aklıma gelmiyor.”

-Tamam.

“Geldikçe paylaşırım onu.”

- Tamamdır. Peki, biraz bahsettiniz ama tekrar dönecek olursak Japonlarla ortaklık süreci nasıl başladı? Onlar mı Öztiryakiler’e gelip böyle bir teklifte bulundu? Yoksa Öztiryakiler mi böyle bir arayıştaydı? Bununla ilgili biraz bilgi verebilir misiniz?

“Hoshizaki dünyanın en büyük ikinci firması sektöründe. Dünyada yaklaşık benim bildiğim otuz beş kırk ortaklığı olan bir firma. Japon borsasında da olan bir firmadır. Bizim müşterimizmiş. Ben o zaman yoktum. Yani biz onlar endüstriyel konularda, buzdolapları gibi birkaç ürünü bize yaptırıyorlarmış, bizim müşterimiz. Sonra bu işte gerek kalite, gerek belli standartlar ile birlikte demek ki kendilerinde yakın görmüşler. Patron bir ziyarette bulunuyor burayı. Bizim şuan mevcutta yönetim kurulu başkanı Yusuf Kenan Öztiryaki ile böyle güzel diyalogları, arkadaşlıkları başlıyor. O arkadaşlık tam başladığı zaman işte Türkiye’de deprem gibi bir sıkıntı olmuştu. O dönem birçok sıkıntı olmuştu. Ona rağmen o samimiyet devam ediyor. Bizim şirket için yaptığımız raporlamalar ile Japonların kendisinin de yaptırdığı denetimde, bizim şirket değeri ile onların bulduğu arasında minicik bir fark çıkıyor. Tabii ki o bir güven oluşturuyor ortada. Yani o şirketi ne kadar doğru bildiğinizi ve ne kadar doğru analiz ettiğinizi gösteren bir parametre.”

-Tabii.

“Onun için yani gerek güven, gerek işte kapasite, dünya ve Avrupa’daki ve bizim de kendi sektördeki pozisyonumuz, onların bu pazara girme isteği bu konuda etkili olmuş. Onların daha önce farklı firmalarla girişim yaptığını duyduk. Ama şirketimizi tercih etmelerinin sebebinin bu parametreler olduğunu düşünüyorum.”

- Peki, size belki o dönemde çalıştınız veya bilgi sahibisiniz, Japonların Öztiryakiler’e girmeden önceki şirket ortamı ile Japonların girdikten sonraki ortamı nasıl değişti? Yani Japon kültürünü hisseder oldunuz mu? Önceden nasıldı, şimdi nasıl? Onunla ilgili biraz bilgi verebilir misiniz?

“Yani onla ilgili şöyle diyeyim, şimdi bir kültürel olarak bir kere bizden istemiş oldukları ana sözleşmeyle koydukları belli şeyler var. Yani şunları şunları yapacaksınız, birlikte şu şeyleri yapacağız gibi, yani iş anlamında söylüyorum. Mesela özellikle raporlamaları düşünün, biz o raporlamaları üç ayda bir yapıyorduk şimdi onların istediği periyodlarla yapıyoruz ve aynı gün, aynı tarihte ve aynı saatte yapıyoruz. Çünkü bir kere borsa yok. Siz mesela raporlama yapacaksınız, o tarihte, o saatte onu göndermek zorundasınız. Orada çalışan insan, demin dediğim ortağı olduğu bu kırk firmanın verilerini alacak. Oradaki çalışan kişiler onları analiz edecek. Yani Öztiryakiler’le iki saat sonra analiz etmek istemez, onun için aynı saatte aynı gün istiyor. Bizimde şirket içerisinde, finansal anlamda bilginiz ne seviyede bilmiyorum ama aylık kapanış yapıyor.”

-Analistlik yaptım daha önce. Ufak tefek anlarım. Finansal analisttim.

“Aynen, normalde bir ay bittiği zaman; mesela Ocak ayı, 31’inde bitecek, ayın 31’inde biz her şeyimizle kilitlenip anında bir rapor üretir hale geliyoruz. Onun için artık her şeyi anlık görebiliyoruz. Özellikle burada vurgulamak istediğim şey terminoloji, yani terminolojik olarak şirket içerisinde tüm herkes bu bilince, bu kültüre adapte olmaya çalışıyor ve bu şekilde davranmayı zorunlu hissediyor herkes. Onun için bu inanılmaz bir şey. En başlarda biraz zorlandık. Ama şimdi tam rayına oturdu.”

- Genel olarak disiplin anlamında önceden bugüne ciddi bir fark olduğunu belirttiniz.

“Onun dışında özellikle, kültürel değil ama J-Sox dedikleri şirketin kurumsal yapısını değiştirmeye yönelik bir sistem var. İç kontrol sistemi aslında, şirketin en tepesinden başlıyor. İşte bütün politikalarını, prosedürlerini, her şeylerini tek tek örnek olarak bize gönderiyor. Biz onları kendi iç yapımızda tek tek hazırladık. Yani o kadar detaylı ki; orada bizim organizasyon yapımız, işte yönetim kurulundan başlayıp aşağıya doğru departmanlarımız vardı. Yani orada onlara bir örnek gönderdik sonra biz çalışmaya başladık. Böyle örümcek ağı gibi tek tek ördüler, o kadar güzel bir yapı haline getirdiler ki. J-Sox kapsamında iç kontrol yapısı kurdular. Yani her işte, bir organizasyon politikası var. İşte görevler ayrılığı, görev tanımları için, birçok sayabileceğim yönler kurdular. İşte, bir yönetim kurulu politikası, aklıma gelen görevler ayrılığı politikası gibi bu tür kurumsal politikalar kuruldu. Bizden talep ettiler ve bu kurumsal altyapıyı bu çerçevede oluşturmaya çalışıyorlar.”

-Çok güzel.

“Şuanda da bizler zaten yapıyoruz o işi.”

-Çok güzel. Yani yeni bir sistem getirdiler aslında farklı olarak.

“Tabi, tabi.”

- Bu süreci hızlandırdı mı peki? Önceye göre daha kontrollü bir süreç mi oluştu? Nasıl etkiledi sizi ?

“Daha fazla kontrollü bir süreç oluşturuyor. Hem eşit, hem de daha önce dediğim gibi planlı, disiplinli bir süreç oluşturuyor. Mesela, biz daha önce bir departmana departman diyorduk. Bir tanesinde örneğin insan kaynakları departmanı, böyle departmanın bir müdürü olur veya müdür yardımcısı, işte aşağıya doğru iner. Verdiğimiz organizasyon aşamasında bir tanesinin müdürü yoktu. İşte “Bu bölüm değil mi? Bu ne?” gibi sorular aldık. Yani tek tek sorgulayarak bütün hepsini eşit pozisyon haline getirdiler. Onun için her şeyi tanımladık yani. Tanımlı olmayan, her şeyi tanımlayabildik ki onların isteyeceği veyahut da şirket içinde herhangi bir aksaklığa sebep olacak her türlü şeyin karşısına geçmiş olmak için yaptık bunu.”

-Peki Japonlar’ın gelmesi ve bu düzen değişikliğinin firmada iyileşmeye, büyümeye yönelik bir etkisi oldu mu? Yani firmanın satışları veya kar oranlarında, bu yapılandırmalarla ciddi anlamda bir artış görüldü diyebilir miyiz?

“Tabii tabii, çok ciddi anlamda arttırdı. Şimdi daha da artacak, tabii ki beş yıllık planı şimdi paylaşamayacağım ama genel olarak zaten bu sene de çok görüldü satışta ve yıllık ciroda. Ama işte özellikle Çorlu'daki yatırımla birlikte, özel olarak kendi planladığı gibi Avrupa pazarı ve diğer pazarlara yönelik burdan üretimle birlikte satış hedefleri var. O yüzden önümüzdeki yıllarda daha da artarak gidecek.”

- Süper. Peki bu aslında sorumluzun cevabının bir yönüydü. Yani şunu sorucaktım Japonlar ve Türklerin bu ortaklığı iki taraf için nasıl bir avantaj ve dezavantaj sağladı. Aslında bunlarda bir tanesi satışların artmasıydı ve bu Türk tarafı için bir avantaj oluşturmakta. Bunun dışında Japon tarafı için avantajları nelerdir? Bu ortaklık yapısının

Türk tarafı için de gene ilave söyleyeceğiniz avantajları varsa ya da iki taraf için bir dezavantaj oluşturuyor ise bunlardan da bahsedebilir misiniz biraz?

“Dezavantaj olarak mı diyorsunuz?”

- Hem dezavantaj hem avantaj olarak diyorum. Yani iki taraf için de Japon ve Türk ortaklığının, Japonlara nasıl bir avantajı ve dezavantajı olmuştur? Türklere nasıl bir avantajı ve dezavantajı olmuştur?

“Ben Türkiye, yani Öztiryakiler açısından bir dezavantaj görmüyorum. Bir kere gerçekten ortaklık yapmaları Japonlar için stratejik bir şeydi. Böyle borçla falan bir iş yapmıyorlar. Öz sermayeyle yapıyorlar. Onun için bütün banka borcu ne varsa önce bunlar kapatılarak işe başladılar. Yani yaptıkları yatırımları her şeyiyle, öz sermayeyle yaparak ya da planlı bir daha kısa vadeli şeylerle öngörerek gidiyorlar. Öztiryakiler açısından yani tek bir dezavantajı yok. Aklıma gelen yok. Çünkü hep büyüme yönlü ve pozitif. Yani demin bahsettiğim gibi şirketin kurumsal yapısı tamamen baştan aşağı değişiyor. Onun dışında dediğim gibi satışlar üzerinde inanılmaz etkileri zaten görülüyor. Japonlar açısından da avantajları arasında aynı istedikleri kalitede işçiliğin olması, maaliyetlerin düşük olması belirtilebilir. Onlar için dezavantaj olarak sadece ekonomik dalgalanmalar, olağanüstü şeyler belki korkutucu olabilir; ama onlara negatif yansıyan bir durum yok, çünkü şirket karları artmaya devam ediyor.”

-Peki, sizce neden Japonlar Öztiryakiler’i seçti? Yani başka alternatifleri var mıydı yoksa seçme sebebi dediğiniz gibi yakın dostluk mu?

“Tabii tabii yakın dostluk diyebilirim. Ortaklık sözleşmesinde yazan bir şey var, o şekilde onlarda açıkladığı için söyleyebiliyorum; yönetim kurulu başkanının vefat edinceye kadar yönetim kurulu başkanı olarak kalacağı söylendi. Yani onlar %51 olsa bile bizim yönetim kurulu başkanını başkan olarak kabul ediyorlar. Kendi iş yapış şeklinizde devam edebilirsiniz dediler. Yani müdahalede bulunmuyorlar.”

-Çok güzel.

“Yani bir güven söz konusu.”

-Çok güzel.

“Çok güçlü bir güven söz konusu, o yüzden. Birde zaten Türkiye’de bizi tercih etme sebebi, tabii ki firmanın pazar lideri olması. Avrupa’da da bilinen bir firmayız. Onun için Türkiye’de farklı bir alternatifleri vardı, ama bizim seviyelerde rakibimiz yok zaten.”

-Yani zaten en güzel alternatif olarak; hem güvenilmesi, hem de firmaya olumlu bakış açısı sebebiyle Öztiryakiler karşımıza çıkıyor aslında.

“Aynen.”

- Peki, şimdi bizim tez için K2, incelediğimiz bir çok farklı firmalar da var. Japonlar yurtdışına açılırken aslında özellikle Türkiye’yi baz alırsak; bizim gözlemlerimiz güvenilir bir partner buluyorlar öncelikle o pazara girmek için, sonra o partnerlerle birlikte belli ortaklıklar yapıyorlar. Belli oranda pay sahibi olarak ilerliyorlar veya tamamen satın alınabiliyor. Ama bunu her seferinde çok acele etmeden yavaş bir şekilde yaptıklarını görüyoruz. Ufak bir oranla başlıyorlar ve adım adım bu oranlarını büyütüyorlar. Bazı

şirketlerde %10'larla başlıyorlar bazılarında %50'lerle, fakat tamamen %100'ünü günün sonunda aldıklarını görüyoruz firmaların.

“Bizde de tamamını almak ilk hedefleri ama biz kabul etmedik.”

-Ben de o noktaya geleceğim şimdi. Sizden tekrardan rica edeceğim. Japonların sizce böyle bir stratejisi var mı? Yani adım adım firmaları ele geçirme stratejisi var mı? Mesela bazı firmalarda röportaj yaptığımız kişiler; Japonların yerli firmalarla pazarı tanıma, belki vergi muafiyeti sağlamak ya da yerli bir firmanın ortaklık yapısında bulunmasından dolayı belli bir avantaj sağlamak amacıyla ortaklık kurulabildiğini belirttiler. Örneğin; işte Toyota atıyorum, Sabancı'yla ortaklık kuruyor, böylelikle belirli yerel vergilerden avantaj sağlanmasının yanında harcamalar bölünüyor ve pazardaki Sabancı üstünlüğünün kullanılması sağlanıyor. Şimdi sizce Japonların böyle özel bir stratejisi var mı? Yani pazarı adım adım ele geçirme firma ile adım adım ortaklığını büyütmek gibi bir stratejileri var mıdır? Bunları biraz sizden dinleyelim.

“Tabii ki. Şirkete onların ilk teklifleri aslında şirketin tamamını almak yönündeydi, bunu istemişler; fakat dediğim gibi Öztiryakiler geçmiş olan bir firma ve Öztiryakiler ailesinden de yönetimde çok sayıda insan var. Öztiryakiler'de şuanda ailede üç kardeş var. Yönetim kurulu başkanı, kardeşi ve vefat eden diğer kardeşleri şeklindedir. Vefat eden kardeşin, ikinci bir çocuğu var. Yine çocukları da var aile şirketi içerisinde. Onun için şirketin tamamını vermek, satmak gibi bir şeyleri yok. Ama Japonların bu konuda girişte bir talepleri olmuş, yani almak gibi bir talepleri. Çünkü gerçekten Öztiryakiler sektörde iyi bir konumda. Bizim özel olarak diğer sektörlerdeki gibi değil, gerçekten yani farklı bir bilgi birikimi ihtiyacı var. Yani bugün çok büyük ben paramı getirdim koydum deseniz de bu işi yapamazsınız. Bu nedenle Öztiryakiler ailesinin böyle bir tasarrufu yok. Ama Japonların sizin sormak istediğiniz böyle bir çeşit hedefi var mı? Tabii onların başlangıçta varmış ama yazılı olarak şu anda bu şekilde tanımlı, %51'de kalacak.”

- Yani siz de başta söyledğiniz gibi aslında öncelikle %21'de, sonra %47 oranlarına çıkarmışlar. 2023'te de %51 oranına gelecekler.

“Şuan %41.”

- Ve %51 oranına çıkartacaklar. Bu da aslında Japonların adım adım ele geçirmek için hisselerini büyüttüklerini ve böyle bir stratejinin olduğunu gösteriyor mu, sizce de böyle midir?

“Tabii. Ama zaten şirketi doğal olarak tanımak istiyorlar. Pazarı görmek istiyorlar. Onunla birlikte yani artırılmaya çalışılıyor. Çalışıyorlar ama bu stratejiyi en baştan kurgulamışlar, kuruluş sözleşmesi aşamasında. Bunu bu şekilde belirlemişler. Evet, yani doğrudur.”

-Tamamdır. Son olarak eklemek istediğiniz bir şey var mıdır K2 ? Japonlarla ilgili olabilir, ya da sizin çalışmanız esnasında gözlemlediğiniz bir şey olabilir, anlatmak istediğiniz bir hikayeniz olabilir. Sekiz yıllık tecrübeniz var, çok ciddi bir tecrübe. Burada sizin eklemek istediğiniz ilave bir şey var mıdır?

“Eklemek istediğim şu var; yani bir kere şirket açısından karşılıklı iki taraf içinde olumlu yönde bir süreç ilerletiliyor. Çünkü yani hissedarlar bu satışı yapmamış olsa, bu karlılıklarla net karlara ulaşamayacaktı ve o kadar bir geri dönüş olmayacaktı hissedarlar

için de. Ama şu anda %51'ini, %41'ini satmaları sonucunda Japon ortaklı olmalarına rağmen belki öncesinden daha fazla bir kar elde ediyorlar. Hem de şirket Öztiryakiler olarak biliniyor. İsmi değişmedi, yine Öztiryakiler. Onun için yani gerek pazardaki, gerek sektördeki oyuncu olarak daha da güçleniyor. Çalışanlar açısından da, ben kendim sekiz yıldır oradayım, şuanda bir iç denetçi olarak iş yapış kolaylığım ve iş yapış keyfim arasında tabii ki daha öncekine göre çok büyük farklar var. Çünkü arkamda şimdi böyle bir destek var. Onlar da bunların böyle olmasını istiyorlar. Normalde iç denetim, dediğim gibi Türkiye'de biraz aile şirketlerinde felan oldukça farklı algılanıyor. Biraz zor oluyor tabii ki. Şimdi, oradan buraya direk gelen heyet; iç denetim, geliştirme direktörleri gelip şirkette neler yapacakları ile ilgili bilgi verip anlatıyorlar. Onun için değişimden sonra çalışanlar olarakta keyifliyiz. Şimdi bir şeyleri yaparken hem daha kolay oluyor, hem de bir şeylerin olduğunu görüyorsunuz. O tezlerinizi gerçekleştirmiş olmak büyük keyif.”

-Çok güzel. Mutlu bir çalışanı dinlemek güzel bir şey. Çünkü gerçek anlamda şirketlerin çok değişik politikaları var ve çalışanların motive olarak orada çalışması gerçekten değerli bir şey. Sizin adınıza mutlu oldum.

“Sağolun.”

-Teşekkürler K2. Ben katkılarınız için çok teşekkür ederim. Gerçekten çok değerliydi.

“Ben teşekkür ederim.”

- Bugün 14 Ocak 2022. K2 ile görüşmemizi, ses kaydımızı burada sonlandırıyoruz.

K3

-Merhabalar bugün 2 Aralık 2021, ben Raşit Altay İşiner, Yıldız Teknik Üniversitesi İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim alanında yüksek lisans yapıyorum. Bugün de Mermerler Grubu'ndan K3 Bey'le görüşme yapacağız. K3 öncelikle hoş geldiniz. Görüşmemiz sırasında ben bir ses kaydı alacağım, bu konuda rızanız var mıdır?

“Evet, vardır.”

-Teşekkürler K3. Şimdi sorularımıza geçmeden önce sizi ufak bir tanımak isteriz. Adınız, soyadınız, yaşıınız, eğitim bilgileriniz, kısa bir özgeçmişiniz, şuanki mesleğiniz, halen aktif olarak Mazda ile çalışmıyorsunuz bunu biliyoruz, bunlardan ufak bahsedebilirsiniz çok sevinirim K3.

“1942, Kırşehir doğumluyum. Orta ve lise tahsilimi Kırşehir'de yaptım. Sonra İstanbul Hukuk Fakültesi'ni bitirdim. Sonrasında fakülte diplomasıyla arkasından Avukatlık stajını yaptım. Sonra Avukatlık lisansını aldıktan sonra bir müddet, ama uzun süre değil, 2-3 yıl Avukatlık yaptım. Edindiğimiz diplomayı değerlendirelim diye, ama esas gayemiz Avukat olmak ya da adalet sisteminde devam etmek değil; geçmişten beri asıl uğraşımız olan, sanayi, ticaret, üretim, dağıtım kısmında çalışmaktı. Zaten hiçbir zaman ticari faaliyetlerimize ara vermedik. Dolayısıyla 1958 yılında ilk firmayı kurdum. Kurduğum derken babamızla ilgili olan iş dalı vardı, otomotivle uğraşırdı. Taşımacılık, otobüs işletmeciliği ve devletin birçok sahada o zaman PTT özel şirketler kanalıyla taşınması gibi hizmetler verilmekteydi. Ayrıca da devletin buğday ofislerinde depoladıkları yerden diğer tarafa taşınması ve müteahhitlik hizmetleri veren bir aileden geliyoruz. Ailenin diğer ortakları da farklı işlerle uğraşıyorlardı. İşte kimisi konfeksiyondan tutun da, genelde lokal

üretimdi fakat babam daha geniş bir çapta iş yapıyordu, tarım aletlerine, biçer döverlerden, traktörlere, kamyonu, otobüse v.s. bir çok alanda faaliyet gösterilmekteydi. O zaman bulunduğumuz şehirde bir valinin otomobili vardı bir de babamın vardı, iki taneydi. Daha o zaman ikinci bir şirket kurmamız gerekliliği hissettik. İlk firmayı 1958'de kurduk, sonrasında devam ettik İstanbul'a geçtik, Ankara'da da işlerimiz vardı. İstanbul'a geldiğimizde bir otel satın aldık, o otelin hem işletmesinde bulunuyordum hem de okula gidip geliyordum. Aynı zamanda o otelde bazı ticari faaliyetlerimizin bir kısmını da devam ettirdik. Neticede bu devam eden çalışmaların sonucunda, 70'li yıllarda İngiltere'ye gittim. Esas gayem lisandı. Önce işte diplomayı aldım sonra Avukatlık belgesini aldıktan sonra bir, iki sene sonra da İngiltere'ye gittim. Yaklaşık iki buçuk sene kadar kaldım. Önce lisan okudum, sonra kolejlere gittim. Orda kaldığım sürede acaba İngiltere'de bir iş olur mu diye düşündüm, olma ihtimali vardı da. İşte benim orada ev sahibim, ev alıp tamir edip satıyordu. Onunla beraber işeşler yapalım dedik, sonra bir ara restaurant kafe gibi bir işletmeye karar verdik. Dokuz bin pound verdik, adam on bin pound konusunda ısrar edince neticede o da olmadı, o arada Türkiye'ye döndük. Türkiye'ye döndüğümüzde ilk şirket Sirkeci'deydi. Muzaffer Mermer, Mehmet Mermer ve sonrasında Mermerler aile şirketi olunca da Mermerler Ticaret oldu. Sirkeci'de kendi yerimizdi. O zaman bütün ticaret oradaydı. Nakliye firmaları, otobüs işletmeleri, manifaturacılık, gar, tren her biri oradaydı. Yani daha doğrusu tüm önemli işyerleri hemen hemen oradaydı. Fabrikalardan gelenler orada depolanıyor, oradan da Türkiye'ye dağılıyordu. Bizim iş yerimiz de oradaydı, bir süre otomotiv sektöründe devam ettik. Ondan sonra 70'lerde tekrardan Türkiye'ye dönünce orası dağıldı ve bir yere çıkılması lazımdı. Şimdiki yerimiz olan Barbaros Bulvarı, Beşiktaş'a geldik. Şuanda Barbaros Bulvarı'nda iş yerimiz bulunuyor. 1972'lerde buraya geldik. O zaman köprü yapılmamıştı, bir istasyon aldık bu geçiş yerinden. Bir Petrol Ofisi istasyonu ve halen de bizim işletmemizde faaliyetine devam ediyor. Hani istikrarı size anlatmak için söylüyorum; elli seneden fazladır çalışıyoruz, istikrarlıyız. Köprü yapılmadan önce burada akaryakıt ihtiyaçlarını karşılıyorduk, 1974'te köprü açıldı. İlk istasyonu yaptığımızda saatte sadece 1-2 vasıta geçerdı. O da Barbaros Bulvarı'ndan çıkar gelirdi, onların da ayakları alışsın diye çay v.s. ikram ederdik. 1974 yılında köprünün açılmasıyla Türkiye'nin en çok satan istasyonu haline geldik, akaryakıtta. Bizim esas işimiz otomotivdi, burada da arsamız genişti. Buraya bir güzel showroom yapalım istedik. Türkiye'de ilk defa en büyük showroom bize aitti. Onu da şuradan esinlendik; biz Türkiye'de ilk Renault bayilerinden birisiyiz, otomobilde. Renault'tan önce Avrupa'dan getiriyorduk arabaları. Avrupa'dan getirip otomobil satıyorduk. Arabaları içeriden üretilenleri içeriden alıyorduk, dışardan da ithal ediyorduk. Kamyon, otobüs gibi araçların bayiliğini yapıyorduk. O arada Renault geldi, onların ilk bayilerinden olduk. Bizi Şanzelize'ye (Champs-Élysées) davet etti. Şanzelize'de (Champs-Élysées) dolaşırken o davette, bir baktık ki güzel bir showroom yapmışlar. Showroom içerisine de bir tane araba koyup aydınlatmışlar. En dikkat çeken de oydu. Diğerlerinde de vardı, ama bunlar kadar dikkat çekmiyordu ve etkili değildi. Bizde bundan esinlenerek bir benzerini Beşiktaş'ta yaptık. O showroom bize çok şey kazandırdı, Mazda'yı almamızda da çok etkili oldu. Distribütörlük ve bayilik verilmesinde de çok faydalı oldu. Bir tane araba koyup aydınlattık, 15 metreden daha yüksek yapacaktık, ama belediye mücade etmedi. Tüm bunlarla biz otomotiv ve aynı zamanda sanayide devam ettik. Kırşehir'de yem sanayisinin kuruluşunda yer aldık, un ve yem fabrikası kurduk. Hem kurucusu, hem ortağıyız. Sonrasında devam ettirdik. Bunun yanında matkap ucu üretimi için faaliyete geçtik; fakat

ondan önce Türkiye’de bir lastik sıkıntısı vardı. Büyük projelerin içine girdik, bunlardan birisi lastik projesiydi. Türkiye’de lastik kara borsaya düşmüştü. Üç tane fabrika bunu yapıyordu, biz dördüncü fabrikayı kurduk. O zaman küresel ambargo Türkiye’ye diğer markaların girmesini engelliyordu. Çok büyük mücadele verdik lastik firmasını Kırşehir’de kuralım diye. Şuandaki Petlas’ın kurucusu biziz. Sonrasında durumlar değişti. Amerika ile yaptığımız anlaşma sırasında Kıbrıs devreye girdi. Kıbrıs birliği için 17 Temmuz’da bir Amerikan firmasıyla anlaşma imzalamıştık. 1974 yılı öncesi o zamanın şartlarında 55 milyon \$ kredi aldık, 35 milyon \$ yatırım yaptık. 20 Temmuz Kıbrıs Harekatı olunca bizim iş yattı. O sırada o firma Ortadoğu Lastik Sanayi idi, sonra orada matkap ucu fabrikası kurduk, şuanda halen çalışıyor. Yani sanayinin çok çeşitli dallarında uğraştığımız için; o da bir dalı aklıma geldiği için söylüyorum. Neyse, neticede ona gittik, buna gittik; yıllarca hem sanayi hem ticaretin, hem ithalatın hem de ihracatın içinde yer aldık. İhracat konusunda İngiltere’de geçirdiğim yıllarda Türkiye’de çok bir şey yoktu. 1980’lerde Türkiye’nin en büyük ihracatçılarından biriydik. 15 milyon \$ ihracat yapıyorduk. Turgut Özal’ın başladığı, müsteşar olduğu dönemlerde; sonradan iktidar olduğu dönemlerde mesela Koç Grubu 10 milyon \$ civarındaydı, Sabancı grubunda ihracat yapıyordu. Ama biz biraz değişik alanlarda yapıyorduk. Giyim ve mekanik sanayinde, taş, çimento ve gıda sanayinde ihracat yapıyorduk. Portakaldır, mandalınadır, kavundur, karpuzdur hepsinin ihracatını yapıyorduk. Yani üç dalda; gıda, konfeksiyon/tekstil ve maden alanlarında yapıyorduk, çok uğraştık. Yılın 260 günü yurt dışındaydık. Sonra şartlar değişti, memlekette şu oldu bu oldu faiz oranları v.s. değişti, bir çok değişiklikler oldu ve sonradan hayali ihracata bulaşmamak için ihracattan çekilmiş olduk. Çekilmiş derken tamamen çekilmiş değiliz ama biraz azalttık. Sonra tekrar harekete geçtik ve otomotiv sektöründe önce bayilik sonra da distribütörle devam ettik. Distribütörlükte ilk Mitsubishi ile biraz başladık. Tabi daha önce 1977’lerde Volvo’nun otomobil distribütörüydük. İlk Volvo’yu getirenler biziz. 1980’lerden sonra eski model Volvo’lar vardı, onları getiriyorduk az miktardaydı. Onun dışında Volkswagen ve Peugeot araçlarını konvoylar halinde getirip satıyorduk. O zaman resmi ithalat yoktu, yerli arabalar vardı mücadele etmiyorlardı. Mitsubishi’nin bir ara Sabancı temsilciliğini almıştı ve biz onlarla, kendi araba ihtiyaçları dışındaki arabaları alalım diye bir anlaşma yaptık. Marmara Bölgesi ve tüm bölgelerin dağıtıcısıydık. Sonradan sizin biraz daha sahanızı daraltalım diye konuşuldu, İstanbul’a kadar daraldık. Sonra da Mazda geldi, onlarla müzakereleri yaptık. Mazda on, onbeş tane kuvvetli firma olmasına rağmen bizi tercih etti. Biz 1984-1985’e kadar Mitsubishi ileydik. 1985 yılında Mazda’nın distribütörü olduk, Japonların. Otomotiv ve diğer bahsettiğimiz alanlarda devam ettik, ithalat ve ihracatı devam ettirdik. Bir ara on binlerce elektrikli ısıtıcı getirdik Türkiye’ye. Sonra Mazda’yı aldık, distribütörlük kurduk, depolamasını yaptık, modern hale getirdik vesaire. Mazda’yı o zaman kimse tanııyordu. Lada gibi Rus arabası mı falan diyordu herkes. Bu nedenle hiç girmemişti, Honda vesaire girmişti ama Mazda girmemişti. Sonra Mazda’yı tanıttık ve yurtdışından ithal edilen arabalar arasında en çok satış yapan marka Mazda oldu. En yüksek rakamlara geldik bir numaraydı. 1995 senesine kadar bu böyle devam etti. 1995 senesinde Türkiye ortak Avrupa ekonomik birliğine girince; Avrupa’dan gelen arabalar sıfır gümrük vergisiyle geçerken, bizim ise %60 oranına gelmemiz nedeniyle durum değişti. Satışlarımız çok düştü, yine eski satışlarımız %20-%25 oranında devam ediyordu, ama para kazanmadık. 1995’ten sonra devam ettik, o arada Japonlar dediler ki biz ortak olalım. İşte iyi işler yapıyoruz ya, para da kazanıyoruz ya. Ortak olalım da kardeşim senin faydan ne? Yani karşılıklı bir şey olsun.”

-Bunu kaç yılında dediler K3 ?

“2005’te ayrıldılar, zaten bir beş sene kalıp ayrıldılar. 2000 yıllarında ortak olduk. Ortak olunca, biz dedik ki, tabi satışlar biraz düştü biz yine tekrar toparladık, bu anlaşmayı şöyle yaparız, biz zaten o zaman Türkiye’ye sattığımızın dışında, yurtdışında Ukrayna, Rusya, Azerbaycan ve civarındaki bazı memleketlerde Mazda’yı biz satıyoruz, bu bölgeleri ve Türkiye Cumhuriyetler’i isteriz dedik. Ukrayna, Azerbaycan ve bu bölgeyi isteriz deyip anlaşmaya koyduk. Anlaşmaya koymamıza rağmen önce bunlar ortaklığı %50-%50 yaptılar, sonra size bir yönetim kurulu başkanı, genel müdür getirelim dediler. İş genişleteceğiz ya, birde finansman müdürü getirelim dediler. Malesef bunların ne finansmanını yapabildiler, ne de yürütebildiler. Beş sene içerisinde biz de peki öyleyse, yürütün dedik; yürütemediler. Sonra oturduk ve dedik ki bakın yapılan yanlışlıklar var. Sizden ucuz maliyetli kredi açalım; Japonya’da ucuz krediler var dedik. Japonya’da faiz yok, çok düşük, fakat bundan istifade edemediler. Arkasından dedik ki genel müdürlüğe de aktif birisini getirin, fakat aradıkları gibi birini bulamadılar. Çünkü Japonlar’da şöyle bir şey var üç, beş seneliğine gelir bir personel Japonya’dan sonra gider. Sonra o kadar bile kalmadılar. Baktılar yürütemediler ve şirket zarar etti. Bakın böyle böyle yapın dedik, ama dinlemediler. Bizde dedik ki tamam siz nasıl biliyorsanız öyle yapın; demeye kalmadan duvara çarptılar. Sonra da dediler ki gelin şunu bir müzakere edelim. Dediler ki siz ne isterseniz yapın biz sizin yönetiminizden adamımızı da çekiyoruz. Çektiler ve biz sonra tekrar toparladık.”

-Japonlar tam olarak nasıl çekildiler, hangi açıdan çekildiler?

“Finansmanlarını, personelini çektiler; ama ortaklıkları devam ediyordu. Sonra bir an geldi, o firmanın Japonya’daki firmasında sıkıntı meydana geldi. Bu sıkıntı olunca dediler ki biz çıkıyoruz çoğu bölgeden. Sadece sizden değil. Peki dedik bizim zararımız var; onlar da onu karşılıyor dediler. Sonra oturup konuştuk ve onlar gitti. Sonra tekrar bizde kaldı şirket. Bizde kaldıktan sonra Ford girdi devreye. Ford Mazda’yı satın aldı, daha önce münasebetleri beraberdi. Gitti İsveç’teki Volvo’yu, İngiltere’deki Range Rover’ı satın aldı. Böylece büyümek istedi; fakat başarılı olamayınca hepsini sattı. Mazda, Ford’la birlikte olduğu dönemde Türkiye’deki faaliyetlerini Avrupa’dan yöneteceğini söyledi ve Türkiye’de Mazda’yı bitirdi. Şuanda Mazda’nın buradaki faaliyeti bitti. Biz de bu arada kapattık, çünkü Mazda olarak kendimiz geliyoruz dediler. Kendilerini Avrupa’dakine bağladılar; çünkü depoyu Avrupa’da yaptılar. Avrupa’dan Türkiye’ye yedek parça gelecek, oradan buraya siparişi getirecek; burası Avrupa değil ki. Türkiye’de malın olacak; malını koyacaksın depona, yedek parçanın olacak, onlara garanti verip servislerin olacak. Biz bunların hepsini yapmıştık hepsi hazır. Velasıl, bu noktadan sonra 15 bin satan Mazda şuanda yok denecek kadar satıyor. İşte bunlar kazanç gördüğü yerde geliyorlar, kazanç bittiği zaman da çıkıp gidiyorlar. İkinci Dünya Savaşı’nda, Hiroşima’ya ve Nagazaki’ye atılan bombalardan sonra Japon imparator teslim oluyor. Sonrasında da bir Başbakan geliyor, yani imparator yönetimden çekiliyor. Japonya tamamen işgal ediliyor, oradaki Amerikan Komutan da olayı idare ediyor. Sonra tabi Amerika uzakta olduğu için, gelip gitmeler v.s. oluyor. Bu dönemde Japonya içinde problemler başlıyor, isyanlar çıkıyor. Yerel yönetimlerle ve Başbakan’la olayları önlemek için görüşülüyor. Sonra diyorlar ki nasıl buna bir çare bulunur? Bakıyorlar olaylar gittikçe yukarı gidiyor. Bu Japon Başbakan; bu böyle askeri düzenle çözülmez, insanlarda iş yok, aş yok ve karınlarını zor doyuruyor. Dolayısıyla bunun için bunlara iş ve aş lazım ki bunları kontrol altında tutabilelim diyor. Bunu kumandana anlatıyor. O kumandan da ABD’ye gidip, oradaki

Başkan'a anlatıyor. Bunu inceliyorlar, peki napalım diyorlar. Peki, bunu kim yapacak diyorlar. Devlet olarak bizim yakınımız değil, yatırım vesaire yapamayız diyorlar. Özel teşebbüsü çağırıyorlar, dünyanın öbür ucu nasıl olacak vesaire diyorlar; ama bunun başka bir şekli de yok. Tekrar araştırıyorlar ve neticede karar veriyorlar. Özel teşebbüse, siz gidin her türlü yol masrafı vesaire devlet karşılayacak, siz gidin orda yatırım yapın deniyor. İkinci Cihan Harbi'nden sonra, kırk yıllık bir anlaşma yapılıyor. Anlaşma şöyle; Amerikan özel sektörü şirketleri gelecek yatırım yapacaklar, nakliye vesaire maliyetlerini devlet karşılayacak. Anlaşmaya göre yirmi sene ürünler Japonya'da üretilecek ve ABD'liler ülkesine alacak; çünkü vergisi, ulaşım, kredi vesaire sorunu olmadığı için. 60'lardan 80'lere kadar yirmi yıl Amerikalı firmalar geldi Japonya'da üretim yaptılar. Aynı zamanda satış firmaları da vardı. Yirmi seneden sonra biz üretimi Japonlar'a bırakıp sadece satışı biz alacağız dediler. Sonra Amerikalı firmalar geldi ve isimleri de Amerikan isimleriydi. Mesela Kobelco, sonrasında Hitachi oldu. Bütün bunlardan sonra kendi isimlerini koymaya başladılar, ondan önce hep Amerikan isimleriydi. Böyle bir anlaşma ile Japonya bugün böyle bir halde ve aynı sistemi halen devam ettiriyor. Ben onların yüzlerine de söylüyorum, hala sisteminiz eski geleneksel sistem ve şuanki parlamento da öyle diye. Yani hala eski kafada eski şeyde. Allah'tan adamlar gelmiş, fabrikalarda yeni sistem getirmiş. Ama devlet sisteminde eski kafa devam ediyor. Neticede ben tüm bu bilgileri kendilerinden elde ettiğim için söylüyorum. Bu sefer Japonlar bunlara sahip olunca, sonra bu yaptıklarından Türkiye'de ya da farklı ülkelerde yatırım yapıyorlar. Bir müddet sonra bakıyor gerekirse önce kendisi geliyor ortak oluyor, sonra evvela pazarlamasını alıyor, distribütörlük alıyor derken sonradan kendisini çekmeye çalışıyor. Bunu Avrupa'da ya da Amerika'da göremezsin, Amerikalılar daha uzun müddet anlaşmalar yapıyorlar, kırk yıllık gibi. Mesela, Türkiye'de Ford, 1950'lere uzanıyor. Fiat, Mercedes mesela hala Türkiye'deki ortaklarıyla devam ediyor. Bunlar gibi birçok yabancı firma Türkiye'deki ortaklıklarını devam ettiriyorlar. Bu Alman, Amerikan, İtalyan, Fransız firmaları; yani Avrupalılar Japonlar gibi değil. Bunun yanında Koreliler Japonlar gibi. Mesela Hyundai, önce ortaklıkla geldi; şuanda Hyundai kendisi yapıyor. Samsung'la bir anlaşma yapmıştı, otomotivden Asya krizinden sonra çekildi. Çinlilerde de Japon ve Koreliler gibi, bir ortaklık yapıyorlar; bakıyorlar iyi gidiyorsa ona göre tamamını almaya yönelebiliyorlar. Yani Asya'da tam böyle uzun vadeli devam ettirecek iş kültürü bence sonradan ABD ve Avrupa'dan gelen kültür olarak devam etti. Ama bunların eski kültürleri buna cevap vermiyor. Dolayısıyla fırsatını bulduğu zaman tamamen kendileri gelmek ve işe hakim olmak; tamamen şirketi almak gibi bir stratejileri var. Yani bir Amerikalı bir anlaşma yapmış kırk yıllık ve buna uymuş ondan sonra bırakmış. Ama mesela Asya'dakilerde mantalite farkı var. ABD ve Avrupa ise daha uzun vadeli düşünüyor. Biz daha sonra gıda sektöründe devam ettik diğer birçok alanla birlikte; Billur Tuz mesela, sonra gıda sektöründe Fora Zeytin yağı. Biz şimdi bu sıkıntıları gördüğümüz için kendi markamızı kurduk. Şuanda biz Billur Tuz'da kendi markamız adı altında 100 ülkeye ihracat yapıyoruz. Bunun yanında çinko madeni yapıyoruz, bunda isim mevzu bahis değil ama diğerlerinde isim çok önemli, marka çok önemli. Japonlar da Hyundai, Toyota gibi markaların çok arkasında duruyorlar. Türkiye'nin de bunlara ihtiyacı var, bunları büyütürsek Türkiye büyük Türkiye olur. Otomotivde bir ara Japon Chery ile başladık; ama oda elektrikliye döndü. Türkiye'de mazotlu araçlar önemliydi. Mazotlu araba üretmedi, benzinliyi de bir yere kadar sattık; ama yürümedi sonradan. Şuanda elektirikliyi onlar kendi iç piyasalarında satıyorlar, dışarıya çok vermiyorlar.”

-Şuanki firmanızın adı nedir acaba orda sizin göreviniz?

“Şimdi şöyle; Billur Tuz, Fora, Merkür ve Merpa şirketleriyle; gıda, akaryakıt ve maden sektöründe faaliyet gösteriyoruz. Carousel AVM bize ait, otelimiz var, antrepo depolarımız var.”

- Japonların iş hayatındaki çalışma kültürü, presipleri ve dikkat çeken özellikleri ile ilgili bilgi verir misiniz?

“Dünyanın en iyilerindenler. Dünyada çok fazla büroları var, yaygın temsilcilikleri var. Japonya’da 5-6 firma var; bunlar tüm ihracat ve ithalatın %35 ‘ini yapar. Sonra bu şemsiyenin altında bir 3 firma daha var bunları da katarsak %50’si yapar. Geri kalanını diğer firmalar kendi kanallarıyla yapar. Bunlar çok tecrübeli firmalar bu alanda. Bunlar 300 milyar \$’lara kadar çıkmıştır, fakat Japonya belirli bir noktaya kadar geldi büyümeden kaldı, büyütemediler. Bir yere geldi kaldı, 5,5 Trilyon \$’da kaldı.”

-Bu yavaşlamanın sebebi ne sizce?

“Biraz kafa yapıları o geleneksel zihniyette, dar. Bir iş adamı Türkiye’deki hurdaları alıp, hem karbon, hem demir fabrikalarıyla; yani hiçbir atık kalmayacak şekilde kullanıyor. Tüm arıtmayı yapıyorsun. Japonlar meşhur adalarından birinde böyle bir tesis kurmuşlar. Adanın bütün hurdaları geliyor; bu fabrikaya giriyor her kanalından farklı bir şey çıkıyor. Bir tarafından demir diğer taraflarından şunu çıkarıyor, bunu çıkarıyor değerlendiriyorlar. Bununla ilgili biz Japonya’ya gittik. Parlamento’da aynı zamanda bakan yardımcısı ve milletvekili olan bir kişi bu güneydeki ada için kendini yırtmış, yazılar, makaleler yazmış. demiş ki bu adada bu yapıldı, biz bunun Tokyo’da da uygulayalım diye yırtmış kendini. Tokyo’da; böyle fabrika bacaları var şehrin içinde. Ben bunu şöyle yorumladım. Ayvalık’ta eski zeytinyağı fabrikaları vardı, bacaları vardı o durur, nostalji yaratsın diye. Ben de bu Tokyo’dakileri öyle zannetmiştim. Bunlar çöp yakma yerleriymiş ve onlara aitmiş şehir içinde. Ama belediye diyor ki ben burdan çöp toplama vergisi alırım. Hani çöpü topluyorum ya ve burda yakıyorum bunun için vergi alırım aynı zamanda diyor. Bunu çözmek için bu bakan demiş ki, biz bu işi yapalım hem vatandaş beş kuruş ödemeyecek; hem de sizin cebinizden de bir şey çıkmayacak. Biz bunları alıp adaya götüreceğiz ve Tokyo hava kirliliğini de kaldırmış olacağız. Tokyo’nun kirlenmesine, bu çöplerin burada yakılmasına müsaade ediyorlar ve ben buna engel olamadım diyor adam. Bu işlerle ilgili Bakan vekili beni reddetti diyor. O yüzden dedim, geleneksel zihniyet diye, bazı şeyleri değiştiremiyorsun. Ondan büyümediler. Yani sebep çok var, bu en basiti. Türkiye bile çöpleri değerlendirmeye çalışıyor ve adam bunu kabul ettirememiş. Tabi bunun dış etkisi olabilir, ama biraz da kendinden kaynaklanıyor. Yani, Japonya otuz senede 4,5 trilyon dolarlardan 5,5 trilyon dolara; ABD 5,5’tan 23 trilyon dolara geldi 1990’lardan.”

-Japonların genel olarak kültüründe gelenekçi, geleneksel düzenin hala devam ettiğini söylediniz.

“Evet, hala değişmiş değil.”

-Çalışma hayatında birebir çalışma fırsatınız oldu mu, belli gelenekleri sezdimiz mi? Yani atıyorum onların bazı özellikleri var çalışırken, bunları tecrübe etme şansınız oldu mu?

“Tabi, sabit fikirlerden vazgeçmezler. Dış memleket görmüş birçok ülke gezmiş birisiyle, oradan direkt tayin edilmiş birisinin görüşü aynı olabilir mi? İkisi arasında fark var. Ama

şey yönünden iyiler, bir işi projelendirdiklerinde ona harfiyen uyup uygularlar, o iyi. Bizde o noksan. Onlar aynı şeyi aynı şekilde uygularlar, bizde uygulamada sıkıntı var.”

-Peki, esnekler mi yoksa?

“Esnekliğimiz bizim var, ama öncelikle uygula. Mesela bir fabrikayı dolaşıyoruz, adam dedi ki benim 290 tane evladım var dedi, yani çalışanları kastediyor. Fabrikayı geziyorduk, tabi en modern halde. Giriyorduk, girmeyin dedi geri çıktık; çünkü dolum sırasında girin deyince kapı açıldı ve girdik. Başladı fabrika çalışmaya; otomatik duruyor otomatik çalışıyor. Yemek molası vermişlerdi, sonra başlayınca yine devam etmeye başladı fabrikanın çalışması. Her şey biz girdiğimizde çalışmaya başladı ve insanları düşün; robotlar var, fabrikada tüm herkes beyaz gömlekle, dolaşıyor. En son bir noktaya geldik, şaseler çıkıyor vesaire; sona gelindiğinde hat yukarıda göz seviyesinden yüksek gidiyormuş ve insanlar boynunu kaldırıp bakıyormuş. Ama 15 dakikadan çok bakılamadığı için personel değişiyor. Sonra çalışanlardan birisi; “Efendim biraz daha aşağıda yapıp tam göz hizasında olsa ne olur? Yukarı olursa insan çabuk yorulur ama göz hizasında olursa uzun süre izlenebilir.” demiş. Sonra “Doğru neden böyle yapmıyoruz? Olur.” demişler ve değiştirmişler. Araba geliyor, çıkıyor üretimden sonra bir tur attırılıyor ve araba öyle alınıyor. Üretim hattında eğer işçinin birisi geç kalırsa bant yavaşlıyor, yani üstüne yığılmıyor, her şey otomatik. Bu işçi örneğindeki gibi böyle üretim sırasında da bu yenilikleri yapıyorlar, tamamen otomatik. Malzemeler günlük geliyor, stoksuz çalışıyorlar, adamların stok maliyeti yok. Deprem olduğunda örneğin ikmal kaynakları kesilmiş, eğer çözümlerse stoksuz da olduklarından ciddi sıkıntı olacaktı. Hemen çare bulmuşlar. Otoyollar vesaire zarar gördüğü için orda hemen tren yolu kullanarak yine ihtiyacı karşılamışlar günlük. Montajı orda yapılıyor, binlerce parça geliyor. Ama bunları en mükemmel şekilde yapıyor aksatmıyor, onu bozmuyorlar. Bizde şimdi yap onu bakalım. Biz olsak stok tutarız ve maliyeti yükseltiriz. O yüzden maliyet düşürüyorlar. Mesela bir fabrika geziyoruz yine, bazı şeyler de çok enteresan; bu bira ve kolanın kutuları tenekeyle yapılıyor sacdan. Türkiye’de iki fabrikadan alıyorlarmış bunu. Biz Japonlarla üçüncü fabrika için görüştük. Maliyetinin rekabet için ucuz olması gerekli, buradaki rakiplerden birisi maliyet azaltmak için alüminyumunu inceltip gramajını düşürmüştü bu konserveler için. Öyle bir akıl var ki resmen farkı göremiyorsun. Bu fabrikanın sahibi dünyanın en zengin elli beşinci kişisiymiş, Boeing’lere ana gövdeyi o yapıyor. Adamların fabrikasına gittik, 300.000 m² alanı var, Japonya’dan gidiyor ana gövde. Devamlı gelişim üzerine gidiyorlar. Bu gibi araştırmalarda adamlar çok iyi ama devamlı üzerine gidiyorlar. Geleneksel zihniyeti hepsi için örnek vermedim, tabi ki yenilik yapanlar da var. Önceden Japonlar taklitçiydi, sonra Çin’lilere geçti, sonra kalitesini arttırdı. Bu durum Japonlar’da başladı muhtemelen ama sonradan kalitesini arttırdı. Lee Lacocca diye Ford’ta üst düzey bir adam vardı, Ford’un genel müdürüydü, bunu Henry Ford II görevden attı. Sebebi de öne çıkıp onun yerine gelebileceği düşüncesiydi. Hiç kimse bir açıklama yapmadı, ama üzülmüş tabi Lee. Sen iyi bir kariyelere giderken bir gün patron çağırıp tamam gidebilirsin diyor. Chrysler sonradan bunu çağırırdı. Şirket sıkıntıda, devlet bile büyük firma olduğu için aman batmasın diye yardım ediyor. Lacocca’yu çağırıyor ve şirketle ilgili bilgi sahibi misin diyorlar, o da tabii ki nefes alsanız bilirim rakibimizsiniz diyor. Peki, nedir durum bizimle çalışır mısın diyorlar. Bana bir hafta mücadele edin diyor. Gidiyor ve geliyor, toplantı yapıyorlar yönetim kurulu ve tüm ekiple. Size on tane madde diyor, birincisi yönetim

kurulu başkan ve üyeleri istifa edecek, iki yönetim kurulu başkanı ve genel müdürü(CEO'su) ben olacağım ve YK üyelerini ben tayin edeceğim, gibi maddeler koyuyor ve sizden haber bekliyorum diyip çıkıyor. Toplantı devam ediyor, herkes şaşırıyor. Ne olduğunu anlamıyorlar. Fakat sonradan kabul ediyorlar. Sebebi de başkan ve yönetim kurulu üyeleri batan bir şirketin son başkan ve yönetim kurulu üyeleri olmaksızın; olurda şirket kurtulursa devam eden bir şirketin en azından başka bir şeyleri olmuş oluruz diyorlar. Sonradan çok başarılı oluyor ve devlet bu başarıdan dolayı cumhurbaşkanı adayı olarak bile düşünüyor. Demek istediğim Amerika'daki mantalite çok farklı, Japonya'daki olsa harakiri yapardı büyük ihtimalle. Ama Lacocca öyle yapmıyor, o noktada başarılı olabilecek insanlar kimse, onu bulup getiriyorlar.”

- K3, çok güzel özetlediniz, konuşmamızın başında belirttiniz ama ben yine sizden çok kısa rica edeceğim. Japonlar'la ortaklıkta tam olarak Mazda mı size gelmişti? Showroom yaptıktan sonra onlar mı sizi bulmuştu 1985 yılında?

“Showroom yaptıktan sonra onlar bize geldi, seçtiler. Ama tabi o zaman 15 tane bu işlerle uğraşan büyük firma var. Aydın Doğan Grubu v.s.; ama onlar kendileri bizi seçti.”

-Peki bu ortaklığın onlar açısından ne gibi avantajları oldu? Sizin açınızdan ne gibi avantajları dezavantajları oldu?

“Onlar için avantajı bilinmeyen bir markaydı, Türkiye’de onları en fazla satan marka haline getirdik. Getirdikten sonra onlar dediler ki işte ortaklıkta yapalım, biz de tamam ortaklıkta yapalım genişletelim de dedik. Yani komşu memleketlerle o bölgelerde de teşkilatlanalım diye. Fakat sonradan tekrardan şu gümrük birliğinin girmesi, vergilerin yükselmesi bu gibi gelen etkilerden bunlar zarar edince de, zaten bir de dünyada Japon firmalarının değeri 200 milyar \$ ‘dan 150 milyar \$’lara düşmüştü Asya krizinden; dolayısıyla onlar da çekildiler. Sonra Avrupa’ya Ford vasıtasıyla gittiler. Sonra Ford aldı, Türkiye faaliyetlerini Avrupa’dan devam ettireceğiz dediler.”

-İlk başta siz distribütörlük olarak başladınız, sonrasında yüzde 50-50 ortaklık yaptınız değil mi?

“Aynen, hatta sonrasında öyle bir hale getirdik ki Mazda Motor, Türkiye için ben bakanlar kurulundan karar çıkarttım, çünkü Türkiye adını normalde vermezler ama biz yaptırmıştık. Köklü bir temsil kabiliyeti olup devam etsin diye, ama sonradan yürümedi malesef. Onlar da devam etsin biz de dedik ama olmadı.”

-Sonrasında yüzde yüz hepsini kendi yönetmek istedi ve sizde okudum kadarıyla haberlerden bu isim hakkı konusunda tabii ki dava süreçlerini başlattınız.

“Evet, karar aldık. Sonraki dönemlerde de kendileri gelince... Çünkü üç yıllık, beş yıllık anlaşmalar var o şirketle, bu anlaşmaların sonunda o müddet bitince kendileri gelmek istediler, ama yanlış yaptılar bence. Buda Ford’un etkisiyle oluyor. Yani şimdiki zamanda olsa yapmazlardı. Ford orda etkili oldu. Birde Ford Mazda’nın çok büyümesini istemedi; çünkü Ford var bilmem ne vardı. Çok iyi ilişkileri vardı, ama sonradan Japonya’da da kriz

vesaire olunca kendileri lağvetti. Japonya’da şogunlar vardı. Şogunlar oranın derebeyi ve çok etkilidir toplum üzerinde. İşte bizim Mazda’yı falan Hiroşima’daki şogunlar idare ediyordu.”

-Yani hem sözleşmenizin bitmesi hem de Ford'un etkisi ile kendi Türkiye'ye gelmek istedi ama sonradan da yönetemeyince tamamen çekildi.

“Evet, Avrupa’ya bağladı öyle kaldı.”

-Öyle kaldı tamamdır. Peki, bu satışların düşmesiyle Asya krizi ve vergiler v.s.’nin dışında farklı bir sebep olmuş olabilir mi?

“Biz devam ettiriyordukta, Avrupa’ya geldiği için başka kimseye vermedi kendisi gelmeyi tercih etti. Başarısız olsaydık evet deyip verebilirdi, ama öyle bir düşünce değil. Biz yalnız başımıza kaldığımızda 3.000 ile 5.000 arası yine araba satıyorduk. Ama bu verginin %60'lara yükselmesi ile satışlar %20'lere indi. Yine o vergiye rağmen ismi olduğu ve birde beğenilen sağlam bir araba olduğu için satılıyordu. Ama Ford’a nazaran fiyat farklı olmasına rağmen Mazda’yı Alman Mercedes’i gibi görürlerdi sağlamlık açısından. Bu nedenle 3-5 binde devam ederdik. Hatta fabrikasını kuracaktık, ama ikide bir lastik fabrikasındaki gibi kriz çıktı.”

-Şu anda çok az satsalar da varlıkları devam mı ediyor, sadece satış pazarlama mı yapıyorlar?

“Belki 10-15 tane bayi vardır, başka markalarda satıyorlar yanında, o arada Mazda’da satılıyor ama az.”

-Tamam, K3 son olarak şöyle bir sorum olacak size. Bu çalışmamızda biz Japonlar'ın yurtdışında farklı pazarlara açılarak firmaların öncelikle belli bir ortaklık payını aldıklarını, sonrasında tamamen yönetimi ele geçirdiğini gözlemliyoruz. Bunlara örnek Yamaha, sizin firmanız Mazda, daha sonra Toyota, Honda, Temsa gibi firmalar verilebilir. Bu konudaki düşünceleriniz nelerdir?

“Anadolu Grubu hem Isuzu, hem de Honda’da ortaklı. Isuzu’daki Anadolu Grubunun %50’nin üzerindeki ortaklığı nedeniyle devam ediyor. Isuzu’da otobüs vesaire devam ettiriyor, ama Honda’da değiştirdiler, sonra da tamamını ele geçirdiler; ama başarılı olamayıp kapattılar. Çünkü Türkiye’de yerli bir ortakla gitmesi gerekiyor. Şuanda Toyota mesela isminden belli bir başarıyı yakalamış olabilir. Ford ile Koç Grubu mesela ya da Fiat, Mercedes’te başarılı; dolayısıyla ortaklıklarla başarılı bir şekilde Japon firmaları da götürebilirlerdi. Yani Japonların Türkiye’deki ortaklarını saf dışı etmesi başarılı bir olay değil. Kendisi devam ettirenlerin yarısı başarılı olduysa yarısı da başarılı olamadı.”

-Ama Japonların böyle bir tavrı sizce var mı?

“Aynen öyle bir stratejileri var.”

- Yani Japonlar belli bir süre partnerlik yapıyor. Daha sonra belirli bir karı yakaladıktan sonra kendi yollarına devam ediyorlar.

“Ben bunu şöyle yorumluyorum, kültür olarak bir Asya kültürü var, bir nevi bir Uzak Doğu kültürü olarak görülebilir bence. Bu durumun aynısı Kore’de ve Çin’de de var.”

-Sizce Mazda’da Japonların planı bu muydu? Yani önce bir ortaklık yapayım, sonra da bir yolunu bulup çıkarırım diye bir şey söz konusu muydu?

“Başlangıcında belki bu gündeme gelmedi ama bu hissediliyordu, yani o ortaklık zorlama yoluyla oldu. Bildiğin zorladılar. Yani o zaman bizde dedik ki gel kardeşim madem öyle, şu maddeler olsun dedik, tamam dediler ve o maddeleri koyarak sözleşmemizi yaptık. Fakat hiç birine uymadılar. Uymayınca en sonunda çıktılar gittiler. Gittikten sonra hortum politikasıyla Türkiye’den Avrupa’ya almak suretiyle çekildiler. Yani Ekonomik işbirliği içindeki bir Avrupa devleti olarak gördükleri için bizi; dediler ki biz bunu Avrupa’dan yürütelim. Türkiye’de ihtiyacımız yok diye gelişti o da Ford’un etkisiyle. Japonlar’ın önceki görüşleri olsaydı bunu yapmazlardı. Biz Çorlu’da eski tüp fabrikasını aldık, Mazda için ticari araç ile başlayarak üretime başlayacaktık, bir sürü yatırım yaptık. Her şeyimiz hazırды.”

-Peki, böyle bir ayrılıktan sonra dava süreçleri v.s. okudum.

“Evet oldu. Dedik ki yanlış yapıyorsunuz. Tabi anlaşmalar tahkime gidip kadar çıktı.”

-Çünkü siz ciddi anlamda bir tesis, pazarlama yatırımı v.s. yapmışsınız.

“Yatırım için tesis kiralayıp, tüm teşkilatı kurmuştuk. 60 tane bayilik ağıımız vardı. Kartal’da otomotik sipariş sistemi kurmuştuk, yedek parça deposu yapmıştık. Mal azaldıkça sipariş veren bir sistemdir. Yani bize çok zarar verdiler; bu nedenle dava süreçleri devam ediyor.”

-Son olarak eklemek istediğiniz bir şey var mıdır?

“Hayır, yok teşekkürler, bunun dışında sizin ekleyeceğiniz bir şey varsa sorabilirsiniz.”

- K3 çok kıymetli bilgiler paylaştınız. Şu anda siz CEO ve yönetim kurulu başkanı olarak görev yapıyorsunuz değil mi?

“Yönetim kurulundayım.”

-Tamamdır. Bunun dışında benim bir sorum yok. Çok verimli bir toplantı oldu. Bugün 2 Aralık 2021 K3’le görüşmemizi yaptık burada noktalıyoruz.

K4

-Ben Raşit Altay İşiner. Yıldız Teknik Üniversitesi'nde yüksek lisans, tez öğrencisiyim. Japonların yurtdışı pazarlara giriş stratejileri üzerine araştırma yapıyorum. Bugünde K4 'le, eski Toyota çalışanı, röportaj yapacağız. Tarihimiz 22.11.2022. Merhaba K4 hoş geldiniz. “Hoş bulduk.”

-Adınız, soyadınız, yaşınız, eğitim bilgileriniz. Sizi kısaca bir tanıyabilir miyiz? Öz geçmişinizden biraz bahsedebilir misiniz?

“Adım K4. Elli iki yaşındayım. İzmit doğumluyum. Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği mezunuyum. 1991’de mezun oldum.1987 giriş, 1991 çıkış. 1994 yılında da işte askerlik ve arada çalışma şeylerinden sonra da Toyota Türkiye'ye; o zaman diğer adıyla Toyotasa'ya girdim ve de geçen sene Temmuz ayında da emekli olarak ayrıldım. Yasal emeklilik süresini doldurdum.”

-Tamamdır. Şu anda ne iş yapıyorsunuz ve Toyota'da ne görevler yaptınız? Bunlardan bahsedebilir misiniz?

“Şu anda kendi işimi yapıyorum. Yani mesleki olarak birebir endüstri mühendisliğinin tabii ki tecrübeleri kullanıyorum; ama hizmet sektörü, kısmen turizm ve ticaret üzerine kendi iş yerimizi yürütüyoruz.”

-Toyota'da ne zaman başladınız ve ne görevlerde bulundunuz? Bunlarla ilgili bilgi verir misiniz?

“Tabii. 1994 yılında Adapazarı Toyota Fabrikası'nda; Toyotasa Fabrikası'nda daha doğrusu göreve başladım. 2020 yılının Temmuz ayında da yasal emeklilik sebebiyle ayrıldım. Başlangıçta ilk işim üretim planlamaydı. Zaten endüstri mühendisi olarak o tür konularda da çalışmak istiyordum ve 1998 yılına kadar ilk dört yılında, işte Sabancı'nın da olduğu o dönemde, üretim planlama ve kısmende daha sonrasında lojistik görevlerinde yer aldım. 1998-1999 yılları arasında Japonya'daki Takaoka fabrikasında bir yıl çalıştım. Orada Japon kültürünü tabi daha iyi anlama ve Toyota üretim sistemini yerinde görmek gibi bir takım avantajlarımız oldu. Sonra dönüşte hızlı bir şekilde de 1999-2000 yıllarında Sabancı'nın Toyota'ya hisse satışı gerçekleşti ve işte 2000 yılından itibaren de Toyota %100; aslında %90 Toyota Motor Corporation, %10'da Mitsui ortaklığıyla, Japon sermayeli bir şirket haline geldi. Daha sonrasında ben yine lojistik ve üretim planlama süreçlerinde görev alırken, işte 2002 yılında müdür oldum ve o basamaklardan daha sonrasında yönetici olarak farklı görevlere de geçerek; 2020'nin Temmuz ayında da gene yönetici kademesinden emekli olarak ayrıldım kendi isteğimle.”

-Tamamdır. Çok uzun yıllar çalışmışsınız farklı tecrübeleriniz olmuş. Bu aşamada Toyota'yı bize anlatırsanız, Toyota nasıl bir firmadır? Genel olarak Toyota'yı bize tarihinden başlayarak, bildiğiniz kadarıyla özetleyebilir misiniz?

“Şöyle söyleyeyim. Öncelikle ben Toyotasa'ya girmeden önce bir otomotiv yan sanayisinde görev yapıyordum. Orada bir buçuk yıl içinde esasında Toyota'nın çalışma anlayışı konusunda uzaktan biraz fikrim oldu ve gerçekten çok çalışmak istedim. Yani o kalite anlayışları, iç disiplinleri, hassasiyeti, mükemmeliyetçi yapılarını uzaktan da olsa kıyaslama, görme, değerlendirme şeyim oldu. Gözlem şansım oldu. Birde tabi Sabancı o

zamanlar bizler için işte mühendis kadrosunda şeydi, yani ideallerden, çalışılmak istenen şirketlerden bir tanesiydi. Önceliğim benim Sabancı'da bir görev almaktı aslında. Toyota'da değildi. İkisi bir arada olunca tabi çok severek gittik açıkçası, sonrasında başvurumuz pozitif olarak sonuçlandı ve güzelce de çalışmaya başladık. Sabancı dönemindeyken daha Türk firması gibi çalıştık. Yani çünkü orada %50 Sabancı'nın etkisi vardı, ama yöneticiler ağırlıklı Türk'tü ve koordinatör seviyesinde sadece Japonlar vardı. Çok teknik konular dışındaki yönetsel konulara da çok karışmıyorlardı. O süre içerisinde özellikle yani Sabancı kültürünü daha fazla aslında öğrendik ve iş etikleri konusunda Sabancı'nın da tabi çok fazla derin bir geçmişi var. Onlardan o kültürü aldık, özellikle. O dönemde zaten sadece Türkiye piyasasında arama yapan bir fabrikaydı, küçük bir fabrikaydı ve de yani öyle yurt dışıyla hani Toyota diğer ülkelerde ne yapıyor, ne ediyor falan fikrim pek de yoktu. 1998 yılında işte Japonya'ya gidip orayı gördükten sonrada bakış açımız çok değişti ve arkasındanda artık şansımıza dönüşümde Toyota %100 bir sermayeyle şirketi devraldı. Ondan sonra dünyamız değişti. Yani o andan itibaren esasında X şirketten Y şirkete geçmiş olduk. Toyota'nın kimliğini, Toyota'nın, işte yönetim anlayışını, Japonların iş anlayışlarını o andan itibaren öğrendik. O ana kadar aslında Toyoya'da çalışmıyormuşuz, onu da gördük. O ana kadar Sabancı'da çalışıyormuşuz. Ondan sonra Japonlar'ın yavaş yavaş çok baskın bir yönetsel hakimiyetleri oluştu başlangıçta. Çünkü yani teknik olarak aslında çok eksiklerimiz vardı ve o tarihten itibaren büyük bir ihracat hareketine başlanacaktı. Türkiye zaten önemli teşvikler de veriyordu o dönemde ve biz işte 2002'den itibaren ilk işte Corolla'nın da ihracatına başladık. Ondan sonra, bir anda hızlı bir şekilde büyüdük, ofiste büyüdük. Beyaz yakada, mavi yakada büyüdük, işte vardiyalar artmaya başladı. Yeni model geldi falan derken, yani inanılmaz bir değişim yaşadık. Yani büyük bir baskıda yaşadık, değişimde yaşadık. Yani baskıyı çok negatif olarak hani ifade etmemek gerekir. Çünkü öğrenmek ve değişim kolay şeyler değil. Yani kendi içerisinde gerçekten Japonlar içinde zordu. Çünkü yepyeni bir ülkede aslında onlar için artık yeni yol sayılabilecek bir konumda, tesis kısmı eski olsada bir sürü yatırım yapıldı. Yani olan yatırımın belki iki katı yatırım daha yaptılar. Yani o yeni yüksek üretim seviyelerine geçebilmek için. İşte biz bir anda yüz binli üretimlere falan çıktık ve sonrasında daha da yüz yirmi, yüz kırkları falan gördü ve ondan sonrasında yavaş yavaş biz onları tanıdık. Onlar da biraz daha bizim Türklerin aslında çalışan olarak yapılarının ne olduğunu, ne yönlerinin iyi ne yönlerin eksik, ne yönlerin, işte daha geliştirilmesi gerektiğini anlamaya başladılar. Karşılıklı olarak işte ortak noktalarla buluşmaya çalıştık. Bir yandanda o dönem Japonların 2000'den sonra Avrupa'daki entegrasyon süreçleri de başlamıştı. İşte Fransa fabrikasına yatırım yaptılar. Çek fabrikasına yatırım yaptılar, İngiltere fabrikası bizim eskiydi zaten. Sonuçta bütün bunlar Toyota Türkiye'de de özellikle Türk insanının çalışma disiplini, becerisi ve azminde açıkçası birazcık daha motive etmek, onları da biraz yönlendirmek için kullanıldı. Çok ciddi anlamda uluslararası faaliyetler içerisine bir anda girdik. Tabii bu lokalden bir anda bu kadar uluslararası açık bir noktaya geçmek, gerçekten çok çok büyük değişimdi ve çevremizde bize referans olacaktaki kimse yoktu. Bizim tepe yönetimimizde bile zaten hani bu konular ilk defa tecrübe ediliyordu. Çoğu insan daha lokal düşünüyordu. O süreçte, yani lokal düşünmekten, global düşünmeye geçişte Japonlardan çok şey öğrendik. Yani orada özellikle tamam hani Türkiye'deki fabrikanın faydasını düşünüyorsun, ama olayın birde işte Avrupa'daki bütün faydasını düşünmek lazım. Global taraflı düşünmek gerekir. Sonuçta tek bir fabrikanın karlılığı veya bir tek fabrikanın zararı gibi değil; tedarikçi firmalarıyla beraber düşünölmeli ki tedarikçi firma

sadece Türkiye'de değil, Avrupa'da, Japonya'da her yerde. Yani topyekün kalkınarak hareket etme anlayışının ne olması gerektiğini ve neleri gerektirdiğini orada öğrenmeye başladık. Beraber de tabi çalıştığımız insanları da o yöne doğru yöneltmeye çalıştık sürekli. Japonların yönetim anlayışı ne esas ona gelelim. Esas işin iki tane ayağı var. Bir tanesi 1980-90'larda bir TPS(Toyota üretim sistemi) dalgası yayılmıştı. Amerika'ya gitti. Ondan sonra işte Toyota üretim sistemi ile herkes bundan kendi üretim sistemini yaratmaya çalıştı. Boeing fabrikasının da ne bileyim işte Nissan'ıdır, Ford'udur; herkes bundan etkilendi. Çok basit olarak bir Kaizen mantığı vardır. Bu genelde kaliteye de entegre bir şeydir. Yani sürekli iyileşme ve mükemmeliyeti yakalamak için fabrikanın en alt halkasından, en üst halkasına kadar herkesin sabahleyin geldiğinde; güne başladığında ben daha yeni ne yapabilirim düşüncesidir. Bir kalemi sağdan sola taşımak bile eğer bir fayda sağlayacaksa bu bir fikir olarak kağıda doldurulup veriliyordu ve bu ciddi anlamda takdir, ödüllendirme motivasyon sağlıyordu. Hatta performans değerlendirmesine pozitif etki edip, bu kişinin yükselmesine kadar özellikle mavi yakalar için tetikleyici bir unsurdu. İkincisi de, Jidoka denen otomasyon veya kalitenin içeride her basamakta kontrol edilebilir halde olmasıydı. Bu da beraberinde bütün işte iş standartasyonunu, ondan sonra bunların sürekli güncel tutulmasını, işte kalite birinciliği ve kalite standartlarının yüksekliğini ve bunu normalde bir yönetim sistemi halinde sürekli dinamik nasıl tutulacağı gibi esasları anlatıyordu. Bu ikisi de Toyota üretim sistemini oluşturuyor. Yani bunun artık bir sürü bileşeni var. Yani tek tek saymayayım, uzun hikaye. Ondan sonra bu 2000'li yıllardan itibaren Toyota Way'e biraz daha döndü. Yani TPS, Toyota Way'in alt bileşeni haline geldi. Aslında orada vurgulamak istedikleri şey Toyota'nın özellikle bu globalde yayıldığı süre içerisinde farklı ülkelerle, farklı uluslarla olan entegrasyonu onların içinde çok büyük zorluktu. Çünkü sadece teknolojiyi getirip koyduğu zaman kaliteli üretimin olmadığını veya işte istenen normal üretimin çıkmadığını onlarda görmeye başladılar. Yani atıyorum işte Brezilya fabrikasında ciddi kalite problemi de olur, işte Fransızlar çok şeydir ama bir türlü işte ne bileyim iş standartlarını tutturamazlar gibi gibi bir sürü şeyleri vardır. Der ki biz o zaman kendi felsefemizi iyi anlatamamışız. Ondan sonra Toyota Way ile fiili olarak kendilerinin yaşadıkları şeyi bizzat aslında dökümanete ettiler. Toyota Way'de de daha ziyade işte insan yönetimiyle ilgili ve de çalışanın özellikle bu işte TPS veya alt işte iç standartları üzerine etik anlamda neleri yapması gerektiği konusunu madde madde belirledi. Yanlış hatırlamıyorsam on bir madde vardı. İşte yaratıcılık, azim, iletişim becerisi, yaratıcı fikir geliştirme, çözüm odaklı olma, problem çözme kabiliyetleri gibi bir sürü maddeler silsilesi haline getirdiler ve bunun üzerinde de hatta özellikle önce yöneticilerden başlamak üzere sonra yavaş yavaş uzman kademesine kadarda yıllık yetkinlik değerlendirmesine baz olarak koydular. Bu şu demek, yani kişi gene işte yıl sonunda geldiğinde diyelim ki yıl sonunda terfiler olacaksa eylül ayından itibaren bu yetkinlik değerlendirilmesini önce kendi değerlendiriyor. Sonra amiri değerlendiriyor. Sonra amirin amirini değerlendiriyor.”

-Üç yüz altmış derece gibi.

“Ha evet sonradan üç yüz altmışa döndü, baştan değildi. Sonra üç yüz altmışa doğru döndü. Yani bu değerlendirmelerle aslında kişi Toyota Way için ne kadar uygun, ne kadar işte gerçekten şirket için gelecekte yatırım yapılması gereken bir kişidir, ne kadar uzman kalmalı gibi konularda en alt mavi yaka seviyesinden şirketin en üst CEO'suna kadar herkesin bu süreçte Toyota'ya olan adaptasyonu sürekli tartılır, değerlendirilir oldu. Tabii bu kişisel bir şey iken yöntemsel olarakta direkt olarak kişinin yaptıkları dışında grup

olarak, bölüm olarak, ne bileyim takım çalışması ve ekip olarakta normalde yapılan şeylerinde biraz daha üzerine metot anlamında gidildi ve nihayetinde bu konularda çok daha olgunlaştırdılar, bu söylediğim gibi uluslararası şeylerde. Bu ikisi esasında yani hala daha işte Toyota için, Toyota'nın dünyadaki ekonomiyi güçlendirmek için, marka değerini güçlendirmek ve karlılığını daha iyi tutabilmek için açıkçası en büyük faydalandığı iki unsur. Ha şimdi gelelim, nasıl iyi beceriyorlar bunu? Şimdi bunları herkes üç aşağı beş yukarı düşünemez mi? Düşünür; düşünemez değil, düşünür tabii ki, ama niye başkaları yapamıyor? Çünkü çok klasiktir; ya şimdi bizde sonuçta çok yaratıcı bir milletizdir, çok çalışkan milletiz. Hatta birçok yerde Japonlar'a göre daha çalışkan olduğumuz zamanlarda vardır. Özellikle teknik kadrolar bizde çok çok iyidir yani. Bir Japon'da teknik kabiliyeti öyle ha deyince her yerde göremezsiniz. Orada sadece hiyerarşik düzen ve standartlaştırmaya yani bilgi birikimine çok fazla önem veriyorlar. Şimdi bir kişi diyelim ki otuz yıl önce bir şey öğrendi ve yeni bir işte icat veya bir yöntem ortaya koyduysa, ertesi yıl başka bir yönetici gelip de onları bırakın bunun yerine artık bunu yapıyoruz demiyor. Öyle bir şey asla yok yani. Japonlar her zaman üst üste konarak gidiyor ve eskiye sürekli geri dönme mantığı vardır. Sürekli beş yıl bile geçse, on yıl bile geçse, yirmi yıl bile geçse ya biz niye yapmıştık bunu deyip, tekrar dönüp sorarlar. Bu organizasyonlarda yaşlanan, kıdemli kişiler sürekli organizasyonun bir yerlerinde, danışman olarak, gözlemci olarak, denetçi olarak yer almaya devam ederler. Bunlar arada gelirler, fabrikalarda denetleme yaparlar. Yani siz istediğiniz kadar mükemmel değerler yakaladığınızı düşünün, gelir orada adam birtakım problemleri bulur. Belki; şunları şunları şunları şöyle yapmamışsın, bunlar aykırı, böyle yapamazsın, ama işte şöyle var, yok bunu böyle yapmanız lazım; diye kestirip atıyor. Yani bu tür ana işin aklını veya felsefesini özellikle taşıyan ve bunun takipçisi olan bir mekanizma da var. Yani onun için o kadar globalde bir sürü fabrikayı, işte belli bir disiplin veya belli bir anlayışla sürekli tutuyorlar, bu birincisi. İkincisi, bilgi paylaşımı ve tecrübe aktarımıdır. Bu global olarak üstelik çok önemli. Yani A Fabrikası bir iyileştirme yapar; fakat B fabrikasının bundan haberi yok. O başka bir teknoloji ile farklı bir şey yapmış, öyle bir şey yok. Herkes aynı şeyi yapar. Yani diyelim ki bir fabrika bir şey yaptıysa öteki fabrikalar hemen ona gelirler; "Sen nasıl yaptın? Anlat bakalım." derler. Öyle yaptın, böyle yaptın derken; tartışılır, müzakere edilir. "A tamam bu standarttır." deyip, bütün fabrikalar onu yapar. Yani yatırımsa yatırım. İşte iyileştirmeyse, Kaizen ise Kaizen. Bu şekilde herkesin hemfikir olduğu bir fikir değilse o zaman o fabrikada yapmaz. Yani orada topyekun karar verilir ve buna da "Consensus building" denir. Şimdi aslında en çekirdeğine de inildiğinde aynı şey vardır. Diyelim ki çok yetenekli bir mühendissiniz. Diyelim ki oturduğunuz yerden öyle bir fikir buldunuz ki araç başına 5 Euro da avantaj getiriyor ve kalktınız dediniz ki arkadaşlar bu 5 Euro işte şey getiriyor. Bunu uyguluyoruz. Bu tekniği uyguluyoruz biz. Astınızla olmadı, siz yine de uyguladınız. Ertesi gün eğer bu gelipte fabrikada normalde fark edilirse çok büyük infial olur. Çünkü aslında hiçbir şekilde bireysel çalışma destek görmez. İsteddiğiniz kadar yani Einstein olun dünyanın en zehir fikriyle en iyi iyileştirmeyi yapın. Hiçbir manası yoktur. Yapılması gereken şey şudur. O mühendis işte şefine, şefinden müdür yardımcısına işte müdürüne, hepsi bunu paylaşacak. Ondan sonra bunu bir rapor haline getirecekler. A3'te bir rapor haline getirirsiniz. Neden bu iyileştirmeyi yaptın? Sebep ne? Öncelikle bu gerekçenin anlatılması gerekiyor. Yani problem ne? Problemin olmadığı yerde iyileştirme olmaz çünkü. Eğer bir problem varsa ondan sonra iyileştirme çıkmalıdır. İyileştirme durup dururken çıkmaz. Ancak bir problem varsa iyileştirme çıkar. Yani temel felsefe budur. Daha sonrasında o problemin kazancı 5

Euro tamam bizim için görünen 5 Euro; ama belki ondan dolayı başka bölüm bir 5 Euro veya 10 Euro'luk başka bir harcama yapıyor. Ya da belki başka bir yerden bir zarar alıyor. O zaman o birimlerle konuşulması gerekiyor. İşte o onlarla oturup o "consensus building" kısmı, sonra onlarla işte el sıkış üç bölüm, dört bölüm neyse bir araya gelir, herkes hemfikir olur, tartışılır, müzakereleri vesaire falan; sonra yönetime gidilir. Yönetimin ilk sorusu şudur. Japonya'daki X fabrikası bunu nasıl yapmış? Onlar niye bunu bilmiyorlar? Yani niye bulamamış? Ondan sonra Japonya'ya dönülür. Yani böyle böyle biz bir fikir bulduk. Siz bunu nasıl yapıyorsunuz? Adama diyorlar ki biz o fikri zaten denemiştik. O fikrin sonrasında şöyle şöyle problemler çıkıyor. Onun için bundan vazgeçtik. Onlarla müzakere edilir, ikna edilebilirse edilir, edilemezse zaten o fikir yatar. Yani eğer onlarda temelde evet derlerse o zaman tepe yönetimi bakar; kimler tamam demiş, kimler hayır demiş vesaire falan diye. Sonra tamam arkadaşlar, bu iş için para harcanacak, yatırım yapılacak denir vesaire, neyse yapılır. Süreç budur. Bu çok zaman alır. Fakat atılan adım kesinlikle geri alınmaz. Yani o adım artık çünkü bir milad taşı haline gelmiştir. O yöntem o kişi adına belki hani çok pozitif şeyde getirebilir. Çok negatif şeyde getirebilir. Ama önemli olan şey vardır, yani bütün her şeye rağmen o 5 Euro'luk dediğiniz fikir hakikaten çok ciddi anlamda problem çıkarsa dahi yani yönetim kalkıp da şunu demez; işte Ahmet bu fikri buldu, bak onun yüzünden bu oldu. Böyle bir şey asla yoktur. Çünkü herkes beraber karar vermiştir. Ahmet'in fikrini belki ilk fikri o çıkarmış olabilir, ama artık herkesin fikridir ve doğal olarak oradan çıkacak olan sonucu da herkes kabul eder. Çalışma anlayışları budur. Öyle anlık kahramanlıklar, anlık iyileştirmeler, işte ben buldum o develer vesaire yoktur. Aynı şekilde problem çözümü de böyledir. Yani her zaman pozitif yaklaşmak gerekir. Diyelim ki genelde hani yani, kıdem arttıkça, yaşlar arttıkça en fazla yaşanan şey şudur; işte bir yeni bir mühendis gider, bir fikir bulur ve götürür beraberindeki insanlara normalde. Esasında bir problem vardır, atıyorum bir kalite problemidir. Ya bunu çözmek için böyle böyle yapalım der. Şimdi mesela orada ve onun anlattığı kişinin de ona asla negatif yaklaşmaması gerek. Yani biz biliyoruz işte bu olmaz. Şu şöyledir, bunlarla oraya gidemezsin. Bu da asla yoktur. Yani onun üstüde onu dinlemek zorundadır, dinler. Bu doğrudur, yanlıştır der, hatası varsa, hatası olduğu yerde onu yönlendirme yapması gerekir. Daha sonrası yani bu tür koçluk şeylerinin de gene iyi çalışması gerekir. Sonra o problem çözümünü normalde nasıl ele almaları gerektiği işte bir ekip halinde değerlendirmeleri gerektiği konusunda hep beraber oturulur. Sonra o problem çözüm silsilesinde bir şekilde doğru sonuca ulaşılmaya çalışılır ve her bir problem fırsat olarak görülür. O çok önemlidir. Yani bir problem çıktıysa o gün asla büyük böyle bir şeyi olmaz. Yani o kişi büyük tepki almaz. Bir kalıp kırıldıysa vay efendim bu kalıbı kim kırdı? Getirin bakayım işte bana bunu anlatsın, diye bir şey yoktur. Yani çünkü kalıp firmanın fabrikanın kalıbı, yani şöyle düşünülür; tamam arkadaşlar kalıp kırılmıştır. Bunun niye kırıldığını, ya problemi çözeniz dahi oturup konuşup bunu bizim için fırsat olduğunu unutmayalım. Yani bunu oturalım, anlayalım sorgulayalım ki bir daha olmasın. Belki kaçırdığımız başka bir şey vardır onu da yakalarız beraberinde diye bir şekilde bunun çalışma fırsatı olarak değerlendirirler ve her sabah da fabrikada sabah toplantıları yapılır Asakai diye. O toplantıda en altta en üste kadarki, yani CEO'suna kadarki işte yöneticiler, liderler vesaire katılırlar. Bir gün önce de bir problemleri tartışılır. Onların üzerine müzakere edilir. Kızan da olur, üzülen de olur. Ama her gün gündemde bir madde vardır ve özellikle de iş güvenliği, iş kazaları konusu çok çok yani ölümcül hassasiyette olan şeylerdi. Yani kalite problem olsun, para kesilsin ama iş kazası konusunda dehşet titizlerdir."

-Bunlar hep Sabancı'dan sonra değil mi?

“Sabancı’da böyle bir şey yoktu kesinlikle.”

-Bu sizinle hep anlattıklarınız o değişimi fark ettiğiniz süreçler.

“Tabii tabii, ya bu zaman içerisinde yaşıyorsun, 2000’lerin başıyla 2000’ler sonrasında bile Toyota’da da değişim oldu. Dediğim gibi 2000-2010 arasında Toyota’da globalleşmenin esasında sancılarını yeni tartıyordu. 2010’lara doğru, onlar da işte bu Toyota Way’le dediler ki yani biz Japon etiklerini, kültürünü çok fazla aktaramamışız, eksiklerimiz var deyip; bir ton daha artırarak böyle bir sürece girdiler.”

-Peki Sabancı'nın hakim olduğu dönemde, o zaman nasıl yönetiliyordu bu süreçler?

“Ya böyle bir şey yoktu. Yani şunu söyleyeyim; mesela, bu az önceki anlattığım hani Japon yönetimi tarzı ben Japonya'dayken de zaten vardı. Ben onları görmüştüm. Yani Sabancı'dan oraya gittiğimde %100 anlayamamış, idrak edememiştim ama birçok şeyin farklı olduğunu da orada gördüm. Kısaca ondan da bahsedeyim. İki arasında farkta çok önemli. Şimdi mesela Japonya'da beni en çok şaşırtan şeylerden bir tanesi; öyle hani tamam adı belli olan bir müdür yardımcısı, atıyorum müdür falan vardır ama herkes uzman işi yapıyor bir kere. Yani müdür ekstradan diğerlerinin geldi gittisine veya genel hiyerarşik şeylere bakıyor, ama yani iş paylaşımı olarak, bu işte astın işidir bu üstün işidir diye bir şey asla olmazdı. Hatta şöyle bir örnek yaşadık; bir gün tedarikçi toplantısı yapılacaktı; yeni model, Yaris’in ilk arabasının çıkışında ben oradaydım. Japonya'daydım. Bütün tedarikçiler gelecek. Kaç kişi? Üç yüz kişi, bir tane konferans salonu var. Sonra bir anda bayraklar çıktı. Böyle el filaması tarzında falan. Gel dediler gidiyoruz. Nereye? Otoparka. Ben de bir tane bayrak aldım. Bana da verdiler. Müdür, müdür yardımcısı hepimize.”

-Milli bayrak mı?

“Hayır, böyle bir kırmızı bayrak, beyaz bayrak hatırlamıyorum. Böyle bayraklar. Sonra meğerse görevimiz otoparkta gelen giden arabaları yönlendirmekmiş. Ya bunu sadece ben değil; orada işte müdür yardımcısı, müdür var vesaire falan, hepimiz bir bayrakla gelenleri yönlendiriyorduk. Bizim görevimiz oymuş. Ya kimse de kalkıp da “Ya ben de işte yönetici oldum, ya bu işler için mi girdik biz buraya?” falan ya da “Ben mühendisim ne işim var ya?” asla öyle bir şey yok kabuk edilemez. Yani orada iş seçmek ya da işte “Bu iş benim işim mi ya, niye ben bunu böyle yapmalıyım?” gibi bir şey sorgulanmaz Japonlar’da, yoktur. Yani der ki zaten adam; ben buraya gelmişim, yani burada birçok şey öğrendim. Hepsisi benim için bir fırsat. Yönetici bir şekilde böyle bir görev verildiyse ben de buna katkı sağlamak için elinden geleni yapmalıyım diye düşünmelidir.”

-Yani herkes her işi yapıyor.

“Yani bu tür şeylerde iş seçmemek, sabır, yani ciddi azim önemlidir. Çok aşırı derece yaratıcılık veya çok kabiliyetinizin yüksek olması önemli değil. Önemli olan standardı bilinçli olarak takip etmektir. Onun üzerine bir şey koymaya çalışmak. Japonların genel bir anlayışı buydu ve kolektif çalışmak, klasik. Yani Sabancı'yla arasındaki en büyük fark, işte bireysel çalışmaktır. Sabancı'da işte o bölüm onu yaptı, onu yapmamalıyız, çünkü o bölümün işine yarayacak tarzda yaklaşımlar vardır yani. Bu söylediklerimde bir 1990’lı yıllarda yani muhakkak onlar da zaman içinde düzelmiştir ama.”

-Benzer Türk firmalarında yaşanabilir bunlar sanırım.

“Aynen evet evet yani işte efendim, bir bilgi istersiniz birimden. Bölüm derki ne yapacaksın o bilgiyi? Ben sana o bilgiyi veremem der. Yani böyle şeyler falan var. Şimdi Japonyalarda, Toyota’da böyle bir şey olma ihtimali sıfır.”

-Ya da benim işim değil. Ben bunu yapamam gibisinden.

“Tabii tabii. Hani onu Japon’da yapabilir. Onu Japon’da yapabiliyor. Çünkü şöyle görev standardı olarak yazılı değildir bu hakikaten. O zaman da yapmaz. Mesela bizde de işgüzarlık vardır. Yani aman işte yapayım onunla aram iyi düzeltsin. Onlarda da o yoktur. Yani ben onla aramı düzeltereğim diye bunu yapayım, böyle bir şey yoktur. Yani adam der ki yani benim normalde bu bölümün standardındaki iş tanımım bu bu. Bunda varsa yapıyor, yoksa yapmıyor. Yapılması da gerekiyorsa da o zaman bir üst yönetimin karar vermesi lazım.”

-Peki, çok net tanımlanmış mıdır? Bazı Türk firmalarında mesela gri alanlar var. Hani iş ne o tarafta ne o tarafta, ama bir şekilde yürümesi lazım.

“Oturup konuşuluyor. İşte “Consensus Building” orada başlıyor. Yani orada şuna bakılıyor.; hiçbir yönetici hiçbir bölüme esasında ait değil. Toyota’da öyle bir nokta vardır. Müdür rotasyonu olur çünkü. Yani bugün buradadır müdür ama ertesi gün nereye gideceği belli değil. Yani ben efendim şeyciyim, atıyorum işletmeciyim, hep muhasebede çalışacağım, yok öyle bir şey. Bir bakmışsınız ertesi sene iş güvenliğine gitmişsiniz. O yüzden hani aldığı kararı, uzun vadeli düşündüğünde, yani şirketin menfaatine göre karar vermesi gerekiyor. Yöneticiler bunun çok iyi bilincindedir. Eğer bireyselle dönük hareket varsa zaten o yönetici için negatiftir. Eleştiri alır. Orada uzman seviyesi belki hani bazen bireysel düşünse dahi, yönetici onu muhakkak modernize eder. Asla yanlı gözükmemesi gerekiyor çünkü.”

-Anladığım kadarıyla belli özelliklerinden bahsettik Japonların. Kültürel anlamda güzelce açıkladınız. Bunun dışında çokça dikkatinizi çeken, böyle Japonlar deyince aklıma şu özellikleri geliyor dediğiniz; dakikler veya işte çok fazla disiplinliler gibi onlara has ne özelliklerden bahsedebilirsiniz?

“Bence iyi tarafları ve kötü tarafı olmak üzere iki tarafı da söylemek gerekir. Daha iyi olur. Çünkü Japonlar iyi de biz kötüyüz diye yok öyle bir durum. Kesinlikle söz konusu değil. Yani Japonlar’ın özellikle sabırlı olmaları ve kurallara uymaları bence yani başarıya en fazla getiren şeylerden bir tanesi. Yani sabırlı olmaları ve böyle azmetmeleri, uzun zaman aynı şeyi yapmaktan işte sıkıldı bıktım, işte artık bunu yapmamalıyım demeden; uzun vadeli iyileştirmeyi o getiriyor. Yani böyle işte Galile gibi birinin “Evreka” bunu buldum deyip; ondan sonra bir on sene yatması yok yani. Adam normalde her sene ufak ufak, ufak ufak onun üzerine ekleyerek sürekli iyileştirme yapıyor. Ondan dolayı Japonların birçok markası işte iki yüz, üç yüz yıllıktır. Yani en iyi ihtimalle yüz yıllıktır. Atıyorum adam bir kot pantolon keşfetmiş, iki yüz, üç yüz yıl boyunca sürekli bunu şey yapıp iyileştiriyor. Yani bizdekine göre benim kafamdaki şey yani uzun zaman, sıkılmadan etmeden sabrederek azmederek, bunu sürekli iyileştirerek belirli bir noktaya getirmeye çalışıyor. Kalite de oradan çıkıyor. E tabi kalite beklentisi göre de müşteri de ona göre geliyor. İki taraflıdır. Şey tarafları ise tabi biraz samuray kültüründen kaynaklı, duygusal yönleri zayıf.

Maalesef zayıf. Yani duyguları bastırmak zorunda kalıyorlar ve kendi duygularını veya düşüncelerini kolay kolay dışarıya vurmuyorlar. Yani çok zor vuruyorlar. O da yani anlaşılmasını güçleştiriyor ve bazen de zaman çok kaybettiriyor. Bazı basit kararlarda da bazen vakit kaybediliyor ki o da gerçekten onlara bir maliyet getiriyor. Yani çok fazla merkeze dönük kararlar veriyorlar. Yani hep tepeye soralım var. O mod bazen fazla çalışıyor. Orada biraz zaman kaybı oluyor. O da globalde onların biraz daha rekabetçiliğini negatif etkiliyor, ama dediğim gibi kalite veya hani o bilinçlerin negatifi etkilemiyor nihayetinde. Benim kendi kanaatim yani duygusal tarafımızın bence güçlü olması, yani empati yapabilmemiz. Bazen böyle sıçrama yapılması gereken anlar, bence Türklerin her zaman iyi bir ekip olmasını sağlıyor. Ondan dolayı da Türklerle olan entegrasyonlarından çok faydalandılar.”

-Peki Sabancı'yla Japon Toyota'nın ortaklığına gelecek olursak ortaklık tam olarak nasıl başladı? Nasıl gelişti? Sonrada Japonlar tamamen Sabancı'dan çekilip nasıl %100 ortak konuma geldiler. Bu süreçle ilgili biraz bilgi verebilir misiniz?

“O sürecin çok içinde değildim. Başlangıcında da tam da değildim. Başlangıcı sadece benim de okuduğum kadarıyla; Özdemir Sabancı'nın Türkiye'ye şey getirme isteği, yani bir araba modelini getirme isteğiyle esasında ilişkili. Orada da aracı olarak da Mitsui devreye giriyor; hem bankadır hem de ticari büyük bir firmadır Mitsui. Japonya'nın en köklü firmalarından, üç yüz elli yıllık falan yanlış hatırlamıyorsam ve Mitsui'nin Türkiye'ye gelişi daha 1980'li yıllarda birinci köprüde başlamış. Hatta yetmişlerin sonlarında başlamıştı. Hani yani çok eski bir şey. Mitsubishi Türkiye'ye gelmiş. Uzun yıllardır Türkiye'de varmış. Sonra Sabancı'nın böyle bir şeye ilgisini duyduktan sonra Toyota'yla Sabancı'yı benim okuduğum kadarıyla, duyduğum kadarıyla bir araya getiren bir şey olmuş ve ortaklıkta da bir miktar payı vardı zaten. Sonra Toyota istekli olmamasına rağmen Mitsui'nin işte, bu işte Sabancı çok iyi bir firma, istekli, çok arzulu diyerek araya girmesi, Özdemir Sabancı'nın rahmetlinin işte ölmeden önceki hani o yatırımı bunda etkili olmuş olabilir. Önce işte ithalatla başlıyorlar, arkasından da Türkiye'ye Avrupa Birliği'yle işte serbest ticaret anlaşması ve bu vergisiz olarak Avrupa'ya ihracat fırsatından da faydalanarak yatırım başlıyor, çıkış noktası bu. Özdemir Sabancı'nın vefatı da; yani bildiğimiz kadarıyla Sabancı'nın yavaşlığı, otomotiv sektöründen çekilmesine sebebiyet veriyor. O arada bir Mitsui'nin hatta Mitsubishi'nin pardon, arabalarını Türkiye'ye getiriyor. Yani Toyota arabalarını üretirken Mitsubishi'nin de Türkiye'ye arabalarını getirip ithal ediyorlar. Onları da satmaya başlıyor Sabancı bir yandan. O da mesela, tahmin ediyorum, Toyota'nın tepkisini çeken bir şey olmuştu bu dönemde. Sonra dediğim gibi esasında Özdemir Sabancı'nın vefatı onların otomotivden çekilmesine sebep olarak söylenebilir. Ya bu Toyota'nın baskısıyla olan bir şey değildi açıkçası yani. Toyota hani baskı yapıp da yani hisseleri satın gibi, böyle bir şey hiç duymadım bu güne kadar. O işin içinde olanlardan da hani öyle bir şey duymadım. Bu tamamen iki tarafın yani zaman içerisinde geldiği noktaydı. Sabancı arabanın ihracatını istiyordu. Sadece iç pazara satılmasını istiyordu. Toyota kendisi satıyordu Japonya'da. Belki o da bir şey olmuş olabilir o tarihlerde yani ayrışma noktası, fikir ayrılığı olmuş belli ki yani.”

- Peki, Japon ve Türk ortaklığının sizce iki taraf için ne avantajı vardı? Yani Türk tarafı için bu nasıl bir avantaj, dezavantaj; Japon tarafı için nasıl bir dezavantaj, avantaj oluşturuyordu? Toyota'yla Sabancı ortaklığı Sabancı'ya ne kazandırmıştır, Japonlara ne kazandırmıştır veya ikisine de ne kaybettirmiştir?

“Sabancı tarafını çok bilemeyeceğim açıkçası. Ama Sabancı çalışanlarının çok şey öğrendiği kesin. Yani Toyota’daki alınan bilgi ve eğitim, yönetsel anlamdaki beceriler hiçbir şekilde başka bir yerde alınmaz. Yani üç dört tane üniversite bile bitirilse, Toyota’da alınan bilgiyi almak mümkün değil. Yani çok ciddi, yüksek bir şey var. Teknolojik bilgi var, yönetsel anlayış var. O çok bambaşka bir şey. Sabancı’daki çalışanların da ondan çok faydalandığını biliyorum. Açıkçası çok ciddi miktardaki Türk o yıllarda özellikle yani kendini aşmaya, globalde bir şeyler yapmaya görev almaya açıldı. Hala da devam ediyordur; ama şimdi Türk gençleri için çok daha fazla seçenek var. Ama 1990’lara baktığımızda, 2000’lere baktığımızda öyle değildi. Yani normalde Toyota gerçekten, gençler için önemliydi. Hatta 2000’lerin başlarında falan biz iş ilanı verdiğimizde çok ciddi miktarda mühendis başvurusu oluyordu. Hakikaten bir fırsattı yani. Herkes sonuçta yurt dışına açılan bir kapı olarak görüyordu. Sonra şimdi tabi çok daha fazla firma bunu yapıyor. E işte firma da globalleşti. Bunlar güzel gelişmeler. Nihayetinde o Türk insanının gerçekten hırslıdan, çok kaliteli ekiplerin, insanların iyi okullardan çıkıp girip de Toyota da yer almasından Toyota çok şey kazandı. Özellikle Avrupa’daki bir sürü projeye hep Türkler liderlik ettiler ve Fransız, İngiliz veya diğer ülkelerin önünde açıkçası hep yönlendirici, çekici kuvvet oldular. Yani “Bak Türkler yapıyor, siz arkada kaldınız.” dediler. Birçok temel performans göstergesinde hep biz fabrikada, üst seviyeleri yakaladık. Onlar bizi takip ettiler; karlılıkta, ne bileyim işte yani kalite anlayışımızda... Japonya seviyesinde şu oldu; mesela globalde Japonya dahil üç vardiya geçme derecesi kazanmış tek fabrika Türkiye’dir. Sonra biz referans olduk diğerlerine, benchmark olduk. Onlar geldiler bizden gördüler denemeye çalıştılar falan. Yani Toyota bizim sayemizde açıkçası aslında kendi cesaret belki de edemediği ve biraz daha zaman içinde aşması gereken şeyleri Türklerin çalışkanlığı ve azmiyle beraber açıkçası aştı. Karşılıklı oldu her şey.”

-Çok teşekkürler. Peki Türkiye’deki tabi her firmada bu yok ama birkaç firmada gözlemlediğimiz, Japonlar önce belli bir partner buluyor ülkeye girerken, bunlar Koç, Sabancı gibi güvenilir partnerler. Sonra belli bir oranda pay alıp çok acele etmiyor. Belli yıllar geçirdikten sonra tecrübe kazanıp; pazarı öğrenip şirketin tamamen yönetimine %100 hakim oluyorlar, bunları gözlemliyoruz bazı firmalarda. Sizin bu konudaki görüşünüz nedir? Sizce Toyota’da da böyle bir şey var mıydı ve böyle bir şey hissettiniz mi? O çalıştığınız dönemlerde böyle bir haber v.s. var mıydı?

“Ben hissetmedim böyle bir şey, hiç hissetmedim. Yani Toyota’nın öyle bir güdüsü olduğunu açıkçası şey yapmadım. Hiç hiç fark etmedim yani. Dediğim gibi az önce, yani Sabancı’nın özelinde birtakım artık talihsizlikler de oldu. Sabancı yaşasaydı öyle olur muydu? Ben hiç zannetmiyorum.”

-Devam edebilirdi o zaman diyorsunuz.

“Edebilirdi. Ama şöyle bir şey vardı. Sonrasında Toyota’nın tabii şöyle bir anlayışı var. Tedarik zincirinin kompleksine genelde hakim oluyor, bu bir eleştiri konusudur. Yani kitaplarda veya özellikle batı medyasında çok eleştirilir. Yani çünkü sonuçta adam Japonya’da yokluk yıllarında bir arabayı oluştururken özellikle İkinci Dünya Savaşı’nda hiç kimse bunlara parça vermemiş ve birçok parçayı kendi kendilerine üretip keşfetmek zorunda kalmışlar. Kendi yan sanayisinde üretmişler. Ama zaman içerisinde yani bu şeyin maliyet avantajlarını, kendi rekabetçiliği için çok iyi kullanmış. Yani aslında Toyota adını taşıyan işte ne bileyim ben, metal panç üreten firması var, işte finans sistemiyle ilgili belki

vardır; yani bir sürü kendi işte kablocusu, şusu busu bir sürü ortaklığı olan firma var. O firmalarla esasen bütün tedarik zinciri maliyetini ve üretimini daha iyi yapabiliyor. O da hareket ederken bir tık daha iyi; ne bileyim daha etkin bir şekilde karar almasını sağlıyor.”

-Toyota bildiğim kadarıyla önce üretime sahip oluyor. Pazarlamaya çekiliyor Sabancı grubu. Sonrası da hani belirttiğiniz şekilde paralel aslında.

“Sabancı'nın üretimde esasında çok şeyi vardı. Yani Adana fabrikalarından normalde gelen yöneticiler oldu başlangıçta. Ama tabii ki satışıydı ağırlıklı. Satışta aslında az bir kişi vardı Japonlardan. Yani çünkü bu sefer Türkiye'ye satıyordu, ama fabrika da daha fazlaydı başlangıçta. Ama sonradan işte dengeler zaten değişti.”

-Teşekkürler. Çok güzel özetlediniz gerçekten etkileyici tecrübelerinizle. Son olarak firmayla ilgili genel bilgi vermeniz gerekirse çok kısa Toyota deyince özetlemeniz mümkün mü? Bir, iki cümleyle belki.

“Yani çok uzun süre çalıştım ve gururla da temsil ettik. Hatta sonrasında kendi işimi kurmamda bile benim için açıkçası ilham verici ve eğitici oldu. Ya sonsuz eğitici şeyler aldık, bilgiler aldık. Japon kültürüyle de ilgili özellikle tabii ki hani onunla beraber bir şeyler söylemek belki daha doğru olur. Sadece Toyota üzerinde değil de hani Japonlarla da esasında Türklerin dostane ilişkisi genelde hep oldu. Yani Türkler de severler Japonları, Japonlarda Türkleri sever. Hatta bir sürü Japon'da burada evlendi kaldı. Hala yaşamaya da devam ediyor. Ya bu aslında yapısal olarakta birçok açıdan uyumlu olduğumuz noktalar olduğunu gösteriyor. Ondan dolayıdır ki herhalde biz de Toyota'da o yüzden çalışma şeyine sahip olduk. Çok severek yani ömrümüz boyunca, ömrümüz yettiğince hatırladığımızda bir sürü iyi insan var orada hakikaten. Tabii bizi ciddi miktarda yetiştirenler de emekli oldu. Belki vefat edenler bile oldu. Tabii iyi anıyoruz biz yani. Bu kadar. Teşekkür ederiz.”

-Çok teşekkürler. Son olarak eklemek istediğiniz bir şey varsa...

“Başka bir şey yok. Teşekkür sağ olun.”

-Çok güzel bir röportajı oldu. Teşekkür ederiz. Röportajımızı burada noktalıyoruz.

K5

-Merhabalar ben Raşit Altay İşiner. Yıldız Teknik Üniversitesi İnovasyon Girişimi ve Yönetim alanında yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmam için bugün K5 ile görüşeceğiz. Merhaba K5.

“Merhaba Altay.”

-Öncelikle katkın için teşekkür ederim K5. Bu görüşmemizde, görüşmemiz tamamen akademik olarak kullanılacak ve tez çalışmamı destekler nitelikte bu görüşmemize yer vereceğim. Bunun için öncelikle ufak bir rızanı rica ederim. Senin rızan var mıdır bu konuda?

“Tabii ki var. Kullanabilirsiniz.”

-Teşekkür ederim. Çok sağ ol. Sorularımıza ufaktan başlayalım istersen. Öncelikle adın, soyadın, yaşı, eğitim bilgilerin özgeçmişinle ilgili bilgilerden bahsedebilirsen çok mutlu olurum.

“Ben K5, 1994 senesinde Mersin’de doğdum. 2016 yılında Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği’nden mezun oldum. Dört yıl kadar Yazaki’de çalıştım, ilk kariyerim oradaydı. Şu an meslek hayatıma farklı bir firmada devam ediyorum. Şu an Kocaeli’de yaşıyorum.”

-Tamamdır. Şuan bir meslek değişimi var sanırım. Yani yeni değiştiriyorsun sen, farklı bir firmaya geçiyorsun değil mi?

“Evet, evet. Bir hafta oldu, bir haftadır farklı bir firmada çalışıyorum. Bir hafta öncesine kadar Yazaki’de kariyerime devam ediyordum.”

-Tamam. Çok güzel. Böylece güncel bilgileri senden alabileceğiz. Bu güzel bir şey bizim için. Tamamdır K5. Buradaki görevin neydi ve hangi yıllar arasındaydı Yazaki’de çalıştın? Öncelikle onu bir öğrenebilir miyim?

“Ben 2018 yılında başladım Yazaki’de çalışmaya. İlk olarak endüstri mühendislik departmanında çalıştım. Yaklaşık üç buçuk yıl endüstri mühendisliği departmanındaydım. Sonrasında son bu işte altı aylık süreçte de dört yılımı tamamlamadan önce; “Manufacturing Excellence” diye bir bölüm açıldı; yeni bir bölümdü açıkçası, oraya geçişim sağlandı. Daha çok Avrupa tarafındaki işte fabrikalarla işimizi devam ettiriyorduk. İlk olarak endüstri mühendisliği bölümünde yaptığımız şeylerden çok kısa bahsedebilirim istersen.”

-Lütfen.

“Daha çok genel olarak şöyle iş içeriği olarak; işte projelerin devreye alınması, hatların kurulması, hatta çalışacak işte operatör sayılarının belirlenmesi “Lay-out” ‘unun oluşturulması, ekipmanların çıkartılması operatörlerin iş dağılımının yapılması gibi bir proje aşaması var. Sonrasında projeler işte seri üretime başladıktan sonrada hatların yine üretkenlik artışını sağlıyorduk. Farklı iyileştirmeler yapıyorduk. Eğer işte yeni uygulamalar varsa onları adapte ediyorduk. Yine, yalın üretim üzerine geliştirmemiz gereken noktalar oluyordu. Bunları devreye alıyorduk. Endüstri mühendisliği kısmı bu şekilde. Öyle üç buçuk yıl boyunca farklı projelerle devam ettik. Sonrasında “Manufacturing Excellence” ‘ta da şöyle oldu; yani Japon üretim sistemi zaten tamamen standart üretim üzerine kurulmuş bir şey. Yani her şeyi standart yapmamız isteniyor. Bunda da şöyle; Avrupa’da birçok zaten Yazaki’nin fabrikası bulunuyordu ve farklı farklı aslında üretim tarzları çıkmış ortaya, kültüre göre değişmiş vesaire. Bunun tam olarak standart olması için aslında böyle bölüm kuruldu ve biz tamamen işte “Bir proje nasıl devreye alınır, neler yapılır?”, işte “Dökümanların nasıl olması gerekiyor? Eğer bir proaktivite artışı yapılacaksa nasıl analizler yapmamız gerekiyor?” ve bunun gibi konularda bütün fabrikaları eşit seviyeye getirmek aslında görevimizdi. O göreve başladım ama çok uzun devam edemedim, altı ay sonunda da işte bir hafta öncesine kadar yine orada çalışıyordum, ayrıldım. Çok uzun soluklu olmadı yani son görevim.”

- Genelde bu üretim süreçlerinin aslında yönetimi süreçlerinde çalıştın anladığım kadarıyla. Yani üretim süreçlerinin iyileştirilmesi, yani o süreçlerden sorumlu olarak endüstri mühendisliği kapsamındaki aslında görevlerde yer aldın. Son altı ayda bir değişiklik oldu.

“Evet aynen.”

-Tamam. Peki dört, beş yıl iyi bir süre aslında bir firmada çalışmak için. Öncelikle firmayla ilgili genel bilgiler verebilir misin? Tam olarak Yazaki nedir? Nasıl kurulmuştur veya işte senin açıdan tanıtılabilir misin?

“Kısaca hemen tanıtayım. Yazaki zaten genel olarak biliniyor. Böyle Toyota’yla kardeş firma olarak geçiyor. Çünkü genelde Toyota’ların olduğu yerde hep Yazaki firmaları da var. 1929 yılında kurulmuş ama ilki. Sadami Yazaki tarafından Japonya’da kurulan firma, Japonya’nın zaten önde gelen; kablo donanımı üreten firması. Dünyada da yine %24’lük bir pazar payına sahiptir. Yani aslında baktığımızda Dünyanın en büyük araba kablo donanımının imalatçısı ve aynı zamanda tedarikçisi olarak görev alıyorlar. Dünya genelinde şuan 44 ülkede, yanlış hatırlamıyorsam yaklaşık 460-462 üretim tesisi ve aynı zamanda da satış lokasyonları bulunmakta toplamda. Yayılıma baktığımızda lokasyon olarak Kuzey ve Güney Amerika’da işte fabrikaları bulunuyor. Avrupa’da aynı zamanda Asya ve Okyanusya ülkelerinde faaliyet gösteriyorlar. Türkiye’de de üç tane lokasyonda var. Bir tanesi Adapazarı’nda; iki tanesi Bursa’da (biri Gemlik’te biri Mudanya’da) olmak üzere üç tane fabrikası bulunuyor. Yine ofis olarak faaliyet gösteren yerler de var. Bursa’daydı, bir tane de yani Bursa’da bir ofisi var. Yani bu şekilde faaliyetini gösteriyor. Genel bilgi olarak böyle bir şey verebilirim.”

-Tamamdır. Teşekkürler. Peki Japonlara gelecek olursak iş hayatı boyunca hani o Japon kültürüyle ilgili veya onların çalışma prensiplerinde dikkat çeken özellikler ya da noktalarla hiç karşılaştın mı? Hani aklına düşündüğün zaman gelebilecek şeyler var mı? Bir hikaye veya orada yaşadığın Japonlarla ilgili, onun kültürlerini yansıtan veya çalışma prensibi olabilir; bir şeyler var mı sizin uyguladığınız? Bunlarla ilgili neler söyleyebilirsin?

“Şöyle aslında Türklerle genel kültür olarak benziyorlar diyebiliriz, ama onlar çalışma prensibi olarak bizden biraz daha farklılar. Biz böyle daha çok pratik zekalıyız ve çok hızlı aslında iş hallederiz, hatta tabiri caizse için için çakallıklarımız olur ya, onlara çok hakim insanlarız. O pratik zekadan gelen bir şey, ama biz işimizi nasıl hallederiz? Hep çok hızlı şekilde, çünkü bizden sonuç isteniyor. Örnek verecek olursam; bir ekipman tasarlanması gerekiyordu. İşte seri üretime geçeceğiz. Bir ürünümüz kırılarak geliyor. Sürekli kırık, o öyle olunca da ne oluyor, işte geri göndermek zorunda kalıyoruz, hattın durmasına sebep oluyor vesaire. İşte köksel sebebine baktığımızda problemin ekipman kaynaklı bir şey olduğunu gördük ve yeni bir ekipmanla aslında o malzemenin hatta gelmesi gerektiği kanaatine vardık. Şimdi bunun için biz hemen işte “Nereden kırılıyor? Nasıl oluyor? Nasıl tarzda bir ekipmanla bunu getirmem gerekiyor?” gibi böyle yaklaşık sadece bir saat süren bir düşünme sürecinin ardından hemen uygulayıp hatta koyduk bir ekipmanı ve çok büyük bir şey düşünmeden aslında, böyle basit şeyler bunlar. Geldik hatta koyduk. Yine fabrikada çalışan böyle Japon expatlar bize destek niteliğinde oluyor. Bir iki tane bulunuyor. Çok fazla yoklar şu an. Onlardan işte Navicas Hanımımız var, geldi; onunla birlikte bakacağız şimdi. Kendisi o hattın işte SOP sürecinde üretime başlanması sırasında, bize destek olduğu için o da gelip baktı hani o problemde o da çünkü haberdardı. Baktığında işte sağına bakıyor, soluna bakıyor. Yani benim işte bir saat içerisinde düşünüp, tasarlayıp, hatta koyduğum ekipmanın yaklaşık herhalde bir iki saat falan önünde durdu ve baktı. Yani böyle şeyli bir çalışma sistemleri var; şöyle uzun düşünüyorlar. Evet, ben o anlık problemi çözdüm koydum, ama o onu düşünmüyor. Diyor ki; bunun daha sonrasında örnek veriyorum, işte farklı fabrikalarda da belki aynı benzer problemlerle karşılaşılacak, bunun işte standart hale getirilmesi, o malzeme kullanıldığında o tarz bir ekipmanın üretilmesi,

yapılması gerekiyor diyor. Sistematiik hale getirmemiz lazım ve bunu yaparken sadece işte Türkiye'deki üretim koşullarını düşünmememiz gerekiyor. Ya da örnek veriyorum, ekipmanın boyutu vesaire ya da kullanılan malzemesinin işte bütün ülkelerde ulaşılabilir olması önemli oluyor veya operatörlerin boyu olsun, yaşı olsun hani o ekipmanı kullanabilmeye uygun mu? Onun algı seviyesinde mi, vesaire bunun gibi çok detaylı düşünce tarzları var aslında. Yani her bir detayı düşünüyor. O ekipmanı işte hatta getirirken ne gibi zorluklar yaşanacak? Onun işte beslemesi yapılırken herhangi bir problemle karşılaşacak mıyız? Aslında böyle düşündüklerinde eksik noktalarını buluyoruz bizim yaptığımız şeylerin. Ama işte aramızdaki fark, benim onu o kadar düşünecek zamanım yok. Ama o işte çok ileriye dönük düşündüğü için yapıyor, şu anlık düşünmüyor yani. Her şeyi böyle işte “Daha sonrasında nasıl yaparız, herhangi bir problemle karşılaşır mıyız?” gibi düşünüp; hani o “Tek seferde yapayım, doğruyu yapayım.” için aslında uğraşıyor. Biz de hani o anlık olayı nasıl şey yaparız, kurtarıyoruz, durumu nasıl kurtarıyoruz, bunun aslında peşinde koşuyoruz genelde. Evet, bizim yaptığımız şeylerde daha sonra yapboz etkisi oluyor işte yapıyor, ha olmadı diyoruz. Bir şey yapayım, ama anlık durumu kurtardık mı? Evet, kurtardık. O günkü üretim çıktı mı? Çıktı. Ama işte onlar bu tarzda düşünmüyorlar. Böyle çok daha sistematiik düşünüyorlar. Daha detaylı düşünüyorlar açıkçası.”

- Ama anladığım kadarıyla buda çok zaman kaybettiriyor. Yaptıkları şeyde uzun süreçli aslında ilerliyorlar değil mi?

“Evet, zaten çalıştırma tarzlarında da şöyle bir şey var aslında, örnek veriyorum; şeye çok şaşıyorlardı, bizim işte Türkiye'de diyorum ki hatta operatör sayısına, hatta kaç tane ekipman olacak, üretim miktarı ne olacak, üretkenlik ne olacak, işte kaç vardiya çalışacak vesaire bunların hepsini aslında tek başıma karar veriyorum deyince; bunu duyunca onlar böyle bir bir şoka giriyorlardı. Onların tepki verme şekilleri var zaten böyle. Hani “Nasıl yani hani hepsini mi siz yapıyorsunuz” falan gibi. Onlar da çünkü evet düşünüyorlar çok ama o işi o kadar parçaya bölmüşler ve o kadar insana bölmüşler ki. O yüzden aslında benim örnek veriyorum; bütün bütün hattı kurmam için bir haftam var, Japonya'da olsaydım eğer evet bütün hafta sadece o ekipmanı tasarlamak için vaktimi kullanacaktım. Onlarda da böyle bir sistem var aslında. O yüzden yani her bir kişiye bölmüşler işi. Evet, uzun sürede yapıyorlar bu işi aslında. Çok daha ileriye düşünerek yapıyorlar. Ama işte çalışan kişi sayısı daha fazla, daha böyle küçük birimlere bölmüşler işleri. O şekilde yönetiyorlar ama Türkiye'de ya da aslında Avrupa fabrikalarında da işler o şekilde yürümüyor maalesef.”

-Yani şey olarak herkesin kendi iş sorumluluğu var aslında ve atıyorum bu benim işim değil gibi şeyler yapabiliyorlar mı? Örneğin, bizde hani her şey bizim işimiz oluyor, Türk firmalarında öyle. İşte işimiz olmayan şeyleri de yapıyoruz ve çok kısa zamanda bekliyoruz; ama onlarda anladığım kadarıyla çok böyle ayırım yapılıyor ve herkesin sorumluluğu çok net şekilde belli.

“Evet evet. Zaten fikiri olmadığı bir konuyla ya da var ama işte kendi sorumluluğunda değilse o şeyin altına girmek istemiyorlar, ilgili kişiye yönlendiriyorlar anında. Hani bu konuda sana şu yardımcı olsun vesaire gibi o kişi varsa ona yönlendiriyorlar. Hani bizde aslında sorumluluk bizde olmasa bile bir fikir söyleriz. Şey yaparız, hani ben olsam böyle yapardım, şu şekilde ilerlerdim gibilerinden. O şekilde herhangi bir şey yapmıyorlar.

Sorumluluk altına da girmezler. Ama ilgili kişiye yönlendiriyorlar. İşte o konuda sana şu kişiyi yardımcı olabilir vesaire diyorlar. O belirli kişi kimse ona yönlendiriyorlar genelde.”

-Tamam. Peki, hiç birebir bir Japon’la çalışma fırsatın oldu mu şirketteyken? Yani orada hani bir Türk’e göre nasıl hareketleri? Günlük hayatta Japon kültürünü yansıtan özelliklerine şahit oldun mu? Bunlardan bahsedebilir misin?

“Şöyle çok utangaç insanlar. Biz mesela şey olarak böyle hani şakalaşırız, şey yaparız gün içerisinde biraz daha böyle rahat bir ortamda çalışmaya çalışırız daha doğrusu o yoğunluğun altında. Onlar da öyle şeyler yok. Çok düz insanlar hani baktığımızda. Ufak bir şaka yapmaya çalıştığımızda utanıyorlar zaten ya da işte ona karşı bir şeyi iyi yaptığını söylediğimizde de utanıyorlar. İşte bu konuda örnek veriyorum; ondan aldım bu fikri, bu akli deyince utanıyorlar, içlerine çekiliyorlar, içten içe gülüyorlar. Hani gülmek bile aslında yasakmış gibi hareket ediyorlar, onun artık kendi kültürlerinden kaynaklı olduğunu düşünüyorum. Diğer türlü her şeyi çizerek anlıyorlar. Böyle bir Japon’a çok hızlı hızlı, peş peşe bir şey anlattığımızda, anlamıyor. Ayrıca böyle hızlı konuştuğumuzda da onları kızdığımızı düşünüyorlar. “Neden kızdın niye böyle konuşuyorsun, sinirlendirdim mi seni?” diye böyle soruyorlar. Aslında çok ince düşünüyorlar yani baktığımızda. Bende birazcık böyle şeyli konuşan bir insanım, genelde yüksek sesle konuşurum. Böyle hızlı hızlı anlatırım her şeyi. Böyle ilkte çok fazla şey yaşıyorduk; hani tanıyana kadar aslında birbirimizi, çok fazla şey tepkisi aldım; “Neden kızdın? Niye kızarak anlatıyorsun?” falan diye. Hani aslında hayır diyorum, kızarak anlatmıyorum. Hani normal anlatıyorum. Bu benim normalim aslında, ama onlar böyle çok işte sessiz, sakın, şeyli anlattıkları için her şeyi, böyle tepkilerle karşılaşıyordum. Dedğim gibi birde her şeyi böyle onlara, bilmedikleri bir şey anlatıyorsak eğer çizerek anlatmak zorundayız. Öyle anlıyorlar.”

-Çizerek yani tane tane her şeyi çiziyorsunuz.

“Evet, tane tane. Aynen tek tek anlatacaksınız. Böyle hızlı bir anda işte bilgi yüklemesi yapınca böyle kalıyorlar, kitliyorlar kendilerini ve böyle kendi kendilerine “Ano” diye bir efektleri var. Onu yapıyorlar sürekli. Öyle bir düşünceye geçiyorlar hani böyle sürekli. O yüzden hani her şeyi böyle tek tek, tane tane... Yani çizerek anlatacağımız her şeyi; kesinlikle çizerek anlatmamız lazım. Hani böyle çok canlandıramıyorlar kafalarında bir şeyleri. O yüzden öyle çizeceğiz ya da yerinde göstereceğiz. Zaten kültürlerinde oda var. Götürüp anlatacaksın. İşte onların “Gemba” dedikleri şey var. Alana git ve gör. Hani yürüyerek git kültürleri var. “Gemba”, o da zaten o yüzden hani hep yerine gidip göster diyor. Bana diyor ofiste oturarak bir şeyi anlatma. Güzel bir kültür bu arada. Hani git oraya. Gittiğinde de yine operatörü de dinle zaten. Örnek veriyorum; bir problemten bahsediyorum ben onlara, git diyor, sağda solda zaten operatör sana bir şeyler söylemeye başlayacak diyor aslında o problemle ilgili. Onu da gör diyor. Gerekiyorsa kendin uygulamalı yap oradaki problemi anlayabilmek için diyor onu. Ya da bir değişiklik mi yapacaksın diyor hatta git yine bunu işte liderine, operatöre danış; yine kendin yap eğer bir değişiklik yapacaksan, oluyor mu olmuyor mu diye. Bunun gibi uygulamaları aslında yap diyor yani. Böyle güzel yanları var yani aslında Japonların. Ama yine bunlar işte dediğimiz gibi süreci çok uzatan faaliyetler oluyor. Keşke bu kadar süre verilse hepimize her şey için ve biz de o şekilde yapabilesek.”

-Evet bizde biraz değişik. Bende Türk firmasında çalışıyorum, ama biraz süreçler çok farklı oluyor. Genelde kısıtlı zamanımız oluyor ve hemen çözmemiz gerekiyor, ama Japonlarda

gördüğüm kadarıyla işler ayrı ve gayet yeterli zamanlar oluyor, detaylı düşünmek için. Peki, günlük ilişkide İngilizce iletişim kuruyordunuz sanırım aranızda. Nasıl İngilizce dil seviyeleri? Tamamen dil geçiyor muydu karşı tarafa?

“Şöyle, örnek veriyorum on Japon'un işte iki tanesi; %20'sinde diyelim işte güzel İngilizcesi olanlarla karşılaşabiliyorduk. Onun dışında utanıyorlar. Bu arada yazışmada çok iyiler. Ama konuşurken, konuşamıyorlar yani şey olarak. Dediğim gibi çok az böyle bir iki tanesi iyi konuşur. Geri kalan işte on kişiden sekizi genelde hiç bilmiyor. Genelde şey işte bu yönetici seviyesindekiler falan böyle çok eskiden beri Yazıki'de çalışanlar bilmiyorlar. Sadece bu en başında işte bir çevirmen falan var. Onlar İngilizce zaten bilmek zorundalar artık, diğer bütün firmaları, fabrikaları gezdikleri için. Onun dışında ara kademedeki, işte müdür seviyesindekiler, diyeyim; onlar genelde İngilizce konuşmuyorlar. Ama yanlarında bir tane İngilizce konuşan birini gezdiriyorlar, böyle genç arkadaşlardan işte. Hani o yüzden aslında sıkıntı yaşıyor muyduk? Evet yaşıyorduk. Çünkü hani ben anlatmak istediğimi evet hani anlattığımı düşünüyorum, ama işte karşıdaki bir anda düşünceye dalıyor. Acaba ne anladı diyoruz hani. Eğer bir toplantıya girsek işte toplu olarak aralarında zaten Japonca konuşmaya başlıyorlar bir anda. Hani öyle olduğunda da yine biz böyle saatlerce bir saatlik toplantının üç saat olduğunu falan biliyoruz. Şey hani Japonca tartışıyorlar kendi aralarında şey oluyor, sonra onu işte İngilizceye çeviriyorlar. Birisi bize aktarıyor falan. Böyle İngilizce konusunda aslında sıkıntı yaşıyorduk. Ama Türkiye'de uzun süre kalanlar Türkçe öğreniyorlar. Ama işte Türkçeleri de ne kadar Türkçe? O da tartışılır. Ben ilk işe başladığımda vardı birisi, Türkçe konuşuyormuş benim müdürümle. Müdürüm işte Türkçe karşılık veriyor. Ben hani ne konuştuklarını asla anlayamıyordum. Diyordum ki ya ben, müdürüm herhalde Japonca mı biliyor acaba falana düşmüştüm böyle. Çünkü onun aksanı da uymuyor Türk aksanına, tam telaffuz edemiyorlar dili. Dil konusunda çok anlaşılamıyorduk, o yüzden işte yerine git göster, bir şeyi anlat falan yapılıyordu. Bu şey zamanında, Covid-19 zamanında biraz sıkıntı yaşadık. O yüzden hani her şeyi gösteremiyorum sonuçta orada. Yazışarak anlaşmak ya da işte “Teams” üzerinden toplantılar düzenleyerek anlaşmak zorunda kalıyorduk. Ama sıkıntı yaşıyor muyduk? Yaşıyorduk, dil konusunda. Bazen yanlış anlıyorlardı direkt anlattığımız şeyi.”

-Peki, K5, şey, Japonların belli başlı kültür özelliklerini biliyoruz. Benim duyduğum kadarıyla, örneğin hani selamlaşırken belli şeyleri var; işte göze direkt bakmak, tehdit anlamına geliyor gibi gibi, böyle belli başlı şeyleri var. Bunlarla ilgili günlük hayatta nasıl akıyordu durum?

“Şöyle zaten evet temas konusunda bir sıkıntıları var, etmiyorduk biz o yüzden hani el sıkışmak vesaire falan onlar zaten Covid-19 öncesinde de yoktu onlarla. Tamamen böyle saygı ve sevgi çerçevesinde sürekli bir selamlaşmalar vardı. Birde şey huyları da var, kim olursa olsun Japon biri bir şey söylüyorsa kesinlikle işte onu not almak zorundasınız. Hani tamam diyeceksiniz o anda. Aslında kafamıza yatmıyor dediği şey, ama onunla işte hani bu böyle değil de şöyle, şu sebepten dolayı bunu böyle yaptım şeklinde açıklamaya girdiğinizde saygısızlık olarak algılıyorlar onları tamamen. O yüzden söyledikleri her şeye işte böyle kafa eğip o yaptıkları tamam, haklısınız falan gibilerden hareketle karşılık vermekte gerekiyor. Çünkü böyle bir kültürle yetiştikleri için, aslında kendileri de yapıyorlar bu arada, şey yapmıyorlar hani bizim söylediğimiz şeyleri onlar da not alıp aynı davranışı bizden de bekliyorlar. Selamlaşmalar konusunda dediğim gibi hani çok şey ya, utangaçlar yani genel olarak zaten insan ilişkilerinde tamamen utangaçlar. O yüzden çok

fazla iletişime girebiliyor muyduk? Çok uzun yıllar kalanlar var işte öyle beş yıldır vesaire tamamen Türkiye'ye atanmış olan arkadaşlar oluyordu Japonlar'dan, onlarla artık zaten bir seviye sonrasına hani şeye geçebiliyorduk, daha güzel ilişkilere geçebiliyorduk. Bu arada kadın, erkek olarakta fark ediyor. Kadınlarda mesela ben iki kişiyle falan çalışma fırsatım oldu, çokta fazla kadın çalışanları yok bu arada. Çokta şey değiller yani hani kadınları çalıştıralım edelim falan öyle düşünceleri yok aslında. Ne kadar naif, tatlı insanlar olarak gözükseler de baktığımızda çok az kadın çalışanları var. Tamam, hatlarda çalıştırıyorlar, çünkü iş gereği kadının çalışması gereken şeyler. Daha ince işçilik olduğu için daha işte küçük ve ince parmaklara ihtiyaç duyuyorlar. O yüzden hani hatlarda evet mavi yaka olarak kadın çalışanlar çok yüksek ama ofis personeli olarak baktığınızda çok az kadın çalışan vardı. Kadınlar birazcık daha şeyler, ama iletişim konusunda daha kuvvetliler, hani erkeklerle oranla, ama belki kadın kadına olduğumuz için böyleler. İşte bir erkekle iletişimleri belki yine fark ediyordur. Onuda bilmiyorum. Çok emin değilim hani nasıl bir iletişimdeler onlarla. Ama biz kadın kadına olunca daha rahat şekilde iletişim kurabiliyorduk. Daha günlük şeylerden bahsedebiliyorduk normalde. Çünkü Japonlar işte geliyorlar, sonuçta Türkiye hakkında diyoruz ki hani yemeği nasıl hallediyorsunuz, vesaire. O sosyal alandaki konuşmalar ise çok kısa sürüyordu. Hani karşılığında asla bir şey sormazlar zaten. Hani sen ne yapıyorsun? İşte neredesin, nasıl yaşıyorsun, ediyorsun falan öyle bir geri bildirimleri yok. Kendileri sadece hani benim sorduğum sorulara hızlı hızlı cevap verip kaçmanın derdindeler. Böyle biz bunların hepsini utangaçlığa bağlıyoruz ama hani bu kadar utangaçlık nereye kadara geliyorduk yani böyle.”

-Kültürel belki.

“Evet, kültürel olarak yani muhtemelen. Ya da dediğim gibi belki işte kadınla erkek olmak kaynaklı mıydı bilmiyorum. Hani bunlar belki de onunla alakalı. Çünkü genelde hep böyle bir hani cevap vereyim, hemen gireyim içeriye falan, o moddalar. Böyle bir iletişimimiz oldu bizim.”

-Anladım. Peki, son olarak kültürle ilgili, hani Kaizen gibi işte belli terimler var Japonlarda; işte adım adım ilerlemek geliştirmek veya bununla ilgili çeşitli prensipler var. Bunlarla ilgili hani bahsedebileceğin bir şey var mıdır? Uyguladığınız, size tavsiye edilen veya uygulamanız öngörülen çeşitli Japon prensipleri var mıydı?

“Genel zaten kültürleri “Continuous Improvement”, yani işte zaten onu hep şey yapmışlar yani. Hani bir şeyin hiçbir zaman en iyisi yoktur diyor. Kaizen kültüründe zaten oradan geliyor. Yine Kaizen’i de bu Gemba ile zaten birleştiriyor; bu alanına git ve gör mantığıyla. Hani her zaman diyor ki evet bir şeyi yap koy, ondan sonrasında diyor evet onu geliştir aslında. Zaten her zaman geliştirmen gerekiyor diyo; çünkü hani hiçbir zaman en iyiye ulaşamazsın ya da günlük şeylerde belki onu değiştirmen gerekecektir senin. Hani oradada bir iyileştirme yapman gerekecektir. O yüzden evet Kaizen kültürü zaten her alanda var. Sadece hattaki işlerinde değil de yine masa başında işte yapacağın şeylerde de; “Bir işi daha kısa nasıl yaparsın? Daha verimli nasıl yaparsın? Bunun gibi nasıl yaparsın?” bunun gibi evet bir kültürleri var. Yine bizim böyle şey vardı, terim olarak baktığımızda “Monojo” diye bir terimleri var. Bu genel olarak şey diye geçiyor; “Value Stream Mapping” dedikleri şey işte Monojo diye bir terim. Onda da mesela Monojo’nun anlamı “Git ayaklarınla çiz” gibi bir şeye çevriliyor, hani direkt Türkçeye çevirdiğimizde. Hep hani kültür şey, oradada gideceksin diyor, yerinde göreceksin, sırayla çizeceksin. İşte “Nerede ne kadar stoğun var?”

Ne tutuyorsun? Nasıl taşıyorsun? O taşımayı ne sıklıkla yapıyorsun? Bu taşımayı gerçekleştirirken hangi ekipmanları kullanıyorsun? O ekipmanlar ergonomik açıdan işte operatöre uygun mu? Operatörün şikayeti ne? Git onu orada dinle yerinde gör.” hep bu aslında genel bir kültür. Hani operatöre yakın ol, yerinde gör, kendin bak, gözünle gör. Hep böyle bir kültürleri var hani genelde. Bu güzel bir şeydir tabii ki.”

-Onun dışında ekip çalışmasına işte ne kadar yatkınlar?

“Çok tartışılıyor bu çünkü hani bölmüşler ya zaten işleri, çok fazla öyle destek; karşıdan bir şey bekleme gibi bir huyları yok aslında. Kendi görevi var. Onu işte gününde şey yapması lazım, bitirmesi gerekiyor. O yüzden hani çok ekip çalışması söyleniyor, tabii ki de var, hani şey olarak baktığımızda, Yazaki’de işte ekip çalışması çok önemlidir diye. Hani bu söyleniyor ama Japonlarla ne kadar ekip çalışması içerisindeydik, bu tartışılır bence. Çünkü, böyle şey olduğunda hani bir konuda destek almak istediğimizde evet yazıyoruz, ama işte ona onu anlatana kadar, ondan cevap alana kadar o işi ben yaparım diyordum. O yüzden çok fazla böyle şeye girmiyorduk yani. Çünkü süreç uzuyor. Hani onun anlaması için, aynı düşünmediğimiz için; işte yani benim üç cümlede anlattığım şeyi ona yirmi üç cümle de anlatmam gerekiyor. Ya da fotoğraflarla göstermem gerekiyor. Onu göstermeme rağmen anlamıyorlar yine. Tamamen kafa yapısı farklılığından dolayıdır. Ben bir tane öyle hat transfer edecektim. Şeyden neredendi? Vietnam’dan bir hat transfer edeceğiz. Ekipman listesi istiyorum ya, çok basit. Hani oradaki ekipmanların aynısını Türkiye’ye almak istiyoruz. O ekipman listesini anlatana kadar onlara bir sürü örnek gönderdim. Telefon ile konuşuyoruz işte. “Teams” ile anlatıyoruz vesaire falan. İstediğim ekipman listesini alamadım mesela onlardan. E, böyle olduğunda da artık şeye düşüyorduk, yani hani onlara soracağıma kendim yaparım, daha iyi böyle. O yüzden ekip çalışması olarak hani Japonlar kısmına çok emin değilim, ama evet bizim Türkiye organizasyonu olarak güzel bir ekip çalışmamız oluyordu. Hani bütün bölümler toplanırdık, problemlerimizi o şekilde çözerdik. Ha bundan da memnun kalıyorlardı bu arada. Hani bir problem oldu, işte kalite, teknik departman, üretim, endüstri vesaire bütün bölümler toplandı; bunu çözdük, şöyle bir çözüm bulduk, vesaire dediğimizde hani hoşlarına gidiyordu. Verdikleri tepki güzel oluyordu. Ama kendileri ile çok fazla o şeye giremiyorduk maalesef.”

-Anladım.

“Onun dışında güzel böyle, uygulama olarak görselleştirmek de güzel aslında. Şöyle görsel olarak aslında yönetimleri çok iyi oluyor hatlarda vesaire. Aslında baktığımızda Japonya hani teknoloji devi olarak geçen bir ülkeyken gidin bakın ki hatlarda hiçbir şeyi teknolojik olarak yapmamıza izin vermiyorlardı. Yani dijital ekranlar kullanalım diyorduk. Bazısı çok ilginç gerçekten, hani benim aslında ayrılmamdaki sebeplerden bir tanesi de buydu firmadan. Endüstri dört sınıftan bahsediyoruz, yok dört buçuklardan beşe doğru giderken biz en basitinden hatalar çıkıyor. Hataları hala elimizle not ediyoruz falan böyle. Hani diyoruz ki bunu sonrasında ofise gönderiyoruz, ofiste bilgisayara geçiriliyor. Ya diyoruz ki hani tablet kullansak, tablete direk not etsek, bu zaten direkt mail olarak gitse herkese falan. Her şeye hayır, diyor ki ben hatta gittiğimde her şeyi göreceğim. Yani sen diyor benim yanımda gezmediğinde, hatta bulunmadığında da diyor ben hatta gittiğimde hattan kaç tane ürün çıkmış, neden çıkmamış ya da eksik varsa neden çıkmamış, nasıl problemle karşılaşmış hepsini göreyim vesaire. Böyle ayrı ayrı hepsini gösteren panolarımız vardı

hep. İşte üretim panosu, kalite panosu vesaire gibi ya da işte operatörlerin devamsızlığını gösteren panolar. Böyle bir görsel yönetim tarzları var. Aslında evet baktığımızda gerçekten ben hatta tek başıma gittim ya da işte X geldi; bilmiyor hatla ilgili herhangi bir şeyi; o panolara baktığımızda gerçekten diyoruz ki ha evet şu istasyon bugün devamsızlık yapmış ama yerine işte şu operatörü koymuşlar. Bu operatörün yetkinlikleri şunlar şunlardır. Evet, o istasyonda çalışabilir, işte elektrik test masasında arıza varmış. O yüzden çözüldü mü problem? Aaa çözülmüş ya da çözülmemiş aksiyon listesine aktarmış vesaire... Bunu gerçekten gidip görebiliyorsunuz bu şekilde. Hani görsel yönetim açısından aslında çok güzeldi. Ama sadece işte biz bunu birazcık daha dijitalleştirelim dedik çünkü ikinci işçilikler çıkıyor sürekli. Hani oraya elle yaz diyor yani. Elinle yaz ki diyor, her gün bunu git, yaz, uygula. Bu kültür güzel ama ee oraya yaz sonra al onları, ofiste tekrardan bilgisayara geç. Hani biz buradaki mesela bu süreci kaldırmak istediğimizde, hani işte araya diyoruz ki dijital ekranlar koyalım, şey yapalım, yine yazalım, yazılan şeyi yine görevim ben hatta gittiğimde ama bu otomatik aktarılsın; yok diyor, olmaz diyor. O şekilde diyor, işte devamlılığı sağlanılmaz. İşte kendimizin hissederek kağıda dokunmamız lazım falan böyle bulunması gerekiyor. Pardon, hard kopya olarak, hatta her şeyin bulunması gerekiyor diyor. Bunun gibi böyle bir yandan da zorlaştırıcı etkileri vardı, ama evet görsellik açısından görsel miydi hatta her şey? Evet görsel, herkes anlayabilir. Genelde de zaten kültürleri şeyden yine geliyor; bir şeyi anlatırken diyor aptala anlatırmış gibi yapmanız, hazırlamanız lazım diyor. Herhangi bir dokümanı da o şekilde, hani yoldan geçen insanı, herhangi Yazaki'de çalışmayan birini aldığında; o ekipmanı, yani o dokümanı okuduğunda anlaması lazım diyor. Ne yapmam gerekiyor? Nasıl yapmam gerekiyor? Bu şekilde hazırlamanız lazım her şeyi. Öyle bir kültürleri var.”

-Tamam, çok teşekkürler. Gerçekten çok açıklayıcı oldu. Kültürel anlamda baya bir bilgi sahibi olmuş olduk. Hem de çalışma prensibi anlamında... Teşekkürler. Yazaki ile geçmişten bildiğimiz Sabancı arasında bir ortaklık oldu. Bu ortaklık yapısı nasıl başladı, onlar mı Yazaki'yi buldu? Hani belki o dönemlerde çalışmasan da bunlarla ilgili bildiğin, orada konuşulan veya işte tecrübe ettiğin şeylerle ilgili belki biraz bilgi alabiliriz senden. Bu ortaklık nasıl başladı? Onlar mı Yazaki'yi buldu yoksa Yazaki mi Türkiye'deki grubu buldu. İki taraf içinde bu nasıl avantaj, dezavantaj sağladı? Bunlardan biraz bahsedebilirsen sevinirim.

“Şöyle, ya bu konuyla ilgili böyle yazılı herhangi bir şeye bizde ulaşamıyoruz, açıkça yok hiçbir yerde. Sadece işte fabrikada öyle anlatılan şeyler üzerine, işte bu fabrikanın kuruluşundan beri orada çalışan arkadaşlar vardı, hani onların bilgi birikiminden, bu hani ne kadar doğrudur, yanlıştır çok tabi buna hakim değilim, ama şöyle 1995 yılında zaten Yazaki ilk bu Adapazarı'ndaki fabrikasında Türkiye'de kuruluşunu yapmış. 1995 yılında kurulmuş ve Sabancı ortaklığıyla kurulmuş evet. Yazaki aslında Türkiye pazarına giriş yapmak istiyor. Sabancı'yla yolları nasıl kesişiyor? Açıkçası bilmiyorum. Belki Toyota'yla işte kesişmesinin bir hikayesi varsa eğer ve biliyorsanız belki onun benzeridir. Çünkü dediğim gibi zaten Toyota kurulan her yere hani çok yakınına falan Yazaki de kuruluyor genelde. Çok fazla ülkede bu şekilde aslında. Hani hem dediğim gibi böyle amca çocuğu gibi bir şeylermiş sanırım, iki kurucu. O yüzden hep böyle zaten kablo donanımında o onu ürettirdiği için zaten çok yakınında olmasını istiyor, daha kısa sürede tedarik etmek amaçlı. Yani hani dediğim gibi Sabancı'yla nasıl bir yolları kesişti açıkçası bir bilgi sahibi değilim, ama ortaklık sadece 2000 yılına kadar sürüyor. Beş yıllık bir ortaklığı var. Ama genel işte

düşünce şu şekilde. Evet hani muhtemelen şöyle düşünüyorum ben; hani Sabancı işte devlete destek olsun, katkı olsun vesaire gibi böyle bir girişimde bulunmuştur. En başta çünkü fabrikanın kuruluşu vesaire, o maliyetlerin işte aslında en yoğun kısmında Japonlar genelde ortaklık yapıyorlar. İşte beş yıl sonrasında zaten fabrika artık oturuyor, üretime başlıyor. Artık para kazanmaya başladığı durumda da zaten 2000 yılında, işte beş yıl sonrasında tamamen bütün hisseleri satın alıyor. Yazakisa olarak kurulan Yazaki, artık zaten işte Yazaki olarak devam etmeyi sürdürüyor üretimine. Yani o baştaki işte şey kısmının ben hani Sabancı'nın iyi niyeti kaynaklı olduğunu düşünüyorum, çünkü bölgeyi kalkındırılım mantığıyla. Japonlarda da bölge seçerken şöyle bir stratejileri varmış; burada ne kadar iyi niyetliler ben çok emin değilim açıkçası ama, diyor ki işte A, B, C, D, E gibi ülkeleri ya da ülkenin içerisindeki bölgeleri sınıflandırma gibi şeyleri var. Burada diyor, en düşük seviye işte A seviyesi olarak başlıyor, pardon E seviyesi en düşük seviye olarak başlıyor. Bölgeyi şu şekilde seçiyorlarmış, işte eğitim seviyesi belli bir seviyenin üstünde, ama işte üniversite diyeyim ya da lisenin de altında falan, hani okuma yazma bilsin onların işte düşünce yapısı gelişecek böylelikle vesaire gibi bir düşünce var. Bölgedeki aslında eğitim seviyesini birazcık daha artırmak ya da eğitim demeyeyim anlayış yapısı diyeyim; şey diyeyim, işte cehaleti azaltmak diyebiliriz bunu amaçlanmakta. Hani biraz daha farklı şeyler görsünler ki işte kafaları, beyinleri daha çok çalışsın bu insanların. Hani bu şekilde giriş yaptıklarını söylüyorlar ve bölgeyi işte kalkındırmak asıl amaç. İşte o çevreye güzel bir etki yayalım vesaire falan filan gibi bir düşünce var. Şimdi buna baktığımızda çok güzel, iyi niyetli bir davranış gibi gözüküyor, ama ben bir yandan da şöyle olduğunu düşünüyorum; biz böyle bölgelere kurulalım ki ucuza işçilik bulalım mantığı var. Yani ben bunun altında yatan amacın bu olduğunu düşünüyorum. Çünkü, yani biz mesela yine mavi yaka olsun, beyaz yaka olsun çok fark etmiyor, hani bu maaş konusunda vesaire diyoruz ki bakın bölgenin altında kalıyoruz biz. Sakarya geneli olsun, sektör olarak olsun bakıyoruz. İşte ne deniliyor? İşte arkadaşlar burası bir yan sanayi, zaten hani kurulmuş bir fabrika vesaire. Zaten baktığımızda orada bir de yirmi yıldır falan çalışan arkadaşların hepsi Kuzuluk'ta yaşayan ya da işte Akyazı'da herhangi bir yerde yaşayan arkadaşlar. Onun dışındakilere baktığımızda, zaten sirkülasyon özellikle işte beyaz yaka tarafında. Üç yıllık falan bir sirkülasyon, üç yıldan sonra böyle bir dönüş oluyor yani istifalar vesaireler oluyor böyle, çünkü dediğim gibi hani maaş olarak sıkılanın çok altında kalıyoruz. Altında kalınca da bir beyaz yaka farklı bir yerden iş bulup gidebiliyor. Ama işte mavi yakalara baktığımızda ya da işte uzman seviyesindeki arkadaşlar vardı yine lise mezunu ama orada yirmi beş yılını tamamlamış; bakıyoruz hepsinin kalma sebebi zaten Kuzuluk'ta olmamız. Hani burada yaşıyoruz, daha nereye gidebiliriz ki? Yazaki evet bölgedeki en iyi fabrika bu arada, Kuzuluk'a baktığımızda. Zaten Akyazı'daki en iyi fabrika, ama şunu kimse de demiyor; “Hani sen dünya deviydin, hani pazarda %24'lük payı olan bir yerdin?” diye söylemiyor. Senin ben yan sanayiyim, işte Kuzuluk'tayım falan gibi bir şeye sığınmaman lazım bence. Çünkü baktığımızda aslında dünya üzerinde senin 462 tane tesisin var yani. Çok büyük bir firmasın. Ama işte dediğim gibi hani Kuzuluk'taki arkadaşlar buna ses çıkartmıyor. Ya da yine aynı şekilde baktığımızda aslında, Gemlik ve Mudanya'da mesela maaş oranları birazcık daha fazla. Çünkü orada kuruldukları alanlarda birazcık daha işte eğitim seviyesi daha da yüksek. Dediğim gibi A, B, C, D, E var. Örnek veriyorum Kuzuluk E sınıfına giriyorsa işte Gemlik belki de C sınıfı şu an. Zaten serbest bölgeye kurulmuş vesaire bu bölge. Hani orada birazcık daha iyi. Ama yani ilk seçim amaçları bence tamamen; “Daha ucuza işçiliği nerede yaptırırız, nasıl olur?”. Çünkü baktığımızda genel olarak hani

diyor ki pozitif etki yaratmak diyor. Pozitif etkiyi neyle yarattın? Hani nasıl bir yatırımda bulundun, sen bunun dışında, fabrika dışında? Ne bileyim orman mı yaptırdın alana? Ya da okul mu açtın? Ne yaptın? Hiçbir şey yapmadı aslında baktığımızda. Ama işte en başta kurulurken hani diyor ki ben burada kurdum. Tamam Sabancı ortaklığıyla kurdum. Diyor ki işte size şu kadar istihdam sağlayacağım. İşte ülkeye bu şekilde giriş sağlanıyor. Başta, işte Türk firmasıyla, Sabancı Holding'le masrafları paylaşıp sonraki kısımda kendileri yollarına devam ediyorlar gibi hissediyorum.”

-Yani ilk başta Sabancı'yla o kuruluş aşamasındaki aslında ortaklık sebebi, biraz vergisel maliyetsel avantajları kullanıp sonra çevresinden de faydalanıp düze çıktıktan sonra da, aslında firma tamamen o bağlantıları kullanıp yoluna devam ediyor. O şekilde mi yorumlayabiliriz?

“Evet. Hatta şöyle Yazaki'nin mesela Kuzuluk'taki, özellikle bende orada çalıştığım için sürekli oradan örnek veriyorum, arazisi Yazaki'ye ait tamamen. Hani devlet şey yapmış demişki; sen yeter ki burada bize istihdamı arttır, bölgedeki çalışan nüfusunu artıralım biz. Alanı tamamen ona vermiş. Yani şu an o alan da ona ait, Yazaki'ye ait yani. Arsa olarak ona ait tamamen. İşte devlet böyle bir yardımda bulunuyor. İşte Sabancı ekstra şeyler kurulurken o inşaatın masrafıdır, odur, budur, diğer yasal izinlerin alınmasıdır vesaire muhtemelen o kısımlarla da zaten ilgilendirip; işlerin aslında kirli kısımlarını öyle hızlıca hallettiriyorlar. Ya da giriş kısmındaki o zorlu kısımları o şekilde hallediyorlar.”

-Tamam, teşekkürler. Peki iki taraf içinde bu ortaklığın avantajı, dezavantajı sence ne olmuştur? Nasıl yorumlarsın bunu? Yani Japonlarla ortaklık yapmanızın Sabancı için, ne avantajı, dezavantajı olmuştur? Japonlar içinde Sabancı ile ortaklığın ne gibi avantaj ve dezavantajları olmuştur? Gerçi söyledin, Sabancı ile ortaklıklarının vergisel vesaire avantajları var, Japonların yerelleşmesi anlamında Sabancı'nın büyük katkısı var, söylediklerinden anladığım kadarıyla. Bunun dışında hani ekleyeceğin bir şey var mıdır? İki taraf için de avantaj, dezavantaj neler olabilir?

“Ya şöyle Sabancı tarafından belki söyleyebilirim. Hani evet Yazaki tarafından düşüncelerim o şekilde de, Sabancı'da belki şunları bence öğreniyor; Japonların işte çalışma tarzını. Çünkü aslında baktığımızda Toyota üretim tarzı dediğimiz şey tabii ki de Japonya'dan ve Toyota'dan çıkmış bir felsefe. Ama zaten hani işte bir Japon firması olduğu için ve çok yakın Toyota'yla çalıştığı için bizde zaten Toyota'dan gelen arkadaşlarla birebir çalışıyorduk. Toyota üretim sistemini Yazaki'ye uyguladık tamamen. Hani olabildiğini de tabii ki adapte etmeye çalıştık. Bence Sabancı da bunları öğrenip kendi firmalarına bunu işte uygulama şansı yakaladı. Brisa olsun, Kordsa olsun vesaire aslında oralara da baktığımızda hep böyle yalın üretim nasıl yapılır, işte nedir, nasıl uygularsınız vesaire öğrenme fırsatı oldu. Sonuçta yalın üretimi, bir fabrikaya, bir firmaya uyguladığımızda her aşamada aslında dediğim gibi sadece fabrika tarafı olarak değil, diğer süreçlerde de yalın üretim felsefeleri uygulanabiliyor. Hani onları uyguladığımızda bir karlılık durumuna geçiyor muyuz? Evet, geçiyoruz hani. Bir şeyi üç liraya değil, iki liraya mal etmeyi, o şekilde öğrenebiliyoruz. Bence Sabancı'nın yaptığı şeyde bu olabilir. Hem ülkesine tabii ki bir katkı sağlamak, birinci amacı belki de buydu; ama ikinci amaç olarakta nasıl bir üretim yapıyorlar, ne yapıyorlar, nelere dikkat ediyorlar, hangi felsefeleri işte kendilerine baz almışlar o şekilde ilerliyorlar. Bence onlarda belki o işte hani teknik bilgi kısmını almak için böyle bir ortaklığa girişmiş olabilirler diye düşünüyorum.”

-Teşekkürler. Gerçi bahsettik ama en sonunda da hani noktalandı ve bu birliktelik tamamen Yazaki'nin eline geçti %100. Bu nasıl ellerinden çıktı? Bununla ilgili herhangi bir şekilde içeride konuşulan bir şey var mıydı? Yani bir sebeple hani Japonlar işte ortaklığı bitirme kararı mı aldı, yoksa bu zaten görünen bir süreç miydi? Belli bir zaman sonra bitecek miydi?

“Yani bence şöyle hani herhangi bir olay yaşayıp vesaire böyle bir şey olduğuna dair herhangi bir şey öğrenmedim açıkçası. Yine kendi düşüncem, zaten genel baktığımızda aslında Japon firmaları şey yapıyor ya, işte hani %50-%50 başlayıp ya da yüzde %30-%70 neyse; bence başta girerken de hani bu şeyle giriyorlar. Anlaşmaya zaten başta yapıyorlar, yoksa karlı giden bir firmadan neden Sabancı ayrılın diye düşünüyorum açıkçası. Sonuçta hani zaten kurmuşsun. Zaten o büyük maliyete katlanmışsın orada. Hazır işte kara geçecekken neden ortaklığı bitirirsin diye düşünüyorum açıkçası. O yüzden başta bence zaten anlaşmalar yapılırken işte sizinle şu şu süreçler arasında ortaklığımız devam edecek, sonrasında biz devralacağız gibi başta bunu konuşuyorlar, ki çok fazla zaten diğer firmalarda da olduğu gibi hep yalnız devam ediyor Japon firmaları. O yüzden başta olduğunu düşünüyorum, ama bunun dışında herhangi bir şey bilmiyorum açıkçası hani bilgi almadım yani içeriden.”

-Peki. Önemli bir sorum daha var ve bunada aslında kısmen cevap verdin, ama tekrardan sormam gerekirse; Japonların, hani tezimizin de konusu aslında, belli bir oranda ortaklıkla başlayarak, Türkiye pazarında da birçok örneğini gözlemliyoruz bunun, sonrasında şirketleri adım adım ele geçirmesi ve tamamen %100 hakim olması stratejisi gibi bir durumla karşılaştığımız firmalar var. Şimdi Yazaki'de de atıyorum %50 başladı, %30 ortaklıkla başladı, sonrasında çokta acele etmediklerini görüyoruz. Hani burada Yazaki'de belki beş yılda yapılmış ama bazı firmalarda yirmi, otuz yıl bekleyip, sonrasında tamamen firmayı ele geçirerek tekrardan doğduğunu görüyoruz. Şimdi bu stratejiyle ilgili ne düşünüyorsun? Kısmen bahsettin ama genel toparlayacak olursak; Japonların bu görüşü ve Yazaki'deki uygulamasına bakarsak, Japonlar böyle bir strateji sence güdüyor mu? Yazaki'de de benzer şey olmuş olabilir mi? Bununla ilgili ne söyleyebilirsin?

“Yani bence işte böyle o melek yüzlü şey olur ya bize gösterilen. Tamamen işte bölgeyi seçiyorlar, şu bölgede olsun, şöyle olsun vesaire. Şimdi baktığımızda eğer niyetleri zaten bu olsaydı diyorum, bölgeyi kaldırmak vesaire, içerideki çalışan personeline bence ekstra eğitimler veriyor olmalıydı. Yani ben girdiğimden beri 4 yıl çalıştım orda ve profesyonel birinden bir eğitim almadım bu süre içinde, ki defalarca örnek veriyorum şunu talep ettik; bakın Japonlar'la İngilizce anlaşıyoruz ya da yanlış anlıyoruz birbirimizi, bir Japonca eğitimi sağlayamaz mıyız, dedik. Yani bu çokta zor olmasa gerek diyoruz. Koskocaman Yazaki için hani böyle bir eğitimi düzenlemek... Ya da Mavi yaka personeli için örnek veriyorum, şimdi bir strateji var işte Mavi yakadan işte müdürler yetiştirelim, şey yapalım. Tamam da sen bunu ne kadar destekliyorsun? Hani durduk yere o insan bir anda hadi ben müdürüm diyemez. Buna gerekli eğitimlerin verilmesi gerekiyor. İşte donanım olmayan sosyal becerilerinin geliştirilmesi gerekiyor. Analitik olarakta geliştirilmesi gerekiyor aslında bu insanların. Ama buna dayalı, yapılan herhangi bir şey var mı? Yok açıkçası. Ya da zaten işte normalde aslında Japon firmalarında şey denir; çalışan odaklı, işte çalışan birinci sıradadır. Yani baktığınızda gidin anket yapın şu an Yazaki'de, çalışanlar ne kadar mutlu? Hani eğer buysa sen müşteriyi değil de merkeze çalışanını koyuyorsan, çalışanın mutlu olması lazım ve Yazaki'den örnek veriyorum,

işten atılmaktan korkuyor olması lazım. Hani atma, işte ben burada çok mutluyum, memnunum, buradan işte emekli olmak istiyorum vesaire bu gibi düşüncelerde olması lazım bence çalışanların; eğer gerçekten bölgeyi kalkındırıp, bölgedeki insanların eğitim seviyelerini yükseltmek gibi bir gayeleri olsa. Ama baktığımızda diyor ki hani buradan çıkartırlarsa çıkarsınlar. Hani ben X bir firmada da benzer paraya, aynı işi bulabilirim. Hani şunu demiyor yani, “He, evet maaşı belki düşük bir iş, bana burada çok değer veriyorlar, kendimi değerli hissediyorum. Buradan ayrılmak istemem.”. Bence çalışanın bu görüşte olması lazım, eğer o koydukları amaca hizmet etseler. Ama baktığımızda memnun olan insan sayısı bence işte yüzde yirmi falandır, o da işte mecburiyetten orada kalmış olan insanlar olarak düşünüyorum bunları. Onun dışında yine beyaz yaka olarakta işte dediğim gibi talep ettiğimiz hiçbir eğitimi alamadık bu zamana kadar. Çünkü şey işte, arkadaşlar şu kişi daha önce gitmişti, almıştı bu eğitimi, hadi git ondan öğren mantığı vardı. Üçüncü ağızdan işte eğitimler falan veriliyor böyle. Ne kadar verimli oluyor o eğitimler, onlar da sorgulanır. Yani benim neyimi geliştirdin sen diye soruyorum. Tabii ki çok şey öğrendim bu arada Yazaki'den çalışma sürem boyunca, ama tamamen kendi çabalarımızla, hani işte fazla mesailer yaparak. Hani, “Daha fazla bilgiyi nasıl alırım? Nasıl öğrenirim? Bir işi daha kısa sürede nasıl yaparım?” derken kendi kendimize aslında böyle debelenirken öğreniyoruz bir şeyleri. Onun dışında hani Yazaki olarak işte beni şu şekilde donanıma sahip etti geldiğinde şu seviyedeydim şimdi bu seviyedeyim falan diyebileceğim çok fazla açıkçası bir örnek yok. O yüzden o başta dedikleri amaca ben çok hizmet ettiklerini düşünmüyorum açıkçası. Tamamen de demeyeyim şimdi ama büyük bir çoğunluk olarak ben hani daha ucuza, daha düşük maliyetlerle, daha az şikayet eden, insanları nerede bulabilirim, he şu şu bölgelerde bulabilirim deyip hareket ediyor. Yoksa mesela Toyota'nın bence Sakarya'ya kurulması da zaten aynı şekilde. Daha farklı bir yere de kurulabilirdi. Ama işte Sakarya'da yine kurup işte çok fazla o ilçelerden insanları topluyorlar vesaire. Orada da mesela zaten daha gelişmiş yerlerden gelenler çok fazla durmuyor. Gidiyorlar. Örnek veriyorum Ankara'dan birisi gelip Sakarya'da Toyota'da ya da işte Yazaki'de işe girdiğinde çok kısa süreli oluyor. Ama kendine değer verildiğini hissetse, kendinin çok fazla geliştiğini hissetse bence o işten ayrılmak istemeyecektir kişi, ama kimse de bunu görmüyor orada. O yüzden hani böyle bir süre kalıp genelde gidiliyor. O yüzden yerleşme felsefelerinin tamamen bence işte; “Daha uygun, daha düşük koşullarda hangi insanları çalıştırabilirim, hangi bölgede çalıştırabilirim?” üzerine hareket ediyorlar. Yoksa Kuzuluk'ta yirmi, kaç yirmi yıl mı? Yok.1995'te kuruldu. 26 yıldır Kuzuluk'ta. Kuzuluk hakkında ne kadar ilerleme var? Sorudur. Yani soru işareti. Hani herhangi bir kalkınma görmüş mü? İşte kuzuluk bölgesi olarak bence görmedi sadece insanlar gidip para kazanıyorlar, eve dönüyorlar, bu kadar bence.”

-Peki bu süreç içinde sence pazarı öğrenip firmayı tamamen ele geçirme stratejisini ele alırsak sence böyle bir yöntem uyguladı mı? Daha çok, tamamen belli bir ortaklıkla başladı Sabancı'yla. Sonradan da işte tamamen zaman içinde bunu planlayıp şirketi tamamen ele geçirip kendi varlığını kurmak gibi böyle bir amacı var mıydı sence? Yani Japonlarda bunu genel anlamda gözlemliyoruz diyebilir miyiz?

“Bence anlaşmasını en başta pazara girerken o şekilde yapıyor. Yani Türkiye'ye diyor ki; kardeşim ben senin herhangi bir ilinde işte böyle bir fabrika kuracağım, böyle bir şey yapacağım. Hatta belki de Türkiye de bunu talep ediyor olabilir. Hani “Hangi bölgelerde işte istihdamı sağlayamıyorsun, hangi yerlerde senin ihtiyacın var?” vesaire gibi. Belki

böyle bir iyi niyetle yine bir giriş yapıyor olabilir, ama Türkiye'den de bu bilgiyi alıyor olabilir. Yani “Hangi bölgede sen iş yapamıyorsun ya da işte potansiyelin var, ama onlara iş veremiyorsun?” vesaire. “Hangi bölgede eğitim seviyen daha düşük, yani nereye geliştirme istersin?” gibilerinden belki de Türkiye'den bilgi alıyor. Bu bilgiyi de daha sonrasında işte o şekilde zaten en başındaki amacı için kullanıyor. Zaten evet giriğim yerleşiyim deyip, daha sonrasında işte o maliyeti de bölüşüyorlar. Çünkü Türkiye'ye iyilik yapıyor ya sonuçlara baktığımızda, yani yine tırnak içinde söylüyorum iyilik yaptığı için orada. Yani bu bölgeye ben şimdi buraya bu kadar yatırım yapacağım, sen bana bir de bence şey bul diyor benim birlikte çalışabileceğim, işte bu masrafları bölüşebileceğim bir firma bul. Orada da Sabancı olayı devreye giriyor. O da işte Türkiye'ye katkım olsun diyor ve Sabancı'nın buradaki tabii ki rolü bence büyük oluyor gerçekten. Çünkü gerçekten o niyetle yapıyor bu işi bence. İşte geliyor, o maliyetlerin belki de bu arada %100'ünü Sabancı karşıladı, bunu da bilmiyorum çünkü Yazaki belki de diyor ki sen bana diyor, alanı ver, burada fabrikayı kur, ben işi getireceğim diyor, belki de. Hani bunun arkasındaki bu şeyi bilmiyorum açıkçası. Belki de bütün maliyeti Sabancı karşıladı, devlet arazi verdi, Sabancı fabrikayı kurdu. İçerisindeki işte istihdamını belki de şöyle karşıladı, İşkur'la sonuçta fabrikaya işçileri alınıyor. İşte İşkur'la 6 ay vesaire devam ettirilip, sonrasında bazıları ile devam edilip bazıları edemiyor. Belki de en başında başlarken böyle başladı belli devlet teşviği ile başladılar. Sonrasında dedi ki, tamam ben devam edeceğim bundan sonrasında. İşte orada aslında bence en başında zaten girerken yani bu şekilde giriyor böyle, sonrasında şey yapmıyor. Yani ben bunu devralayım devam ettireyim değil de başındaki anlaşmaları önce bu şekilde. Hani “Benim eğer burada fabrika kurmamı istiyorsanız bana alan vereceksiniz, bana fabrikayı yaratacaksınız, ben size iş getireceğim.” bence felsefeleri bu şekilde oluyor ve bu şekilde giriyorlar. İşte o başlangıçta da bunlar kurulduktan sonra belki bir 5 sene devam etmiş mesela. Yazaki ve Sabancı ortak ama sizin dediğiniz gibi başka firmalar da belki birazcık daha uzun devam ettiriyorlar. Orada da belki firmanın giderleri işte daha farklı, amortisman başa baş noktasını Yazaki'de belki 5 yılda tamamladı, ama bir X firmasında belki 10 yıla tamamlıyor. Bunda belki o yüzden 10 yıl boyunca zaten ortak devam ediyor ki masrafları ya bölüşünler ya da işte %70'i karşı taraf ödesin diye. İşte %20-30'unu kendisi ödesin. Hani oradaki kurulan fabrikanın boyutuna göre de bu değişiyor. Çünkü şu an Toyota dedik sürekli; hani Toyota'nın yüzölçümü ile Yazaki'ninki bir değil. Toyota belki de Yazaki'nin üç katı büyüklükte bir alana kurulmuş bir fabrika, belkide daha fazla bilmiyorum tam olarak şuan karşılaştıramayacağım. Hani orada belki Yazaki işte 5 yıl, ama Toyota belki 15 yıla o fabrikanın işte kuruluş maliyetlerini vesairelerini çıkaracaktı. O yüzden belki onları 15 yıl devam ettiler ama tamamen bence strateji şey üzerine; işte kurulum masraflarını çıkartsınlar. Sonuçta ben onların ülkesine iş getiriyorum bu maliyete onlar katlansınlar sonrasında işte güzel kısımlarda ben para kazanayım. Bölge halkına da işte maaş vermiş olalım.”

-Tamam çok teşekkürler K5. çok verimli bir görüşme oldu diye düşünüyorum. Çok sağol teşekkürler. Son olarak eklemek istediğin herhangi bir şey bunların dışında varsa onu da dinleyip bitirebiliriz.

“Şöyle belki küçük bir şey ekleyebilirim. Örnek veriyorum; Avrupa yönetiminde Japonlar mesela elini eteğini çekiyorlar, böyle bir şeyleri var bunu da anlamış değilim çok fazla. Öncesinde ilk kuruldukları zamanlar genelde Japonlar oluyormuş. Yönetimde söz sahibi olan insanlar vesaire Japonlar olurken sonrasında şuan Avrupa yönetimine baktığımızda,

aslında Avrupa ülkelerinden kastım da yine Türkiye, Romanya ve Bulgaristan vesaire gibi ülkelerde, şu an böyle Japon sadece expatlar oluyor. Yani yönetimle birebir sözü geçen vesaire herhangi bir Japon yok. Hani burada da acaba şeyi mi yapıyorlar; işte Avrupa yönetimine geçti ben belki şundan şikayetçiyim, ya işte eğitim verilmiyor, o verilmiyor; maaşlar belirli düzeylerin altında vesaire, burada da acaba diyorum ki yeri geldiğinde suçu Avrupa'daki yönetime atmak mı amaç? Hani böyle bir şey mi planlıyorlar? Çok mu kötü niyetle düşünüyorum, bilmiyorum ama. Çünkü şuan baktığımızda yönetim seviyesinde bir tek işte en başta zaten işte Yazaki'nin torunu vesairesi falan filan onlar var hani, ama onlar zaten bütün tek Avrupa değil, Japonya'yla bütün Yazaki firmalarının da zaten başındalar. Hani onun dışında bizim şu an Avrupa yönetiminde olan kişilerden işte biri Alman, biri İtalyan, biri işte yok Fransız. CEO'larımız COO'larımızda vesaire hiç Japon yok. İşte işçi mi çıkartılacak, onlar çıkartıyorlar. İşte fabrika mı küçültülecek, fabrika mı kapatılacak, onlar kapatıyorlar. Burada hiç mesela işte Japonları göremiyorsunuz. Hani şu Japonlar böyle bir karar verdi, işte şey yaptı falan; yine kötü çocuk kendileri olmuyor yani orada da. Hani Avrupa'dan seçtikleri işte o şeylere böyle CEO'lar da getirdiler bu arada. Baya işte fabrikaları küçültmek istediler. Daha az kişiyle yönetmek istediler. Getirdiler bir tane Amerikalı CEO başına. Bir süreci vardı onun. Şu şu şu fabrikaları kapatman gerekiyor, şu kadar insan çıkartman gerekiyor işten dediler. İşte o CEO bunları yaptı. Ondan sonra zaten onunda görevine son verildi. Ayrıldı. Yani o üstüne düşen o kötü adam profiliyle devam etti üç yıl boyunca. İşte kapatacağını kapattı. Atacağını işten attı vesaire. Ne oldu? Japonlar dediki biz onu gönderdik. Hani böyle şeyler yaptı. Yaptığı için biz onu işten çıkarttık. Yine iyi kendileri oldular yani. Olan o Amerikalı arkadaşımıza oldu. Bu benim tamamen bu arada kişisel yorumum."

-Tabii tabii.

"Ama yani bunun biz şeyini yapıyorduk kendi aramızda. Hani acaba diyoruz ki yönetimde Japon birisi olsa bizim bu taleplerimize daha mı çok dikkat ederlerdi? Daha mı çok işte mutlu olurduk acaba burada vesaire bunları düşünüyorduk açıkçası. Bu da böyle ekleyeceğim bir şey olabilir."

-Tamamdır, teşekkürler. Bugün 28 Kasım 2021, K5 ile görüşmemizi burada bitiriyoruz..