

T.C  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**JAPON STİLİ PAZARLAMA TEKNİĞİ VE  
TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
BURSA- 1990

**YAKUP ALTINÖZ**

**BUSİAD YAYINLARI NO:6**

**Sevgim'e**

# S U N U Ş

---

Herşeyin başdöndürücü hızla geliştiği bir dünyada yaşıyoruz. Biz işadamlarını ilgilendiren o kadar konu var ki, bunları günü gününe takip etmek, gelişmeleri yakından izlemek her zaman mümkün olmamaktadır. Ancak, hepimize düşen görev, bu hızlı dünyada, yayımlanan eserlerden azami derecede faydalanmaya çalışmaktır.

Yönetim Kurulu Üyemiz Sayın Yakup ALTINÖZ,  
Dünyanın bir numaralı sağlıklı ekonomisine ve refahın  
En üst düzeyine sahip bir toplum konumunda olan Japonya  
İle ilgili bir tez çalışması yapmıştır. Uluda Üniversitesinin  
Onayını da alan bu çalışmayı sizlere bir kitapçık halinde  
Sunuyoruz. Eğer bu kitapçığın yayınlanması ile, bir nebze  
Olsun siz üyelerimize yardımcı olabiliyorsak vazifemizi  
Bir nebze yerine getirmiş olacağız.  
Vakit ayırıp böylesine ilginç konuyu işlemesi nedeniyle  
Yönetim Kurulu Üyemiz Sayın Yakup ALTINÖZ'e  
Teşekkürü bir borç biliyoruz.  
Kitabın her türlü telif hakkı BUSİAD'a aittir.

**BUSİAD**  
**Yönetim Kurulu Başkanı**  
**Doğan Ersöz**

---

## **Yakup Altınöz'ün Özgeçmişi**

1945 yılında Niğde Koyunlu'da doğdu. İlk okulu Koyunlu'da, Liseyi Bursa'da bitirdi. Yüksek öğrenimini Ankara İktisadi ve Ticari ilimler Akademisi İşletme Bölümü'nde tamamladı. Yüksek Lisansını Uludağ Üniversitesi'nde yaptı. İş hayatında en önemli adımını 1970 yılında Hitit Mobilya'yı kurarak attı. İç mimari eğitimini görerek mesleki bilgisini pekiştirdi. 1987 yılında Büro yap A.Ş.'ni kurdu. Halen Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Meclis Üyesi, BUSİAD (Bursa Sanayici ve İşadamları Derneği) Yönetim Kurulu Üyesi. Bursa Ticaret Lisesi Metep Başkanı, Hitit Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin de Yönetim Kurulu Başkanı ve Osmangazi (Bursa) Rotary Kulübü Üyesi olan Yakup Altınöz evli ve 4 çocuk babası.

---

# İÇİNDEKİLER

---

Sayfa No

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
--------------------	----------

---

## **BÖLÜM:1 JAPONYA’NIN DÜNYA EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE JAPON MUCİZESİNİN NEDENLERİ**.....2

1.1 Japon Ekonomisindeki Hızlı Gelişim ve Değişim.....	2
1.2 Japon İnsanı ve Geleneksel Yaşam Anlayışı.....	5
1.3 Japon Eğitim Süreci ve Kalkınmaya Etkisi.....	6
1.4 Japon Mucizesinin Başarı Formülü.....	7

---

## **BÖLÜM:2 JAPON İŞLETMELERİNİN YAPISAL**

### **ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONEL ANALİZİ**.....9

2.1 Japon İşletmelerinin Yapısal Özellikleri.....	9
2.2 Japon İşletmelerinin Fonksiyonel Analizi.....	10
2.2.1 Japon İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sistemi.....	10
2.2.2 Japon İşletmelerinin Üretim Teknolojisi.....	13
2.2.3 Japon İşletmelerinin Personel Politikası.....	16

---

## **BÖLÜM:3 JAPON İŞLETMELERİNDE**

### **PAZARLAMA STRATEJİLERİ**.....18

3.1 Japon Stili Pazarlama İle Batı Stili Pazarlama Arasındaki Belirgin Farklılıklar.....	18
3.2 Japon Stili Pazarlama Tekniğinde İzlenen Stratejiler.....	23
3.2.1 Yeni Ürünler Geliştirme ve Mamul Farklılaştırma Stratejileri.....	24
3.2.2 Fiyat Stratejisi.....	25
3.2.3 Dağıtım Stratejisi.....	27
3.2.4 Reklam ve Tanıtım Stratejisi.....	28
3.2.5 Pazar Bilgisi Toplama Stratejisi.....	28
3.3 Japon İşletmelerinin Uluslar arası Pazarlamadaki Başarı Alanları.....	29

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

## **BÖLÜM:4 JAPONYA'DAKİ DIŞ PAZARLAMA KURUMLARI.....35**

4.1 Japon Hükümetinin Dış Satımı Destekleyici ve Özendirici Tedbirler.....	35
4.2 Jetronun Dış Satımdaki Rolü.....	36
4.3 Japon Dış Ticaret Sermaye Şirketleri.....	38

## **BÖLÜM:5 TÜRK DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİ VE ULUSLAR ARASI PAZARLAMADAKİ RÖLÜ.....42**

5.1 Türk Dış Ticaret Sermaye Şirketleri.....	42
5.1.1 Tanıtım, Yasal Düzenlemeler.....	42
5.1.2 Türkiye'de Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin Gelişimi.....	44
5.1.3 Mal Grupları İtibariyle Türkiye'nin Toplam İhracatı ve DTSS'lerin Payı.....	45
5.1.4 Dış Ticaret Sermaye Şirketleri-Holding İlişkileri.....	46
5.1.4.1 Sanayi Gruplarının DTSS'leri.....	47
5.1.4.2 Müteahhitlik Gruplarının DTSS'leri.....	47
5.1.4.3 Tekstil Gruplarının DTSS'leri.....	48
5.1.4.4 Demir-Çelik Gruplarının DTSS'leri.....	48
5.1.4.5 Genel Sanayi ve Ticaret Gruplarının DTSS'leri.....	49
5.1.5 Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin Çeşitli İşlevleri.....	49
5.2 Uygulanan Modelin Gerekçe ve Yararları.....	50
5.3 Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar.....	52
SONUÇ.....	56
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	57
EKLER.....	59

---

## GİRİŞ

**JAPONYA** ardarda dizilmiş dörtbine yakın adadan oluşan bir mucizeler ülkesidir. Bugun Dünyanın ekonomik açısından ikincisirasında yer alan bu ülke, ikinci Dünya savaşı'ndan yeni çıkmasına rağmen dünya çapında bir mucize sağlama başarısını göstermiştir. Japon mucizesini bağımsız bir faktöre bağlamaktan çok, bilinçli bir ekonomik, sosyal ve kültürel bir sistemin ürünü olarak kabul etmek gerekir.

Ünlü bir işadamı olan İDEMİTSU'nun dediği gibi “ Çağdaş Dünyamızda her şeyin-eğitimin, yönetimin ve iş hayatının-tümden güzel olduğu tek bir ülke yok ama Japonya böyle ideal bir ülkeye en çok yaklaşmış bir toplum sayılabilir”.

Bu çalışmanın amacı, Japon mucizesini tüm boyutlarıyla ele alıp incelemek değildir. Amacımız Japon stili pazarlama tekniğini tanıtmak ve Türkiye'de geçerliliğini ve uygulanabilirliğini araştırmaktır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Japonya'nın dünya ekonomisindeki yeri ve Japon mucizesinin nedenleri incelenmektedir. İkinci bölümde, Japon işletmelerinin Yapısal özelliklerine ve fonksiyonel analizine yer verilmektedir. Üçüncü bölümde, Japon işletmelerinde uygulanan pazarlama stratejileri ele alınmaktadır. Dördüncü bölümde ise, Japonya'daki dış pazarlama kurumları tüm boyutlarıyla incelenmektedir. Beşinci bölümde de Türk Dış Ticaret Sermaye Şirketleri incelenmekte ve bunların uluslar arası pazarlamadaki rolü tartışılmaktadır.

**JAPONYA’NIN DÜNYA  
EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE  
JAPON MUCİZESİNİN NEDENLERİ**

**1. BÖLÜM**

---



## 1.1 JAPON EKONOMİSİNDEKİ HIZLI GELİŞİM VE DEĞİŞİM

Bir yazar japonya'nın başarısının temel nedenini ekonomik gelişim ve atılımlara bağlı olarak şöyle açıklamaktadır.

Japonya, çağdaşlaşma sorununu daha ilk baştan bir endüstrileşme süreci olarak görmüş ve onu üç aşamada gerçekleştirmiştir.

Merkezi bir plan uyarınca, tüketimi kısıp dış satıma ağırlık vermiş, tarım da ağır toprak vergileri alıp endüstriye yatırmış, yabancı uzmanlardan öğrenip bizzat uygulanmıştır. Ayrıca Devlet tekelinde iktisadi işletme kurmuştur.

Kurulmuş ve işletmeye açılmış endüstrileri özel girişime aktarmış, ulusal bankacılığı ve ZAIÛBUTSU adlı verilen büyük finansman holdingleri kurmuştur.

Üçüncü aşamada ise Japonlar kendi endüstrilerini kendileri kurabilir düzeye gelmişlerdir.

Emekli bir diplomat olan Kavazaki ekonomik mucizesini adaların elverişsiz koşullardaki yüksek çalışma gücüyle açıklamaktadır. Japon bankası yöneticilerinden KUSAKA ise, japonya'nın ekonomik başarısını özgün ve üstün bir kültür yaratma gücü olarak nitelemektedir. Türkiye'de de bilinen "Önce Çeltik sonra Şiir Şenlik" atasözü, sanat ve kültürdeki geleneksel başarı düzeyini sağlam bir ekonomik temele dayandığını yansıtmaktadır. Çoğu batılı kaynaklar, Japon başarısını, yüksek üretim-düşük tüketim-yüksek tasarruf ve doğru yatırım gibi salt ekonomik değişkenlerle açıklamak eğilimindedirler. Gerçekten de Japon insanların çalışma hayatındaki tutum ve davranışları, ekonomi biliminin mantığına ve ilkelerine sanki tümüyle uygun düşmektedir(1).

Japonlar bugünkü başarılarını, İkinci Dünya savaşı sonrasında izledikleri barışçı ve demokratik kalkınma politikasıyla açıklamaktadırlar. Bu politika sonucu, hiç askerlik yapmamış bir gençlik yetişmiş, doğan savunma giderleri ekonomik projelere yatırılmış, çalışan kadınlar ve erkekler arasında batı ülkelerinden daha ileri düzeyde bir eşitlik sağlanmıştır.

Özetle ifade etmek gerekirse; Japonya toplumu endüstrileşmiş, çağdaş bir kent toplumu olmuş, batı ülkelerini bile geçmiştir. Bu başarısını, gerçekçi bir planlamaya, kendi hazırlayıp geliştirdiği disiplinli uygulamaya borçludur.

Son zamanlarda japon bankaları muhteşem bir atak sağlamışlardır. Aktiflere göre sıralamada dünyanın önde gelen 10 bankası, Japon sermayelidir(2).

American Banker'in yaptığı bir araştırmaya göre, Japon ekonomisindeki hızlı gelişme ve değişme şekli 1.1 grafikte görülmektedir.



Yıllar	İHRACAT		İTHALAT		
	Değer Payı (%)	Dünyadaki	Değer Payı(%)	Dünyadaki (Milyon Dolar)	Ticaret Dengesi
1980	129.807	6.8	140.528	7.2	107211
1981	152.030	8.2	143.290	7.4	8740
1982	138.831	8.0	131.931	7.3	6900
1983	146.927	8.7	126.393	7.2	20534
1984	170.114	9.6	136.503	7.3	33611
1985	175.658	9.8	129.539	6.8	46099
1986	209.151	10.5	126.408	6.1	82743
1987	229.221	-	149.515	-	79706
1988	264.867	-	187.475	-	77392

Ülkenin dış ticaret fazlası, 1979 yılına kadar sürekli büyüyerek 24 milyon dolara kadar çıkmış, ancak ikinci petrol kriziyle birlikte, yükselen ham petrol nedeniyle ithalat büyük oranda artmış ve dış ticaret dengesi anılan yılda 7.5 milyon dolar, 1980 yılında da 10.721 milyon dolar açık vermiştir. 1981 yılından itibaren yeniden gelişen ihracatla birlikte, dış ticaret fazlası 8.740 milyon dolar olmuş ve giderek artarak 1986 yılında yenin olağan üstü değer kazanmasıyla birlikte 82.743 milyon dolara ulaşmış görülmektedir.

Japonya'nın ekonomik gücünün daha iyi anlaşılması için bazı ekonomik göstergeler Tablo 1.2'de verilmiştir.(9)

TABLO 1.2.	
Japonya'nın Başlıca Ekonomik Göstergeleri	
1) Nüfus	: 122.780.000
2) Nüfus artış hızı	: % 0.7
3) Yüzölçümü	: 377.835 km <sup>2</sup>
4) GSMH(Genel)	: 1.966 milyar dolar
5) GSMH(Fert Başına)	: 16.184 dolar
6) İthalat	: 187.475 milyon dolar
7) İhracat	: 264.867 milyon dolar
8) Ticaret Hacmi	: 452.342 milyon dolar
9) Ödemeler Dengesi	: -28.992 milyon dolar
10) Enflasyon	: % 4.8
11) Dış Ticaret Hacmi	: 77.392 milyon dolar

## 1.2 JAPON İNSANI VE GELENEKSEL YAŞAM ANLAYIŞI

DESCARDES'in "Düşünüyorum öyleyse varım" özdeyişi, batı felsefesinin simgesi olmuştur.

Japonlar içinde "Biz bir aileyiz, topluca varız" gibi bir deyiş bulunsaydı, Japonluk duygusuna son derece uygun düşerdi. Batı insanı varlığını düşüncesiyle kanıtlar. Oysa Japon insanı, varoluşunu bir ailenin üyesi olarak hisseder ve yaşar. Batılı için bireyin düşüncesi, Japon insanı için de, "Biz" duygusu, bilişi önemlidir, varlık koşuludur.

Japonların geleneksel aile duyguları ve kavramları, Konfüçyus'un aile-toplum düşüncelerine oldukça yakındır.

Kişiler iyi eğitilirse, aile düzeni olur; aile düzeni olursa Devlet halkça yönetilirse, herkes barış, dirlik-düzenlik içinde mutlu yaşar.

Japon insanının ekonomik siyaseti;

“ ÖNCE ÇELTİK, SONRA ŞİİR ŞENLİK” “Şİ O TSUKURU YORİ TA O TSURURE” şeklindeki Japon atasözünün temel anlayışına dayanır.

Anne ve babanın hertürlü kaygı ve üzüntüsünü çocuk, kendi eksigi, suçu ya da sorumluluğu gibi görme eğilimindedir. Bu yüzden ana babasının özellikle annenin dileklerini tümüyle yerine getirerek o derin suçluluk-sorumluluk duygusundan kurtulmaya çalışır.

Bu açıdan bakıldığında, anne-babaların çoğunun başarılı olması yönündeki dilek ve tutkuları, çocuğu başarıya yönelten en büyük itici güç olur.

Yapılan alan araştırmaları, Japon çocuklarında yüksek bir başarı güdüsü saptamakadır. Japon insanı, işini gereği gibi iyi yapmak, hizmet ettiği insanları sevindirmek, ve onların övgülerini kazanmak ister. Bunun içinde çabalar. Bazen bu bir tutkuya dönüşür.

Batılı yazarların bir kısmı Japonya’ya ilişkin gözlemlerinden bazı ilginç sonuçlar çıkarmışlardır. Örneğin, Alkan Asya Araştırmaları Derneği’nin tutanaklarına göre; sinir sistemleri Avrupalılardan daha az gergin olan Japonlar, ağrıya, sızıya daha çok dayanıklılar, ölüme hiç aldırılmazlar. “Öte yandan SİR RUTHERFORD ALCOCK, Japon yaratıcılığını övüp göklere çıkaran bir yazıda, “En yalın amaçlarda, en az para, zaman ve emekle en büyük sonuçlara ulaşabiliyorlar. ....” demektir. “Japonlar” adlı incelemesinde Peder Munzukan, şu yargıya varıyor: “ Büyük yetenek ama küçük deha” ve de “ahlaklı ama dindar değil” Peder Gulick ise, “Japonların Evrimi” adlı incelemesinde şöyle diyor: “Japonlar, gözlem değerlendirme ve öyküleme yeteneklerinin ulusal gücüyle Batının kültürel saldırısına karşı koymayı başarmışlardır.”

Japon adalarında tuttuğu gezi güncelerini yayınlamış olan Bayan Bishop ise: “Dünyadaki en demektir.

Japon trencilikle İsviçre’ye temizlikte İskandinavya’ya, düzenlilikte Almanya’ya, işbirlikte Hollanda’ya, konukseverlikte Afrika ülkelerine, sanatseverlikte İtalya’ya benzer. Bu özelliklerin hepsini birleştirip bütünleştiren ruh özgün Japon ruhudur.(10)

Görüldüğü gibi Japon insanları çok farklı bir dünya görüşüne, yaşam biçimine, gelenek ve göreneklerine sahip bir varlıktır. Bu özellikleri onları, sıkı dayanışma ve anlaşmaya yöneltmekte, sevgi-saygı tohumları ekerek dünyaya gelecekte belki de hükmetmeye şansı yaratmaktadır.

### 1.3 JAPON EĞİTİM SÜRECİ VE KALKINMAYA ETKİSİ

JAPONLAR, eğitimi bilerek yapan, insan yavrusunu eğitebilir bir varlık olduğunu, özellikle bebeklik döneminin kişiliği belirleyici önemini çok önceden görmüş ve kavramış bir millettir. Çocuk bakımı ve eğitim sürecini saygın bir sanat dalı haline getirmişlerdir. Japon insanının yerilebilir. Ancak Japon toplumunun eğitim alanındaki deneyimi, gizli gücü tartışılmayacak kadar büyüktür.

Japon eğitim düşüncesinin köklü bir geleneği vardır. Pren ŞOTOKU TAIŞİ’nin ünlü özdeyişi bir siyaset niteliğinde olup eğitimle ilgilidir.

“VA O MOTTE TOTOŞİ TO NASU” Bu söz “ Dirlilik-düzenlikten şaşmama” ya da “İlk ve son rehberin dirlilik ve düzenlik olsun” anlamına gelmektedir.

Japon düşüncesindeki eğitim ve öğrenim, zaman ve yer olarak okulla sınırlı çakışık ve özdeş değildir. Japon atasözleri, okul öncesindeki, okul dışındaki, ve okul sonrasındaki eğitimin önemini vurgular.

Japonlar “Tapınağa yakın oturan duayı kolay öğrenir” derler.

Japonlar, dünyadaki en hızlı ve en yaygın okullaşma sürecini de gerçekleştirmişlerdir. 1978 rakamlarına göre zorunlu olan ilk ve orta öğretimde okullaşma oranı yüzde 99.5, lisede yüzde 91.6 ve üniversitede ise yüzde 33.4’dür. Japon eğitim sistemi, merkezi bir demiryolu garından her yana ve her yöne dağılan tren yollarına benzer. İlk okuldan sonra öğrencinin girdiği ortaokul hayatta en son varacağı yeri en baştan belirler.

Görüldüğü gibi Japonları dünyada güçlü ve saygın bir devlet en önemli faktörlerden biri eğitim sürecine verdikleri özgün yer ve sistemdir. Geleneksel Doğu kültürünü yozlaştırmadan çağdaş batı kültürünü yakalamayı ve hatta aşmayı başaran Japon bu başarısını sistemli eğitim, dürüst kişilik ve inatçı çalışma azmine borçludur.

### 1.3 JAPON MUCİZESİNİN BAŞARI FORMÜLÜ

JAPON mucizesi diye tanımlanan olayın özünde yatan ve onun belkemiğini oluşturan temel öge, geleneksel Japon kültürü içinde varolan ve Japon insanından, toplum çıkarı için gerekli her türlü özveri ve boyun eğmeyi isteyen ahlak anlayışı ve düşüncesidir. Kökenini Japon ahlakı ve Budist-Şintoist dinsel inanışlardan alan bu duygu, bireye, daha çocukluk yıllarında aşılır ve yaşamı boyunca pekiştirilir. Geleneksel Japon anlayışında birey, toplum için yararlı olabildiği, ona katkıda bulunabildiği ölçüde değer kazanır. Japon insanı, üyesi bulunduğu grup içinde uyumlu davranmak, gruba ters düşmemek ve grup yararını her şeyden üstün tutmakla yükümlüdür. Buna uymayan birey, grup dışına itilir ve başka bir gruba giremez, açıkta kalır ki, bu o birey için psikolojik bakımdan ölüm demektir(11).

Japon mucizesinin gerçekleşmesinde pek çok öğrenilmiş tecrübeler kullanılmıştır. Aynı zamanda bu başarı formülünün oluşmasında, sosyo-kültürel çevrenin, eğitim sisteminin, hükümet ve iş çevrelerinin, organizasyon çevresinin, ömür boyu iş verme esasının ve pazarlama stratejilerinin çok büyük etkileri olmuştur.

Japon düşünüyü gerçekleştiren anahtar faktörler dört noktada toplanabilir.

### **1-Sosyo-Kültürel Çevre:**

Kültür ve kişilik, insanların iş anlayışında büyük önem taşır. Japonların tarıma bağlı olan ve aynı zamanda belirsiz bir ikileme dayalı olan kültürleri insanların kültürel görüşlerini varolma psikolojisine çevirmiştir. Böylece Japon halkının ortak bir amacı oluşmuştur. Hayati tehlike arz eden güçleri yenmek, kendilerini ülkelerine ve çalıştıkları şirketlere adamak temel amaç olmuştur. Japonlar belli bir gruba ve kültüre ait olduklarının bilincindedirler ve bundan da gurur duymaktadırlar. Gruba karşı kesin olarak sorumluluk hissederler ve kendilerini onlar ve biz olarak, grupla kıyaslarlar. Aynı zamanda uzun vadeli programlar içinde çok çalışırlar.

### **2- Eğitim Sistemi**

Japonya'nın başarısındaki diğer bir konu da eğitimidir.

Eğitime önem verilmesinin sebebi değerli olmasından değil, işe yaramasındandır. Japon öğrencileri tam bir sınav cehenneminden geçirilirler. Baskı korkunçtur. En çok intihar vak'aları lise öğrencileri arasında görülür. Eğitim sistemi Japonya'daki tarih öncesi Feodal sistemin yerini almıştır. öğrenciler okullarından mezun olduktan sonra büyük bir taleple işe alınırlar. Yüksek eğitim sistemi dünyanın en edebi ve en eğitimli nüfusunu oluşturmuştur; buda ekonomik başarının sırrıdır.

### **3- Hükümet ve İş Çevresi**

Japon düşünüyü gerçekleştiren anahtar faktörlerden birisi de, hükümet ve iş çevresi ortaklığıdır. Pek çok batılı ülkede, hükümetin işlere müdahalesi hoş karşılanmaz. Japonlarsa özel ve devlet sektörlerinde, diğer kültürlerin aksine, işbirliğinden, birlikte hareket etmekten yanadırlar. Önemli bir Japon iş kurumu da, endüstri grubudur. Bu grup üç bölümden oluşur. Gene ticaret firmaları (Sogoshosha), Bankalar ve üretim bazı.

Genel Ticaret firmaları, dünyadaki en güçlü organizasyonlardır. Bunlar aynı zamanda Japon olmayan firmalara da yardımcı olurlar. Bankacılık endüstrisinde, Japon endüstri gruplarının en önemlilerindedir. Savaş öncesi ve sonrası dönemlerde, bu endüstrilerde büyük değişimler olmuştur.

Japon hükümeti özel sektöre fon ayırmada önemli bir rol oynamıştır. Bankaları da bu konuda fevkalade etkin olmuşlardır. Japon üretim işletmeleri ise ticaret kuruluşları tarafından yönlendirilmektedir. Bu kuruluşlar üretici ile tüketici arasındaki haberleşme ve bilgi alışverişin sağlarlar.

### **4- Organizasyon Çevresi**

Son yıllarda Japonların işletme sisteminin, Japon ekonomisine etkisi araştırılmaktadır. Bazı Amerikalı araştırmacılar hükümetlerine işletme sistemlerini, Japonların paralelinde komple değiştirmelerini önermektedirler. Japon işletme sisteminin en önemli özelliklerinden birisi de, ömür

boyu işvermeleridir. Bu olayın esas amacı, işgücündeki dalgalanmayı önlemektir. Bu yöntemin en büyük avantajı firmalar içindir. Firmalar, yatırım harcaması yapmadan, eğitimli ve bilgili bir kadroyu korurlar. Bu sistemle ilgili bazı potansiyel problemler vardır. Talebin az olduğu dönemlerde, işçi çıkarmadıklarından dolayı, bir takım sorunlar ortaya çıkabilir. Japonların ekonomik performansı bir tek faktöre bağlanmaz. Sosyo-kültürel çevre, eğitim sistemi, hükümet-işçevreleri işbirliği, ticaret şirketleri, grup işçi kaynaşma, ömürboyu işe alma, kendi pazarlarını koruma gibi modeller başarıda hiç şüpheyle etkili olmuştur. Bir firma, Dünya pazarında etkili bir rol oynamak istiyorsa, bu pazardaki rakiplerini çok iyi belirlemek mecburiyetindedir. Japonlar stratejik Pazar planlamasının, ekonominin gelişmesindeki önemini erken kavramışlardır(12).

## **JAPON İŞLETMELERİNİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONEL ANALİZİ**

### **2.BÖLÜM**

#### **2.1 JAPON İŞLETMELERİNİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ**

**DÜNYANIN** en gelişmiş ülkelerinden biri olan Japonya'nın kendine özgü bir işletme modeli geliştirdiği ve bu özgün yapısıyla örnek bir model sunduğu bilinmektedir. Bu modeli yakından inceleyen bir yazar söz konusu modelin temel çizgilerini şöyle özetlemektedir(13)

Japon işletmelerinin yapısal özelliklerini anlayabilmek için tarihsel gelişimi gözden geçirmek gerekir. 1600-1866 dönemi Tokugawa tüccarlarının Japon ekonomisinde hakim olduğu dönemdir. Bu dönemde Samurai'lerin ticaretle uğraşmaları yasaklanmıştır. Bu katı tutum 1868-1895 yılları arasındaki Meiji dönemine kadar devam etmiştir.

Tokugawa döneminde Japon toplumu birbirleriyle bütünleşmiş ve homojen bir bütün oluşturmuştur. Topluma feodal lordlara kesin itaat temel olmuş Kofüçyüs felsefesi nedeniyle de küçük ile büyük, kadın ile erkek arasında saygıya dayalı dikeyince bir ilişki doğurmuştur. Aile birliği ilkesi ve grup disiplini bu dönem insanının temel özelliği olmuştur.

Meiji dönemi (1868-1895) ise Japon tarihinde dönüm noktasıdır. Sosyal ve siyasal yapının yeniden şekillendiği bir restorasyon dönemidir. Bu dönemde gruba yönelik değer sistemi ve dikey otoriter yapı devam etmiş “ Zaibutsu” denilen Japon işletmeleri kurulmuştur. “Zengin ülke, zengin ordu” sloganı ile hareket eden devlet, modern sanayi işletmeleri kurmada ve müteşebbislere sermaye yardımı sağlamak etmen olmuştur. Bu dönemde gerçekleştirilen endüstrileşme çabalarında samurai müteşebbislerin rolü büyüktür. Samurai'ler işletme kurmayı kar sağlamak için ulusal bir görev olarak görmüşlerdir. Onlar için ulusal şerefi korumak ve kamu bilinci yaratmak her şeyden önce gelmektedir.

Japon işletmelerinin bu temel özellikleri günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Bu günde Japonların hedefi, batıdan daha güçlü olmaktır.

Japonya'da işletmelerin çoğu “Keiretsu” adı verilen endüstri ailelerine katılmışlardır. Bunlar savaş öncesi “Zaibatsu” adı verilen ailelerin denetimindeki işletmelere benzetilmektedir. Yeni örgütsel ilke bir grup tekniği kullanmada işbirliğidir. Ayrıca işletmeler arasında endüstri ve ticaret birlikleri oluşturulmuştur.

Hatta bunların ekonomik politikayı etkilemek için oluşturdukları Keidanren, Böyükai, ve Mikke'iren gibi federasyonlarda bulunmaktadır. Keiretsu ailelerin üç türü vardır. Birincisi geçmişteki zaibutsu deneyiminden yararlanarak geliştirilen geleneksel endüstri ailesidir.

Mitsubishi, Mitsui ve Sumitome bu grupta yer almaktadır. İkincisi, Keiretsu Bankacılığıdır. Bu grubun özelliği, Mitsubishi, Mitsui ve Sumitome kuruluşlarının isimlerini müşterek kullanmak ve yeni araştırma geliştirme projelerine fon sağlamaktır. Üçüncüsü de İşletme Keiresusu'dur. Bunlar küçük ölçekli örgütler olup ailelerin sahip olduğu endüstri ve ticaret işletmelerinden oluşmaktadır.

## 2.2 JAPON İŞLETMELERİNİN FONKSİYONEL ANALİZİ

### 2.2.1 JAPON İŞLETMELERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SİSTEMİ

Bugün dünya kamuoyunda az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerden, gelişmiş ülkelere kadar her yerde, Japon türü yönetime son derece büyük ilgi gösterdiği bilinen bir gerçektir. Gelişmekte olan ülkeler ve Türkiye, Japon mucizesine sadece başarılı bir ekonomik model olarak değil, aynı zamanda, Japon stili yönetim personel eğitiminde rolü olduğunu kabul etmektedir. Japon işletmelerinde yönetim uygulamaları batıdan farklı olarak “endüstriyel aile” yaklaşımına dayanır.

Japon stili yönetim uygulamaları beş grupta incelenebilir:

- İstihdam uygulamaları,
  - Örgütlenme,
  - Ringi karar verme sistemi,
  - Kalite çemberleri,
  - İşyeri sendikacılığı
- 1-İstihdam Uygulamaları:**

Japon işletmelerinde genelde üç tür istihdam politikası güdülür. Bunlar; yaşam boyu istihdam , kıdeme dayalı terfi ve çalışanların özel sorunlarıyla ilgilenmedir.

#### **-Yaşam Boyu İstihdam**

Yaşam boyu istihdam, batının en çok ilgisini çeken konulardan birisidir. Bu uygulamalarda çalışanlardan emeklilik yaşı olan 55'e kadar aynı işletmede kalmaları beklenir. Kişi önemli bir suç işlemekçe işten çıkarılmaz. Japonya'da büyük sanayi işletmelerinin %35'inin yaşam boyu istihdam statüsüne tabi olduğu tahmin edilmektedir.

Yaşam boyu istihdam uygulamasında işletmeler işgörenlerini yeni mezunlar arasında sınavla seçerler.

Bu sistem kişiyi yeni koşullara uyarlar ve kişileri grup içinde çalışmaya isteklendirir.

5 veya 10 yıl içinde yeteneklerini ispat eden işgörenler orta düzey yöneticiliği, 20 yıl sonra da üst yönetim kademelerine yükselirler.

Yaşam boyu istihdam uygulamasında genel kural başka kuruluştan deneyimli işgörenler almamaktır.

#### **-Kıdeme Dayalı Yükselme:**

Kıdeme dayalı yükselme, yaşa göre statüde ve ödemede (yaklaşık5-8) otomatik iyileştirme demektir.

Ücret artışları söz konusu olduğu zaman kişi ciddi bir yanlış bir davranış içinde bulunmamışsa, başarısı veya düzeni ne olursa olsun aynı yıl işe başlayan tüm işgörenlerin aldığı ücret artışını alır.

#### **-Yönetimin İşgörenin Özel Sorunlarıyla İlgilenmesi:**

Japon işgöreni evlenme, cenaze kaldırma, eğitim ve kariyer gibi konularda üstlerin fikirlerine ve yardımlarına gereksinim duyar.onun içinde Japon işletmeleri çoğu kez cenaze ve resepsiyon techizatları bulundururlar. Üstelik evlilik konularında ve bunalım dönemlerinde astların yardımlarına koşarlar.

#### **-Örgütlenme**

Japon örgütlerinde insan ve karakter ön plandadır. Japon işyeri bir endüstriyel ailedir. Konfüçyüs'ün dediği gibi, insanlararası ilişkiler tam ise görev tam yapılır. Aksi halde yapılmaz.

Japon işletmelerinde bazı temel örgütsel ilkeler vardır.

Örgütte temel birim kişisel pozisyon değil, müşterek yönetsel sorumluluk taşıyan bir grup insandır.

Kişiler işlere tahsis edilir. İşletme fonksiyonlarından çok kişisel hiyerarşiye göre örgütlenmiştir.

Yasaya göre yönetim kurulu ortaklar tarafından seçilen en az 3 kişiden oluşur. Büyük işletmelerde yönetim kurulu 15-20 kişiyi bulur. Birçok şirkette yasayla belirlenmeyen diğer bir üst yönetim organı bulunur. Bu organ orta düzey yöneticilerden oluşan ve “Jamukai” adı verilen yönetim komitesidir.

İşletme politikaları bu komitelerde tartışılır ve oluşturulur.

Japon örgütleri kural olarak bir hat örgütüdür. Gerçi izlenen hat tam bir otoriter hat değildir. Daha çok örgüte “iş akışı kavramının” izlediği görüldür.

#### **-Ringi Karar Verme Sistemi:**

Ringi karar verme sistemi, fikir birliğini ve uyuma dayalı bir karar verme sistemidir. Katı bir merkezi otorite ile hiyerarşik örgütü benimser.

Bu sistemde alt ya da orta yönetim düzeyindeki yöneticiler bir kararın verilmesini gerektiren bir durumda karşılaştıklarında ringi dökümanı denilen bir belge hazırlarlar ve bu belge yöneticiler arasında dolaştırılarak katılanların imzaları alınır.

Japonların ringi karar verme sistemi formal bir sistemdir. Eleştirilen yönü, zaman harcıyıcı olması ve yöneticinin kararına açık katılımının olmamasıdır. Karar verme mekanizması en alttan yukarıya doğru işler.

#### **-Kalite Çemberleri:**

Kalite çemberleri, örgütsel sorunları tartışmak, alternatif çözümleri geliştirmek ve fikirbirliğine varılan çözümleri uygulamak amacıyla işgörenlerden oluşturulan küçük çalışma gruplarıdır. Liderlik grup üyeleri arasında sürekli el değiştirmektedir. Üyelerce toplantıya her türlü sorun getirilmekte ve birlikte çözümler aranmaktadır.

#### **-İşyeri Sendikacılığı:**

Japonya’da sendikalar endüstriyel ailenin bir parçasını oluştururlar. İşyeri sendikalarında üyelik, aynı işyerinde çalışan ve devamlı statüde olan mavi ve beyaz yakalı işgörenlerle sınırlıdır. İşletme iflasa giderse, bu aynı zamanda sendikanın da sonu demektir. Bu tür sendikalar hiç bir zaman sendika olarak fonksiyon görmezler. Daha çok yönetim ile işgören temsilcileri arasındaki sorunları çözmede bir iş gücü dayanışma komitesi olarak faaliyette bulunurlar.

En iyi Japon şirketlerinin başarılarının arkasında gizli bir formül ya da öge yoktur. Hiçbir teori, plan ya da devlet politikası bir işi başarıya götürmez; bunu ancak insanlar gerçekleştirebilir. Bir Japon yöneticinin en önemli görevi elemanları ile sağlıklı ilişkiler geliştirmek, şirkette aile bağlarına benzer bağlar kurmak, yöneticiler ile astların aynı kaderi paylaştığını hissettirmektir.

Ünlü SONY firmasının kurucularından A. Morito bu konuda şunları söylemektedir.(14)

“Bu basit yönetim sisteminin dünyanın hiçbir yerinde uygulandığını görmedim, ama sistemin yürüdüğünü biz Japonlar yeterince kanıtladık. Geleneklere aşırı bağlı ya da ürkek oldukları için başkaları aynı sistemi uygulayamazlar. İnsanlara verilen önem gerçek ve bazen çok açık olmalıdır. Ve bu da hayli riskli bir iştir. Ama uzun vadede ne kadar iyi, başarılı, zeki, ya da usta olursanız olun, işinizin geleceği, çalıştırdığınız insanların elindedir. Belki kulağa hayli dramatik gelecek ama işinizin kaderi, işe aldığınız en genç elemana bağlıdır. O yüzden, her yıl işe aldığımız üniversite mezunlarını bizzat karşılamaya önem veririm.” Aynı yazara göre; “Japon şirketlerinde işbirliği denilince, bireysellik yok olur. Oysa bizim şirketimiz de herkes kendi fikirlerini ortaya koymaya zorlanır. Bu fikirler, başkaları ile çatırırsa, daha da iyi olur. Çünkü, sonuçta ortaya, daha kaliteli bir şey çıkabilir. Çoğu Japon şirketi işbirliği sözcüğünü, bireyci elemanlardan hoşlanmadığı için sever.

Bana sorsalar çok fazla işbirliğinden söz eden bir yöneticinin, mükemmel kişileri ve fikirlerini kullanmasını bilmeyen, bunları uyumlu biçimde bir araya getiremeyen bir kişi olduğunu söylerim.

Şirketimiz başarılıysa bunu da yeteneğe sahip yöneticilerine borçludur.”(15)

Fortune Dergisi, Honda’nın bir genel müdür yardımcısının aşağıdaki görüşünü yayımlayarak, Amerikan yönetim sistemini şöyle eleştirmektedir. (16)

“Amerikan otomobil şirketlerinin harcadıkları paralar beni kaygılandırıyor. Lütfen yanlış anlamayın. Birleşik Devletler teknolojik açıdan en gelişmiş ve zengin ülkelerdir. Ancak tek başına sermaye yatırımı tüm sorunları çözemez. Her ülkede, ürünlerin niteliği ve işçilerin verimliliği yönetime bağlıdır. Detroit yönetim sistemini değiştirdiği zaman daha güçlü Amerikalı rakipler göreceğiz.” Öte yandan, Japon asıllı iktisatçı OZAKI ünlü Japon filozofu Onda Moko’nun yönetim felsefesini şöyle özetliyor.(17)

Matsuşiro Beyliği mali-iktisadi bunalımlar içindedir. Sel baskınları yüzünden çeltik üretimi düşmüş, onarım ve bakım giderleri için beylerbeyliği, toprak vergilerini peşin toplamaya çalışıyor. Köylü yoksul, tüccarlarla memurlar yasa dışı kredi borç işlemleriyle bunalımdan yararlanıyorlar. Çözüm yolunu deneyenler başarılı olamamış, durum umutsuz. Bilge Onda, göreve getiriliyor ve 4-5 yıl içinde bütün güçlükleri yeniyor. Beyliği darboğazdan çıkarıyor.

Soylu bir aileden geldiği anlaşılan ONDA’nın başarı kazanmış, tarihe geçmiş yönetim ilkeleri şöyledir.



- Devlet adına yalan söylemeyeceğim.**
- Hediye armağan ve rüşvet almayacağım.**
- Yalnız pamuklu elbiseler giyeceğim.**

Yalnız ahlak kurallarıyla ekonomik bir bunalımdan çıkarılması, gerçekten tarihe geçecek bir olay olurdu. ONDA, Doğu despotlarında görüldüğü gibi rüşvet alan memurlara kıymamış, Machiavelli gibi “Devlet böyle yönetilir” de dememiş, ancak yozlaşmış memurları temizlemektense, yoz ilişkileri düzeltmeye koyulmuştur.

#### **ONDA'nın son bir ilkesi şudur:**

Kimseye ceza vermeyeceğim. Çünkü doğruluğu esas alınca cezayı gerektirecek suçları işlemeyeceksiniz. Nitekim geçmiş dönem yaz memurları en iyi hizmetlerini yapmışlardır Ve beyliği çöküntüden kurtarmışlardır. ONDA'dan HONDA'ya giden yol budur.

ONDA'nın yönetim ilkeleri Türkçe'deki “balık baştan kokar” deyimini anımsatıyor. Bir tarihçinin yazdığı öykü güvenilir olmayabilir. Ancak araştırmacı OZAKİ, benzer yönetim ilkelerinin bugünkü sanayi kuruluşlarında geçerli olduğunu saptırıyor. Örneğin:

- Ayrıntılarla değil temel ilkelerle uğraş,**
- Başlattığın işi sonuna kadar izle,**
- Vurgunculuktan, fırsatçılıktan kaçın,**
- Girişimlerde önce ulusal çıkarı düşün,**
- Kamu hizmetlerinde güvenin önemini unutma,**
- Çalış ama herkese saygılı ol,**
- Yetkin kişilerle çalış, dalkavukla değil,**
- İş arkadaşlarına saygılı davran,**
- Her işi yürekle başlat, akıl ve ölçüyle yargıla.**

### **2.2.2 JAPON İŞLETMELERİNİN ÜRETİM TEKNOLOJİSİ**

Sony'yi dünyanın tehlikeli denecek kadar büyük ekonomik güçleri arasına katan, kurucularından, AKİO MORİTA, teknoloji ile ilgili şu ilginç görüşe yer vermektedir.

“Biz Japonlar ayakta kalabilmeyi, sabit fikir haline getirmiş bir milletiz. Hemen hemen her gün ayaklarımızın altında toprak tir tir titrer. Günlük yaşantımızda, bu volkanik adalarda sadece büyük bir deprem tehdidi ile değil, aynı zamanda tayfun, gelgit dalgaları, vahşi fırtınaların korkusuyla geçer. Adalarımızda su dışında hiçbir hammadde ve kaynak bulunmadığı gibi, ancak dörtte biri yaşamaya elverişlidir. O yüzden sahip olduklarımız, bizim için çok değerlidir. Doğaya saygıyı, korumayı, onu minyatür hale getirmeye ve teknolojiye bize ayakta kalış yolu olarak bakmayı öğrendik.

“Teknolojiyi öğrenmek biz Japonlar için bir yaşam tarzıdır. Bunu başkaları da yapmaktadır. Geçmişe bağlı kalmak ne hoş bir şeydir ve ne de mümkündür..”

Savaş sırasında fabrikalar bombalanmış ve eski donanımları tamamen tahrip edilmiş Japonlar, fabrikalarını hızlı yapabilmek için geceli gündüzlü çalışmaları sürdürerek dünyanın her yerinden en son teknolojiyi almışlardır.

Bugün dünyanın en çelik üreten şirketi olan “Nippon Stell Şirketi”nin Genel Müdürü Shigeo şöyle demektedir. “Baştan başlamak zorunda olduğumuzdan, her zaman en modern tesisi kurmak istedik. Dünya teknolojisinin kaynağından aldık. Amerika, Almanya, Avusturya ve Sovyetler Birliği'nden öğrendik ve onların metodlarını kendimize adapte ettik.”(19)

Şurası hiçbir zaman unutulmaması gereken bir gerçektir ki, Japonlar değişik üretim yapısı ve teknoloji ile dünyadaki rakiplerinin korkulu rüyası olmuştur ve olmaya da devam edeceği benzetilmektedir.

Gör ve incele politikasının sağlam sonucu olarak, Amerika'daki bir buluş en geç on ay sonra Japonya'da üretilme safhasına sokulmaktadır. Şimdiye kadar ülkeye sokulan 25.000 adet lisans anlaşmasının çoğu A.B.D meşeli olup, batının teknolojisinin bir özetidir. Japonlar bunların tamamına 6.5 milyon dolar ödemiştir. Buna mukabil A.B.D ise araştırma ve geliştirme için 60 milyar dolar harcamıştır. Japonya onda bir maliyetle tüm teknolojiyi transfer etme akıllılığını göstererek aynı anda

zamanı da kazanmıştır. Nerede bilgi ve teknoloji varsa ona ulaşmak Japon için bir ihtirastır. Japonya'nın teknoloji ticaretinde ters işleyen bir denge vardır. Aldığının onda biri kadar teknolojiyi satan Japonya, teknolojiyi üretim alanında yönlendirerek para kazanma yolunu seçmektedir. Başta Amerika olmak üzere tüm batı ülkeleri, Japonları yeni üretim teknolojilerini hevesle geliştirmiş, yabancı ülkelerden teknolojinin ilginç yanlarını almış ve bunları birleştirmiştir.

Değişik bir şey yapıp, yerimizde saymak doğru değildir. Yeni buluşa, sürekli zaman ayırmak ve piyasada öncü olmak gerekir. Japon sanayinin gelişmesinin nedeni, yöneticilerin geride olduklarını fark ettikleri öğrenme çabaları ve ithal ettikleri teknolojinin karşılığında öğrenmenin bedelini ödemelidir.

Bugünkü Japon üretim teknolojisinin ne durumda olduğunu ve gelecekte neleri sunabileceğini gösterebilme açısından, Sony'nin kurucusu Akio Morita tarafından kaleme alınan "MADE IN JAPAN" isimli eserinde şu görüşlere yer vermiştir.(21)

Amerikalı ünlü mimar Frank L.Loyd Wright'in çizdiği Imperial Otel, 1923 depremine meydan okudu. Otelin yapılış biçimi ve tekniği incelendi. Sonucunda gelişmiş inşaat teknolojisi ortaya çıktı ve bu teknoloji, İskunba Üniversitesi'nin deprem laboratuvarlarında her gün biraz daha geliştirildi.

Bilgisayarların yardımıyla artık yapay deneyler mümkün olabiliyordu. Sonuçta Japon inşaat teknolojisi dünyanın en iyi teknolojisi oldu. Böyle olması da gerekiyordu, çünkü ortada ölüm kalım meselesi vardı.

1973 yılında ev aletleri üreticisi, aralarında rekabete giderek kimin daha az enerji harcayan mallar üreteceği konusunda yarışmaya başladılar. Düşük enerji harcaması satışta çok önemli bir unsur oldu. Japonya 1974 de ortaya çıkan petrol krizi yüzünden tasarrufa yönelerek daha ekonomik jenaratörler, daha az enerji tüketen aydınlatma aygıtları geliştirdi. Yeni teknolojileriyle otomobil yakıt üretimi de azaldı. Çok geçmeden, bir varil petrolü dünyadaki herkesten daha iyi değerlendirmeyi öğrendiler.

En büyük sorun, yeni bir teknolojiyi insanların hayatına sokmaktır. Halk bir kez teknolojinin getirdiği avantajları anlayınca rahatlığa da alışır. Hangi ev kadını leğende çamaşır yıkamak ister? Artık alacakaranlıkta farları yanan, ilk yağmur damlası ile çalışmaya başlayan silecekler yapmaya başlamıştı. Daha dayanıklı olmadan ve ısıya karşı koyabilmeleri için arabalar da gitgide seramik parçaları görülmeye başlandı. Çeliğin yerini plastik almış, elektrik sistemlerinde bakır ve alüminyum kablo yerini optik fibere bırakmıştır.

Yeni kompakt diskçaların lazer teknolojisiyle insanlar gerçeğe bu kadar uygun müziği, ilk kez evlerinde dinlemeye başlamış ve plak çalınırken, artık insanın kulağını rahatsız eden bant hışırtısı ya da iğnede biriken kir veya plaktaki çiziklerin sesini duyma olanağı kalkmıştır.

Hiç şüphesiz lazer teknolojisi daha uzun yıllar yaşantımızı değiştirmeye devam edecektir. Lazer teknolojisinin en büyük uygulamaları önce sanayi ve tıpta oldu. Artık, usta bir operatörün ellerine bırakılan neşter tarihe karıştı. İleri görüşlü kişiler, lazeri hastane odalarından oturma odalarına soktular. Ama bu sadece bir başlangıçtı. İleride lazer, hırsız alarmlarından bilgi ve komuta sistemlerine kadar bir çok yeniliğin anahtarlarını oluşturacaktır. Lazerin dijital bir disk okuması gerçekleşince, beşbin sayfalık bir kitabı 4.7 çapındaki minik bir diskete depolamakta mümkün olmuştur. Kocaman Grolier Ansiklopedisini artık bir diskete sığdırabiliyor ve düğmelere basarak istediğimiz sayfaları anında görebiliyoruz.

Doksanlı yıllarda yepyeni telekomünikasyon sistemlerine doğru ilerlenmektedir. Uydu çanak anteni daha şimdiden Amerika'da yaygın olarak kullanılmaktadır.

Japonya'da artık yüksek kalite, 1.225 çizgili daha çok net görüntü sağlayan televizyonlar bulunmaktadır.

Sony'de yılda bir kez teknoloji fuarı düzenlenir; buna, Teknoloji Alışverişi Toplantısı denir. Fuarda, tıpkı ticari bir fuar gibi tüm bölümlerin standları vardır. Burada, araştırma ve teknolojimizin durumu görülebilir ve elemanlar kendi bölümünde kullanabilecekleri yenilikleri keşfederler.

Dünyadaki tüm bilginlerin bir bilgi bankasında toplanacağı gün, yakındır. Günümüzde bir şirket için, öteki tüm şirketlerin patentlerini izlemek hayli zordur. Tüm patentlerin bir bankada toplanması ve ilgilenen kimselerin, dünyadaki en son yenilikleri izleyebilmesi çok yararlı olur.

Buraya kadar anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere; Japonlar üretim teknolojisini ayakta kalış yolu olarak görmekte, teknoloji öğrenmeyi ise bir yaşam tarzı olarak kabul etmektedirler. Bu arada

Japonlar, her zaman en modern tesis kurmakta, bu konuda diğer ülkelerle sıkı bir işbirliğine girmektedirler. Gör ve incele politikasını bir kural gibi uygulayarak A.B.D'lerindeki bir buluşu en geç altı ayda ülkesine sokmaktadırlar.

Kısaca ifade etmek gerekirse, zamanın getirdiği en son üretim teknolojisini uygulayan Japonya, daha az enerji, daha az doğal kaynak ve hammadde kullanarak daha ekonomik bir yaşam sürdürme kararlığında gözükmektedir.

### 2.2.3 JAPON İŞLETMELERİNİN PERSONEL POLİTİKASI

Genel kanı odur ki, bir Japon işletmesi kardan önce, personeline karşı olan vazifelerini yerine getirmeyi ön planda tutar. İşletmenin çalışanları ile iyi geçinebilmesinin esas nedeni, işletmelerin kendileri hakkında neler düşündüğünü ve hissettirdiğini çok iyi bilmeleridir. Japonya'da iş, girişimcinin şirketini işçiyi bir araç olarak kullanarak kurmasıyla başlamaz. Onları kar aracı olarak değil, bireye yardımcı ve iş arkadaşı olarak görür. Çalışan da şirketin varlığına katkıda bulunmayı prensip haline getirmiştir. Japonya'da temelde, karşılıklı saygı ve şirketin mülkiyeti tepedeki birkaç kişinin değil, tüm çalışanların malı olduğu fikri yerleşmiştir.

A. MORİTA diyor ki:

“Dünyanın neresinde olursak olalım, Sony şirketi olarak politikamız, çalışanlara Sony ailesinin bir üyesi gözüyle bakmaktır. O yüzden İngiltere'deki fabrikamızı açmadan önce, yönetici ve mühendisleri Tokyo'ya getirttik, beraber çalıştık, eğittik, ailemizin birer bireyi gibi davrandık, Sony'de herkes aynı ceketini giyip, hep birlikte aynı kafeteryada yemek yer. Yönetimdekileri, elemanlarla bir arada oturup, aynı salonları paylaşmaya teşvik ettik. Fabrikada her ustabaşı sabahleyin işe başlamadan önce, işçilerle kısaca konuşup ne yapmaları gerektiği söyler. Bir önceki işin raporunu verirken ekip üyelerinin yüzlerine dikkatle bakar. Aralarında iyi görünmeyen biri varsa ustabaşı mutlaka kendisine, hasta olup olmadığı sorar, endişe ya da sorunlarını öğrenmek ister.”(22) Batı halen Japon bilmesini çözmemiş ise de, önde gelen sebebin insana yapılan yatırım olduğunu ittifakla kabul etmektedir. İşletmeye aile atmosferi getirmek isteyen Japon iş sahibi, ailesinden önce işçi ile ilgilenip yaklaşma sağlıyor. İşletme yöneticileri işçinin bir üst seviyesinde, işçinin kız isteme merasiminden, cenaze törenine kadar, daima yanındadır. Yönetici adaylarını genç mezunlardan seçip, yıllık özel eğitiminden geçirerek grup hareketlerini temin eder ve belli program içinde geleceğe yönlendirir. 5-10 yıl sonra formen, 20 yıl sonra ise atelye şefliğine getirir. 45 yaşından önce de yönetici yapmaz. Japonya'da “Sermaye insanı için çalışmaktadır. İnsan sermaye için değil” işveren de işçinin refahı için sürekli yatırım yapmaktadır.

İkinci Dünya savaşın'dan hemen hemen her şeyini kaybetmiş olarak çıkan ve yaklaşık 20-30 yıl gibi kısa bir süre içinde bugünkü durumuna gelmiş olan Japonya'nın başarısındaki en büyük hedeflerden biri de, Japon türü yönetimin başarı anahtarı olan “çoğunluğun fikrine göre yönetim” dir. Buna göre işletme içinde statüleri ne olursa olsun çalışan herkesin üretimden iletişime kadar her alanda fikirlerini açıkça ortaya koymaları ve böylelikle de motive edilmeleri amaçlanmaktadır.

Yeni işe alınanların hünelerini geliştirmede faydalı olmak için kıdemli ve tecrübeli işçilerin zamanlarının bir kısmını buna ayırmaları teşvik edilir. Patronlar da personelin nikah merasiminde bulunurlar.

Diğer firmalarda olduğu gibi, Toyoto'da çalışan işçiler de, model değişikliği yapıldığı durgun devrelerde dahi hiçbir zaman işten çıkarılmazlar. Emniyette olmanın verdiği rahatlık hissi muhakkak ki çok önemlidir.

Görüldüğü gibi, Japon işletmelerinde izlenen personel politikasının temeli ekonomik motivasyon faktörüne bağlı olmayıp, çalışan personelin gönlünü ve kalbini kazanmaya bağlı olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Japonya'nın uyguladığı bu insancıl yaklaşımın önemi bütün batı ülkeleri ve ülkemizde de giderek daha çok anlaşılmakta verimliliğin artırılması için insan faktörüne önem verilmektedir.



# **JAPON İŞLETMELERİNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİ 3.BÖLÜM**

Bu bölümde; Japon stili pazarlama ile Batı stili pazarlama arasındaki belirgin farklılıklar ve Japon stili pazarla tekniğinde izlenen stratejiler ele alınacaktır.

Bu arada Japon stili pazarlama tekniği stratejileri çerçevesinde yeni mamul geliştirme ve mamul farklılaştırma, fiyat tanıtım-reklam, dağıtım ve Pazar bilgisi sağlama konuları üzerinde durulacaktır.

## **3.1 JAPON STİLİ PAZARLAMA İLE BATI STİLİ PAZARLAMA ARASINDAKİ BELİRGİN FARKLILIKLAR**

Japonların ekonomik başarısı devam ederken, Japon stili pazarlama ile ilgili merak ve ilgi de her geçen gün artmaktadır. Pek çok insanın Japonların pratiklerini batıdaki işletmelere aktarılmasını

savunduğu görülmektedir. Japonlar araba, elektrik aletleri, mikro elektronik ve diğer pek çok dalda büyük üstünlük elde etmiş durumdadırlar. Söylenecek genel söz, Japonlardan öğrenilmesi gerektiği pek çok olduğudur. Japonların son yıllarda hızlı gelişmesi uzun yıllar süren çalışmanın sonucudur. Araştırma ve geliştirme, Japonların başarılarının bir başka özelliğidir. Japonlar diğer ülkelere kıyasla daha çok mühendis, bilim adamı, teknisyen yetiştirmektedir. Japon endüstrisi ayrıntıya, üretim tekniklerine, pazarlama ve kalite kontrolüne büyük önem vermektedir. Japon kültürü, Avrupa, Amerika ve diğer dünya ülkelerinden çok farklıdır. Japon stili pazarlama yüzyılların kültür birikimi olmasına rağmen son Japon teknik ve pratikleri çevreden örnek almaya oluşturulmuştur. Management International Review Dergisi Japon stili işletmecilik ile, Batı stili işletmecilik arasındaki belirgin farklılıkları şöyle açıklamaktadır:

## **JAPON STİLİ**

### **A- Organizasyon Kuralları**

- 1-Firma kolektif bir vücuttur. Firmaya katılan tam üretim verir.  
Organizasyon insani ağırlıklıdır.
- 2-Kooperatif takım çalışması üzerinde durulur.
- 3-Modern bürokrasinin Japon stili adaptasyonu vardır.

### **B- Karar verme ve Haberleşme**

- 1-Haberleşmeye bağlı kolektif karar verme sistemi vardır.
- 2-Kolektif katılım, planlama ve grup sorumluluğu vardır.
- 3-Hükümetle sıkı bir işbirliği vardır.

### **C- Personel Sistemi**

- 1-Ömür boyu çalıştırma söz konusudur.
- 2-Üretim ve işletme arasında işbirliği

## **BATILI STİLİ**

### **A-Organizasyon Kuralları**

- 1-Görevsel organizasyon yapılarak, kişilerin özellikleri  
Doğrultusun da uzmanlaşmaları sağlanır.
- 2-İş bölümüne bağlı bir kooperatif iş sistemi vardır. İşte bir standartlaşma vardır.  
İşin tarifi, yetki ve sorumluluğu açıkça belirtilmiştir.
- 3-Pramit şeklinde bir bürokrasi vardır.

### **B-Karar Verme ve Haberleşme**

- 1-Karar verme yukarıdan aşağı doğrudur ve emirler tek yönlüdür.
- 2-Kişisel sorumluluk söz konusudur.

### **C-Personel Sistemi**

- 1-İnsanlar ihtiyaç duyduğu zaman işe alınırlar ve işten çıkarılırlar.
- 2-Üretim bileşimleri iş tipine göre organize edilmiştir. Bileşimler ve  
Kuruluşlar kişinin haklarını korur.

Japonların 2. Dünya Savaşı'ndan bu yana ekonomik bir mucize gerçekleştirdiğini çok az kişi inkar edebilir. Japonların bu büyük başarısında en büyük anahtar, pazarlama stratejisi ve formülleri ile ilgili kendilerine özgü stilleridir. Artık, bu gerçeği herkes bilmektedir. Bu arada Japonlar, Amerika'ya pazarlama öğrenmeye gitmişlerdir, fakat ülkelere döndüklerinde, pazarlamanın kurallarını Amerikan işletmelerinden daha iyi uygulamışlar ve bugünkü başarılarını elde etmişlerdir.

Bir yazar, Japon stili pazarlama anlayışını şöyle açıklamaktadır.

Japon işletmeleri bugün kendilerini dünyaya sadece dış satım yapan işletmeler olarak değil, aynı zamanda uluslar arası ticarete önemli rol oynayan çok uluslu işletmeler olarak kabul ettirmişlerdir. Tesislerini hem Japonya'da hem de Japonya dışında kurmuşlar ve ürettiklerini tüm dünyaya başarıyla pazarlamışlardır.

Başarı grafiği hızla yükselen, dünya pazarlarında liderliği ele geçiren ve çeşitli pazarlarda adeta bir

Japon istilasını yaratan Japon işletmeleri, 30 yıl gibi kısa bir süre içinde pazarlamayı, yabancı bir teknoloji ve itici bir yaklaşım olarak batıdan almışlar ve kendi kültürlerine başarı ile uyarlamışlardır.

Japon işletmelerinin pazarlamadaki başarısını, bir anda gerçekleşen bir olgu değildir. Geçmişte atılan rasyonel adımların sonucudur. Düşük fiyat malda, ambalajda ve hizmette yüksek kalite, yeni mal geliştirmede başarı, iyi seçilmiş pazarlama hedefi ve güçlü pazarlama bilgisi Japonlara uluslar arası prestij kazandırmış ve Japon malları dünyada en çok aranan mallar olmuştur.

Her ne kadar Japonya'nın pazarlamadaki başarısı yüksek tarifelere, karmaşık ticari düzenlemelere devletçe alınan karar ve yasal düzenlemeler hakkında bilgi sağlama güçlülüğüne, MİTİ (Uluslar arası Endüstri ve Ticaret Bakanlığı) tarafından yapılan merkezi planlamaya, ucuz işgücüne, iç pazarın korunmasına ve tekellere bağlanır ise de tüm ağırlığı bu etkenlere vermek doğru değildir. Bugün Japonya'da devletle işletmeler arasındaki ilişkide yanlış anlamalar olduğu açıktır. Çünkü, çoğu kez devletin koruma politika güttüğü, ticarete yön verdiği ve rekabetten çok tekellerin oluşumuna olanak sağladığı söylenir. Ancak söylenenlerin çoğu gerçekte söylendiği gibi değildir. MİTİ gibi devlet kuruluşlarının yön verici etkisi olduğu doğrudur. Fakat bu kuruluşlarda yüksek derecede merkezleşme ve devletin yön verdiği bir planlama yoktur. Daha çok yönetsel bir rekabetlik vardır. Ayrıca Japon işletmeleri arasında rekabet baskılarının etkinlik yaratacağına ilişkin genel bir kanı vardır. Japonlara göre şiddetli bir rekabetin devamı uluslar arası rekabeti kolaylaştırır. Bugün Japonya'da hiçbir endüstride uzmanlaşmış bir veya birkaç işletme bulunmamaktadır. "Dünyanın Şampiyon Pazarlamacıları Japonlar" isimli makalenin yazarı ise Japonlar'la ilgili olarak şu görüşe yer vermektedir.

Japonlar hedef seçtikleri ülkeye aylar öncesinden araştırma ekipleri gönderdiler, kullanılacak pazarla ilgili bir strateji belirlerler. Gönderilen araştırma ekipleri daha önceden hiç keşfedilmemiş pazar imkanlarını araştırırlar. Bazen aynı kalitedeki fakat fiyatı emsallerine oranla çok düşük olan bir malı, bazen ise kalitesi emsallerine oranla çok yüksek bir malı üretirler. Pazara giriş stratejilerinden birisi de düşük karlarla pazar ekonomisine girmektir. Japonlar sabırlı kapitalistlerdir, karlarını arttırmak için elli sene beklerler. Fakat Japonlar, pazarda kendilerine sağlam bir temel kazandıklarında da pazardaki paylarını sür'atle arttırma yoluna giderler. Onlar Pazar geliştirme stratejilerini daima ön plana alırlar. Japonlar mamul geliştirme uğruna, mamul kalitesini yükseltmek ve üretimde başarıya ulaşmak pahasına oluk gibi para harcarlar. Japonlar bir kere Pazar üstünlüğünü ele geçirdikleri zaman, atak yapan firma firma yerine savunma yapan firma yerine geçerler. Örnek olarak IBM, Xerox, Motorola ve Texas Instruments firmaları Japon firmalarına saldıran firmalar durumundadırlar. Japonların savunma stratejisi hiç durmadan yeni ve emsalsiz mamul üretimidir.

Onların amacı, pazardaki boşlukları rakiplerinden önce doldurmaktır.

Buraya kadar anlatılanlardan da anlaşıldığı gibi, günümüzde Japonlar, bir düşü gerçekleştirerek kalite ve değeri temsil eder olmuşlardır. Mamulleri tüm dünyaya yayılmıştır. Bu mamullerden sadece bir kaçını hepimiz çok yakından biliyoruz: SONY, TOYOTA, CANON, SEIKO, MAZDA, HONDA vs. bilindiği gibi bu düş, dünyaya unutulmaz bir örnek olmuştur. Japonların şu anda A.B.D ve Batı Avrupa'da pek çok yeni pazara açılmakta olduğu herkes tarafından bilinmektedir.

Japonlar, stratejik Pazar planlamasının ekonominin gelişmesindeki önemini erken kavramışlardır. Amansız bir çalışma temposu sonucunda, 1950'lilerde çok zayıf olan Japon otomobil endüstrisi, özellikle 1980'li yıllardan itibaren, kendisine dünya pazarlarından güçlü bir yer edinmiştir.

Ünlü Amerikan danışmanlık kuruluşlarından Booz Allen and Hamilton şirketinin ileri gelenlerinden Marc Particelli, Japonların batıyı nasıl ele geçirdiğini kendine özgü bir yöntemle şöyle açıklıyor.

-Japonlar önce iyi korunmuş Japon piyasasına büyük bir kapasite ile giriyorlar.

-Bunları izleyen pazarlar ise A.B.D ve Batı Avrupa pazarları oluyor. Buralarda ise, çok iyi seçilmiş hedeflerle ve sınırlı mamullerle giriyorlar. Bu iyi seçilmiş hedefler, genellikle piyasanın düşük fiyatla satılan mamullerini kapsıyor. Bu hedeflerde mamullerin dağıtımın ekonomik ve mamul devrinin çok olmasını cironun artmasına imkan verecek koşulların bulunmasını göz önünde tutuyorlar. Bu tür yaklaşımdan Japonlar gerekirse kendi markaları yerine mamulu kendilerinden alanların kendi markalarını koymalarına göz yumuyorlar. Bir piyasanın bir bölümünde hakimiyet kurduktan sonra bir başka dalda gene aynı ülke pazarlarında hakimiyet kurmak için aynı yöntemleri kullanıyorlar. Tüm bu yöntemler uygulanırken akılda tuttukları şey düşük fiyat ve yüksek kalite oluyor. Bu ilke ile piyasalara kolaylıkla sızabiliyorlar.

-Japonlar daha işin başında iken düşük fiyat, yüksek kalite ve mamulün sağladığı diğer faydalar ile müşterinin kalbini kazanmaya çalışıyorlar. Amerikalılar ise, ancak mamul piyasada iyice kabul gördükten sonra maliyet düşürücü yollar aramaya başlıyorlar.

Japonların başlangıçta, mamulleri ithal edenlere istedikleri markayı kullanmaya izin vermeleri akıllıca bir taktik. Zaman içinde mallarının piyasada hakimiyeti başlayınca, giderek kendi markalarını ve isimlerini kullanmaya başlıyorlar.

-Gerek toptancılara gerekse perakendecilere yüksek oranda pay verebilmek için Japonlar gerek imalat, gerek dağıtım ve pazarlama alanında ve bunların her aşamasında ekonomik yararlar sağlamaya ve fiyatları düşük tutmaya çalışıyorlar. Bununla ilgili her türlü ciddi çalışmayı ve uygulamayı yapıyorlar.

Japonlar, yerel sanayi tarafından çok küçük görülerek dikkate alınmayan ve ciddi bulunmayan piyasa kesimlerine girerek, yerel sanayi ürkütüp düşmanlığını kazanmadan büyümeye çalışıyorlar. Böylece başlayan piyasa hakimiyeti giderek yerel işletmelerin birer birer yenilgisiyle sonuçlanıyor. Dünya ekonomisinin en başarılı ülkesi olan Japonlar, uyguladıkları pazarlama stilleri ile ödemeler dengesinde yıllardır fazlalık oluşturmuşlar, bu fazlalığın son yıllarda seksen milyon doların üzerine çıkarmayı başarmışlardır. Herkesin bildiği gibi Japonlar, kullandıkları pazarlama yöntemleriyle, Amerika ve Avrupa'yı kendi pazarlarında yenilgiye düşürmüşler, üçüncü dünya pazarlarında da Amerika ve Avrupa'nın yerini almaya başlamışlardır. Tekniklerinin üstünlüğü sayesinde Japonlar, İstanbul'daki İkinci Boğaz Köprüsü'nün ihalesini bizzat İngiliz Başbakanı Bayan Thatcher'in ilgisine rağmen kazanmışlardır.

Japon stili pazarlama ile, batı stili pazarlama arasındaki belirgin farklılıklara canlı bir örnek teşkil etmek üzere, International Management Dergisi "Japonlar İngiliz Pazarlarında İngilizleri Nasıl Kovdular?" isimli makalede aşağıdaki görüşlere yer vermektedir.

İngiltere'deki yabancı firmalar arasında Japonlar son yıllarda en başarılı olanlar arasındadır. Serbest ticaretin uygulandığı bazı sektörlerde Japonlar, İngiliz, Amerikan ve diğer Avrupalı rakiplerini safdışı bırakmışlardır. Japonların başarı aqlanlarına örnek vermek gerekirse, motorsiklet, saat, 35mm. Camera, gelişmiş makine ve tüketici elektronikleri sayılabilir. Pazarlama Japonların başarısındaki en önemli noktadır. İlk olarak, Japonlar ve İngiliz rakipleri arasındaki farklar nelerdir, ikinci olarak İngiltere'deki başarılı firmaların ortak bir organizasyon ve pazarlama yöntemi var mıdır? Üçüncü olarak, Japon firmalarının başarısının diğer firmalara etkileri nelerdir? Pazarlama konusundaki anahtar, bu üç konu araştırıldığında ortaya çıkar. Çalışmanın ana hipotezleri:

- 1- Kısa dönem karları ve Pazar payı: Batı firmalarının pazarlamaları kara dayanır. Japonlar ise Pazar payına dayanmaktadır.
- 2- Yeni çevresel olanaklara geniş çapta uyum sağlama: Japon firmaları teknolojik değişikliklere veya günün Pazar şartlarına göre stratejiler uygulamaktadırlar.
- 3- Hızlı Pazar adaptasyonu: Diğer batılı işletmelerin aksine Japon işletmeleri, büyük bir teknoloji getirmezler. Yeniden dizayn ve tekrar üretim yapma gibi işleri yakın çevredeki başka bir firmada yaparlar.
- 4- Daha etkin Pazar taktikleri: Pazar payının Japonlar için önemli olanları, seri üretime düşük fiyat ve büyük reklam masraflarına yönelmektedir. Japon işletmeleri Batının tersine, tüketici istekleri doğrultusunda çalışmaktadır. Japonların müşteri istekleri doğrultusunda çalışma oranı %73 iken, bu oran İngiliz işletmelerinde %47'dir. Yeni pazara girme oranı Japonlarda ise %67, İngilizlerde ise %33'tür. İngilizler pazardan kendilerine büyük bir pay kapmak yerine, maliyeti düşürüp kar paylarını arttırmaya çalışmaktadırlar. Halbuki Japonlar pazardan büyük bir pay kapmayı ön plana almışlardır. Japonlar kendilerine, kalitede iyi bir yer ararken, İngilizler büyük ölçüde fiyat duyarlılığına dayanmışlardır.

Görülmektedir ki; Japon stili pazarlama tekniği artık, başarının anahtarı durumuna gelmiştir. Japonlar müşterilerinin günümüzde bir kral olduğunu çok iyi bilmektedirler. Görevlerinin bu kralın ne istediğini bulmak ve yerine getirmek olduğunu yıllardır tam anlamıyla biliyorlar. Batı ile Japon dünyası arasındaki anlayış farklılığını dile getiren bir öykü oldukça ilginç bir yaklaşımı göstermektedir.



Buna göre; bir Amerikalı ile bir Japon ormanda yürürken üzerine doğru bir aslanın koştüğünü görmüşler, Japon hemen oturup ayağına koşucu ayakkabılarını giymiş. Amerikalı burun kıvrımış:

“Aç bir aslandan daha hızlı koşacağımı sanıyorsan yanıyorsun.” “Aslandan daha hızlı koşamayacağımı biliyorum” demiş Japon, “Senden daha hızlı koşayım yeter” Malum olduğu üzere, karşı karşıya olunan aslan işletmelerin önündeki rakipleridir. Bu aslandan kaçmak mümkün değildir. Dünya ekonomik ticaret sistemi büyük engellerle karşı karşıyadır. İşte Japonlar, bu görüşü fazlasıyla benimsemişler ve başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere, batı alemine karşı pazarlama stiline hep bu esasa göre hareket etmişlerdir.

Hür dünyanın iki dev ekonomisini oluşturan A.B.D Japonya yönetim ve işletmecilik anlayışı ve uygulamaları bakımından oldukça önemli farklılıklara sahiptir. Başta kültür ve yaşama biçimi olarak birbirinden çok farklı görüş ve uygulamalar ortaya koymaktadır. Çeşitli araştırma ve incelemelerin sonuçları, Japon başarısının yalnızca teknoloji ve üretime değil, bunlardan daha çok ulusal ve insani değerlere bağlı olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak Japon işletme yöneticilerinin Amerikan yöneticilerine oranla işletmecilik ve pazarlama alanlarında daha tutarlı, daha bilimsel, dış pazara daha açık ve uzun süreli bakış açısına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Şüphesiz ki bu sonuçlar, ekonomik gelişmesi yavaşlayan, işsizliği nispi olarak azaltmakla birlikte yine de önemli oranlarda bulunan (% 7 civarında) ve özellikle dış ticaret açığı inanılmaz ölçülere (150 milyon dolar civarında) varan A.B.D ekonomisinin yöneticileri için düşündürücü hatta onunda ötesinde endişe verici olmalıdır.

İki ülke yöneticilerinin firmalarının 21. Yüzyılda başarılı olabilmesi için gerekli gördükleri yenilikler 1986 yılı Aralık ayında çeşitli alanlar itibarıyla araştırılmıştır. Buna göre Amerikan yöneticilerin 21.

Yüzyılda uyum için ön gördükleri yenilikler sırasıyla şöyledir: Müteşebbisteki yenilikler (%60.9), pazarlamada yenilikler (%58.2), firma kültüründe yenilik (%32.4), üretimde yenilik(%25.8), dışa açılımda yenilik(%25.8). Japon yöneticilerinin aynı konudaki değerleri ise şöyle olmuştur. (%35.7), firma kültüründe yenilik (%21.9).

Yukarıdaki sonuçlar Japon yöneticilerinin Amerikan yöneticilerine göre pazarlamaya daha çok önem verdiklerini göstermektedir. Ayrıca Japon yöneticilerinin Amerikan yöneticilerine oranla gelecekte dışa açılmadaki başarılarını sürdürmek için yeniliklere daha çok zaman ve kaynak tahsis edecekleri anlaşılmaktadır. Bu sonuç özellikle Amerikan yöneticileri için düşündürücüdür.

Yabancılar için Japon ekonomisi anlaşılmas, esrarlı bir ekonomidir. Japonya, yalnız pazarlama stili konusunda değil, hiçbir alanda batı ilkelerine bağlanmaz, batıya benzemez. Japonya ilginç çalışma gücünü tarihten ve coğrafyasından almaktadır. Bu çok sayıdaki dağlık adalar üzerinde yaşayabilmek, ezelden beri kişiler için zorunlu bir çalışmayı, gece gündüz mücadeleyi gerekli kılmıştır.

Japonya dünyanın en homojen toplumu olduğundan, böyle bir toplumda herhangi bir amacı sorgusuz bir inançla bağlanmasını sağlamak batı toplumunda olduğundan çok daha kolaydır. İşte bu nedenlerle, Japon stili pazarlama daima batı stili pazarlamadan daha farklı ve daha üstündür.

Bir başka görüşe göre; Japonya’da pazarlama uluslar arası boyutludur. Ulusal pazarlamadan çok daha önemlidir. Japon işletmeleri pazarlama bilgisini ve tekniklerini, kendisine özgü ve etkili bir biçimde uygulayarak, hemen tüm dünyayı kapsayan bir pazarlama ağı kurmuştur.

### **3.2 JAPON STİLİ PAZARLAMA TEKNİĞİNDE İZLENEN STRATEJİLER**

Japon stili pazarlama tekniğinde yeni ürün geliştirme ve farklılaştırma, fiyat, dağıtım, reklam tanıtım ve Pazar bilgisi toplama stratejileri sonucu Japonya, gelişmiş ülkeler arasında dünya rekabet sıralamasında başı çekmektedir. Aynı zamanda Japonya iş alemine en fazla güven veren devlet olarak kabul edilmektedir. Batı alemi ve Amerika Birleşik Devletleri ise, aynı konularda, Japonya’dan sonra gelen ülkeler durumundadır.

Kullandığı Pazar stratejileri Japonya’yı aralarında Türkiye’nin de yer aldığı OECD’ye üye 22 ülke arasında birinci sıraya oturtmuştur. Dünya ekonomik forumu tarafından hazırlanan “1989 Dünya Rekabet Raporu”na göre ülkelerin konumu şöyledir(33).

1. Japonya, 2. İsviçre, 3. Hollanda, 4. F.Almanya, 5. A.B.D, 6. Kanada, 7. İsveç,8. Finlandiya, 9. İrlanda, 10. İngiltere, 11. Belçika-Lüksemburg, 12. Danimarka, 13. Avusturya, 14. Avusturalya, 15.

Fransa, 16. Yeni Zelanda, 17. Norveç 18. Türkiye, 19. İspanya, 20. İtalya, 21. Portekiz, 22. Yunanistan.

### 3.2.1. YENİ ÜRÜNLER GELİŞTİRME VE MAMUL FARKLILAŞTIRMA STRATEJİLERİ

Pazara uygun yeni ürün geliştirme ve mamul farklılaştırması, Japonların pazarlama tekniğinde izledikleri stratejilerin başında yer alır. Japon imalat sanayide son yıllarda YEN'in aşırı değer kazanmasının yarattığı sıkıntıları ve olumsuzlukları ortadan kaldırmak için yeni bir düzenlemeye gidildiği görülmektedir. Şu anda, sanayide etkinlik, genel olarak üretilen ürünlerde dizayn değişikliği görülmektedir. Mamul farklılaştırması esas hedefler arasında yer almaktadır. Japonya, imalat sanayinin mevcut sorunlarını aşabilmek için çözüm olarak, sanayi piyasasına daha karmaşık ve katma değeri daha yüksek ürünler üreten bir yapıya dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Nitekim Japon sanayi giderek teknoloji, bilgi ve beceri düzeyi yüksek ürünlere doğru bir değişim geçirmektedir. Japonya bu değişimi hızlandırmak ve kolaylaştırmak için sanayide araştırma ve geliştirme harcamalarını hızlandırmaktadır. Bu arada başta A.B.D olmak üzere tüm batı aleminin lisans ve patentlerinden de yararlanmaktadır.

Philip KOTLER ve Liam FAHEY, Japonların yeni ürün geliştirme konusundaki çalışmalarını şöyle açıklamaktadır.

Japonların ürün geliştirme yaklaşımları müşterilerin zevkleri ve istekleri doğrultusunda olur. Onlar saatlerce süren tartışmalarda müşterilerin ürünlerle ilgili eleştirilerini zayıf buldukları yönlerini ve ürünlerin ne şekilde geliştirilmesi gerektiğini ve son olarak da bu değişikliklere müşterilerin tepkisinin ne olacağını öğrenmeye çalışırlar. Daha sonra da yeni ürün geliştirmeye başlarlar.

Japonların yeni ürün geliştirmekteki duyarlılıkları, Japonların yüksek teknolojiye de büyük önem verdiklerini kanıtlamaktadır. Yeni ürün geliştirmedeki duyarlılıkları, tüketim malı olmayan endüstrilerde de kendini göstermektedir. Örneğin çelik endüstrisi Nippon-Kokan firması Japonya'nın ikinci en büyük çelik üreticisidir. Doğal gaz boru hatlarında kullanılmak üzere geliştirdikleri çelik çeşidi 80.000 pauntluk bir basınca dayanma gücüne sahiptir. Bu da o zamanki standartlara göre 10.000 paunt daha fazladır. Aynı firma günümüzde ince çelik üretiminin otomotiv endüstrisinde öncülüğünü yapmaktadır. Ürünler belirli pazarlara göre geliştirilirler. Pazarın ihtiyaçları ve tercihleri Japon firmalarına yön verir. Japonların pazara girmesinden sonra pek çok değişim görülmüştür. Onlarda önce, küçük TV ler ve küçük motosikletler Amerikan pazarlarında görünmüyordu. Pazarda biraz başarı kazandıktan sonra, üretim çizgilerini genişletip yeni ürünlerini geliştirmeye başladılar. Onların Pazar esnekliği, yeni ürün gelişimine ve adaptasyonuna bağlıdır. Japonlar pazarda deneyim kazandıkça rekabet şekilleri de değişti. Özel markalar altında sattıkları mallarını kendi Japon markaları altında satmaya başladılar. Japonlar rekabeti arttırdıkça satış sonrası servis de önem kazandı. Japonlar kendi markalarıyla ürünlerini satmaya başladıktan sonra satışlarda gözle görülür artışlar görüldü.

Japon işletmeleri, Amerikan pazarlarındaki varlıklarını koruyabilmek için her türlü çabayı gösterdiler. Ürün çizgilerini geliştirip genişlettiler. Pazar planlamaları kısa vadede çok, uzun vadede gerçekleşti. Onlar, yapılması gerekli şeylerin, nasıl yapılması gerektiğini hatasız bir şekilde öğrenmeye çalıştılar. Sonuç olarak Japonlar, çalıştıkça öğrendiler ve yeni ürünler geliştirdiler. Bu arada pazarın tepkisini de ölçtüler. Bu gözlem ve öğrenme, kendilerine daha sonraki üretimlerde yararlı oldu.

Önümüzdeki yüzyıla bakarken insan yaşantısını temin edecek birçok tekniğin, yeniliklerin yine Japonlar tarafından devreye sokulacağı gözlenmektedir. Yeni ürün geliştirmeye Japonların, milyarlarca dolar harcadıkları artık bilinen bir gerçektir. Şimdi ve gelecekte Japonların en önemli hedefi yeni ürün geliştirme ve farklılaştırma konusunda neler yapılabileceğini devamlı planlamak ve ilk fırsatta da uygulamaktır. Japonlar ulus olarak, değişik bir şey yapıp, yerinde saymayı doğru bulmazlar. Yeni buluşu, sürekli zamana uygulamayı ve piyasada öncü olmayı yeğlerler. Japon işletmelerinin daima, araştırma ve geliştirme, satış ve pazarlama arasında koordinasyon kurmaya özen gösterdikleri bilinmektedir.

Öte yandan Japonlar, Pazar bölümlenme stratejisinin sonucu olarak seçilen hedef pazarların ihtiyaçlarına ve isteklerine uygun mallar geliştirmişlerdir. Özellikle uluslar arası Pazar için, ulusal pazarlardakinden çok farklı yeni mallar geliştirilmiştir. Örneğin otomobil sanayide bu strateji titizlikle uygulanmıştır. Öyle ki, girilen ülkenin tüketicilerinin ihtiyaçlarına ve isteklerine uygun otomobiller geliştirebilmek için, o ülkede otomobil dizayn merkezleri kurulmuştur. Bu strateji, Japon mallarının uluslar arası Pazarda kolayca benimsenmesini sağlamıştır. Başlangıçta malların kalite standartları oldukça düşüktür. Ancak kalite standartları hızla geliştirilmiş ve pazarın ihtiyaçlarına ve isteklerine uygun kalitede malların pazarlanmasını sağlamıştır. Bu strateji kuşkusuz, Japonların pazarlama felsefesini içtenlikle benimsemiş olduklarını gösterir.

### 3.2.2 FİYAT STRATEJİSİ

Japonlar, başta A.B.D. olmak üzere batılı ülkelerin kurallarına göre iş yapmayı, yıllara dayanan kararlı mücadeleleri sonucunda en iyi noktalara getirmişlerdir.

Bu kararlı pazarlama politikasını fiyat stratejisinde başarılı bir biçimde yansıtan Japonlar, daha işin başında iken düşük fiyat, yüksek kalite ve malın sağladığı değer yararlar ile müşterilerin kalbini kazanmaya çalışmaktadırlar. Amerikalılar ise ancak mal piyasada iyice kabul gördükten sonra, maliyet düşürücü yollar aramaya başlamaktadırlar.

Batı ülkelerinden bir örnek olmak üzere İngilizlerin fiyat stratejisine bakış açılarını şu cümle en iyi şekilde açıklamaktadır.

İngilizler, Japonların aksine, pazardan kendilerine büyük bir pay kapmak yerine, maliyeti düşürüp kar paylarını arttırmaya çalışmaktadırlar.

Şurası hiçbir zaman unutulmamalıdır ki, Japonya, uyguladığı düşük fiyat ve yüksek kalite ile A.B.D ve Avrupalı üreticilerin ortak güçlü rakibi haline gelmiştir. Müşteri ne ister, neye ilgi duyar bu hususlar Japonların gözünden hiç kaçmaz. Japonlar için belli bir kar yüzdesi ile müşteriyi tatmin etmek temel ilkedir. Bu ilke sayesinde Japonlar, tüm dünyaya “sel gibi akan” ihracatlarını sürdürmektedirler.

Akio MORİTA, Japonların fiyat stratejisiyle ilgili olarak şunları söylemektedirler.

Yıllar önce bir Avrupalı dostum, bana şöyle demişti: ”Elinde çok iyi bir kitap varsa ve basılınca yüz tane satacağına eminsen, Avrupalı yayıncının tepkisi doksan dokuz adet basmak olacaktır. Yüz adet basmak, Avrupalının mantığına ters düşer.”

Japon görüşü ise şudur: “Kitabı mümkün olduğu kadar çok sayıda basmak ve mümkün olduğu kadar çok satmalıyız. Baskıyı çoğalttıkça fiyatı düşürüp reklam ve eğitim yoluyla daha fazla kitabı daha çok kişiye ulaştırabiliriz.”

Bilindiği gibi, Japon işletmeleri için piyasadaki yer, kardan daha önemlidir. Fiyat stratejisi kararları alınırken, daima uzun vadede geleceğini düşünme yoluna giderler. Japonlar rekabet edebilmek için, geleceği yatırım yapmayı ön plana alırlar.

Japonların akıllıca uyguladıkları fiyat politikalarının en iyi şekilde tuttuğunun kanıtı, dünyadaki mağazaların raflarını dolduran Japon mallarıdır. Herkesin tatmin olduğu kaliteli mallar, her tüketicinin zevkini karşılayacak kadar bol çeşit ile Japonlar dünya piyasalarındaki yerini almıştır. Ancak kabul etmek gerekir ki, Japon pazarlamacılarını en belirgin ve sürekli olarak kullandıkları pazarlama stratejisi, fiyatlama ile ilgilidir. Pazarı ele geçirmek için rekabetçi fiyat stratejisi, hem iç hem dış pazarlarda uygulanmaktadır.

Günümüzde, bu strateji geçerlidir. Japonlar bu stratejiyi şöyle formüle etmişlerdir.”Kaliteyi yükselt-maliyeti düşür-fiyatı düşür-pazarı ele geçir.” İç Pazar ele geçirilirken düşük fiyat politikası uygulanmış ve bunda da başarılı olunmuştur. Dış pazarlara da düşük fiyatlarla girilmiştir. Temel strateji, pazarı ele geçirmektir. Kullanılan taktik ise düşük fiyattır. Bu taktik ve strateji hem gelişmekte olan ülkelerde hem de gelişmiş ülkelerde aynen uygulanmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde tüketicilerin satın alma güçleri yetersiz olduğundan düşük fiyat taktiğini uygulamak bir bakıma zorunluluk olmuştur. Gelişmiş ülkelerde ise, düşük fiyat politikası bir rekabet aracı olarak kullanılmıştır. Örneğin Hitachi, Hong Kong bankalarına ve devlet dairelerine girebilmek için, bilgisayar fiyatlarını %50-60 oranında düşürerek IBM’le rekabete girmiştir.

Göründüğü gibi Japon Pazar stratejisinin temel özelliği, başta düşük fiyatlandırma politikası olmak üzere, kitle üretim yaparak birim maliyetini düşürmek, fakat mutlaka kaliteyi yükseltmek ve etkili bir dağıtım kanalı oluşturmak şeklinde özetlenebilir. Bu yönde izlenen strateji sonucu önce ulusal pazara yabancı firmaların girmesi engellenmekte, sonra yabancı ülkelere giderek uluslararası rekabette başarı sağlanmaktadır. Japonlar uluslararası pazara girebilmek için gerekirse iç piyasalardan daha düşük fiyatla dış pazara girme yollarını aramaktadırlar. Amaç özellikle dış pazarlara girmek ve egemenlik kurmaktır. Bugün bu politikayı uygulayan Japonların başarılı sonuçlar elde ettiği görülmektedir.

### 3.2.3 DAĞITIM STRATEJİSİ

Japonlar ciddi bir çalışma ve uygulama ile toptancı ve perakendecilere yüksek oranda pay vermektedirler. Bu amaçla, gerek üretim, gerekse dağıtım ve pazarlama bazında ekonomik yararlar sağlama yolunu seçmişlerdir. Japonlar ürettikleri malları bir depoda tutmak yerine, direkt olarak fabrikadan müşteriye dağıtmayı tercih etmektedirler. Bu da malın üzerine konan bazı ekstra masrafları azaltmaktadır. Uygulamalar gösteriyor ki, Japonlar dağıtım stratejileri sayesinde ürettikleri mallara dünya pazarlarında güçlü bir yer sağlamışlardır. Japon işletmelerinin, ilk müşterilerini kazanıncaya kadar distribütörlerle çalıştıkları bilinmektedir. Aynı zamanda, başarı için müşteriye yaygın hizmet esas olarak alınmıştır.

Japon pazarlamasında, malların etkili biçimde dağıtımını sağlamak dağıtım maliyetlerini düşürmek temel amaçlardan birisidir.

Ancak ulusal dağıtım sisteminin çok karmaşık, etkisiz ve pahalı olduğu söylenir. Gerçekten ulusal dağıtım sistemi, kendine özgü geleneksel bir yapıya sahiptir. Dağıtım kanalında yer alan araçlar çok sayıda görevliyi kullanmaktadır. Toptancıların ve perakendecilerin desteklenmesinin gerekli olduğu, sosyal etkileri olan bir sistemdir. Sistemin karmaşık olması, yabancı işletmelerin Japon pazarına girmelerini güçleştiren engellerden birisidir. Yabancı işletmelerin bu sistemi kavrayıp uyum sağlamaları ise uzun zaman almaktadır.

1- Üretim işlemlerinin birçoğu, yabancı ülkelerin sosyal yapılarını, işletme geleneklerini, yasal düzenlemelerini ve dillerini bilen büyük Japon ihracat şirketlerini kullanmaktadırlar. Bu şirketler, işlerin büyük boyutlu olması ve deneyimli olmaları nedeniyle, dağıtım maliyetlerinin düşük olmasını sağlamaktadırlar.

2- Bazı işletmeler, girilen ülkenin yerel dağıtım işletmeleriyle anlaşmalar yapmakta ve yerleşik dağıtım sisteminden yararlanmaktadırlar.

3- Bazı işletmelerde özellikle A.B.D pazarında iyi işleyen dağıtım kanallarına ve pazarlama uzmanlarına sahip olan yerel üreticilerle çalışmaktadırlar.

Japonlar uluslararası pazara yerleştikten sonra, bu uygulamalara son vermişlerdir. Üretim işletmeleri girdikleri ülkelerde kendi satış ve dağıtım örgütlerini kurmuşlardır. Böylece mallarını dağıtımını doğrudan denetimleri altına vermişler ve çok daha etkili işleyen bir dağıtım ağı kurmuşlardır. Görüldüğü gibi Japon işletmelerinin dağıtım kanalı açısından en ilginç yönü, uluslararası pazarlara girişte girdikleri ülkelere kendi satış ve dağıtım örgütlerini kurarak satış maliyetini düşürmek olmuştur. Böylelikle dünya pazarlarına çok geniş bir dağıtım şebekesi kurarak girmeyi başaran Japonlar kendilerine özgü ve son derece rasyonel bir pazarlama stratejisi de geliştirmişlerdir.

### 3.2.4 REKLAM VE TANITIM STRATEJİSİ

Dünya çapındaki başarılarında Japonların, reklam ve tanıtım satışları artırma konusunda güçlü bir araç olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Yine Japonlar, işletmelerini ürettikleri mallar ya da hizmetlerine ilişkin düşüncelerini tüketicilere sunmakta büyük başarı sağlamışlardır. Gerek Amerikalı ve gerekse Japon pazarlamacılarının reklam ve tanıtım için milyonlarca dolar harcadıkları bilinmektedir. Her iki ülkede de reklam ve tanıtım bütçeleri, satış gelirinin belirli bir yüzdesinden oluşmaktadır.

Japon pazarlamacıları, reklam ve diğer satış çabalarını gereği gibi kullanmışlardır. Ancak, bu çabalarında A.B.D ve Avrupa ülkelerinden farklı bir yaklaşımı benimsemişlerdir. Batılı ülkelerinin

reklamları çok sözlü, doğrudan mesaj veren ve mantıklı bir yapıdadır. Ayrıca, reklamlarda yumuşak ses ve müzik ile çok güzel görüntülere yer verilir. Böylece, tüketicilerin duygularına en etkili biçimde seslenmeye özen gösterilir. Reklamlarda pazara sunulan malların, üreticinin titiz çabaları sonucunda geliştirilmiş mallar olduğu vurgulanır. Böylece tüketicilerde, üreticinin olumlu imajı uyandırılmaya çalışılır.

### **3.2.5 PAZAR BİLGİSİ TOPLAMA STRATEJİSİ**

Japonlar alanlarda gösterdikleri başarılarını bilgi toplama stratejisinde de sürdürmektedirler. Kendilerine has yöntemler kullanarak A.B.D’den ve batıdan farklı biçimde bilgi toplama stratejisi uygulamaktadırlar.

Bilgi toplama stratejisi ile ilgili olarak Japonlar, şu yolları izlemektedirler:

Japon işletmeleri, Pazar ve pazarlama eylemlerine ilişkin doğru ve yararlı bilgilere toplamaya çok isteklidirler ve bu konuda çok çaba harcarlar. Ancak, çok farklı uygulamalara girişler. Şöyle ki: Japon yöneticileri, dağıtım kanalında yer alan toptancılardan ve perakendecilerden doğrudan bilgi toplamaya çok önem verirler. Ayrıca dağıtım kanalı üyeleri arasında nelerin gelip geçtiğini aylık, haftalık, hatta günlük olarak izlerler.

Dağıtım kanalında yer alan araçları ziyaret ederek elde edilen bilgiler “soft data” mal gönderme, stok düzeyleri ve perakende satışlarla ilgili bilgilerde “hard data” diye adlandırılır. Bu iki tür bilginin, işletmesinin “eti ve kanı” olan tüketicilerin davranışlarını ve isteklerini en iyi biçimde yansıttığına inanırlar. Ayrıca, bu bilgilerin tüketicilerin mallara karşı doğrudan gösterdikleri davranışlarıyla ilgili olmasını isterler. Malları gerçekten satın alıp tüketen ya da kullanan tüketicilerle görüşerek bilgiler toplanır. Genel davranış ve tutumları belirlenmeye çalışan ve ayırım gözetmeksizin büyükçe bir tüketici kitlesinden anket yoluyla toplanan bilgilere hiç güvenmezler. Örneğin, Toyota, Amerikalıların ithal malı küçük otomobillere ilişkin düşüncelerini öğrenmek için doğrudan Wolkswagen otomobile sahip olanlara ve otomobili kullanmış olanlara başvurmuş ve bu otomobilde beğendikleri ve beğenmedikleri özellikleri sormuştur.

Bir pazara giderken “soft” veriler üst ve orta düzey yöneticiler tarafından toplanır. Nedeni, araçları ziyaret ederek toplanan bilgilerin, pazara girme ve iyi ilişkiler açısından çok kritik bilgiler olduğuna inanılmasıdır. Araçlarla görüşmekle, rekabet ve pazarlama koşullarına ilişkin gerçekçi ve özel bilgiler ele geçirilebilir. Pazara girdikten sonra bu tür bilgilerin toplanması sürdürülür. Araçların sık sık ziyaret edilmesiyle, sorunlar büyümeden ve satışlar ya da ilişkiler zarar görmeden, sorunları çözme olanağı sağlanır.

Yöneticiler, kendi mallarını rakiplerinkilerle karşılaştırmak istediklerinde, “hard” veriler ele geçirmek isterler. Bunun için de malın dağıtım kanalındaki gerçek akışını gösteren stok, satış ve başka bilgileri toplarlar.

Bu tür bilgiler hem ulusal, hem de uluslar arası pazarlarda düzenli olarak toplanır.

Dağıtım kanalındaki olaylarla ilgili olarak haftalık ya da günlük bilgilerin toplanması, gerekli kararların hızla alınmasını sağlar, böylece rekabet üstünlüğü korunmuş olur.

İşletmeler, tüketici anketleri ve öteki sayısal araştırma tekniklerini de zaman zaman kullanırlar. Ancak, yöneticiler pazarlama kararlarını bu yöntemlerle ele geçirilen bilgilere pek dayandırmazlar.

Bu arada satış görevlilerinin temel görevlerden birisinin de bilgi toplamak olduğunu belirtmek gerekir. Araçlarla çok sıkı ilişkiler içinde olan satış görevlilerinin bu görevinde üstlenmeleri doğal sayılmalıdır.

### **3.3 JAPON İŞLETMELERİNİN ULUSLAR ARASI PAZARLAMADAKİ BAŞARI ALANLARI**

İdeale yakın durumda olan Japon ekonomisi, Japon işletmelerinin uluslar arası pazardaki başarıları sonucunda bugünkü aşamasına ulaşmıştır. İkinci Dünya Savaşı’nda yenik düşen ve dış politikada olduğu gibi dış ekonomik ilişkilerin kurulmasında da Japonya, ekonomik gelişmesini sağlamak amacı ile disiplinli ve başarılı bir çalışma örneği sergilemiştir. Japonya’nın uluslar arası pazardaki durumunun güçlendiğini ve çok daha önemli hale geldiğini, artık herkes görmektedir. Gerek A.B.D pazarlarına, gerekse batı aleminin pazarlarına girmek ve oralarda başarılı olmak, Japon için,

sanıldığı kadar kolay olmamıştır. Japonlar bu konuda olağanüstü bir çalışma örneği sergilemişlerdir. Japonlar, bahis konusu bu ülkelerde başarılı olabilmek için, tüm yöntem ve ürünlerini, ilgili ülkelerin koşullarına uygulamışlardır.

Japonlar, ürünlerini pazarlardaki ülkelerde, iş sahası yaratma yoluna da gitmişlerdir. Bu arada Japonya'yı uluslar arası pazarlar konusundaki eleştirilerin, Japonya'dan "sel gibi akan" ithalattan yakınıp, rekabet edemediklerini ifade ettikleri dikkat çekmektedir.

Japon işletmelerin uluslar arası pazarlamadaki başarı alanlarını, bir yazar şöyle açıklamaktadır.

Japon işletmeleri genelde hedef pazarı genişletirken üç farklı strateji izlerler.

Birinci strateji, Japon işletmelerinin mallarını iç pazardan geliştirmekte olan ülkelere, oranda da gelişmiş ülkelere pazarlamalarıdır. Bu yol, çelik, otomobil, petrol-kimya, elektronik ev aletleri, zirai makine endüstrisi ve yapı makineleri ile saat ve fotoğraf makineleri alanında görülmektedir.

1970'li yıllara kadar Japon dış satımının %60'ı gelişmiş ülkelere yapılmıştır. Batı Avrupa ülkeleri bir anlamda Japonların istilasına uğramıştı. 1960-1979 döneminde Avrupa ülkelerine girmişlerdir. 10 yıl önce Avrupa ülkeleri çok az Japon arabası ithal ederken bugün Japon arabalarını İngiltere'deki Pazar payı %10, Batı Almanya'da %12, İsveç Avusturya, Belçika ve Hollanda'da %20, Danimarka, İrlanda ve Norveç'te %30'a çıkmıştır. Motorsiklette Japon markaları Avrupa kıtasına hakim olmuştur. Saate

Seiko ve Citizen gibi Japon markaları İsviçre markalarını geçmiştir. 20 yıl önce Batı Almanya fotoğraf makinesinde lider iken, bugün Japonlar Avrupa tüketicisinin zevkini dikkate alarak mal geliştirmesine yönelmişler ve başarılı olmuşlardır. Almanlar fotoğraf makinesi alanında çok küçük ve pahalı bir Pazar bölümünde yaşam savaşı verirken, Japonlar pazarın büyük bir bölümüne hakim olmuşlardır.

Japon işletmelerini uluslar arası pazarlarda başarı alanlarına bilgisayar gibi ileri teknoloji gerektiren endüstriler de girmektedir. Bu arada Japonları başarı alanlarına, video, renkli televizyon ve zigzag dikiş makinesi, walkman, video kaseti ve müzik setini de eklemek gerekmektedir.

Japonların uluslar arası pazarlamada başarı alanlarına ışık tutması açısından "Dünyanın Şampiyon Pazarlamacıları Japonlar" isimli makalede şu ifadeler yer verilmektedir.

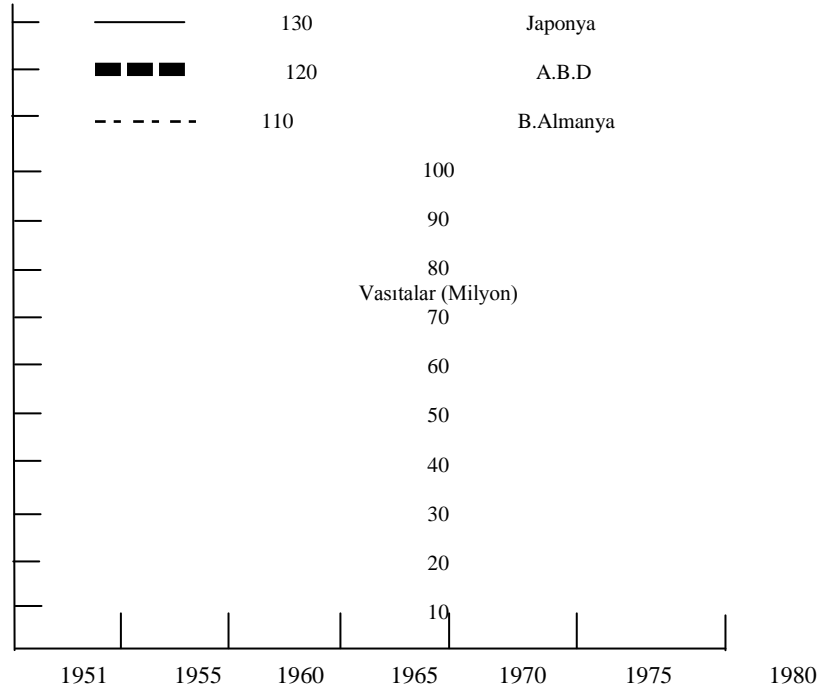
Japonların, 2. Dünya Savaşı'ndan bu yana ekonomik bir mucize gerçekleştirdiğini pek az kişi inkar edebilir. Kısa bir sürede, otomobil, motorsiklet, saat, kamera, optik malzeme, çelik, gemi yapımı, piyano, fermuar, radyo, video, televizyon, hesap makinesi gibi endüstrilerde lider olmuşlardır.

Bilgisayar ve makine aletleri endüstrilerde de büyük gelişmeler kaydetmişlerdir.

Japonya'daki işletmelerin amacının, yüksek teknolojiye sahip ürünler üretmek ve bu ürünleri gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkelere satabilmek olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Özellikle elektronik ürünleriyle, otomobil üretim ve pazarlaması tüm hızıyla temposunu sürdürmektedir.

Japon işletmelerinin uluslararası pazardaki başarı alanlarına örnek olmak dünya otomobil üretimi ile radyo-Tv ihracatı ve ithalatı verilebilir. Bu konudaki veriler Şekil 3.1 ve Tablo 3.1 de görülmektedir

Şekil: 3.1  
Dünya Otomobil Üretim



Grafik incelendiği zaman, 1951’li yıllarda çok düşük sanayilerde olan Japon otomobil üretimi, 1980’li yıllarda, çok yüksek miktarlara ulaşmıştır. Alman otomobil üretimi ise, zaman zaman yükselmiş, zaman zaman ise düşme kaydetmiştir. A.B.D’ne bakıldığı zaman zirveyi Japonya’ya kaptırmak üzere olduğu görülür. Verilen bu tabloda Japonya’nın ve diğer ülkelerin ithalat ve ihracatlarında Japonya’dan olanlar gösterilmiştir.

Tablo: 3.1  
1980 itibarı ile seçilmiş ülkelerin radyo ve televizyon alıcıları ile ilgili ihracat ve ithalatları.

RADYO	TV
Japonya’dan	Japonya’dan

	İhracat	İthalat	olanlar	İhracat	İthalat	olanlar
Japonya	3.008.9	77.7	-	1.724.7	5.8	-
A.B.D	90.7	697.7	738.0	441.6	691.1	156.9
İngiltere	52.0	491.3	210.4	126.9	249.1	96.3
B.Alman	283.7	619.7	253.2	1.103.9	427.4	88.2
İtalya	31.0	193.8	2.4	174.8	501.3	0.5
Kanada	35.2	195.4	58.7	27.2	156.6	21.8
Holanda	91.6	210.1	42.4	213.3	351.3	13.0
Belçika	172.3	119.6	32.5	307.0	149.9	7.0

Japonya'da 1050'li yılların sonlarında tekstil, 10 yıl sonra çeltik, 1975'ten sonra otomobil ve son olarak da elektronik malzeme ihracatı gelişmiştir.

Japon otomobil ve elektronik ürünlerinin uluslar arası rekabeti nedeniyle Avrupalı işletmelerin A.B.D.'ne yaptıkları ihracatta elle tutulur, gözle görülür bir düşüş gözlenmektedir.

Öte yandan, Japon otomobil üreticisi işletmelerin Avrupa Tek Pazarı'nın gerçekleşeceği tarih olan 1992'ye hazır oldukları bildiriliyor. Bu arada, 1992'den itibaren, uluslar arası pazardaki rekabetin, başta Nissan ve Toyota ile olmak üzere diğer Japon otomobilleri ile hızla tırmanacağı tahmin edilmektedir.

Japon işletmelerinin yönlendirdiği endüstriler konusuna en iyi örnek, Japon otomobil endüstrisidir. Bu endüstrinin gelişimi ile 700 bin olan araç üretim sayısı 3 milyona çıkarılmıştır. Yüksek teknoloji gerektiren elektronik ve elektrik alanında ise savaş sonrası Japonya'nın teknolojik olarak geri kalmış olmasının yanında, tüm endüstri merkezleri bombalanmıştır. Japon firmaları, batıdan aldıkları lisanslarla yüksek teknoloji gerektiren malları üretmişlerdir. 1968'li yıllara gelindiğinde, Japon TV, radyo-teyp ihracatı 960 milyon dolara ulaşmıştır. Bu durum Japonları doğal olarak liderlik koltuğuna oturtmuştur. Amerika'dan transistörlü radyo üretimi için lisans ala Japonlar, Amerika'ya birkaç yıl içinde üçer transistörlü radyo ihraç etmeye başlamışlardır. Böylece Japonlar önce radyo, sonra teyp derken, TV pazarını da tamamen ele geçirmişlerdir. Japonların başarı alanları elektrikli ev aletlerinde de görülmekteydi. Tablo 3.2'ye bakınız.

**Tablo:3.2**  
Dünya Elektrikli Ev Aletleri ve Elektronik Eşya  
Satış Tutarı

Elektrikli ev aletleri	Satışlar ( \$ milyon)
Ve elektronik	

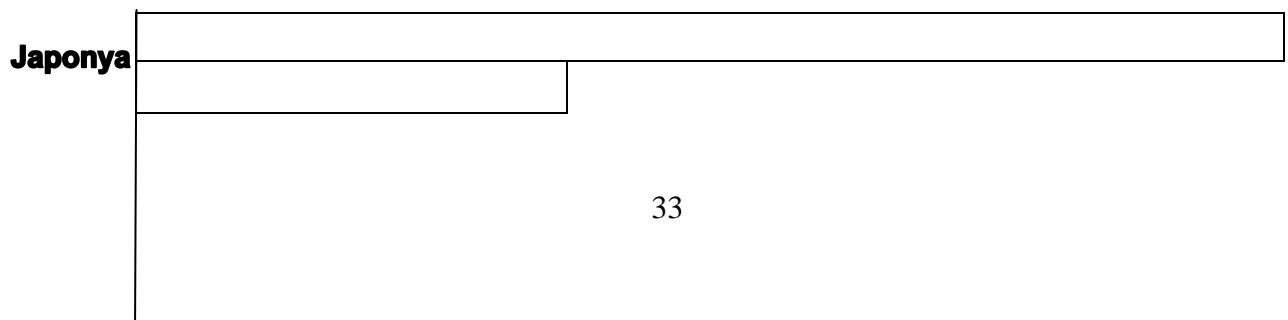


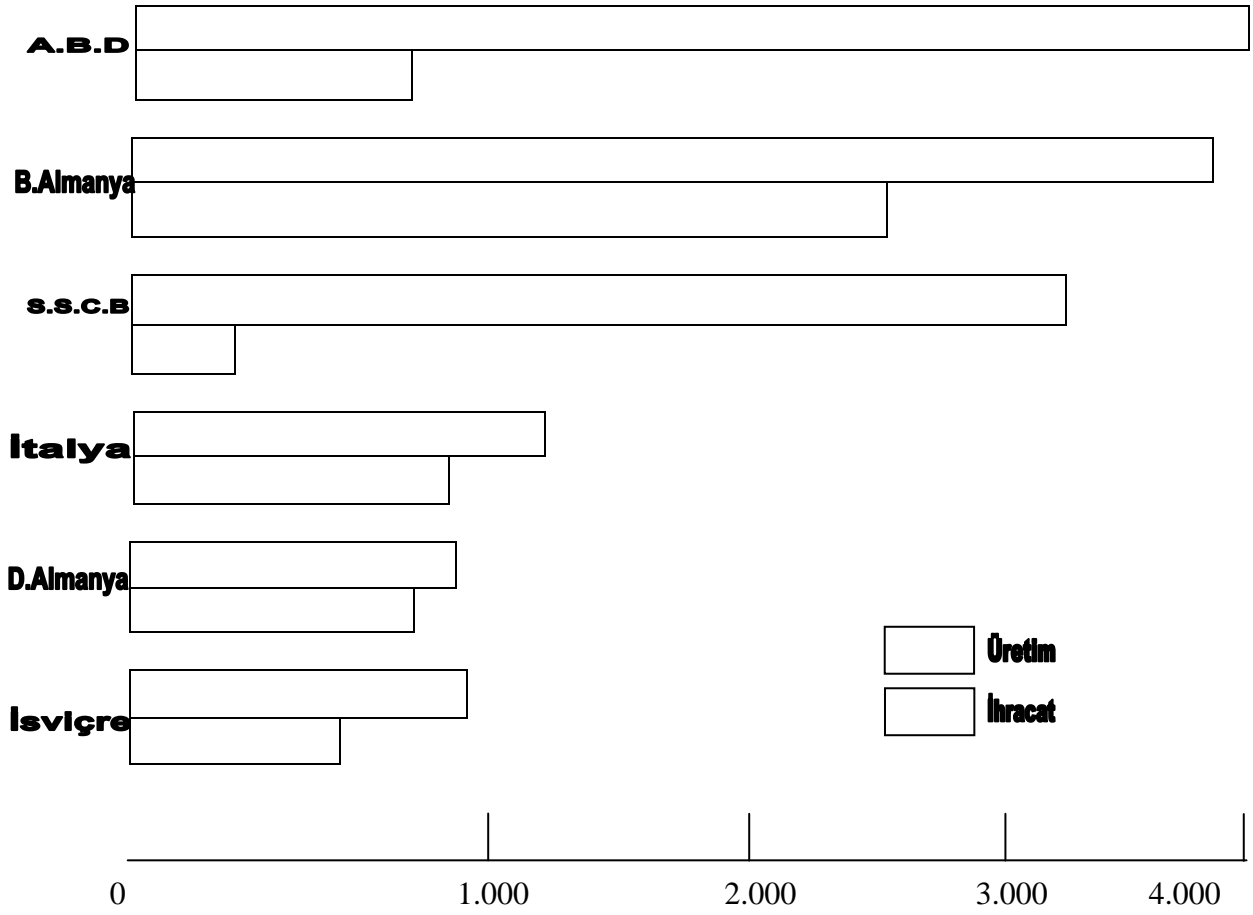
IBM (US)	34.4
General Elektrik(US)	26.5
Siemens(Almanya)	17.0
Philips	16.1
Hitachi Ltd (Japonya)	16.3
Matsushita E I (Japonya)	14.9
Toshiba Corp (Japonya)	10.2
Matsushita Grup (Japonya)	19.1
Hitachi Grup (Japonya)	11.00
Toshiba IHI (Japonya)	7.7

Kol saati ve normal saatlerde Japonlar, İsviçre'deki saat üreticilerini hedef almışlardır. O zamanlar İsviçre, bu pazarda bir numara iken Seiko, Citizen, Orient markaları ile Amerika'nın yeni ürünlere dayanan pazarına Quartz ve dijital saatlerle girmişlerdir. Japonlar, bu arada kamera endüstrisinde de büyük başarı sağlar. Amerika'nın arkasından ucuz ve kaliteli üretimde ikinci sıraya yerleşmişlerdir.

İki sanayi dalında Japonlar tartışmasız lider olmuşlardır. Bu saydıklarımız, Japonların başarılı oldukları endüstrilerden sadece bazılarıdır. Robot ve makine parçası dalında da şekil 3.3 de görüldüğü gibi liderliğe doğru ilerlemektedirler. Japonlar, endüstriyel robotlar konusunda da lider durumdadırlar. Japonlar büyük gelişme imkanı ve potansiyeline sahip hiçbir endüstriyi göz ardı etmemektedirler. Son yıllarda uçak endüstrisine de el atmışlardır. Elde ettikleri Boing, Rolls Royce ve F 15 lisansı ile uçak yapımını da öğrenmektedirler.

Şekil 3.2  
Makine Parçalarının Üretim ve İhracatları(1982 Yılı itibarı ile)





## JAPONYA'NIN DIŞ PAZARLAMAKURUMLARI

## 4. BÖLÜM

Bu bölümde, Japon hükümetini dış satımı destekleyici ve özendirici tedbirleri ile Jetro'nun dış satımdaki rolü ve Japon dış sermaye şirketleri üzerinde durulacaktır.

### 4.1. JAPON HÜKÜMETİNİN DIŞ SATIMI DESTEKLEYİCİ VE ÖZENDİRİCİ TEDBİRLERİ

Japon mucizesini gerçekleştiren anahtar faktörlerden birisi de, hükümet ile iş çevresi arasındaki sıkı işbirliğidir. Bilindiği gibi, pek çok batılı ülkede, hükümetin iş çevresine müdahalesi hoş karşılanmaz. Japonlarda ise gerek özel ve gerekse devlet sektöründe, diğer kültürlerin aksine, sıkı bir işbirliği söz konusudur. Geçmişteki uygulamalar göstermiştir ki, Japon hükümeti özel sektöre fon ayırmada önemli rol oynamıştır. Bütün dünyanın bildiği gibi, Japonya'nın modern bir sanayi ülkesi haline gelmesi, devletin yardımı ile olmuştur. İlginç olanı, ne özel sektör ne de devlet birbirlerini, kendi işlerine burnunu sokan bir kuvvet, bir rakip ve dahası iş alemine ve devlete ters bir taraf olarak göstermektedirler.

Japonya'da ihracata uygulanan teşvik tedbirlerinin minimum düzeyde olduğu bilinmektedir. Bu minimum düzeydeki teşvik tedbirlerinden yararlanma açısından, tüm şirketlere ciddi ve eşit muamele yapıldığı da gözlenmektedir.

Devletin dış satımı destekleyici ve özendirici tedbirleri çerçevesinde özellikle dış ticaret kurumlarına fevkalade finansman desteği sağladığı bilinen gerçekler arasındadır.

Japonya da devletin dış satımı destekleyici ve özendirici etkisiyle ilgili şu iddalar da bulunmuştur.

- 1- Devlet işletmeleri korur ve yönlendirir.
- 2- Japon ulusal pazarı, uluslar arası rekabete kapalıdır ve bu pazara, yabancı işletmeler giremezler. Devlet bu konuda gerekli önlemleri almıştır.
- 3- Japon işletmeleri kendi aralarında rekabet edemezler. Yatay ve dikey bir biçimde bütünleşerek ortaya çıkan büyük işletmeler monopol görünümündedirler. Ve devlet bu oluşumu engellemeye çalışmaz.

Ancak gerçek durum böyle değildir. Devlet kuruluşları örneğin Uluslar arası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı İşletmeleri iş hayatını yönlendirme çabalarında bulunur. Ancak emir vermez, dikte etmez, sadece özendirici ve caydırıcı biçimde davranır. Devletçe hazırlanmış merkezi bir plan yoktur. Bir çok ekonomik kararlar tüm ilgililerin düşünceleri olarak oluştururlar.

Japon pazarlamacıları devlet kurumlarıyla iyi ilişkiler kurarlar ve uyumlu bir biçimde çalışırlar.

Geliştirdikleri projeler ve stratejilere ilişkin bilgileri ilgili devlet kurumlarına verirler.

Bu arada büyük işletmelerin küçük işletmelerle şiddetli rekabete girmelerini önlemek üzere bazı önlemler alındığını da belirtmek gerekir. Örneğin, büyük perakendecilerin kaplayacakları fiziksel alan ve çalışma saatleriyle ilgili sınırlar konmuştur. Böylece maliyet avantajı sağlayarak küçük işletmelerle fiyat rekabetine girmeleri önlenmeye çalışılmaktadır. Tersine durumda kendilerinin iflasa sürüklemeleri söz konusudur.

Şurası hiçbir zaman unutulmamalı ki, Japonlar, sadece devletin dış satımı destekleyici ve özendirici tedbirleri ile yetinmezler. Güçlü bir idareci nesli de yetiştirmektedirler. Bunun tipik örneği Sony şirketinin Akio Morita'sıdır.

Devletin dış satımı destekleyici ve özendirici tedbirlerine bir başka ilginç örnek de şudur. İkinci Dünya Savaşı öncesinde hükümetin otomobil endüstrisine belirgin bir ilgisi vardır. Ancak Ford ve General Motor, firmaları o sırada Japonya'da faaliyette bulunmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hükümet, bu yabancı firmaların üretimini kısıtlayarak Japon otomobil firmalarının (örneğin, Toyota ve Nissan'ın) piyasaya hakim olmalarını sağlar. Hükümetin ihracat hedeflerinden birisi de otomotiv ihracatıdır. Hükümet bu hedefi gerçekleştirmek için Japon otomotiv endüstrisine iki şekilde koruma sağlar:

1- Binek arabalarına %40 ithalat vergisi koyar.

2- Yabancı firmaların Japonya'daki yatırımlarını kısıtlar.

Sonunda hükümet bankalar ve üreticiler birlikte çalışarak çeşitli güçlükleri aşmışlar ve A.B.D'ne dahi ihracatı gerçekleştirmişlerdir.

## 4.2. JETRONUN DIŞ SATIMDAKİ ROLÜ

Jetro olarak bilinen Japonya Dış Ticaret Örgütü kar amacı gütmaz. Bu kuruluşların temel amacı, Japonya'nın diğer ülkelerle olan ticaretini geliştirmektir. Jetro faaliyetlerini Japon hükümetinin mali desteği ile sürdürmektedir. Kuruluşundan bu yana değişen uluslar arası pazarın durumuna uygun bir yayılma ve geliştirme seyri izlemektedir. JETRO'nun şu anki faaliyetleri arasında ithalat ve ihracatın geliştirilmesi, piyasa araştırmaları, halkla ilişkiler ve çeşitli bilgilerin basım ve dağıtımını yer almaktadır.

Jetro'nun dış satımdaki rolü şöyle özetlenebilir.

Günümüzde ihracatı geliştirme kurumları içinde en büyük kurumsal ve etkin bir yapıya sahip olan JETRO, 1958 yılında özel bir kanunla Japonya'nın dış ticaretini geliştirmek amacıyla kurulmuş olup Japon hükümetinden finansal destek almaktadır. Kar amacı olmayan bir kuruluştur.

Kişisel görüşmeler ve basılı yayınların aracılığı ile Japon ekonomisi, dış ticareti, pazarlama ve dağıtım sistemleri konularında sürekli olarak bilgi dağıtan, JETRO denizaşırı ülkelerde kurmuş olduğu bürolarda istihdam ettiği uzmanları sayesinde Japonya ile nasıl ticaret yapılacağı hususunda ilgililere tavsiye ve yardımlarda bulunarak yol göstermektedir.

Yabancı iş adamlarına uluslar arası ticaret ve Japonya pazarlama sisteminin nasıl işlediğine ilişkin olarak düzenlenen seminer ve sempozyumlar denizaşırı bürolardaki uzmanlar ve Japon ticari şirketlerinden katılan konuşmacılar ile gerçekleştirilmekte olup çok spesifik konularda JETRO kendi uzmanlarını da gönderebilmektedir.

JETRO'nun ana faaliyetleri üç noktada toplanabilir.

### 1-İhracat Enformasyon Hizmetleri

Burada söz konusu ülkeye ihracat yapmak isteyen kişi ve kuruluşların ihtiyaç duydukları konularda hazırlanmış yayınların yanı sıra gerekli olduğunda yüzyüze konuşmalar şeklinde danışmanlık hizmetinin de verilmesi söz konusudur.

Bireysel danışmanlık hizmeti JETRO'nun denizaşırı bürolarındaki uzmanları tarafından sağlanmaktadır. Basılı enformasyon hizmeti JETRO'nun elemanlarının hazırladığı Japonya Ticaret Rehberi ve Ticaret Şirketleri ile potansiyel üreticinin detaylı listelerini içeren çeşitli rehberler, aylık dergiler, piyasa enformasyon kitapçıkları, haber, yazı ve makaleleri, çeşitli konularda broşürler ve ekonomik olayları işleyen değişik yayınlar şeklindedir.

Tüm basılı materyal Japon piyasası ile ilgilenen tüccar ve iş adamları için genel veya spesifik bilgileri pratik bir biçimde ele alan ayrıntıları içermektedir.

### 2-Geliştirme Projeleri

Japonya'ya ihracat yapacak kuruluşlara hem Japonya içinde hem de ilgili ülkelerde JETRO tarafından projeler hazırlanabilmektedir. A.B.D ve Avrupa'daki ticari kuruluşlar ve hükümetlerle işbirliği içinde Japonya'ya yönelik ihracatın geliştirilmesi açısından fikir alışverişi ve tartışma ortamının kurulması görevi de kuruluşun işlevlerinden birisidir. Londra, Paris, Milano, Frankfurt, Dublin, Newyork ve Los Angles'deki JETRO bürolarındaki görevliler sözü edilen ortamı sağlamaktadırlar.

JETRO yabancı ülke ihracatçılarının ürünlerini tanımları amacıyla ilgili hükümet ve ticari kuruluşlarla birlikte Japonya içinde sergiler düzenlenmektedir. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerdeki yeni ürünlerin Japon piyasasında satılabilmesi için yardımcı olunmaktadır.

### **3-Açık Pazar Projeleri**

JETRO'nun temel hedefi, hükümetin izlemiş olduğu serbest ticaret politikası yolunda Japonya piyasasının denizaşırı ticaretteki payını en ileri düzeye çıkarmıştır.

Ancak açık piyasa politikası izlenmesi nedeniyle ortaya çıkabilecek herhangi bir tehlikeli durum için 30 Ocak 1982'de Ekonomik Tedbirler Konferansı'nda alınan bir kararla hükümet, "Office Of Trade Ombudsman" "OTO"ı kurmuştur. Bu daireye yönelik konular içinde JETRO Japonya'da bunun merkezi niteliğinde özel bir birim oluşturmuştur. Denizaşırı ülkelerden gelebilecek ticari tehlikelerle ilgili olarak A.B.D'nde beş "faaliyet masası" ve bunların benzeri bir yapıda olan "Japonya Masalarına İhracat" şeklindeki birimleri de diğer denizaşırı ülkelerdeki bürolarda faaliyete geçirmişlerdir.

JETRO, potansiyel üretici ve ihracatçıların Japonya pazarına pratik ve etkili bir şekilde girebilmeleri için iş danışmanlık birimi oluşturmuştur. Bu yeni birim Uluslar arası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı ile (MITI) birlikte Japonya Dış Ticaret Konseyi, Japonya Sanayi ve Ticaret Odası Mamul İthalatını Geliştirme Örgütü (MIPRO), Japonya İhracatçılar Federasyonu Örgütü, Japonya Mağazalar Birliği ve Birleşik Mağazalar Derneği'nin gözetiminde faaliyet göstermektedir.

Japonya piyasası için iş pratiği, dağıtım kanalları ve ticari faaliyet konularında gerekli bilgilerin sağlanması bu örgütlerin uzmanlarından oluşan bir kurmay kadro ile danışmanlık hizmeti şeklinde verilmektedir. Ana merkezi Tokyo'da olan ve Genel Tarifeler ve Ticaret Anlaşmasının (GATT) Standard Kod'larına yönelik bilgi verme hizmetini üstlenen "Standard Bilgi Araştırma Servisini"de JETRO faaliyete geçirmiştir. Burada Japon Sanayi Standartları (JIS), ulusal standartlar ve belgelenmiş standartlarla zorunlu standartlar ve mevzuata yönelik bilgi dağıtımını yapılmaktadır. Bu servisin bir diğer fonksiyonu da Japon Ticaret Odalarına GATT standartlar Kod'unda bilgi vermesidir.

JETRO, işadamlarına istekleri ve amaçları doğrultusunda aşağıdaki hizmetleri sunmaktadır.

- Japonya'dan ithalat
- Soruşturma hizmeti,
- Enformasyon hizmeti,
- Yatırım Enformasyon hizmeti,
- Endüstriyel işbirliği ve teknoloji değişimi hizmeti,
- Yatırım Programı,
- Uluslar arası Haberleşme,
- Organizasyon,

Görüldüğü gibi JETRO, dünya çapında bir pazarlama organizasyonu geliştirmiştir. JETRO hükümet otoritesi ve maddi desteği ile güçlendirilmiş bir kuruluştur.

### **4.3 JAPON DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİ**

Dış ticaret sermaye şirketlerinin ilk defa Japonya'da geliştirip, son on yıl içinde dünyanın bir çok ülkesinde ve bu arada Türkiye'de de örnek alındığı artık herkesce bilinmektedir. Batının uzmanlaşmış şirketleri bir veya birkaç mal ile ticaretlerini sınırlarken Japon şirketleri binlerce malın

pazarlanmasını yapacak şekilde örgütlemişlerdir. Bu şirketlerin Japon ekonomisinde önemli bir rol oynaması diğer ülkelerde bu modele ilgi göstermelerine neden olmuştur.

Japonya'da Ticaret ve Endüstri Bakanlığı'nın 1981 yılı istatistiklerine göre 8700 civarında ticaret şirketi mevcuttur. Genellikle bunların sadece en büyük dokuzuna genel ticaret şirketi "Sago Shosha" denmektedir.

Bugün 9 büyük şirketten oluşan ve "Sago Shosha" adı verilen Japon dış ticaret sermaye şirketleri, Japon ithalatının %62.2'sini, ihracatının da %52.7'sini üstlenmişlerdir. Bunların Japon ekonomisinin gelişmesinde önemli rolleri vardır. Özellikle Japon ekonomisinin uluslar arası nitelik kazanmasına ve dış ticaretin gelişmesine büyük katkıları olmuştur. Bu şirketlerin her birinin yüzden fazla deniz aşırı ofisi ve bu ofislerde görevli 800-1000 civarında elemanı bulunmaktadır. Sayıları 8700'ü bulan Japon dış satım sermaye şirketleri dünya çapında ticaret, pazarlama, dağıtım, bankacılık, sigortacılık, hava taşımacılığı, depolama, okyanus çalışmaları ve yabancı Pazar araştırmaları konularında uzmanlaşmışlardır. Bunların hükümetle de yakın ilgileri vardır. %1.79-2.63 oranlarında değişen kar marjları ile çalışan bu şirketler üçüncü ülkelerle ticarete aktif rol oynamaktadırlar.

9 dış satım sermaye şirketlerinin üçüncü ülkelerle yaptıkları ticaretin Parasal değeri ve toplam satışlara oranı 4.1 nolu tabloda verilmiştir.

TABLO 4.1			
Üçüncü Ülkelerle Ticaret			
Japon Dış Satım Sermaye Şirketi	Satış Değeri	Toplam (Milyon Yen)	Satışlara Oranı
1. Mitsubishi		536.069	6.1
2. Mitsui		660.599	7.9
3. C.Itoh		784.140	11.9
4. Marubeni		836.367	13.3
5. Sumitomo		304.445	5.2
6.Nisso Iwai		411.960	9.9
7.Tomen		351.522	16.5
8. Kanematsu Gosho		164.787	8.1
9.Nichimen Jitsugyo		270.061	15.1

Dış satım sermaye şirketleri organizatörlük ve koordinatörlük rolü de oynamaktadırlar. Okyanus, uzay, konut, eğlence ve araştırma gibi yeni ortaya çıkan endüstrilerde kaynakları, parayı, işgücünü ve teknik bilgiyi sağlamada başarılı olmuşlardır. Ayrıca bu endüstrileri geliştirmede bankaları, sigorta şirketlerini ve farklı malları üreten işletmeleri bir araya getirmeye çalışmışlardır. Dış satım sermaye şirketleri gerek Japonya'da gerekse gelişmekte olan ülkelerde proje organizasyonu ve koordinasyonunda da başarılı sonuçlar almışlardır. Örneğin, Mitsubishi 1960'da Kenya'nın

Mombasa uluslar arası havaalanı inşaat projesini üstlenmiş ve Japon hükümetinden sağladığı proje finansmanı ile inşaatı tamamlamışlardır.

Dış satım sermaye şirketleri ayrıca restaurant ve hazır yiyecek zinciri ile de yakından ilgilenmişlerdir. Örneğin, Mitsubishi New York'ta "Larmen Dosanko" isimli bir restaurant zinciri işletmektedir. Şüphesiz ki Japon dış satım sermaye şirketleri büyük finansal olanaklara sahiptir. Üretici kuruluşlara kredi vermekte ve büyük projeleri finanse etmektedir. Ayrıca kendi kanadı altındaki küçük şirketlerin hisselerini elinde tutmakta ve bazen küçük işletmelerle birleşmelere veya ortak yatırımlara girişmektedir.

Dış satım sermaye şirketleri tüm dünyadan bilgi toplayacak bilgi sistemlerine de sahiptir. Merkezde uzman elemanlar ve teleks ağları bulunmakta ve "On-line Network Sistemi" ile toplanan tüm bilgi depolanmaktadır.

Ayrıca Japon dış satım sermaye şirketleri Avrupalı dış satım şirketleriyle de yakın ilişkiler içindedir. Avrupalı dış satım sermaye şirketlerini kullanmaktalar ve onların dağıtım kanallarından yararlanmaktadırlar. Örneğin, Scotch Whisky ve Fransız şarabı Avrupalı dış satım sermaye şirketlerince Japonya'ya gönderilmekte ve Japon dış satım sermaye şirketlerince Japonya'da dağıtılmaktadır.

Bazı Japon işletmeleri de dış satım sermaye şirketleri yerine doğrudan yerel dağıtıcılarla temasa geçip dış satımı gerçekleştirmektedir. Örneğin: Seiko, Amerika'daki bölgesel dağıtıcılarla anlaşarak saatlerini Amerikan pazarına sürmüştür. Diğer Japon kuruluşları da pazarlama deneyimi dağıtım sistemi iyi olan Amerikalı üreticilerle birlikte çalışarak Amerikan pazarına girmişlerdir. Örneğin, fotokopi makinesi alanında Ricoh, önce şirketi yoluyla, daha sonrada kendi adına Amerikan pazarına girmiştir.

Bilindiği gibi Japonya'da dış ticaretin belirli şirketler aracılığı ile yapılması ulusal bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Japonya'daki dış ticaret sermaye şirketleri, rekabet gücünü sadece hükümetin dikkat ve desteğinden kazanmıştır. Japon ulusu, yaratıcı, mücadeleci ve yabancı piyasaları kendi başlarına fethedebilecek bir yönetici nesli yetiştirmektedir. Avrupalı tüm dış ticaret şirketleri, kalite konusunda etkinliklerini sürdürmedikleri takdirde, her an Japonların ön planda olacağını hiçbir zaman göz ardı etmezler.

Japon dış ticaret sermaye şirketlerinin oluşmasında ilk adımı 1870'li yıllarda Meji Hükümeti atmıştır. 1870'ten sonra Meji hükümeti gücünü arttırmaya başlayınca, yerli tüccarları desteklemeye yönelmiştir. Bu ilk destek faaliyetlerinin başlıcaları şunlardır.

-Uluslar arası fuarlara katılmak(Örneğin 1873 Viyana, 1876 Philadelphia).

-Japon tüccarlarının önemsiz denecek kadar küçük miktarlarda da olsa, dışarıya yaptıkları satışların bedellerini toplayacak olan konsülleri atamak,

-1870 ortalarından itibaren yerli gemi şirketlerine sübvansiyon sağlamak,

-Yeni kurulan dış ticaret şirketlerini sübvansiyon etmek ve risklerinin bir kısmını üstlenmek,

-Sübvansiyon yoluyla ilk denizcilik sigorta şirketlerinin kurulmasını sağlamak(Örneğin, Tokyo Marine Insurance Com.-1878)

-Uluslar arası işlemler için bankacılık hizmetleri verecek olan Yokohama Specie Bank'ı kurmak(1880)

-Japon genel ticaret şirketlerini, arkalarındaki sanayi gruplarını göz önüne alarak, ortaya çıkışlarından itibaren üç ana gruba ayırabiliriz:

1-Büyük aile şirketlerinin Zaibatsu desteğindeki şirketler(Örneğin, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo)

2-Tekstil ticaretiyle gelişen şirketler (Örneğin, C Itoh, Nichimen, Toyo Menka, Marubeni, Kanemetsu-Gosho)

3- Demir-çelik ticaretiyle gelişen şirketler(Örneğin, Iwai ve Ataka)

Daha sonraki hızlı ekonomi büyüme dönemlerinde gelişmeleri sürdüren işletmelerin oluşum süreçlerinde iki önemli çizgi göze çarpmaktadır.

1- Genel ticaret firmalarının bazıları devletten doğrudan yardım alarak dış ticareti sürdürebilmişlerdir.

2- Dış ticaret, ihracattan önce ithalat ve iç ticaretin canlılığı alanında gelişme göstermiştir.

Genel ticaret şirketlerinin ithalat ve ihracatı yabancı firmaların tekelinden kurtarmak için sürdürdükleri yoğun çabalar sonucunda, Birinci Dünya Savaşı öncesinde yerli firmaların dış ticaretteki payı %50'yi aşmaya başlamıştır.

Yıllar	İHRACAT %		İTHALAT%	
	Yerli Firma	Yabancı Firma	Yerli Firma	Yabancı Firma
1880	13.6	86.4	2.6	97.4
1887	13.3	87.0	11.9	88.1
1894	18.4	81.6	29.2	70.8
1900	37.1	62.9	39.4	60.6
1911	51.5	48.5	63.8	36.2

Satoşlar	İhracat	Kar	X/S	P/S	
Sogo Shosha	(S)	(X)	(P)	(%)	(%)



1.Mitsui	97.043	20.379	104	21	0.11
2. Marubeni	90.728	20.332	59	22	0.07
3. C.Itoh	89.829	17.966	57	20	0.06
4. Sumitomo	89.455	21.201	202	24	0.23
5.Mitsubishi	86.713	15.233	188	18	0.22
6.Nisso Iwai	52.695	6.676	51	13	0.10
7. Toyo Menka	28.522	5.786	23	20	0.08
8. Nichimen	23.970	4.267	16	18	0.07
9. Kanematsu-Gosho	23.190	2.924	9	13	0.04
Toplam	582.145	114.764	709	20	0.12
Ortalama	64.683	12.752	79	20	0.12

**TÜRK DIŞ TİCARET SERMAYE  
ŞİRKETLERİ VE ULUSLAR ARASI  
PAZARLAMADAKYERİ  
5. BÖLÜM**

## 5.1 TÜRK DIŞ TİCARET SEMAYE ŞİRKETLERİ

### 5.1.1 TANIMI YASAL DÜZENLEMELER

Dış Ticaret Sermaye Şirketleri'nin oluşumu Türkiye'nin 1980 sonrası "İhracata Dayalı Sanayileşme" stratejisinin önemli unsurlarından biri olmuştur. Bilindiği gibi Dış Ticaret Sermaye Şirketleri önceleri Japonya'da geliştirilip, son yıllarda doğuda, batıda ve Amerika'da büyük çapta uygulama alanları bulmuştur.

Türkiye'nin dış ticaret politikası 1980 yılında alınan kararlarda köklü bir değişikliğe uğramış ve hızlı bir dışa açılma hamlesi başlatılmıştır. Bu hamleye rekabeti kazandırmak amacıyla çeşitli ihracatı teşvik tedbirleri alınmış ve modelin diğer ülkelerdeki başarılı uygulamalarına dayanılarak "İhracatçı Sermaye Şirketleri" nin oluşturulması öngörülmüştür. Nitekim 1980 yılından itibaren bazı şirketlerin kısa sürede yasalardaki koşulları yerine getirerek bu ünvanı almaya hak kazandıkları görülmektedir. İhracata dayalı sanayileşme stratejisinin başarıyla yürütülmesi amacıyla, 24 Ocak 1980'de alınan bir dizi ekonomik önlemin temelinde ihracatın çeşitli teşviklerle artırılması yatmaktaydı. Bunlar arasında ihracata vergi iadesi, vergi istisnası ve destek primi gibi parasal teşviklerin yanı sıra, ihracatta uzmanlaşmayı sağlamaya yönelik olarak ihracat yapacak şirketlerin yasayla belirlenen hükümler çerçevesinde belli bir örgütlenme modeline yönelmesinin sağlanması gibi teşvikler de vardı. 18 Temmuz 1980 tarih ve 8/1173 sayılı ihracatçı şirketleri teşvik kararında bu yeni şirket türü ilk kez tanımlanıyor ve anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin ödenmiş sermayelerinin en az 50 milyon dolar olması gibi iki temel koşulu gerektiriyordu. Bu koşulları yerine getirip ihracatçı sermaye şirketi olan şirketlerin teşvik tedbirlerinden yararlanabilmeleri için ihracat faaliyetlerinin şu koşullara uygun olması gerekmektedir.

-İhracatçı teşvik tedbirlerinden yararlanmak üzere Teşvik Uygulama Diresi veya aracı bankaya yaptığı müracaat tarihi esas alınarak geçen bir yıllık ihracatın toplamı %50'si sınai mamul ve maden olmak üzere en az 15 milyon dolar olması,

-Her yıl yapılacak ihracatın bir önceki yıl ihracatından %10 daha fazla olması,

Yasayla belirlenen ihracatçı sermaye şirketi olma koşullarını yerine getiren şirketler yine aynı yasayla düzenlenen şu teşviklerden de yararlanabilmektedirler.

Garanti edecekleri her türlü sınai ve maden ihracatını gerçekleştirmek için ihracatı teşvik fonundan bir yıl vade ile düşük faizle kredi verilmesi, bu kredinin miktarı ihraç edilecek mal bedelinin %90'ı kadardır.

İhraç edecekleri mamullerin yapısında yer alan ham ve yardımcı madde girdilerinin ithali için imalatı ile ilişkisine bakılmaksızın sadece ihracat garantisi alınarak, İhracat Teşvik Kotasından döviz tahsisi ve transferinin sağlanması.

Bu teşviklerin yanı sıra yine aynı yasayla düzenlenen bazı vergi ve gümrük muafiyetleri ile düşük faizle işletme kredisi gibi teşvikleri de ihracatçı sermaye şirketlerinin kullanımına sunulmuştur.

Yasada 12.1.1984 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile değişiklikler yapılmış ve son olarak 20.12.1985 tarihinde bugünkü haliyle "Dış Ticaret Sermaye Şirketi" kavramına ulaşılmıştır. Ekonomik gelişmelere paralel olarak yapılan değişikliklere 12 ay içinde sermayelerinin bu miktara çıkartacaklarını taahhüt eden anonim, limited veya sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler "Dış Ticaret Sermaye Şirketi" olarak tanımlanmışlardır.

Dış Ticaret Sermaye Şirketleri, dış ticaret alanında bir kurumlaşma ihtiyacından doğmuştur. Kuruluşlarındaki temel motif, ya Japonya'da olduğu gibi "ülkenin dış ticaretini yabancı şirketlerin tekeline kurtarmak" veya Güney Kore ve Türkiye'de olduğu gibi "sağlıklı bir ihracat atılımı ile ülkenin döviz dengesini sağlamak" olmuştur. Bu şirketlerin, adı geçen ülkelerde kendilerinden bekleneni büyük ölçüde yerine getirdikleri söylenebilir.

Japonya ve Güney Kore deneyimlerinden hareketle çok işlevli genel ticaret şirketlerinin Türkiye'de örgütlenmesi, dışa açık bir kalkınma politikasının benimsendiği seksenli yıllarda gerçekleşebilmiştir. Her ne kadar ülkenin bazı büyük sermaye grupları seksenli yıllardan önce ihracata yönelik şirketler kurmuş iseler de, gerçek bir anlamda gelişme ancak bundan sonra meydana gelebilmiştir. Örneğin 1980 yılında İhracatçı Sermaye Şirketleri için 15 milyon dolarlık, ihracat barajı konulduğunda, o yıl sadece 7 ihracat şirketi bu koşulu yerine getirebilmiştir. Bu şirketlerin toplam ihracatları, 340 milyon

dolar, ülkenin toplam ihracatı içindeki payları ise %7'dir. Bir yıl sonra İhracatçı Sermaye Şirketleri sayısı 17'ye, toplam ihracatları 970 milyon dolara, payları ise %17'ye yükselmiştir. 1983 yılında şirket sayısı 22'ye, ihracat miktarı 1.7 milyon dolara, genel ihracat payları ise %30'a yükselmiştir. Bir yıl sonraki ihracat barajı iki katına çıkarılarak 30 milyon dolar olmuş, ayrıca, 50 milyon dolar barajını aşanlara, "sosyalist ülkelerden ithalat yapma" yetkisi vermiştir. İkinci barajı esas aldığımızda, 1984 yılında 21 ihracat şirketi toplam 2.6 milyar dolar ihracat ve %36.5'lik bir paya sahip olmuşlardır. Şirket sayısı 1985 yılında 24'e, ihracat miktarı 3.1 milyar dolara, gene içindeki pay %41.7'ye yükselmiştir. Nihayet 1987 yılında 50 milyon dolarlık barajı aşan şirketlerin sayısı 28, toplam ihracatları 4.24 milyar dolar, ülke ihracatları içindeki payları ise %41.6 olarak gerçekleşmiştir. Bunlara, 30 milyon dolar barajını aşan ve sayıları 10-15 dolayında tahmin edilen diğer ihracat şirketlerini eklersek dış ticaret sermaye şirketlerinin ülke ihracatının yarısını gerçekleştirdiklerini rahatlıkla söyleyebiliriz.

İhracat bir yönüyle yurt dışına mal satma hizmeti olması nedeniyle belirli bir harcamayı, zamanı teknik bilgiyi ve ilgiyi iç ve dış mevzuatı bilmeyi gerektirmektedir. Bu açıdan ihracat uzmanlık konusudur. Bu nedenle ihracatın bu konuda uzmanlaşmış kuruluşlar eli ile yapılmasında sayısız yarar vardır. Küçük üretici ya da ihracatçı birimlerin dış ülkelerde büro açmaları, ilgili ülke mevzuatını iyi bilmeleri çeşitli ülkelerde doğrudan Pazar araştırması ve reklam yapabilmeleri oldukça güç ve masraflıdır. Oysa ihracatın sermaye şirketleri aracılığı ile gerçekleşmesi halinde yukarıda sayılan işler için yapılacak ortalama harcamalar düşeceğinden söz konusu hizmetler daha etkin bir biçimde gerçekleştirilebilecek ve dolayısıyla da toplam ihracatın daha sağlıklı bir biçimde artması kolaylaşacaktır.

### 5.1.2 TÜRKİYE'DE DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİMİ

1980 yılında teşvik kararının yürürlüğe girmesi kararı ile gerekli koşulları yerine getiren ihracat şirketleri 1984 yılına kadar "İhracatçı Sermaye Şirketi" adı altında kurulmuştur. 1984 yılından sonra ise, yerini kararın öngördüğü şekilde fonksiyonlarını yaygınlaştırarak "Dış Ticaret Sermaye Şirketi" adı altında faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Son kararlar çizilen yeni çerçeveye göre söz konusu şirketlerin fonksiyonları belirtildiği gibi yaygınlaştırılarak ihracat konusunda olduğu gibi ithalatla ilgili olarak da faaliyet göstermeleri öngörülmüştür. Bu amaçla, dış ticareti devletleştirilmiş ülkelerden ithalat hakkı, ihracatı 50 milyon doları geçen Dış Ticaret Şirketlerine verilmiştir. Söz konusu şirketlerin sayıları ve toplam ihracat içindeki payları kuruluşlarından bu yana hızla artmıştır. Bu şirketlerin 1981-1987'de gerçekleştirdikleri ihracat değeri aşağıda tablo 5.1'de verilmiştir.

Tablo:5.1			
Türk Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin İhracatları			
(Milyon Dolar Olarak)			
	1987	Toplam	Yıllık
	Sıralamasındaki	İhracat	Ortalama
		Yeri	
DTSS	1981	1987	(1981-87)

1.Enka	86	253	(4)	1.824	261
2.Ram	65	247	(5)	1.181	169
3.Exsa	58	222	(6)	1.044	149
4.Tekfen	0.2	357	(1)	1.029	147
5.Menteşeoğlu	20	256	(3)	918	131
6. Edpa	8	221	(7)	869	124
7.Mepa	12	149	(12)	826	118
8. Cam	45	191	(9)	780	111
9.Akpa	51	134	(15)	768	110
10. Penta	1	261	(2)	636	91
11. İzdaş	8	171	(10)	634	91
12. Çukurova	13	134	(16)	572	82
13. Anex	3	51	(28)	1.552	79
14. Yaşar	11	110	(18)	542	77
15. Süzer	11	113	(17)	481	69
16. Borusan	10	70	(26)	357	51
17.Ekinciler	1	88	(21)	333	48
		<b>1982</b>	<b>1987</b>		
18. Temel	2	159	(11)	416	69
		<b>1983</b>	<b>1987</b>		
19. Meptaş	23	135	(14)	426	85
20.Çolakoğlu	10	145	(13)	392	78
21. Fepaş	0.2	71	(25)	225	45
		<b>1984</b>	<b>1987</b>		
22. Erpeks	35	90	(20)	224	56
23. Okan	29	83	(23)	212	53
		<b>1986</b>	<b>1987</b>		
24. Sodimpek	10	101	(19)	111	56
25.Bilkont	24	85	(22)	109	55
		<b>1987</b>			
26.GDS		210	(8)	210	210
27. Marmara		77	(24)	77	77
28. Taha		53	(27)	53	53

Görüldüğü gibi son 7 yıl içinde, yani kuruluşlarından bu yana, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin Türkiye'nin toplam ihracatı içindeki payı hızla artmıştır. Söz konusu şirketlerin ilk onyedisi yıllık ortalama itibarıyla sıraya konulmuştur. Bu ilk 17 şirket 1981 yılından bu yana faaliyet göstermektedir. Belli bir birikim ve gelişim sonucu olarak söz konusu şirketlerin gelecekte etkinliklerini daha tatmin edici düzeylere getireceklerine hiç şüphe yoktur.

### 5.1.3 MAL GRUPLARI İTİBARIYLA TÜRKİYE'NİN TOPLAM İHRACATI VE DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİNİ PAYI

	Türkiye'nin Toplam ihracatı içinde mal Gruplarının Payı	Gruplarının toplam ihracatı içinde DTSS'nin payı	DTSS'nin toplam ihracatı içinde mal gruplarının payı	(%)	(%)	(%)
<b>İHRACAT KONUSU ANA MAL GRUPLARI</b>						
Canlı hayvanlar ve müstahsallar				7.7	23	4.7

Nebati Müstahsallar	17.7	10	4.7
Hayvani ve nebati yağlar bunların tahallülünden			
Meydana gelen müstahsallar.	1.1	40	1.2
gıda sanayi ve müstahsalları, meşrubat, alkollü			
İçkiler ve şirketler Tütün	7.8	16	3.3
Madeni müstahsallar	7.2	13	2.4
Kimya sanayi ve buna bağlı sanayin müstahsalları	2.4	55	3.4
sunı plastik maddeler, selülozun eter ve esterleri, sunı reçineler ve maddelerden mamul eşya, saraciye eşyası eyer ve koşum takımları,seyahat eşyası ve kab,			
Benzeri eşya, barsaktan mamul eşya	5.3	70	9.7
ağaç ve ağaçtan mamul eşya, odun kömürü mantar ve			
Mantardan mamul eşya, hasırcı ve sepetçi eşyası	0.6	22	0.4
Kağıt imaline yarayan maddeler kağıt ve mamulleri	0.7	36	0.6
Dokumaya elverişli maddeler ve bunlardan mamul eşya	28.8	52	40
ayakkabılar, başlıklar, şemsiyeler, kamçılar,kırbaçlar ve bunlardan mamul eşya,çiçekler,insan saçından mamuller, yelpazeler.	0.1	36	0.1
Taş, alçı, çimento, amyant, mika ve benzeri maddelerden mamul eşya, seramik mamulleri,cam ve camdan mamul eşya	2.2	72	4
inceler, kıymetli taşlar, vb kıymetli madenlerle kaplama madenler ve bu madenlerden mamul eşya, taklit mücevherci			
Eşyası, madeni paralar	0.03	53	0.03
adi madenler ve bu madenlerden mamul eşya, makinelar ve cihazlar, elektrik malzemeleri, aksamları	3.1	47	4
nakil vasıtaları	2	48	2.6
Optik alet ve cihazlar, fotoğraf, sinema ölçü ayar, kontrol alet ve cihazlar, saatçi eşyası, musiki aletleri, televizvonda manyetik usulle hayal ve ses kaydeden ve seri halinde			
çoğalan cihazlar,bunların aksam ve teferruatı.	0.08	5	0.01
Silahlar ve mühimmat	0.01	8	0.003
Başka gruplarda geçmeyen çeşitli eşya veya müstahsallar (mobilyalar vs.)			

Kaynak: Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı EBİM kayıtları(55)

Tablo 5.2’de 1984 yılı esas alınarak Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin gerçekleştirdikleri ihracatın mal gruplarına göre dağılımı incelendiğinde en büyük payın %40’la tekstil mamullerine ait olduğu görülmektedir. Adi madenler ve bunlardan mamul eşyaları %16 ile ikinci sırada, deri mamulleri ise %9.7’lik pay ile üçüncü sırada yer almaktadır. Türkiye’nin en önemli ihracat kalemini oluşturan tekstil mamullerinden ise sön konusu şirketlerin payı %52 oranında kalmaktadır.

Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin yurt dışı büro ya da temsilciliklerinin özellikle Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle Irak ve İran’da hemen hemen her şirketin bir temsilciliği bulunmaktadır. Avrupa ülkeleri arasında ise B.Almanya , İsviçre ve İngiltere bu konuda öncelik taşımaktadır. Son yıllarda ticaret hacmimizin de gelişmesiyle A.B.D. ve Singapur gibi uzak pazarlarda da bürolar kurulmaya başlanmıştır.

#### 5.1.4. DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİ-HOLDİNG İLİŞKİLERİ

DTŐŐ bir anlamda T¼rkiye'deki b¼y¼k sanayi gruplarının (holdinglerin) pazarlama kuruluŐlarıdır. Son yedi yıl içinde 1.2 milyon dolarlık ihracat yapan Ram Dış Ticaret, Koç Grubu'nun bir ihracat acentası gibi çalıŐırken, yine aynı d¼nemde bir milyon doların ¼zerinde ihracat yapan Exsa ağırlık olarak Sabancı Grubu'nun ¼rettiėi malları pazarlamaktadır. Enka ve Tekfen aynı adı taşıyan inşaat ağırlıklı grupların pazarlama Şirketleridir ve anılan d¼nemde sırayla 1.8 ve 1 milyon dolar değerinde mal pazarlamışlardır. Bu alandaki tek istisna, salt bir ticaret Şirketi olarak kurulan ve hiçbir holdingle bağlantısı olmayan Penta'dır.

DTŐŐ'lerinin kurucu gruplarını beş ana baŐlık altında toplayabiliriz.

- 1- B¼y¼k sanayi grupları(Koç, Sabancı-İŞ Bankası Grubu, Çukurova, Yaşar, Ercan ve Anadolu End¼stri Holding
- 2- B¼y¼k inşaat grupları(Enka, Tekfen, STFA, Doğuş)
- 3- Demir-elik Grupları(olakoğlu, Metaş, Ekinciler, İzdaş, Borusan)
- 4- Tekstil grupları(Dink¼k ve Akın aileleri)
- 5- Genel Ticaret ve Sanayi Grupları(Menteşeoğlu, S¼zer, Okan)

Kuşkusuz bu sınıflama çok net bir ayırımı g¼stermemektedir. ¼rneėin birinci grupta ele alınan Çukurova aynı zamanda Demir-elik grubuna dahil edilebilir. Aynı Şekilde, d¼rd¼nc¼ grupta bulunan Edpa beşinci grupta yer alabilir. Ancak en belirleyici ¼zellikleri ¼ne alındığında, yukarıdaki sınıflandırma anlamlı olabilir.

#### 5.1.4.1 SANAYİ GRUPLARININ DTŐŐ'LERİ

Başta Ram ve Exsa olmak ¼zere, bu grubun ¼nemli DTŐŐ'leri Şunlardır: cam Pazarlama, Mepa, Çukurova, Yaşar, Erpeks ve Anex.

<b>TABLO:5.3</b>			
Sanayi Gruplarının Dış Ticaret Sermaye Şirketleri			
Grubun 1986			
DTŐŐ	Kuruluş Yılı	Kurucu Grup	Cirosu(Milyon\$)
1. RAM	1970	Koç	3.568
2. EXSA	1973	Sabancı	3.242
3. CAM	1976	ŐiŐe cam fab.(İŞ Bankası)	1.242
4. MEPA	1978	İŞ Bankası	--
5. ÇUKUROVA	1979	Çukurova	--
6. YAŞAR	1971	Yaşar	538
7. ERPEX	1976	Ercan	--
8. ANEX	1981	Anadolu End¼stri H.	--

#### 5.1.4.2 MÜTEAHHİTLİK GRUPLARININ DTSS'LERİ

DTSS	Kurucu Grup	Kuruluş Yılı	Cirosu(Milyon\$)
1.Enka	Enka	1972	648
2.Tekfen	Tekfen	1981	254
3.Temel	STFA	1982	375
4.İmeks	Doğuş	1974	- -

1987 yılına kadar 250 milyon dolarlık ihracat yapan İmeks son iki yılda dikkate değer bir duraklama göstermiş ve DTSS unvanını kaybetmiştir.

#### 5.1.4.3 TEKSTİL GRUBUNUN DTSS'LERİ

Akpa, Dinçkök grubu diye nitelenen dört büyük tekstil firmasının (Aksa, Akol, Aksu, Dinarsu) ürünlerini ihrac etmektedir.

Edpa, 1980 yılında Akın Grubu tarafından kurulmuş olup Türkiye'nin en çok tekstil ihraç eden şirketleridir.

Giyim Sanayi Derneği'ni 100 dolayındaki küçük imalatçı ortaklaşa kurmuştur. 1987 yılında, Giyim Sanayicileri Dış Ticaret Şirketi adı verilen bu şirket 210 milyon \$'lık ihracat yapmıştır.



<b>TABLO:5.5</b>				
Tekstil Grubunun Dış Ticaret Sermaye Şirketleri				
DTSS	Kuruluş Yılı	Kurucu D-Ç Satışları(Milyon\$)	Kurucu Şirketlerin 1986	
1.Akpa	1977	Dinçkök	562	
2.Edpa	1980	Akın	237	
3.GSD	1986	Giyin San.Der.	-	

#### 5.1.4.4 DEMİR-ÇELİK GRUPLARININ DTSS'LERİ

<b>TABLO:5.6</b>				
Demir-Çelik Gruplarının Dış Ticaret Sermaye Şirketleri				
DTSS	Kuruluş Yılı Şirketi	Kurucu D-Ç Satışları(Milyon\$)	Kurucu Şirketlerin 1986	
1.Çukurova	1979	Çukurova Çelik	222	
2.Çolakoğlu	1982	Çolakoğlu Metalurji	189	
3.Metaş	1983	Metaş D-Ç	117	
4.Ekinciler	1978	Ekinciler D-Ç	50	
5.İzdaş	1981	İzmir D-Ç	42	
6.Borusan	1975	Borusan	31	
7.Fepaş	1983	Feniş Alüminyum	18	

#### 5.1.4.5 GENEL SANAYİ VE TİCARET GRUPLARININ DTSS'LERİ

TABLO:5.7		
Genel Sanayi ve Ticaret Gruplarının Dış Ticaret Sermaye Şirketleri		
DTSS	Kuruluş Yılı	Kurucu Grup
1.Menteşeoğlu	1975	Menteşeoğlu
2.Penta	1976	Grubu yok
3.Süzer	1979	Süzer
4.Okan	1983	Okan
5.Yavuzlar	1982	Yavuzlar
6.Sodimpek	1986	Renault Sod Co
7.Marmara	--	--
8.Taha	--	--
9.Bilkont	--	--
10.Batı	1978	Bilge
11.Eksel	1975	E C A

Menteşeoğlu bugün 15 şirketten oluşan ve 20 milyon dolarların üzerinde ihracat yapan bir gruba dönüşmüştür. Yıllık ihracatı 260 milyon doları aşan Penta ise bugün Türkiye'nin ikinci büyük dış ticaret sermaye şirketleridir. Süzer'in yedi yıllık ihracatı ise 481 milyondur. Batı Pazarlama ve Eksel, özellikle 1985 yılına kadar ihracatta başarılı olmuşlardır. Ancak bu tarihten sonra performansları düştüğü için DTSS ünvanını kaybetmişlerdir.

#### 5.1.5 DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİNİN ÇEŞİTLİ İŞLEMLERİ

Brezilya, Güney Kore ve Tayvan gibi örneklerine benzeyen ve devlet eliyle düzenlenip teşvik edilen Türk Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ithalat-ihracat faaliyetleri dışında banka bezer faaliyetler ile belirli alanlara yatırım ve çeşitli ülkelerde büro açarak olası ihracat fırsatlarını değerlendirmek gibi ek işlemler yüklenmişlerdir. Bu işlemler şöyle özetlenebilir.

- Dış Ticaret Sermaye Şirketleri aynı yasayla banka benzeri faaliyetleri kısmen gerçekleştirme hakkı kazanmışlardır. Buna göre kendi faaliyet alanları ile ilgili uluslararası finans kuruluşlarından sağlayacakları iki yıl vadeli kredileri Türkiye'deki şahıs ve firmaları kullandırma olanağına sahip olan dış ticaret sermaye şirketleri bu kredileri kullanmak isteyen

şirketlerden faiz ve komisyon almak yoluyla ek bir finansal elde edeceklerdir. Bu şekilde uluslar arası finans kuruluşları ile ilişkiye geçecek olan dış ticaret sermaye şirketleri devletin sağladığı kredilerin yanı sıra dış ticaret finansmanını önemli ölçüde kolaylaştıracak fonları yaratacaklardır. Bu aynı zamanda devletin sağladığı teşvik ve desteklerin zamanla azalması sonucu finansal güçlüklerle karşı karşıya kalabilecek şirketler için uzun vadeli bir alternatif yöntemdir. Japon Sago-Shoha'ların bu konudaki çalışmaları dikkate alındığında bunun

önemi açıkça görülmektedir. Sago-Shosha'lar bugün hiçbir devlet teşviği ve desteği olmaksızın tüm faaliyetlerini kendi olanaklarıyla sağladıkları fonlarla finanse etmektedirler.

- Yasayla belirlenen düzenlemelere göre dış ticaret sermaye şirketleri, portföy yatırımı da dahil olmak üzere yatırım ve imalat faaliyetlerinde bulunmazlar. Ancak, ihracat konusu olan malların ihracatını gerçekleştirmek amacıyla ambalajlama, doldurma, dereceleme, depolama, koruma ve nakliye ile ilgili yatırım teşvik belgesi almak kaydıyla yatırım yapabilirler. Dış ticaret sermaye şirketlerine yatırım konusunda getirilen bu sınırlama onların sadece birer pazarlama kuruluşu olmalarını amaçlayan bir sınırlamadır. Günümüzde ortak pazarlamanın görevi, sadece malı üretip satmak değil, talebi yaratmak ve yönetmektir. Tüketicilerdeki değişiklikleri zamanında görmek, ancak değişiklikleri tehlike olarak değil, aksine gizlenmiş birer pazarlama fırsatı olarak değerlendirmek birer zorunluluk haline gelmiştir.

## 5.2 UYGULANAN MODELİN GEREKÇE VE YARARLARI

Dış ticaretin büyük ölçekli şirketler eliyle yürütülmesini ön görerek yeni bir yapılaşmaya yol açan bu modelin gerçekleri ve sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir:

- İhracatta başarılı olabilmek için, bunun bir uzmanlık işi oldu olduğu kabul edilerek belirli mal veya pazarlar konusunda uzmanlaşmış ekipler oluşturmak gerekmektedir. Bu da ancak çeşitli ülkelerde büro açabilecek, ayrıntılı Pazar araştırmaları yapabilecek ve kalifiye elemanlar istihdam edebilecek finansal güce sahip büyük organizasyonlar çerçevesinde gerçekleştirilebilir. Bu organizasyonlar geniş iş hacimleri sayesinde ölçek ekonomilerinden yararlanarak Pazar bulma, ihracat işlemlerini yürütme, ambalajlama, sınıflama, depolama ve nakliye gibi bir çok hizmeti kolay gerçekleştirebilirler. Bu amaçla kurulacak olan, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin ödenmiş sermayelerinin ve her yıl gerçekleştirecekleri ihracatın belli bir değerin üstünde olması öngörülmüştür.

Bilindiği gibi dünya ticaretinde dış ticaret hadleri sürekli sanayi mamulleri lehine gelişerek özellikle tarım mamulleri ihracat eden gelişmekte olan ülkelerde ticaret açıklarına neden olmaktadır. Bu nedenle ülkemizin ihracatında sanayi mamullerinin ağırlık kazanması öngörülerek, teşvik tedbirlerinden yararlanacak dış ticaret sermaye şirketlerinin ihracatının önemli bir payını sınai mamul ve madenlerin oluşturması koşulu getirilmiştir.

Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin öngörülen faaliyetleri yürütebilmeleri için mevcut mali kaynakların ihracat faaliyetlerini destekleyen milli yatırımlar dışındaki imalat ve yatırım amacıyla kurulmasını yasal olarak sınırlandırmıştır. Böylece, bu şirketlerin finansal imkanları sadece ambalajlama, doldurma, sınıflama, depolama ve nakliye gibi ihracatı destekleyici faaliyetlerini geliştirerek ticari çarkın büyütülmesi amacıyla kullanılabilir.

Dış Ticaret devletleştirilmiş ülkelere ithalat hakkının ihracatı 50 milyon doları geçen Dış Ticaret Sermaye Şirketlerine verilmesinin en önemli gerekçesi, daha öncede belirtildiği gibi bu şirketlerin sahip oldukları pazarlık gücünden yararlanmaktadır. Bilindiği gibi söz konusu ülkelere dış ticaret devletin verdiği sınırlı sayıdaki büyük kuruluşlarca gerçekleştirilmektedir. Bu güne kadar bu ülkelerle olan dış ticaretimiz çok sayıda küçük firmalarca yürütülmüştür. Ancak görülmüştür ki ticareti gerçekleştiren iki ülke firmaları arasındaki eşitsizlik özellikle pazarlık gücünde etkisini göstererek zamanla bu ülkelerle olan dış ticaret dengemizin olumsuz yönde gelişmesine neden olmuştur. Çünkü, tek satıcı karşısında bir çok küçük alıcı firma bulunması durumunda ihracatçı firma kendi fiyatını karşısındaki firmaları kolaylıkla empoze edebilmekte, bu durumsa ülkemiz açısından değer kaybına yol açmaktadır. Öte yandan Doğu Bloku ülkeleri ithalatlarını genellikle mal karşılığı yapmayı tercih etmektedir. Belirli malların ticaretinde uzmanlaşmış küçük firmaların ise ihracatları

karşılığı önerilen her malı kabul edebilmeleri mümkün değildir. Bu nedenle bu güne kadar Doğu Bloğu ülkeleriyle olan dış ticaret dengemiz sürekli açık vermiştir. İhracatımız daıma ithalatımızın altında kalmıştır. Oysa, bir çok alanda üçüncü ülkelerle ticari temasları olan büyük ticaret şirketleri ihracatları karşılığı ithal ettikleri malı yurt içinde kolaylıkla pazarlayabilecekleri gibi üçüncü bir ülkeye de ihraç etmek imkanına sahiptirler. İşte bu sorunlar göz önünde bulundurularak Doğu Bloku ülkeleriyle ticaret hacmimizin artırılması amacıyla sadece ihracatı 50 milyon doları aşan dış ticaret sermaye şirketlerine söz konusu ülkelerden ithalat, takas ve bağılı muamele yapmak hakkı verilmiştir.

-Dış Ticaret Sermaye Şirketlerine kendi faaliyet alanları ile ilgili olarak yurt dışından 2 yıl vadeli kredi sağlayarak bunu Türkiye'deki şahıs ve firmalara kullandırma imkanının tanınması ile bu şirketlere bir banka gibi çalışma imtiyazı kazandırılmıştır. Böylece uluslar arası finans çevreleri itibarı ve dolayısıyla kredi temin etme imkanı daha yüksek olan bu büyük şirketten aracı bankaya gerek duymadan uluslar arası piyasadan doğrudan kredi sağlayabilecek veya döviz kredisi kullanmayı cazip bulacak firmalara kredi açabilecektir. Böylece faiz ve komisyon sağlamak yoluyla ek bir finansal teşvik kazanmış olmaktadır.

-Yurt dışında malları pazarlamak isteyen çok sayıda Türk ihracatçıları arasında meydana gelen rekabet büyük oranlarda fiyat indirimine neden olmakta ve ülke ekonomisi döviz kaybına uğramaktadır. Oysa, az sayıda ve büyük ihracat şirketleri bu gereksiz rekabete girmeden mallarını daha iyi fiyatlarla pazarlayabilirler. Alıcılara güven veren bu tür büyük ve güçlü kuruluşların pazarlama gücünde daha fazla olmaktadır. Öte yandan, amacın bir partiden elde edilecek kardan çok, öncelikle yeni bir pazara girmek olduğu durumlarda küçük firmalara kıyasla bu şirketlerin, diğer ülkelerin ihracatçıları ile rekabet şansları çok daha yüksektir. Çünkü çeşitli mal ve pazarlarda ilgili olarak ihracat ve ithalat gibi değişik alanlarda gerçekleştirilen ticari faaliyetler zaman zaman birbirlerinin kar ve zararlarını telafi ederler. Faaliyetlerinin bu şekilde çeşitlendirilerek yaygınlaştırılması firmanın yeni atılımlarında üstlenmesi gereken mali riskin marjinal etkisini azaltır.

-Öte yandan, ihracatımızın yönlendirdiği pazara malın ilk sunumunu gerçekleştirecek olan ithalatçı firmanın niteliği de oldukça önemlidir. Bir çok pazarda tüketici için malı piyasaya süren firmanın etiketi o malın tüketiminde en önemli rolü oynamaktadır. Dolayısıyla büyük ve güvenilir firmalar kanalıyla dış piyasalara sunulan mamullerimizin bu pazardaki talep şansları çok daha fazla olacaktır. Söz konusu güçlü ithalatçı firmalarla eşit koşullarda ticari işbirliğine ise ancak yaklaşık iş hacmine sahip büyük ihracatçı firmaların girebilmeleri mümkündür. Görüldüğü gibi büyük ticari şirketlerin pazarlama etkinliği, ihraç edilen malların yurtdışı pazarlardaki perakende satışlarında dahi kendisini göstererek talebi belirleyici bir rol oynamaktadır.

-Son yıllarda giderek daha fazla ülkenin dış ticarete serbest dövizle işlem yapmaktan kaçındığı ve genelde takasa dayalı ticaretin ağırlık kazandığı göz önünde bulundurulursa Dış Ticaret Sermaye Şirketlerine tanınan takas ve bağılı muamele yapılabilme imtiyazının aynı zaman da özellikle üçüncü dünya ülkeleriyle olan ticaretimize de katkıları olacağı düşünülebilir. Çünkü gelişmiş teknolojinin ürünlerini almak isteyen bu ülkeler içinde buldukları ekonomik darboğazların yarattığı nakit sıkıntıları nedeni ile ödemelerini kendi ürettikleri mamullerle yapmayı tercih etmektedirler. Böyle bir ticaret ise ancak, faaliyet konularını çeşitlendirmiş büyük şirketlerce gerçekleştirilebilir.

-Bilindiği gibi, Dış Ticaret Sermaye Şirketleri geniş bir haberleşme ağına ve bilgi birikimine sahiptirler. Gerekli enformasyonun söz konusu bilgi birikimine sahip olmayan imalatçı firmalara da yansıtılması üretimin dış ticaret koşullarına uymasını sağlayarak ülke ekonomisine katkıda bulunacaktır.

### 5.3 UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Dış Ticaret Sermaye Şirketleri hiç şüphe yok ki, her ülkede aynı şekilde uygulanmaz. Geleneklerin ve sosyal yapının, ayrıca ülkedeki genel ekonomik yapının söz konusu uygulamalar üzerindeki etkisi büyüktür. Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin daha fazla ihracat yapabilmesi için "ihracata bağımlılıklarının nispi olarak azaltılması" gerekir. İhracat ve kararlılık bakımından çok

avantajlı bir sektör olmadığı için, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin başta ithalat olmak üzere diğer iş alanlarının da yönlendirilmesi gerekir.

Dış Ticaret Sermaye Şirketleri modelinin uzun dönemde mutlaka kurumlaşması arzu ediliyorsa, ihracat barajı 30 veya 50 milyon dolar gibi statik rakamlara değil, ülke ihracatının %1'i gibi dinamik bir temele bağlanmalıdır. Ayrıca A.B.D 'deki "Export Trading Company Act" in benzeri bir "DTSS Yasası" çıkartılmalı ve bu şirketlerin kuruluş ve gelişimleri istikrarlı bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin uygulamada karşılaştıkları başlıca sorunları şöyle ifade edebiliriz.

İhracatı teşvik Tedbirlerinin yürürlüğe girmesiyle sağlanan ek teşviklerin de katkısıyla bazı şirketler kısa sürede mevzuatta belirtilen şartları yerine getirerek ihracatçı sermaye şirketleri ünvanını almaya hak kazanmışlardır. Ancak, söz konusu şirketler ihracat faaliyetlerini yürütürken, bazı alanlardaki uygulamanın politikanın temelinde yatan amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmediği görülmüştür.

İhracat ve özellikle ithalat konusunda Dış Ticaret Sermaye Şirketlerine tanınan ayrıcalıkların en önemli gerekçesi diğer ülkelerdeki büyük şirketlerle eşit koşullarda ticaret yapabilecek, rekabet gücü yüksek ve yeterli bir organizasyona sahip şirketler oluşturmak ve dış ticareti bütün aşamasıyla ve bu şirketler eliyle gerçekleştirmek olduğu halde, uygulamada görülmüştür ki Dış Ticaret Sermaye Şirketleri küçük şirketlerin ticaretlerini kendi üzerlerinden geçirmelerine izin vererek çeşitli yüzdelerle lisans hakkı almaktadırlar. Bu şekilde, mevzuatla ilgili işlemler dışında hiçbir faaliyette bulunmadan ihracat rakamları kabarıırken bu uygulama giderek alışıla gelmiş bir yöntem haline gelmektedir. Özellikle Doğu Bloku ülkelerinden ithalatta sahip oldukları ayrıcalığı geleneksel ithalatçılar için aracılık yaparak kullanmakta ve buna dayanan belirli bir hizmet bedeli almaktadırlar. Bu yolla gerçekleşen ithalat her türlü işlem ve finansman dahil gerçekte başka bir sanayici veya ithalatçı tarafından yürütülmekte, ancak aracı olan sermaye şirketlerinin ismi kullanılarak ithal izin sağlanmaktadır. Bu uygulama söz konusu imtiyazın gerekçesini oluşturan amaçlara ters düşmektedir. Ancak zaman içinde söz konusu şirketlerin bu alanda da yeterli deneyim kazandıkça bu uygulamanın amaçlanan hedeflere ulaşması beklenmektedir.

Öte yandan, çok sayıda ihracatçımızın dış ülkelerde birbirleriyle kıyasıya rekabet ederek neden oldukları fiyat indirimlerinin bu politika sonucu bir ölçüde önüne geçmekle birlikte bu kez de dış ticaret sermaye şirketleri arasında zaman zaman benzeri durumlar gözlenmektedir. Bu şirketler ek vergi iadeleri yoluyla devletten sağladıkları teşvik önlemlerine dayanarak dış piyasalarda daha büyük fiyat indirimlerine gitmişler ve karlılık oranlarını hesaplarken en önemli faktör olarak söz konusu teşvikleri göz önüne almışlardır. Kısa sürede büyüme ve dış satım barajlarına ulaşmak amacıyla dayanan bu uygulama sonucu dış ticaretten sağlanan toplam hasıla miktardaki artışa paralellik sağlayamamıştır.

Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ile ilgili diğer bir aksaklıkta organizasyon yapılarındaki eksikliklerdir. Başlangıçta sadece ihracata yönelik olarak kurulan yada bu yola teşvik edilen şirketler zamanla kendilerine verilen diğer yükümlülükleri de yerine getirebilmek için gerekli organizasyon yapısını oluşturmakta gecikmişlerdir. Yine, özellikle bağlı muamele ve üçüncü ülkelerle ticaretin geliştirilmesi ilkeleri doğrultusunda bir yapılanmayı henüz gerçekleştiremedikleri görülmektedir. Bunun nedenleri bir ölçüde söz konusu şirketlerin oluşum şekilleriyle ilgilidir. Bir bölümü zaten eskiden beri bağlı buldukları şirketler topluluğunun ürünlerini ihraç eden pazarlama şirketleri olup, 30 milyon dolarlık barajı daha önceden aştıkları için ihracatçı sermaye şirketi ünvanını almışlar, diğerleri ise kararın yürürlüğe konulmasından sonra gerekli şartları yerine getirerek oluşmuşlardır. Birinci şekilde oluşan şirketler zaten varolan organizasyon yapılarını değiştirmek gereği duymamışlar, eskiden beri süre gelen ticari ilişkilerini bu kez değişik ilkelere dayanan teşviklerinde desteği ile yürütmeye devam etmişlerdir. İkinci grupta yer alan şirketler ise, belirlenen barajları kısa sürede aşmak için hızla bir büyüme yarışına girerek kalıcı bir organizasyon yapısını oluşturmayı ihmal etmişlerdir. Bu durum yıllardır süregelen ilişkileri ve alışkanlıkları ikame etmeye yönelik yeni politikanın işlerliğini engellemekte, alınabilecek sonuçları geciktirmektedir.

Öte yandan, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin mevcut organizasyon yapıları içinde bir diğer eksiklikte fonksiyonel bir araştırma geliştirme departmanının yer almamasıdır. Şirketler, ihracatlarını sadece mevcut koşullar ve bu koşullar sonucu ortaya çıkan imkanlar çerçevesinde gerçekleştirmekte, dünyadaki sosyo-ekonomik ve politik gelişmelere bağlı olarak ileride değişebilecek ticari konjonktüre göre ihracatlarını ve faaliyet alanlarını yönlendirici, ileriye dönük, uzun vadeli araştırmalara girememektedirler. Oysa, bugün Türkiye açısından özellikle Orta Doğu ülkeleri için söz konusu olan ticari potansiyel, bir ölçüde bu bölgedeki politik ortamdan kaynaklanmakta olup herhangi bir durum değişikliğinde bu pazarlarda batılı ülkelerin yoğun rekabeti ile karşı karşıya kalınması muhtemeldir. Dolayısı ile, bu şirketlerin bağlı oldukları üretim birimlerinde söz konusu muhtemel rekabete yönelik yeni düzenlemelerin yapılması ve yeni potansiyel pazarların araştırılması gerekmektedir. Bunun için de kuruluşların bünyesi için de yerleşik araştırma geliştirme departmanlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bazı şirketlerin organizasyonları içinde böyle bir gelişmeyi başlattıkları ancak bu çalışmaların henüz yeterli düzeyde olmadığı gözlenmektedir.

Yukarıda belirtilen aksaklıklar tüm Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinde aynı şekilde yer almamakta, kuruluş ve gelişme süreçlerine, arkalarında üretici şirketler topluluğu bulunup bulunmamasına, bu şirketlerin üretim kompozisyonuna ve diğer benzeri unsurlara göre farklılıklar göstermektedir. Ancak, uygulanan ekonomik politikanın hedeflerine ulaşmasını engelleyen söz konusu hataların düzeltilmesi için öncelikle, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin kısa sürede büyüme politikalarından vaz geçip ileriye dönük stratejiler doğrultusunda organizasyon ve kaynak yapılarını düzenleyerek varoluş nedenlerini oluşturan ilkelerin bilincinde ve bu ilkeler doğrultusunda faaliyet göstermeleri gerekmektedir.

Dış Ticaret Sermaye Şirketleri modelinin benimsenip uygulanması konusunda saptanan temel amaçlarla ters düşen bu sorunlar genel olarak şöyle açıklanabilir:

Dış Ticaret Sermaye Şirketleri uzman birer aracı pazarlama kuruluşu görevi yüklenmek üzere tasarlanmış şirketlerdir. Yatırım alanları ile ilgili sınırlamalar dikkate alındığında bu şirketlerin, tüm ihracat hizmetlerini sağlayan bu uluslar arası pazarlamada ülkenin küçük ve orta ölçekli imalatçıları adına Pazar payı arayan ve bulan birer pazarlamacı olmaları amaçlanmıştır. Bu nedenle yasa her şeyden önce bu şirketlerin finansal açıdan güçlü olmalarını ön koşul olarak getirmiştir, bunun yanı sıra bu statüyü sürdürmeleri ve her yıl belli miktarda ihracat yapmaları zorunluluğunu getirmiştir. Bugüne kadarki uygulamalar dikkate alındığında bazı Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin yasada belirlenen limitleri aşabilmek amacıyla, temel işlevlerine ters düşen bir anlayışla küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracatlarını üstlerinden geçirerek karşılığında küçük bir komisyon aldıkları görülmektedir. Aynı işlemi dış ticareti devletleştirilmiş ülkelerde yapılan ithalatın bazı ithalatçı firmalar adına yapılması şeklinde de uygulayan dış ticaret sermaye şirketleri bu işlemleri yaparken kendi varlıklarının nedenine ters düşmektedir. Burada ihracat ve ithalat işlemini fiilen başka şirketler gerçekleştirirken söz konusu dış ticaret sermaye şirketlerinin sadece adı kullanılmaktadır.

Halen faaliyet gösteren, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerini incelediğimizde bunların önemli bir bölümünün büyük holding şirketlere bağlı olarak geliştirildiklerini ve dış ticaret sağlanan teşviklerden yararlanmak amacıyla yine bu holding şirketlere bağlı imalatçı şirketlerin mallarını pazarladıklarını görmekteyiz. Bu durumda statüsünü koruyacak miktarlarda ihracat yapabilme olanağına kurulduğunda sahip olan Dış Ticaret Sermaye Şirketleri bu olanağın dışında ihracat fırsatlarını aramak ve değerlendirme çabasına girişmektedir. Ticari aracılık işleminin önemle üzerinde çalışılması gereken bir işlem olduğu açıktır. Çünkü ülkemizin uluslar arası pazarlamada rekabet etmede ucuz, iş gücü, hammadde kaynakları gibi belirleyici faktörler açısından önemli bir üstünlüğü olduğu gerçeğidir. Bu üstünlüğün uluslar arası pazarlarda uzman pazarlamacı kuruluşlara sahip olmakla desteklenmesi gerekmektedir. Dış Ticaret Sermaye Şirketleri böyle bir gereksinim ürünüdür. Halan faaliyet gösteren ve çok sayıda ihraç malı üreten holdinglere bağlı olarak çalışan Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin bu modelle hedeflenen sonuçlara ulaşması güçtür Türk Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin Japon ve Güney Kore örneklerinde olduğu gibi düşük bir karlılık oranıyla çalıştıkları görülmektedir. Örneğin: yüz milyonun üzerinde ihracat yapan bazı

Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin karlılıkları %0.01 ile %1.65 arasında değişmektedir. Bu düşük karlılık oranı yaptıkları ihracatın çok fazla olması nedeniyle sorun olmaktadır (62)

Türk Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin sorunlarının çözülmesi için şu önlemlerin kısa sürede alınması gerekmektedir:

Türk Dış Ticaret Sermaye Şirketlerine sağlanan finansal teşviklerin azaldığı, giderek kaldırıldığı görülmektedir. Onun için, bu şirketlere uluslar arası pazarlarda bürolar açmak, bilgi ağı kurmak, uluslar arası pazarlar araştırmaları yapmak gibi konularda destek sağlamalı ve etkin bir uluslararası örgüt kurulmasına öncelik verilmesidir. Böyle bir örgütlenmenin yapılmasında Türkiye'nin şanslı olduğu ihracat pazarlarının dikkate alınması ve bu bölgelerde yoğunlaştırılması gerekmektedir.

Türk ihracatçıları arasında rekabet önemlidir. Bu amaçla gereksiz fiyat indirimlerinden kaçınılmalı ve rekabet gücü birleştirilerek dışarıda birlikte mücadele edilmelidir. Türk Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin ihracat ve ithalat faaliyetlerinin dışında bir işlevleri yoktur. Yatırım alanları sınırlandırılarak sadece pazarlamacı olmaları teşvik edilen bu şirketlerin faaliyetlerinde Japon Sogo-Shosha'ları gibi çeşitlemeye gitmeleri özellikle şanslı olabilecekleri kıyı ticareti ve finansman gibi konulara yönelmelidir.

Türk Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin eksikliğini çektikleri bir başka konuda, uluslar arası pazarlarda faaliyet gösterebilecek düzeyde yönetim becerisinden yoksun olmalarıdır. Bunu gidermek amacıyla gerekli elemanların yetiştirilmesine önem verilmesi gerekmektedir.

## SONUÇ

Son 30 yılda büyük bir endüstri mucizesi yaratan Japonya'nın başarısında, diğer faktörlerin yanında pazarlamada izlenen rasyonel strateji de önemli rolü vardır. Nitekim Japonlar gerek ulusal gerekse uluslar arası pazarı ele geçirebilmek için Pazar bölümlenmesi stratejisini benimsemişler, düşük fiyat, üstün kalite ve pazara uygun mal stratejisi ile de dünya da haklı bir yer elde etmişlerdir. Japonlar batıda aldıkları pazarlama bilgi ve tekniklerini kendilerine özgü bir biçimde uygulayarak tün dünyayı kapsayan bir pazarlama ağı kurmuşlardır.

Ünlü bir iş adamı ve sanat sever olan İDEMİTSU'nun dediği gibi “ Çağdaş dünyamızda her şeyin-  
eğitimin, yönetimin ve iş hayatının tümünden güzel olduğu tek bir ülke yok ama Japonya böyle ideal bir  
ülkeye en çok yaklaşmış bir toplum sağlayabilir” .

Özetle ifade etmek gerekirse; Japon toplumu endüstrileşmiş çağdaş bir kent toplumu olmuş, batı  
ülkelerini bile geçmiştir. Bu başarısını, gerçekçi bir planlamaya, kendi hazırlayıp geliştirdiği  
disiplinli uygulamaya borçludur.

Japon işletmeleri Amerika da ve Asya da bir çok ortak yatırıma girmişler ve kendilerini dünyaya  
sadece dış satım yapan işletmeler olarak değil, aynı zamanda uluslar arası ticarete önemli rol  
oynayan çok uluslu işletmeler olarak kabul ettirmişlerdir. “Sago-Shosha” adı verilen bu şirketler  
dünya çapında ticaret yanında bankacılık, sigortacılık, taşımacılık ve turizm konularında da  
uzmanlaşmışlardır. Üçüncü ülkelerle ticaret yanında, proje organizasyonu ve koordinatörlüğünün de  
başarıyla yapmaktadırlar.

Bizdeki Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ise Türkiye için yeni bir kavramdır. İhracatla kalkınmaya  
dayanan Güneydoğu Asya uygulamaları örnek alınarak 1980’li yılların başında kurulan bu şirketler  
maalesef o ülkelerdeki kadar başarılı olamamışlardır. Türkiye’de bugün 24’ü özel, 6’sı kamuya ait  
olmak üzere toplam 30 dış ticaret sermaye şirketi bulunmaktadır. Bunlar toplam ihracatın %50 den  
fazlasını, ithalatın ise %8’ini gerçekleştirmektedirler. Bu şirketlerin bir kısmı bir anlamda  
holdinglerin pazarlama araçları, bir kısmı da inşaat, tekstil, demir-çelik ve genel üretim- ticaret  
gruplarının dış ticaret şirketleri durumundadır. Hükümet 1988 yılında bu şirketler için  
yeni düzenlemeler geliştirmiş ve kuruluş şartlarını zorlaştırarak sayılarını sınırlandırmak yoluna  
gitmiştir. Yeni düzenlemeye göre yeni kurulacak olanların 50 milyon dolarlık ihracat yapmaları ve 2  
milyarlık sermayeye sahip olmaları istenmektedir. Mevcut şirketler içinde ihracat barajı 30 milyon  
dolara yükselmiş ve sermaye şartıda 500 milyon TL, olarak belirlenmiştir. Gerek basında alınan  
bilgiler ve gerekse bu konuda maliye ve gümrük bakanları elemanlarınca hazırlanan raporlar  
göstermektedir ki; bu şirketlerden hiç biri ihracat yolsuzluklarına karışmamışlar, ancak haksız yere  
suçlanmışlardır. Onun içindir ki; Dış Ticaret Şirketi modelinden vazgeçmek yerine bunların daha  
etkin hale getirilmeleri, “net work on line” sistemi ile dünya çapında bilgi ağına kavuşturulmaları ve  
çeşitli ülkelerde bürolar açarak Pazar bilgisi toplamaları için yasal zorunluluklar getirilmelidir.  
Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerin ürünlerinin yurt dışına kanalize edilmesinde bu şirketlere  
daha aktif rol verilmelidir.

Söylenecek genel söz, Japonlardan öğrenilmesi gereken pek çok şey olduğudur.



## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

#### **KİTAPLAR:**

- GÜVENÇ Bozkurt : Japon Kültürü, Ankara 1980  
KOTLER, Philip : The New Competition Prentice Hall  
JAPONYA A.Ş. İzmir 1971

- Anglewood
- FAHEY-Liam : Cliffs 1986
- JATUSRİPİTOK, Samkid
- MORİTA, Akio : Made In Japon, E-p Dutton 1987
- ÖZEL, Mustafa : Dış Ticaret Sermaye Şirketleri,  
Ankara 1988
- PETERS, johomas J.
- WALTERMEN, Robert H. : Yönetme ve Yükselme Sanatı  
İstanbul 1987
- MAKALELER:**
- BUCKLEY, P.J.
- MİRZA, H. : "A Comparision OF Selected Japanese and  
Westem Companies, 1982" Management  
International Review, Vol 25, Number 3,  
1985
- CAMALCILAR, İlhan : "Japonya'da Pazarlama" Pazarlama  
Dünyası sayı: 6 yıl: 1,  
Kasım-Aralık, 1986
- DALGIÇ, Tevfik : "Japonlar Batıyı Ele Geçirdi"  
Rehber Kaynak Dergisi IV Hafta, İstanbul
- DOYLE, Peter : " Why The Japanese Out-Market  
The British In Britain", International  
Management, July 1985
- KURTULUŞ, Kemal : "A.B.D ve Japonya'da Stratejik Pazarlama  
Dünyası" Sayı: 5, yıl 1 Eylül-Ekim 1987
- TOKOL, tuncer : Japon Stili Yönetim Anlayışı "İstanbul  
Sanayi Odası Dergisi, yıl: 23, Sayı: 268,  
Haziran 1988
- ....., : "Japon Stili Yönetim Anlayışı" Pazarlama  
Dünyası, Sayı:9, Yıl:2,  
Mayıs-Haziran 1988
- ....., : " Dış Ticaret Sermaye Sorunlarımız" Bursa  
Ekonomi Dergisi, Mart 1986
- UZUNÇARŞILI, Ülkü : "Japon Türü Yönetimden  
Ne Öğrenebiliriz?" İstanbul Teknik  
Üniversitesi Sanayi Mühendisliği Dergisi,  
Sayı: 20, Ekim 1987

### **DİĞER KAYNAKLAR:**

- Batılılar Japonları
- Varlıklı Görmüyor : İstanbul Dünya, 14.02.1989  
DEİK Bülteni : Temmuz 1989  
Dış Ticarete Durum : Sayı: 4, Mayıs 1987  
Dünya Ekonomik Atlası : Japonya, İstanbul Dünya, 7.4.1989  
Ekonomi-Politika : Bursa Olay, 4 Ekim 1989

GEVECİ, Ruhat  
BEŞELİ, Nursel : Dış Ticaret Sermaye Şirketleri, İGEME  
Bülteni Eki, Nisan 1986  
KIRCOVA, İbrahim : Bir Pazarlama Aracı Olarak Dünya da ve  
Türkiye’de Dış Ticaret Sermaye Şirketleri  
Uludağ Üniversitesi S.M.E. Yüksek Lisans  
Tezi, Bursa 1987  
SORGUT, Selami : Japon Modeli Kalkınma ve  
Türkiye Paneli, BUSİAD, Bursa 24.2.1989  
Seven Extending Marketing,  
Summur 1982  
TOKOL, Tuncer : Japon Modeli Kalkınma ve  
Türkiye Paneli, BUSİAD, Bursa,  
24.2.1989  
TUNÇOKU, Mete : Milliyet, 7.3.1980

Japon Bankalarının Muhteşem Atağı,  
İstanbul Ticaret, 4.8.1989

Japon Ekonomisinde Son Durum ve  
Türkiye İstanbul Dünya Ekonomi-Politika, 18.1.1989

Japonya: Bugünkü Başarılar, Gelecekteki Sıkıntılar,  
Giriş Cilt: 15, Sayı: 6,6 Haziran 1987

Ülke Raporları, Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı,  
Hizmete Özel 1987

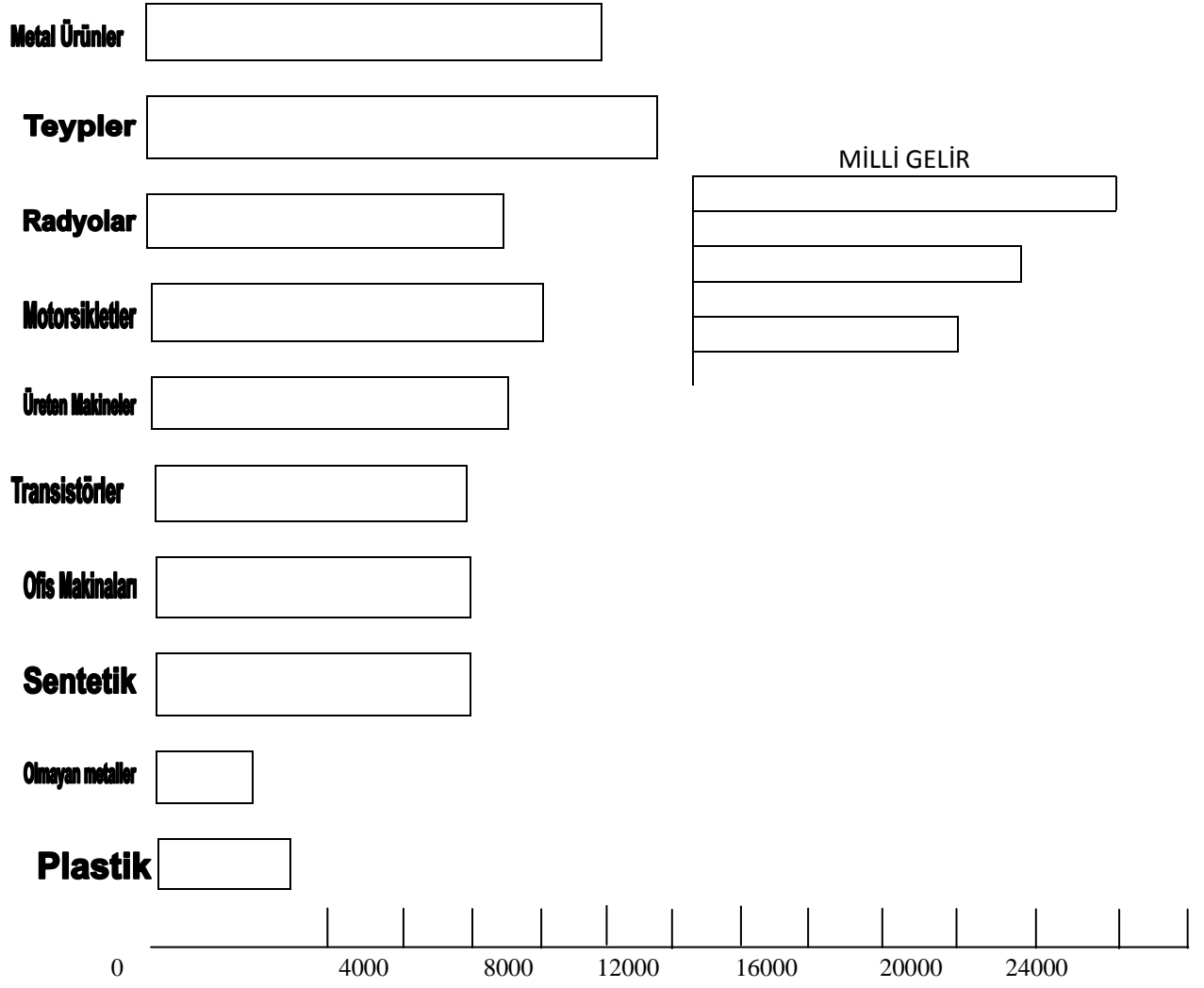
Yatırımların ve  
İhracatın Teşviki : 5. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas  
Komisyonu Raporu 1982.

Facts and Figures of Japon  
Foreign Press Center.

## EK-1

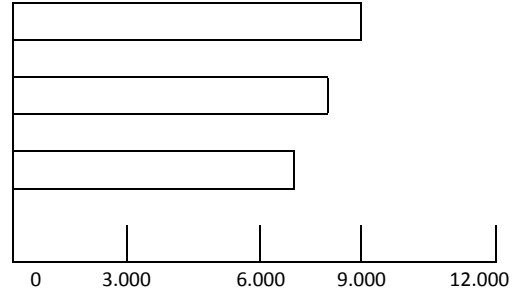
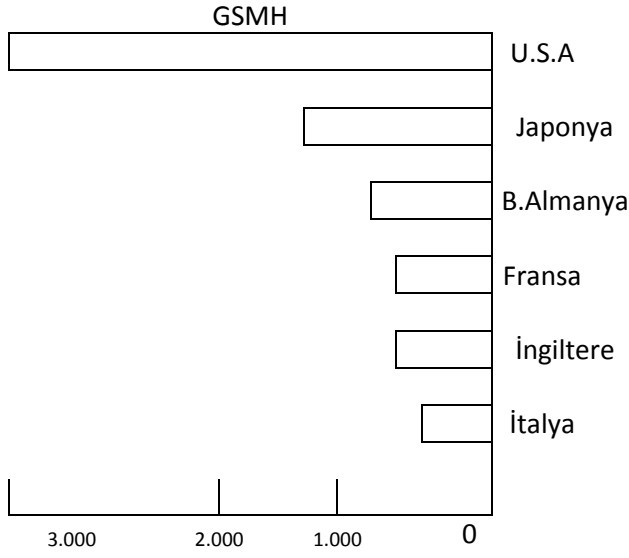
Başlıca Ürünlerde Japonya'nın İhracatı

<b>Otomobiller</b>	
<b>Demir,Çelik</b>	
<b>Gemiler</b>	
<b>Optik Malzemeler</b>	



(Milyon Dolar 1981)

## 1981 İTİBARI İLE GSMH VE MİLLİ GELİR TABLOSU



EK 2

Japonya Yıllık Değişim % si

Yıl	GSMH	Diğer	Diğer	Diğer	Diğer
8					
6					
4					
2					
0					

Yıllık Değişim % si

EK

Yıl	Diğer	Diğer	Diğer	Diğer	Diğer
4					
3					
2					
1					
0					
1					
2					

## TÜRKİYE'DEKİ JAPON ŞİRKETLER VE ORTAKLAR

Yerli Firma	Sermaye Japon Ortak	Toplam Japonların Geldiği	(Milyon TL)	Payı(%)	Yıl
Tat Tohumculuk A.Ş (Tarımsal Hizmetler)	Kagome Co Ltd.	250	49.00	1987	
Tat Konserve Sanayi A.Ş(Gıda Sanayi)	Kagome Co Ltd	2756	7.00	1988	
Anadolu Otomotiv San. Tic. A.Ş(Ulaşım Teçhizatı)	C. Itoh and Co. Ltd.	7000	20.00	1986	
Optek Optik San. Ve Tic. A.Ş(Diğer İmalat)	Giketsu Matsumota	115	25.00	1986	
Anasa Anadolu Nissan Otomotiv ve Ticaret Sanayi A.Ş(Ticaret)	Nissan Moton Co Ltd	40	40.00	1973	
Marubeni Corp Merkezi Tokyo Ankara Merkez Şubesi(Ticaret)	Marubeni Corporation	1235	100.00	1988	

Marubeni Corp İstanbul Şubesi(Merkez Şube Ankara) (Ticaret)	Marubeni Corporation	665	100.00	1988
Mitsubishi Corporation Merkezi Tokyo İstanbul Şubesi(Ticaret)	Mitsubishi Corporation	120	100.00	1987
Mitsubishi Corporation Merkezi Tokyo Ankara Mrk. Şb(Ticaret)	Mitsubishi Corporation	180	100.00	1988
Mitsui Dış Ticaret Ltd. Şti.(Ticaret)	Misui Co	1500	100.00	1988
Nomura Dış Ticaret Ltd. Şti.(Ticaret)	Nemura Trading Co Ltd.	70	100.00	1986
Ortaoğu Yatırım ve Ticaret A.Ş.(Ticaret)	Sanyo Elektrik. Trading Co	5854	9.72	1988
Turan Madencilik Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.(Ticaret)	Toyoda Tsusho Kaisha Ltd.	100	55.00	1986
Yasui Dış Ticaret Ltd. Şti.(Ticaret)	Kyoji Yasui	41	49.00	1985
Anadolu Japon Turizm A.Ş.(Oteller)	Japon-Tutkey Ur Dev In Co	1000	90.00	1987
Hayal Turizm İşletmecilik ve Ticaret Ltd. Şti.(Oteller)	Hayal Japon Cop	43	93.02	1987
Kumagai Gumi Co Ltd. Şti.(Diğer Faaliyetler)	Kumagai Gumi Co Ltd.	40	100.00	1987
Brisa Lastik San.	Bridgestone	27000	36.00	1988

Kaynak: Yabancı Sermaye Başkanlığı

EK-5					
Tablo 3: Japon ve Batı Şirketlerinin Kıyaslamaları 1982					
Otomobiller		Satışlar	Kimyasal Maddeler		Satışlar
	\$ milyar			\$ milyar	
General Motors(US)		60.0	El du Pont(US)		33.3
Ford Motor(US)		37.1	Hoecht (Germany)		14.4
Fiat(İtaly)		15.3	Bayer(Germany)		14.3
		ICI (UK)		12.9	
		Nissan Motor Co		16.5	
Toyota Motor Co		15.6	Mitsubishi Chemicals		4.8
		Asahi Chemicals		3.6	
Toyota Group(26)		15.9	Sumitomo Chemicals		2.8
		Nissan Group(21)		13.7	
		Mitsubishi Group(21)		10.0	
		Mitsui(15)		9.2	
		Elektrik ve Elektronik		Yiyecekler	

IBM(USA)	34.4	Anilever(UK/Neth.)	23.1
General Electric	26.5	Nestle(Switzerland)	13.6
Siemens(Germany)	17.0	Dart+Kraft(US)	10.0
Philips(Netherlands)	16.1	Pepsico(US)	7.5
Hitachi Ltd.	16.1	Kirin Brewery	2.2
Matsushita E.I	14.9	Nippon Suisan	2.0
	Toshiba Corp.	10.2	
Matsushita Group(16)	19.1	Mitsubishi Group (10)	7.1
	Hitachi Group (14)	11.0	
	Toshiba, IHI	7.7	
<b>Bankacılık</b>	<b>Depozitolar</b>	<b>Toplam</b>	<b>Satışlar</b>
Bank Nationale de Paris	92.2	Mitsubishi Group	144.9
(France)		(139)	
Bank Amerika Corp. (Us)	94.3	Sumitomo Group(177)	111.3
Barclays Bank(UK)	82.8	DKP Group(64)	107.8
Deutsche Bank.(Germany)	76.4	Mitsui Group(108)	106.6
	Fuyo Group(110)	100.8	
Dai-Ichi Kangyo Bank	69.4	Sanwa Group(84)	90.4
	Sumitomo Bank.	63.1	
Mitsubishi Bank.	61.8	Exxon(US)	103.1
Mitsubishi Group(3)	67.5	Royal Deutch/Shell	77.1
	Sumitomo Group(3)	65.5	(UK/Netherlands)
Fuyo Group(2)	63.3	General Motors(US)	57.7
	Ford Motots(US)	37.1	
	IBM(US)	26.2	
	Fiat (Italy)	25.2	
	General Electric(US)	25.0	
	Unilever (UK/Netherlands)	23.6	
	Philips(Netherlands)	18.4	
	Siemens(Germany)	10.0	
	Hoechts(Germany)	16.5	





























