

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**JAPON ULUSAL İŞ SİSTEMİNİN JAPON İŞLETMELERİN
ULUSLARARASILAŞMASINA ETKİSİ (TOYOTA ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serdar ÇAKAN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon**

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

EYLÜL - 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


JAPON ULUSAL İŞ SİSTEMİNİN JAPON İŞLETMELERİN
ULUSLARARASILAŞMASINA ETKİSİ (TOYOTA ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

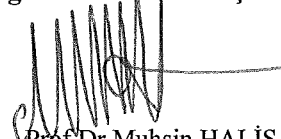
Serdar ÇAKAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon

Bu tez 20 Eylül 2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Recai COŞKUN


Yrd.Doç.Dr.Mahmut HIZIROĞLU


Prof.Dr.Muhsin HALİS

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Serdar ÇAKAN

20 Eylül 2010

ÖNSÖZ

İşini bilen kişilerin, işlerini yaparken kendine özgü yollar kullandığını ifade etmek için “her yiğidin ayrı bir yoğurt yiyişi vardır” denir. Gerçekten de her kişi ya da her tüzel kişiliğin (işletme, firma) kendi içi prosedürlerine, stratejilerine ve insan gücü avantajlarına göre farklılıkları mevcuttur. Ancak konuyu makro kurumsal biçimde ele aldığımızda aynı coğrafyada yaşayan toplumların birbirlerine benzemeleri gibi işletmelerin de birbirlerine belli ölçülerde benzediği gözlenmektedir. Bir başka deyişle, bireysel iş yapış biçimlerindeki farklılık toplumsal iş yapış biçimindeki farklılıktan diğerleri ile olan ilişkiler açısından değişiklik göstermektedir. İşte bu nedenle her ülkenin kendi kendine oluşturduğu bir ulusal iş sistemi bulunmaktadır.

Bu çalışmanın ana konusu ülkelerin temelde kendi iç dinamikleri ile biçimlendirdikleri, ekonomik faaliyetlerine yön verdikleri, ülkelerinin ekonomisine yön veren sistemlerin başarılarına ne kadar etki ettiğini anlamak üzerine hazırlanmıştır. .

Bu çalışmada odaklanılan Japon Ulusal İş Sistemi ve bu sistemin en önemli ekonomik aktörü olan Toyota'nın nasıl uluslararasılaştığı incelenirken ülkenin ve işletmenin küresel başarıları da ele alınmıştır.

Bilgi ve tecrübesi ile bu çalışmayı yönlendiren, kontrol eden ve düzeltmeleri ile tezin şekillenmesinde çok önemli katkıları olan Sakarya Üniversitesi'nin değerli eğitimcileri, Sn. Prof. Dr. Recai Coşkun'a, Sn. Yrd. Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu'na ve Sn. Yrd. Doç. Dr. Ali Taş'a ne kadar teşekkür edilse azdır.

Serdar ÇAKAN

20 Eylül 2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ:	1
BÖLÜM 1: ULUSAL İŞ SİSTEMİ KAVRAMININ GELİŞMESİ	3
1.1. Ulusal İş Sisteminin Doğası.....	3
1.1.1. Ulusal İş Sistemi Yaklaşımının Ortaya Çıkışı.....	3
1.1.1.1. Sosyal Etki Yaklaşımı.....	3
1.1.1.2. Otorite Yaklaşımı.....	4
1.1.1.3. Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı.....	5
1.1.2. Ulusal İş Sistemi Kapitalizm İlişkisi.....	5
1.2. Ulusal İş Sisteminin Özellikleri.....	6
1.2.1. Sahipliğe Dayalı Eşgüdüm.....	7
1.2.2. Sahipliğe Dayalı Olmayan Eşgüdüm	7
1.2.3. Çalışan İlişkileri ve İş Yönetimi	8
1.3. Ulusal İş Sisteminin Ana Etmenleri	8
1.3.1. Devlet.....	9
1.3.2. Finansal Sistemler.....	9
1.3.3. Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemleri.....	10
1.3.4. Güven ve Yetki İlişkisi.....	10
1.4. Ulusal İş Sisteminin Özellikleri ile Ana Etmenlerin Karşılıklı İlişkisi.....	11
BÖLÜM 2: ULUSAL İŞ SİSTEMİNİN ULUSLARARASILAŞMAYA ,	
ETKİSİ	12
2.1. Uluslararasılaşma Yöntemleri.....	12
2.1.1. İhracat ve İthalat.....	13
2.1.2. Franchasing	14
2.1.3. Lisans Anlaşması	15

2.1.4. Anahtar Teslim Projeler.....	15
2.1.5. Doğrudan Yabancı Yatırım.....	15
2.2. Uluslararasılaşma Stratejisi.....	17
2.2.1. Pazara Giriş Stratejileri	18
2.2.2.Pazar Seçimini Etkileyen faktörler.....	19
2.2.2.1. Pazara Yakınlık.....	19
2.2.2.2. Pazarın Büyüklüğü.....	19
2.2.2.3. Kaynaklara Kolay Ulaşım İmkkanı.....	20
2.2.2.4. Kültürel Yakınlık	20
2.3. Ulusal İş Sistemi ile Uluslararasılaşma Süreci İlişkisi.....	21
2.3.1. Uluslararasılaşma Biçimi ile İş Sistemlerinin Özelliklerinin İlişkisi.	22
2.3.2. Uluslararasılaşma Biçimi ile İş Sistemlerinin Ana Etmenlerinin İlişkisi.....	23
2.4. Uluslararasılaşma Modelleri.....	25
2.4.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli.....	25
2.4.2. Keşfedici (yeniliğe dayalı) Uluslararasılaşma Modeli.....	26
2.4.3. Ağ Modeli.....	26

BÖLÜM 3: JAPON ULUSAL İŞ SİSTEMİNİN JAPON

İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASINA ETKİSİ

(TOYOTA ÖRNEĞİ)..... 28

3.1. Araştırma Hakkında Genel Bilgiler.....	28
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	28
3.1.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem.....	29
3.2. Japon Ulusal İş Sisteminin Özellikleri	29
3.3. Japon Ulusal İş Sisteminin Ana Etmenleri.....	31
3.3.1. Japonya’da Devletin Ekonomideki Rolü.....	32
3.3.2. Japonya’da Finansal Kurumların Rolü... ..	34
3.3.3. Japonya’da Beceri Geliştirme, Kontrol Sistemleri ve Sendikaların Rolü.....	35
3.3.4. Japonyada Güven ve Yetki Elişkisi	36

3.4. Japon Ulusal İş Sisteminin İşletmelerin Uluslararasılaşmasına Etkisi:	
Toyota Örneği.....	39
SONUÇ	49
EKLER:	64
KAYNAKLAR	55
ÖZGEÇMİŞ	66

KISALTMALAR

KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletme
MITI	: Japon Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı
JETRO	: Japon Dış Ticaret Teşkilatı
IDE	: Ekonomi Geliştirme Enstitüsü
R&D	: Araştırma ve Geliştirme
TMC	: Toyota Motor Corporation
DYY	: Doğrudan Yabancı Yatırım
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
TPS	: Toyota Üretim Sistemi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : En Önemli Keiretsuların Yıllara Göre Üye Sayısı.....	34
Tablo 2 : Toyota'nın İhracat ve DYY Faaliyetleri Kronolojik Sıralaması	40
Tablo 3 : Toyota'nın Joint Venture Yaptığı Ülkeler	42
Tablo 4 : Stratejik Ortaklıklarla Faaliyet Gösterilen Ülkeler	43
Tablo 5 : Toyota İşletmeleri Kuruluş Kapasitesi / Şimdiki Kapasitesi	44
Karşılaştırması	
Tablo 6 : Toyota'nın Yıllara ve Bölgelere Göre Üretim Rakamları	45

Tezin Başlığı: Japon Ulusal İş Sistemi'nin Japon İşletmelerin Uluslararasılaşmasına Etkisi (Toyota Örneği)	
Tezin Yazarı: Serdar Çakan	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU
Kabul Tarihi: 20.09.2010	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 66 (tez) + 2 (Ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim Organizasyon
<p>Bu çalışmada ulusal iş sisteminin firmaların uluslararasılaşma süreci üzerine etkisi araştırılmaktadır. Ulusal iş sistemi, bir ülkenin kendi sınırları içindeki ekonomik aktörlerin özellikleri ile şekillendirdikleri meşru örgütlenme tarzıdır. Ulusal iş sistemleri, sistemin içinde faaliyette bulunan aktörlerin davranış biçimlerini, büyüme ve rekabet stratejilerini, yönetim ve örgütlenme anlayışlarını ve aktörlerin birbirleri arasındaki ilişkileri etkileyen bir örüntüyü ifade etmektedir. Bu çerçevede Japon ulusal iş sistemi incelenerek Japonya'nın en önemli kuruluşlarından olan Toyota örneğinden hareketle, bir ulusal iş sisteminin firmaların uluslararasılaşma sürecine nasıl etki ettiği ortaya konmaya çalışılmaktadır.</p> <p>Ulusal iş sisteminin üç özelliği; sahipliğe dayalı eşgüdüm, sahipliğe dayalı olmayan eş güdüm ve çalışan ilişkileri / iş yönetimidir. Ulusal iş sistemleri bu özelliklere göre şekillenmektedir. Ulusal iş sistemlerinin ana etmenleri; devlet, finansal sistemler, beceri geliştirme / kontrol sistemleri ve güven / yetki ilişkisidir. Herbir ana etmen ekonomik aktörlerin faaliyetlerini şekillendiren önemli bir unsurdur.</p> <p>Japon ulusal iş sistemi kümelenme şeklinde örgütlenmiş, işletme ve alt taşeronları şeklinde faaliyet gösteren bir yapı arz etmektedir. Japonya'da keiretsu olarak adlandırılan bu kümelerin merkezinde genelde büyük bir finans kuruluşu vardır ve çevresinde küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) toplanmıştır. Japon iş sisteminde sahipliğe dayalı eşgüdüm önemsizdir. Bunun yanında Japonya'da devlet tarafından yönlendirilen bir iş sistemi vardır. Devlet işletmelerin tüm risklerini paylaşmaktadır. Ayrıca Japonya'da kısa dönemli kredi kullanmak eğilimi çok yaygındır. Bu farklı finansal yapı işletmeler ile bankalar arası karşılıklı güvene dayanmaktadır.</p> <p>Çalışmada, bir ulusal iş sisteminin genel karakteristikleri belirlenerek bir boyutlandırma yapılmış ve belirlenen bu boyutlar ışığında Japonya'nın ulusal iş sisteminin genel karakteristikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra Toyota firması bir örnek olay olarak incelenmiş ve Toyota'nın uluslararasılaşma sürecinde kendi ulusal iş sisteminden nasıl etkilendiği tartışılmıştır. Toyota'nın uluslararasılaşma sürecinde Japon Ulusal İş Sisteminden etkilendiği sorusuna yanıt bulmak için, öncelikle Toyota ile ilgili yazılmış kitaplardan yararlanılmıştır. Ayrıca Toyota A.Ş'nin tecrübeli Japon çalışanlarından biri ile yarı yapılandırılmış bir mülakat gerçekleştirilmiştir. Bunun dışında bu çalışmanın yazarının Toyota Türkiye'deki 12 yıllık ve Japonya Toyota'daki 1 yıllık iş tecrübesi sonucundaki gözlemlerinden de yararlanılmıştır.</p> <p>Yararlanılan kaynaklar, mülakat ve gözlem sonuçlarına göre denilebilir ki, Japonya'nın uluslararasılaşmasında önemli bir unsur da beceri geliştirme ve kontrol sistemlerini yöneten okullar, özel eğitim kurumları ve sendikalarıdır. Japon işletmeleri aynı Toyota örneğinde olduğu gibi öykünmecî eşbiçimcilik kavramı ile adlandırılacak bir yapıyla üretip, ihracata dayalı bir kalkınma modeliyle uluslararasılaşmışlardır. Toyota, uluslararasılaşma faaliyetlerine ihracat ile başlayarak bir süre sonra alıcı ülkede bir satış ağı oluşturur ve daha sonra doğrudan yabancı yatırım yapmanın yollarını aramaktadır. Bazen kendi başına, bazen yerel ortaklarla ama mutlaka keiretsu içindeki diğer işletmelerle birlikte hareket etmektedir.</p>	
Anahtar kelimeler: ulusal iş sistemi, japon, toyota, uluslararasılaşma, küreselleşme, keiretsu	

Title of the Thesis: The Effect of Japan National Business System to Japanese Companies in their Internationalism Progress (Toyota Sample)	
Author: Serdar Çakan	Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU
Date: Sep 20.09.2010	Nu. of pages: vii (pre text) + 66 (main body)+2(Appendices)
Department: Business Management	Subfield: Management Organisation
<p>The effect of the national business system to the companies which are in internationalism process was analyzed in this study. The national business system is a legitimate organization which is formed by the main economic actors into it. And it expresses a system which is formed by the organizational behaviors, growth and competition strategies, organizational understandings and inter-relations of the economic actors. In this respect Japanese National System was analyzed and it is tried to expose the effect of the national business system to progress of the internationalization by analyzing Toyota.</p> <p>The three features of the national business system are ownership coordination, non-ownership coordination and employment relations. The national business system forms according to these features. Main factors of the national business system are state, financial system, skill development & control systems and trust and authority. All these factors are important elements to form any national business system.</p> <p>Japanese national business system is organized as a cluster type in which the companies and their contractors work together in the same market. These cluster are named as Keiretsu and basically there is a big financial institution at the center of this organization. So, it is easy to say that ownership coordination has no importance in Japanese national business system. It is clear that the Japan national system is a state oriented system and the state shares all available risks with the companies. Also, the tendency to use short term credits is very common between Japan companies and this different structure of the financial system can be alive by the powerful mutual trust between the companies and the banks.</p> <p>In this study, a dimensional structure was established by determination of the general characteristics of the national system. Then, Toyota was analyzed as a sample company and discussed how Toyota's internationalism effect from its own national system. The books which are related with Toyota were used to answer the question about how Toyota effects from Japanese national system in their internationalism. And also a semi structural interview was realized with a senior Japanese member of Toyota. In addition to all writer's 12 years Toyota Türkiye experience and an observation year in Japan is used.</p> <p>According to sources, interview and observation, it can be said that one of the important factors for the Japanese international activities are skill developer and controller schools, private training associations and unions. Japanese companies' manufacturing structure can be named as imitate isomorphism as it is same as Toyota and become international with an "export to develop" strategy. Toyota starts to internationalism facilities with export and then establish a sales organization in the target country and finally tries to find a possibility to make direct investment. This challenge is sometimes with a local partner but generally alone but absolutely with the other Japanese companies from its keiretsu.</p>	
Keywords: national business system, japan, toyota, internationalism, keiretsu	

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; Japon Ulusal İş Sisteminin Japon firmalarının uluslararasılaşma sürecine etkisini ortaya koymaktır. Bu sayede bir ülkenin ekonomik aktörleri ile birincil kurumlarının birlikte kurdukları ve sürdürdükleri iş sistemlerinin diğer ülkeler karşısında ne şekilde bir üstünlük sağlayabileceği incelenmiştir. Bu inceleme sırasında ulusal iş sistemi içindeki önemli unsurların birbirlerini ne şekilde etkilediğine bakılarak bir ülkenin ulusal iş sisteminin küresel başarısına olumlu veya olumsuz nasıl bir katkı sağladığı da araştırılmıştır.

Bu çalışmada en sağlıklı değerlendirmenin yapılabilmesi için Japon Ulusal İş Sistemi'nin en önemli aktörü olan Toyota seçilmiştir. Çünkü Toyota ticari başarılarının yanında üretim teknikleri, insan kaynakları ve maliyet yönetim şekilleri açısından küresel anlamda genel kabul görmüş farklı method ve uygulamaları olan bir işletmedir.

Araştırma Soruları

Araştırma sonunda cevabı bulmak istenen soru; Japon Ulusal İş Sisteminin Japon işletmelerinin uluslararasılaşma faaliyetlerini ne şekilde etkilediğidir. Bu cevaba ulaşabilmek için Japon işletmelerinin uluslararasılaşma biçimlerinden hangisini kullandıkları ve ne tür uluslararasılaşma stratejileri kullandıkları araştırılmıştır ve bu uluslararasılaşma biçimi ile uluslararasılaşma stratejilerine Japon ulusal iş sisteminin etkisi ne şekilde olmaktadır konusu aydınlatılmaya çalışılmıştır..

Çalışmanın Yöntemi

Japon ulusal iş sisteminin Japon firmalarının uluslararasılaşma sürecine nasıl etkilediği sorusuna yanıt bulmak için örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede Toyota firmasının uluslararasılaşma süreci, teorik çerçevede ortaya konan değişkenler ışığında analiz edilmiştir.

Japonya'nın Ulusal İş Sistemi'nin Japon işletmelerinin uluslararasılaşmasına olan etkisinin incelendiği kısımda örnek işletme olarak seçilen Toyota'nın kurum içi kitaplarından ve literatürde Japonya ve büyük Japon işletmelerinin başarı hikayelerini

anlatan kitaplardan faydalanılmıştır. Elde edilen bulgular üzerine daha kesin sonuçlara varabilmek için Toyota'nın satış rakamları, fabrikalarının kapasite karşılaştırmaları gibi istatistik bilgilere ulaşılmış ve bu bilgiler yorumlanmıştır.

Çalışmada örnek işletme Toyota olduğundan; çalışma sahibinin 12 yıl sözkonusu işletmede çalışmış ve bir dönem Japonya'da yaşamış olmasının avantajlarından da yararlanılmıştır.

Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde; Ulusal İş Sistemi kavramının doğuşuna odaklanılmış kendinden öncesi yaklaşımlarla olan ilişkiye, kapitalizmden etkilenmesine ve ülkedeki ekonomik aktörlerle nasıl bir ilişki içinde olduğuna yoğunlaşmış, ulusal iş sistemlerini özellikleri ve ana etmenleri incelenmiştir. Birinci bölümün sonunda ulusal iş sistemlerinin özellikleri ile ana etmenleri arasındaki karşılıklı ilişki ortaya çıkarılmıştır.

İkinci bölümde; ulusal iş sistemlerinin uluslararasılaşmaya etkisi incelenmiştir. Bu bölümde, ülkelerin uluslararasılaşma biçimleri, uluslararasılaşma stratejileri ve ulusal iş sistemleri ile uluslararasılaşma çabasının ilişkisi incelenmiştir.

Son bölümde ise; tezimizin araştırma sorusuna odaklanılmış ve Japon Ulusal İş Sisteminin Japon işletmelerinin uluslararasılaşmasına ne ölçüde ve ne şekilde etki ettiği anlatılmıştır. Örnek işletme olarak Toyota işletmesi ele alınmıştır.

BÖLÜM 1: ULUSAL İŞ SİSTEMLERİ KAVRAMININ GELİŞMESİ

1.1. Ulusal İş Sistemlerinin Doğası

İnsan ve hammadde kaynaklarını görece daha etkin kullanan ve bu yolla büyük kazançlar elde edebilen işletmeler ki onlara büyük işletmeler deniyor, içinde buldukları piyasa için anahtar ekonomik aktörlerdir. Bu aktörlerin temel özelliği nispeten özerk karar verebilir olmalıdır. İçinde buldukları iş sistemi nedeniyle yani bağlı buldukları devlet, finansal sistem ve diğer önemli sosyal kurumlar farklı olduğundan piyasadan etkilenmeleri de farklı olmaktadır. Burada anahtar ölçüt, işletmenin yetki sistemi içinde kaynaklarını nasıl koordine ve kontrol edebildiğidir. Ulusal iş sistemleri doğası gereği millidir ve her ülke için kendine özgü özellikler göstermektedir.

Ulusal iş sistemleri yaklaşımının ilk temellerini Doğu Asya ülkelerindeki farklı örgüt yapılarını inceleyerek Richard Whitley atmıştır. Whitley, bir ülkenin birincil ve ikincil kurumlarının birlikte oluşturduğu ve o ülkeye özgü ekonomik örgütlenme tarzını ulusal iş sistemi diye adlandırmıştır.

1.1.1. Ulusal İş Sistemi Yaklaşımının Ortaya Çıkışı

İngiltere’de **ulusal iş sistemi** yaklaşımı şekillenmeden önce, Fransa’da **sosyal etki**, Amerika’da ise **otorite** yaklaşımları oluşmuştur. Birbirini takip eden bu üç yaklaşımda da ortak olan özellik; örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için içinde buldukları veya ilişki içinde oldukları kurumsal çevre ile uyuma ihtiyaç duydukları fikrini benimsemesidir.

1.1.1.1. Sosyal Etki Yaklaşımı

Sosyal etki yaklaşımının temelini 1970’lerin başında Almanya ve Fransa’daki ücret sistemleri üzerine yaptığı karşılaştırmalı bir çalışma oluşturmuştur. Fransa’da Aix Grubu diye alınan grup, çalışmasına daha sonra İngiltere’yi de katmış ve bu ülkelerdeki büyüklük, teknoloji ve iş gücü açısından birbirine eş şirketler üzerine araştırmalar yapmıştır. Bu çalışmalarda işletmelerin sadece ücret sistemleri açısından değil örgütsel yapı ve uygulamalar açısından da büyük farklılıklar içinde bulunduğunu saptamışlardır. Aix grubu bu bulgudan yola çıkarak bir ülkedeki toplumsal, politik ve ekonomik

olayların sosyal bir perspektif içinde incelenmesi gerektiğini savunmuş ve o sırada literatürde hakim olan pek çok teoriyi, sosyal çevreyi göz ardı ettikleri için eleştirmiştir (Maurice, Sellier ve Silvestre 1986).

Sosyal etki yaklaşımına göre tarihi, kültürel ve özellikle kurumsal faktörler göz önüne alınmadan yapılan genellemeler hatalı ve *ideal örgüt tipini* aramaya benzer bir yaklaşımdır. Sosyal etki yaklaşımının hedefi; farklı ülkelerin kendilerine has özelliklerini ve ülkelerarası örgütsel farklılıkları yok saymak yerine onları detaylı incelemek ve sonuçta daha soyut bir evrensel model geliştirmektir (Maurice 1979, Sorge 1991). Kısaca özetlemek gerekirse, işletmelerin sosyal çevreleri nasıl olursa olsun birbirine benzeyecekleri genellenmesini yanlıştır. Örneğin, birden fazla ülkede büyüklük ile merkezîyetçilik arasında pozitif bir ilişki gözlenmesi nedeniyle her ülkede tüm büyük işletmelerin merkezîyetçi şekilde yönetilmesi gerektiği söylenemez.

1.1.1.2. Otorite Yaklaşımı

80'li yıllarda ortaya çıkan otorite yaklaşımı, örgütleri insanlar arası ilişkileri düzenleyen otorite yapıları olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımın savunduğu fikre göre; bir örgütün formunu, faaliyet gösterdiği ülkenin ekonomik, politik ve toplumsal kurumları şekillendirmektedir. Bir başka deyişle örgütsel form, geçmişte (hatta sanayileşme öncesi dönemde bile) bir ülkede var olan otorite yapısının, günün kurumsal çerçevesine adapte olmasıyla şekillenir. Dolayısıyla, tarihsel olaylar örgütsel formun gelişim ve değişiminde büyük rol oynar (Hamilton ve Biggart 1988).

Yaklaşımın bir diğer tezi ise, kurumsal çevrenin bir örgüte kazandırdığı tek şeyin *meşruiyet* olmadığı, kurumsal benzerliklerin rekabet gücünü de arttırdığıdır. Otorite yaklaşımına göre, iş çevresi ve kurumsal çevre birbirinden tamamen ayrı ve çelişen talepleri olan iki çevre olarak algılanmamalıdır (Orru, Biggart ve Hamilton 1991).

İş çevresinin ana hedefi olarak görülen ve evrensel olduğu savunulan verimlilik (productivity) veya etkinlik (efficiency) gibi kavramlar aslında göreceli ve kurumsal çevrenin şekillendirdiği kavramlardır. Örnek olarak; Amerikan şirketleri için verimlilik ve etkinlik kaynağı olan bir strateji, Japon şirket için öyle olmayabilir. Çünkü kurumsal çevreyi göz ardı eden bir stratejinin amaçlarına ulaşması mümkün değildir. İş

çevresindeki verimlilik ve etkinlik ancak kurumsal çevrenin gereklerini yerine getirmekle mümkün olur (Hamilton 1996a).

1.1.1.3. Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı

Her iş sistemi kendine has bir egemen ekonomik aktör oluşturur. Bu egemen ekonomik aktörün kanuni anlamda *tek bir* şirkete tekabül etmesi gerekmez. Örnek olarak Güney Kore'nin ekonomik aktörü olan şabol, tek şirket değil bir şirketler grubudur. Grup şirketlerini pek çok açıdan kontrolü altında tutan ve yöneten bir üst yapı olduğu için egemen ekonomik aktör grubu oluşturan şirketler değil, grubun bütünü temsil eden şaboldur. Ulusal iş sistemleri, kendi sistemleri içinde kendine özgü ekonomik aktörler oluşturdukları için işletmeler (örgütler) bir ülke içinde benzerlikler ve fakat ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Başka bir deyişle, farklılık ve benzerlikler ülke seviyesinde ortaya çıkar. Zira kurumlar, kültürel değerlerinin aksine ulusaldır (Whitley 1991).

Ulusal iş sistemleri zaman içinde sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayarak değişmektedir. Zaman içinde kurumsal çevrede meydana gelen birçok değişiklik ulusal iş sistemine de yansımaktadır (Lane 1992). Fakat Whitley'e göre bir iş sisteminin tamamen değişmesi pek mümkün değildir. Örnek olarak Almanya'da savaştan sonra pek çok kurumsal değişiklik yapılmasına rağmen ülkenin iş sisteminin ve dolayısıyla egemen ekonomik aktörünün özellikleri önemli ölçüde devamlılık göstermiştir.

Whitley, yaklaşımı şekillendiren ilk çalışmalarında yukarıda bahsedilen diğer iki yaklaşıma paralel olarak örgütsel formu kurumsal çevrenin şekillendirdiğini, bu nedenle örgütlerin bir ülke içinde benzerlikler ve ülkeler arasında farklılıklar sergilediğini, piyasa ekonomisi dahilinde ekonomik faaliyetlerin farklı ama eşit derecede başarılı şekilde örgütlenebileceğini ve bir ülkede verimli bir şekilde faaliyet gösteren bir formun başka bir ülkede aynı olumlu sonuçlar getirmeyeceğini savunmaktadır.

1.1.2. Ulusal İş Sisteminin Kapitalizm İlişkisi

Son yüzyılda ulusal iş sistemleri hızla gelişen küreselleşme içinde yeniden şekillenen kapitalizm olgusundan çokça etkilenmiştir. Çünkü uluslararası ekonomik aktörler artan küreselleşme süreci ile mal ve hizmetlerini daha aktif şekilde dolaştırmakta ve bunun doğal bir sonucu olarak daha entegre hale gelmiş bulunmaktadır.

Günümüz kapitalizmde *mutlaka standart hale getirilmiş ürünler* geniş, görece homojen pazarlara dağıtılmaktadır. Bu yeni formda işletmeler, özellikle gelişmiş makineler ve kalifiye iş gücü kullanarak zamanın ve maliyetin baştanbaşa azaltılmasına konsantre olmuş ve bunu başarmışlardır. Düşük sabit maliyetlere ulaşan uzmanlaşmış üreticiler daha rekabetçi bir konuma gelmişlerdir. Ancak bu durum, sürekli büyümeyi, yeni üretim hatları açıp, yeni pazarlar bularak aktivitelerin çapını genişletmeyi yani ekonomik olarak *büyüme* eğilimi göstermeyi zorunlu kılmaktadır (Chandler 1977).

Ölçek ekonomisine göre normal sayılacak bu sonuç işletmelerin önce kendi iç pazarında daha sonra da dış pazarlarda en etkili şekilde faaliyet göstermesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum küreselleşmenin gelişmesinde en önemli etkenleri oluşturmaktadır. Küreselleşme ile birlikte dünya ekonomisinin bütünleşmesi ulusal ekonominin önemini ortadan kaldırmak ya da azaltmak bir yana arttırmaktadır. Başka bir deyişle ulusal iş sistemleri, özellikleri ve içinde bulundurduğu ana etmenleri ticarete sınırların azalmasına rağmen daha da önemli olmaya başlamıştır. Ulusal ekonominin artan önemini üç temel alanda; doğrudan sermaye yatırımları, uluslararası ticaret ve finans alanlarında izlemeliyiz. Bunlar arasında, en basiti doğrudan sermaye yatırımlarına ilişkindir, çünkü çok uluslu işletmeler kendileri için hayati önem taşıyan sermaye birikim sürecini dünya ölçeğinde planlar, yatırım kararlarını verirken farklı ülkeler arasındaki tercihlerini, bu ülkelerin çeşitli alanlarda (ücret düzeyi, sendikal yasalar, altyapı, istikrar, pazarlara yakınlık vb.) sunduğu olanak ve güçlüklerle bağlı olarak yaparlar. Bu tarz işletmelerin yatırım kararlarını farklı ülkelerin sundukları koşullar üzerinden vermeleri, bu ülkelerin ulusal ekonomileri arasındaki farkların uluslararası sermaye akımları açısından belirleyici bir önem taşıdıkları anlamına gelmektedir. İşletmelerin birer ekonomik aktör olarak kararlarının dayandığı temel nokta ulusal ekonomiler arasındaki farklılıklardır. Buradan hareketle sermaye akımları uluslararasılaştıkça, ulusal iş sistemlerinin özgül karakterinin önemini arttırdığını söylenebilir (Savran 1996).

1.2. Ulusal İş Sisteminin Özellikleri

Ulusal iş sistemlerinin üç temel özelliği vardır. Bunlar sırasıyla; (1) sahipliğe dayalı eş güdüm, (2) sahipliğe dayalı olmayan eş güdüm ve (3) çalışan ilişkileri ve iş yönetimidir.

Ulusal iş sistemleri konusunu derinlemesine anlatabilmek için yukarıda sözü edilen üç boyutu açıklamakta yarar vardır.

1.2.1. Sahipliğe Dayalı Eşgüdüm

Ulusal iş sistemlerinin bu özelliğinde genel olarak işletme yönetiminin tek elde toplanıp toplanmadığına bakılmaktadır. Sahipliğin baskın olduğu işletmelerde yönetim tek elde toplanmıştır ve kurumsallık, patronun (işletme sahibinin) izin verdiği ölçüde kullanılan bir araç olmaktadır. İşletme sahipliğinin *tek adam* düzeyinde yaşandığı işletmelerde, işletme sahibinin etrafında toplanma, sahibin iş bilgisine ihtiyaç duyma, sahibin risk alma derecesi ve sahibin ilgi alanının önemi çok yüksektir.

Yine aynı şekilde sahipliğin *aile ilişkisi* içinde paylaşıldığı durumlarda da benzer bir yapı ortaya çıkar. Aile ilişkisinin var olduğu durumlarda işletme sahibinin yönetime katılımı sadece önemli kararlarda karşımıza çıkar. İşletme sahibinin etrafında toplanma önemli derecede varsa da birçok durumda işletme içinde oylama mekanizması da kullanılmaktadır.

Sahipliğin durumu, ekonomik aktiviteler açısından bulunduğu pazara göre büyük farklar gösterir. Örnek olarak, Güney Kore'nin büyük şabolleri hem yatay hem dikey büyürken, bu ülkedeki küçük işletmelerin alakasız çeşitlendirmelerden kaçarak dikey büyüme eğiliminde oldukları görülmektedir. Burada dikey büyümeden kasıt, hem üretimin yanında kendi satış ağını kurmak gibi ileri dikey büyüme hem de tedarikçi ile bütünleşerek üretim için gerekli yarı mamullerin bir kısmını kendi kaynaklarıyla üretmek gibi geriye dikey büyümedir (Whitley 1999).

Farklı bir örnek olarak sahipliğe dayalı eş güdümün az olduğu, kurumsallığı yüksek seviyedeki Alman firmalarının Kore'dekine tezat olarak dikey büyümeyi en az seviyede tutarken özellikle teknoloji ve marketle alakalı alanlarda yatay çeşitlendirmeyi hat safhada gerçekleştirmektedirler (Fields 1995, akt: Whitley 1999).

1.2.2. Sahipliğe Dayalı Olmayan Eşgüdüm

Anlaşmaların, ittifakların, sözleşmelerin ve yükümlülüklerin olduğu ortaklıklarda ve sahipliğin piyasaya ait (halka açık organizasyonlar) olduğu işletmelerde işletme sahiplerinin yönetime direkt katılımı çok az bir seviyeye inmektedir. Böylece işletme

sahibi etrafında toplanma yok denecek kadar azalmaktadır. Kararlar portföy yöneticilerinin hisse oranlarına göre sahip oldukları etkinliğe göre alınmakta, işletme sahibinin bilgisinin ve risk alma kabiliyetinin önemi kalmamaktadır (Whitley 1999).

Bazı iş sistemlerinde mevcut durağan yapıyı, faaliyet alanını veya borç dengelerini değiştirmek veya yeni pazarlara açılmak, uzmanlaşmanın muhtemel risklerini azaltmak ve yeni teknolojiler elde etmek için üretim zinciri sahiplik açısından fazlaca bölünmüş durumda olabilir. Ayrıca, işletmeler sektör içinde farklı bağlılıklar da (joint-venture) geliştirebilirler. Bu tür durumlarda sahipliğin kimde olduğundan daha fazla önemli olan ortadaki sözleşmeler ve karşılıklı bağımlılıklardır (Gerlach 1992, akt: Whitley 1999).

1.2.3. Çalışan İlişkileri ve İş Yönetimi

Ulusal iş sistemleri açısından bakıldığında, çalışan ilişkileri ve iş yönetim süreçlerinin bize gösterdiğine göre her ülkede işçi – işveren ilişkileri ve çalışma sistemleri farklı yollardan yürütülmektedir. Burada incelenmesi ve takip edilmesi gereken nokta işçi – işveren arası karşılıklı bağımlılık derecesinin seviyesidir. Ulusal iş sisteminin başarısı veya etkin ekonomik aktörün ülkesi içinde veya küresel pazarda başarılı faaliyetlerini uzun yıllar boyunca sürdürebilmesi çalışan ilişkileri açısından belli bir seviyeyi mecbur kılmaktadır. Bununla birlikte her ülkede işçi – işveren arasındaki karşılıklı bağımlılık düşük ya da yüksek kendine özgü bir seviyeyi takip etmektedir (Whitley 1999).

1.3. Ulusal İş Sisteminin Ana Etmenleri

Yaklaşım, ulusal iş sistemlerini şekillendiren kurumları *birincil* ve *ikincil* olarak ikiye ayırır. İkincil kurumlar bir ülkede sanayileşmenin ve pazar ekonomisinin gelişiminde fonu oluşturan ve insanlar arası ilişkileri şekillendiren güvenin kaynağı, aile dışı topluluklara duyulan bağlılık ve sadakatin derecesi gibi örgütleri dolaylı olarak etkileyen kurumlardır. Birincil kurumlar ise sanayileşme sürecinin bir sonucu olarak ve modern devletin gelişimi ile ortaya çıkmaktadır. Örgütler üzerinde daha direkt ve daha fazla etkisi olan birincil kurumlar;

- devlet,
- finansal sistemler (kurumlar),
- beceri geliştirme ve kontrol sistemleri (eğitim sistemi, sendikalar) ve

- güven ve yetki ilişkisidir.

Yaklaşımına göre, birincil kurumlar ve bunların içinde öncelikle devlet ve finansal sistemler, ulusal iş sistemi ve dolayısıyla egemen ekonomik aktörü şekillendiren ana etmenlerdir (Whitley 1999).

1.3.1. Devlet

Bir devletin çıkar gruplarına karşı ne derece güçlü olduğu, özel sektörle çeşitli riskleri paylaşma konusunda ne kadar istekli olduğu, ekonomik faaliyetlerde üstlendiği düzenleyici rolün önemi ve kişiler, şirketler ve devlet arasında ilişkiler kurup yürütecek kurumlara ne derece sıcak baktığı iş sistemi şekillendirmede önemli rol oynamaktadır. Örnek olarak Çin'deki gibi ana kurumlardan uzak bir iş sistemlerinde devlet işletmelerin karşılaştığı riskleri paylaşmazken, devletçe yönlendirilen bir iş sisteminin var olduğu Japonya'da devlet tam tersi olarak işletmelerin karşılaştığı tüm riskleri paylaşmaktadır. Bu iki örnekten farklı olarak bazı iş sistemlerinde, Almanya'da görüldüğü gibi, devlet daha çok düzenleyici bir rol üstlenmekte ve bu şekilde işbirliğine dayalı bir iş sistemi oluşmaktadır (Whitley 1994, 1999). Oysa devletin hem risk paylaşımında hem de her türlü ekonomik faaliyette etkin olduğu Güney Kore ve Türkiye gibi ülkelerde ise en genel tabiri ile devlete bağımlı iş sistemleri bulunur (Buğra ve Üstdiken 1995).

Çeşitli iş sistemlerinde hukuki ve politik çevreyi oluşturan devlet, pazarın yapısını da belirleyebilmektedir. Devlet koyacağı anti-tröst yasaları ile pazardaki yoğunlaşmayı engelleyecek girişimlerde bulunabilmektedir. Bunun yanında devlet, bazen de teşvikler, patentler, tarifeler ve kotalar, doğrudan yatırımlar gibi unsurlarla pazar içinde oluşmasını istediği yoğunlaşmaya yardımcı olabilmektedir (Baş 2003).

1.3.2. Finansal Sistemler

Finansal sistemin kredi veya borsa tabanlı olması da ulusal iş sistemini etkilemektedir. Kredi tabanlı sistemlerde şirketler finansal kaynak bulabilmek için kamu bankalarına veya özel bankalara bağımlıdır. Borsa tabanlı sistemlerde ise, şirketler hisse senedi satışı yoluyla fon sağladıkları için finansörlerin sayısı çok daha fazladır. Bu nedenle de borsa tabanlı sistemlerde, finansörlerin birey olarak şirket yönetimi üzerindeki etkisi ve şirketin her bir finansöre olan bağımlılığı kredi tabanlı

sistemlere nazaran daha azdır. Şirketlerin fon sağlayan kişi veya kuruluşlara olan bağımlılığının derecesi ve bu kişi ve kuruluşların yatırımlarını kısa ya da uzun vadeli olarak nitelendirmesi ulusal iş sisteminin şekillenmesinde çok önemlidir (Whitley 1999).

Anglo Sakson ülkelerinde, (ABD ve İngiltere’de) sermaye piyasalarına dayalı bir finansal sistem bulunmaktadır. Almanya, Japonya ve Fransa’da ise finansal sistem bankacılığına dayanmaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise genel olarak fiyatların hükümetler tarafından belirlendiği bir sistem hakimdir (Özden 1998).

1.3.3. Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemleri

Ulusal iş sistemini etkileyen bir başka etmen insan gelişimini ve iş yapış biçimini şekillendiren kurumların mevcut durumlarıdır. Bu kurumlar öncelikli olarak eğitim ve öğrenim sistemini şekillendiren okullardır. Daha sonra piyasanın ihtiyacı olan bilgileri elinde tutun ve bunları ihtiyaç duyan işletmelere sunan özel eğitim kurumlarıdır. Okullar ve eğitim kurumları iş sistemleri açısından çok önemlidir. Çünkü işverenlerin, sendikaların ve devlet iş kurumlarının istedikleri biçimde ve pratik anlamda gerekli bilgi ve becerilerin bütününi organize ederler. Ayrıca, yerleşik iş sistemlerinde öğretilmesi gereken pratik bilgilerin piyasa ile olan ilişkisi resmi eğitim kurumları tarafından kontrol ve takip edilmektedir (Whitley 1999).

1.3.4. Güven ve Yetki İlişkisi

İş sistemini etkileyen ve şekillendiren bir diğer ana etmen de sistemin içinde bulunan aktörlerin (işletmeler, iş ortakları, işverenler, çalışanlar) birbirine karşı duydukları güven derecesi ve kurumların birbirine karşı kullandıkları yetkiyi kullanma biçimidir. Burada sistem içinde kabul edilmiş normların hepsi düşünülmelidir. Örnek olarak uzun dönem yatırım kararların verilmesinde önemli etkilere sebep olabilecek istihdam planlarının sendikalarca desteklenmesi, çalışma saatlerinin, çalışma koşullarının, işçi ücretlerinin yıllar içindeki seyrini değiştirecek uygulama ve kararların işverenlerce tutarlılığı iş sisteminin genel başarısını olumlu şekilde etkilemektedir. Sendikaların haklı nedenlere dayanmayan grevleri ve iş bırakma eylemleri, işverenlerin çalışma koşullarını gerekli olduğu halde iyileştirmemesi iş sistemi içinde sıkıntılara ve

başarısızlıklara sebep olmakta ve o ülkenin ve işletmelerinin küresel pazardaki rekabet gücünü azaltmaktadır (Whitley 1999).

1.4. Ulusal İş Sistemlerinin Özellikleri ile Ana Etmenlerin İlişkisi

Devletin baskın olduğu, riskleri paylaştığı iş sistemlerinde işletme sahiplerinin direkt kontrollerinin etkin olduğu işletmelere sıklıkla rastlanmaktadır. Bu tarz sistemlerde sahipliğe dayalı eş güdüm yüksektir ve piyasa içi rekabet azdır. Bununla birlikte işçi işveren arası karşılıklı bağımlılık düşük seviyede seyredir. Devletin normal prosedürleri takip ettiği sistemlerde ise sahipliğe dayalı eşgüdümün az buna karşın piyasa içi rekabetin yüksektir. Ulusal iş sistemlerinin özellikleri ile ana etmenlerinin ilişkisine finansal sistemler açısından bakıldığında kredi tabanlı sistemler ile öz sermaye yoğun sistemler arasındaki farka odaklanmak gerekmektedir. Kredi tabanlı sistemlerde sahipliğe dayalı olmayan bir eşgüdümün varlığına ihtiyaç vardır. Bu durum öz sermaye yoğun sistemlerde görülecek sahipliğe dayalı eşgüdümün elbette tersi bir durum olacaktır. Kapitalizmin doğal bir kuralı olarak kredi veren kuruluşların kredi verdikleri işletme üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkilerin bulunması kaçınılmazdır. Bunun yanında kredi tabanlı sistemlerde işletmeler arasından etkin bir rekabetin olması ve işçi işveren arası karşılıklı bağımlılığın yoğunca yaşanması beklenmektedir (Whitley 1999).

Ulusal iş sistemlerinin özellikleri ile ana etmenlerinin ilişkisine beceri geliştirme ve kontrol sistemleri açısından bakıldığında ise işletmelerin eğitim sistemine yoğun destek verdiği sistemlerde ve yine aynı şekilde sendikaların eğitime önem verdiği sistemlerde işçi işveren arasındaki karşılıklı bağımlılığın ve çalışana doğru yapılan yetki devrinin oldukça yüksek olduğu durumlar gözlenmektedir. Resmi kurumlar arasındaki güven ilişkisinin düşük seviyede bulunduğu durumlarda sahipliğe dayalı eşgüdümün yoğunluktadır. Bu tür iş sistemlerinde uyuşma, anlaşma ve ittifaklara az rastlanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak piyasa içi rekabet oldukça sınırlıdır. Bütün bunlardan sonra elbette işçi işveren ilişkileri açısından karşılıklı pozitif bir yapıyı görmek de zorlaşır. Sistem içindeki kurumlar arasındaki güvenin yüksek olduğu durumlarda ise sahipliğe dayalı eşgüdüm seviyesi azalır, işçi işveren arası karşılıklı bağımlılık artar ve çalışana yetki devretmek kolaylaşır (Whitley 1999).

BÖLÜM 2: ULUSAL İŞ SİSTEMİNİN ULUSLARARASILAŞMAYA ETKİSİ

2.1. Uluslararasılaşma Yöntemleri

Uluslararasılaşma kavramını günümüz kavramlarından biri olarak ele almak doğru olmayacaktır. Çünkü ortaçağda hem Asya'da hem Avrupa'da ülkelerarası ticaretin olduğu bilinmektedir. İpek ve baharat yolları olsun daha sonra keşiflerle şekillenen ticaret yolları uluslar arası ticarete en güzel örneklerdir. Ayrıca altın gibi stratejik madenleri, petrol gibi değerli kaynakları kendi ülkeleri dışında arayan işletmeler mevcut olagelmiş ve özellikle Avrupalılar 18. Yüzyıldan itibaren kendi ülkeleri dışında yatırım yapmaya başlamışlardır (Kutal 1982). Özellikle petrol, uluslar arası mücadelelerin önemli bir konusu olmuştur. Tabii günümüzde yaşanan, araştırılan ve yorumlanan uluslararasılaşma süreçlerinin tarihteki uluslar arası işletme faaliyetlerinden oldukça farklı olduğunu da kabul etmek gerekmektedir (Seyidoğlu 1978, akt: Erkutlu ve Eryiğit 2001).

Uluslararası pazarlar riski fazla, hem girilmesi hem de girildikten sonrada içinde kalınması zor pazarlardır. Ancak rekabet edildiği takdirde iç pazarla kıyaslanamayacak ölçüde büyük satış ve kar potansiyeli taşırlar. İç pazarda başarılı olan firmalar uluslararası pazarlara girdiklerinde pazar paylarını genişleterek karlılıklarını arttırabilir. Dış pazara açılan firmaların iç pazardaki müşterilere olan bağımlılıkları azalır ve dolayısıyla iç pazardaki durgunluk dönemlerinden etkilenmezler. Firmaların uluslararası pazarlarda elde ettiği bilgi birikimi, yeni teknoloji ve yöntemler kendi ülke ticaretinin de gelişmesine katkıda bulunacaktır. Ayrıca firmaların ihracat performansları arttıkça ülkede yeni iş olanakları oluşacak, işsizlik ve ülkenin dış ticaret açığı da azalacaktır. Küresel işletmelerin uluslararası ticaret açısından birbirinden çok farklı biçimde uluslararasılaştığı görülmektedir. Farklı biçimlerden hangisini tercih edecekleri işletmenin stratejik tercihleri ile doğrudan ilgilidir.

Çok sayıda gelişmekte olan ülke 1960'larla birlikte ithal ikameci sanayileşme politikasını terk ederek, yerine ihracata dayalı kalkınma stratejileri uygulamaya başlamışlardır. Bu stratejilerin bir yansıması olarak da ülkeler içinde, hükümetlerce, ihracat destekleme programları oluşturulmuş ve yürütülmüştür. Bu uygulamalar kısa

süre içinde ülkelerin üretimleri geleneksel ürünlerden geleneksel olmayan ürünlere doğru dönüştürülmüştür (Haar ve Buonafina-Ortiz 1995, Alpar ve Ongun 1985, akt: Erkutlu ve Eryiğit 2001). Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'nın tecrübeleri uluslararasılaşma hakkındaki bilinen gerçeklerin dayanağını oluşturmaktadır. Son dönemlerde Hong Kong, Kore, Singapur ve Tayvan gibi ülkelerde meydana gelen uluslararasılaşma çok dikkat çekmekte ancak yine de bu ülke işletmelerinin teknolojik düzey ve işletme ölçekleri Japonya, Amerika ve Avrupa'daki emsallerine göre düşük seviyede kalmaktadır (Lau 1992, akt: Erkutlu ve Eryiğit 2001).

Günümüzde uluslararasılaşmanın çok sayıda tanımı bulunmaktadır. En basit anlamında uluslararasılaşma; uluslar arası faaliyetlere artan bir biçimde katılma süresi olarak tanımlanmaktadır. Bir parça daha geniş anlam yüklemek istendiğinde ise; uluslararasılaşma, bir işletmenin strateji, yapı kaynak vb. gibi imkanları ile uluslar arası çevreye uyum sağlama süreci olduğu söylenebilmektedir (Calof ve Beamish 1995, akt: Erkutlu ve Eryiğit 2001).

Günümüzde işletmelerin uluslar arası hale gelmek istemesi her zamankinden daha fazladır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler uluslar arası pazarlara doğru artan bir gelişme içindedirler (Mucuk 1998, akt: Ünsar 2007). Bunun yanında gelişmekte olan ülkelerde yoğun bir şekilde uluslar arası faaliyetler içindedirler.

Uluslararasılaşmanın her ülke ve her işletme için farklı nedenleri olabilir. İşletmeleri çok uluslu olmaya iten en önemli nedenler; çok yalınlaşma, Amerikan dış yardımları, siyasi değişiklikler gibi çevresel faktörler veya dış ticaretteki engeller, maliyet kaygısı, mahalli pazarlama kuruluşlarının verimsizliği ve rekabet şartları gibi ekonomik faktörler olabilir (Seyidoğlu 1978, akt: Erkutlu ve Eryiğit 2001). Her ne kadar farklı düşünceler varsa da (Alper ve Ongun 1985) uluslararasılaşmanın ilk ayağı ihracat ve ithalattır ve diğer süreçlerin başlaması ihracat faaliyetleri izleyen bir durumdur.

2.1.1. İhracat ve İthalat

İhracat ürün ve hizmetlerin bir ülkeden başka bir ülkeye gönderilmesi, ithalat ise ürün ve hizmetlerin başka ülkeden bulunulan ülkeye getirilmesidir. İşletmelerin ihracat yapmaktaki en önemli nedenleri şüphesiz satışlarını ve karlarını arttırmaktır. Ayrıca, birçok ülkede ihracat faaliyetlerinin belli teşviklerle desteklenmesi işletmeleri iç pazar

yerine başka ülkelere ürün ve hizmet satmaya itebilir. İthalat, ihracatın tersidir. Bir işletmenin, belli ürün ve hizmeti başka ülkelerden almak sureti ile daha ucuza maletmesi mümkün ise söz konusu işletme o ürün ve hizmeti içeride üretmek yerine dışarıdan almayı tercih edebilir. Ancak bazı durumlarda ithalat kaçınılmaz olabilir çünkü ihtiyaç duyulan ürün veya hizmet kendi ülkelerinde bulunmayabilir (Coşkun 2002).

İhracatın öncülük ettiği büyüme veya dışa açık büyüme şeklinde ifade edilen bu politikaların sanayileşme ve kalkınma üzerine olumlu etkileri vardır. David Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlükler teorisine göre uluslararası uzmanlaşma karşılaştırmalı üstünlüklerin temeldir. Buna göre uzmanlaşma ve iş bölümü kıt kaynakların uluslararası alanda daha etkin dağılımına yol açarak ticarete giren ülkelere yarar sağlayacaktır. Bu yararların başında, gelir bölüşümündeki gelişme ve birlikte reel gelirlerdeki artış gelmektedir (Ay, Erdoğan ve Mucuk 2005).

2.1.2. Franchising

Franchise sözleşmesi, franchise verenin kendisine ait üretim, işletme ve pazarlama sistemini oluşturan fikri ve sınai unsurlar üzerinde, franchise alana kullanma hakları tanıyarak, onu kendi işletme organizasyonuna entegre etmek ve onu bu sisteme dayalı ticari faaliyet sırasında devamlı olarak desteklemek borcu altına girdiğini; franchise alanın ise hem söz konusu sisteme dahil mal veya hizmetlerin sürümünü franchise verenin belirlediği ilkelere uymak ve verilen fikri/sınai unsurlardan yararlanmak kaydıyla kendi nam ve hesabına yapmayı ve desteklemeyi hem de franchise verene belli bir ücret ödemeyi taahhüt ettiği; sürekli bir borç ilişkisi kuran, kanunda düzenlenmemiş ve sinallagmatik bir çerçevede sözleşmedir (Gürzömar 1995).

Daha belirgin bir anlatımla, bir firmanın sahip olduğu bir yetkinliğin kullanım hakkını ve buna bağlı olarak bir dizi yardım ve hizmeti görece uzun bir dönem için bir başka işletmeye kullandırmasına franchising denir. Yetkinliğin esas sahibi bu anlaşma karşılığında yetkinliği alan işletmeden belli bir bedel istemektedir. Franchising genelde hizmet sektörlerinde karşılaşılan bir uygulamadır ve genel olarak franchise veren karşı tarafta belli bir kapasite, tecrübe veya yetkinlik aramaktadır. Bunu kendi marka imajını korumak için yapmaktadır (Coşkun 2002).

2.1.3. Lisans Antlaşması

Lisans Anlaşması, bir işletmenin sahip olduğu ve nihai ürünün oluşması için temel nitelikleri olan bir varlığın (teknoloji, bilgi gibi) bir başkası tarafından kullanılmasına belli bir süreliğine izin vermesidir. Lisans veren lisans alanın satışlarından belli bir miktar (royalti) alır (Coşkun 2002).

Lisans veren (lisansör), lisans alana (lisansiye) aşağıdaki haklardan sadece birini veya daha fazlasını verebilir:

- Patentler, buluşlar, formüller, süreçler, tasarımlar, örnekler,
- Telif hakları, edebi, müzik ve sanatsal kompozisyonlar,
- Markalar, ticari isimleri, işletme isimleri,
- Yöntemler, programlar, prosedürler, sistemler vb.

Bunlardan herhangi biri belirli yabancı pazarlarda kullanılması için verilebilir veya lisansiyeler birkaç ülkede veya tüm kıtada bu haklara sahip olabilirler. Lisans anlaşması uluslararası işletmenin ana merkezi ile onun yabancı bağlı kuruluşlarından bir ya da birkaçı arasında olabileceği gibi, uluslararası işletme ile bağımsız bir özel ya da devlet işletmesi arasında da olabilir (Mutlu 1999).

2.1.4. Anahtar Teslimi Projeler

Bir işletmenin müşterisi adına bir üretim veya hizmet tesisinin tasarımını, inşasını ve donanımını ve son olarak da denem üretimini gerçekleşmesi işlemine anahtar teslim projeler denir. Eğer bu projelerin finansmanın üretimi ile karşılanacağına dair bir anlaşma söz konusu ise bu duruma yap-işlet-devret modeli denmektedir. (Coşkun 2002). Bu tür projelere genelde inşaat sektöründe karşılaşılır.

2.1.5. Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY)

Bir işletmenin, yatırımını ülke sınırları dışına yaymak üzere ana merkezinin dışındaki ülkelere üretim tesisi kurması veya mevcut üretim tesislerini satın alması doğrudan yabancı yatırım olarak adlandırılır. Bir işletme pazar faktörleri, ticari engeller, maliyet faktörleri, yatırım iklimi gibi birçok nedenden ötürü başka bir ülkeye doğrudan yatırım yapmayı tercih edebilir. İşletmenin kendi ülkesi ne kadar büyük olursa olsun belli bir

ölçeği yakalamak isteyen işletmeleri tatmin etmeyebilir (Coşkun 2002). Şüphesiz bazı işletmeler için doğrudan yatırım yapmak belli pazarlara yakın olmayı ve daha iyi hizmet sunmayı sağlayabilir.

Doğrudan yabancı yatırımların tamamına yakın bölümü çok uluslu şirketler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bugün sayısı 63 000'ü aşan bu şirketler, 690.000 civarındaki şubeleriyle kendi ülkeleri dışında faaliyet göstermektedir (Şen ve Karagöz 2005).

Doğrudan yabancı yatırımlar alıcı ülke için sermaye oluşumu, teknoloji ve yönetim becerisi elde etme (öğrenme), kendi ülkesinde belli bölge ve sektörlerin gelişmesine ön ayak olma, yerel rekabete olumlu etkiler yapma, ödemeler dengesine katkı ve istihdam artışı gibi olumlu etkilere sahiptir. Ancak, köken ülkenin endüstriyel hakimiyeti, teknolojik olarak üstünlüğünü, bu gücü ile sektöre müdahale yeteneği ve belli durumlarda alıcı ülke içindeki kültürel değişikliğe olan etkisi doğrudan yabancı yatırımların alıcı ülke için olumsuz etkilerine örnek olarak verilebilir (Coşkun 2002).

Doğrudan yabancı yatırımlar, tek başına (100%) bir köken ülkenin yatırımı olabileceği gibi birlikte girişimler (joint venture), stratejik işbirlikleri şeklinde de gerçekleşebilir. Doğrudan yabancı yatırımlarının herhangi bir ülkeye yönelişinin arkasında bir grup politik, ekonomik ve kurumsal faktör bulunmaktadır. Bunların başında bu yatırımların gideceği ülkedeki siyasi istikrar gelmektedir. Yapılan araştırmalar siyasi istikrarsızlık ile ülkeye olan doğrudan yabancı sermaye girişleri arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır Bu yüzden siyasi istikrarsızlık arttığı sürece genel olarak yabancı yatırımlarda artan ölçüde bir düşüş gözlenmektedir. Bir ülkede makroekonomik ortamın istikrarı yanında piyasa genişliği, hammaddelere ve pazarlara yakınlık ve özellikle ucuz işgücü arzı, DYY yatırımlarının önemli ekonomik teşvik unsurlarıdır. Doğrudan yabancı yatırımların dünya çapında bir fenomen olması 20.yüzyılın başlarına kadar gitmekle beraber, esas önemli genişlemesi II. Dünya savaşı sonrasında rastlamaktadır. Dünya ekonomisinin küreselleşme yönünde hız kazanmasında uluslararası doğrudan yatırımlar, sürükleyici güç olarak en başta gelen aktör olmuşlardır. 1980'lerin başlarından bu yana dünya DYY akışlarının hızı, dünya üretim ve ticaretinin artış hızından daha yüksek olmuştur. Bütün dünya çapında özellikle 1990'lı yıllar, doğrudan yabancı sermaye girişlerinin hemen her yıl yeni bir rekor kaydetmesine tanık olmuştur (Amirahmedi ve Wu 1994).

2.2. Uluslararasılaşma Stratejisi

Şirketleri dışarıda üretim yapamaya yöneltten güçlü etkenler arasında şirketin ürünü için bir dış piyasanın hızla genişlemesi ve belli başlı bir rakip girmeden önce orada büyük bir pazar payına sahip olma isteği yer almaktadır. Herhangi bir dış alım engeli bulunmazsa bir şirketin dışarda üretim yapmasının, ürüne olan talebin hızla karşılanabilmesi ve müşterileri ve ev sahibi hükümetlerle iyi ilişkiler kurabilmesi gibi belirgin avantajları vardır. Ayrıca işletmeler, yerinde üretim yapmak sayesinde alıcı ülkenin doğrudan yatırım yapan yabancı işletmelere sunduğu özendirici imkanlardan da yararlanabilirler. Örneğin, birkaç yıl süreyle vergi indirimi, bedelsiz veya düşük bedelli arazi tahsis edilmesi gibi (Phatak 1990, akt: Ünsar 2007).

Faaliyetlerin çokuluslu düzeye ulaşmasına yol açan bir başka neden de dikey büyüme ihtiyacıdır. Şirketler, ürünleri için yeni bir piyasa ya da bir hammadde kaynağı elde edebilmek için dışarda dolaysız yatırım yapmaya zorlanırlar. Örneğin, petrol araştırma ve çıkarma işiyle meşgul bir şirket, işlenmiş ürünü için piyasası olan yabancı bir ülkede bir petrol rafinerisi satın alarak ya da inşa ederek “geriye doğru” bir büyümeye gidebilir. Aksi yönde ise, bir ülkede sağlam dağıtım kanalları (benzin istasyonları) olan bir şirket, istikrarlı fiyatlarla düzenli bir benzin arzına gereksinim duyduğu durumda “ileriye doğru” bütünleşmeye giderek başka bir ülkede bir petrol üretim tesisi ya da rafinerisi satın alabilir. Şirket faaliyetlerinin çokuluslu hale dönüşmesi için bir başka neden ise şirketin dışardaki en önemli müşterisini izlemek istemesidir. Örneğin, Volkswagen’in ünlü araçlarını ABD’de üretmeye karar vermesi birçok Alman otomobil parça yapımcısının cam çerçeve malzemesi, fren tertibatı ve dizel enjeksiyon pompaları parçaları üretmek üzere ABD’de tesis kurmasına yol açmıştır. Çok sayıda şirket, ürünlerinin güçlü marka imajından yararlanmak üzere dışarıda üretim tesisleri kurma yoluna gitmiştir. Dışsatım yoluyla avantajlarından tam anlamıyla yararlanamayacaklarını kavrayan bu şirketler belli başlı yabancı piyasalarda tesisler kurmuşlardır. Bu stratejiyi kullanan şirketler arasında Coca Cola, Heinz, Corn Products ve Del Monte sayılabilir (Phatak 1990, akt: Ünsan 2007).

Küreselleşmenin dolayısıyla uluslararasılaşmanın hızlanmasının temelinde çeşitli etkenler yatmaktadır. Bunlardan ilki; işletmelerin artan gücüdür. Bunun da iki nedeni vardır. Son yarım yüzyılda yaşanan teknolojik gelişmeler (süpersonik uçaklar,

konteynerler, TIR'lar, bilgisayar, dijital ve mobil telefon, uydu, mltimedya, kablo vb.) ulaştırma ve iletişim maliyetlerini inanılmaz derecede dşrmşt. Sabit fiyatlar üzerinden hesaplandığıında, 1920'den 1990'a ortalama maliyetler deniz taşımacılığında yaklaşık % 70, hava taşımacılığında yaklaşık % 80, uydu kullanımında yaklaşık % 90, uluslararası telefon kullanımında ise % 99 dşmşt. rnek olarak Dünya Bankası verilerine göre New York - Londra arası bir telefon konuşmasının maliyeti bugün 1920'deki maliyetinin % 1'i kadardır. Öte yandan, bilgisayarlı sistemlerin uygulamaya konulması, üretim sürecinin planlama ve tasarım aşamasından nihai montaj aşamasına kadar farklı alt bölümlere bölünerek uzak mesafelerden eşgüdümle yürütülebilmesini olanaklı kılarak, aynı ürünün üretiminin farklı aşamalarının yeryüzünün çok farklı noktalarında sürdürülebilmesini ekonomik olarak anlamlı hale getirmiştir (Savran 96).

2.2.1. Pazara Giriş Stratejileri

Küreselleşmenin en önemli sonucu ise uluslararası rekabetin giderek artmasıdır. Pazar ekonomisi ithalatın artan rekabeti nedeniyle i piyasalarda baskıya ve rahatsızlığa neden olmakta ve bazı durumlarda hkmetlerin uluslararası yükümlülüklerine aykırı bir şekilde korumacı politikalar izlemesine yol açmaktadır. Söz konusu korumacı yaklaşımlar nedeniyle, ihracatçı firmalar, yabancı pazarlarda engellerle karşılaşmakta ve eşit şartlarda rekabet şansı ortadan kalkmaktadır. Küreselleşme nedeniyle gittikçe ağırlaşan rekabet şartları karşısında klasik ihracat politikaları yeterli olmamaktadır. İhracatta rekabet edebilirliiği belirleyen unsurlar olarak maliyet, fiyat, kalite gibi kavramların önüne *bilgi* geçmektedir (Oğuz 2000).

İşletmeler açısından pazara girişte karşılaşılan sorunlar hakkında bilgiler elde etmek ve konudaki uluslararası gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak pazar stratejilerinin şekillenmesi açısından çok büyük önem arz etmektedir. Bu konudaki riskleri azaltmak için devlet ve devlete bağılı kurumların gerekli bilgi akışını sağılaması iş sisteminin devamı için gerekli ve önemli bir unsurdur.

Ayrıca haberleşme teknolojilerinde meydana gelen baş döndürücü gelişmelerin, gelişmiş ülkelerin hayat tarzını ve tüketim alışkanlıklarını dünyanın her yanına taşıdığı ve buna bağılı olarak gelişmiş ülkeler için yeni pazar imkanları oluştuğunun

da altını çizmek gerekmektedir (Lewitt 1983). Bu yeni durum modası geçmiş ürünlerin az gelişmiş ülkelere satıldığı devirleri kapatmıştır.

2.2.2. Pazar Seçimini Etkileyen Faktörler

İşletmelerin faaliyet gösterecekleri pazarları seçerken önemle üzerinde durduğu faktörler vardır. Bu faktörler pazara, ürüne, işletmenin uzun dönem hedeflerine göre dönem içinde farklı öneme sahip olabilirler.

2.2.2.1. Pazara Yakınlık

Üretim tesislerinin ve işletmenin faaliyet göstereceği alanların belirlenmesinde pazara yakınlık önemli bir etken faktördür. Zira her üretim faaliyeti temel anlamda bir pazardaki gereksinimleri karşılamak için yapılır. Özellikle lojistik hizmetlerinin veya sistemlerinin yetersiz veya maliyetlerin yüksek olması durumlarında, işletmeler pazara yakın olmak isteyeceklerdir. Ayrıca üretilecek ürüne göre bazı kısıtlamalar olabilmektedir. Örnek olarak çabuk bozulur mallar üretilen bir işletme, hizmet işletmeleri, perakende ve toptan ticaret işletmeleri genellikle pazara yakın veya tüketim pazarlarının içinde bulunurlar. Üretilen ürün büyük bir kitle durumunda ise veya ürünün taşınması maliyetli ise pazara yakınlık lojistik maliyetlerini azaltacaktır.

2.2.2.2. Pazarın Büyüklüğü

Yapılan araştırmalar işletmelerin yabancı ülkelere doğrudan yatırım yapmalarının en önemli nedeninin pazarın büyüklüğü olduğunu göstermektedir. Ölçek ekonomileri, pazara giriş çıkışları yöneltten en önemli faktörlerden biridir. Ölçek ekonomisi, küçük ölçeğe kıyasla büyük ölçeklerde üretilen ürünün birim maliyetlerinde ortaya çıkan azalma olarak tanımlanabilmektedir (Tanyeri 1984).

Ölçek ekonomilerinden yararlanan büyük işletmeler rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Büyük olma özelliğine sahip olan firmalar, taşıma ve depolama maliyetleri veya talepte meydana gelen değişimler karşısında üretimi ayarlayabilme avantajına sahiptirler. Genel olarak işletmeler, yönetimlerinin etkin bir üretim sağlamada karşılaştıkları problemleri çözebilecekleri bir büyüklüğe ulaştıklarında ortalama maliyetlerinin artmasıyla karşılaşacaktır. Hiçbir işletme bu durumla karşılaşmak istemeyeceğinden optimum bir büyüklüğe yönelecek ve bu durum

piyasa büyüklüğünün oluşmasına neden olacaktır (Akoğlu 1976). İşte bu nedenler işletmeler pazarın büyüklükleri ile kendi ekonomik durumlarını karşılaştırmak zorundadırlar. Büyük işletmelerin görece küçük pazarlarda faaliyet gösterebilmeleri ekonomik açıdan fazla maliyetli olabilir.

2.2.2.3. Kaynaklara Kolay Ulaşım İmkânı

Günümüzde en çok yaygın olan ve ilgi çeken yatay bağlantılı üretim yapan işletmelerdir. Yatırım yapılan ülkedeki yavru şirkete, sermaye ile birlikte üretim için gerekli teknoloji, teknik yardım –know how- işgücü de transfer edilerek, yavru işletmenin ana işletmenin üretim stratejisi doğrultusunda üretim yapması sağlanır. Oligopolistik bir yapıya sahip bulunan ve yatırımlarıyla yabancı ülkelerdeki ucuz üretim faktörleri ve pazar olanaklarından yararlanmaya çalışan böyle işletmelerin amacı, karlarını dünya ölçeğinde maksimize etmektir (Ünsan 2007).

Dünyada faaliyet gösteren birçok büyük işletmenin ve az gelişmiş ülkelerde yaptıkları yatırımlar bu tipe örnek olarak gösterilebilir. Çünkü butür işletmeler, gelişmekte olan ülkelerde hem ucuz işgücü temin edilebilmekte hem de alıcı ülkenin kamu otoritelerince sağlanan önemli kolaylıklardan faydalanma imkânı bulabilmektedirler.

2.2.2.4. Kültürel Yakınlık

Her ulusun kendine has kültürel bir mirası vardır ve kültürel farklılıklar her ülkede yönetim sistemlerinin oluşmasında önemli bir temel oluşturmaktadır. Örnek olarak tüm Doğu Asya kültürleri Konfüçyüs etkisiyle şekillenmiş, temel birçok kavramı bu öğretiden geliştirmiştir. Ancak Japonlar, üretimdeki en belirgin özelliklerinde de olduğu gibi başkasının başlattığı bir işi (bir kavram veya bir tekniği) kendine kolayca mal edebilmiş ve özünden başka bir şeye dönüştürerek Japon'a özgü, orijinal bir formatta dönüştürebilmiştir. Nihayetinde kültür, insanı ve iş yapma biçimini etkileyen en önemli sosyal olgudur. İşletmelerin iş yapma biçimini şekillendiren insan kaynakları da bu kültürün normları ile gelişmekte ve bilgiyi çoğaltarak nesilden nesile aktarmaktadır.

2.3. Ulusal İş Sistemi ile Uluslararasılaşma Süreci İlişkisi

Yabancı ülkelerdeki “üretim”, “kâr” veya “istihdam edilen personel” olmak üzere üç ayrı kriterden birinin temel alınarak toplam içindeki önemli bir orana ulaşması halinde, uluslararası işletme olarak kabul edilmektedir (Mucuk 2003). Bu tip işletmeler satışlarını arttırmak, kıt olan kaynaklara ulaşmak, tedarik maliyetlerini düşürmek ve rekabet riskini minimuma indirmek için uluslararası ticaret ile uğraşırlar (Daniels ve Radebaugh 1998, akt: Ünsan 2007).

Geçmişte uluslararasılaşan işletmeler daha fazla kâr elde etmek ve daha fazla mal satabilmek için dışarıya gitmiştir. Ulaşımın gelişmesi, iletişim imkanlarının çoğalması haberleşme olanaklarını artırmış yatırımcıları dışarıya yöneltmeye teşvik etmiştir. Şirket yöneticileri yaptıkları maliyet/fayda analizleriyle mamulü ülkede yapıp göndermektense dışarıda üretmenin daha ucuza mal olacağını anlamışlardır. Yine şirket yöneticileri ihracat olayının kısıtlı olarak müşterinin arzularını yerine getirdiğini ve yerli müşterinin ihtiyaçlarını etkin bir şekilde anlamakta güçlük çekildiğini görmüşlerdir. Oysa dışarıda yatırım yapıldığında o ülke için de faydalı olmakta ve istihdam vergiler v.s. gibi olayların milliyetçilik kavramı ile satışları artırdığı dolayısıyla amaca daha kolay varılacağı sezinlenmiştir. 19. Yüzyılın son otuz yılı içerisinde uluslararası şirketlerin büyümesinin en önemli nedeni himayeciliğin yayılmasına bağlanabilir. İthalattan alınan vergilerin artması mahalli fabrikaların kurulmasını zorunlu kılmıştır. Ancak bu şekilde ucuz mal arz edilebilir olmuştu (Erdal 1991).

Uluslararasılaşma süreci hem köken hem de alıcı ülkelerin durumları ile direkt alakalıdır. Köken ülkeleri uluslararasılaşma süresine iten birçok itici faktör vardır. Bunlar; iç piyasa koşullarının yetersizliği, mevcut pazarları muhafaza endişesi, üretilen malın uluslar arası niteliği, iç piyasadaki yüksek hammadde ve işçilik faaliyetleri, çalışanların sosyal haklarının gelişmiş olması, vergi mevzuatı ve ihracatı teşvik programları gibi faktörlerdir (Erkutlu ve Eryiğit 2001).

Bir ülkelerin ulusal iş sistemi, bir başka deyişle iş sistemlerini oluşturan ana aktörlerin, birincil ve ikincil kurumların durumu o ülkenin uluslararasılaşmasını direkt etkilemektedir. Ancak bu iki yönlüdür. İhracat olsun, DYY olsun, herhangi bir ticari faaliyette bulunacak olan bir işletmenin kendi ülkesini kanunları, vergi uygulamaları,

borçlanma imkaları ile faaliyette bulunmak istediği ülkenin ticaret kanunları, vergi uygulamaları, kredi ve borçlanma enstrümanlarının avantajları, yetişmiş işgücü temin edebilme imkanları ve bu işgücününün ekonomik değeri, yeraltı ve yerüstü kaynaklara ulaşabilme imkanları ve enerji kaynakları ve pek tabii o ülkenin genel havası içinde kültürü, güvenliği ve insanların bakış açısı kıyaslanmsı gereken en önemli etkenlerdir.

2.3.1. Uluslararasılaşma Biçimi ile İş Sisteminin Özelliklerinin İlişkisi

Ulusal iş sisteminin özellikleri işletmelerin uluslararasılaşmasında önemli etkilere neden olmaktadır. Bu konuyu daha kolay açıklayabilmek için birbirine yakın iki kültürün birbirinden farklı ulusal iş sistemlerini incelemekte yarar vardır. Güney Kore'nin şabolleri ile Japon işletmeleri arasında en fazla göze çarpan fark, işlerin kontrolü ile sahiplik arasındaki güçlü bağlantıdır. İşletmelerini hisse senedi piyasasında batmadan yuzdürmeleri için devletin baskı yapmasına rağmen, şabollerin çoğu kurucusu ve ailesi tarafından yönetilmekte ve hisselerin sadece 3'te 1'i başka firmalara devredilerek eşit birikim engellenmektedir (Orru, Hamilton ve Suziki 1989, akt: Whitley 1999). Ayrıca, aile dışı hisselerin çoğu işletme üzerindeki baskın ailenin kontrolündeki yandaş finans kuruluşlarını elindedir. Genel olarak, bu durumda, baskın hissedarlardan bağımsız bir yönetim şekli Japonya'daki işletmelere göre çok azdır, hatta neredeyse sözünü etmeye değmez. Büyüme hedeflerinin çekingenliğine rağmen, başı çeken şaboller Güney Kore devletinin önemli desteği ile son 20 yılda önemli bir büyüme sağlamışlardır (Jacobs 1985).

Aile sahipliğinin yönetime kuvvetli etkisi şabollerde yüksek oranda merkeziyetçi bir karar verme sürecine sebep olmaktadır. Yetki, direkt işletme sahibinde (kurucusunda) veya onun oğlundadır. Bütün önemli ve gerçekten önemsiz kararları bu kişiler alır (Orru, Hamilton ve Suziki 1989, akt: Whitley 1999). Bunun yanında önemli bayilerin (şubelerin) çoğu aile bireyleri tarafından yönetilmektedir. Bürokratik kontrol sistemi oldukça fazla gelişmiştir ve kişisel, olağanüstü özellikler ve bağlantılar resmi kurallar ve prosedürlerden daha önemlidir. Hiyerarşik ilişkiler babadan kalma miras gibidir ve gerçekçilikten uzaktır (Jacobs 1985, Pye 1985).

Çin Aile Şirketlerindeki temel güven, kişisel yetki vurgusu ve alt taşeronlarla güçlü güvenin anlamı, *kişisel yükümlülüğün* detaylı iş ağlarına iyice yerleştiği ve işletmelerin

diğer işletmelerden tamamen bağımsız olduğudur. Bununla birlikte bu bağlantılar çok uzun süreli değildirler. Tedarikçilerle bağlantılar Japonya'dakiyle kıyaslandığında daha düzensizdir. Bazı anlaşmaları yapabilmek için güvenilir kişisel bilgiler ve aile şöhreti yeterlidir ancak ters orantılı olarak uzun dönem ortaklık veya sipariş tekrarı taahhüdü pek önemsenmez. İşletmelerin, ailenin sahipliğinde olmalarına rağmen önemli tedarikçilerin yabancılardan olması durumu devam ettiği sürece Çin kültüründe uzun soluklu bağılıklar beklenmemelidir (Wong 1988).

2.3.2. Uluslararasılaşma Biçimi ile İş Sisteminin Ana Etmenlerinin İlişkisi

Yukarıdaki bilgilerden anlaşılacağı gibi işletmeler açısından uluslararasılaşmanın nedenleri oldukça açıktır. Ancak uluslararasılaşmanın ne şekilde gerçekleşeceği içinde buldukları iş sistemine ve bu sistem içinde faaliyet gösteren ana etmenlerin etkinliğine ve hatta başarısına bağlıdır.

Bir işletmenin kendi ülkesi dışında bir faaliyete bulunması kendi ülkesinin uluslararasılaşmaya bakış açısına göre değişkenlik gösterir. Örnek olarak ihracata verilen teşvikler işletmelerin dış pazarlara açılmadı için önemli bir motivasyon aracı olmaktadır. Bunun yanında hangi ülke ile ticaret yapılacağı da alıcı ülkenin durum ile alakalı bir durumdur. Alıcı ülkenin verdiği destekler, sağladığı vergi avantajları, arazi çeşitlilikleri, ülke içinde bulunan enerji imkanları ve elbette sahip olduğu yetişmiş iş gücünün durumu ister ihracat, ister frenhasing, ister DYY osun köken ülkenin kararlarını etkileyen birinci derece önemli faktörlerdir.

Devletin koordinasyon etkisi, ekonomik faaliyetin genişliğine, uzun dönem endüstri politikalarına ve girişimcilerin yatırım kararlarına olan etkisinin durumuna göre değişkenlik gösterebilir. Yüksek düzeyde dikey koordinasyon girişimcinin devletin aracı kurumlarına olan bağlılığını artırır ve o surette yönetsel özerkliği azaltır. Ve fakat aynı zamanda, elbette, girişimcinin piyasa içinde karşılaşacağı muhtemel riskleri ve belirsizliği de azaltır. İşte bu nedenle birçok Japon işletmesi MITI'nin gücünden şikâyet etmesine rağmen birçok projenin başlangıç aşamasında devletin destek ve koordinasyon rolünün verdiği avantajı kullanmaktadır. İşletmeler, girişimin politikalarını devletin genel hedefleri ile birleştirdiğinde sözkonusu dikey koordinasyon uzun dönem planlamayı kolaylaştırır ve çok riskli olabilecek yatırımlar için teşvik edici olabilir. Örnek olarak; bu bağlamda devlet desteğini almış Japon tekstil endüstrisinin

gerektiğinde kapasite azaltma ve öncelik değiştirme maliyetlerini düşürmesi gösterilebilir (Whitley 1990).

Diğer bir yandan ekonomik aktörlerin özerk ve bağımsız olduğu yerlerdeki girişim planlarında az da olsa dikey koordinasyon görülmektedir. Fakat bağımsız girişimler genelde oldukça izole ve kendi risklerini karşılamaya vakıftırlar. Sonuçlarla ilgili belirsizliklerin çokça olduğu alanlarda uzun dönem bağlılıkların oluşması pek kolay değildir ve risk azatılımı en temel stratejik problem halini almaktadır. Kritik kaynaklarla bütünleşme, güvenilir kontrol merkezlerinin çatısı altında faaliyet yapma bununla birlikte faaliyetleri şekillendirme bu tip problemlerle başa çıkabilmen en etkili yollarındandır. İşletmelerin aileler ile tanımlanması hisse senedi piyasasında hisse satışında ve banka kredisi için güveni ortaya koymakta isteksizliklere neden olmaktadır.

Tipik olarak büyümek için gerekli finans kaynağı kişisel ilişkilerle ve aile bağlantılarıyla sağlanır. Tayvan'da özel işletmeler için uzun dönem banka kredileri 1970'lerin sonlarından sonra çoğalmıştır. Ancak bu durum her şeyden önce oldukça az sayıdaki iyi gelişmiş işletmeler içindir ve bu işletmeler Japonların ve Korelilerin yaptığı gibi Tayvan ekonomisine baskı kuramamaktadırlar. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük kısmı gayri resmi (kaldırım) piyasadan yüksek faizle borçlanmaktadırlar. Daha fazla sermayeye ihtiyaç duyduklarında kişisel sözleşmeleri artmaktadır. Böylece resmi banka sistemi içinde borçluluk ve bağımlılık Güney Kore ve Japonya'ya oranda önemli ölçüde azdır (Levy 1988).

Devlete olan bağımlılık da Tayvan ve Hong Kong'da bankaların ve birçok temel endüstrinin devlete ait olmasına rağmen oldukça düşüktür. Tayvan devleti de Japonya ve Güney Kore'de olduğu gibi gelişim odaklıdır. Örnek olarak Formasa Plastik firmasının 1958'de hükümet yetkililerinin ancak zorlaması ile kurulabilmişken bugün Tayvan'da birçok yeni ihracat işletmesi devletin aktif katılımı ve yönlendirmesi olmaksızın gelişmektedir ve küçük işgücü yoğun işletmeler tarafından hükmedilmektedir (Myers 1986).

2.4. Uluslararasılaşma Modelleri

Uluslararasılaşmanın temelinde doğal olarak yabancı bir ülke pazarının seçilmesi bulunmaktadır. Leonidou ve Katsikeas (2003) tarafından ihracat geliştirme süreçlerine yönelik yapılan incelemede pazar seçiminin ve pazara giriş kavramının ihracat geliştirme modelleri içerisinde en çok bilinen kavram olduğu belirtilmektedir.

Rundh (2001) yaptığı araştırmada işletmelerin uluslararası faaliyetlerini farklı pazarlarda farklı pazara giriş biçimleri ile başlattıklarını saptamıştır. Ancak unutulmaması gereken noktalardan bir tanesi de işletmelerin hangi giriş modelini seçeceğinin yabancı pazarla ilgili bilgi düzeyine bağlı olmasıdır (Whitelock 2002).

Literatürde temelde üç uluslararasılaşma modelinin olduğu görülmektedir.

2.4.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli

Uluslararasılaşma kavramı bir işletmenin uluslararası pazarlara yönelik aşamalı olarak genişlemesini ifade etmek için kullanılmaktadır (Erramilli, Srivastava ve Sfung 1999). Wiedersheim-Paul (1978) uluslararasılaşmanın ilk aşaması olarak ihracat öncesi faaliyetleri ele almış ve bunları ihracata yönelme çerçevesinde sınıflandırmıştır. Burada, daha önce belirtildiği üzere işletmenin tecrübesi önemlidir. Çünkü işletmenin mevcut pazar deneyimi yabancı pazara yönelmesi üzerinde etkiye sahip olacaktır (Mtigwe 2005: 371).

Johanson ve Wiedersheimaul (1975) gerçekleştirdikleri araştırmada uluslararasılaşma sürecini dört temel aşama kapsamında ele almışlardır.

- Düzenli olmayan ihracat faaliyetleri
- Bağımsız temsilciler yoluyla ihracat
- Yabancı pazarda satış biriminin kurulması
- Yabancı pazarda üretim / imalat (DYY)

Aşama modeli olarak da ele alınan bu modeldeki aşamalar işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde kullanılan birinci kalıbı açıklamaktadır. Diğer kalıp ise, işletmelerin kendilerine fiziksel olarak yakın gördükleri yabancı ve yeni pazarlara girmeleridir (Chetty ve Campbell-Hunt 2003). Fiziksel yakınlık işletmelerin kolay

anlayabilecekleri pazarlara girmelerini açıklar (Johanson and Vahlne 1990). Diğer bir ifadeyle fiziksel yakınlık arttıkça, ticari faaliyetler de artacaktır.

İşletmeler öncelikle daha yakın bulunduğu pazarlara girmekte, daha sonra daha az yakın bulunduğu pazarlara yayılmayı hedeflemektedirler. Bu noktada deneyim önemli olmaktadır (Johanson ve Vahlne 2003). Model uluslararasılaşma sürecinin tecrübe temelli, lokal, ardışık ve geribildirime bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Eriksson, Johanson, Majkgard ve Sharma 2000).

2.4.2. Keşfedici (Yenilik Yaklaşımlı) Uluslararasılaşma Modeli

Keşfedici uluslararasılaşma modeli, adım adım gelişim şeklindeki bir uluslararasılaşmayı ifade eder ve uluslararasılaşmayı yeni bir duruma uyum sağlamak için yaşanan bir öğrenme süreci olarak görür. Diğer bir ifadeyle uluslararasılaşma, işletme açısından bir yenilik olarak ele alınmaktadır (Andersen 1993).

2.4.3. Ağ Modeli

İlişki ağlarını bir iş ağında aktör olarak isimlendirilen müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler, rakipler ve hükümet ile olan ilişkiler olarak tanımlamıştır (Johanson ve Mattsson 1988). İlişki ağındaki faaliyetler, işletmeye ilişkileri biçimlendirme, kaynaklara erişme ve pazarlara ulaşma desteğini vermektedir (Chetty ve Holm 2000: 80). Ağlar, uluslararası faaliyetlerde riski ve belirsizliği azaltmada bilgi toplama açısından olduğu gibi işletmenin pazardaki konumu açısından da önemli olmaktadır (Liesch, Lawrance, McGaughey, Petersen ve Lamb 2002). Bu noktada mikro ve makro olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Mikro yaklaşım, işletmenin diğer işletme için rolü, önemi ve diğer işletmeyle olan ilişkisinin gücünü ifade ederken; makro yaklaşım, ağ içerisindeki dolaylı veya dolaysız katılımı, ağ içerisinde işletmenin rolünü, önemini ve diğer işletmelerle olan ilişkisinin gücünü açıklamaktadır (Johanson ve Mattson 1988:293). Ağ modelinin temel unsurları pazarda etkin birim ve/veya kişiler (aktörler) ile faaliyetler ve kaynaklardan oluşmaktadır (Lilja ve Lindhe 2003). Ağ yaklaşımı, yöneticilerin psikolojik, işletmelerin ise küçüklük dezavantajlarını ortadan kaldıracabilecek sosyal sermaye, güven ve insan değişkenlerini kullanarak ilişki yaratmada büyük bir güce sahiptir

(Rutashobya ve Jaensson 2004). Bir ağ içerisinde yer alan işletmeler diğerlerinin kaynaklarına bağımlıdır ve genelde kaynak havuzu içinde kazanç sağlamaktadırlar (Overby ve Min 2001). Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, bir işletmenin ilişki ağlarının kendi içerisinde hem fırsat hem de sınırlamalar oluşturmasıdır. Girişimci açısından ağ yaklaşımı, sosyal değişim ve kaynak bağımlılığı teorilerine dayanmakta ve işletmenin kurumlar ve kişiler arası ilişkilere odaklanan davranış yapısını açıklamaktadır (Coviello ve Martin 1999:44). Pazar bilgisini ve yabancı pazarlara olası giriş biçimlerini iğereren ağ yaklaşımı, uluslararası pazar gelişimini ve satışların artmasını sağlayan bir yaklaşımdır (Coviello ve Munro 1997:381). Ghauri ve arkadaşları (2003) uluslararasılaşmada üç aşamalı bir ilişki sistemi tanımlamışlardır. Bunlar; (1) ilişkinin ortaya çıkması, (2) ilişki sürecinin gelişmesi ve (3) ilişkinin işlerlik kazanması. Bu noktada, işletmelere küresel avantaj sağlayacak bir “aktörün” somut ve soyut kaynaklarına ulaşılmasının yolları araştırılmalı ve güven sermayesi yabancı pazarlarda etkin olarak kullanılmalıdır (Yakhlef ve Maubourguet 2004).

BÖLÜM 3: JAPON ULUSAL İŞ SİSTEMİNİN JAPON İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASINA ETKİSİ (TOYOTA ÖRNEĞİ)

3.1. Araştırma Hakkında Genel Bilgiler

Bu çalışmada Japon Ulusal İş Sisteminin Japon işletmeleri üzerindeki etkisi araştırılmış ve küresel alanda faaliyet gösteren Japon işletmeleri içindeki en önemli ve etkili olanı, Toyota hakkında bir inceleme yapılmıştır. Aşağıda çalışmanın amacı, kapsamı ve kullanılan yöntem açıklanmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı; Japon Ulusal İş Sisteminin Japon firmalarının uluslararasılaşma sürecine etkisini ortaya koymaktır. Bu sayede bir ülkenin ekonomik aktörleri ile birincil kurumlarının birlikte kurdukları ve sürdürdükleri iş sistemlerinin diğer ülkeler karşısında ne şekilde bir üstünlük sağlayabileceği incelenmiştir. Bu inceleme sırasında ulusal iş sistemi içindeki önemli unsurların birbirlerini ne şekilde etkilediğine bakılarak bir ülkenin ulusal iş sisteminin küresel başarısına olumlu veya olumsuz nasıl bir katkı sağladığı da araştırılmıştır.

Bu çalışmada en sağlıklı değerlendirmenin yapılabilmesi için Japon Ulusal İş Sistemi'nin en önemli aktörü olan Toyota seçilmiştir. Çünkü Toyota ticari başarılarının yanında üretim teknikleri, insan kaynakları ve maliyet yönetim şekilleri açısından küresel anlamda genel kabul görmüş farklı method ve uygulamaları olan bir işletmedir.

Bu çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde; Ulusal İş Sistemi kavramının doğuşuna odaklanılmış kendinden öncesi yaklaşımlarla olan ilişkiye, kapitalizmden etkilenmesine ve ülkedeki ekonomik aktörlerle nasıl bir ilişki içinde olduğuna yoğunlaşmış, ulusal iş sistemlerini özellikleri ve ana etmenleri incelenmiştir. Birinci bölümün sonunda ulusal iş sistemlerinin özellikleri ile ana etmenleri arasındaki karşılıklı ilişki ortaya çıkarılmıştır.

İkinci bölümde; ulusal iş sistemlerinin uluslararasılaşmaya etkisi incelenmiştir. Bu bölümde, ülkelerin uluslararasılaşma biçimleri, uluslararasılaşma stratejileri ve ulusal iş sistemleri ile uluslararasılaşma çabasının ilişkisi incelenmiştir.

Son bölümde ise; tezimizin araştırma sorusuna odaklanılmış ve Japon Ulusal İş Sisteminin Japon işletmelerinin uluslararasılaşmasına ne ölçüde ve ne şekilde etki ettiği anlatılmıştır. Örnek işletme olarak Toyota işletmesi ele alınmıştır.

3.1.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Japon ulusal iş sisteminin Japon firmalarının uluslararasılaşma sürecine nasıl etkilediği sorusuna yanıt bulmak için örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede Toyota firmasının uluslararasılaşma süreci, teorik çerçevede ortaya konan değişkenler ışığında analiz edilmiştir.

Japonya'nın Ulusal İş Sistemi'nin Japon işletmelerinin uluslararasılaşmasına olan etkisinin incelendiği kısımda örnek işletme olarak seçilen Toyota'nın kurum içi kitaplarından ve literatürde Japonya ve büyük Japon işletmelerinin başarı hikayelerini anlatan kitaplardan faydalanılmıştır. Elde edilen bulgular üzerine daha kesin sonuçlara varabilmek için Toyota'nın satış rakamları, fabrikalarının kapasite karşılaştırmaları gibi istatistik bilgilere ulaşılmış ve bu bilgiler yorumlanmıştır.

Çalışmada örnek işletme Toyota olduğundan; çalışma sahibinin 12 yıl söz konusu işletmede çalışmış ve bir dönem Japonya'da yaşamış olmasının avantajlarından da yararlanılmıştır.

3.2. Japon Ulusal İş Sisteminin Özellikleri

Japon İşletmeleri faaliyetlerini alt taşeronları ile birlikte sürdürmek eğilimi sergilemekte ve yine aynı şekilde Büyük Japon İşletmelerinin alt taşeronları da kendi alt taşeronlarını kullanarak geniş bir ağın oluşmasına neden olmaktadır (Dore 1986). Kümelenme olarak da adlandırılan bu yapı Japon ulusal iş sisteminin en temel karakteristik özelliğidir. Japonya iş sistemi içindeki endüstriyel çeşitlilik batılı iş sistemlerine göre nispeten daha düşük seviyededir. Bu düşük seviye, uzmanlık seviyesini arttırmakla birlikte iş faaliyetlerinin darlığı nedeniyle işletmeler arasındaki karşılıklı bağımlılığın artmasına neden olmaktadır.

Bu geniş kümelenme taraflar arasında basit piyasa değiş tokuşundakinden daha fazla güven ve sorumluluk içermektedir. Örnek olarak Toyota ve Nissan, tedarikçileri ile teknik bilgilerini paylaşmakta ve aralarında yönetici ve hatta arada sırada hissedarlarını

değiştirmektedirler (Cusumano 1985, akt: Zerenler ve İraz 2005). Japonya’da herhangi bir işletmenin bağlı bulunduğu küme içine yeni bir alt taşeron katmak istediği durumlarda taşeron işletme ile yapacağı sözleşmelerini uzun süreli olarak hazırlar ve kendini karşılıklı bağımlılık içeren maddeler ile sınırlar. İşletmeler bir karakter özelliği olarak işi ve sözleşmeyi kesinlikle kişisel olmayan pazarlıklar ile şekillendirmektedirler. Uzmanlık düzeyi yüksek işletmeler, tedarikçi, müşteri ve endüstri değişikliği yapılmasına engel olacak detaylı ağları işletmelerine iyice yerleştirmişlerdir. Bu yüzden Japon şirketlerinde stratejik karar alma, Amerikan şirketlerine oranla oldukça zorlayıcıdır. Muhtemel bir değişim faaliyeti, farklı sektörler ve piyasalardaki fırsatlardan yararlanmaktan çok kendi sektöründeki diğer firmalar ile yürütülmeye çalışılır.

Japon işletmecilik anlayışının tarihsel gelişim süreci içerisinde en önemli dinamiklerinden biri olan kümelenme uygulamaları, işletmelere özellikle rekabet gücünün artırılmasında ve küresel pazarlara girebilmelerinde önemli edinimler sağlamıştır. Japonya’nın dünyanın önemli bir üretim merkezi olmasında kümelenmiş şirket ağlarının etkisi yadsınamaz.

Merkezinde genellikle bir finans kurumunun bulunduğu, küçük ve orta ölçekli şirketlerin (KOBİ) çoğunlukta olduğu ve büyük ölçekli şirketlerin de stratejik görevler üstlendiği kümelenmelerde, genel olarak üç farklı yapılanma görülmektedir (Maillat, Crevoisier ve Lecoq 1994, akt: Zerenler ve İraz 2005).

İlk yapılanma biçiminde küme; lider bir şirket yönetiminde faaliyetlerini sürdürmekte ve bu lider işletme liderlik konumunu üstlenerek üretim sürecini ve diğer küçük firmalar arası iş bölümünü yönetmektedir. Fiyat konusunun kaliteden daha fazla önem ve önceliğe sahip olduğu bu ağ ilişkilerinde, Japon modelinin batı modeline kıyasla daha başarılı olduğu söylenebilir (Beyhan 2001). İkinci kümelenme biçiminde, ağdaki üretim ilişkileri modüler bir yapıda gerçekleşmektedir (Maillat, Crevoisier ve Lecoq 1994, akt: Zerenler ve İraz 2005). Bu kümelenmede yer alan her bir şirketin eşit sorumluluklar çerçevesinde bir ürünün üretiminde belli bir modülden sorumlu olması sözkonusudur. Üçüncü kümelenme biçiminde ise; ortak ürün geliştirme amacıyla Ar-Ge çalışmaları yapan, yenilikçi, ortak laboratuvar ve uzman çalıştıran bir yapılanma görülmektedir.

Bir kümelenmenin üyesi olmak, girdilere sahip olmak, bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmekte avantaj kazanmak, ilişkili şirketleri koordine etmek ve gelişimi ölçmek ve teşvik etmek adına daha verimli olmayı sağlamaktadır. Uzaktaki bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanmak işlem maliyetlerini düşürmektedir. Bu yapı, envanter ihtiyacını minimize ederek, ithalat ve gecikme maliyetlerini ortadan kaldırmaktadır.

Japon sisteminde, muhtemel riskler, belli bir işte uzmanlaşmak ve bu işleri küme içindeki; alt taşeronlarla, ticaret şirketleriyle ve piyasadaki diğer iş grupları ile paylaşarak azaltılmaktadır. Düşük seviyedeki hissedar kontrolü ve etkisi, Japonya'nın baskın ekonomik aktörlerinde, kurucu tarafından hükmedilen yeni firmalar hariç, kişisel otoritenin hissedarlardan alındığını ve sahipliğe dayalı eşgüdümünün önemsiz olduğu anlamına gelir. Japonya'da patron işletmeleri mevcuttur ancak özellikle dünyaca ünlü firmalar arasında şahıslar tarafından yönetilen firmalar söz konusu değildir. İşletmeler genelde komite, kurul gibi bir grubun önderliği ile yönetilir. Genel müdürler bile bu grubun üyesinden başka birşey değildir (Sumi 2010).

Japon ulusal iş sistemi içinde stratejilerin oluşturulması ve faaliyetlerin yürütülmesi işletmelerin banka tabanlı olması nedeniyle nispeten bağımsız Anglo Sakson işletmelerine göre oldukça farklılık göstermektedir. Burada *sahipliğe dayalı olmayan bir eşgüdüme* vurgu yapılmaktadır. Örnek olarak Japon girişimci sonraki dönemde az ya da çok ilişkide olacağı diğer işletmelerle hissedarlarını, direktörlerini, bilgisini ve bazen kıdemli yöneticilerini rahatlıkla değiştirebilmektedirler. Çünkü büyük Japon işletmelerinin en önemli karakteristik farklılıklarından biri de yüksek düzeydeki yönetsel özerklikleridir. Japon işletmelerin kalburüstü yöneticileri, özellikle 60'lardan yani işletmelerin belli büyüklüğe ulaşmasından itibaren piyasanın kurumsal kontrolünden dikkate değer şekilde izole olmuşlar ve sermaye piyasasının kısa dönemli baskılarını görmemezlikten gelmeyi başarmışlardır (Aoki 1987, Dore 1986 ve Futatsugi 1986).

3.3. Japon Ulusal İş Sisteminin Ana Etmenleri

Japonya'da devletçe yönlendirilen bir iş sistemi vardır. Bu sistemde devlet, işletmelerin karşılaştığı tüm riskleri paylaşmaktadır. Bunun yanında Japonya

işletmeleri için kısa dönemli krediler kullanmak eğilimi çok ağır basmaktadır. Burada bankalar ile işletmeler arasındaki karşılıklı bağlılığa ve güvene, ayrıca kuvvetli işçi – işveren ilişkilerine de gerekli vurguyu yapmak gerekmektedir.

3.3.1. Japonya’da Devletin Ekonomideki Rolü

Japonya’nın ekonomik büyümesinde devlet aracı kurumlarının rolü elbette Japon endüstrileşmesinin üzerine vurgu yapmaktadır. Merkez bürokrasinin yüksek itibarı ve hedeflerdeki gelişmeye bağlılık büyük işletmeler ile ilgili bakanlıkların arasında yakın bağlantıların oluşmasına sebep olmaktadır. Japon Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı’nın (MITI) işletmeler üzerindeki etkisi 1950’lere ve 1960’lara oranla şimdilerde bir parça daha az gibi görünmektedir. Ancak Bakanlık, yürütmekte olduğu gayri resmi koordinasyon ile mevcut kartellere veya üretim dengeleme çalışmalarına etkili şekilde katılmaktadır (Dore 1986). Ayrıca MITI, yeni endüstrilerin desteklenmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin başlatılması gibi sektörlerin genelini etkileyen işlere oldukça yoğun şekilde dâhil olmaktadır. Genel olarak Japonya’da *sanayi politikalarını* oluşturmanın ve uygulamanın devletin rolü olduğunu kabul etmek Amerika’ya ve İngiltere’ye oranla daha kolaydır. Devlet, önemli yeni yatırımların risklerini yaymaya yardımcı olur (Whitley, 1990).

Japon ulusal iş sisteminde devlet işletmelerin ihtiyacı olan her konuda işletmelerin yanında olabilecek sistemler geliştirmiştir. Bunu birincil kurumlar ve kuruluşlar ile yapmaktadır. Bu kurumların başında Japon Dış Ticaret Teşkilatı gelmektedir (JETRO - Japan External Trade Organization). Bir Japon firması kendi ülkesi dışında bir faaliyete geçmeden önce ilk önce JETRO’ya danışmaktadır.

Sözkonusu teşkilat, hükümetin yoğun desteği ile birlikte Japonya ile diğer tüm ülkeler arasında karşılıklı ticaret ve yatırımı desteklemek için çalışmaktadır. 1958 yılında kurulmuş olan Jetro’nun o yıllarda amacı Japonya’da ihracatı teşvik edip, desteklemek iken; bu amaç 21. yüzyılda Japonya’daki küçük ve orta ölçekli şirketlerin global ihraç potansiyelini arttırmak için Japonya’dan ihracatı desteklemek yönünde değişmiştir. Soğuk savaş sonları özel ticaretin yeniden başlamasıyla birlikte Japonlar ihracat fuarlarına katılmaya ve pazar araştırmaları yapmaya da başlamışlardır. Genel anlamıyla 50’ler gerekli teşkilatların kurulması aşamalarını içermektedir. Örnek olarak 1951’de Japon İhracat Araştırma Teşkilatı, 1954’de Japon Dış Ticareti İyileştirme Teşkilatı ve

1958’de bugünkü adıyla Jetro kurulmuştur. Daha sonra 60’lar ve 70’lerde yerel ve yabancı ağların büyümesiyle dışa açılım başlamış ve faaliyetler kendi çapında genişlemeye başlamıştır. Bu bağlamda 1960’da Asya Ekonomik İlişkileri Enstitüsü kurulmuş, ülke içinde ihracatı teşvik programları başlamış ve hatta 1965’de Afrika’ya bir tanıtım karavanı gönderilmiş ve bu amaçla hafif sanayi ve tekstil ürünlerinin tanıtımı yapılmaya çalışılmıştır.

Japon işletmeleri bu dönemlerde kaliteli ürünler üretme ve üretim hacimlerini mümkün olduğunca arttırmaya çabalıyorlardı. Matsushita (Panasonic) 10 Ocak 1956 tarihindeki yönetim kurulu toplantısında işletmelerinin birinci görevinin; insanların yararlı elektronik ev eşyaları edinmeleri ve bunları alabilmelerine yardımcı olmak olduklarını kararlaştırmışlar ve gelecek beş yıl içinde satışlarını dört kat arttırmayı hedeflemişlerdir (Kotter 1997).

Ancak o tarihlerde işletmeler açısından herşeyin dört dörtlük gittiği söylenememektedir. Özellikler işletmelerin büyüme ve üretme isteği Japonya’nın Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı’nın (MITI) bürokratları gözünde endişeler içermekteydi. Örnek olarak Sony ürünlerinde transistör kullanabilmek için gereken izni MITI’den üç ay kadar bir sürede anca alabilmiştir. MITI özellikle elektronik sektörünün gelişmesine sanıldığı kadar yardımcı olmamıştır (Morita 1989).

90’lara gelindiğinde Japon dış ticaretinde ihracat kadar ithalat da önemli ölçüde değer kazanmaya başlamıştır. İthalat ile ilgili olarak, bu genelde ham madde temini için öncelikli bir ihtiyaç halini almış, piyasa aktörlerini teşvik edebilmek için yurtdışına kıdemli danışmalar gönderilmiştir. Bu dönemde ithalat tanıtım projeleri zirve yapmış ve toplam proje bütçesinin %62’lik kısmı ithalat projelerine ayrılır hale gelmiştir. Yine bu kapsamda araştırmalar, raporlar ve fuarlar düzenlenmiş 1998 yılında Jetro ve IDE (ekonomi geliştirme enstitüsü) birleştirilmiştir.

2000’ler Japonya’nın ekonomik olarak canlandığı yıllardır. O yıllarda hem ithalatın hem de yatırımların çoğalması için yapılan tanıtımlar ve bölgesel ekonomilerin globalleşmesi için yapılan teşvikler meyvelerini vermeye başlamıştır. İnternet altyapısının kurulması, Meksika ve Kore ile serbest ticaret anlaşması imzalanması, Çin’deki iş problemlerine önlemler getirilmesi ve Jetro’nun idari yönden birleştirilmiş acente şeklini alması bu yıllara rastlamaktadır (www.jetro.go.jp/turkey).

Jetro aynı zamanda Japonya’da yabancı yatırımı teşvik etmek, ekonomiyi canlı tutmak için ülkeye sermaye, teknoloji, bilişim ve varlık akışını sağlamak, istihdamı arttırmak ve Japonya’nın global ekonomideki liderliğini devamlı kılmak için çalışmaktadır. Japonya’daki iş olanakları ve Japon pazarıyla ilgili yabancı şirketlere bilgi vererek ortak iş anlaşmalarına destek vermektedir. İthalat pazarını genişletebilmeleri, iş sistemlerini ve doğa - insan kaynaklarını geliştirmeye yardımcı olmak için gelişmekte olan ülkelerle çalışmaktadır. Kurum aynı zamanda, pazarda sirkülasyonu sağlayabilmek amacıyla mümkün olduğu kadar çok ekonomi araştırması yapıp, geniş kapsamlı bilgileri yaymaktadır (www.jetro.go.jp/turkey).

Japon hükümetinin ihracatçı işletmelere verdiği en önemli desteklerden biri de Japon Yen’inin Dolar ve Euro karşısında aşırı değerlendirildiği pozisyonlarda piyasaya müdahale etmesidir (Sumi 2010).

3.3.2. Japonya’da Finans Kurumlarının Rolü

Savaş öncesi (zaibatsu) dönemlerden gelen ve bu grupların en büyüklerinden Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo ve Fuji, Sanwa ve Dai-ichi Kangin, Alman Bankacılığı tabanlı büyük şehir bankacılığı kurarak organize olmuşlar ve yıllar içinde üye sayılarını belirli ölçüde arttırmışlardır (Clark 1979, akt: Zerenler ve İraz 2005).

Tablo.1: En Önemli Keiretsuların Yıllara Göre Üye Sayısı

	Fuji	Daiichi	Sanwa	Mitsui	Mitsubishi	Sumitomo
1965	62	40	45	71	67	70
1970	72	27	52	71	85	80
1975	88	52	56	95	117	115
1980	98	70	51	104	113	110
1985	110	77	55	104	119	111
1990	118	90	60	125	130	112
1995	127	103	78	125	132	116
2000	125	115	49	133	121	104

Kaynak: Miwa Yoshiro Miwa ve J. Mark Ramseyer, 2002

Japon Ulusal İş Sisteminin batıya göre en önemli farklarından biri kısa vadeli borçlanma sistemidir. Japonya'da bir işletmenin yenilebilir 90 günlük krediyle çalışması alışılmış bir yöntemdir. Japonya için bu sistem geleneksel ve ucuz sermaye sağlama yoludur. Bu yöntem işletmelere esneklik sağlamaktadır. İşletme vade sonunda ister krediyi tekrarlamakta isterse borcu ödeyerek krediyi sonlandırmaktadır. Kısa vadenin oluşturabileceği riskleri bertaraf edebilmek için bankalar kredi açtıkları işletmeyi iş başında uzun uzadıya incelemektedirler (Morita 1989).

Japon işletmelerinin banka ve devlet kurumlarıyla ilişki kurma eğilimleri Anglo Sakson ülkelerdekine oranla daha fazla olmasına rağmen bazı Avrupa ülkelerinden fazla değildir. Japonya'da finansal büyüme için banka kredilerine olan yüksek güven sayesinde bankalar önemli müşterileri ile uzun dönemli bağlılıklar geliştirirler ki bu güven önemli kişilerin belli projeleri başarabilmek adına firmalar arasında değiş – tokuşuna kadar giden sağlam bir yapılanmaya sebep olmaktadır (Miyazaki 1980, Zysman 1983). Örnek olarak, 1950 yılında Mitsui'den Fukio Nakagawa yeni bir finansal yapı kurabilmek amacıyla Toyota'ya transfer edilmiştir (Cusumano 1985, akt: Zerenler ve İraz 2005).

3.3.3. Japonya'da Beceri Geliştirme, Kontrol Sistemleri ve Sendikaların Rolü

Doğu Asya toplumlarının ulusal iş sistemlerindeki baskın biçimleri ülkenin işletmecileri (girişimcileri) farklılaştırmaktadır. İletmelerin karakter özelliklerindeki farklılıklar birçok problemlere sebep olsa da sistem içindeki birçok olguyu meşrulaştırmaktadır. Bu özellikli yapının başarısı; (1) iş faaliyetleri içinde işletmenin kendine özgü beceri, bilgi ve tecrübe derecesi, (2) tedarikçiler ve diğer iş ortakları ile ilişkilerin derecesi ve (3) durağan, *kökleşmiş* olan unsurlara karşı geliştirilen evrimsel stratejilerin varlığı ile doğru orantılıdır. Japon İşletmeleri, kurum olarak kendilerini kadrolu işçilerini korumaya adanmışlardır ve verimlilik artışı ve esnekliğe ulaşmak için yüksek düzeyde çalışan sadakatine güvenirler. İlgisiz farklılaşmalar, yeni beceriler ve yönetim teknikleri istenmesi pek olası değildir. Bir piyasadaki veya endüstrideki nispi başarı, genel başarıdan daha az önemlidir. İşletmeler, burada stratejik seçimlere değişik birçok alandaki fırsatların algılanmasıyla yönelmektedirler. Bu tarz çeşitli işletmelerde kaynakların koordine edilmesi ve piyasa içi performansın ölçülmesi için standart mali prosedürler (uygulamalar) ve ölçüler önemli yer tutmaktadır. Japon İşletmeleri'nde

muhasebe (özellikle maliyet muhasebesi) ve finans becerilerinin girişim sistemlerinde oldukça fazla olması eğilimi vardır (Whitley 1990).

Anglo Sakson işletmelerle karşılaştırıldığında Japonya'da iç hareketlilik (rotasyon) ve beceri geliştirme oldukça yüksektir. Bu beceriler firmalara özgüdür ve kolayca transfer edilemezler. Japonya'da beceri tabanlı yatay kimliğin olmayışı sınıf veya uzmanlıktan çok sadakate odaklanan sendika sistemi tarafından zorlanmıştır. 1953'de Nissan sektör çaplı sendikasını bırakmış ve işyeri için kendi sendikasını kurmuştur. İlave olarak, Japonya'da birçok orta kademe yönetici beyaz yaka çalışanı da sendikaya üyedir ve sendikadaki görevinden sonra terfi edeceklerini beklerler (Abegglen ve Stalk 1985, Clark 1979, akt: Zerenler ve İraz 2005).

Yüksek düzeyde uzmanlık, piyasa ve teknolojinin değişken olduğu durumlarda riskli olabilir. Çeşitlendirmenin çoğu zaman bu tür riskleri azaltacağı görülmektedir. Oysa Japon sisteminde çekirdek kadroya duyulan uzun dönem taahhüt riskleri arttırmakta ve değişim üzerine gereken stratejileri önemli ölçüde kısıtlamaktadır. Ayrıca, yetki hiyerarşisindeki aşırı esneklik, yüksek düzeyde işçi – işveren arası karşılıklı bağlılığı kolaylaştırır ve alt taşeron sistemi sayesinde işletmeler arası bağlılığın oluşması daha fazla mümkün olmaktadır. Uzmanlık, sektör seçimini ve bu nedenle sermaye kaynaklarının yeniden dağıtılmasını kısıtlamaktadır. Örnek olarak, Japon tekstil endüstrisinde sürekli görüldüğü gibi, tamamlayıcı ama benzer olmayan faaliyetler nedeniyle oluşan dış çevre, değişikliklerine karşı hızla tepki verebilmeye imkân sağlamamaktadır (Dore 1986).

Yüksek güven nedeniyle Japonya'da banka kredilerinin düşük riskli olması, uygulamada birçok Anglo Sakson lobicisinin şikâyetine sebep olmaktadır (Abegglen ve Stalk 1985, akt: Zerenler ve İraz 2005). Bu yüzden temel beceri ve bilgide aşırı uzmanlık belli istihdam politikaları ile bütünleştiğinde etkin olabilir ve genelde kurumsal çevre tarafından desteklenmektedir (Whitley 1990).

3.3.4. Japonya'da Yetki ve Güven İlişkisi

Büyük Japon işletmelerinin çalışan ilişkileri ve iş yönetiminde kullandığı en bilinen istihdam uygulamalarından biri de çalışanların organizasyonun hedeflerine bağlılığı ve sadakatidir (Lincoln ve McBride 1987, akt: Zerenler ve İraz 2005). Ancak bir diğer

konu da bağılılığın kıdem bazlı terfi ve ücret artışına olan sisteme güvenden kaynaklanmasıdır ki bu durum şirkette düşük verimle çalışmakta olan personelin işletmeden ayrılmasına imkân vermemektedir (Rohlen 1975). Çünkü 25 yaş altı erkeklerin şirketler arası dolaşımı çok düşüktür ve ayrılan işgücü şirketleri uzun dönem maliyet ve varlık olarak etkiler çünkü Japon işletmeleri çalışanlarına uyguladıkları ağır eğitimlerle yatırım yaparlar ve onları sık sık yeni işlere ve görevlere kaydırmaktadırlar.

Japon işletmelerinin bir başka karakteristik özelliği de yeni bir işe (veya uygulamaya) başlama yetkisini nispeten dağıtan *ringi sistemi* ve uygulama öncesi karar birliğini sağlamaya verdiği önemdir (Kagono, Alonaka, Sakakibara ve Okumara 1985). Japon sistemlerinde ortak karar verme sistemi vardır. Bu yapı, Japonların risk paylaşmayı isteyen kültürlerine dayanır. Katılımcı liderlik olarak da açıklanabilen yönetim ve karar alma tarzı, istişare etme (*nemawashi*) ve karar vermeden önce büyük küçük her hangi bir konuda konsensüs sağlamak kültürünün bir sonucudur. Ringi sistemi, karar alma sürecine katılım ve kararın uygulanması sürecinde uyum olarak özetlenebilir. Bu sistemde amaç, karar katılımın geniş düzeyde sağlanması ve karara katılanların grubun içinde eriyerek kişisel sorumluluktan muaf tutulmasıdır. Nispeten yüksek düzeydeki işveren – işçi arasındaki bağılılık ve sadakat, birçok yönetsel kararı almada ve çalışanlarla bilgi paylaşmada hatırı sayılır bir yetki devrine sebep olmaktadır (Lincoln, Hanada ve Mcbridge 1986, akt: Zerenler ve İraz 2005).

Grup içi fikir birliği ve bağılılığın önemi grup hedef ve görevlerinin bireysel hedef ve görevlere oranla önemini yansıtır. Bellibaşlı Japon işletmelerinde kişisel görevler, roller ve sorumluluklar (iş tanımları) net olarak belirlenmemiştir. Bu işletmelerde çalışma grupları, işlerin nasıl yapılacağı konusunda önemli ölçüde özerkliğe sahiptir ve grup performansının kişisel başarılarından çok daha fazla önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu durum, yönetici değerlendirmelerinde grup moral ve performansını yükseltmeye çalışmak, sadece görevleri altına dikte etmekten daha önemlidir. Grubuna ilgisiz grup yöneticileri için görevden ayrılmak veya rütbe kaybetmek kaçınılmazdır (Whitley 1990).

Japon hayatında *iş disiplini ve dürüst çalışma* önemli bir sosyal norm olarak kabul edilmektedir. Gerçekten de bir Japon iş ilişkisi içinde bulunduğu kimselere normal hayatındaki ilişkilerinden daha farklı davranır. Kişilerin kendi menfaatleri üzerindeki

normal sayılabilecek menfaat beklentileri veya kariyer endişeleri işbaşındayken şirketin toplam ve uzun vade hedef ve menfaatleri ile asla çatışmaz. Bu kesin ayrım, ortalama bir Japon işletmesinin en kolay göze çarpan özelliğidir.

Japon şirketlerinin ulusal iş sistemine etkilerini daha iyi anlayabilmek için, Japon İşletmelerin yönetim sisteminin uluslar arası piyasada çok iyi bilinen ve sürekli gözlenen ortak özelliklerinden burada bir parça bahsetmekte fayda vardır. Japon işletmelerinin yüksek sadakat ve işçi – işveren arası karşılıklı bağımlılık (mutual trust) olgusu istihdam politikalarında en önemli mihenk olan *ömür boyu istihdam* kavramını doğurmuştur. Ömür boyu istihdam uygulaması incelendiğinde bunun ilk uygulamalarına Taisho döneminde (1916 – 1920) rastlanmaktadır. Endüstrileşmenin devamıyla birlikte bu uygulama 1930 yıllarda artarak devam etmiştir. Ancak bu uygulamanın Japonya’da tamamen yaygınlık kazanması II. Dünya Savaşı sonrasına rastlar. 1954 yılında yaşanan uzun grevler, ekonomideki şartların ağırlaşması ve işgücü kıtlığının ortaya çıkması bu uygulamanın genellik kazanmasına neden olmuştur. Ömür boyu istihdam Japonya’da yasal bir zorunluluk olmamasına rağmen büyük şirketlerde *norm* haline gelmiştir (Yıldız ve Ardıç 2002).

Bununla birlikte Japonya’da ömür boyu istihdam geleneği orta kademelerde yığılmalara ve bu seviyedeki yöneticilerde tatminsizliğe neden olmaktadır. Günümüzde insan kaynakları yöneticileri bu soruna uzun tatil, çalışanı yabancı şirkete veya yan kuruluşa transfer etmek, emekliye ayırmak veya müstakil iş yapmasını teşvik etmek gibi çözümler getirmeye çalışmaktadırlar (Özevren 2000).

Küreselleşme, bilgi ve hizmet odaklı ekonomik gelişim, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, tüketicilerin istek ve beklentilerindeki farklılaşmalar, çalışanların yaşam kalitelerini sürekli artırma istekleri ve yaşlı çalışan sayısının artması gibi etkenler, ömür boyu istihdamın günümüzdeki uygulama şansını azaltmaktadır. Japon feodal yapısı bu uygulamanın devamını sağlamakta ve bir işgören emekli oluncaya kadar topluluk içerisinde büyük işletmede çalışırken emekli olduktan sonra da topluluğa bağlı küçük işletmelerde daha düşük ücretle çalışmaya devam edebilmektedir. Bu politika sayesinde işgücü devir hızı azalırken işgörenin bağlılığı artmaktadır (Arıcıoğlu 2000).

Bunun sonucu olarak da Japonya’da grevlere çok seyrek rastlanmaktadır. Bunun temel nedeni işgörenin şirketine zarar vermek istemeyişidir. Ayrıca isteklerini grev yapmadan bir şekilde gösterebilme olanaklarının kendilerine tanınmasıdır (Zerenler ve İraz 2005).

Ömür boyu istihdam garantisi veren bir işletme işgörenini işletmeye bağladığından onu sürekli eğitmesi ve bunun için önemli ölçüde kaynak ayırması da Japon işletmeciliğinin önemli bir özelliğidir. İşe alıştırma eğitimi olarak nitelendirilebilecek oryantasyon eğitimi Japonya’da yoğun biçimde verilmektedir. Özellikle orta ve büyük Japon şirketleri çalışanlarının tamamına sürekli eğitim vermektedirler. En yaygın eğitim iş başı eğitimidir. Japon şirketlerinin temel felsefesi iş başında öğrenilir ve deneyimli ustalar tüm bilgi ve becerilerini, deneyimlerini yenilerle paylaşırlar.

3.4. Japon Ulusal İş Sisteminin İşletmelerin Uluslararasılaşmasına Etkisi: Toyota Örneği

Toyota Motor Corporation (TMC), minivanlardan büyük kamyonlara kadar değişen alanlarda üretim yapan ve büyük bir model yelpazesine sahip olan, dünyanın en büyük otomotiv şirketlerinden birisidir. 2009 takvim yılında, Toyota, Lexus, Daihatsu ve Hino markalarının yıllık toplam satışları 7,81 milyon adede ulaşmıştır. Japonya’da 12 Fabrikası, 3 bağlı kuruluşu, ve 27 ülkede 56 üretim tesisi 321,000 çalışanı ile Lexus ve Toyota marka araçlar üreten şirketin ürünleri, 170’ten fazla ülkede müşterilere ulaştırılmaktadır. Toyota’nın otomotiv işlerindeki gelirleri, toplam satışlarının %90’ını kapsamaktadır. Toyota’nın telekomünikasyondan prefabrik evlere ve lüks yatılara kadar değişik alanlarda çalışan şirketleri de bulunmaktadır (www.toyotatr.com.tr).

Japonya ve dünya ticareti içinde sürdürdüğü faaliyetin ilk dönemleri “ihracata dayalı kalkınma” olarak tanımlanabilir. Japonya’nın sanayileşme ve pek tabii uluslararasılaşma macerası öykünmecî eşbiçimcilik kavramı içinde değerlendirilebilecek bir tarzda başlamıştır (Taş 2007). Öykünmecî eş biçimlilik sadece ulusal ölçekte gerçekleşen bir uygulama değil; zaman zaman uluslararası arenada da var olan bir mekanizmadır. Bunun en önemli örneklerinden bir tanesi Japonların 19. Yüzyılın sonlarında, görüntüde başarılı olan, batılı örnekleri hükümet kurumlarına uygulamalarıdır. Bu süreçte Japonya imparatorluk hükümeti yöneticilerini, mahkemelerini, orduyu ve polis teşkilatını incelemek üzere Fransa’ya, deniz kuvvetlerini ve posta teşkilatını incelemek üzere

İngiltere'ye, banka sistemi ve sanat eğitimini incelemek üzere ise Amerika Birleşik Devletlerine uzman kişiler göndermişlerdir (DiMaggia ve Powell 1983). Nitekim Japonya'nın en büyük sanayi kuruluşu Toyota da ilk otomobil üretimini Amerika'dan getirip parçaladığı bir Amerikan otomobilinin tüm parçalarını tek tek taklit ederek gerçekleştirmiştir. Ancak işin mucize tarafına işaret eden bir gerçeklik olarak insanüstü çalışmalarının mutlaka altı çizilmelidir. Toyota'nın kurucuları sadece motor bloğunu dökebilmek için aralıksız iki sene uğraşmışlar, sonuca varana kadar yüzlerce başarısız denemeler yapmışlardır.

Toyota ülkeler bazında bakıldığında uluslararasılaşma faaliyetlerine öncelikle ihracat ile başladığı, ihracatı takip eden yıllarda ise faaliyet gösterdiği ülkelere DYY yapmayı tercih ettiği görülmektedir.

Tablo. 2: Toyota'nın İhracat ve DYY Faaliyetleri Kronolojik Sıralaması

Tarih	Kurulan Şirket	Açıklama
1918	Toyota Spinning & Weaving Co. Ltd.	Toyota'nın ilk şirketi
1937	Toyota Motor Co. Ltd.	
1943	Toyota Motor Co. ile Toyota Spinning & Weaving Co.'nun birleşmesi	Kuruluşun tamamlanması
1949	Ho Tai Motor Co. Ltd.	İlk ihracat faaliyeti
1950	Toyota Motor Sales Co. Ltd.	Bağımsız satış şirketinin kurulması
1955	Abdul Latif Jameel Import & Distribution Co. Ltd.	Ortadoğu'ya ihracat başlangıcı
1957	Toyota Motor Sales Co. Ltd. Bangkok Şubesi	Tayland'da satış şirketi kurulması
1957	Toyota Motor Sales USA Inc.	Amerika'da satış şirketi kurulması
1958	Toyota Motor Sales Brazil Ltd.	Brazilya'da satış şirketi kurulması
1959	Toyota Motor Sales Australia Ltd.	Avustralya'da satış şirketi kurulması

Tablo 2'nin devamı

1962	Toyota South Africa Motors	Güney Afrika'da üretimin başlaması
1962	Toyota Motor Thailand Co. Ltd.	Tayland'da üretimin başlaması
1963	Toyota Motor Co. Australia Ltd.	Avustralya'da üretimin başlaması
1963	Toyota Danmark A/S	Danimarka'da satış şirketi kurulması
1964	Louwman & Parqui B.V.	Hollanda'ya ihracatın başlaması
1965	Toyota Canada	Kanada'ya ihracatın başlaması
1965	Toyota GB Ltd.	İngiltere'de satış şirketi kurulması
1970	Toyota Motor Co. Brussel Office	Belçika'da Avrupa Üssünün temelini atılması
1971	Toyota Deutschland GmbH	Almanya'da satış şirketi kurulması
1972	Toyota Astra Motor Indonesia	Endonezya'da üretimin başlaması
1977	Toyota Manufacturing Australia Ltd.	Avustralya'da üretimin başlaması
1982	Toyota Motor Co. Ltd ile Toyota Motor Sales Co. Ltd.'nin birleşmesi ve Toyota Motor Corporation (TMC)'nin kurulması	
1984	Toyota New United Motor Manufacturing Inc.	Amerika'da üretimin başlaması
1988	Toyota Motor Manufacturing Kentucky	Amerika'da 100% Japon ilk üretim tesisinin açılması
1988	Toyota Motor Manufacturing Canada Inc.	Kanada'da üretimin başlaması
1989	Toyota Motor Philippines Corp.	Filipinlerde üretimin başlaması
1989	Toyota Motor Marketing Service Europe S.A.	Avrupa Pazarlama Merkezinin kurulması
1990	Toyotasa Automotive Industry & Trade Inc.	Türkiye'de satış şirketinin açılması
1992	Toyota Motor Manufacturing UK	İngiltere'de üretimin başlaması

Tablo 2'nin devamı

1994	Toyotasa Turkey	Türkiye'de üretimin başlaması
1996	Toyota Motor Manufacturing North Amerika Inc.	Amerika Merkezinin kurulması
1997	Toyota Argentina S.A.	Arjantin'de üretimin başlaması
1997	Tianjin Jinfeng Auto Parts Co. Ltd	Çin'de üretimin başlaması
1999	Toyota Kirloskar Motor Ltd.	Hindistan'da üretimin başlaması
2001	Toyota Motor Manufacturing France	Fransa'da üretimin başlaması
2007	Toyota Motor Manufacturing Russia	Rusya'da üretimin başlangıcı

Kaynak: Toyota in the world 2008

Toyota bazı ülkelerde doğrudan yabancı yatırımlarını o ülkenin belli başlı işletmeleri ile ortak hareket ederek planlamayı tercih etmiştir. Bu tercihlerinde ülkelere göre değişen bir süre ısrar etmiş ve iç pazarda kendini güvende hissettiği noktaya kadar da sürdürmüştür.

Tablo. 3.: Toyota'nın Joint Venture Yaptığı Ülkeler

Yıl	Ortaklık Yaptığı İşletme	İşletme İsmi
1984	General Motors America	New United Motor Manufacturing Inc.
1988	General Motors Australia	United Australian Automotive Industries Ltd.
1990	Sabancı Turkey	Toyotasa Automotive Industry & Trade Inc.
2002	Peugeot, Citroen	Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech

Kaynak: Toyota in the world 2008

Toyota ayrıca bazı pazarların riskli durumlarını bertaraf edebilmek için bazı ülkelerde yürüttüğü uluslararasılaşma faaliyetlerine (DYY) stratejik ortaklıklarla başlamayı tercih etmiştir.

Tablo. 4.: Stratejik Ortaklıklarla Faaliyet Gösterilen Ülkeler

Yıl	Stratejik Ortaklık Kurulan Ortaklar	DYY Yapılan Ülke
1998	Aisin AW Co., Denso Corp., Matsushita Communication Ind. Co. Ltd., Zenrin Co. Ltd., Fujitsu Ten Ltd.	Çin
1998	Mitsui & Co. Ltd.	Avustralya
2000	Mitsui & Co. Ltd.	Türkiye
2001	Aisin Seiki Co.Ltd., Denso Corp., Sumimoto Electric Ind. Ltd.	Singapur

Kaynak: Toyota in the world 2008

Günümüzde büyük Japon işletmeleri ardışık uluslararasılaşma yönelimleri denilen arka arkaya küçük yatırımlar yaparak uluslararasılaşmaktadır (Rosenweig 1993; Chen 2004). Japon ekonomik açılımı gideceği ülkeden ülkeye farklılık göstermekte ve Japon işletmeleri dünya pazarını dört ana parçada düşünmektedir. Bunlar sırasıyla; (1) Amerikan, (2) Asya, (3) Afrika ve (4) Avrupa pazarlarıdır.

Tablo. 5.: Toyota İşletmeleri Kuruluş Kapasitesi / Şimdiki Kapasitesi Karşılaştırması

Ülke	Şirket Adı	Kuruluş Tarihi	Kuruluş Kapasitesi	Şimdiki Kapasitesi
Kanada	TMMC	1988	300	400
Amerika	TMMK (Kentucky)	1988	450	550
Amerika	TMMI (India)	1999	300	500
Fransa	TMMF	2001	180	265
Türkiye	TMMT	1994	100	170
İngiltere	TMUK	1992	200	300
Güney Afrika	TSAM	1962	100	160
Endonezya	TMM	1972	80	200

Kaynak: Toyota in the world 2007 ve ilgili işletmelerin internet siteleri

Japon işletmelerinin uluslararasılaşması II. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerikan pazarında gösterdikleri başlangıçta oldukça sınırlı ticaret faaliyetleri ile başlamıştır. Amerikan pazarında o dönemde hüküm süren ürünlere göre daha küçük, portatif, fonksiyonel fakat daha ucuz ürünleri Amerikan müşterilerine beğendirerek kendi etki alanlarını oluşturmuşlardır. Amerikan endüstrisi içinde sonradan önemli ölçüde bir parçayı kapsayacak bu ürünlere verilen fırsat elbette Amerikan'ın savaşta kullandığı atom bombalarının diyetini ödemek isteğinin bir tezahürüdür. Özellikle 90'lardan sonra Amerikan pazarındaki reel büyüme ile elde edilen zenginleşme diğer pazarlar içinde faaliyet sürdürmeyi kolaylaştırmıştır. Sürekli artan pazar payı ve bölgesel üretim artışı sağlanabilmiş olsa bile Avrupa pazarında halihazırda istenen bir milyonluk üretim hedefinin yakalanamadığının altını çizmek gerekebilir (Global Toyota 2010).

Tablo. 6.: Toyota'nın Yıllara ve Bölgelere Göre Üretim Rakamları

Bölge	1998	2002	2007
Kuzey Amerika	962.000	1.205.300	1.636.900
Avrupa	190.000	383.600	806.500
Afrika	74.000	75.500	145.700
Asya	125.500	371.800	1.387.300
Japonya	3.165.800	3.485.200	4.226.100

Kaynak: Toyota in the world 2008

Toyota uzun vadeli ve dengeli bir gelişim için çevre, global ekonomi, bölgesel toplumlar ve paydaşları ile uyumlu bir işbirliğinin anahtar faktör olduğuna inanmaktadır. Rakamlara bakıldığında global Toyota satışlarının yıllar içerisinde gelişim gösterdiği gözlenmektedir. 1937 yılındaki kuruluşundan beri Toyota'nın ürün yelpazesi, dünyanın ilk seri üretilen hibrit aracı Prius'u ve pazara hazır ilk hidrojenli aracı Toyota FCHV'yi kapsayacak kadar genişlemiştir. Toyota üretim sistemi (TPS), tüm müşterilerin ihtiyacına uygun araçların esnek bir şekilde ve yüksek kalitede üretilebilmesine imkan vermektedir. Dünyanın bir numaralı lüks aracı Lexus'da Toyota üretim hatlarında hayat bulmaktadır. Toyota'nın köken ülke (Japonya) dışı üretim miktarı, toplam üretimin yaklaşık %45'ini oluşturmaktadır. Toyota, global bir vizyon oluşturarak, küreselleşme yolunda olduğunu da kanıtlamaktadır. Toyota'nın alıcı ülkelerdeki işletmeleri Toyota Motor Manufacturing ALICI ÜLKE İSMİ şeklinde isimlendirilir. Örnek olarak, Toyota Motor Manufacturing Turkey, Toyota Motor Manufacturing France veya Toyota Motor Manufacturing UK verilebilmektedir.

Toyota Türkiye'de üretim teknolojisi Japonya'daki merkezden alınmıştır. Bu anlamda *etnik merkezli* bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür. Toyota'nın Türkiye organizasyonu finansal konularda da bağlı olduğu merkeze bağımlı bir profil çizmektedir. Yalnız ikincil verilerden de faydalandığında görülmektedir ki, her ne

kadar köken ülke prensip ve uygulamalarını benimsemiş gözükse de şirket misyon ve vizyonu belirlenirken alıcı ülkenin ihtiyaçları ve genel özellikleri de göz ardı edilmemektedir. Toyota Türkiye'nin misyon cümlesi "... ve Türk Otomotiv Sanayi'ne katkıda bulunmaktır" şeklinde bitmektedir.

Toyota ilk defa faaliyet göstereceği ülkelerin pazarlarına önce ihracat yaparak girmektedir. İhracatı direkt Japonya'dan yapabildiği gibi o bölgedeki komşu ülkelere de yapabilmektedir. Toyota ancak belli bir dönem sonunda pazar ve ülke şartlarını iyice değerlendirdikten sonra söz konusu ülke için doğrudan yabancı yatırım kararı alabilmektedir. Yine de belirsizlikleri giderebilmek, muhtemel riskleri azaltabilmek için yerel ortakla çalışmayı da tercih edebilmektedir. Buna en güzel örnek Türkiye'deki fabrikasıdır. Toyota Türkiye'de 1992 yılında Sabancı Holding ortaklığı ile görece daha küçük ölçekli bir fabrikayla faaliyetlerine başlamış fakat 2000 yılı sonunda Türkiye'den Avrupa ülkelerine ihracata başlamadan önce Sabancı ile ortaklığını bitirmiştir. Bu sadece küçük çaplı yerel faaliyetlerden global iş hacmine geçerken tüm dünyada yaptığı gibi yönetimi 100% kendi eline almak istemiştir. Gerçekte Toyota, yerel ortakla başladığı faaliyetlerine belli bir süre sonra mutlaka yalnız devam etme iradesini göstermiştir.

Toyota'da ana fabrika ve yan işletmeleri içeren kümelenme yapısı yeni girilen ülkede hemen göze çarpan bir özellik olmaktadır. Örnek olarak Türkiye'de Mitsui'nin büyük etkisinden başka (ki Türkiye İşletmesine %10 oranında ortaktır) Toyota'nın faaliyete başlamasından hemen sonra Toyota'nın tüm dünyadaki faaliyetleri içinde yerine alan Bhoshoku, Denso, Yazaki, Toyotetsu ve Thusho gibi Japon işletmeleri birer birer Türkiye'de faaliyete geçmişler, Adapazarı, Gebze bölgesinde kümelenmişlerdir. Aynı kümeye ait bu işletmelerin bazılarının üretim kapasitesi ancak Toyota Türkiye'nin talebini karşılayabilir düzeydeyken bazıları kendi iradeleri ile Avrupa'ya ihracat yapabilir durumdadır ve hatta yapmaktadır.

Toyota'nın uluslararasılaşması Japonya'nın deniz aşırı ticaretinin ana kaynağıdır ve Japon İş Sistemi'nin global alanda *at koşturması* Sony, Panasonic, Nissan gibi diğer bilenen büyük markalardan çok daha fazla Japon Toyota'nın başarısı ile mümkün olmaktadır. Bu "*bir ülke, bir şirket*" durumunu anlayabilmek için Japon ekonomisinin, Toyota'nın ekonomisine göre bir konum almaya çalıştığını bilmek gerekir. Örnek

olarak, yıllardır süregelen deflasyona rağmen eğer Toyota, çalışan personeline %2.4 oranında ücret artışı kararı aldıysa, Japon hükümetinin %2.5 düzeyinde bir artışa karar vermesi mümkün değildir. Çünkü toplumun genelinin kabul ettiği inanışa göre, ki bu yıllık rakamlarla desteklenmektedir, hiçbir Japon Hükümeti Toyota'dan daha iyi ekonomik koşullara sahip olamaz. Yukarıda bahsettiğimiz tüm özel bilgilere bir ilave daha yapacak olursak, Toyota'nın Jetro'ya danışmadan hiçbir şekilde hareket etmediğini de ilave etmemiz gerekir.

Toyota, uluslararasılaşma modeli olarak uppsala modeline yakın bir yaklaşım göstermektedir. Japon iş disiplini altında ve fakat düzenli olmayan ihracat faaliyetleri ile başladığı uluslararasılaşma hareketine hedef ülke içinde kimi zaman direkt, kimi zaman joint venture ya da stratejik ortaklık ile kurduğu satış şirketleri aracılığıyla bir düzen getirmekte ve daha sonraki yıllarda ise bölgenin durumuna ve ihtiyaçlarına göre doğrudan yabancı yatırım yaparak kendi üretim tesislerini kurmaktadır.

Toyota Motor Genel Merkezi 56 üretim tesisini bütçe, insan kaynakları ve kullanılacak üretim sistemleri açısından 100% kontrol altında tutmaktadır. Bu kontrolü sağlayabilmek için alıcı ülke işletmelerinde üretim kontrol, insan kaynakları, finans ve muhasebe gibi önemli pozisyonlarda kendi ülkesinden atadığı ve ortalama 4 yılda bir değiştirdiği Japon yöneticiler istihdam etmektedir. Ayrıca, alıcı ülke çalışanlarından Japonya'ya Toyota prensiplerini öğrenmeleri için 1 – 2 yıllığına çalışmak üzere hatırı sayılır sayıda personel göndermektedir. Dünyanın hiçbir fabrikasında kuralları ve elemanları net şekilde belirlenmiş Toyota Üretim Sistemi (TPS) dışına çıkmak ve onun dışında bir sistem ile üretim yapabilmek mümkün değildir. Bunun dışında maliyet muhasebesi sistemleri yerel kanunlar ve uygulamaların etkisi hariç kesinlikle birbirine benzer. İnsan Kaynakları uygulamaları performans ve ücret politikaları farklı olsa bile *insan kaynakları gelişimi ve çalışan ilişkileri* konularında ortak değerlere sahiptir ve uygulama konusunda etkili faaliyetler yürütmektedir.

Toyota uluslararasılaşma nedenlerinin başında iç kaynakların yüksek maliyetleri gelmektedir. Özellikle iş gücü konusunda Japonya içinde yaşadığı önemli problemler Toyota'nın başka ülkelerde faaliyet göstermesinde önemli rol oynamıştır (Sumi 2010). Toyota için maliyet yönetimi elbette indirim anlamında üç farklı yaklaşımla

meydana gelmektedir. Bunlar; (1) maliyet geliştirme, (2) maliyet planlama ve (3) maliyet korumadır (Katayama 1998).

2009 yılındaki global ekonomik kriz sırasında tüm Avrupa organizasyonu ortak bir çalışma başlatmış ve fabrikaların işletme maliyetlerini düşürmek adına kampanyalar başlatmıştır. Yerel işletmeler içinde bölüm yöneticilerini katılımıyla kurulan komitelerden kendi üretim alanları içinde sağlayabilecekleri maliyet tasarrufları hakkında yıllık planlar istenmiş ve bu planlar toplanarak işletme bazında genel yıllık planlara dönüştürülmüştür. Bu planlar yıl içinde yapılan periyodik toplantılar ile sürekli takip edilmiş ve maliyet tüm maliyet kalemleri değer analizleri ile geliştirilmiş, sonra süreçlerin tamamı yeniden çizilerek maliyetlerin planlanması sağlanmış ve en son yıl boyunca bu planların gerçekleşebilmesini garanti altına alabilmek için maliyet koruma faaliyetleri (raporları) sürdürülmüştür. Bu çalışmalar neticesinde Avrupa organizasyonu üretim hacminin yarı yarıya düşmesine rağmen 2009 yılını başa baş noktasında bitirebilmeyi başarmıştır.

SONUÇ

Ulusal iş sistemleri 90'lı yıllarda ortaya çıkmış ve yıllar içinde gelişmiş bir yaklaşımdır. Kendinden önceki sosyal etki ve otorite yaklaşımların etkisinde kalmış olmakta birlikte temelde önemli bir farkı vardır. O fark; ulusal iş sistemlerinin doğası gereği milli oluşu ve her ülke için kendine özgü özellikler gösterdiğini söylemesidir.

Ulusal iş sistemlerinin bu özelliğinde genel olarak işletme yönetiminin tek elde toplanıp toplanmadığına bakılmaktadır. İşletme sahipliğinin tek adam düzeyinde yaşandığı işletmelerde, işletme sahibinin etrafında toplanma, sahibin iş bilgisine ihtiyaç duyma, sahibin risk alma derecesi ve sahibin ilgi alanının önemi çok yüksektir. Yine aynı şekilde sahipliğin aile ilişkisi içinde paylaşıldığı durumlarda da benzer bir yapı ortaya çıkar. Sahipliğin durumu (sahipliğe dayalı eşgüdüm), ekonomik aktiviteler açısından bulunduğu pazara göre büyük farklar göstermektedir.

Anlaşmaların, ittifakların, sözleşmelerin ve yükümlülüklerin olduğu ortaklıklarda ve sahipliğin piyasaya ait (halka açık organizasyonlar) olduğu işletmelerde işletme sahiplerinin yönetime direkt katılımı çok az bir seviyeye inmektedir. Böylece işletme sahibi etrafında toplanma yok denecek kadar azalmaktadır. Kararlar portföy yöneticilerinin hisse oranlarına göre sahip oldukları etkinliğe göre alınmakta, işletme sahibinin bilgisinin ve risk alma kabiliyetinin önemi kalmamaktadır.

Ulusal iş sistemleri açısından bakıldığında, çalışan ilişkileri ve iş yönetim süreçlerinin bize gösterdiğine göre her ülkede işçi – işveren ilişkileri ve çalışma sistemleri farklı yollardan yürütülmektedir. Burada incelenmesi ve takip edilmesi gereken nokta işçi – işveren arası karşılıklı bağımlılık derecesinin seviyesidir. Ulusal iş sisteminin başarısı veya etkin ekonomik aktörün ülkesi içinde veya küresel pazarda başarılı faaliyetlerini uzun yıllar boyunca sürdürebilmesi çalışan ilişkileri açısından belli bir seviyeyi mecbur kılmaktadır. Bununla birlikte her ülkede işçi – işveren arasındaki karşılıklı bağımlılık düşük ya da yüksek kendine özgü bir seviyeyi takip etmektedir.

Ulusal iş sistemleri yaklaşımı içinde ülkenin etkin ekonomik aktörlerinin en temel özelliği nispeten özerk karar verebilir olmalarıdır. Ancak bu ekonomik aktörler içinde buldukları iş sistemi nedeniyle yani bağlı buldukları devlet, finansal sistem, beceri geliştirme - kontrol sistemleri (eğitim sistemi, sendikalar) ve güven / yetki ilişkisine

göre şekillenmektedir. Bu nedenle, ulusal iş sistemi içindeki işletmeler birbirlerine benzemekte ve yine aynı prensiple farklı iş sistemlerindeki işletmelere göre farklılıklar göstermektedirler.

İşletmelerin uluslararasılaşması ihracat ile başlar. Bunun yanında; franchising, lisans anlatmaları, anahtar teslim projeler ve en nihayetinde doprudan yabancı yatırım şeklinde olabilmektedir.

Uluslararasılaşma yöntemleri pazara giriş stratejisine ve pazar seçimini etkileyen faktörlere göre şekillenmektedir. Pazara yakın olmak, hedef pazarın büyüklüğü, ham madde ve enerji kaynaklarının durumu ve kültürel mesafe uluslararasılaşma yöntemlerinin seçiminde (sırasında) etkili olmaktadır. Kısaca, şirketleri dışarıda üretim yapamaya yönelten güçlü etkenler arasında şirketin ürünü için bir dış piyasanın hızla genişlemesi ve belli başlı bir rakip girmeden önce orada büyük bir pazar payına sahip olma isteği yer almaktadır.

Faaliyetlerin çokuluslu düzeye ulaşmasına yol açan bir başka neden de dikey büyüme ihtiyacıdır. Şirketler, ürünleri için yeni bir piyasa ya da bir hammadde kaynağı elde edebilmek için dışarda dolaysız yatırım yapmaya zorlanırlar. Şirket faaliyetlerinin çokuluslu hale dönüşmesi için bir başka neden ise şirketin dışardaki en önemli müşterisini izlemek istemesidir.

İşletmeler, uluslararasılaşma modelleri içinden uppsala, yeniliğe dayalı veya ağ modellerinden birini seçebilmektedirler. Bu modeller içinde önemli olan kriterler sürecin nasıl takip edildiği ve uluslararasılaşma faaliyetlerinin sırasını ne şekilde oluşturulduğu olmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi uluslararasılaşma faaliyetleri ihracat ile başlar ve en sonunda şartların elverdiği ölçüde doğrudan yabancı yatırıma kadar ulaşabilirler.

Bir işletmenin kendi ülkesi dışında bir faaliyete bulunması kendi ülkesinin uluslararasılaşmaya bakış açısına göre değişkenlik gösterir. Örnek olarak ihracata verilen teşvikler işletmelerin dış pazarlara açılmadı için önemli bir motivasyon aracı olmaktadır. Bunun yanında hangi ülke ile ticaret yapılacağı da alıcı ülkenin durum ile alakalı bir durumdur. Alıcı ülkenin verdiği destekler, sağladığı vergi avantajları, arazi çeşitlilikleri, ülke içinde bulunan enerji imkanları ve elbette sahip olduğu

yetişmiş iş gücünün durumu ister ihracat, ister frenhasing, ister DYY osun köken ülkenin kararlarını etkileyen birinci derece önemli faktörlerdir.

Devletin koordinasyon etkisi, ekonomik faaliyetin genişliğine, uzun dönem endüstri politikalarına ve girişimcilerin yatırım kararlarına olan etkisinin durumuna göre değişenlik gösterebilir.

Japon İşletmeleri faaliyetlerini alt taşeronları ile birlikte sürdürmek eğilimi sergilemekte ve yine aynı şekilde Japon işletmelerinin alt taşeronları da kendi alt taşeronlarını kullanarak geniş bir ağın oluşmasına neden olmaktadırlar. Kümelenme olarak da adlandırılan bu yapı Japon ulusal iş sisteminin en temel karakteristik özelliğidir. Japonya iş sistemi içindeki endüstriyel çeşitlilik batılı iş sistemlerine göre nispeten daha düşük seviyededir. Bu düşük seviye, uzmanlık seviyesini arttırmakla birlikte iş faaliyetlerinin darlığı nedeniyle işletmeler arasındaki karşılıklı bağımlılığın artmasına neden olmaktadır. Yüksek düzeyde uzmanlık, piyasa ve teknolojinin değişken olduğu durumlarda riskli olabilir. Çeşitlendirmenin çoğu zaman bu tür riskleri azaltacağı görülmektedir. Oysa Japon sisteminde çekirdek kadroya duyulan uzun dönem taahhüt riskleri arttırmakta ve değişim üzerine gereken stratejileri önemli ölçüde kısıtlamaktadır. Ayrıca, yetki hiyerarşisindeki aşırı esneklik, yüksek düzeyde işçi – işveren arası karşılıklı bağlılığı kolaylaştırır ve alt taşeron sistemi sayesinde işletmeler arası bağlılığın oluşması daha fazla mümkün olmaktadır. Uzmanlık, sektör seçimini ve bu nedenle sermaye kaynaklarının yeniden dağıtılmasını kısıtlamaktadır. rnek olarak, Japon tekstil endüstrisinde sürekli grldğu gibi, tamamlayıcı ama benzer olmayan faaliyetler nedeniyle oluşan dış evre, değişikliklerine karşı hızla tepki verebilmeye imkân sağlamamaktadır

Japon sisteminde, muhtemel riskler, belli bir işte uzmanlaşmak ve bu işleri küme içindeki; alt taşeronlarla, ticaret şirketleriyle ve piyasadaki diğer iş grupları ile paylaşarak azaltılmaktadır. Düşük seviyedeki hissedar kontrolü ve etkisi, Japonya'nın baskın ekonomik aktörlerinde, kurucu tarafından hükmedilen yeni firmalar hariç, kişisel otoritenin hissedarlardan alındığını ve sahipliğe dayalı eşgdmmn önemsiz olduğu anlamına gelir.

Japonya'nın ekonomik büyümesinde devlet aracı kurumlarının rolü elbette Japon endüstrileşmesinin üzerine vurgu yapmaktadır. Merkez bürokrasinin yüksek itibarı

ve hedeflerdeki gelişmeye bağlılık büyük işletmeler ile ilgili bakanlıkların arasında yakın bağlantıların oluşmasına sebep olmaktadır. Japon Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'nın (MITI) işletmeler üzerindeki etkisi 1950'lere ve 1960'lara oranla şimdilerde bir parça daha az gibi görünmektedir. Ancak Bakanlık, yürütmekte olduğu gayri resmi koordinasyon ile mevcut kartellere veya üretim dengeleme çalışmalarına etkili şekilde katılmaktadır. Ayrıca MITI, yeni endüstrilerin desteklenmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin başlatılması gibi sektörlerin genelini etkileyen işlere oldukça yoğun şekilde dâhil olmaktadır. Genel olarak Japonya'da sanayi politikalarını oluşturmanın ve uygulamanın devletin rolü olduğunu kabul etmek Amerika'ya ve İngiltere'ye oranla daha kolaydır. Devlet, önemli yeni yatırımların risklerini yaymaya yardımcı olur

Japonya ve dünya ticareti içinde sürdürdüğü faaliyetin ilk dönemleri "ihracata dayalı kalkınma" olarak tanımlanabilir. Japonya'nın sanayileşme ve pek tabii uluslararasılaşma macerası öykünmeci eşbiçimcilik kavramı içinde değerlendirilebilecek bir tarzda başlamıştır. Öykünmeci eş biçimlilik sadece ulusal ölçekte gerçekleşen bir uygulama değil; zaman zaman uluslararası arenada da var olan bir mekanizmadır. Bunun en önemli örneklerinden bir tanesi Japonların 19. Yüzyılın sonlarında, görüntüde başarılı olan, batılı örnekleri hükümet kurumlarına uygulamalarıdır. Bu süreçte Japonya imparatorluk hükümeti yöneticilerini, mahkemelerini, orduyu ve polis teşkilatını incelemek üzere Fransa'ya, deniz kuvvetlerini ve posta teşkilatını incelemek üzere İngiltere'ye, banka sistemi ve sanat eğitimini incelemek üzere ise Amerika Birleşik Devletlerine uzman kişiler göndermişlerdir. Nitekim Japonya'nın en büyük sanayi kuruluşu Toyota da ilk otomobil üretimini Amerika'dan getirip parçaladığı bir Amerikan otomobilinin tüm parçalarını tek tek taklit ederek gerçekleştirmiştir.

Toyota'da ana fabrika ve yan işletmeleri içeren kümelenme yapısı yeni girilen ülkede hemen göze çarpan bir özellik olmaktadır. Örnek olarak Türkiye'de Mitsui'nin büyük etkisinden başka (ki Türkiye İşletmesine %10 oranında ortaktır) Toyota'nın faaliyete başlamasından hemen sonra Toyota'nın tüm dünyadaki faaliyetleri içinde yerine alan Bhoshoku, Denso, Yazaki, Toyotetsu ve Thusho gibi Japon işletmeleri birer birer Türkiye'de faaliyete geçmişler, Adapazarı, Gebze bölgesinde kümelenmişlerdir. Aynı

kümeyle ait bu işletmelerin bazılarının üretim kapasitesi ancak Toyota Türkiye'nin talebini karşılayabilir düzeydeyken bazıları kendi iradeleri ile Avrupa'ya ihracat yapabilir durumdadır ve hatta yapmaktadır.

Toyota'nın uluslararasılaşması Japonya'nın deniz aşırı ticaretinin ana kaynağıdır ve Japon İş Sistemi'nin global alanda at koşturması Sony, Panasonic, Nissan gibi diğer bilenen büyük markalardan çok daha fazla Japon Toyota'nın başarısı ile mümkün olmaktadır. Bu "bir ülke, bir şirket" durumunu anlayabilmek için Japon ekonomisinin, Toyota'nın ekonomisine göre bir konum almaya çalıştığını bilmek gerekir. Örnek olarak, yıllardır süregelen deflasyona rağmen eğer Toyota, çalışan personeline %2.4 oranında ücret artışı kararı aldıysa, Japon hükümetinin %2.5 düzeyinde bir artışa karar vermesi mümkün değildir. Çünkü toplumun genelinin kabul ettiği inanışa göre, ki bu yıllık rakamlarla desteklenmektedir, hiçbir Japon Hükümeti Toyota'dan daha iyi ekonomik koşullara sahip olamaz. Yukarıda bahsettiğimiz tüm özel bilgilere bir ilave daha yapacak olursak, Toyota'nın Jetro'ya danışmadan hiçbir şekilde hareket etmediğini de ilave etmemiz gerekir.

Toyota, uluslararasılaşma modeli olarak uppsala modeline yakın bir yaklaşım göstermektedir. Japon iş disiplini altında ve fakat düzenli olmayan ihracat faaliyetleri ile başladığı uluslararasılaşma hareketine hedef ülke içinde kimi zaman direkt, kimi zaman joint venture ya da stratejik ortaklık ile kurduğu satış şirketleri aracılığıyla bir düzen getirmekte ve daha sonraki yıllarda ise bölgenin durumuna ve ihtiyaçlarına göre doğrudan yabancı yatırım yaparak kendi üretim tesislerini kurmaktadır.

Toyota ilk defa faaliyet göstereceği ülkelerin pazarlarına önce ihracat yaparak girmektedir. İhracatı direkt Japonya'dan yapabildiği gibi o bölgedeki komşu ülkelere de yapabilmektedir. Toyota ancak belli bir dönem sonunda pazar ve ülke şartlarını iyice değerlendirdikten sonra söz konusu ülke için doğrudan yabancı yatırım kararı alabilmektedir. Yine de belirsizlikleri giderebilmek, muhtemel riskleri azaltabilmek için yerel ortakla çalışmayı da tercih edebilmektedir. Buna en güzel örnek Türkiye'deki fabrikasıdır. Toyota Türkiye'de 1992 yılında Sabancı Holding ortaklığı ile görece daha küçük ölçekli bir fabrikayla faaliyetlerine başlamış fakat 2000 yılı sonunda Türkiye'den Avrupa ülkelerine ihracata başlamadan önce Sabancı ile ortaklığını bitirmiştir. Bu sadece küçük çaplı yerel faaliyetlerden global iş hacmine geçerken tüm dünyada yaptığı

gibi yönetimi 100% kendi eline almak istemiştir. Gerçekte Toyota, yerel ortakla başladığı faaliyetlerine belli bir süre sonra mutlaka yalnız devam etme iradesini göstermiştir. Toyota için uluslararasılaşmadan beklentisi öncelikle dünya şirketi olma hedefini gerçekleştirmek sonra da maliyetleri en alt seviyede tutarak karı arttırabilmektir.

KAYNAKLAR

- ABEGGLEN, J. ve STALK, G. (1985). *Kaisha, The Japanese Corporation*, ss. 149 – 179, NY: Basic Books.
- ALTINIŞIK, R., COŞKUN, R., YILDIRIM, E. ve BAYRAKTAROĞLU, S., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ALTINTAŞ, H. ve ÖZDEMİR, E. (2006). “İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kobilere Yönelik Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: Ocak, İstanbul.
- AKOĞLU, T. (1976). *Yoğunlaşma ve Ekonomik Yapı*, (basılmamış yetkili uzmanlık tezi) ss. 27. Devlet Yatırım Bankası, Ankara.
- ALPAR, C. ve ONGUN, M. T. (1985). *Dünya Ekonomisi ve Uluslararası Kuruluşlar*, Türkiye Ekonomi Kurumu Yayını, ss. 56; 112 – 117, Ankara.
- AMİR AHMEDİ, H. ve WU, W. (1994). “Foreign Direct Investment in Developing Countries” *The Journal of Developing Area*, Sayı: 28 (January): 167 – 190. UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2004) *World Investment Report*. United Nations, New York ve Geneva.
- ANDERSEN, O. (1993). “On the internationalization process of firms: a critical analysis”, *Journal of International Business Studies*, Sayı. 24(2), ss. 209-230.
- AOKİ, M. (1987). *The Japanese Firms in Transition in The Political Economy of Japan I: The Domestic Transformation*, K. Yarmamura ve Y. Yasuba (eds.) ss. 263 – 288, Stanford: Stanford University Press.
- ARICIOĞLU, M. A. (2000). *Batı ve Japon İşletme Yönetimi*, ss. 51, İz Yayıncılık, İstanbul.
- AY, A., ERDOĞAN, S., MUCUK, M. (2005). “Türkiye’de İhracata Dayalı Büyüme Üzerine Bir Nedensellik Sınaması (1980 – 2003)”, www.ekodiyalog.com web sitesi.
- BAŞ, M. (2003). “Rekabeti Etkileyen Faktörlerden Pazar Yoğunlaşması ve Türkiye’deki Bazı Sektörlerin Yoğunlaşma Derecesi”, (Der.), *TTEF* ss. 14 – 16, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- BEYHAN, B. (2001). “Kuramlar ve Dünya Tecrübesi Bağlamında Türkiye’nin İleri Teknoloji Bölgecikleri Oluşturma Çabası”, *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, Ankara.

- BUĞRA, A. ve ÜSDİKEN, B. (1995), “Societal Variations in State Dependent Organizational Forms: The South Korean Chaebol and Turkish Holding Company”, EMOT (European Management and Organization in Transition), *Work Systems and Governance Structure of Economic Actors in Europe* Üzerine Bir Atölye Çalışması, Helsinki, Finlandiya.
- CALOF, J. L. ve BEAMISH, D. W. (1995). “Adopting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, *International Business Review*, Sayı 4, ss. 115 – 131.
- CHANDLER, A. D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge: Harvard Business Press.
- CHEN, M. (2004). “Asian Management System”, ss. 187 – 188, London Thomson.
- CHETTY, S. ve HOLM. D. B. (2000). “Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach”, *International Business Review*, Sayı 9, ss. 77-93.
- CHETTY, S. ve CEMPBELL-HUNT, C. (2003). “Paths to Internationalisation Among Small to Medium-sized Firms A Global Versus Regional Approach”, *European Journal of Marketing*, Sayı. 37(5/6), ss. 796 – 820.
- CLARK, R. (1979). *The Japanese Company*, ss. 55 – 64, New Haven, Yale University Press.
- COŞKUN, R. (2002). *Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik*, ss. 176 – 189, Sakarya: Sakarya Üniversitesi
- COVIELLO, N. E. ve MUNRO, H. (1997). “Network Relationships and The Internationalisation Process of Small Software Firms”, *International Business Review*, Sayı 6, ss. 361-386.
- COVIELLO, N. E. ve MARTIN, K. A. M. (1999). “Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from The Engineering Consulting Sector”. *Journal of International Marketing*, Sayı 7, ss. 42 – 66.
- CUSUMONO, M. A. (1985). *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan & Toyota*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- DANIELS, H. D. ve RADEBAUGH L. H. (1998). *International Business*, ss 7, Addison Wesley Longman, Inc. USA.

- DIMAGGIA, P. J. ve POWEL, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism & Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, No:2, ss. 147 – 160.
- DORE, R. (1986). *Flexible Rigidities*. Stanford University Press. *Dünya Bankası A.G. Yayınları*, Sayı 51, Şekil 7.1.
- ERDAL, M. (1991). *Uluslararası Şirketler Yönetim ve Organizasyon Yapıları Genel Pazarlama Stratejileri Türkiye'de Karşılaştıkları Sorunlar*, Yüksek Lisans Tezi. ss 7, İstanbul.
- ERIKSSON, K., JOHANSON J., MAJKGARD A. ve SHARMA, D. D. (2000). "Effect of Variation on Knowledge Accumulation in The Internationalization Process", *International Studies of Management & Organization*, Sayı. 30(1), ss. 26 – 44.
- ERKUTLU, H. ve ERYİĞİT, S. (2001). *Uluslararasılaşma Süreci, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 3, ss. 149 – 164, Gazi Üniversitesi: Ankara.
- ERRAMİLLİ, M. K., SRIVASTAVA, R. ve SFONG - SOO, K. (1999). "Internationalization Theory and Korean Multinationals", *Asia Pasific Journal of Management*, Sayı. 16, ss. 29 – 45.
- FIELDS, K. J. (1995). *Enterprise and The State in Korea and Taiwan*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- FUTATSUGI, Y. (1986). *Japanese Enterprise Groups*, Kobe University, School of Business Administration.
- GERLACH, M. (1992). *Alliance Capitalism*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Global Toyota (2010)*. Kurum İçi Kitap, TMC, Japonya.
- GHAURI, P., LUTZ C., TEFOM, G. (2003). "Using Networks to Solve Export - Marketing Problems of Small & Medium Sized Firms from Developing Countries", *European Journal of Marketing*, Sayı 37, ss. 728 – 752.
- GÜRZÜMAR O. B. (1995). *Franchise Sözleşmeleri ve Bu Sözleşmelerin Temelini Oluşturan Sistemlerin Hukuken Korunması*, ss. 10, İstanbul: Beta Yayınları.
- HAAR, J. ve BUONAFINA-ORTIZ, M. (1995). "The International Process and Marketing Activities: The Case of Brazilian Export Firms", *Journal of Business Research*, Sayı 32, ss. 175 – 181.

- HAMILTON, G. G. ve BIGGARD, N. W. (1988). "Market, Culture and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East", *Amerikan Journal of Sociology*, c. 94, ss. 52 – 94.
- HAMILTON, G. G. (1996a). "The Theoretical Significance of Asian Business Networks", *Asian Business Networks*, ss. 283 – 298, New York, NY: Walter de Gruyter.
- <http://jetro.go.jp/turkey>
- <http://toyota.astra.co.id>
- <http://toyota.ca>
- http://toyota.co.jp/en/about_toyota
- <http://toyota.co.uk>
- <http://toyota.co.za>
- <http://toyota.com>
- <http://toyota.fr>
- <http://toyotatr.com>
- JACOPS, N. (1985). *The Korean Road to Modernization and Development*. Urbana, University of Illinois Press.
- JOHANSON, J., MATTSON, L. G. (1988). "Internationalisation in Industrial Systems a Network Approach", In: Hood, N.; & Vahlne, J-E. (Eds), *Strategies in Global Competition*, ss. 287 – 314, NY: Croom Helm.
- JOHANSON, J. and WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, October, ss. 305 – 322.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J.E.(1990). "The Mechanism of internationalisation", *International Marketing Review*, Sayı. 7(4), ss. 11 – 24.
- JOHANSON, J., VAHNLE, J.E. (2003). "Business Relationship Learning And Commitment in The Internationalization Process", *Journal of International Entrepreneurship*, Sayı 1, ss. 83 – 101.
- KATAYAMA, O. (1998). *21. Yüzyılı Hazırlanan Japon Şirketleri: Başarıya Götüren Stratejiler*, ss. 26, Sabah Kitapları 69, İstanbul.
- KOGONO, T., ALONAKA, I., SAKAKIBARA, K. ve OKAMURA, A. (1985). *Stratejic vs. Evolutionary Management*. Amsterdam: North Holland.

- KOTTER, J. P. (1997). *Şirket Kültürü Dizisi: Matsushita Liderliği*, ss. 175, Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- KUTAL, G. (1982). *Endüstri İlişkileri Açısından Çok Uluslu Şirketler*, İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, Sayı: 22, İstanbul.
- LANE, C. (1992). “European Business Systems: Britain and Germany Compared”, R. D. Whitley (Der.), *European Business Systems*, ss. 64 – 97, Londra, UK: Sage Publications.
- LAU, H. F. (1992). “Internationalization, Internalization or A New Theory for Small, Low Tecjnlology Multinational Enterprise”, *European Journal of Marketing*, Sayı 26, ss. 17 – 31.
- LEONIDOU, L. Ve KATSIKEAS, S. C. (2003). “The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models”, *Journal of International Business Studies*, Sayı 27(3), ss. 517 – 551.
- LEWITT, T. (1983). “The Globalisation of Markets”, *Harward Business Review*, Sayı 63, ss. 92 – 102.
- LEVY, B. (1988). “Korean and Taiwanese Firms as International Competitors: The Challenges Ahead”, *Columbia Journal of World Business* (spring): ss. 43 – 51.
- LIESCH, P. W., LAWRENCE, S. W., McGAUGHEY, S. L., PETERSEN, B. ve LAMB, P. (2002). “Evolving strands of research on firm internationalization”, *International Studies of Management and Organizations*, Sayı 32(1), ss. 16 – 35.
- LILJA, A. ve LINDHE, K. (2003). *Internationalization of Business Networks - A Case Study of Swedish Firms Entering The Business Network of Beijing, China*, Chalmers University of Technology, Göteborg.
- LINCOLN, J. R., HANADA, M. ve McBRIDGE, K. (1986). “Organizational Structures in Japanese & US Manufacturing”, *Administrative Science Quarterly*, Sayı 31, ss. 338 – 364, US.
- LINCOLN, J. R. ve McBRIDGE K. (1987). “Japanese Industrial Organisation in Comparative Perspective”, *Annual Review of Sociology*, Sayı 13, ss. 238 – 312.
- LINCOLN, J. R., GERLACH, M. L. ve MAWA, Y. (1996). *Firms and Industrial Organization in Japan*, Houndmills: Macmillan.

- MAILLAT, D., CREVOISIER, O. ve LECOQ, B. (1994). *Innovation, Networks and Territorial Dynamics*, Springer Verlag, Berlin.
- MAURICE, M., SELLIER, F., ve SILVESTRE, J. J. (1986). *The Social Foundations of Industrial Power*, Massachusetts: MIT Press.
- MAURICE, M. (1979). *For a Study of The Societal Effect: Universality and Specificity in Organization Research*, C. J. Lammers ve D. J. Hickens (Der.), *Organizations Alike and Unlike*, ss 42-60, Londra, UK: Routledge ve Kegan Paul.
- MIYAZAKI, Y. (1980). *Excessive Competition and The Formation of Keiratsu in Industry and Business in Japan*, K. Sato (ed.), ss. 55 – 73. NY: M. E. Sharpe.
- MIWA, Y. ve RAMSEYER, J. M. (2002). “The Fable of The Keiretsu”, *Journal of Economics & Management Strategy*, Volume 1, Number 2, ss. 177.
- MORITE, A. (1989). *Bir Japon Mucizesi: Sony*, A Division of New American Library, ss. 108.
- MUCUK, İ. (1998). *Pazarlama İlkeleri*, ss. 316, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- MUCUK, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları, ss. 46. İstanbul.
- MUTLU, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*, Birinci Basım, ss. 101 – 105, İstanbul: Beta Yayınları
- MYERS, R. H. (1986). *The Economic Development of The Republic of China on Taiwan in Modes of Development*, ss. 54 – 56, L. J. Lau (ed.) San Francisco: ICS Press.
- MTIGWE, B. (2005). “The Entrepreneurial Firm Internationalization Process in The Southern African Context A Comparative Approach”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Sayı. 11(5), ss. 358 – 377.
- OĞUZ, S. (2000). “Pazara Giriş Stratejileri ve Türkiye İçin Pazara Giriş Modeli”
- UNCTAD, *Least Developed Countries Increasingly Marginalized in Globalized Economy*, Press Releases.
- ORRU, M., HAMILTON, G. G. Ve SUZUKI, M. (1989). “Patterns of Inter-Firm Control in Japanese Business”, *Organization Studies*, c. 10, Sayı 4, ss. 549 – 574.
- ORRU, M., BIGGART, N. W. ve HAMILTON, G. G., (1991). “Organizational Isomorphism in East Asia” W. W. Powel ve P. J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. ss. 361 – 389, Şikago, CH: The University of Chicago Press.

- OVERBY, J. W. ve MIN, S. (2001). "International Supply Chain Management in An Internet Environment a Network-oriented Approach to Internationalization", *International Marketing Review*, Sayı 18(4), ss. 392 – 420.
- ÖZDEN, F. B. (1998). "Globalleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülkelerde Finans Piyasaları", (Der.) *Dokuz Eylül Yayınları*, Sayı 26, ss. 47 – 79 İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- ÖZEVREN, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- PHATAK, A. (1990). *Uluslararası Yönetim*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Sayı 213, ss. 19 – 21, İstanbul.
- PYE, L. (1985). *Asian Power and Politics: The Cultural Dimensions of Authority*, Cambridge, Mass.: Harward University Press.
- RUNDH, B. (2001). "International Market Development: New Patterns in SMEs International Market Behaviour. *Marketing Intelligence & Planning*, Sayı 19 (5), ss. 319 – 329.
- ROHLEN, T. P. (1975). *For Harmony & Strengh: Japanese White-Collar Organisation in Anthropological Perspective*, Berkeley, Cal.: University of California Press.
- ROSENWWIG, O. (1993). *Accor A&B, Case No: 9-393-012&9-393-013*, Harward Business School, Boston.
- RUTASHOBYA, L. ve JAENSSON, J. E. (2004). "Small Firms' Internationalization for Development in Tanzania Exploring: The network Phenomenon", *International Journal of Social Economics*, Sayı 31(1/2), ss159-172.
- SAVRAN, S. (1996). "Küreselleşme mi Uluslararasılaşma mı?" Sınıf Bilinci Dergisi Sayı 16 – 17, İstanbul.
- SEYIDOĞLU, H. (1978). *Uluslararası İktisat: Teori Politika ve Uygulamaları*, ss. 388 – 395, Turhan Kitapevi, Ankara.
- SORGE, A. (1991). "Strategic Fit and the Societal Effect: Interpreting Cross – National Comparisons of Technology, Organization and Human Resources", *Organization Studies*, c. 12, Sayı 2, ss 161 – 190.
- SUMI, M. (2010). Söyleşi, Adapazarı.
- ŞEN A. ve KARAGÖZ M. (2005). "Türkiye'deki Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Büyüme ve İhracata Etkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(13):1 – 15.

- TANYERİ, İ. (1984). *Fiyat Teorisi, Ölçek Ekonomileri ve Teknolojik Gelişme*, Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları, Sayı 8, ss. 114, Ankara.
- TAŞ, A. (2007). *Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla)*, ss. 74, Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Toyota In The World (2008)*. Kurum İçi Kitap, ss. 41, TMC, Japonya.
- ÜNSAN, S. (2007). “Uluslararası İşletmelerde Üretim Stratejileri”, *Yaşar Üniversitesi Yayınları*, Sayı 2, sayfa 7.
- WIEDERSHEIM-PAUL, F. ,OLSON, C. H., WELCH, L. S., (1978). “Pre-Export Activity: The First Step in Internalization”, *Journal of International Business Studies*, Sayı. 9(1), ss. 47 – 58.
- WHITLEY, R. (1990). “Eastern Asian Enterprise Structures and The Comparative Analysis of Forms of Business Organizations”, *Organization Studies*, c. 11, Sayı 1, ss. 47 – 74.
- WHITLEY, R. (1991). “The Social Construction of Business Systems in East Asia”, *Organization Studies*, c. 12, Sayı 1, ss. 1 – 28.
- WHITLEY, R. (1994). “Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies”, *Organization Studies*, c. 15, Sayı 2, ss. 153 – 182.
- WHITLEY, R. (1999). *Divergent Capitalism: The Social Structuring and Change of Business Systems*, ss. 34 – 44, London: Oxford University Press.
- WHITELOCK, J. (2002). “Theories of Internationalisation And Their Impact on Market Entry”, *International Marketing Review*, Sayı. 19 (4), ss. 342 – 347.
- WONG, S. L. (1988). “The Application of Asian Family Values to other Sociocultural Settings”, P. L. Berger and H. H. M. Hsiao (ends.) *In Search of an East Asian Development Model*. New Brunswick, NJ. Transaction Books.
- YAKHLEF, A., MAUBOURGET, F. (2004). “The Lexus and The Olive Tree: A Rising Model of Internationalisation”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Sayı 10, ss. 192 – 205.
- YILDIZ, G. ve ARDIÇ, K. (2002). “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?”, *Mimar ve Mühendis Dergisi*, Sayı 31, ss. 45, Haziran-Temmuz-Ağustos.
- ZERENLER, M. ve İRAZ, R., (2005). “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, Selçuk Üni. İ.İ.B.F., Konya.

ZYSMAN, J. (1983). *Governments, Markets and Growth: Financial Systems and The Politics of Industrial Change*, ss. 57 – 80, Ithaca: Cornell University Press.

EKLER

Söyleşi; Masaki Sumi, Toyota Türkiye

SÇ: Sizce Japon işletmeleri neden Japonya dışında faaliyet göstermek istiyorlar?

MS: İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki Japonya’da başlatılan kalkınma döneminde “Japonya’nın gücünün/varlığının ispatı” gibi bir misyon vardı diye düşünüyorum. Ancak, bugünkü duruma baktığımızda, karın çoğalması için daha fazla satışa ihtiyaç var ve daha fazla satış yapabilmek için de Japonya’nın 130.000.000’luk nüfusunun yetmesinin mümkün olmadığını düşünüyorum.

SÇ: Japon hükümetinin (devletinin) Japon işletmelerinin uluslararasılaşmasını yeterince desteklediğini düşünüyor musunuz?

MS: Çok emin olmamakla birlikte desteklediğini düşünüyorum. Örneğin, Japon Yeni’nin Dolar veya Euro’ya karşı çok değer kazandığı dönemlerde Japon Hükümeti (Japonya Merkez Bankası) genelde buna müdahale etmektedir. Bence, bu uygulama, ihracat yapan Japon firmalarına “destek”tir.

SÇ: Japon işletmelerinin uluslararası alanda elde ettikleri başarının nedeni sizce nelerdir?

MS: Bir numaralı neden, yatırım öncesi çok ama çok uzun süren fizibilite araştırmaları ikincisi ise Amerika/Avrupa insan kaynaklarının aksine süpermen aramayan insan kaynakları politikası dolayısıyla Kaizen ruhu ve takım çalışmasıdır.

SÇ: Japon işletmelerinin uluslararasılaşma stratejilerini başarılı buluyor musunuz?

MS: Süpermen aramayan Japon insan kaynakları politikası, Japon firmasının başarısında önemli bir faktördür. Ancak bu politika, batı ülkelerinde çok yetenekli çalışanların uzun yıllar boyunca Japon firmasında çalışmasına engel olabilmektedir.

Özellikle batı ülkelerindeki işletmelerde başarılı olmak için insan kaynaklarında ince ayarın yapılması şarttır.

SÇ: Japon şirketlerini genel olarak kimler yönetiyor? Patron, genel müdür, hissedarlar? Japon işletmelerinde yetki (otorite) kullanımı ne kadar yaygındır?

MS: Japonya’da da patron firmaları yok değil. Ancak özellikle dünyaca ünlü firmalar arasında şahıslar tarafından yönetilen firmalar söz konusu değildir. İşletmeler genelde komite, kurul gibi grubun önderliği ile yönetilir. Genel müdürler bile sadece grubun bir üyesinden başka bir şey değildir.

SÇ: Japon çalışanların işletmelerine bağlılığı konusunda en belirgin özellikleri nelerdir?

MS: Japonya’da terfi veya daha yüksek gelir uğruna iş değiştirme alışkanlığımız yoktur. Japonlar genelde okuldan sonra bir firmaya girer ve emekli oluna kadar aynı firmada çalışmaya devam ederler.

Süpermen aramayan Japon insan kaynakları politikasının temelinde “biz eğitiriz” mantığı vardır. Dolayısıyla genelde firmalar çalışanlar ile çok fazla ilgilenirler. Çalışan ile işveren arasında karşılıklı güven/sorumluluk söz konusudur.

SÇ: Toyota’nın durumu Japonya içinde nasıl yorumlanmaktadır? Diğer Japon firmaları Toyota’nın uluslararası alandaki konumunu nasıl değerlendirmektedir?

MS: Toyota, mavi yakalı adaylar için kolaylıkla ama beyaz yakalı adaylar için çok zor girebilen bir firmadır. Toyota, mavi yakalılar için sadece gelir sağlayan bir fabrikadır. Ancak beyaz yakalılar için ancak rüyasında görebileceği, ülkenin en önde gelen firmasıdır.

Devlet açısında bakıldığında ara sıra fikrinin sorulması gereken, Japonya’nın lokomotif ve diğer firmalar için rakip bile denilemeyecek, rekortmen bir firmadır.

ÖZGEÇMİŞ

Serdar Çakan. 1974 Adapazarı doğumludur. 1992 yılında Sakarya Anadolu Lisesi'nden, 1997 yılında Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme (ing.) Bölümü'nden mezun olmuştur. 1998 yılından beri Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.'de İnsan Kaynakları ve İdari İşler Grubu'nda çalışmaktadır. Toyota kariyeri içerisinde 2002 – 2003 yıllarında Japonya Genel Merkezi'nde çalışmıştır. “Güvercin Beslemek” ve “Kırmızı Kalem Darbeleri” adlarıyla yayınlanmış iki roman kitabı vardır. İmkan buldukça Sakarya'da amatör ve öğrenci liglerinde futbol hakemliği yapmaktadır. Evlidir, iki çocuk babasıdır.