

JAPON YÖNETİM ANLAYIŞI VE ŞİRKET AĞLARI (KEIRETSU) ANALİZİ

Muammer ZERENLER*
Rıfat İRAZ**

ÖZET

Günümüzde işletme yönetimi yazınında Japonya'nın önemi ve etkisi yadsınamaz. Özellikle üretim yönetimi alanında Japon üretim sistemi ve teknikleri ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Japonya'nın ekonomik anlamda dünyanın ikinci büyük gücü olmasını sağlayan işletme yönetimi anlayışının ayrıntılı biçimde incelenmesi önemlidir. Bununla birlikte, Japon toplumunun bazı karakteristik özelliklerinin işletmecilik anlayışı ve iş yapma biçimlerini önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. İşletmeler, tedarikçiler ve çalışanlarla ilişkiler; sözkonusu etkileşimin en önemli unsurlarıdır. Bu çalışmanın temel amacı; Japon yönetim anlayışını etkileyen faktörler bağlamında önemi ve etkileri açısından Japon işletmecilik anlayışında önemli bir yere sahip Japon şirket ağlarını incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere çalışmada öncelikle Japonya'nın tarihi gelişim süreci ve Japon ekonomisi, Japon işletme yönetim anlayışını etkileyen faktörler ile Japonlara özgü şirket ağlarının oluşumu ve özellikleri konuları ayrıntılı biçimde irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Japon Yönetim Anlayışı, Kümelenme, Şirket Ağları, Keiretsu.

ABSTRACT

Nowadays, it is not possible to deny the importance and effect of Japan in business management. Especially several essays focus on production system and technique of this country. It is important to analyze understanding of management of Japan industry because of being the second in economy all around the world. It is underlined that the characteristics of Japan society affect their success in this field. Companies, suppliers and relation between workers are basic steps of this situation. The aim of this study is, by considering the feature of society, their effect to the management of a company, to analyze Japan companies. Thus, historical background of this country, their industry, the features that influence the understanding of company management and their company web are studied.

Keywords: Japan Management Understanding, Cluster, Company Web, Keiretsu.

GİRİŞ: JAPONYA'NIN TARİHİ GELİŞİM SÜRECİ

Japonya Şogunluk dönemi olarak bilinen 1630-1850 yılları arasında dış dünya ile ilişkileri son derece sınırlı olan bir ülkeydi. Şogunluk döneminde Japonya'nın Avrupa ile ilk iletişim kurması, 1543 yılında Portekiz gemilerinin Japonya'nın Tanegaşima Adası'na demir atmasıyla gerçekleşmiştir. Gemi mürettebatının, Japonya'da ilk kez görülen arbeküz adı verilen makineli tabancayla korunması ve başta savunma silahları olmak üzere ekonomik ve kültürel farklılıkların hemen ortaya çıkması Japonya üzerinde derin etkiler yaratmıştır.

1853 yılında Amiral Perry komutasındaki Amerikan Deniz Kuvvetlerine ait gemilerin Uruga Limanına girerek Japonlara gözdağı vermesi sonucunda imzalanan ticari antlaşmayla Japonya Batı dünyası ile ticarete yeniden sınırlarını açmıştır. Bir sonraki yıl aynı ziyareti gerçekleştiren Amerikan filosu, bu kez iki

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ülke arasında bir dostluk anlaşmasına imza atmıştır. ABD'yi Rusya, İngiltere ve Hollanda izlemiştir. Bu Japonya'nın içe kapalı geçirdiği dönemin sona erişini simgeler. Meiji Restorasyonundan (Şogunluk sisteminin çöküşü ve İmparator Meiji'nin 1866'da başa getirilmesiyle ülkede feodalizme son verilmesi ve modernleşme sürecinin başlaması) sonra batı modeliyle oluşturulan güçlü askeri ve sanayi altyapısına dayalı modern ulus devlet olmaya yönelik adımlar atılmış ve feodal sistem kaldırılmıştır. Tablo 1, Japonya'nın tarihi gelişim süreci evrelerini kronolojik biçimde göstermektedir.

Tablo 1. Japonya'nın Tarihinde Önemli Dönüm Noktaları

Dönem	Açıklama
-300 MÖ	İlk Japon toplulukları, avcılar ve balıkçılar.
300 MÖ-300	Pirinç tarımcılığının başlaması ve bunun sonucunda sosyal hiyerarşi ve birleşik büyük devletler olarak birleşecek yüzlerce küçük devletin kurulması.
300-538	300 Japonya ilk defa birleşmeye başlar. Ölen liderler için büyük mezarlar yapılır (kofun).
538-710	538/552 Budizm'in gelişmesi ve yayılması. 604 Prens Shotoku'nun anayasasının resmen ilanı. 645 Taika reformu tanıtıldı. Fujiwara dönemi başladı.
710-784	710 Nara ilk kalıcı başkent oldu. 784 Başkent Nagaoka'ya taşındı.
794-1185	794 Başkent Heian'a (Kyoto) taşındı. 1159 Heiji savaşından sonra Taira Kiyomori başkanlığında Taira klanı yönetimi ele geçirdi. 1180-85 Gempei savaşında, Minamoto klanı Taira üstünlüğüne son verdi.
1192-1333	1192 Minamoto Yoritomo shogun seçildi ve Kamakura devletini kurdu. 1274 ve 1281'de Moğolların başarısızlıkla sonuçlanan istila girişimleri 1333 Kamakura dönemi sona erdi.
1338-1573	1334 Kemmu restorasyonu: İmparator Japonya üzerindeki gücünü yeniledi. 1542 Portekizliler Japonya'ya ateşli silahları ve Hıristiyanlığı tanıttı.
1573-1603	1590 Odawara'nın düşüşünden sonra Japonya tekrar birlik sağladı. 1592-98 Başarısız Kore işgali.
1603 -1867	1603 Ieyasu shogun ilan edildi ve Edo'da (Tokyo) Tokugawa devletini kurdu. 1639 Japonya'nın dünyadan izolasyonu. 1854 Amiral Matthew Perry Japon devletini sınırlı sayıda limanı ticarete açmaya zorladı.
1868-1912	1868 Meiji restorasyonu. 1889 Meiji Anayasası kabul edildi. 1912 İmparator Meiji'nin ölümü.
1912-1926	1914-18 Japonya 1. Dünya savaşında müttefiklere katıldı. 1923 Büyük Kanto depremi Tokyo ve Yokohama'yı harap etti.
1926-1989	1937 İkinci Çin-Japon savaşı başladı. 1945 Japonya Hiroshima ve Nagasaki'ye atılan atom bombalarından sonra teslim oldu. 1952 Japonya'daki müttefik işgalinin sonu. 1956 Japonya BM üyesi oldu. 1972 Çin ile ilişkiler normale döndü.

Kaynak: Türk Japon Derneği (www.tjd.org.tr/kron/01.html Erişim Tarihi:08.09.2006)

JAPON EKONOMİSİ VE İŞLETME YÖNETİMİ

Japonya doğal kaynaklar açısından oldukça fakir ve göreceli olarak küçük bir alana sıkışmış 120 milyonu aşkın nüfusu barındıran bir ada ülkesidir. Yetersiz kaynaklara ve II Dünya savaşında tamamıyla tahrip olan ekonomik altyapıya rağmen Japonya kısa sayılabilecek bir sürede ekonomisinin yeniden inşasını başarmakla kalmamış aynı zamanda dünyanın ikinci büyük ekonomik gücü haline gelmeyi başarmış bir ülkedir. Bu ekonomik kalkınmada özellikle imalat ve hizmetler sektörünün payı büyüktür. Genel olarak yaygın kanının aksine dış ticaretin Japonya ekonomisi içindeki payı nispi olarak düşüktür ve iç piyasanın payı diğer sanayileşmiş ülkelere nazaran milli gelir içindeki payı daha yüksektir.

Egemen güçler arasındaki çekişmeler, ülkeyi İkinci Dünya Savaşı'nın ortasına çekmiş ancak, 1945 Ağustos'unda İmparator'un emriyle halk silahlarını bırakarak ülke teslim olmuştur. II Dünya savaşı bittiğinde Japonya, neredeyse bütün fabrikaları hava saldırılarında yanmış ya da yıkılmış, çok yüksek enflasyonla yüz yüze kalmış, gıda sıkıntısı çekilen, işgal dönemi idaresince dış ticareti kısıtlanmış bir ülke durumundaydı. 1951 yılına gelindiğinde Japonya milli geliri 1935 yılındaki seviyesini ancak yakalayabilmiştir.

Ülke altı yıl kadar müttefiklerin kontrolünde kalmış bu dönemde ülkenin ekonomik ve toplumsal yapısını değiştirecek, reform nitelikli bir dizi yapılmaya gidilmiştir. Tarım alanları yeniden paylaşılırak, Zaibatsu olarak anılan ve çalışmanın temel inceleme alanlarından birini oluşturan kümelenmiş gruplar dağıtılmıştır. Bu dönemde işçilere ve kadınlara çeşitli haklar tanınmış, 1947'de liberal bir anayasa ilan edilmiştir. 1951 San Francisco Barış Antlaşması ile Japonya dış ilişkiler kurma hakkını yeniden kazanmıştır. Bu tarihten itibaren yaklaşık 15 yılda ülke yeniden uluslararası rekabet gücüne ulaşmıştır. 1964 Tokyo Olimpiyatları ülkenin uluslararası saygınlığının yeniden kazanmasında önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilmiştir. 1972'de Okinava'nın Amerikan yönetiminden tekrar Japonya'ya geçmesi ve Çin ile bir uzlaşmaya varılması; Japonya'nın özellikle uluslararası ekonomik ve mali piyasaların önemli aktörlerinden biri haline gelmesini sağlamıştır (www.tjv.com).

Yirminci yüzyılın başında, Japonya Asya kıtasının sayılı ekonomik ve siyasi gücü haline gelmiştir. Ülkedeki doğal kaynakların yetersizliği dış dünyaya açılma gereksiniminin önemli bir nedenidir. II Dünya Savaşı öncesindeki yayılmanın altında yatan en önemli faktörlerden biri, sanayiye doğal kaynak sağlayabilecek bölgelerin kontrolünü elde tutmaktır. Japonya Anayasasının güçlü bir ordu oluşturulmasına engel olması ulusal güvenliği ihmal etmeden ekonomik alanda güçlenmeye yöneltmiştir. Hükümetin ve bürokrasinin iş dünyasıyla ilişkisi ve işbirliği sanayileşme çabalarının başlangıcında oluşturulan “zaibetsu” ve “keiretsu” olarak nitelendirilen şirket ağları oluşturularak kilit sanayiler desteklenmiş ve istikrarlı bir ekonomik kalkınma sağlanmıştır.

1945–1951 yılları, sosyal reformların ve ekonomik altyapının yeniden oluşturulabilmesi için gerekli düzenlemelerin yapıldığı dönemdir. Bu dönemde “Öncelikli Üretim Sistemi” ile ekonomik kalkınmanın itici gücünü oluşturacak temel “motor” endüstrilere ağırlık verilmiş ve çelik sanayii üzerinde yoğunlaşarak diğer sektörlerin girdi ihtiyacı ve hammadde gereksinimleri

karşılanmıştır. Metalürji ve kimya sanayii alanında yapılan yatırımların dolaylı etkileri kısa sürede etkisini göstermiş, böylece elektronik ve tüketim malları üretiminde hızlı bir gelişme kaydedilmiştir.

Sermaye ve modernizasyon yatırımlarının yüksekliği Japon şirketlerinin uluslararası piyasalarda rekabet gücünü ve işgücü verimliliğini artırmış, yeni teknolojilerin ve ürünlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Hızlı kalkınmanın ardındaki diğer bir faktör de iyi düzeyde eğitim görmüş iş gücünün varlığıdır. 1960 yılında uygulamaya konulan “on yıl içinde milli geliri ikiye katlama” projesinin gerçekleştirilmesinde gerekli üretim artışının sağlanabilmesi nitelikli iş gücünün varlığıyla ve bu iş gücünün tasarruflarıyla gerçekleştirilmiştir (Yıldız ve Ardıç, 2002:41).

Japonya ekonomisi 1950’lerden 1973 yılındaki petrol krizine kadar 1962 ve 1965 yıllarındaki kısa dönemli ekonomik durgunluk dışında yaklaşık olarak 25 yıl boyunca yıllık bazda % 11 oranında büyümüştür. Halkın tasarruf eğiliminin çok yüksek olması, mali sektörün yatırımlara finansman desteği bulmasını kolaylaştırmış ve uzun dönemde Japon finans kuruluşlarının güçlenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Günümüzde Japonya’yı dünyanın en büyük kreditor ülkesi yapan temel faktör yüksek tasarruflardır. 1968 yılına gelindiğinde piyasa ekonomileri içinde ABD’den sonra Japonya ikinci büyük ekonomik güç haline gelmiş ancak aynı dönemde hızlı ekonomik büyümenin sonucu olarak çevre kirlenmesi, kırsal kesimden kentlere göç ve aşırı şekilde nüfus yoğunluğunun oluştuğu endüstri bölgeleri içinde ulaşım gibi çeşitli sorunlarda ortaya çıkmıştır.

1974 yılındaki petrol krizi, ekonomik büyümenin yerini kısa bir süre için durgunluğa bırakmasına ve Japonya’nın ekonomik büyümesinde petrolün yerini yeniden sorgulamasına yol açmıştır. Petrol krizi atlatıldıktan sonra Japonya çift rakamlı olmasa bile tek rakamlı büyüme oranını yeniden yakalayarak kalkınmasını sürdürmüştür (www.jetro.go.jp).

JAPON YÖNETİM ANLAYIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Japon yönetimini genel olarak analiz eden iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar, Japon yönetiminin eski Japon değerleri ve geleneklerini geliştirmekten çok II. Dünya Savaşından sonra Amerikan düşünce sisteminin uygulanmasından kaynaklandığını savunan evrensel/organizasyonel yaklaşım (Erdem ve Kocabaş, 2002:175) ve Japon sanayisinin başarısının, yerel kültüre özgü örgütlenme ve yönetim yöntemlerini gerçekleştirmesinden kaynaklandığını savunan tarihi/kültürel süreç yaklaşımıdır. Japonya Batıdan öğrendiği bilgi birikiminin üzerine, yerel kültürlerle uyumlu çalışan “örgütlenme ve yönetim” yapısını kurmuştur. Böylece Japonya kültürel göreceliğin getirdiği sorunları zamanında aşarak kalkınmasını tamamlamıştır (Sargut, 2001: 221). Japon Yönetim uygulamalarını etkileyen faktörler genel olarak din ve kültür, karar verme sistemleri, üretim sistemleri, sürekli gelişme (Kaizen) anlayışı ve Japonlara özgü insan kaynakları yönetimi uygulamaları şeklinde sıralanabilir.

Kültür ve Din

Japonya'nın ekonomik ve siyasi gelişiminde Japon din ve kültürünün önemli etkisi olduğu yadsınamaz. Japonya özellikle ikinci dünya savaşından sonra hızla batılı ülkelerin teknolojik gelişimini takip ve taklit ederek kalkınmaya çalışırken aynı zamanda kendi kültürel geçmişini özenle geleceğe taşımıştır. "Doğunun ahlâkı, Batının teknolojisi" Japonların sloganı olmuş ve geçen yüzyılda rehber bir ilke haline gelmiştir (Herbig ve Jacobs, 1997:760). Japonya'nın başarısının yalnız Batı kaynaklı öğrenme süreci olduğu söylenemez. Japon ekonomisinin gücü, yerel kültüre özgü örgütlenme ve yönetim yöntemlerini gerçekleştirmesinden kaynaklanmaktadır (Erdem ve Kocabaş, 2002:176).

Japonya'nın dini yapısını oluşturan temel inançlar ayrıntılı olarak incelendiğinde; Japonların sosyal ve ekonomik hayatına etkilerinin ne denli büyük olduğu görülebilir. Bu bakımdan; dinsel inanışlar ve temel öğretileri genel olarak açıklamakta yarar görülmektedir. Budist ve şintoist inanç temelleri olan Japonya, geleneksel kültürleri içerisinde var olan ve toplum çıkarı için her türlü özveriye yapan bir ahlak anlayışına sahiptir.

Ishikawa'ya göre Japon mucizesi ile Budizm arasında anlamlı bir ilişki vardır. Budizm'in en önemli öğretileri; birlik, cömertlik, olgun bilgelik, Budizm'in ahlak kurallarına bağlılık, meditasyon, karşılaştığı olumsuzluklara sabır göstermek ve hiç usanmadan sürekli bir gayret içinde olmaktır. Bu bakımdan bir Budist, başka bir Budiste her türlü cömertliği göstererek yardım etmeli ve birlik halinde güçlü olabilmek için sürekli çalışmalıdır. Dolayısıyla çalışmanın ileriki bölümlerinde de incelendiği gibi, Japon şirket ağlarının (keiretsu) oluşumunda kültür ve dinin önemli etkileri yadsınamaz (Özevren, 2000: 42).

Japonya'da görülen ikinci büyük din Şintoizm'dir. Dünyanın en eski dinleri arasında yer alan Şintoizm M.Ö.7 yy. kadar eskiye dayandırılabilinecek Japonların Milli Dini karakterini sergilemektedir. Şintoizm 'in Japoncada karşılığı Kami-Nomiçi 'dir (Tanrıların Yolu). Şintoizm'e göre "Aile bir dindir, aile ocağı ise tapınaktır". Bu bakımdan, birlik beraberlik içinde çalışmak ve üretmek en büyük ibadettir. Tembellik, doğaya saygısızlık anlamına gelir.

Japonlarda aileye saygı merkezi bir değer konumundadır. Çocukların Batı kültüründe mevcut olmayan bir biçimde, anne ve babalarına karşı yerine getirmeleri gereken geniş çaplı yükümlülükleri vardır. Erkek evladın, geleneksel olarak eşinden çok, anne ve babasına sevgi beslediği varsayılır (Kumagai, 1992:181). Bu bakımdan Japon kültüründe aileyi oluşturan temel yapının yaşlılardan oluştuğuna inanılır. Ev halkının birlikteliğine "ie" (hane halkı) adı verilir (Fukuyama, 1998:188).

Japon toplumunda kişiler topluma yararlı olabildiği ölçüde değer kazanırlar. Dolayısıyla bağlı buldukları grup içerisinde uyumlu olmak ve grup içinde ters düşmemek çok önemli olmaktadır. Buna uymayan grup üyesi dışlanır. Ayrıca Konfiçyüs öğretileri insanların yaratılış olarak iyi olduklarını söyler. Bu düşünce Japonların kendi insanına güveni de beraberinde getirmektedir. Bu güven tüm işletmecilik uygulamalarında kendini göstermektedir. Hıristiyanlığın temel öğretilerinde insanın yaratılış olarak kötü olduğu düşüncesi Batı dünyasının yönetim felsefesine bir gölge düşürmüştü ve Japon yönetim anlayışı ile temel

farklılığın oluşmasına neden olmuştur. Japonya'nın tek ırk ve tek dilli bir ulus olması da ayrıca Japonya için bir avantaj olmaktadır.

Karar Verme Sistemi (Ringi) ve Kalite Çemberleri

Japonya'da Batı ve Amerikan tarzı yönetimin tersine kararlar üst yöneticiler ya da şefler tarafından verilmemektedir. Japon şirketlerinde; işletmenin geleceğini ilgilendiren kararlar grup halinde alınır ve alınan kararlar herkes tarafından desteklenir. Bu katımlı sistem sayesinde Batı ve Amerikan yönetim yaklaşımının tersine hiçbir karar işletmenin üst yönetim tarafından alınmamaktadır.

Japon işletmelerinde bir karar alınacağında, bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınır. Uygulanan bir kararda uygulanan bir başka yöntem de alttan üste dolaştırılan öneri belgesidir. Herkes okur, imzalar ve böylece ortak karar alınır. Karar vermenin geleneksel yolu "Ringi sistemi"dir. Kararın alınmasından etkilenecek çalışanlar, karar sürecinde yer alırlar (Vergiliel Tüz, 2001:22).

Ringi sisteminde "ringi formu" denilen bir form işletmenin her kademesinde dolaştırılmaktadır. Bütün hiyerarşik sorumlular ve üst yönetim üyeleri "Ringisho" üzerinde onayladıklarında teklif resmen geçerlik kazanmış olmaktadır. Karara, karardan etkilenecek herkesin katılmış olması, kararın uygulamaya geçirilmesini kolaylaştırmakta ve sonuca en kısa zamanda ulaşılmasını sağlamaktadır. Yani, karar bir kere alındı mı ilgili tüm personel projenin gerçekleşmesinden kendini sorumlu tutmaktadır. Ringi sisteminin en önemli dezavantajlarından biri, sürecin yavaş işlemesidir. Ancak bu uzun karar verme işleminin değerler, inançlar ve felsefe üzerindeki bir fikir birliği çerçevesinde yapıldığı unutulmamalıdır. Böylece ortak karar verilirken, her karara çok sayıda insanın katılması sağlanmış olmaktadır (Yıldız ve Ardıç, 2002:44).

Kalite çemberleri, katımlı yönetim biçimi olarak açıklanan TKY modelinin bir unsuru ve uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle 1950'li yıllarda Japonya'da Amerikan modeli olan kalite kontrol teknikleri temel alınarak üretimle ilgili sorunların çözümlenmesi amacıyla yönelik olarak oluşturulmuştur (Taşlıyan ve Karayılan, 2006:56).

Kalite çemberleri genel olarak; işletmelerde yapılan faaliyetlerde ilgili olarak karşılaşılan sorunların çalışanlar ve konuyla ilgili olanlar tarafından tartışıldığı ve çözüme yönelik önerilerin geliştirildiği birimlerdir. Kalite çemberleri, aynı birimde çalışan ve ortak profesyonel uğraşlara sahip beş ile on gönüllüden oluşan homojen ve süreklilik arzeden küçük çalışma gruplarıdır (Tekin, 2003:118). Bir başka tanıma göre kalite çemberleri, "çalışanların yaptıkları işle ilgili çeşitli problemlerin kaynaklarını ve nedenlerini birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan, çözen ve tepe yönetimine rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir topluluktur" (Dinçer, 1992:182). Grup, üyelerinin çalışmalarında karşılaştıkları kalite, güvenlik, verimlilik, çalışma koşulları gibi sorunlardan seçtiklerini incelemek ve çözümler üretmek üzere düzenli olarak toplanır. Üyeler belirli sorun çözme yöntemleri ile sorunlarına çözüm önerileri hazırlarlar, bu önerilerin geçerliliklerini belirlerler ve üst

yönetime periyodik olarak bunları sunar ve sonuçları izlerler. Japonya’da kalite çemberlerine olan ilginin temelinde her ne kadar toplu ve etkili eğitim yatıyorsa da, grup çalışmasının Japonların kültür yapılarından kaynaklandığı da söylenebilir. Kalite çemberlerinin yaygın ve popüler olmalarının temel nedeni; fonksiyonel olmalarıdır. Çemberlerin temel görevleri koordinasyon ve üretim sorunlarını yöneticilerle birlikte ekip olarak belirlemek ve çözmektir (Tekin, 1999:268).

Kalite çemberlerinin iki yönlü yararı bulunmaktadır. Birincisi, sosyal düzeyle ilgilidir. Çemberler, kişiye fikirlerini ifade edebilme ve kendi işiyle ilgili sorunları bizzat çözmeye olanak vererek personelin işletme yaşamına katılmasını kolaylaştırmaktadır. İkincisi, ekonomik düzeyle ilgilidir. Çemberler işletmedeki tüm beyinleri harekete geçirmeye olanak vererek performansın da iyileşmesini kolaylaştırır. Böylece kalitesizliğin azalmasına katkıda bulunur.

Üretim Sistemleri

Japon üretim sistemi aslında kendisini tam zamanında üretim olarak ifade edebilecek kanban ve andon sistemlerini de içine alan, kalite çemberleri ile sürekli gelişme mantığı ile beslenen ve araştırma geliştirme faaliyetleri ile devam eden bir yapı olarak nitelendirilebilir. Japon işletmelerinin başarısının temelinde üretim sistemlerindeki özgün ve verimlilik odaklı anlayış vardır. Çalışmanın bu bölümünde Japon üretim sistemlerinin temelini oluşturan Tam Zamanında Üretim (JIT) ve Yalın Üretim sistemleri konuları üzerinde durulacaktır.

Tam Zamanında Üretim (TZÜ)

Tam Zamanında Üretim (TZÜ) Sistemi; üretim için gerekli olan stokların gerektiği anda ihtiyaç noktasında bulunmasını sağlayan ve sıfır stoku hedefleyen bir stok yönetim sistemidir. TZÜ, üretim faaliyetlerini ve üretimi, istenilen miktarda, istenilen kalitede ve istenilen zamanda üretmeyi sağlayan bir üretim sistemidir (Tekin, 2003:35). TZÜ’de üretime hazırlık sürelerinin ve parti büyüklüklerinin azaltılması, önleyici bakım, kanban, çekme sisteminin oluşturulması amaçlanmaktadır. TZÜ’nün başarılı bir şekilde uygulanmasında, tam zamanında tedarik, tedarikçi kalite düzeyleri, çok fonksiyonlu işgücü, küçük sorun çözme grupları ve eğitimi, günlük çizelgeleme, tekrarlı ana çizelge, önleyici bakım ve fabrika içi yerleşim faaliyetleri önemli katkılar sağlamaktadır (Çelikçapa, 1999:169). TZÜ sisteminin genel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Hatalı ürün sayısını sıfıra indirmek,
- Ön hazırlık süresini sıfıra indirmek,
- Stok düzeylerini sıfıra indirmek,
- Taşıma süresini sıfıra indirmek,
- Tezgâhların bozulmasından doğabilecek aksaklıkları önlemek.

Yalın Düşünce ve Yalın Üretim

Yalın düşünce; “yalın bir üretim sistemine, yalın bir şirkete, yalın bir değer zincirine ulaşma” düşüncesidir. Yalın düşüncenin amacı, yönetimin ilgi

merkezini değiştirerek, değerın “israf”tan elimine edilmesini sağlamak, organizasyonlar, teknolojiler, sabit kıymetler yerine, kaynakların üretimini ve ürünü etkileyecek çalışmalara odaklanmak ve israflardan arınarak zenginliği yakalamaktır (Tikici ve diğerleri, 2006:22).

Japonya'nın savaş sonrası ekonomik koşullarıyla birebir ilintili olarak ortaya çıkan ve 1980'li yılların sonlarına kadar Toyota Üretim Sistemi (Toyota Production System) olarak anılan bu üretim anlayışının temel amacı düşük maliyetli, kıt kaynakları çok daha tasarruflu kullanabilecek, müşteri tatmininin en üst düzeyde hedef olarak belirlendiği, üretim ve sipariş yerine getirme süreleri kısa, başta stok olmak üzere her türlü israftan ve katma değer katkısı olmayan unsurlardan arınmış bir sistem geliştirmek ve uygulamaktır.

Yalın üretim; yapısında gereksiz hiçbir taşımayan ve hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en aza indirildiği üretim sistemi olarak tanımlanmaktadır (Okur, 1997:8).

Yalın üretimi karakterize eden altı başarı faktörü vardır. Bunlar; proje yöneticisi, ekip çalışması, bilgi kültürü, tedarikçilerle entegrasyon, eşzamanlı mühendislik ve tüketici oryantasyonudur. Bunlardan ekip çalışması, proje yöneticisi ve tüketicilerle entegrasyon, yalın üretim kavramını daha az rekabetçi alternatif olan Tayloristik yapılandırılmış üretim kavramından ayıran faktörlerdir (Karlssoń ve Ahlstrom, 1996:119).

Japon otomotiv endüstrisi tarafından geliştirilen yalın üretim; emek-sanat bağımlı ve seri üretimin avantajlarını birleştirerek yüksek maliyetten kaçınmayı sağlar. Yalın üretimde; çok çeşitli ürünler üretmek için kuruluşun her düzeyinde çok yönlü eğitilmiş işçi ekipleri çalışır ve yüksek düzeyde esnekliği olan teknoloji kullanılır (Özçelikel, 1994:43) .

Yalın üretim “yalın”dır, çünkü seri üretimle kıyaslandığında her şeyin daha azını kullanır. Ayrıca yerinde ihtiyaç duyulan stokların yarısından çok daha azının bulundurulmasını gerektirir, çok daha az bozuk mal çıkar ve daha fazla ve gittikçe de artan çeşitlilikte ürünler üretir.

Günümüzde yalın üretim sistemi; işletmelerin rekabet gücünün korunmasında ve artırılmasında kullandıkları en temel dinamik araçlardan birisi haline gelmiştir.

Sürekli Gelişme (Kaizen)

Japon şirket kültüründe Dontotsu adı verilen “en iyinin en iyisi”ni bulmaya çalışma ve bunu organizasyona uyarılama faaliyetleri günümüzde işletmelerde yaygın bir biçimde kullanılan Benchmarking tekniğinin temelini teşkil etmektedir. Başarılı şirketleri ve organizasyonları tanıyarak bunlardan yeni şeyler öğrenme ve bunları uygulama organizasyonda başarı ve performans düzeyinin yükseltilmesi için büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte “en iyinin en iyisini” bulma çabalarının Japon işletme anlayışında Kaizen yaklaşımıyla uygulandığı görülmektedir.

Kaizen, Japonca değişim (kai) ve iyi (zen) kelimelerinden oluşur, sürekli gelişme anlamında kullanılmaktadır. Bu sözcük bir felsefeyi, bir yaşam tarzını

ifade etmektedir. Japonlara göre her geçen gününün bir öncekinden daha iyi olması için evde, işte ve sosyal yaşamda sürekli çaba içinde olunmalıdır (Özevren, 2000: 36).

TKY anlayışının da önemli bir parçasını oluşturan Kaizen, sürekli gelişme ve sürekli yeniliği sağlayarak, sıfır hatalı üretimle sürekli iyileştirme sağlanarak mükemmelle ulaşmayı hedeflemektedir. Japon şirketlerinde sürekli iyileştirme ve mükemmelle yolculuk bir yönetim ve liderlik tarzı olduğu kadar aynı zamanda bir yaşam stili olarak kendini göstermektedir. Bu bağlamda Kaizen olgusunun hayata geçirilmeden önce bireyin öncelikle kendi hayatında bunu yaşayarak uygulaması gerekli olmaktadır. Bu noktada Kaizen sadece teorik bir uygulamayı değil aynı zamanda uygulayarak yaşamayı da öngören bir TKY sistemidir.

JAPON ŞİRKETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları uygulamaları incelendiğinde Japon yönetim sistemini batı yönetim uygulamalarından farklılaştıran en önemli özelliklerin istihdam güvenliği yani ömür boyu istihdam uygulaması ile terfi ve ücret sisteminin kıdeme göre yapılması, personel eğitimine verilen aşırı önem, yavaş değerlendirme ve terfi sistemi, personel seçim uygulamaları ve endüstri ilişkilerindeki farklılık sayılabilir.

Ömür Boyu İstihdam

Japon işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri ömür boyu istihdamdır. Japonların ömür boyu istihdam sistemini tanımlayan ilk araştırmacılardan biri James C. Abegglen'dir (1958:7). İşletmeler her yıl mezun olan üniversiteli gençlerden personel tedariklerini tamamladıktan sonra bu gençleri uzun süreli eğitim programlarına almaktadırlar. Bu eğitim programlarına almalarını kolaylaştırıcı unsur ise, "Shusin Koyo" olarak adlandırılan kriz dönemlerinde dahi işten çıkarılmama garantisini veren sistemdir. Yani ömür boyu istihdam garantisinin verilmesidir. 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 Ardiç, 2002:46).

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: 47). 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 (Lincoln ve diğerleri, 1996:176).

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. Çünkü işe giren kişi; şirketin Onu bir baba tavrı ile tüm çalışma dönemini kapsayacak şekilde koruyacağını bilmektedir (Arıcıoğlu, 2000:48). Bunun sonucu olarak da Japonya’da grevlere çok seyrek rastlanmaktadır. Bunun temel nedeni işgörenin şirketine zarar vermek istemeyişidir. Ayrıca isteklerini grev yapmadan bir şekilde gösterebilen olanaklarının kendilerine tanınmasıdır.

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.

Japon işletmelerini diğer batı işletmelerinden ayıran temel özelliklerden biri de iş rotasyonudur. Bu, yalnızca işçilere değil tüm çalışanlara uygulanmaktadır. Bu rotasyon, çalışanların şirketin tüm birimlerini tanınması ve çok yönlü yetişmelerine olanak sağlamaktadır. Japonya’da oryantasyon eğitimi oldukça uzundur. Kişi bu eğitimde şirketin tüm birimlerini görür çalışır ve tanır. Daha sonra kendi biriminde uzun süreli çalışacaktır.

Japon işletmecilik sisteminde, hemen hemen her birimde başka bir alanın sorunlarını, işlemlerini ve kişilerini tanıyan biri bulunur. Koordinasyon gerektiğinde, her iki taraf da birbirini anlayıp yardımlaşacaktır. Belki bundan da önemlisi her bir işgören meslek yaşamı boyunca görev, yer, büro ve bölge değiştirebileceğini bilir. Bugün öteki birimden yardım isteyen birisi yarın mesai arkadaşı ya da amiri olabilecektir. Batıda meslek yaşantısı çeşitli şirketlerde fakat tek uzmanlık dalında sürdürülürken Japonya’da bir tek firmada farklı uzmanlıklarda sürdürülmektedir. Bu ileride terfi edecek işgörenlerin verecekleri kararlara da yansiyacak şirketi daha ileriye taşımada her konuda uzmanlaşmış ve bütün birimleri tanıyan bir yönetici lehine avantaj sağlayacaktır (Yıldız ve Ardıç, 2002:45).

Kıdeme Göre Ücret

Ömür boyu istihdamın bir sistem olarak Japon işletmelerinde uygulanıyor olması bu sistemi destekleyen hemen ikinci bir mekanizma olan kıdeme göre ücret uygulamasını harekete geçirmektedir. Kıdeme göre ücret, batı yönetim uygulamasından tamamen farklı bir uygulama olup; ücretin iş türüne, fonksiyona ve işten elde edilecek sonuca göre değil, kıdeme ve işgörenin eğitim düzeyine göre belirlenmesi esasına dayanır.

Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi

Ücretin belirlenmesinde temel ölçüt kıdem olmaktadır. Kıdemle doğru orantılı bir şekilde temel ücret de artmaktadır. Temel ücretteki her yıl düzenli artış 50-55 yaşlarına kadar devam etmektedir. Bu yaş dilimindeki bir işgörenin maaşı aynı işi yapan 20-25 yaşlarındaki bir işgörenden ortalama 2.5, primler ise 3 kat fazla olmaktadır. 55 yaş sonrasında ise, ücret ve primler hızla azalmaktadır. Bunun yanı sıra, bir Japon işçisi emeklilikten sonra dilediğinde aynı topluluk içerisinde bir başka küçük şirkette daha düşük ücretle çalışmaya devam edebilmektedir.

Bir Japon işçisinin ücreti, aylık düzenli bir ücret ve primden oluşmaktadır. Primlerin yıllık tutarı 5-6 aylık maaşa karşılık gelmektedir. Ücretlerin ve primlerin kıdeme göre verilmesi işgörenin işten ayrılmasını önleyici bir rol oynamaktadır. Çünkü işgörenin işinden ayrılması hoş karşılanmamakta ve yeni başlayacağı işte kıdeminin sıfırlanması işgöreni ücret açısından sıkıntıya sokmaktadır. Ayrıca Japon şirketlerin feodal yapısı gözönüne alındığında işten ayrılan bir işgörenin aynı topluluk içerisinde bir başka işletmede iş bulması zor olmaktadır. Farklı bir topluluğa geçmesi ise, topluluklar arasında yapılan centilmenlik anlaşmaları çerçevesinde uygun görülmemektedir (Yıldız ve Ardıç, 2002:45).

Yavaş Değerleme ve Terfi

Japon yönetim anlayışının önemli bir karakterini yansıtan değerlendirme yönteminde, işe alınan bireyin yeteneği, zekası ve özellikleri ne olursa olsun ilk terfi süresi 8-10 yıllık bir dönemi kapsar (Eren, 1991:90). Yavaş değerlendirme ve terfi sistemi yetenekli kişilerin önce atanmasını engellediği için bir takım sıkıntılar beraberinde yaşanmaktadır. Ancak Japon şirketlerinde mevki ile sorumluluğun birbirine uymadığı gözlemlenmektedir. Kıdemli bir memur bölüm yöneticisi mevkiinde olmamasına rağmen, işlerin sorumluluğunu yüklenen ondan yaşça hayli küçük biri olabilir. Sorumlulukla mevkiinin ayrılması, yavaş değerlendirme ve terfi sisteminin bazı dezavantajlarını ortadan kaldırmaktadır. En yetenekliler, hızla sorumluluk üstlenirken, mevki sahibi olabilmek için kendilerini tamamen kanıtlamak zorundadırlar. Buna ek olarak, geçmişte başarıya katkıda bulunanların hem maaş artışları hem de unvanları alttan gelen gençlerin tehdidine rağmen güvence altındadır. Herkes tarafından gözlemlenen gerçek, tüm çalışanların sabırla sıralarını beklemeleridir. Bir Japon çalışanı, sabırla çalışmayı temel ilke olarak benimsemiş ve bunu grup ruhunun önemli bir unsuru olarak kabullenmiştir (Arıcıoğlu, 2000:51).

KÜMELENME VE JAPON ŞİRKET AĞLARI (KEİRETSU)

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

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 ve diğerleri, 1995: 258). İlk yapılanma biçiminde küme; lider bir şirket yönetiminde faaliyetlerini sürdürür. Yerel bütünleşmiş ve ayrılaşmış asimetrik ağlar olarak da adlandırılan bu ağ kurma biçiminde, büyük firmalar lider konumunu üstlenip üretim sürecini stratejik ayrılaşma yolu ile küçük firmalar arası iş bölüşümüne dönüştürür. Bu tür ağ kurma biçimi en yaygın şekliyle Japonya’da keiretsu ve Batı’da (Avrupa ve Amerika) gevşek piyasa ilişkisi ile örtüşmektedir. Fiyat konusunun kaliteden daha fazla önem ve önceliğe sahip olduğu bu ağ ilişkilerinde, Japon modelinin batı modeline kıyasla daha başarılı olduğu söylenebilir (Beyhan, 2001:28)

İkinci kümelenme biçiminde, ağdaki üretim ilişkileri modüler bir yapıda gerçekleşmektedir (Maillat vd. 1995: 258). 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 olmada; bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede; ilişkili şirketleri koordine etmede ve gelişimi ölçmede ve teşvik etmede daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Uzaktaki bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanmak işlem maliyetlerini düşürecektir. Bu yapı, envanter ihtiyacını minimize edecek, ithalat ve gecikme maliyetlerini ortadan kaldıracaktır. Yakınlık iletişimi geliştirecektir, doğal olarak bu durum, tedarikçiler için satış sonrası hizmetlerini sağlamalarını kolaylaştıracaktır. Diğer yandan pazar, teknik ve rekabet bilgilerinin tamamı kümelenme içinde birikir, üyeler bu bilgileri kullanmak isterler. Ayrıca, kişisel ilişkiler ve topluluk bağları güveni tesis eder ve bilgi akışını hızlandırır. Bu koşullar bilgiyi daha akıcı bir hale getirir. Kümelenme üyeleri arasındaki bağlar, parçaların toplamından daha büyüktür. Örneğin tipik bir turizm kümelenmesinde, ziyaretçilerin görüşleri sadece çevresel güzelliklerden etkilenmez, ayrıca oteller, restoranlar, alışveriş merkezleri ve ulaşım kaynakları gibi tamamlayıcı işlerin kalitesi ve verimliliklerinden de etkilenir (Bulu ve diğerleri, 2005:53).

Kümelenme içindeki bir şirket genellikle yenilikçi çalışmalarında kullanacağı bir kaynağı hızlı bir şekilde elde edebilir. Yerel tedarikçiler ve ortaklar yenilik sürecine dahil olabilirler, bu müşterilerin gereksinimlerinin daha iyi karşılanmasını sağlayacaktır. Aksine kümelenme dışındaki bir şirket uzaktaki tedarikçiler ve diğer organizasyonlar ile koordine edeceği faaliyetlerde önemli zorluklar ile karşılaşacaktır. Başka bir açıdan değerlendirildiğinde, yeni işletmelerin birbirinden uzak ve yeni yerleşim yerleri yerine, mevcut kümelenmeler içinde kurulmaları beklenmelidir. Yeni ve özelleşmiş tedarikçilerin sayısı, kümelenmeler içinde hızla artacaktır. Yoğunlaşmış bir müşteri tabanı riskleri minimize edecektir ve pazar fırsatlarını görmek daha da kolaylaştıracaktır. Ayrıca, kümelenmelerin ilgili endüstrileri kapsıyor olmaları, tedarikçilere genişleyen fırsatlar yaratmaktadır. Sonuç olarak kümelenme, tüm

Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi

üyelerine fayda sağlayan kaynak havuzlarının büyümesini sağlar (Bulu ve diğerleri, 2005:55).

Japon şirketlerinin kümelenme biçiminde şirket ağları oluşturmaları; yönetim yazınında önemli ölçüde ilgi çekmiştir (Beason, 1998; Bergloef and Perotti, 1994; Lincoln, Gerlach and P. Takahashi, 1992; Weinstein and Yafeh, 1995; Miwa and Ramseyer, 2002; Johnson, 1992; Fukuyama, 1998; Caves ve Uekusa, 1976; Sakai, 1992; Shimokava, 1985; Kumagai, 1992). Lincoln ve diğerlerine göre keiretsu'lar; “finans odaklı, yatırım, üretim ve tedarik fonksiyonlarında yetkinleşmiş kümelenmeler”dir (1992:117). Dore (1987:178) ise keiretsu'ları “bir ailenin fertleri şeklinde biçimsel açıdan yapılan ve birbirlerini her fırsatta (iyi günde-kötü günde) kollayan gruplar” olarak tanımlamaktadır.

Keiretsu; genel olarak bir bankayı merkez alan grup şirketlerinden ya da şirketler birliğinden oluşur. Grup içerisindeki şirketler birbirlerinin hisselerine sahip olmaları nedeniyle her türlü işletme faaliyetlerinde tercihlerini diğer küme üyelerinden yana kullanırlar (Johnson, 1992:15). Keiretsu'lar Kore'de “chaebol” olarak nitelendirilerek yaygın bir biçimde görülmekle birlikte, Japon keiretsu'larından başta üye sayısı olmak üzere önemli farklılıkları vardır. En büyük altı Japon keiretsu'sunda grup başına ortalama 31, Koreli Chaebol'larda (Kore'deki şirket kümelenmeleri) ise 11 şirket düşerken, aynı rakam Tayvanlı gruplarda yalnızca yedidir (Fukuyama, 1998:89). Hyundai ve Samsung gibi çok iyi tanınan şirketler bu yapıdadır. Ağ organizasyonları, Batılı önde gelen firmalar düzeyinde ekonomik ölçek ve genişliğe ulaşmayı başardılar. Ancak, kendilerine eşdeğer, dikey olarak örgütlenmiş Amerikan firmalarından çok daha büyük ölçüde esneklik imkanı veren, daha gevşek bir organizasyonel tarzları vardır (Fukuyama, 1998:87).

Karşılıklı ahlaki yükümlülükler dayanan bir cemaat olarak ağ yapısı belki de en yetkin biçimde Japonya'da gelişmiştir. Yaşam boyu istihdam sisteminin yanı sıra keiretsu veya başka deyişle şirket ağları, Japon ekonomisinin ikinci benzersiz özelliğidir. Bu ekonominin işleyişi de, yüksek düzeyde güven ilişkilerine katılmada gösterilen yaygınlaşmış yeteneklere bağlıdır (Caves ve Uekusa, 1976:78).

II. Dünya savaşı öncesinde büyük topluluklar olarak isimlendirilen “Zaibatsu” nun modern karşılığı II. Dünya savaşı sonrası “Keiretsu” olarak devam etmiştir. Japonya'da şirketlerin kümelenme şeklinde oluşturdukları büyük gruplaşmalar savaş öncesinde kendini “zaibatsu”, savaş sonrasında ise “keiretsu” şeklinde göstermiştir. Zaibatsu kelime anlamı olarak “serveti elinde bulunduran zenginler”i ifade etmektedir. Bir ailenin kontrolü altındaki firmalar topluluğu olarak görülen bu kuruluşlar, bir çok maddenin üretiminde monopoller, bankacılık işlemlerini, iç ve dış pazarlama işlemlerini ellerinde bulundururlar (Vergiliel Tüz, 2001:16).

İlk Zaibatsular 19.yüzyılın sonlarına doğru zarar eden kamu endüstriyel kuruluşlarını neredeyse yok pahasına satın alan ya da enflasyonist ortamda hükümete kredi açan ve hükümet tarafından korunan aileler tarafından kuruldu. Bunların en büyükleri, Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi ve Yasudadır. Bu dört büyük zaibatsudan sonra ise, Aikawa, Asano, Furukowa, Okura, Nakajima ve

Nomura gelmekteydi. İlk kurulan Zaibatsu'lar ihracat araştırması, hammadde ve endüstriyel gelişme için gerekli teknolojinin ithalatı gibi temel fonksiyonları yerine getirmekteydi (Vergiliel Tüz, 2001:4).

Zaibatsu, bir merkez holding etrafında bir banka, bir sigorta şirketi, bir dış ticaret şirketini de içerecek şekilde toplanan çok sayıdaki imalat şirketinin oluşturduğu gruba verilen addır. Bu gruptaki merkezi holding bir ailenin kontrolündedir. Bu holdinge bağlı şirketlere ise, bu holding % 40 ile % 100 arasında değişen sermaye oranlarında ortaktır. Zaibatsu üyesi olan banka ve sigorta şirketi, topluluk üyesi şirketlere kaynak sağlar ve finansal hizmetler verirken, üye dış ticaret şirketi de topluluk üyesi şirketlerin satın alma ve pazarlama faaliyetlerini yüklenmektedir.

II. Dünya savaşı sonrasında General McArthur idaresi, ailelerin sahip olduğu Zaibatsuları ve Sogoshosha'ları (dış ticaret şirketlerini) parçalayarak her birini yüzlerce küçük şirkete bölmüştür. Gerekçe olarak da bu firmaların hükümete müdahale ederek demokratik yapıyı zedeledikleri öne sürülmüştür (Vergiliel Tüz, 2001:4). Yine aynı idarenin çıkardığı anti-tröst kanunu ile süper şirket rolünü üstlenecek bir holding oluşumu yasaklanmış bankaların herhangi bir şirket sermayesi içindeki payını da % 5 ile sınırlandırmıştır. Ancak ilerleyen yıllarda büyük 6 şirket grubu, ekonominin % 25'inden daha fazlasına hakim olmuşlardır.

Keiretsu'lar kendilerine özgü iletişim sistemi geliştirecek düzeyde dışarıya kapalı bir grup yapısı oluşturmuşlardır. Japon sanayinin nihai gücü olarak kabul edilen ve Japonya'yı tanımlamada kullanılan bu özgün holdingler, dikey ve yatay yapılanma biçiminde örgütlenirler (Sakai, 1992:30). Dikey keiretsu; bir üretim işletmesi, işletmenin yukarıya doğru yayılan taseronları, tedarikçileri ve aşağı doğru inen pazarlama organizasyonlarından oluşur. İkinci ve en yaygın olan tür ise pazarlararası veya yatay keiretsu olarak adlandırılır. İkinci tip keiretsu, Gulf+Western ve IIT gibi 1960 ve 1970'lerde en güçlü dönemlerini yaşayan Amerikan dev holdinglerine benzer şekilde, çok farklı türdeki şirketleri birleştiren bir niteliğe sahiptir. Tipik bir yatay keiretsu büyük bir banka veya başka bir finansal kuruluş etrafında odaklanmıştır (Douthett and Jung, 2001:133). Aynı zamanda genellikle dış ticaret, sigorta, petrol, ağır sanayi, elektronik, kimya, çeşitli türde eşyalar, gemi yapım ve başka alanlarda bir firması vardır. Amerikan işgalinden sonra zaibatsular yeniden yapılanmaya başladığı zaman, birbirleriyle tarihsel ilişkileri olan şirketlerin yöneticileri, düzenli olarak biraraya geldikleri, bugünkü adıyla Başkanlık Konseyi uygulamasını başlattılar. Keiretsu üyeleri aralarında; (birbirlerinin hisselerinin bir kısmını karşılıklı olarak elde tutma gibi (çapraz hisse tutma) bir yolla diğer şirketlerle bağlantılı olsalar da) yasal bir bağ yoktur (Fukuyama, 1998:213). Tablo 2'de bazı keiretsu'ların üye sayılarının yıllara göre değişimi görülmektedir.

Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi

Tablo 2. Bazı Keiretsu'ların Üye Sayılarının Yıllara Göre Değişimi

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

Kaynak: Yoshiro Miwa and J. Mark Ramseyer, **The Fable of the Keiretsu**, Journal of Economics & Management Strategy, Volume 11, Number 2, Summer 2002, 177.

Keiretsu sistemi, diğer toplumlarda açık bir karşılığı olmayan birtakım özelliklerle benzerlerinden farklılaşır. Birincisi, büyük ölçekli işletmeler oldukları için Japon ekonomisinde olağanüstü ölçüde önemli rol oynarlar (Fukuyama, 1998:213). Keiretsu sisteminin taşıdığı ikinci özellik, bu boyutlarına karşın yatay keiretsu ağına bağlı şirketlerin, Japon ekonomisinin herhangi bir sektöründe nadiren monopol konumunda olmasıdır. Bunun yerine, her keiretsu'nun her sektörde oligopol konumundaki bir şirketle temsil edildiği bir pazar yapısı sözkonusudur. Bu yüzden Mitsubishi Heavy Industries, Sumitomo Heavy Industries ve Kawasaki Heavy Industries (Dai-Ichi Kangyo grubunun üyesi) birbirleri ile ağır sanayi ve savunma sanayi sektörlerinde rekabet ederler. Öte yandan Mitsubishi Bank, Sumitomo Bank ve Dai-Ichi Kangyo Bank finans sektöründe birbirleri ile rekabet ettikleri görülmektedir (Cooke, 1996:194).

Sistemin üçüncü özelliği; ağ üyelerinin ekonomik mantığı olmaksızın, tercih haklarını birbirleri lehine kullanma yönünde bir düşünceye sahip olmalarıdır. Keiretsu üyelerinin; sadece birbirleri ile ticaret yapmamakla birlikte yabancı şirketlerden çok, bağlı buldukları grup şirketleriyle ticaret yapma eğiliminin ağır bastığı görülmektedir. Çoğu kez de bu alışverişlerinde, pazarın tamamıyla kendi mantığına göre işlemesi halinde oluşacak düzeyden daha yüksek oranda

ödeme yapmakta veya daha az miktarda ürün almaktadırlar. Tercih hakkına dayalı ticaretin diğer bir türü de aslında bir çeşit sübvansiyon anlamına gelen, ağır merkezi finansal kuruluşundan üye şirketlere faiz oranları pazar koşullarının altında olan kredilerin akmasıdır. Keiretsu üyelerinin birbirleri ile tercih hakkı temelinde ticaret yapma eğilimi, ABD-Japon ilişkilerinde belli başlı rahatsızlık yaratan noktalardan biridir ve belki de iki ülke arasındaki yanlış anlaşılmaların en önemli kaynağıdır. Japonya'ya ihracat yapmaya çalışan ABD firmaları, Japon müşterilerinin Amerikan malını ithal etmektense çoğu kez bir keiretsu ortağının ürününe daha yüksek ödeme yapmasına anlam veremez. Aslında Japon şirketi kendi açısından, özellikle Amerikan mallarını dışlamaya çalışıyor değildir; aynı zamanda ağır dışında yer alan başka bir Japon şirketiyle iş yapmaktansa kendi keiretsu ortaklarıyla çalışmayı tercih eder. Bununla birlikte, bu sistem yabancıların gözünde ticarete karşı informal bir bariyer gibi şüphe uyandırıcı bir niteliğe sahiptir (Fukuyama, 199:213).

Son olarak keiretsu ortakları arasında, genelde çok büyük ölçüde etkin iletişim ve içtenliğin hâkim olduğu ve bu durumun da yüksek düzeyde bir güven duygusunu yansıttığı görülmektedir. GM ve Boeing gibi şirketlerin de kendilerine çeşitli mal ve parçaları sağlayan tedarikçi kuruluşlarıyla uzun dönemli ilişkileri vardır; ama bu kuruluşlar tedarikçileriyle aralarına belli bir mesafe koyarlar. Tedarikçi şirket, her zaman işi veren ana şirketin, kendisinin çalışma tarzı ve mali durumu hakkında çok fazla bilgiye sahip olmadığı hususunda kaygı duyar. Çünkü işi veren şirket, bu bilgileri tedarikçilere zarar veren bir biçimde kullanabilir. Belki bir rakip şirkete bilgi sızdırabilir veya kendisi aynı alana girebilir. Bu huzursuzluk, daha etkin iş süreçlerinin şirket ortaklarına yayılma hızını yavaşlatır. Oysa Japon şirketleri sık sık etkinlik düzeyini artırma adına, çalıştıkları taşeron şirketin faaliyetlerinin her unsurunu ayrıntılı olarak inceleme hakkını talep eder. Bu talep de, taşeronun asıl şirkete, bu tarzda elde edilen bilgiyi kötüye kullanmayacağı konusunda güven duyduğu için kabul edilir (Fukuyama, 1998:214).

Keiretsu üyeleri arasında hissedilen bu tarz karşılıklı yükümlülük duygusu, otomobil üreticisi Togo Kogyo'nun (Mazda) içine düştüğü durumla ortaya konabilir. Togo Kogyo 1974'deki petrol krizinin bir sonucu olarak iflas tehlikesi ile karşı karşıya kalmıştır. Şirket, Sumitomo Keiretsu'sunun bir üyesi ve grubun ana bankası, Sumitomo Trust otomobil şirketinin başlıca hissedarı ve finansörüdür. Sumitomo Trust, Togo Kogyo'daki yeniden yapılanmanın öncülüğünü yapmış, şirketin yedi direktörünü azletmiş ve şirketi yeni üretim tekniklerini benimsemeye zorlamıştır. Keiretsu'nun diğer üyeleri, otomobil alımlarını Mazda'ya yönlendirmiş; yedek parça tedarikçileri fiyatlarını indirmiş ve finans kuruluşları gerekli kredileri sağlamıştır. Sonuç olarak Mazda, yöneticilerin ve işçilerin ikramiyelerini azaltmak zorunda kalsa da, hiç işçi çıkarmadan ayakta kalmayı başarmıştır. Bu olaydan birkaç yıl sonra ciddi sorunlarla karşılaşan Chrysler'in Mazda gibi desteği olmadığı için ABD hükümetinden yardım almak zorunda kalmıştır.

Yaşam boyu istihdam sisteminin uygulanmasında olduğu gibi, keiretsu ilişkileri de Japonya'da 1992 yılında başlayan ekonomik durgunluk döneminde

ciddi boyutta baskılara maruz kalmıştır. Keiretsu ortaklarına, koşulların elverişli olduğu bir dönemde yüksek fiyatlarda ödeme yapma, kayıpların arttığı ve ağın dışındakilerin önemli indirimler önerebildiği bir dönemde keiretsu'ların rekabet gücünü önemli ölçüde azaltabilmektedir. Günümüz küresel rekabet ortamında ise feodal esaslı yapılanmanın bugünün Japonya'sına sağladığı katkılar yadsınamaz. Japon sanayisinin % 99'dan fazlasını oluşturan ve Japon ekonomisine dinamizm kazandıran, on binlerce küçük ve orta boy şirket ile onların bağlı bulunduğu Keiretsu'ların oluşturduğu "Sanayi Feodalizmi" Japonya'nın kalkınmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Arıoğlu,2000:28).

GENEL DEĞERLENDİRME

Japonya'nın dünyada ekonomik alandaki büyük başarısının temelinde; Japon iş yaşamını biçimleyen sosyal ve entelektüel sermaye bileşenleri yer almaktadır. Bu bileşenlerin en önemlisi, iş yapma biçimlerini ve ticari anlayışlarını yansıttıkları bir model olan şirket ağları oluşturma stratejileridir. Tarihi gelişim süreci içerisinde önceleri zaibatsu sonra keiretsu olarak anılan Japon şirket ağları; Japon işletme yönetimi anlayışının ve kültürel birikiminin bir sonucudur. Keiretsu ağları sayesinde, ağ üyelerinin gelişimi diğer üyeler tarafından izlenmekte ve desteklenmekte, böylelikle kalıcı rekabet gücüne sahip olabilmesi için gerekli katkılar her koşulda sağlanmaktadır. Bu açıdan ele alındığında Keiretsu ağları, Japon yönetim anlayışının başarılı olmasında önemli katkılar sağlamaktadır. Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren Keiretsu üyelerinin her fırsatta grup çıkarlarını gözetici faaliyetler sürdürmesi, Japon kültürü ve iş yaşamının yarattığı birliktelik duygusu ile birlikte değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda, Japon yönetim anlayışının sahip olduğu özellikler ile bu anlayışın ortaya koyduğu şirket ağlarının başarısı arasında güçlü bir ilişki vardır.

Japon yönetim anlayışı ve şirket ağları (keiretsu) analizini amaçlayan bu çalışmada, Japon işletme anlayışının temel özelliklerinin; aile ve iş yaşamında bağlılık odaklı kültürel yapı ve din, çalışanların tamamının kararlara katılımını sağlayarak işletme performansını geliştirme amacı taşıyan karar verme sistemleri (ringi) ve kalite çemberleri, küresel uygulama alanı bulan, ileri tekniklere dayanan, yenilikçi üretim sistemleri, sürekli iyileştirme ve geliştirmenin işletmenin yaşam biçimi haline getirildiği Kaizen anlayışı, kendilerine özgü İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile verimliliği artıran, motivasyonu ön planda tutan ömür boyu istihdam anlayışı olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, Japon Yönetim anlayışının günümüzde de başarılı bir biçimde uygulandığı dikkate alındığında, Japon kültürünün ve değerlerinin iş yapma biçimlerini ne denli etkilediği açıkça görülebilir. Bu etkiye, Kaizen uygulamaları ile özellikle Batı dünyasındaki gelişmeleri algılayabilme ve içselleştirme dinamizmi eklendiğinde Japon yönetim sisteminin öneminin günümüzde de artarak devam ettiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Abegglen, James C. (1958), **The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization**, Glencoe, III, Free Pres.
- Arıcıoğlu, M. Atilla. (2000), **Batı ve Japon İşletme Yönetimi**, İstanbul: İz Yayıncılık.
- Beason, D. (1998), **Keiretsu Affiliation and Share Price Volatility in Japan**,” Pacific-Basin Finance Journal, 6.
- Bergloef, E. and E. Perotti, (1994), **“The Governance Structure of the Japanese Financial Keiretsu,”** Journal of Financial Economics, 36.
- Beyhan, Burak. (2001), **“Kuramlar ve Dünya Tecrübesi Bağlamında Türkiye’nin İleri Teknoloji Bölgecikleri Oluşturma Çabası”**, Ankara:ODTÜ Gelişme Dergisi.
- Bulu Melih; Eraslan İ. Hakkı ve Şahin Özlem. (2005), **Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi**, Ankara, Sen Yayınları.
- Chalmers Johnson. (1992), **“Keiretsu: An Outsider’s View”**, International Economic Insights, 1.
- Cooke, T. E. (1996), **“The Influence of the Keiretsu on Japanese Corporate Disclosure”**, Journal of International Financial Management and Accounting, 8.
- Coşkun Can Aktan; **Japon Yönetimindeki Başarının Sırları**, www.canaktan.org Erişim Tarihi:13.09.2006
- Çelikçapa, Feray Omdan. (1999), **“Üretim Planlaması”**, İstanbul:Alfa Yayınevi.
- Dinçer, Ömer. (1992), **Örgüt Geliştirme**, İstanbul:Timaş Yayınları.
- Dore, R. (1987), **Taking Japan Seriously: A Confucian Perspective on Leading Economic Issues**, London: Athlone Press.
- Edward B. Douthett, Koyul Jung, (2001), **Japanese Corporate Groupings (Keiretsu) and the Informativeness of Earnings**, Journal of International Financial Management and Accounting, 12:2.
- Erdem, Baş ve Kocabaş, İbrahim. (2004), **“Yönetimde Doğru Paradigması”**, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:10.
- Eren, Erol. (1991), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:236.
- Herbig, P. And Jacobs, L. (1997), **A Historical Perspective of Japan Innovation**, Management Decision, 35 (10).
<http://www.jetro.go.jp/en/stats/survey/>
http://www.tjv.org.tr/Default.aspx?_Args=__SysD,46,TJV
- Imai, Masaaki. (1986), **Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success**, New York Mc Graw Hill.
- Kaoru Ishikawa. (1985), **What is Total Quality Control: The Japanese Way**, Prentice Hall Inc., Seventy Ed.
- Karlsson Christer ve Ahlstrom Par. (1996), **“The difficult path to lean product Development”** International Journal of Product Innovation Management, 13 (4).

- Keys, J. Bernard; Luther Trey Denton and Thomas R. Miller. (1994), **“The Japanese Management Theory Jungle-Revisited”**, Journal of Management, Vol.20, No.2, 1994.
- Kumagai, F. (1992), **Research on The Family in Japan: In The Changing Family in Asia:159-237**, Bangkok: UNESCO.
- Kuniyasu Sakai, (1992), **“Japonya’da Keiretsu-Küçük Şirket İlişkisi”**, (Çev:Mustafa Özel), İktisat ve İş Dünyası, Yıl:1, Sayı:5.
- Lincoln, J.R., M.L. Gerlach and J. M. Ramseyer, (2000), **“Rethinking Relationship-Specific Investments: Subcontracting in the Japanese Automobile Industry,”** Michigan Law Review, 98.
- Lincoln, J.R., M.L. Gerlach and Miwa, Y. (1996), **Firms and Industrial Organization in Japan**, Houndmills: Macmillan.
- Lincoln, J.R., M.L. Gerlach and P. Takahashi. (1992), **“Keiretsu Networks in the Japanese Economy: a Dyad Analysis of Intercorporate Ties,”** American Sociological Review, 57.
- Lincoln, J.R., M.L. Gerlach. (2001), **“Does Ownership Matter: Evidence from the Zaibatsu Dissolution Program,”** Discussion Paper, University of Tokyo Faculty of Economics.
- Miwa, Yoshiro and Ramseyer J. Mark (2002), **The Fable of the Keiretsu**, Journal of Economics & Management Strategy, Volume 11, Number 2, Summer.
- Mutlu, Servet, **Japonya’da Endüstrinin Yapısı, İşletmelerin Ölçeği, Verimlilik ve Ücretler.** (1989), Milli Produktivite Yayınları, 391, Ankara.
- Okur, Ayperi Serdaroğlu. (1997), **Yalın Üretim**, İstanbul:Söz Yayınları.
- Özçelikel Hamdi. (1994), **“Japon Yönetim Sistemleri”**, MESS Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Özevren, M. (2000), **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Richard E. Caves ve Masu Uekusa. (1976), **Industrial Organization in Japan**, Washington, D.C., Brookings Institution.
- Sakai, Kuniyasu. (1994), **“Japon Sanayisinin Feodal Dünyası”**, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Sargut, A.S. (2001), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim.** İmge Kitabevi, Ankara.
- Shimokava, Koichi. (1985), **Japans Keiretsu System:The Case of the Automobile Industry.**, Japanese Economic Studies, Summer.
- Taşlyan Mustafa ve Karayılan Derya. (2006), **Modern Yönetim Tekniklerinden Seçmeler**, Kavramları, Kapsamları ve Uygulama Yöntemleri, Ankara:Gün Yayıncılık.
- Tekin, Mahmut. (2003), **Üretim Yönetimi**, Cilt 2, Konya:Günay Matbaası.
- Vergiliel Tüz, Melek. (2001), **Japon ve Amerikan Yönetim Modeli (Türkiye Uygulaması)**, İstanbul:Alfa Yayınevi.
- Weinstein, D.E. and Y. Yafeh, (1995), **“Japan’s Corporate Groups: Collusive or Competitive? An Empirical Investigation of Keiretsu Behavior,”** Journal of Industrial Economics, 43.

Muammer ZERENLER – Rifat İRAZ

Yıldız, Gültekin ve Ardıç, Kadir. (2002), “**Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir Mi?**”, Mimar ve Mühendis Dergisi, Yıl 6, Sayı 31, Haziran-Temmuz-Ağustos.