



T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

# JAPON YÖNETİM MODELİ VE DEĞERLEMESİ

( Yüksek Lisans Tezi )

Nedime SARI

ESKİŞEHİR - 1990

## İ Ç İ N D E K İ L E R

G İ R İ Ş .....	1
-----------------	---

### Birinci Bölüm

#### JAPONYA VE JAPON EKONOMİSİ

1. JAPONYA'NIN GENEL DURUMU .....	3
1.1. Kültürel Özellikleri .....	7
1.2. Coğrafi Özellikleri .....	11
2. JAPON EKONOMİSİ .....	12
2.1. Japonya'nın Ekonomik Gelişimi .....	12
2.1.1. 18. Yüzyıl Sonrası ile 2. Dünya Savaşı Öncesi Dönemi .....	14
2.1.2. İkinci Dünya Savaşı Sonrası Modern- leşme Dönemi .....	18
2.2. Japon Kalkınmasının ve Başarısının Temelleri ..	21
2.2.1. Sosyo-Kültürel Ortam .....	21
2.2.2. Eğitim .....	24

2.2.3. Devlet-İş Dünyası Ortamı .....	26
2.2.4. Rekabet Ortamı .....	28
2.2.5. Sendikal Faaliyetler .....	31
2.2.6. Örgütsel Faaliyetler .....	33

## İkinci Bölüm

### JAPON YÖNETİM SİSTEMİ

1. JAPON İŞLETMELERİNİN GELİŞİMİ .....	36
1.1. Japonya'da İşletmenin Önemi ve Tanımı .....	36
1.2. Japon İşletmeciliğinin Tarihi Gelişimi .....	42
1.2.1. Birinci Dünya Savaşı Öncesi .....	42
1.2.2. Birinci Dünya Savaşı Sonrası ile İkinci Dünya Savaşı Öncesi .....	43
1.2.3. İkinci Dünya Savaşı Sonrası .....	44
2. JAPON İŞLETMELERİNDE UYGULANAN YÖNETİM SİSTEMLERİ .	47
2.1. Yaşam Boyu İstihdam Sistemi .....	48
2.2. Değerlendirme ve Terfiler .....	51
2.3. Uzmanlaşmayan Kariyer .....	54
2.4. Çalışana Verilen Önem .....	56
2.5. Birlikte Karar Alma Sistemi .....	58
2.6. İşletme İçi Eğitim .....	61
3. JAPON İŞLETMELERİNİN YAPISI .....	64
3.1. Sogo-Shosha .....	64
3.2. Kalite Çemberleri .....	68
3.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	72

Üçüncü Bölüm

JAPON YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLEMESİ

1. JAPON İŞLETME YÖNETİMİNİN ÜSTÜN YANLARI .....	76
2. JAPON İŞLETME YÖNETİMİNİN AKSAYAN YANLARI .....	79
3. JAPON YÖNETİM SİSTEMİ VE TÜRKİYE .....	86
S O N U Ç .....	95
YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	i-vi

## G İ R İ Ő

Günümüzde teknolojinin her geçen gün ilerlemesi sonucu işletmeler teknoloji den imkânları oranında yararlanmaktadır. Ancak işletmelerde kullanılan teknoloji ne kadar gelişmiş olursa olsun işletmelerin başarıya ulaşmalarında yeterli olmamaktadır. Teknolojinin yanı sıra işletmelerin uyguladıkları yönetim biçimi de çok önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin uyguladıkları yönetim sistemleri günümüze kadar çeşitli değişikliklere uğramış ve değişik yönetim sistemleri kullanılmıştır. Geliştirilen bu yönetim sistemleri birbirlerini tamamen ret etmemiş tersine birbirlerinin eksik kalan yanlarını tamamlamışlardır.

Daha önceleri Amerika'nın uyguladığı yönetim sistemini benimseyen işletmelerin bugün büyük çoğunluğu dikkatlerini Japonya'ya ve Japon yönetim sistemine yöneltmektedirler. Gerçekten de Japonya'nın özellikle 2.Dünya savaşından sonra doğal kaynağındaki yetersizliğe karşın elde etmiş olduğu başarı pekçok ülke tarafından uygulanacak bir örnek olmuştur. Japonya teknolojisini batıdan almasına karşılık, yönetim sistemlerini kendi yapılarına uygun olarak kendileri oluş-

turmuşlardır. Japonya'nın yönetim sistemi pekçok ülkeye örnek olmuş ve bu sistem uygulanmıştır.

Japonya çok kısa sayılacak bir zaman içerisinde bugün dünyanın önemli ekonomik gücünü elde etmiştir. Japonya'nın bu başarıya nasıl ulaştığını daha iyi anlamak için hazırlanan bu tez "Japon İşletme Yönetim Modeli ve Değerlemesi" başlığı altında üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; genel olarak Japonya hakkında bilgi ve Japonya'nın kültürel ve coğrafik özellikleri anlatılmaktadır. Ayrıca Japon Ekonomisi ile Japon kalkınmasının ve başarısının arkasında yatan faktörler ortaya konulmaktadır.

İkinci Bölümde; Japon işletmelerinin önemi üzerinde durulduktan sonra işletmelerin tarihi gelişimleri incelenmektedir. Bununla beraber Japon işletmelerinde uygulanan yönetim sistemleri ile Japon işletmelerinin yapısı da bu bölümde ele alınmaktadır.

Üçüncü Bölümde ise; Japon Yönetim sisteminin üstün ve aksayan yönlerinde değerlendirilmesi yapılmaktadır. Ayrıca Japon Yönetim Modelinin Türkiye ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Sonuç Bölümünde de konunun tümü hakkında özet ve ayrıca konunun değerlendirmesi yapılmaktadır.

## Birinci Bölüm

### JAPONYA VE JAPON EKONOMİSİ

#### 1. JAPONYA'NIN GENEL DURUMU

Japonya, Uzak Doğu'da Büyük Okyanus'un kuzeybatısında Doğu Asya kıyıları açıklarında dört büyük ve bir çok küçük ada üzerinde kurulmuş bir devlettir. Yüzölçümü 379.510 km<sup>2</sup>, nüfusu ise 118 milyon'dur (1981 nüfus sayımına göre). Başkenti Tokyo'dur.

Japonya'da üç tane millî din hakimdir. Bunlar; Buddha'cılık, Konfüçius'culuk ve Şinto'culuktur. Bunlara, yerli Şinto'culuk dini de eklenebilir (1). Şinto'culuk, imparatoru, Güneş'in ve Tanrı'nın oğlu sayar. Ayrıca bazı Japonlar müslüman olmuşlardır, fakat bununla birlikte islâm dinini iyi bilmezler.

---

(1) "Japonya", Küçük Hayat Ansiklopedisi (İstanbul: Oğul Matbaası, 1982), s.573.

Ülkenin dili Japoncadır. Tek heceli dil konuşan sarı ırklar (Çinliler) ile akrabalıkları yoktur. Yalnız yazılarını Çinliler'den aldıkları için alfabe değil, işaret yazısı kullanırlar. Basit bir gazeteyi okumak için dört yıl öğrenim görmek gerekmektedir. Ayrıca, Japonlar'ın göz çekikliği ve elmacık kemiği çıkıklığı, onların binlerce yıl önce gerçek sarı ırklar ile melezleştiğini gösterir. Dillerinin çok uzaktan Türkçe ile de yakınlığı vardır. Ana dil Japonca olmakla beraber Korece, Çince, İngilizce, Almanca, İspanyolca, Fransızca, Hindce ve sayıları az da olsa Türkçe konuşan kesimler de vardır (2).

Resmi adı Nippon olan Japonya, hürriyetçi demokrasi ile yönetilen bir imparatorluktur (Meşrûfî Monarşi). Devletin en yüksek organı ve tek yaşama müessesesi Diet, yani parlamantodur. Seçimde en çok üyelik kazanan siyasi partinin genel başkanı imparator tarafından başbakan olarak atanır. İmparator, devletin ve halkın birliğinin sembolü olarak kabul edilir. Japonya, halen yeryüzünde kalmış tek imparatorluktur (3).

Japonya'nın başkenti Tokyo'dan sonra, diğer önemli şehirleri Osaka, Nagoya, Kyoto, Hiroşima ve Nagazaki'dir. Bu şehirlerin hepsi, 2. Dünya Savaşında büyük tahripler görmüştür. Öyle ki, Hiroşima, dünyada ilk atom bombası atılan şehir olmuş ve bunun bedelini, binlerce kişinin can

---

(2) "Japonya", Yeni Türk Ansiklopedisi, C.IV (İstanbul: Ötüken Yayınevi, 1985), s.1586.

(3) "Japonya", Ülkeler Ansiklopedisi, C.II (İstanbul: Varlık Yayınevi, 1983), s.415.



kaybı ile çok ağır ödemiştir. 2. Dünya savaşından bir harabe ve taş yığını olarak çıkan bu şehirler, bugün modern şehir görünümüne ulaşırken, adeta şehirler baştan kurulmuş ve mimarîde reform yapılmıştır. Japon şehirleri, devamlı olarak modern ve güzel binalar, yollar, köprüler ve benzerleriyle donatılmıştır. Modern binalarının yanısıra tarihi binalarını, müze, saray, mabed ve güzel bahçelerini de koruyabilmişlerdir.

Japonya'nın söz konusu şehirleri, bugün birer kültür, sanat, sanayi ve ticaret merkezleri olmuşlardır. Dünya'nın en büyük lokomotif fabrikası, otomobil, uçak fabrikaları ile gemi tezgahları ve limanları bu şehirlerde dir. Bu şehirler, sadece endüstri merkezleri olarak kalmamış, tarihi ve turistik merkezler de olmuşlardır. Tarihlerini, en eski Japon şehirciliği olarak muhafaza etmişlerdir.

Japonya'yı oluşturan adalara baktığımızda; dört büyük ve pekçok küçük adalar üzerinde kurulu olduğu görülmektedir. Honşû, Hokkaido, Kyûşû, Şikoku Japonya'yı asıl oluşturan adalardır (5). Bu adalarda büyüklüklerine göre çeşitli sayıda eyaletlere ayrılmıştır.

Japonya'nın genel olarak güzel sanatlarına bakıldığında, bunların hemen hepsinin Çin'den etkilenmiş olduğu görülmektedir. Örneğin; Çin örneklerinden kalkarak millî özellikler oluşturan Japon sanatının genel eğilimlerini, resim sanatının gelişim çizgisi içinde görmek mümkündür.

---

(4) Ülkeler, s.418.

(5) Yeni Türk, s.1585.

Aynı şekilde heykeltçilik, Buddha tasvirlerinin gelişimiyle Japonya'da gelişmeye başlamış ve bu alanda en eski eserler, Uzakdoğu heykel sanatının en güzel örnekleri olarak nitelendirilmiştir.

VIII. yüzyıldan sonra Çin'den Japonya'ya giren resim sanatının bir diğer türü olan Estamp, tahta üzerine yapılmakta olup, uzun süre dini konuları canlandırmakta kullanılmıştır. Ancak, daha sonraları değişik temaları işleyen Estamp'lar da yapılmıştır.

Japon sanatçılarının teknik ustalıkları, süsleme ve renk uyumundaki derin sezgileri bu ülkede küçük sanatların gelişmesine yol açmıştır. Ağaç, bambu, lake, toprak, deri, ipek ve pek çok madde başarıyla, ustalıkla işlenmiştir. Bu teknikler de çoğunlukla Çin'den gelmiştir (6).

Japon edebiyatı; eser sayısı bakımından olduğu kadar estetik araştırmaların gelişmesi bakımından da dünya'nın en zengin edebiyatlarından olmuştur. Edebiyatın evrimi, ülkenin tarihi gelişimini yansıtır. Folklordan doğan, mükemmelleşerek soylu sınıfının imtiyazı haline gelen ve daha sonra tiyatro ve roman aracılığıyla halka ulaşan edebiyat, milli duygu ve heyecanları bir noktada toplamış, toplumsal düşünceleri ve Merci'ler devrinden itibaren de batı düşüncelerini yaymıştır. Edebiyatın amacı, hep dolaysız anlatım ile dili sadeleştirme olmuştur (7).

---

(6) "Güzel Sanatlar", Meydan Larousse, C.VI (İstanbul: Meydan Yayınevi, 1981), ss.667-672.

(7) "Japonya", Gençlik Ansiklopedisi (Ankara: Serhat Yayınevi, 1984), s.467.

Japonya ve Japon insanı hakkında şimdiye kadar pek çok şey söylenip yazıldığı halde, yine de halen bütün dünyanın ilgisini çekmektedir ve bundan sonra da çekmeye devam edecektir. Çünkü, Japonların özellikleri, son yüzyıl içerisinde gösterdikleri uygarlık hamlesi ve performansları ile ilgili araştırmalar ve yayınlar devam etmektedir.

### 1.1. Kültürel Özellikleri

Japon insanını ve Japonya'ya gerçekten anlamak için, sadece belirli bir yerleşim yerinde ya da bölgede oturanları incelemek, geneli hakkında bilgi sahibi olmamız açısından yeterli değildir. Nasıl ki, Türkiye'yi ve Türk insanını tanımak için sadece Eskişehir'i gezip görmek, insanlarını tanımak yeterli değilse, Japonya ve Japon halkı için de aynı şeyleri söylemek mümkündür.

Japon insanını daha iyi tanımak için, bu insanların içinde yaşadıkları koşulların iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu insanlar, ada halkı olarak yüzyıllarca anakara'dan bağımsız olarak yaşamışlar ve diğer komşu halklarla ilişkilerini en az düzeyde tutmuşlardır. Yabancılardan yalnızca yenilikleri almışlar ve kendilerine adapte etmişlerdir. Japon geleneksel yaşamında köklü değişime yol açacak yeniliklere karşı çıkmışlar ve sert tepkiler göstererek yabancı kültüre kapılarını kapamışlardır. Kendi karakterlerine uygun olan bilim, felsefe ve diğer yenilikleri kolaylıkla benimsemişler ve bunları benimsemede hiçbir zorlama olmadığı için, kendi kültürleri içerisinde eritmişler ve kendi yaşamlarına uyarlamışlardır (8).

---

(8) Nihat Dayır, Japon mucizesi ve Biz (İstanbul: Gül Matbaası, 1982), s.12.

Japonlar, tarihi nedenlerle benzeşik ve bütünleşik bir yapı oluştururlar. Bu özellik, hem işyeri hem de aile için geçerlidir. Japonlar, iş yaşamını aile yaşamının bir devamı olarak görürler. O kadar ki, aynı ailenin birçok fertleri aynı firmada çalışırlar. İşveren de işgörenlerini, adeta bir aile ferdi gibi görür. Bu nedenle, ticaret karşılıklı güven, anlayış ve arkadaşlığa dayanmaktadır. Tıpkı Anadolu'da birçok ticari işletmelerin işlemlerini söze ve tokalaşmaya dayandırdığı gibi.

Japon toplumunu; hükümet, finansal kuruluşlar ve üretim işletmelerinden oluşan büyük bir şirket olarak düşünmek mümkündür (9). Bu bütünleşik özellik, Japon insanına yansımış ve kendilerini bir bütün olarak görmelerine neden olmuştur.

Japon insanı için, grup kavramı çok önemlidir. Bireyci olmaktan ziyade grup çıkarlarını gözetmeleri grup bilincinin gelişmesine neden olmuştur. Görevlerinde, karar vermede ve öteki işlerinde hep grup bilinci rol oynar. Grup anlayışını bozacaklara karşı hiç hoşgörülerini yoktur (10).

Geleneksel Japon anlayışında birey, yaşadığı topluma veya üyesi bulunduğu gruba yararlı olabildiği ölçüde değer kazanmaktadır. Japon insanı, üyesi bulunduğu grupla uyumlu olmak, grubun yararını herşeyden üstün tutmakla yükümlüdür. Bu kurala ters düşen birey, grup dışına itilir

---

( 9 ) Haruo Suzuki (Çev.Neriman Silahtaroglu), "Japon Sevk ve İdareciliğinde Yenileşme ve Bütünleşme, Doğu ve Batı Medeniyetlerinin Kaynaşması", Sevk ve İdare Dergisi, (Mart-Nisan 1970), s.19.

(10) Hulusi Demir, "Japon Mucizesi", Verimlilik Dergisi, S.62, (Ekim 1985), s.13.

ve başka bir gruba da giremez. Bu durum ise, o birey için psikolojik olarak ölüm demektir (11).

Japonya, yalnızca maddî açıdan başarıya ulaşmamıştır. Ahlâk, çalışkanlık, vatanseverlik gibi meziyetlerin doğurduğu Japon ruhu, hemen hemen her millet için takdir edilecek bir örnek oluşturmaktadır (12).

Yukarıda da belirtildiği gibi Japonların grup anlayışları, çalıştıkları işletmelerin çıkarlarına hizmet etmeleri, birbirleriyle iç içe geçmiş şekilde kenetlenerek çok çalışmaları ve dürüstlükleri, bugünkü düzeye gelmelerini sağlamıştır. Japonlar için çok çalışmak, bir hayat felsefesi olmuştur. Bu felsefe "çalışmak yine çalışmak" şeklinde özetlenebilir.

Japonlar, haftanın beş günü çalışırlar. Hafta sonu tatillerinden başka, yıllık sadece on gün veya daha az tatil yapma imkânları vardır. Ancak yeni yetişen nesil, yoğun çalışma temposundan şikayetçi görünmekte ve daha uzun yıllık tatil yapmak istemektedir (13).

Japonlar, yoğun çalışma temposu karşısında, sakin görünüşlerine rağmen, bir gerginlik içerisindedirler ve bu gerginliği de genellikle evlerinde ya da arkadaş toplantılarında gidermektedirler. Japon halkı, asabiyet nedir bilmeyen, sinirsiz bir vücuda ve sabırlı, nazik bir karaktere

---

(11) Bozkurt Güvenç, Japon Kültürü (Ankara: Tisa Matbaası, 1980), s.206.

(12) Mehmet Süreyya Ersöz, Dünya'nın Cenneti Japonya (İstanbul: Anıl Matbaası, 1956), s.5.

(13) Nur Batur, Japonya 84 (İstanbul: Oğuz Matbaası, 1984), ss.15-19.

sahiptir. Dolayısıyla Japon ruhu, nezaket ve vatanseverlikten oluşmuştur denilebilir (14).

Japon kültürünün değişmeyen bazı değerleri ve süreklilikleri vardır. Bu süreklilikler şöyle özetlenebilir (15):

- Japon toplumu ve insanı, geleceğe yöneliktir. Ancak, geçmiş ile bağını koparmamıştır. Bu toplumun en dayanıklı özelliğidir.

- Japon halkı doğayı iyi tanıyarak, onunla birlikte olmaya, ondan yararlanmaya çalışır.

- Japonlarda tükenmez görünen bir yapma tutkusu vardır. Yaparlar, yanılırlar, yeniden deneyerek öğrenirler. Öğrendiklerini geliştirirler ve unutmazlar.

- Japonlar, işe keşfedilmiş, icat edilmiş bir noktadan başkalarının bıraktığı yerden başlar ve alıp geliştirirler. Dünyada neler olup bittiğini yakından izledikleri için, Japonlar aslında yaratıcı değil, kopyacıdırlar.

- Japonlar için en basit işlerde çalışmak bile mutluluk vermektedir.

- Japon halkı, değişen koşullara kolaylıkla adapte olabilir, dolayısıyla değişimden korkmazlar, değişimin üzerine giderler.

- Japon halkı, her işi bir grupla yapma eğilimindedir. Birlikte çalışmakla, çevrelerinden aldıkları manevi destekle en iyisinin yapılacağına inanırlar.

---

(14) Ersöz, s.8.

(15) Güvenç, s.359.

- Japonlar geçmişlerini bilirler, geleceklerini düşünürler, ama bugünü de yaşamak isterler. Çok şeyleri bilmek yerine küçük şeyleri yapmayı tercih ederler ve bildiklerini yenilemek isterler.

## 1.2. Coğrafik Özellikleri

"Japon Mucizesi" olarak isimlendirilen Japonya'nın özellikle 2. Dünya Savaşından bugüne kadar uluslararası ekonomik alanda gösterdiği üstün başarı, artık tartışmasız tüm dünyaca kabul edilmiştir. Ancak, Japonlar, ekonomik alandaki başarılarının aksine, endüstrisinde kullanacağı ham maddeler açısından dünyanın şanssız ülkelerinden birisidir.

Japonya, dik ve sarp dağlıklı ada gruplarından meydana geldiği ve dağlık alanlarının ülkenin büyük kısmını kaplamış olmasından dolayı Japonlar, düz alanları çok akıllıca kullanmışlar ve buralarda nüfusunu doyurabilmek için tarım yapma yoluna gitmişlerdir. Ancak Japonya'yı ayakta tutan sanayisidir. Sanayinin temel taşı olan enerji kaynakları ve ham madde açısından fakirdirler. Bundan dolayı Japonya, bulunduğu yeri korumak zorunda olduğu için dışarıya bağımlıdır. Dışarıdan enerji ve ham madde alıp, bunu içeride işlenmiş duruma getirerek tekrar dışarıya satmaları gerekmektedir. Ham madde ve enerji kaynaklarına yeterince sahip olmadan ileri derecede sanayileşme, sanayii ve dolayısıyla ülkeyi, dışarıya bağımlı hale getirmiştir. Bu gerçek, Japon endüstrisinin temelini oluşturmaktadır (16).

---

(16) Asım Şen, Science, Technology Development Lessons From Japon (Ankara: Middle East Technical University Number. 5, 1982), s.32.

Yukarıda da değinildiği gibi, Japonya, yeraltı kaynakları açısından fakir bir ülkedir. Çinko, bakır, kurşun, krom, manganez ve demir yatakları olmasına karşın, bunlar ekonominin hızlı gelişimi karşısında yetersiz kalmaktadır. Boksit ve kalay yatakları olmadığı için, bunlar, tamamen ithal edilmektedir (17). Japon petrol kaynaklarının yok deneyecek kadar az olması petrol ithal etmesine neden olmaktadır. Gerçekten de Japonya, A.B.D.'nden sonra dünyanın ikinci petrol ithalcisi ülke durumundadır (18). Bu arada, Japonya kömür yatakları açısından da şanssız bir ülkedir. Mevcut kömür yatakları, bir taraftan çok dağınık bir konum arz etmekte, diğer taraftan da işletilmesi çok güç olmaktadır. Ayrıca, bu kömür yataklarının hiçbirinde önemli rezervler bulunmamaktadır. Antrasit ile kok kömürü ise hiç yoktur (19).

Bütün bu doğal kaynak sıkıntısına rağmen, Japonya, her türlü eksikliğin üstesinden gelmeyi başarmış, sistemli bir çalışmayla yüzyıldan daha kısa süreli bir zaman dilimi içinde, bugün dünyanın büyük devletlerinden birisi olmayı başarmıştır.

## 2. JAPON EKONOMİSİ

### 2.1. Japonya'nın Ekonomik Gelişimi

Daha önceleri yok olmuş iken, devler mücadelesinde birden bire ortaya çıkarak dikkatleri son çeyrek asırda üzerine toplayan Japonya'nın bugünkü süper noktaya nasıl

---

(17) Demir, s.13.

(18) Yeni Türk, s.1587.

(19) Meydan, s.660.



ulaştığını, gelişmelere kısa bir dönemde nasıl adapte olduğunu ve kalkınmasını bu kadar kısa bir döneme nasıl sığdırdığını merak etmemek mümkün değildir. Bu açıdan, önce Japonya'nın kalkınma dönemlerini tarihsel olarak incelemekte büyük yarar vardır.

Japon toplumu, gerçekten kendilerinin dediği gibi "Dünyanın en hızlı değişen toplumu"mu; yoksa 1856'da A.B.D.'nin ilk Japon Başkonsolosu Townsen Harris'in dediği gibi "durgun olan bir şeyi hareket ettirmeyin" atasözünü tartışmasız uygulayan bir ülke mi, ya da 1962 yılında Japonya'ya özel bir sayı hazırlayan The Economist dergisinin bahsettiği "En heyecan verici ve olağanüstü kesin ileri adımlar" atan ve atmış bir ülke midir (20).

Bitün bu sorular, Japonların son yüzyılda gerçekleştirdiği "Japon Mucizesi"nde cevaplarını bulmuştur. Japonya herkesin dediği gibi dünyanın en hızlı değişen toplumdur. Tarihi ve gelenekleri, daha önce de sözü edildiği gibi, bu değişime engel olmamış, tersine dünyanın diğer ülkelerinde bilinmeyen bir biçimde ülkeyi isteklendirici bir güç olmuştur.

Japonya'nın Ekonomik Gelişimini iki ana dönemde incelemek mümkündür (21):

- 18. yüzyıl sonrası ile 2. Dünya Savaşı öncesi dönemi.

- 2. Dünya Savaşı sonrası modernleşme dönemi.

---

(20) Selâhattin Sarı, "Japon Kalkınmasında Amerikan Pazarlarının Etkisi", E.Ü.İ.F. (İzmir:1982), s.2. (Teksir)

(21) Harvey Leibenstein, Economic Backwordness and Economic Growth (New York: 1957), s.15.

### 2.1.1. 18. Yüzyıl Sonrası ile İkinci Dünya Savaşı Öncesi Dönemi

Bu dönemde Japonya kapılarını 250 yıl gibi uzunca bir süre dış dünyaya kapamıştır. Bu dönem de kendi içinde üç ayrı zaman dilimi içersinde incelenebilir.

#### Derebeylik Dönemi

Japonya ortaçağın başlarında tamamıyla tarıma dayalı bir ülkedir. Nüfusunun büyük bir kısmı birbirinden uzak köylerde köle olarak tarımla uğraşan ve derebeyleri adına üretim yapan köylülere oluşmuştur. Bu devir de idareci sınıfı, pekçok derebeyinden ve onlar adına savaşan "samurai"lerden meydana gelmiştir. Bu dönemde, tamamen el sanatlarına dayalı bir endüstri geçerli olmuştur. El sanatlarına dayalı endüstri ise çok ilkel şartlar altında ve ancak idareci sınıf olarak isimlendirilen kişilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde üretimde bulunmuştur (22).

Ortaçağın sonlarına doğru ise; küçük çaptaki endüstriyel faaliyetler, kentlerde ticaretin doğup gelişmesine paralel olarak gelişmiştir. Öyle ki, küçük endüstri, ülkede olması gerekenden çok daha büyük bir hızla gelişmiştir.

Yine bu dönemlerde derebeylerin yaptığı israf daha da artmış, buna bağlı olarak da köylülere hem malî hem de askerî açıdan baskı yapılmış ve yüksek vergilerle bu sınıf zayıf duruma düşürülmüştür. Derebeyleri, tüccarlardan da sürekli vergi aldıkları için, tüccar sınıfının desteğini,

---

(22) "Değişen Japonya (Bir Yüzyıllık Modernleşme)", Japonya'dan Haberler, (Ankara: 1968), s.28.

her geçen gün biraz daha kaybetmişlerdir. Kentlerde yaşayan ve ticaret, tefecilik gibi işlerle uğraşan tüccarlar, derebeylerinin fakirleşmesine karşılık giderek zenginleşmişlerdir. Böylece Japonya'da ticaret de gelişmeye başlamıştır (23).

Ticaretin gelişmesine paralel olarak, derebeylerine önceleri asker olarak hizmet eden Samurai'ler de kentlere göç ederek ticaretle uğraşmışlar ve Japon kalkınmasının dayandığı temel ekonomik kuruluşlar olan "Zaibatsu"ların ilk çekirdeklerini meydana getirmişlerdir (24).

Derebeylerinin zayıf düşmesi, o zamana kadar köle durumundaki köylülerin baş kaldırmalarına ve giderek artan köylü isyanlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu isyanlar sonucunda merkezi yönetim sarsılmış ve yönetim, eski samurai ailesi olan Meiji'lerin eline geçmiştir.

#### Meiji Dönemi (1868-1912)

Bu dönemde Japonya imparator Meiji'nin idaresinde, batıda gerçekleştirilmesi yüzyıllar süren gelişmeleri kısa sürede başarmaya çalışmıştır. Modern endüstriler, politik kuruluşlar ve modern toplum bu gelişmelerden başlıcalarıdır. Bu dönemde, Japonya'da hızlı bir gelişim olması, beraberinde bir takım sıkıntıları da getirmiştir (25).

---

(23) Asuman Çezik, "Japonya'da Kentleşme ve Yapısal Değişme", D.P.T. Ya. No. 315, (Ankara: 1973), s.3.

(24) Mustafa Yaşar Tınar, "Japon Ekonomik Başarısının Temelleri-Ekonomik ve Sosyo Kültürel Ortam", Yeni İş Dünyası, S.54, (Nisan 1984), s.23.

(25) Sarı, s.4.

Meiji hükümeti, uygulaması güç fakat gerekli olan bir dizi terbirler almıştır. Bunlardan en önemlisi 1881 yılında son derece ağır bir deflasyonist politikanın uygulanması kararıdır. 1876-80 yıllarında Japonya, gerçekten şiddetli bir enflasyonla karşı karşıya kalmıştır. Hükümet şarap ve tütün üzerine yeni vergiler koymak suretiyle ancak bu krizi atlatabilmiştir (26).

Meiji hükümeti sermaye alanında yabancı yatırımların ülkeye çekilmesi gibi kolay yöntemler yerine, ihtiyaç duyulan fonları, bir arazi vergisi ile karşılama yoluna gitmiştir. Çünkü, yabancı sermayeye açılmanın ileride kendilerini yabancı ülkelere bağımlı kılması endişesini duymuşlardır. Bu yüzden yabancı yatırımlar, asgari düzeyde tutulmuştur (27).

Japonya'da modernleşme hareketi Meiji döneminde başlamış ve bugünkü Japonya'nın ekonomik temelleri atılmıştır. Japonya bir yandan sanayileşirken, diğer yandan da tarımını ihmal etmemiştir. Pirinç üretimi, dışarıdan ithali gerektirmeyecek bir düzeye ulaştırılmış, deniz ürünleri üretimi ise, iç tüketimi karşıladığı gibi dışarıya ihraç edilerek ekonomiye gelir sağlayabilmiştir (28).

#### Hükümet Dönemi

Bu dönemde hükümet, ilk iş olarak, iş kuruluşlarının anonim şirketler durumuna dönüştürülmesine yardımcı

---

(26) Tınar, s.23.

(27) Sarı, s.5.

(28) Sarı, s.6.

olmuştur. Çalışmalarını yeni başlatan kuruluşlara, en geniş şekilde parasal yardımlarda bulunmuştur. Örnek olarak; Japon deniz ulaştırmasının yabancılardan kurtarılması için, bu amaçla kurulmuş işletmeye birkaç buharlı gemi verilmesi ve büyük parasal yardımların yapılması gibi (29).

Hükümet, sanayileşme çabasında bir yandan yardımları yoğunlaştırırken, diğer yandan da doğrudan doğruya işletecek örnek fabrikalar kurmuştur. Ayrıca dışarıdan da modern teknoloji ithal etmiştir.

Hükümetin burada başlıca üç amacı vardır.

- Avrupa tipi fabrikaların üretim tekniklerini ve yöntemlerini sergilemek.

- Şimdiye kadar dışarıdan ülkeye sokulmuş olan yeni sanayi ürünlerinin üretiminde kendi kendine yeterli olmak.

- Kâr elde etmek (30).

Japonya, 1915 yılında ekonomisinde malî kriz dönemi yaşamaktayken 1. Dünya savaşına girmiştir. Japonya bu savaşta yıpratıcı herhangi bir etkiyle karşılaşmamış, üstelik ekonomisini canlandırma imkânı bulmuştur. Japon sanayiine, besin maddelerine ve gemi endüstrisine, savaş halindeki ülkelerden taleplerin artması, dolayısıyla ekonomisinin gelişmesi, Japonya'ya 1. Dünya savaşında avantaj sağlamıştır (31).

---

(29) "Japonya'nın Çağdaşlaşma Dönemi", Japon Büyük Elçiliği, Ankara, 1981, s.16.

(30) Sarı, s.6.

(31) Sarı, s.7.

Japon mallarına olan talep, ülke içerisindeki etkilerini göstermiş, sanayi ve ticaret kârlarının yükselmesine neden olmuştur. Bu durum, 1919 yılına kadar devam etmiştir. Japonya, 1919 yılında, 1. Dünya savaşına girmeden önce yeni bir enflasyonist kriz ile karşı karşıya kalmıştır. Fiatların yüksek derecede artması, üretim talebini karşılayamamıştır. Savaşın sona ermesi ve hükümetin aldığı tedbirler ile ekonomi, bir süre için dengeye gelmiş olsa bile, yine de Japonya 1929 dünya ekonomik krizinden etkilenmiştir (32) ve Japon ekonomisi, kısa bir süre için felce uğramıştır. Ancak, Japonya'nın geleneksel otokratik yönetiminin soruna el koyması ve ücretleri düşürerek maliyetleri azaltması, ihracatı yeniden canlandırmıştır (33).

Özetle belirtmek gerekirse, 20. yüzyılın başlarında Japonya'nın sanayileşmesi, tamamen yerli kaynaklarla gerçekleştirilmiş, yabancılara işletme kurma izni verilmemiştir.

#### 2.1.2. İkinci Dünya Savaşı Sonrası Modernleşme Dönemi

Japonya, 1. Dünya savaşında sahip olduğu şansı ve elde ettiği avantajları, 2. Dünya savaşında elde edememiş ve savaştan en zararlı çıkan ülke durumuna düşmüştür. 1. Dünya savaşında sırasında ve sonrasında canlandırmaya çalıştığı ekonomisi 2. Dünya savaşında bütünüyle yıkıma uğramıştır. Şehirlerin çoğu yakılmış, sanayiler tahrip edilmiş, hayatı devam ettirmek için gerekli olan gıda kıtlamıştır.

---

(32) Çezik, s.7.

(33) Oka ve Perceval, s.16.

Japonya, bugünkü düzeyine hiç yılmadan, çok çalışarak ulaşmıştır. Japon halkı, beraberlik içerisinde, kültürlerine de bağlı kalarak bu ağır yükü taşıyabilmiştir. Buna karşılık, işveren de, işgörenine çeşitli imkânlar tanımayı ihmal etmemiştir (34).

Japon hükümeti, tam bir çözümlenme halinde bulunan ülke ekonomisini, eski durumuna getirmeden önce, halka gıda vermekle işe başlamak mecburiyetinde kalmıştır. Savaş sırasında karşılıksız olarak çıkarılan banknotlar tarafından yaratılan enflasyon da büyük bir problem olmuştur. Bütün bu ağır koşulları yaratan 2. Dünya savaşı yenilgisi, Japonya'yı yıldırmamış, tersine yeniden millî doğuş için fırsat yaratmıştır (35).

Herşeyden önce işgal makamları Japonya'nın sosyal yapısını değiştirmek için çeşitli reformları yürürlüğe koymuşlardır. Organizasyon ile ilgili değişiklikler, arazi reformları bunların en önemlileridir. Özellikle eskiden toprağında kiracı olan çiftçinin yapılan arazi reformu ile kendi toprağına kavuşması onlarda daha fazla üretme arzusu doğurmuştur (36).

1. Dünya savaşı sırasındaki yüksek enflasyon nedeniyle şehirlerde toplanmış olan servet, alınan ekonomik gelişme önlemleriyle tekrar kırsal bölgelere dağıtılmıştır. Tarımsal kooperatiflerin yaygınlaşması, tarımda kimyevi maddeler, mekanik araç-gereçler, tarımla mücadele

---

(34) Demir, s.13.

(35) Oka ve Perceval, s.19.

(36) Çezik, s.9.

ilaçları ve yeni tekniklerin kullanılması bu önlemlerden başlıcalarıdır (37).

İşgal makamlarının ekonomiye müdahalesi bir taraftan sanayii geliştirmiş, bir taraftan da tarımsal verimliliği arttırmıştır. Bunun sonucu olarak da 2. Dünya Savaşı sonrasında Japonya yeniden arzulan ekonomik gelişme sürecine girmiştir. Bu süreç içinde Japonlar ihracatı arttırmayı temel amaç edinmiş ve bütün imkânlarını bu amaca doğru yöneltmiştir (38).

Bu arada Japon işgörenlerinin tutumu da belirgin bir özellik taşır. İşgörenler reel ücretlerini arttırabilmek için işverenlerle tartışmaya girmek yerine endüstriyi geliştirerek elde edilecek kazançtan pay alma yolunu benimsemişlerdir (39).

Ayrıca A.B.D.'nin Japonya'ya sağladığı ekonomik yardımlar ve yine Amerikan askerlerine Japonya'dan sağlanan malzemeler dolayısıyla gelir elde edilmiştir. Elde edilen bu gelir batıdan alınan teknoloji ile birleştirilmiştir. Bunun sonucu olarak da üretimde artış sağlanmış, ekonomi gelişmiştir (40).

Özetle belirtmek gerekirse 2. Dünya savaşı sonrasındaki koşulları iyi değerlendiren Japonya aldığı akılcı ve çağdaş kararlarla pekçok ulusun yapamadığı çok kısa

---

(37) Değişen Japonya, s.28.

(38) Çezik, s.9.

(39) Takeo Tamarushima, "Japon Ekonomik Kalkınması ve Verimlilik Akımı", Verimlilik Dergisi, C.IV, S.3, (Nisan 1975), s.410.

(40) Sarı, s.10.



bir sürede gerçekleştirmiş ve ekonomisini belli bir olgunluğa eriştirmiştir. Büyüme hızındaki kararlılık da gözönünde bulundurulursa, bugünün Japonya'sı dünya'nın en fazla endüstrilemiş ülkelerinden birisi olmuştur.

## 2.2. Japon Kalkınmasının ve Başarısının Temelleri

Bugün "Japon mucizesi" olarak isimlendirilen olayın, gerçekten bir mucize olup olmadığı tartışılabilir. Bilimsel açıdan Japonya bir mucize yaratmamış, ancak bazı faktörleri çok iyi değerlendirerek kendi koşullarına uyarlamışlardır. Japonya'nın özellikle 2. Dünya savaşından sonra hızla gelişerek çağdaş uygarlık seviyesine ulaşması, dünyanın gelişmiş ülkeleri arasında ilk sıralara yükselmesi ve dünyada söz sahibi olmasının arkasında yatan bir takım nedenler bulunmaktadır. Aşağıda bu nedenler açıklanmaya çalışılacaktır.

### 2.2.1. Sosyo-Kültürel Ortam

Japonya'nın kalkınmasını ve başarısını olumlu yönde etkileyen bir çok neden vardır. Ancak, Japon, insanı, bunların en başında yer alır. Japonya 2. Dünya savaşından yenic olarak çıkmıştır. Ölen ve yaralanan kişilerin dışında Japonya'nın zararlarının maddi olması, Japon ulusunun var olması çok önemlidir. Çünkü Japon ulusu, dünyada görülmemiş şekilde birbirleriyle kenetlenip çok çalışmalarıyla bugünkü düzeye ulaşmalarında büyük sorumluluk taşımışlardır.

Japon ulusunun, dünya ulusları içerisinde kendine has bir yapısı vardır. Uzun yıllar dışarıdan kendilerini soyutlama politikası, beyaz ırktan farklı yaratılmış olma-

ları Japonya'da, bir ırk ve kültür birliği ile millî şuur yaratmıştır (41). Japonlar, yaradılışlara gereği meraklı, bilgi edinmeyi ve öğrenmeyi seven, görevine bağlı, sabırlı, azimli ve kanaatkâr insanlardır. Bu insanların doğal afet tehdidini, kaynak yetersizliğini, geleceğin belirsizliğini ortadan kaldırarak refaha ulaşmak için, bütün gizli güçlerini seferber ettikleri söylenebilir. Japon insanının ayırıcı niteliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (42):

- Disiplini kabul.
- Hesap yapabilme gücü (sayılarla oynayabilme ve geleceği hesaplayabilme).
- Gelişme arzusu.
- Pratik olabilme ve uyum sağlama yeteneği.
- İşbirliği, karşılıklı bağlılık ve bütünleşebilme.
- İncelik.

Japon insanının geçmişine olan bağlılıkları, hiçbir zaman geçmişlerini gözardı etmemeleri başarılarında destek olmuştur. Batıdan aldıkları teknolojiyi, kendi yapılarına uyarlamada çok başarılı olmuşlardır. Bundan dolayı sosyal yapı değişimleri eskiye yeni şeyler ilave etmek şeklinde gelişmiştir. Kendilerini devamlı dış ülkelerle rekabette hissetmeleri ve üstünlüğü ispat yarışı ise Japon kalkınmasının en önemli etkeni olmuştur. Sosyal yapının teşekkülünde kitle hürriyeti ferdi hürriyetten önde kabul edilmiş,

---

(41) Şevki Dorsay, "Japon Ekonomisinin Perde Gerisi", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, C.XX, S.222, (Temmuz 1985), s.57.

(42) Marcel Bolle De Bal (Çev.Melih Tümer), "Japon Yönetiminin Eşiğinde İki Anahtar Kavram: Raşoman ve Fuji, Amae ve İemoto", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.IV, S.1-2, (1987), s.364.

otorite veri olarak alınmıştır. Otoriteye itaat anlayışı ise; toplumda hiyerarşi düzeninin yerleşmesini sağlamıştır (43).

Bilindiği gibi, Japon kültürünün, Japon insanının kişiliğinin gelişmesinde ve Japon başarısında son derece önemli etkisi vardır. Geleneksel Japon kültürü, Japonlara başlıca şu nitelikleri kazandırmıştır (44).

- Dayanışma içindeki karınca yuvası kalabalığı.
- Grup şevkat.
- Aile, otorite.
- Uyaşma.
- Görev, sorumluluk.
- Saygı.

Her ne kadar Japonya'nın yıllar boyu içine kapalı bir toplum olarak yabancı kültürlerin etkisinden uzak kaldığı, dışarıdan sadece teknoloji aldığı savunuluyor olsa da, aslında, Japon toplumu dışa açıktır ve "yerli ve yabancı kültürlerin zıtlaşma aşanı değil, iki farklı kaynaktan gelen etkilerin birbirlerini olumlu yönlendirdiği bir ortam" olmasını bilmiştir. Bununla beraber Batı kültürlerinin Japonya üzerinde de etkisi olmuştur. Ancak "Japonlar, demokrasiye kadar Batı'dan aldıkları herşeyi adapte edip kendi hayat görüşlerine uydurmuşlardır. Daha doğrusu Batılılaşma yerine Japonlaştırma" söz konusudur (45). Bu durum Japon kültürünün gelişmeye, değişmeye açık özelliği yanında, kendi kişiliğini yitirmemesi nedeniyle sağlam temellerin varlığını ve bunların korunduğunu göstermektedir.

---

(43) Japonya'nın Çağdaşlaşması, s.11.

(44) Bolle De Bal, s.383.

(45) Tınar, s.26.

### 2.2.2. Eğitim

Son yıllarda insan faktörüne yapılan yatırımların kalkınmadaki rolü üzerinde iktisatçılar arasında tartışmalar çoğalmıştır. Tartışmaların çoğu Profesör T.Schöltz'un görüşleri üzerinde toplanmaktadır. Schultz, insan faktörüne yatırımı; sağlık şartlarını düzeltmek, işyerinde eğitim sağlamak, okul öğretimini her düzeyde geliştirmek, yetişmişleri de eğitmek ve işgücü akışını sağlayacak diğer çalışmalar yapmak şeklinde anlamaktadır. İnsan faktörüne yatırım kavramı içinde eğitime en önemli yer verilmektedir (46).

Tokuçawa döneminde halk sınıfının devam ettiği 16.000 kadar okul açılmıştır. Diğer yandan, Samurai ve asil sınıfın devam ettiği "Han" adı verilen ve sayıları 250'yi bulan okullar Meiji döneminde, yüksekokul haline getirilmiştir. 1872'de ilkokul mecburî kılınıp öğrenim süresi sekiz yıl olarak tespit edilmiştir. 1875'te 13.000 olan ilk öğretim müesseselerinin sayısı, günümüzde 30.000 bini aşmıştır. Günümüzde okuma-yazma bilmeyen yok denebilecek durumda iken, sanayiye dönük teknik eğitim 1874'de başlamış, ilk teknik üniversite ise, 1885'lerde kurulmuştur. Bugün üniversitelerin sayısı dört yüz elliye yaklaşmıştır. Tarımda eğitim ise 1873'lerde başlamıştır (47).

Japon insanına özellikler kazandıran birçok sosyo-kültürel faktörün olduğu açıktır. Bunların başta gelenlerinden birisi Japon Eğitim sistemidir.

---

(46) Tayyar Sadıklar, Kalkınma Yolunda Japon Örneği ve Türkiye (Ankara: Ayyıldız Matbaası, 1971), s.99.

(47) Sadıklar, ss.100-103.

Japon eğitim sistemi, dünyada bir benzeri daha bulunmayan bir tarzda düzenlenmiştir. Bu sistemde, öğrenciler çocuk yuvalarından itibaren öğrenimlerini bitirene kadar, başarıları ve başarısızlıkları esas alınmak suretiyle büyük ve amansız bir elemeye tabi tutulmaktadır. Değişmeyen bu kural, ilerideki iş hayatında da etkisini göstermektedir (48). Erkek çocukların eğitimi, maddi ve sosyal yönden ailelere en büyük külfeti yüklemektedir. Hedef, çocuğu üçü resmi, üçü de özel olan altı ünlü üniversiteden birine kaydettirmektir. Çünkü, sadece bu üniversitelerden mezun olanlar iş hayatında iyi bir yer sağlamaktadırlar. Bu rekabetçi eğitim ortamı, Japonları devamlı olarak yeni bilgiler edinmeye, en mükemmeli bulana kadar çalışmaya itmektedir (49).

Japonya eğitim bakımından dünyanın en ileri ülkelerinden birisidir. Okul çağına olup okula gitmeyen çocuk bulunmadığı gibi, gidenler arasında da okuma-yazma bilmeyen yoktur. Japonya en çok gazete, en çok dergi, en çok kitap yayınlayan ülkelerden birisidir. Günlük gazetelerin toplam tirajı 65 milyonu aşar. Bir yılda 38 bin civarında yeni kitap basılır. Japonya'daki kütüphane sayısı ise 980'dir (50).

Japonya'da eğitim; kalkınma için gerekli miktar ve kaliteli işgücünün temini, tasarrufu arttırma ve teknolojiyi geliştirme konularında etken olmuştur. Son yıllardaki Japon rekabetinde işgücünün verimi, belirgin bir şekilde etken olmuştur. 1850'lerden sonra ırk, din, dil ve kültür

---

(48) Dayır, s.21.

(49) Batur, s.17.

(50) Refik Özdek, Japonya'da Eğitim (İstanbul: Özgül Yayınları, 1983), s.417.

birliğini gerçekleştiren Japonya, geçmişte eğitimle kalkınma için gerekli ortamı hazırlarken, bugün eğitimi teknolojik buluşlara yöneltmiştir (51).

Japonya'da öğrenmeye ve bilgi birikimine önem büyüktür. Bu bakımdan Japon insanı, eğitimi, yaşantısının bir parçası sayar. Okullardan sağlanan normal eğitim dışında özellikle genç nesil hızlı modernleşmenin sağladığı ve gerektirdiği her türlü araçtan yararlanma eğilimindedir.

Japon toplumunun öğrenme ile ilgili bu karakteristik özelliği, işletmelerin yönetiminde etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. "Sürekli eğitim" hemen her işletmede yöneten ve yönetilenlerin benimseyerek yürüttükleri bir sistemdir (52). Sonuç olarak denilebilir ki Japonya, eğitime yaptığı yatırımların ve verdiği önemin sonucunu almış bir ülkedir.

### 2.2.3. Devlet İş Dünyası Ortamı

Japonya, modern çağların en etkileyici politik ve sosyal başarısını elde etmiştir. Japonya'nın 2. Dünya savaşının külleri arasından bir süper ekonomik güç, saygın ve dünya pazarlarında bir rakip olarak bugünkü düzeyine yükselmesinde devlet ile özel sektöre görevler düşmüştür.

Devlet, modern sanayinin kurulmasında bir bakıma öncü ve sürükleyici olmuştur. Modern sanayinin kurulmasında önceleri İngiltere, Hollanda teknolojisinden büyük çap-

---

(51) Değişen Japonya ..., s.31.

(52) Güneş Berberoğlu, "Japon İşletmelerindeki Yönetim ve Yöneticilik Uygulamalarının Japon Toplum Yapısı İçerisinde İncelenmesi", E.İ.İ.B.F. Dergisi, C.IV, S.2, (Kasım 1986), s.181.

ta istifade edilirken, daha sonraları Amerikan teknolojisine ağırlık verilmiştir (53).

Devlet bir yandan kendisi fabrikalar kurarken diğer yandan da büyük yatırımlara giren işletmelere büyük destekler sağlamıştır. Devlet, kurduğu fabrikaları daha sonra (demiryolları, telgraf işletmeleri, tersane ve ordu mühürmatı yapan kuruluşlar dışındaki işletmeleri) özel sektöre devretmiştir (54). Bu işletmeler, genişlikleri bakımından belki batı standartlarına uymamaktadırlar. Bununla beraber, zamanın en modern araç-gereçleri ile donatılmış, teknik elemanı ve işgörenleri yetişmiş ve kuruluş döneminin sıkıntılarını atlatmış birçok ana sanayi kolu, mevcut pazarı ile birlikte özel sektöre devredilmekle önemli bir adım atılmıştır (55).

Japon ekonomisi sanki tek bir işletmeymiş gibi işlediğinden "Japon A.Ş." yakıştırmaları durumu en kısa biçimde özetlemektedir. Gerçekten Japonya'da devlet ile işletmeler ayrılmaz bir bütünün parçaları gibidir (56). Bu ise; Japonya'nın başarısında devlet ile işletmeler arasındaki güçlü bir işbirliğinin eseri olmuştur.

Devlet, işletmelere uluslararası ekonomik rekabette ulusal çıkarlar doğrultusunda yön vermesi ve destek olması için, Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı MITI'yi (Ministry of International Trade and Industry) 1949 yılında

---

(53) "Japonya A.Ş.", DYO Kültür Yayınları, S.6, (Ekim 1971), s.9.

(54) Sarı, s.16.

(55) Akyol, s.28.

(56) "Japon Sanayi Kuruluşlarının Üstünlük Nedenleri", Profesyonel Yönetici, S.3, (Aralık 1980), s.15.

kurmuştur (57). Bu bakanlık, seçkin kadrosuyla başta dış satım olmak üzere ekonominin çeşitli yönlerine ilişkin stratejik planlar geliştirmek, işletmelere bilgi verip amaç belirlemede yardımcı olmak, yatırımların sektörlere dağılımını ayarlamak, uygun görülen kesimlerde işletmelerin birleşmelerini örgütlemek gerektiğinde iç piyasada yerli sanayi için korumacılık yapmak ve işletmelerin etkinliklerini denetlemek gibi işleri yürütmektedir (58).

#### 2.2.4. Rekabet Ortamı

Japonya, 2. Dünya savaşının yaptığı zararları gidermesinin yanısıra ayrıca, şu zorlukları da aşmak durumuyla karşı karşıya kalmıştır. Pekçok endüstriyel rakibinin sahip olduğu petrol ve mineraller gibi fiziki kaynaklardan yoksun olması, Batı kültürünü ve ticari uygulamalarını anlamadaki zorluk, İngilizce ve diğer Avrupa dilleri gibi dünya ticaretine hakim olan lisanlara uymadaki yetersizlik ve adf mallar üreticisi olarak yıllar ötesine uzanan kötü şöhret (59). Japonya bütün bu zorlukları aşarak dünya pazarlarına girmiş ve pazarda kendisine önemli bir pay elde etmiştir.

Japon ekonomisindeki dinamiğin ve Japon işletmelerinin uluslararası pazarlardaki başarısının en önemli nedenlerinden birisi, iç pazarda, büyük tekelleşmeye karşı var olan sert rekabet koşullarıdır. Bu rekabet, işletmeleri dün-

---

(57) Tınar, s.24.

(58) Tuncer Tokol, "Japon Stili Pazarlama", Yeni İş Dünyası, S.88, (Şubat 1987), s.42.

(59) İsmet Barutçugil, "Yaratıcı Örgüt: Bir Japon Deneyimi", Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi, 1981, ss.131-135.



ya pazarlarına hazırlamada çok önemli rol oynamıştır (60). İşletmelerin katılmaktan çekinmedikleri bu rekabet ortamının korunmasına genellikle özen gösterilmektedir. Ancak, başka ülkelerden rakip işletmelerin iç ve dış pazarda kendilerine ciddi rakip olmaları halinde "Japonya A.Ş." hareketine geçmekte ve birbirlerine destek olmaktadır (61).

Japon işletmeleri, genelde düşük fiyat uygulamayı ve pazar payını arttırmayı, kısa dönemli kârları tercih ederler. Japonlara göre; bir işletmenin rekabetçi olabilmesi için, o işletmenin pazar payının mutlaka rakiplerden daha hızlı büyümesi gerekir. Bu ise, ancak fiyatı düşürme, kapasiteyi arttırma, reklâm veya mal geliştirme gibi yatırımlarla sağlanabilir (62).

Japon işletmelerinin uluslararası pazarlarda başarı kazanmasının nedenleri şöyle sıralanabilir (63):

- İç piyasadaki sert rekabet koşulları.
- Her alanda yeniliklere, araştırmalara verilen önem ve buna devletin desteği.
- Japon işletmelerinin büyük ölçüde dış pazarlara yönelmiş olması, kendilerini sürekli olarak, kendi dallarındaki en güçlü işletmeyle rakip görmeleri.
- Üretim ve personel yapısındaki çok yüksek esneklik.
- İşletmelerde sosyal giderlerin, diğer endüstri ülkelerine kıyasla oldukça az olması.
- Kişi başına çalışma süresinin çok olması.
- İşletme ve insan gücü yönetimindeki büyük ustalık.

---

(60) Tınar, s.24.

(61) Akyol, s.29.

(62) Tokol, s.41.

(63) Tınar, s.25.

Japon işletmelerinin dünya pazarlarındaki diğer işletmelerle rekabetinde ürettikleri mamullerin yüksek kaliteli olmasının da önemi vardır. Diğer bir ifadeyle sıfır hata söz konusudur, bu ise Japon halkının bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Üretim hattında çalışan işçiden ustabaşıya, kalite kontrol elemanından üretim planlama mühendisine ve atölye şefinden genel müdüre kadar herkes her işi en iyi bir biçimde yapmaktadır ve sonuçta ortaya "mükemmel" olarak nitelenen mamuller çıkmaktadır (64).

Japonlar'ın dünya pazarlarında rekabet etmelerinde geliştirmiş oldukları yaklaşımlar şunlardır (65):

- Mevcut imkânların araştırılması.
- Yarattılan imkânlar.
- Pazarlama yaratıcılığı sayesinde imkân yaratılması.
- Değişen tüketici tercihlerine adapte olmak.
- Rakiplerden öğrenerek imkân yaratılması.

Japonya, dış pazarlardaki rekabetine karşılık son yıllarda A.B.D., A.E.T. ve Güneydoğu Asya ülkelerinin artan baskıları sonucunda kapılarını dışarıya açmıştır. Uluslararası Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (MITI) ve Japonya Dış Ticaret Kuruluşu (JETRO) gibi birimler Japonya'da satış yapmak isteyen yabancı işletmelere yardımcı olmaya çalışmaktadır (66).

---

(64) Robert H. Hayes, "Japon Verimliliğinin Sırları", Koç Holding A.Ş. Eğitim ve Geliştirme Yayınları, S.1, (Ocak 1982), s.17.

(65) Akyol, s.29.

(66) Ayşin Arıkan, "Japon Pazarına Girerken Dikkat Edilecek Noktalar", Dış Ticaret Bülteni, S.30, (Ağustos 1986), s.14.

Bazı gözlemciler, bütün ticaret engelleri kaldırıl-  
sa bile, Japon dağıtım sisteminin karmaşık olmasının batı  
mallarının Japon tüketicilerine ulaşmasını engelleyeceğini  
belirtmişlerdir. Bununla birlikte yaşadığımız zaman dilimi  
Japon pazarına giriş için en elverişli zamandır. Gerçekten  
de günümüzde, Japon pazarına giren işletmelerin sayısı gi-  
derektir artmaktadır. Batılı işletmelerin, Japon pazarında ba-  
şarısız olmalarına neden olan en önemli faktör, sözkonusu  
işletmelerin ürünlerini Japonya'ya, getirmeden önce pazarı  
ve dağıtım sistemini araştırıp incelememeleridir (67).

Özet olarak, başarı grafiği hızla yükselen, dünya  
pazarlarında liderliği ele geçiren ve bir bakıma çeşitli  
pazarlarda Japon istilası yaratan Japon işletmelerinin pa-  
zarlama stratejilerini ve rekabet yöntemlerini bilmek dışa  
açılmak zorunda olan sanayiler için sayısız yararlar sağla-  
yacaktır.

#### 2.2.5. Sendikal Faaliyetler

Japon Ekonomisi'nin değişen koşullara ayak uydura-  
bilecek başarısını sürdürmesini kolaylaştıran çabalarındaki  
en büyük özellik, işletmelerin ve devlet yönetim kadâ<sup>2</sup>mele-  
rinin ortak amaç olan, ulusal ekonomik çıkarları hiçbir  
zaman gözardı etmemeleri, tek bir işletmeymiş gibi uyum  
içinde davranabilmeleridir. Buna doğal olarak sendikaların  
da büyük katkısı vardır.

---

(67) Gene Gregory (Çev. Bilge Fırat Ekin), "Japonya'nın Ka-  
lite Çabası", Verimlilik Dergisi, C.III, S.2, (Mart  
1974), s.485.

Japonya'da, sanayileşmenin başladığı yıllarda işgücü piyasasına "Oyakata" adı verilen bazı kuruluşlar hakimdir. Bu kuruluşlar işgörenleri toplayıp, sektörler arasındaki dağıtımında başlıca rolü oynamışlardır. Çoğu kez işlerin idaresinde, metot ve ücretlerin tespitinde bu kuruluşlar söz sahibidirler. Ücretlerin tespitinde Oyakata'ların rolü devam ettiği sürece bu konuda ne işverenin ne de işgörenin etkisi olamamıştır (68).

Ancak, 2.Dünya savaşını izleyen yıllarda, Amerikan işgal idaresinde çabaları ile Batı'daki işçi hukuku genel hatları ile Japonya'ya aktarılmış ve eski aracı Oyakata'lar kanun dışı bırakılmışlardır. Ücretlerin tespitinde toplu sözleşme esas alınmış ve sosyal sigorta sistemi geliştirilmiştir. Mevzuatla getirilen büyük imkânlardan yararlanan sendika hareketleri birden hızlanmıştır (69).

Japon sendikaları genel olarak, sınıf sendikacılığı yapmazlar. Ekonomik sisteme uyumludurlar ve örgütlenmeleri birçok Avrupa ülkesinde olduğu gibi iş dalına göre değildir. Çeşitli sendikaları bir çatı altında toplayan örgütler bulunmakla birlikte, her işletmenin bir sendikası vardır ve toplu sözleşme v.b. yetkilere sahiptir. Bu durum sendikaların daha çok işletme koşullarına göre davranmalarını sağlayıp çalışanların işletmelerine bağlılıklarını arttıran bir öge olmaktadır (70).

---

(68) Sadıklar, s.176.

(69) Sadıklar, s.178.

(70) Tınar, s.24.

Japonya'da en güçlü ulusal sendika ulaştırma işgö-  
renlerine aittir. Tüm yöneticiler bir tek işletme sendika-  
sıyla ilişki içindedirler. Bu kapalı bir ilişkidir ve alt  
düzey yöneticileri de sendika üyesidirler. Uzlaşmalarda  
işletmeyi temsil eden ya halen sendika üyesidir ya da bir  
zamanlar sendika üyesi olmuştur (71).

Batı ülkelerine kıyasla sendika-işveren ilişkileri  
gayri-resmidir. Gerçekte yazılı toplu sözleşmeye pek önem  
vermezler. Daha çok uyum sağlama ve uzlaşma yolunu tercih  
ederler. Toplu sözleşmeler genelde ücretlerle ilgilidir.  
Çalışma koşulları için pek şikayet olmaz. İşyerini ve güve-  
nini ona göre düzenler ve aşağılayıcı olmasından kaçınırlar.  
Sendika ilişkileri batıdan farklıdır (72).

Japonya'da grev, lokavt gibi üretimi doğrudan etki-  
leyen olaylara pek rastlanmamaktadır. Grevler genelde bir  
günlüktür ve önceden planlanmıştır. Japon sendikalarında,  
beşeri ilişkiler ön plandadır. Amaçları tam çalışmayı sağ-  
lamaktır.

#### 2.2.6. Örgütsel Faktörler

Japon işletmelerinin başarısında en önemli olgu bir-  
likte karar almaktır. Japonlar kendilerine özgü bir yönetim  
sistemi oluşturmuşlardır. Bu sistem; endüstriyel faaliyet-  
lerin geliştirilmesinde çalışan tüm işgücünü kapsamaktadır.  
Japonya'da en çok duyulan söz uyum'dur. Japonlar her türlü  
anlaşmazlığı uzlaşma ve uyum içinde çözmeye çalışırlar.

---

(71) Dayır, s.19.

(72) Demir, s.31.

Uyum yoluyla karar verme yöntemine, "Ringi" ya da "Ringi Siedo" adı verilir (73).

Her öneri, hareket tarzı, üzerinde bir karara varana kadar bütün açılardan ele alınarak tartışılır. Fakat, uygulama kararlarını çoğu kez rastlanıldığı gibi, sonu gelmeyen tartışmalara dökmek esastır. Ancak asıl sorun saptanıp, kabul edildikten sonra, sıra çözüm aşamasına gelmektedir. İşletme için verilen kararlar kurallar şeklinde iletilirler; böylelikle, fazla itirazla karşılaşılmaması önlenmiş olur (74).

Bu yolla karar hazırlanması, küçük gündelik kararlar için oldukça ağır bir sistemdir ve uygun değildir. Batılı düşünce tarzında ise, idare çok çok basit sorunlarla uğraşır; sonuçta da örgütü huzursuz duruma sokan sayısız kararlar vermek zorunda kalınır. Japonya'da ise bunun tersidir. Ayrıntılı olarak tanımlanmamış bulunan sorunlara çözüm aramaktansa, Japonlar çeşitli yolların denenmesine zaman ayırmanın uygun olacağı görüşündedirler (75).

Japon işletmelerinde alınacak karara herkesin katılımı sözkonusudur. Bundan dolayı da işveren-işgören dayanışması çok yaygındır. Japonya'da endüstriyel barışın temeli olarak kabul edilen bu dayanışma ile verimlilik daha da artmakta ve işgören alınacak kararda kendisinin de fikri olduğunu bildiğinden dolayı daha çok mutlu olmaktadır.

---

(73) Demir, s.13.

(74) G.A. Wolf (Çev.Galip Şimşek), "Japonya'da Yönetime Katılma", Verimlilik Dergisi, C.III, S.3, (Nisan-Haziran 1974), s.899.

(75) Bilge Fırat Ekin, "Japonlardan Öğreneceklerimiz", Verimlilik Dergisi, C.II, S.9, (Eylül 1973), s.4.

Kararın alınmasından sonra sıra, yapılacak plana gelmektedir. Genellikle Japon işletmeleri, 3-5 yıllık orta vadeli planlar ve ayrıntılı yıllık planlar hazırlamaktadırlar. Uzun vadeli plan yapmaktan kaçınmalarına rağmen bazı dallarda uzun vadeli planlarda yapmaktadırlar. Örnek olarak; otomobil endüstrisinde uzun vadeli planlara başvurulmaktadır (76).

Pazarlamanın Japonlar için önemine daha önceki bölümlerde değinilmişti. Gerçekten de Japon İşletmeleri, bir pazara girmeden önce yoğun pazar araştırması yaparlar. Pazardaki yeniliklere, eğilimlere karşı çok duyarlı araştırma sistemleri geliştirilmiştir. Pazara girme kararı verildikten sonra, pazar payını arttırma konusunda uzun vadeli bir strateji izlenir ve bu, özellikle başlangıçta düşük fiyat politikasıyla desteklenir.

İşletmelerin ve işgörenlerin denetimi işini devlet üstlenmiştir. İşgören, yaptığı işin öneminde ve bilincinde olduğundan dolayı, denetlenmeyi beklemeden, kendisi gerekeni yapmaktadır. Japon işletmeleri, üretim yönetimi üzerinde önemle durmuşlar ve ağırlığı üretim kalitesine vermişlerdir. Buna karşılık, finansal yönetimde oldukça gecikmişlerdir. Ancak, bugün olaya bakıldığında, Japonların bu eksikliğinde farkına vardıklarını ve finansal yönetimi Japon işletmelerinin yaşamasında ana unsur olarak nitelendirdiklerini görmekteyiz (77).

---

(76) Tınar, s.27.

(77) Jiro Tokuyama (Çev.Engin Ataç), "Yeni Japon Ekonomisi", Mezunlar Bülteni, S.6, (Ocak 1986), s.29.

## İkinci Bölüm

### JAPON YÖNETİM SİSTEMİ

#### 1. JAPON İŞLETMELERİNİN GELİŞİMİ

Buraya kadar yapılan açıklamalarla Japon İşletme Yönetim sistemine bir temel oluşturulmaya çalışılmıştır. Bilindiği gibi Japon işletmeciliği kendine özgü bir takım özellikler taşımakta ve bütün dünyanın ilgisini üzerine çekmektedir. Çalışmanın bu kısmında Japon işletme yönetim sistemi ana çizgileriyle ve ayırıcı nitelikleriyle ortaya konulmaya çalışılacaktır.

##### 1.1. Japonya'da İşletmenin Önemi ve Tanımı

Japonya, 2. Dünya savaşı'nda bağımsızlığını, ekonomisinin işlerliğini, mevcut sanayi tesislerini ve büyük ölçüde insan gücünü kaybederek çıkmıştır. Ancak kısa süre içerisinde sanayi ve ekonomisinde yaptığı dev atılımlarla bütün dünyanın ilgisini üzerine çekmiş, diğer bir deyişle, batı dünyasının inceleme laboratuvarı haline gelmiştir.

Japonya'nın bugünkü düzeyine gelmesinde birçok faktörün rol oynadığı açıktır. Ancak, bunların içinde en



önemli payı işletmeler taşımaktadır. Japon işletmelerinin yapısını daha iyi anlayabilmek için, iki gruba ayırarak incelemekte yarar vardır:

- Büyük işletmeler,
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler.

### Büyük İşletmeler

2. Dünya savaşı öncesinde Japon ekonomisini elinde tutan "Zaibatsu" adlı dev aile şirketleri, zamanla dağılmışlar ve yerlerini "Keiretsu"lar almışlardır. Keiretsu "grup" ya da "işbirliği yapma" anlamına gelmektedir. Zaibatsu'ların bir uzantısı olmakla birlikte, bazı farklılıklar da göstermektedirler. Örnek olarak; aile mülkiyeti ortadan kaldırılarak onun yerine binlerce küçük hisse senedi sahibinin temelini oluşturduğu yeni bir mülkiyet sistemi geliştirilmiştir. Bugün, bu şekil gruplaşmayla oluşturulan Keiretsu'ların başlıcaları şunlardır: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuyo, Sanwa, Dai-Ichi Kangin gruplarıdır (78). Bu ana gruplar da kendi içlerinde küçük ve orta ölçekli işletmeleri barındırmaktadırlar.

Keiretsu'ların yönetimi, kendilerini oluşturan işletmelerin en üst düzey yöneticilerinin yer aldığı bir üst kademe yöneticiler konseyi eliyle olmaktadır. Birbirlerinin pay senetlerine sahip olmaları ve birbirlerinin müdürler kurulunda üye bulundurmalarına karşın, grup içinde yer

---

(78) Dilara Otabatmaz, "Japonya'da Küçük Sanayi", Ankara Sanayi Odası Dergisi, S.93, (Temmuz-Ağustos 1988), s.20.

alan işletmeler arası ilişkiler, savaş öncesi Zaibatsu'lar-  
da görülen sıklık ve bağlayıcılıkta değildir (79).

Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin bir banka çevresinde toplanarak oluşturdukları yatay gruplara ek olarak, bu gruplar içerisinde var olan, belki de sanayi yapısının bel kemiğini teşkil eden bir diğer tür gruplaşma da "Dikey Birleşmeler"dir. Bu tür gruplaşmalarda, genellikle, yüzlerce küçük işletmenin tepedeki büyük ana işletme tarafından etkin bir biçimde denetlendiği, bir işletmeler hiyerarşisi yaratılmaktadır. Hiyerarşi içerisinde yer alan tüm işletmeler gerek iş yapabilmek, gerekse malî, teknik ve idari alanlarda yardımlaşabilmek için, birbirlerine dayanmak, birlik ve beraberlik içinde hareket etmek zorunda kalmaktadırlar (80).

#### Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

Japon Ekonomisi'nin ikili işletme yapısında, genellikle aile sermayesine dayanan ve işletme sahipleri tarafından yönetilen küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmelerin güçlenmesinde önemli bir maliyet düşürücü etken olduklarından, Japon Ekonomik Başarısı'nın isimsiz kahramanlarıdır denilebilir.

Japon ekonomisi içerisinde, küçük ve orta ölçekli işletmeler, toplam işletme sayısı içerisinde % 99,4'lük paya sahiptir. Toplam çalışanlar içerisinde, küçük ve

---

(79) Şahin Saygı, "32 Kişilik Japon Heyeti Türk İş Adamlarıyla Görüştü", Ankara Sanayi Odası Dergisi, S.75, (Kasım 1985), ss.10-11.

(80) Tınar, s.28.

orta ölçekli işletmelerde çalışanların sayısı ise % 81,4'lük bir paya sahiptir (81).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmelerden daha önemli bir yere sahiptir. 2.Dünya savaşından sonra Japon Ekonomisi, kendini geliştirmeye çalışmıştır. Ekonomik gelişmenin tümü göz önüne alınarak, küçük ve orta ölçekli işletmeler de kendisini bu gelişmeye uygun olarak kalkındırmış ve Japon Ekonomisinde her zaman önemli rol oynamıştır. Bu işletmelerin önemi, 2.Dünya savaşından sonra özellikle, 1970'li yıllarda daha belirgin şekilde artmıştır (82).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, teknolojik gelişmenin gerisinde kalmamış, büyük işletmelerle olan sıkı ilişkilerini sürdürerek, yan sözleşme-tasaronluk sistemini geliştirmişlerdir. Bu işletmelerin, Japon Ekonomisindeki önemli yeri ve yaptığı değişiklikler, inkâr edilemeyecek kadar büyük olup ekonomik canlılığın kaynağıdır.

Japonya'nın endüstriyel kalkınmasında küçük ve orta ölçekli işletmeler, diğer benzer durumlarda çok görüldüğü gibi, ortadan kalkacak derecede azalmamış, ekonomik yapının değişmesiyle birlikte değişik görevler üstlenerek, bugüne dek önemli bir ekonomik potansiyel olarak ayakta kalmışlardır. Bu tür işletmelerin günümüz Japonya'sındaki görevi, çoğunlukla ya büyük işletmelerin el atmadıkları

---

(81) Akın İlkin, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, S.252, (Şubat 1987), s.12.

(82) Tınar, s.31.

alanlarda çalışmak ya da onlara sipariş üzerine mal üretip teslim etmektir (83).

Bu yapının en güzel örneği, otomatik sanayinde görülebilir. Örnek olarak; Toyota'da, gereken tüm parçalar bağlı işletmeler tarafından yaptırılmaktadır. İleri derecede bir uzmanlaşma sonucu, Toyota ailesinden bir küçük sanayi işletmesi, sadece emniyet kemerlerinin kilitleme sistemini imal ederken, bunu aileden, kilitleme sisteminin muhafazasını yapan diğer bir küçük işletmeye satarak sistemin sadece bir parçasını üretmede rol alır. Bu zincirleme üretim, Toyota fabrikalarında yapılan işi, hemen hemen sadece montaja indirgemıştır (84).

Japonya'da küçük ve orta ölçekli işletmeler de kendi aralarında ikiye ayrılmaktadırlar:

- Bağımsız işletmeler,
- Bağımlı işletmeler (taşoronlar)

Japonya'da önemli olan, bağımlı küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Bu işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmeler içindeki oranı % 65,5'tir. Geri kalan % 33,9'luk pay bağımsız işletmelere aittir.

Japonya'daki yan sözleşme sistemi, kendine has özellikler taşır. Büyük bir işletme, birden fazla ve değişik önem derecelerinde, kendisinin yan sanayi hizmetlerini gö-

---

(83) Fatih Ürer, Japonya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Ekonomik ve Sosyal Politika ve Tedbirlerin Türkiye Bakımından Değerlendirilmesi, (Ankara: D.P.T. Yayın No. 2085,1987), ss.2-5.

(84) Otabatmaz, s.21.

ren küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerine (taşaronlara) sahiptir. Taşaron işletmeler, ana işletmelerden bağımsız olarak kurulabileceği gibi, ana işletmelerin yardım ve desteği altında da kurulabilmektedir (85).

Bütün, küçük ve orta ölçekli işletmeler, birbirleriyle iş ilişkisi içindedirler.

Japonya'da küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımı ve ayırımı iki kritere göre yapılmaktadır. Bu kriterler, çalışan sayısı ve sermaye olup zamanla değişebilmektedir. Bu değişme özellikle sermaye miktarı üzerinden olmaktadır.

Aşağıdaki tablo, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımını vermektedir;

<u>Faaliyet Türü</u>	<u>Çalışan Sayısı</u>	<u>Sermaye Miktarı</u>
- Madencilik, imalat Sanayii, Ulaştırma, İnşaat v.b.	300'den az	100 Milyon Yen'den az
- Toptan Ticaret	100'den az	30 Milyon Yen'den az
- Perakende Ticaret ve Hizmet İşletmeleri	50'den az	10 Milyon Yen'den az

Çok küçük ölçekli işletmelerin tanımı ise şöyledir;

<u>Faaliyet Türü</u>	<u>Çalışan Sayısı</u>
İmalat v.b.	20'den az
Ticaret ve Hizmet	5'den az

Kaynak: (86)

(85) Ürer, ss.15-17.

(86) Otabatmaz, s.21.

Japonya'da küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımı, en genel anlamda, bu kesimi belirlemek için yapılmış, statik olmayan, özel durumlarda değişik tanımların yapılmasını mümkün kılan bir esnekliğe sahip, amaçlara yönelik bir tanımdır.

## 1.2. Japon İşletmeciliğinin Tarihi Gelişimi

Japon ekonomik yapısında çok büyük paya sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmelere taşarönlük yapmalarına karşılık, büyük işletmelerden daha fazla öneme sahiptirler. Bundan dolayı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tarihi gelişimini incelemek yararlı olacaktır.

### 1.2.1. Birinci Dünya Savaşı Öncesi

Gelişmiş ülkelerde sanayi devriminin tamamlanması ve deniz aşırı pazarlara açıldığı sıralarda, Japonya halâ bir tarım ülkesi olup, sanayileşme hareketini Batı'nın çok gerisinde bir durumda başlatmıştır. Modern ve gelişmiş bir sanayiin olmadığı 1800'lü yıllarda sanayileşmenin başlaması Meiji devri ile olmuştur (87).

Meiji devrinden önce feodalizm hakimdi. Japon ekonomisi Meiji İnkilâbı ile birlikte modernleşme sürecine girmiştir. Bu dönemde araştırma, teknolojik çalışmalar, gelişmiş ülkelere teknolojik gelişmeleri takip edecek teknik eleman gönderilmesi ve dış ekonomik ilişkiler gelişme göstermiştir (88). Devlet askeri araç ve gereç, madencilik,

---

(87) Demir, s.14.

(88) Otabatmaz, s.22.

makina, gemi yapımı gibi konularda faaliyet gösterirken, 1880'den sonra bu faaliyetlere özel sektör girmeye başlamıştır (89). Ayrıca, ipek ve pamuk ile ilgili konularda faaliyet gösteren küçük sanayi, hükümetin rehberliği ve yardımları ile gelişme göstererek, 1880'lerden sonra büyümeye başlamıştır.

Nüfus artışı ile birlikte tarım kesiminden gelen ucuz işgücünün avantajından, geleneksel küçük sanayi faydalanmıştır. Geleneksel sanayii, modern sanayiinin gelişmesi ile birlikte olumsuz yönde etkilenmiş, danışmanlık, eğitim ve teknik yardım hizmetleri, geleneksel sanatlara yönelik politikalar olarak görülmüştür (90).

#### 1.2.2. Birinci Dünya Savaşı Sonrası ile İkinci Dünya Savaşı Öncesi

1. Dünya savaşından sonra, Japon Ekonomisi hızlı gelişme göstermiş ve takip eden yıllarda sermaye birikimi gelişmiştir (91). Küçük geleneksel sanayi, küçük ve orta ölçekli sanayie dönüşmüştür. Aynı zamanda, ağır, kimya ve makine sanayiinde çalışanlar, daha sonra kendi işlerini kurarak, yardımcı bir sektör olarak yan sözleşme (taşeronluk) sistemini başlatmışlardır (92).

Bu dönemde küçük sanayi, daha çok yan sözleşme ile bağlı bulunduğu büyük sanayi işletmesinin ekonomik durumuna

---

(89) Tınar, s.32.

(90) Ürer, s.6.

(91) Japonya'dan Haberler, s.41.

(92) Mine Tekeli, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler", Ekonomide Ankara, S.27, (Temmuz-Ağustos 1989), s.22.

göre varlığını devam ettirmektedir. Ekonomik duruma göre, büyük sanayi işletmesi, yan sanayi hizmetlerini gören küçük ve orta ölçekli işletmelerin sözleşmelerini feshederek onların iflasına neden olmaktadır (93).

2. Dünya savaşı öncesi, gelişmesini sürdüren küçük ve orta ölçekli sanayi, Japon Ekonomisinin gelişmesindeki rollerine göre üç gruba ayrılabilir.

- Döviz kazandıran ihracat sanayii
- Yan sözleşme sanayii
- İç talebe yönelik tüketim malları üretimi ve hizmet sanayii.

Japon Ekonomisi, modern sektör veya modern olmayan veya az modernize olan sektörün yan yana varlıklarını sürdürmeleri ile birlikte büyüebilmiştir (94).

### 1.2.3. İkinci Dünya Savaşı Sonrası

Japon Ekonomisi 2. Dünya savaşı sonrasında çökmüş ve on yıl süresince, yani 1950'li yılların ortalarına kadar yeniden toparlanma dönemini geçirerek savaş öncesi durumuna 1955'de tekrar ulaşmıştır (95).

Bir takım farklılıklara rağmen, yeniden toparlanma döneminde, küçük ve orta ölçekli işletmelerin rolü, savaş öncesi durumunda olduğu gibi kalmıştır. Yeniden toparlanma 1955'te tamamlandığı zaman, sağlanan ekonomik büyüme kar-

---

(93) Ürer, s.7.

(94) Ürer, s.7.

(95) Çezik, s.8.



şısında yeni şartlar ortaya çıkmıştır. Bu hızlı ekonomik büyüme ile birlikte işletmelerde de olumlu gelişmeler olmuştur (96).

1949'da çeşitli destekleme politikaları geliştirmeye yönelik, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kurumu" kurularak küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine çok önemli pratik ve teorik çalışmalar yapılmıştır. Bu dönemde yan sözleşme sistemi yeniden canlanmıştır (97).

1963'de küçük ve orta ölçekli işletmeler ile ilgili "Temel Kanun" yürürlüğe girmiştir. İş şartlarındaki problemleri giderme ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin yapılarının iyileştirilmesinin ana konuları, bu Temel Kanun'da belirtilmiş, politikalar sistemleştirilmiştir (98).

Bu zamana kadar, teknolojik seviyesi düşük olan dokumacılık sanayii, küçük ve orta ölçekli sanayiın ana faaliyet sahası olmuştur. Büyük işletmeler, yan sözleşme sistemi ile işbirliği içinde oldukları işletmelerin, teknolojik düzeylerini geliştirme ihtiyacı nedeniyle onlara danışmanlık ve yardım faaliyetlerinde bulunmuşlardır. Büyük işletmeler teknik danışmanlık hizmeti verirlerken, küçük ve orta ölçekli işletmelerin teknolojik düzeyini yükseltme çabası içinde olmuşlardır (99). Bu çalışmalar, büyük işletmeler ile küçük ve orta ölçekli işletmeler arasındaki açığı azaltmıştır.

---

(96) Ürer, s.8.

(97) Tınar, s.32.

(98) Otabatmaz, s.9.

(99) Ürer, s.9.

Japonya'da küçük ve orta ölçekli işletmeler, ihracat stratejilerini, teknik ve modele önem veren ve fiyat rekabeti gözetmeyen yöne değiştirenken, dış pazar yerine iç pazara yönelmişlerdir.

Ekonomik büyümenin hızlanması ile birlikte, rasyonelleşme ve modernleşme küçük ve orta ölçekli işletmeleri olumlu yönde etkilemiş olup bu iyileşme, hükümetin sanayi politikaları ve tedbirleri ile desteklenmiştir (100).

1970'lerde Japonya'da teknoloji çok gelişmiş ve seri üretim teknikleri kullanılmaya başlanmıştır. Gelir ve tüketim artışı, talebi, yüksek kaliteye ve ürün çeşitliliğine yöneltmiştir (101).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yabancı ülkelere yaptıkları yatırımlar 1950'de başlamakla beraber 1970'de yükselme göstermiştir. Yabancı ülkelere yapılan toplam dış yatırımların, yarısı küçük ve orta ölçekli işletmelerce yapılmıştır. Bu yatırımların da en büyük kısmı gelişmekte olan Asya ülkelerine yapılmaktadır (102).

Japonya'da düşük ücret ve düşük verimlilik ile çalışan geleneksel küçük işletmeler azalmıştır. Yeni tip küçük ve orta ölçekli işletmeler, yüksek ücret ve yüksek verimlilik ile çalışmaktadırlar (103).

---

(100) Otabatmaz, s.23.

(101) Ürer, s.12.

(102) Saygı, s.9.

(103) Ürer, s.12.

## 2. JAPON İŞLETMELERİNDE UYGULANAN YÖNETİM SİSTEMLERİ

Son on yıl içinde Japonya'da verimlilik A.B.D.'den daha büyük bir hızla artmaktadır. Japonya'nın verimlilik açısından hızla gelişimi, teknolojisinin ve yatırımlarının A.B.D.'den daha ileri olması ya da enflasyon oranının daha düşük olması gibi nedenlerden çok, işletmelerdeki yönetim biçiminin A.B.D.'deki işletmelerden farklı olmasına bağlanmaktadır.

Japon yönetimiyle ilgili olarak ortaya konan gerçek, Japonların, işletmelerini yönetmekte farklı davranışlara sahip olmalıdır. Japon yönetiminin, batılı ülkeler tarafından fazla ciddiye alınmamasının temel nedeni "taklitçi" bir sistem olarak kabul edilmeleridir (104). Ancak, Japonların ekonomik alanda ve rekabetteki üstünlükleri Japonların taklitçi olmadığını düşünmek, batılı bilim adamlarınca kabul edilmektedir. Japonların başarısı devam ettikçe ve bu başarının bir şans olmadığı kabul edildikçe, Japon yönetim biçiminin sırları gündeme gelmektedir. Son yıllarda yazılan makaleler ve yapılan araştırmalarda, Japonların yönetim modelinin transferi konusu işlenmektedir. Bu konuda yapılacak ilk iş, batılı işletmeler tarafından, Japon yönetim modelinin doğrudan kabulü ile transfer sağlanması, ikincisi ise Japonların, batılı ülkelerde daha çok yatırım yapmaları, Japon yönetimi ile yerel nüfus (çalışanlar, yerel yönetici-

---

(104) İnan Özalp, "Japon Yönetim Biçimi", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.IV, S.2, (Kasım 1987), s.3.

ler, müşteriler, üretim faktörü sağlayanlar, rakipler) arasındaki karşılıklı etkileşimin dikkate alınmasıdır (105).

Japon işletme yönetimini daha yakından tanıyabilmek için, Japon işletmelerinin temel özelliklerini incelemek yararlı olacaktır.

### 2.1. Yaşam Boyu İstihdam Sistemi

Japon işletmelerinin en önemli özelliği, çalışana yaşam boyu çalışma imkânı tanınmasıdır. "Yaşam boyu istihdam sistemi" herhangi bir işgörenin işe girişinden emekli oluşuna kadar aynı işletmede kalmasını ifade etmektedir. Bu uygulama Japonya'daki tüm işletmelerce benimsenmekle birlikte, büyük işletmelerde ve kamu kuruluşlarında çalışan toplam işgücünün ancak bir kısmı yaşam boyu çalışma imkânından yararlanmaktadır (106).

İşgörenlere, aynı işletmede sürekli bir iş ve buna bağlı olarak geçim koşullarının garanti edilmesi, karşılıklı bir taahhüt anlaşması niteliğindedir. Bu sistem yoluyla işletme, çalışana özdeşleşme, aile olma duygusu, kişisel destek, sosyal yardım, emeklilik tazminatları ve yaş ilerledikçe artan kıdem ve ücret sağlamaktadır. İşgörenler de, işletmeye bir anlamda kesin sadakatte bulunmayı taahhüt etmektedir. Batı'daki özel sektör işletmelerinde var olan işine son verilme ya da uzaklaştırma kaygısı Japon işletmelerinde ol-

---

(105) Özalp, Japon Yönetim..., s.3'den P.J. Buckley ve H.Mirle, "The Wit and Wisdom of Japanese Management: An Iconoclastic Analysis", Management International Review, C.XXV, S.3, (1985), s.16.

(106) Alev Ergenç, "Japon Yönetim Biçimi", Rapor, S.61, (Mart 1984), s.9.

madığı için, yürütülen faaliyetlerde üstün verimlilik ve etkenlik sağlanabilmektedir. İşgörenin çalıştığı işletme, ekonomik bunalım nedeniyle geçici olarak işgören çıkarmak zorunda kalırsa, bağlı ve kapasitesi müsait olan bir başka işletmede o işgörene geçici görev verilebilmektedir. Japon işletme yönetiminde uygulanan ömür boyu istihdam sistemi işletme yönetiminin ve işgörenin lehine bir durum yaratmaktadır. Konuya işletme yönetimi açısından bakıldığında Japon işletmeleri ömür boyu istihdam sistemine bağlı kalarak hiçbir tazminat ödemediği ihtiyacı fazlası işgörenlerini bağlı işletmelere kaydırabilmektedirler. Oysa, batı'daki işletmeler ancak belirli bir tazminat ödeyerek işgörenlerin işine son verebilmektedirler. İşgörenler açısından ise, ömür boyu istihdam garantisi nedeniyle düşük ücretle çalışmayı kabul etmekte, ama bunun karşılığında da bir iş garantisine sahip olmaktadır. Bu durum, işletme yönetimine bir başka avantaj sağlamış başka bir deyişle, işgören maliyetlerini düşürmüştür. Batı'da böyle bir imkân olmadığı için batı işletmelerindeki işgören maliyeti Japon işletmelerine oranla daha yüksek düzeyde oluşmaktadır (107).

Yaşam boyu çalışma sistemini benimseyen bir işletme, yılda bir kez işgören alır. Bu da orta ve yüksek dereceli okulların mezun verdiği ilkbahar ayıdır. Terfiler, tamamen işletme içinden yapılmaktadır. Bir kez bir işletmede çalışmaya başlayan bir kişiyi, başka bir işletme transfer edememektedir. İşe başlayan bir kişi, emeklilik yaşı gelinceye

---

(107) Berberoğlu, s.176.

kadar bu işte çalışmak durumunda kalmaktadır. Önemli bir suç işlenmedikçe, hiçbir işgörenin işine son verilmemektedir (108).

Japon işletmeleri, esnekliklerinin önemli bir bölümünü, ikili istihdam politikalarına borçludur. Buna göre, işletmede çalışanları iki gruba ayırmak mümkündür (109).

- Sürekli işgörenler (işten çıkartılmayanlar)
- Geçici işgörenler (işten çıkartılabilenler)

Yaşam boyu istihdam imkânından yararlanmış sürekli bir işgören, 55 yaşında emekli olmak zorundadır. Emeklilik yaşı 55 olmasına karşılık, arttırılması için çalışmalar yapılmaktadır. Emekli olanlara işletme, yüklü bir ödeme yapmaktadır.(5-6 yıllık ücretlerinin toplamı kadar). Bunun dışında bir emeklilik aylıkları yoktur (110). Emekli olanların yaşamlarını nasıl sürdürebileceklerini anlamada, Japon ekonomisinin ikili yapısını incelemek yardımcı olacaktır.

Ekonominin ikili yapısının yaşam boyu istihdam sistemine katkısı bulunmaktadır. Büyük işletmede emekliliği gelen bir işgörene küçük bir işletmede kısmi çalışma imkânı tanınmaktadır. Emeklilik ödemesi ve kısmi çalışması karşılığında aldığı ücret ile rahat bir yaşam sürdürebilmektedir. Ayrıca genç işgörene de yükselebilmeleri için yer açılmış olmaktadır (111).

---

(108) Gregory, s.487.

(109) Tınar, s.31.

(110) Ergenç, s.9.

(111) Akio Morita (Çev.Yakut Güneri), Made in Japon, (İstanbul: İlgı Yayıncılık 1987), s.14.

Japonya'da geçici işgörenlerin toplam çalışanlara oranı % 50 dolaylarındadır. Çoğunlukla kadınların oluşturduğu geçici işgörenler, fazla işgücüne gereksinme duyulduğu zamanlarda işe alınmakta, ekonomik krizlerde ise, işten çıkartılabilmektedirler (112). Aslında işletmelerin büyük bir kısmı, evlenen ya da hamile kalan kadın işgörenlerin işlerine son vermektedirler. Kadın işgörenler, bu konuda sendikalardan da herhangi bir yardım görmemektedirler. Aslına bakılırsa, Japonya'da sendikaların, çalışma hayatı içinde büyük bir etkileri yoktur. Sendikalar, işletmelerdeki işgörenlerin, sadece uzun vadeli çıkarlarını korumaya çalışmaktadırlar. Bu çıkarları korurken de yine işletmenin yararını ön planda tutmaktadırlar. Sendikanın da yardımıyla eski işgörenlerin yerine daha düşük ücretle yeni ve genç kadın işgörenlerin işe alınması, ücret giderlerini düşürmekte ve bu da işletmeye yarar sağlamaktadır (113).

## 2.2. Değerlendirme ve Terfiler

Japon işletmelerinin personel politikaları Batı işletmelerinde uygulanan personel politikalarından oldukça farklıdır. Japonlar, teknolojiyi batı'dan kendi yapılarına uyarlayarak almışlardır. Oysa personel politikalarını genel Japon anlayışı ve kültüründen yararlanarak bizzat kendileri geliştirmişlerdir.

Büyük bir işletmede göreve başlayan bir üniversite mezunu, 10 yıl boyunca, başarısına bakmaksızın, işe birlikte girdiği kişilerle aynı ücreti ve terfileri almaktadır.

---

(112) Berberoğlu, s.177.

(113) Dorsay, s.58.

Başarısı ise, on yıl geçtikten sonra değerlendirilmeye başlanmaktadır. Bu sistem, işgörenin uzun dönemde başarılı sayılabilmesi için, onu daha işe girdiği andan itibaren başarı göstermeye itmektedir. Yaşam boyu çalışma imkânına sahip olduğu için de, kendi başarısının başkasının zararına yol açmamasına dikkat edecektir (114).

Japon işletmelerinin büro düzeni de, başarının değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Bürolar, açık büro sistemine göre düzenlenmiştir. Herkes, birbirinin ne yaptığını görebilmektedir. Astları ile birlikte oturan bölüm yöneticisi, astlarının başarılarını yakından gözlemleyebilmektedir (115).

Japonya'da uygulanan terfi sisteminde, işgörenin ya da yöneticinin bir dizi pozisyonun gereklerini yerine getirmesi ve bu yolla kapasitesini ortaya koyması beklenmektedir. Bunun temelindeki amacın ise, bireyin hızlı yükselmesini sağlamaktan çok, gerçek yeteneklerin ve yükselmeye layık olanların belirlenmesi olduğu düşünülebilir (116).

Japonya'da, işletme içindeki en deneyimli kişilerin en üst basamaklara kadar yükselmesi gelenek olmuştur. Çünkü, deneyimle edinilen bilgi birikimine önem verilmektedir. Bu tür kişilerin üst yönetim basamaklarında olması, hem işletmelerin yönetimine bir olgunluk getirmekte hem de basamaklar arasında yaş ve kıdem bakımından bir denge sağlamaktadırlar. Böylelikle, çalışanların kendilerinden daha genç

---

(114) Ergenç, s.9.

(115) Demir, s.31.

(116) Berberoğlu, s.175.



ve deneyimsiz kişilerden emir alma durumu ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşinin üst basamaklarında yıllarca görev yapmış elemanların bilgi ve deneyiminden, emekli olduktan sonra da danışmanlık yoluyla yararlanılmaktadır (117).

Japonya'daki değerlendirme sistemi, A.B.D.'nde uygulanan değerlendirme sisteminden tamamen farklıdır. Çünkü, A.B.D.'nde çalışanlar, başarıları hakkında hemen bilgi almak ve başarılı iseler hemen yükselmek istemektedirler. Japonya'da ise, değerlendirme ve terfiler çok yavaş olmaktadır.

Japonya'da yükselme imkânı olmayan işgörenleri işe bağlayan ve sorumluluk almaya iten temel etken, Japon işletmelerinde çalışan herkesin birkaç informel gruba birden üye olmasıdır. Bu grupların hepsinin farklı bir görevi bulunmaktadır. Grup üyeliği, işgörenlerin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Gerçekten de, çeşitli araştırmalar, grup üyeliğinin davranışları etkilemede, ücret veya terfilerden daha önemli olduğunu göstermektedir (118).

Japonya'da uygulanan değerlendirme ve terfi'lerin kıdeme bağlı olarak işlemesi, çalışanları birbirleri ile rekabet etmesi için motive etmektedir. Çünkü, işgörenler yükselmelerinin kıdeme bağlı olduğunun bilincindedirler. Bunun için de, birbirleri ile rekabet etmeleri, Japon insanının doğasının bir parçası olmaktadır.

Japon işletmelerinde uygulanan ücret politikasının en önemli özelliği, işgörenlerin bilgi ve deneyimlerinin

---

(117) Berberoğlu, s.174.

(118) Ergenç, s.10.

artan yaşla birlikte artacağı inancından hareketle, ücretlerin yaşa, işletmedeki hizmet sürecine ve verimliliğe göre artıyor olmasıdır (119). Nenko Sistemi denilen bu emek değerlendirme yöntemi, özellikle sürekli personelin işletmeden kendi isteği ile ayrılmasını engelleyen bir ögedir. Böylece, işletmeler, nitelikli personel gereksinmelerini, uzun yıllar garanti altına almış olurlar. İşletmelerde aylıkların temel alınan ve Nenko Sistemine göre hesaplanan bölümü, genellikle düşük tutulmaktadır. Aylıkların yaklaşık yarısını, bu temel bölüme eklenen ikramiyeler, verimlilik primleri, iş güclüğü zamları ve benzeri fazladan ödemeler oluşturmaktadır (120).

### 2.3. Uzmanlaşmayan Kariyer

Japon işletmelerinin önemli başka bir özelliği de, kişiye özgü kariyerlerin gelişimine imkân tanımalarıdır. Konuyu daha iyi anlayabilmek için, işe yeni başlayan bir işgörenin yaptığı işleri periyodik olarak incelemekte yarar vardır.

İşe yeni başlayan bir genç, aşağı-yukarı bir yılını çevresindekileri tanımak ve yapılanları öğrenmekle geçirir. Bu devrede, ancak kendisine verilen bazı küçük görevleri yerine getirir. Bundan başka, işletmenin çalışmalarını öğrenmesi için, işletmeye bağlı başka bir taşaron işletme de görevlendirilir. Burada evrak düzenlemesini ve bilgi olu-

---

(119) Tamarushima, s.413.

(120) Katsumi Yakabe (Çev.İ.Atilla Dicle), "Japon İstihdam ve Ücret Sistemi", Verimlilik Dergisi, S.3, 51985) s.45.

şumunu da öğrenir. Bundan sonra, tekrar, merkez işletmeye getirilir (121).

Merkezde de öteki işletmelerle olan ilişkileri öğrenir. Sonraki yıl, yine bağlı bir işletmede satış işiyle ilgilenir. Daha sonra, merkezdeki personel bölümüne getirilir. Bu çeşitli yerlerdeki eğitim sırasında da artık on yıl geçmiş ve ilk önemli terfiye hak kazanmış olur. Örneğin, bağlı bir işletmenin finansman bölümüne şef olarak atanır. Finansman şefi olarak atanan bu kişi daha önce bu bölümde çalışmış ve hemen hemen her işi tanımıştır. Ancak yine de finansmanla ilgili bütün konularda uzmanlaşmış bir bilgiye sahip kişi değildir. Bu durum yaşam boyu iş rotasyonu Japon yönetim sisteminin en zayıf yönlerinden birisidir. Kariyerinin en üst noktasına gelen bir kişi daha önceki gözlemleri nedeniyle işini tanımakta fakat o işte uzmanlaşmamış bir durumda kalmaktadır. Sistemin bu eksikliği farklı işler arasında koordinasyon kurup karar verilmesinin gerekli olduğu durumlarda avantaj yaratmaktadır. Çünkü hemen hemen bütün bölümlerde çalışmış ve tecrübe sahibi olmuş Japon yöneticisi bu gibi durumlarda daha başarılı olmaktadır. Ayrıca, bu yaşam boyu iş rotasyonunun diğer bir faydası şu ya da bu nedenle bir bölümün yöneticisinin başka bir yere gönderilmesi durumunda işletmede onun yerini doldurabilecek birçok kişinin bulunabilmesi imkânını yaratmasıdır (122).

---

(121) Otabatmaz, s.22.

(122) Ergenç, s.11.

Yaşam boyu iş rotasyonu, işletmedeki işgörenlerin birbirlerini yakından tanımalarına da neden olmaktadır. Farklı bölümlerde de olsa, herkes birbirine yardım etmektedir. Çünkü, başka bölümdaki bir kişi yarın ya da başka bir gün bölüm dışı kalabilir.

Yaşam boyu iş rotasyonu çalışanların yetenek ve becerilerinin gelişmesini sağlayabilecek işletme içi eğitimi en üst noktaya çıkarmaktadır. Oysa batı işletme yönetimleri, başka bir işletmeye gider düşüncesiyle işgörenlerini gereği ölçüde bir işletme içi eğitime tabi tutmamakta ve onların gelişmesine yeterli katkıda bulunmamaktadırlar (123).

Özetle belirtmek gerekirse, Japonya'daki yaşam boyu istihdam uygulaması ile işgörenler, işe alındıktan itibaren yıllarca işletmenin çeşitli bölümlerinde çalıştırılırlar. Bunun sonucu olarak, işletmenin işleyişini ve tüm sorunlarını öğrenirler. İşgörenler bir konunun uzmanı olmaktan çok, o işletmenin uzmanı olurlar. Böylelikle, işgören ile işletme arasında çok sıkı bir bağ kurulmuş olmaktadır. Bu uygulama, Batı'da ve ülkemizde çok rastlanılan sık sık iş değiştirmeyi engellediği gibi, işgörenlerin işletmelerine çok boyutlu bakabilmelerini sağlamaktadır.

#### 2.4. Çalışana Verilen Önem

Japonların başarı grafiğinde, çalışanların işletme ile ilişkilerinin büyük payı vardır. Japonlar kendilerini tüm yaşamları boyunca işletmelere bağlı olarak görmektedirler. Bir çeşit evlilik ve aile bağı gibi sağlam temeller

---

(123) Demir, s.13.

üzerine oturan bu beraberlikte, uyum ve birlik önemli rol oynamaktadır.

Batı işletmelerinin çoğunda, işgören ile işveren arasındaki ilişki, ancak iş sözleşmeleri çerçevesinde yürümektedir. İşgörenlerin bir işi tam ve zamanında bitirmeleri ile ilgilenirken, onların ruhsal sağlığı üzerinde uzun boylu durulmamaktadır. Japon işletmelerinde ise, geliştirilen bazı mekanizmalar yoluyla çalışanların duygusal açıdan denge sağlamalarına yardım edilmektedir. Örneğin, grup üyeleri sosyal dengeyi sağlayabilmek için, zaman zaman kısa sürelerle birbirlerinin yerine geçmekte ve bu yolla birbirlerini daha iyi anlayabilmektedirler (124).

Bir Japon işletmesinde, ilişkiler biçimseldir ve otoriter bir anlayışa dayanır. Çalışanlar, üstleri ile açıkça tartışamaz ve şikayetlerini bildiremezler. Çünkü, yaşam boyu çalışılan bir ortamda, çatışmaların, düzeni ve iş ilişkilerini bozacağı görüşündedirler. Ancak, anlaşmazlık, çatışma, şikayet gibi duyguların baskı altında tutulmasının da olumlu sonuç vermeyeceğinin de bilincindedirler (125). Bundan dolayı, kısa bir süre için de olsa, rollerin değişimi, baskı altında tutulan bu isteklerin açığa çıkarılmasında yardımcı olmaktadır. Görevlerin değişimi, işletme içinde, biçimsel anlamda ele alınmamalıdır (126). Örnek olarak; işletme dışında düzenlenen bir golf partisinde veya piknikte astlar ve üstler birbirlerini eşit olarak görmekte ve sorunlarını açabilmektedirler.

---

(124) Alev Ergenç, "Bir Japon Firmasının İşleyişi", Rapor, S.62, (Nisan 1984), s.7.

(125) Dorsay, s.58.

(126) Japon İşletmelerinin, s.15.

Japonlarda çalışanlara değer verilmesi tarihi geçmişe ve sosyo-kültürel güçlere bağlıdır. Geçmişte işletmelerin, kuruluş yeri olarak, çalışmayan işgücünün bulunduğu köy ve kasabaları seçmeleri istenmiştir. İşletmeler kurulduktan sonra, işletme sahipleri köy ve kasabalara giderek ebeveynlerden çocuklarını en az 20-30 mil uzaklıktaki işletmelere göndermelerini istemişlerdir. Çocuklarına çok bağlı olan köy ve kasaba halkı, çocuklarını kolaylıkla bırakmamışlardır. Bunun bilincinde olan işletme sahipleri, modern yatakhaneler ve sağlıklı tesisleri kurarak çocukları her yönden eğitip yaşama hazırlamışlardır (127).

Japon işverenleri ile çalışanlar arasındaki bu baba-oğul ilişkisi, çalışanların işletmelerine karşı daha çok sadakat göstermelerini sağlamıştır. Bu ortam, çalışma ilişkilerini olumlu yönde etkilemiş, işletmelerde çalışanların ekonomik ve sosyal yaşamları bütünleştikçe, ilişkiler yakınlaşmıştır. Bu yakın ilişkiler, gruplardaki bencil davranışları ortadan kaldırmıştır (128). Çalışanların birbirlerine bu kadar açık ve yakın olmaları, birbirlerine duydukları güveni de yükseltmektedir.

## 2.5. Birlikte Karar Alma Sistemi

Japon işletmelerinin en belirgin özelliklerinin başında katılımcı bir şekilde karar vermeleri gelmektedir. Japonya'da, hem özel işletmeler hem de kamu işletmeleri,

---

(127) Ergenç, Bir Japon ...., s.8.

(128) Tınar, s.22.

kararları oybirliği ile almaktadırlar (129). Bu yolla alınan kararlar, daha yaratıcı ve etkili olmaktadır.

Herhangi bir endüstri işletmesinde ortaya atılan bütün öneriler, idarecilerin bir araya geldikleri toplantılarda inceden inceye tetkik edilmekte ve tutulacak yol hakkında bir anlaşmaya varılmaktadır. Bu toplantılar, genellikle, çok kısa sürede tamamlandığı için, işin komisyonlara havalesi yoluna gidildiği hemen hemen hiç görülmemiştir (130).

Japon işletmelerinde yönetim kurulu, en üst karar verme organıdır. Bazı işletmelerde, yönetim kurulu, ayda bir veya iki defa toplanır. Genelde, biçimsel yönetim kurulu toplantıları, her üç veya dört ayda bir yapılır (131). Alınan kararın uygulanmasında ise, genel olarak bir tek kişi sorumlu tutulmaktadır. Bu kişiye, kararın uygulanması için gerekli her türlü yetki tereddütsüz verilmektedir. Ancak, günlük normal işler için, kesinlikle bu yola başvurulmamaktadır. Başka bir deyişle, Japon yöneticileri, günlük normal işler için toplantı yapmaktan titizlikle sakınmakta ve gereksiz zaman kaybını asgariye indirmiş olmaktadır. Avrupa ve Amerikan işletmelerinde ise, yöneticiler en basit kararları bile bizzat alarak kendileri için son derece önemli olan zamanı harcamaktadırlar. Uygulanan bu yol, Japonlara daha fazla düşünme ve sorunları sakın bir şekilde daha uzun

---

(129) Peter F. Drucker, "What we can learn from Japanese Management", Harvard Business Review, C.II, S.2, (Mart-Nisan 1971), s.111.

(130) Serpil Şeker, "Japonya Nasıl Kalkındı?", Verimlilik Dergisi, S.31, (Temmuz 1985), s.12.

(131) Özalp, s.5.

boyulu tartışabilme imkânı sağlayarak, işletmeye geniş ölçüde faydalı olma yolunu açmaktadır (132).

Japon işletmelerinde, önemli bir karar verilecekse, o karardan etkilenecek herkes karar vermeye katılmaktadır. Bazı durumlarda (üretim yönteminin değiştirilmesi veya yeni bir kuruluş yeri seçimi gibi) karara 60-80 kişi kadar bir grup katılmaktadır. Bu kişilerin tümünün görüşünü almanın oldukça zor olduğu açıktır. Ancak Japonlar, buna da bir çözüm getirmişlerdir. 3 kişiden oluşan bir grup, görüşü alınacak tüm kişilerle yüzyüze konuşmakla görevlendirilmiştir. Katılımcılardan birisi, değişik bir görüş getirdiğinde, bu görüş, 3 kişilik grup tarafından öteki katılımcılara duyurulmakta ve sonunda ortak noktalar bulunmaktadır. Bu yöntemle karar vermek çok uzun zaman almaktadır. Ancak, karar verildikten sonra, karara katılan herkes onu yürekten desteklemektedir (133).

Karar verenler arasında arabuluculuk görevini yapan kişiler, genellikle en gençlerden seçilmektedir. Böylelikle, işi gençlerin de öğrenmeleri sağlanmış olmaktadır.

Japonlar da karar vermede başka temel bir özellik, hangi kararları kimlerin vereceğinin önceden belli edilmesidir. Bu belirlilik nedeniyle, karar vermedeki sorumluluk bir başkasına atılmamaktadır. Ayrıca işletmelerde belirli bir karardan sorumlu bir kişinin belli bir nedenle yokluğunda, işletme içinde o kararı verecek bir çok kişi kolaylıkla bulunabilmektedir (134). Japonlar, karar verme konu-

---

(132) Şeker, s.12.

(133) Ergenç, Bir Japon ..., s.6.

(134) Tınar, s.30.



sunda da birbirlerine tümüyle güvenmektedirler.

Özet olarak; Japon işletmelerinde karar verme süreci çok uzun zaman almaktadır. Ancak, bununla birlikte, uygulamaya geçildiğinde, hiçbir aksaklık ortaya çıkmamakta ve başlangıçtaki zaman kaybı, fazlasıyla telafi edilmiş olmaktadır.

## 2.6. İşletme İçi Eğitim

Bir işgören gerek ailesinden gerekse eğitimi sırasında aldığı disiplin ile işe başlamaktadır. Bu disiplin ile işe başlamaktadır. Bu disiplin ile işgörenlerden çok şey beklenmektedir. Buna bağlı olarak da işletme tarafından işgörene esnek bir çalışma ortamı sağlanmış olmaktadır. Bundan başka, Japonların yapı olarak toplumsal değerlerine önem vermeleri ve işgörenleri işletmenin önemli birer ögesi olarak görmeleri, Japon işletmelerinin işleyişlerini bati işletmelerinden farklı yapmaktadır. Bu farklılıklardan birisi de işletmelerde işletme içi eğitime verilen önemdir.

Japon Personel Yönetimi'nde işgörenlerin seçimi ve eğitimine büyük önem verilir. Başta yöneticiler olmak üzere, işgörenin sadece belirli bir dalda uzmanlaşması yerine, çok yönlü bilgi ve deneyim sahibi olması aranmaktadır. Bunun için, işgören eğitiminde işletmenin çeşitli bölümlerinde rotasyon, eğitici kurslar gibi önlemler büyük yer tutmaktadır. İşletme içinde de karşılıklı bağımlılık anlayışı egemen olduğundan, Japon işletmeleri'nde insana ve onun verimliliğini arttıran etkinliklere yatırım yapmak, bir görev sayılmaktadır (135).

---

(135) Tınar, s.31.

İyi bir işletmede, prestiji yüksek yaşam boyu bir iş bulmanın en önemli koşulu, çok iyi bir okuldan mezun olmaktır. Bu ise, anaokulundan başlayarak en iyi okullara girmeyi, bu da sürekli olarak yarışmaya gerektirir.

Japonya'da devlete ya da özel kişilere ait üniversitelere girmek oldukça güçtür. Üniversitelerin herbiri, öğrencilere ayrı birer sınav açarlar. Orta eğitimde öğrenciler aynı dersleri ve kitapları okuduklarından üniversiteye gitme şansları eşittir. Üniversitelere girişte hiç bir ödeme yapılmaz. Dolayısıyla, zengin-fakir herkes, üniversitede okumak için eşit koşullarda yarışa katılmış olur. Öğrencilerin yarışma koşulları, eşit olduğundan dolayı, çocuklar, daha çok küçük yaşlarda iyi bir eğitim görmeye başlarlar (136).

Japon işletmelerinde öğrenim, işe yeni girildiğinde veya başka bir işe kaydırıldığında yapıлып biten bir iş değildir. Japonya'da işletme içi eğitim, işgörenin bütün çalışma hayatı boyunca devam eden bir programa bağlanmıştır.

Japon işletmelerinde ücret çalışılan işin cinsine göre değil, kıdeme göre belirlendiği için (137), işletme dahilinde işgörenin yatay hareketi herhangi bir itirazla karşılaşmamaktadır. Böylece, işgörenin çeşitli işler hakkında bilgi elde etmesi ve değişik konularda yetiştirilmesi mümkün olduğu için, gereğinde acele işlere çok sayıda işgören toplanabilmektedir (138). Yatay hareket uygulamasına özellikle orta ve üst kademe yöneticileri arasında önem verilmektedir.

---

(136) Ergenç, Japon Yönetim ..., s.10.

(137) Tamarushima, s.413.

(138) Şeker, s.12.

Özetle orta kademe yöneticileri arasında sık sık uygulandığı görülen bu sistemde yöneticiler, tamamen kendi arzularıyla, kendilerini mümkün olduğu kadar iyi yetiştirebilmek için, belirli sürelerde birbirlerinin yerlerine geçmektedirler.

Bu uygulama tamamen gayriresmi olmakla beraber, işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından da teşvik edilmektedir. Çalışanlar, kendi çalışmalarının başka bölümlerde etkilerini yakından görme imkanı elde etmektedirler. İşin aksamaması için de, yer değiştirme, mümkün olduğu kadar yakın bürolar arasında yapılmaktadır (139). Bu sistemin hastalık, ölüm ve görev seyahati gibi hallerde bir bocalama devresi geçirilmemesi bakımından faydaları görülmektedir.

Japonya'da lisans üstü her türlü akademik çalışma, zaman kaybı olarak nitelenip bunun yerine, iş yerinde "şirketin kendi yolunda" eğitim verilmesi tercih edilmektedir. Tipik bir Japon işgöreni, işe başladıktan sonraki ilk 10 yıl içinde yaklaşık 500 gün eğitim görür. İşe alındıktan sonra bir işgörenin ve hatta ailesinin iş başında ve iş dışındaki yaşamı, geniş ölçüde işletme kuralları ile düzenlenir. İşletme şarkı ya da marşları, grup beden eğitimi, işletme lojmanları, klüpler ve spor faaliyetlerinin tümü, işgörelere işletmenin felsefesini öğretmek, onları örgüt ile bütünleştirmek ve istenen biçimde yönlendirmek amacıyla kullanılır (140).

---

(139) Ergenç, Bir Japon ..., s.7.

(140) Otabatmaz, s.22.

### 3. JAPON İŞLETMELERİNİN YAPISI

Japon işletmelerinin başarıları için uygulanan yönetim sistemlerinin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için işletmeler çeşitli alt sistemler oluşturmuşlardır. Bu sistemlerin gereğince yerine getirilmesiyle işletmeler bugünkü başarıya ulaşmışlardır. Japon işletmelerinin yapısı ba liğı altında, Japonya'ya özgü bir kuruluş olan Sogo-Shosha'lar, Japonya'da ortaya çıkmış ve dünyaya yayılmış olan Kalite Çemberleri ile çeşitli durumlar karşısında uygulanan Durum-sallık yaklaşımı incelenmeye çalışılacaktır.

#### 3.1. Sogo-Shosha

Sogo-Shosha yalnızca Japonya'ya özgü bir kuruluştur. Türkçe'ye genel ticaret şirketi şeklinde tercüme edilebilir. Aslında Sogo-Shosha'nın başka hiç bir dilde tam karşılığı yoktur. Gelişmiş ülkelerde ticari faaliyette bulunan Sogo-Shosha benzeri bazı büyük kuruluşlar vardır. Ancak bunların hiçbiri geleneksel ve çağdaş özellikleri birarada taşıyan ve çok amaçlı kuruluş olan Japon Soga-Shosha'sı gibi değildir (141). Japonya'daki bu kuruluşların faaliyet alanı çok çeşitli emtia iç ve dış alım satımıdır. Örneğin; 25.000 çeşidin üzerinde emtia alım satımı yapan Sogo-Shosha'lar vardır.

Japonya'daki Sogo-Shosha'ların sayısı 8.000 civarındadır. Bunların büyük bir çoğunluğu "Özel uzman" ticaret şirketi olarak adlandırılabilir. Bu özel uzman ticaret şir-

---

(141) Shoza Watanabe, "Japanese Management", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, (Aralık 1988), s.3.  
(Seminer)

ketlerinin temel faaliyeti küçük sayıda mamul pazarlamaktır. Japonya'daki Genel Ticaret şirketlerinin yalnızca onyedisi Sogo-Shosha olarak kabul edilebilir. Bu onyedii şirket içerisinde özellikle ilk dokuzu Japonya ithalatının % 46'sını bütün Japon ihracatının ise % 68'ini karşılamaktadırlar (142).

Sogo-Shosha'ların yerine getirdiği işler şu şekilde özetlenebilir (143):

- Yurt içinde ve uluslararası alanda çeşitli projeleri organize ve koordine etmek.
- Malî açıdan zayıf, küçük ve orta ölçekli işletmelere nakit yardımları yapmak, onların ürünlerini ihraç edebilmek veya gerekli hammaddeyi ithal etmek.
- Kendisine bağlı işletmelere hisse dağıtımını, borç verme gibi malî yardımlarda bulunmak ve doğal kaynakların geliştirilmesi, makina ve teçhizat ihracı konularında finansman sağlamak.
- İthalat, ihracat ve ülke dışı ticarete riskin azaltılmasına yardımcı olmaktır.

Bilindiği gibi Japonya 250 yılı aşkın bir süre boyunca kapılarını dış dünyaya kapatmıştır. Daha sonra Japonya 19. yüzyılda sanayileşme hareketini başlatmıştır. İşte

---

(142) Takashi Morinaga, "Sogo-Shosha'ların Japonya İhracatındaki Önemi", Ekonomide Ankara, S.26, (Mayıs-Haziran 1989), s.14.

(143) Ünsal Sezici, "Japon Ticaretinin Gelişmesinde Sogo-Shosha'lar", Ekonomide Ankara, S.6, (Kasım-Aralık 1984), s.11.

Sogo-Shosha Japonya'ya özgü bu tarihsel koşullar içinde ortaya çıkmıştır (144). Sanayileşme hareketi, dış ticareti de zorunlu duruma getirmiştir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi Japonya'da devamlı bir doğal kaynak sıkıntısı vardır. Diğer taraftan o günlerde Japon iç pazarı da gereği şekilde gelişmemiş durumdadır. Japonya sıkıntılarını gidermek ve dış ticaretini daha akılcı bir şekilde yapabilmek için 1890'larda ilk defa pamuk eğirme endüstrisinin gerek duyduğu hammaddeyi ithal etmek amacıyla bugünün en büyük şirketleri olan Sogo-Shosha'lar kurulmuştur. Daha sonra bu kuruluşlar Japon ekonomisinin kurtarıcıları durumuna gelmiştir (145).

Günümüz Sogo-Shosha'ları fonksiyonları açısından iki gruba ayırarak incelemekte yarar vardır (146):

- Geleneksel Sogo-Shosha'lar.
- Gereği şekilde gelişmemiş veya henüz gelişmekte olan Sogo-Shosha'lar.

Geleneksel olanlar, ticaret, dağıtım, nakliye, pazarlama konularını kendilerine esas almışlardır. Gereği şekilde gelişmemiş veya henüz gelişmekte olanlar ise, finansman, yatırım, planlama, teknoloji transferi konuları ile uğraşmaktadırlar (147).

Japonya, doğal kaynak sıkıntısının yarattığı dezavantajı avantaja çevirmeye çalışmış, bunun için de Sogo-

---

(144) Ayşin Arıl, "Japon Ekonomisinde Gelişmeler", Dış Ticaret Bülteni, S.27, (Temmuz 1986), s.14.

(145) Tınar, s.31.

(146) Morinaga, s.15.

(147) Watanabe, s.8.

Shosha'lar aracılığı ile dünyanın neresinde olursa olsun en iyi malı, en uygun fiyatla bulma yolunu seçmiştir (148). Bu şartları taşıyan malları yerinde tespit etmek için gerekli olan haberleşme ağını kurmuş, ilgili kişilerle ve devletle organize etmeyi başarmıştır. Sogo-Shosha'lar belirtilen bu fonksiyonları yanında imalatçı işletmelerin ihracat konusundaki güçlüklerini ve pazarlama problemlerini çözmeye kendilerine her türlü yardımcı yapmaktadırlar (149). Japonlar ve dolayısıyla Sogo-Shosha'lar ülkeye ithal edilecek malın kalitesine çok büyük önem verirler. Bir malın kalite açısından itibar kazanması, o malın ülkeye ithalinde devamlılık sağlar (150).

Sogo-Shosha'larda haberleşme sistemi dünya çapında yaygındır. Örnek olarak; en büyük kuruluş olan C.Itoh'un 86 ülkede 146 şubesi bulunmaktadır. Bütün bu şubeler, birbirlerine bilgisayarlı telex sistemleriyle bağlanmışlardır. Dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen değişikliklerden hepsi anında haberdar olmaktadır. Öyle ki günlük 70.000 civarında bu şubelerde telex akışı yapılmaktadır (151).

Sonuç olarak belirtmek gerekirse yalnızca Japonya'ya özgü Sogo-Shosha'lar ithalat ve ihracat açısından Japon işletmelerine büyük avantajlar sağlamakta, doğal kaynakların en akılcı yoldan sağlanmasını, imâl edilmiş malların da dünya çapında pazarlanmasını gerçekleştirmektedirler. Sogo-Shosha'lar bu zor işi başarabilmek ve Japon kalkınmasını

---

(148) Morinaga, s.15.

(149) Sezici, s.10.

(150) Gregory, s.489.

(151) Morinaga, s.15.

ayakta tutabilmek için personel tedarikine büyük önem vermektedirler. Ülkenin en önde gelen üniversite mezunlarını işe almakta ve hizmet içi eğitime tabî tutmaktadırlar.

### 3.2. Kalite Çemberleri

Japonya'nın uyguladığı yönetim sistemi, dünyada uygulanmakta olan yönetim sistemlerinden farklı bir şekilde işlemektedir. Japon işletmelerinin işgörene, diğer bir deyişle beşeri ilişkilere önem vermesi sonucunda, işgörenin yönetime katılımı söz konusu olmuştur. Dünya pazarlarında önemli bir paya sahip olmaları ve rekabetteki üstünlükleri, Japonları, kalitenin ve verimliliğin arttırılması konularına yöneltmiştir. Bu çabalar sonucu Japonlar, "Kalite Çemberi" adını verdikleri yepyeni bir kavram geliştirerek bütün dünyaya tanıtmışlardır. "Kalite Çemberi", bir işletmenin aynı biriminden 6-12 sayıda işgörenin, belirli zamanlarda, iş ve çevresi ile ilgili çeşitli problemlere çözüm bulmak amacıyla, gönüllü olarak bir araya geldikleri bir çalışma grubudur (152).

Kalite Çemberleri uygulaması ilk kez Japonya'da, İkinci Dünya savaşından, özellikle de 1950'lerden sonra, dünya pazarlarında Japon mallarının kalitesiz olduğu yolundaki imajı silmek, bunun için de kaliteyi yükseltmek çabalarıyla başlatılmıştır (153). Ancak, Kalite Çemberleri ile

---

(152) Berberoğlu, s.183.

(153) Hikmet Seçim, "Kalite Çemberinin Başarı Kolları (Bir Durumsallık Modeli)", Amme İdaresi Dergisi, C.XXI. S.3, (Eylül 1988), s.102.



ilgili çalışmalara ağırlık verilmesi 1960'lı yıllarda olmuştur (154).

Kalite çemberleri, kalite veya verimliliğin nasıl yükseltileceği ile maliyetin nasıl düşürüleceği konularının dışında, iş hayatının kalitesini etkileyen her tür konu ve sorunu kapsayacak ölçüde genişletilmiştir. Sözgelisi, işyerindeki iletişim sorunları, çalışanların güdülenmesi ve işten duydukları tatmin, bölümler arasındaki işbirliği, işyeri güvenliği sorunları, çalışanların kendilerini geliştirebilme imkânları gibi konular, çemberlerin ele aldıkları konular olmuştur (155).

Japonya'da pekçok işletmede, halen Kalite Çemberi uygulamasına yer verilmemektedir. Genellikle bu uygulama, 5.000'den fazla işgören çalıştıran işletmelerde yapılmaktadır (156). Japonya'da Kalite Çemberi uygulamasının yaygınlaştırılması sonucu, bugün için kayıtlı kalite çemberi sayısı yüzünü aşmış, kayıtlı olmayan kalite çemberi sayısı ise, milyona yaklaşmıştır (157).

Kalite çemberi, bir grup çalışmasıdır. Bundan dolayı "Kalite Grupları" da denilen bu çalışmada, işgörenler haftada bir-iki kez iş saatleri içinde toplanmaktadırlar. Ancak iş saatleri dışında da toplanmaları mümkündür.

---

(154) İnan Özalp, "İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması", Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VI, S.2, (Kasım 1988), s.52.

(155) Seçim, s.102'den William L.Mohr ve Harriet Mohr, Quality Circles: Changing Images of People at Work, (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1983), s.13.

(156) Seçim, s.103.

(157) Özalp, İşletmelerde Kalite ..., s.53.

Kalite gruplarının gelişmesi sonucunda ortaya çıkarılan düzeltme önerileri, işletme yönetimine sunulmakta ve yönetim tarafından onaylandığında, elden geldiğince yine aynı grup tarafından uygulanmaktadır. Bu çalışmalar baştan sona kadar işletme yönetimine desteklenir (158). Japon işletme yöneticileri, çoğunlukla kurallaştırılmış çalışmalar dışında, işgörenlerden gelecek her türlü öneriye açıktırlar.

Kalite çemberi grubunu eğitmek ve her türlü desteği sağlamak konularında en önemli rol, koordinatöre veya uzlaştırıcıya düşmektedir. Uzlaştırıcı, gerekli olduğu durumlarda üst yönetimden destek ister, üst yönetime bağlı olarak çalışır ve üst yönetime bilgi verir (159). Uzlaştırıcı olarak seçilecek kişinin işini daha iyi yapabilmesi için üretim, kalite kontrol, istatistik, mühendislik gibi alanlarda eğitim görmüş olmasına ya da yeterli iş bilgisine sahip olmasına dikkat edilir. Bunun yanında yürüteceği işin çoğu insanlarla ilgili olacağı için işgörenlerin gelişmesine ilgi duyan bir insanın uzlaştırıcı seçilmesine çalışılır (160).

Başarılı bir Kalite Çemberi kurmak için gerekli bir takım koşulların yerine getirilmesi gerekir. Bu koşullar şöyle özetlenebilir (161):

---

(158) Tınar, s.30.

(159) Canan Çetin, "Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri Çalışmalarında Kullanılan Başlıca Veri Analizleri", Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.III, S.3, (Eylül 1987), s.552.

(160) Canan Çetin, "Kalite Çemberi Yönetiminde Uzlaştırıcının Rolü", Yeni İş Dünyası, S.84, (Ekim 1986), ss.119-121.

(161) Canan Çetin, "Başarılı Bir Kalite Çemberi Kurmanın Sırları", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, S.232, (Haziran 1985), s.40-41.

- İşletmenin Kalite Çemberi için uygun bir ortam hazırlanması.
- Üst kademe yönetiminin bu tip bir programı istemesi.
- Doğru kişilerin ve doğru olanın seçilmesi.
- Kalite Çemberleri her derde deva olmadığı için ulaşılmak istenen hedeflerin doğru seçilmesi.
- Kalite Çemberi gibi yeni uygulamaların ilgili kişiler tarafından anlaşılması.
- Haberleşme ve iletişimin iyi olması.
- İşgörenlerin kalite gruplarına girmek için istekli olması.

Kalite çemberleri Batı'da ve A.B.D.'de yaygın olarak kullanılmalarına karşın, başarılı bir çemberin gerektirdiği özellikleri en fazla oranda taşıyan ulus Japonlardır. Ulus olarak "grup anlayışını" benimsemiş ve her alanda uygulayan bir ülkenin işgörenleri ve yöneticileri için "kalite çemberi" yeni bir olay değildir (162). Yukarıda açıklanan kalite çemberlerinin başarısı için gerekli olan koşullar ile değişen koşullara uyabilme yeteneği Japon işletmelerinin çoğunda gerçekleştirilebilen koşullardır.

Sonuç olarak; kalite çemberleri, grup amaçlarıyla işletmenin amaçları arasındaki ahengin bir sembolüdür. Japon işletmeleri önceleri Batı'dan aldıkları teknikleri taklit ettikleri için "taklitçi" olarak isimlendirilmelerine karşın, bugün kendi yapılarıyla paralel olarak yarattıkları uygulamalar ve teknikler ile artık bu uygulamaları ihraç

---

(162) Berberoğlu, s.183.

etmektedir. Bu uygulamalardan birisi olan Kalite Çemberleri, işletmeye her zaman fayda sağlanmayabilir. Fayda sağlanması için daha önce sayılan koşulların titizlikle yerine getirilmesi gerekmektedir.

### 3.3. Durumsallık Yaklaşımı

İşletmeler de tıpkı insanlar gibi çeşitli zaman süreçleri içerisinde değişime uğramışlardır. Ancak zamanla bu değişimlere bağlı olarak işletmelerde uygulanan yönetim sistemleri de yeterli olmamıştır. İşletmelerde eksik kalan yerleri kapamak ve daha çok verimlilik sağlamak için getirilen yönetim sistemlerinden birisi de "Durumsallık Yaklaşımı" olmuştur.

Bazı yazarlar, "Durumsallık" ile "Koşulsallık" kavramları arasında bir fark görmemişlerdir. Buna karşın bazı yazarlar ise, durumsallık ile koşulsallık arasında fark olduğunu söylemişlerdir. Buna göre, koşulsallık yaklaşımı, işletmenin içinde bulunduğu çevre unsurları ile yönetim yapıları arasında fonksiyonel bir ilişkiyi araştırmaktadır. Durumsallık yaklaşımında ise, böyle bir fonksiyonel ilişki arama söz konusu değildir. Durumsallık yaklaşımı, yöneticilerin daha iyi karar verebilmeleri için, işletmenin içinde bulunduğu durumları iyi tanımaları gerektiğini belirtir (163).

İşletmelerde, modern yönetimle birlikte işletmeye ve çevresine sistem yaklaşımı açısından bakılmaya başlanmıştır. Daha önceki klasik ve neo-klasik yaklaşımlar işlet-

---

(163) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını No.3177, 1984), s.122.

meye yalnızca belirli açılardan bakmışlardır. Klasik Yönetim, konuya sadece ekonomik açıdan bakmış ve işletmenin daha çok hâk etmesi için bir takım kurallar getirmiş ve işgöreni amaçlarına ulaşmada bir araç olarak görmüştür. Klasik yönetimin işgörene önem vermemesi Neo-klasik yönetimin, bu konuya yönelmesine yol açmıştır. Neo-klasik taraftarları işgöreni amaç olarak ele almışlardır. Buna paralel olarak durumsallık yaklaşımı, klasik ve neo-klasik yaklaşımları tamamen ret etmemiş, bazı durumlarda klasik yönetimin uygulanacağını savunurken başka bir durumda ise, neo-klasik yaklaşımın daha başarılı olacağını savunmuştur.

Durumsallık yaklaşımı, özellikle 1970'li yıllarda işletme bilimcilerinin üzerinde durduğu bir konudur. Bu konu ile ilgili çalışmalar 1973-1975 yılları arasında daha çok artmıştır (164). Daha önceki yönetim yaklaşımları, evrensel bir özellik taşımalarına karşılık, durumsallık yaklaşımı, durumlarla ilgilidir ve öngörücü bir nitelik taşımamaktadır (165).

Durumsallık yaklaşımı işletmeyi, bir sistem olarak ele almaktadır. Sistem yaklaşımı, işletmeyi çeşitli alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak ele almaktadır. Durumsallık yaklaşımı ise, bir yandan bu alt sistemler arasındaki

---

(164) İnan Özalp, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya.No.42, C.I (Eskişehir: 1986), s.316.

(165) Koçel, s.123'den. Theo Hamman, W.Scott and P.Cannor, Managing The Modern Organization, 3rd.Edition (Houghton Mifflin Co., 1978), s.37.

ilişkileri incelerken, bir yandan da dış çevre ilişkilerini incelemektedir (166).

Durumsallık yaklaşımı, durumlarla ilgili iki temel boyut üzerinde durmaktadır. Bunlar (167).

- Teknoloji,
- Çevre'dir.

Teknoloji, işletmeler için önemli bir konudur. Çünkü her geçen gün teknoloji değişmekte ya da yeni bir takım değişiklikler eklenmektedir. Bu değişiklikler de işletmeye zorunlu olarak yansımaktadır. Çalıştırılan işgörenden kullanılan makinalara kadar değişiklik yapmak teknoloji değişikçe kaçınılmaz bir olay olmaktadır. Buna bağlı olarak da kullanılan teknolojiye göre işletmenin yapısının değiştirilmesi gerekmektedir (168).

Durumsallık yaklaşımında, işletmeyi etkileyen bir öge de çevre'dir. İşletmeler belirli bir çevrede hayatlarını sürdürmek zorundadırlar. Bundan dolayı, işletmelerin, içinde bulunduğu çevre ile uyum içinde olmaları gerekmektedir. Çünkü, durumsallık yaklaşımına göre, çevre koşullarının özelliklerine göre işletmelerin yapıları ve işletmelerde kullanılan çeşitli süreçler farklılık göstermektedir (169). İşte durumsallık yaklaşımı dış çevre koşullarının işletmeleri nasıl ve ne yönde etkilediklerini ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Dış çevre faktörleri (yerel yönetim, toplum, devlet, ortaklar, işçiler, müşteriler, rakip-

---

(166) Koçel, s.124.

(167) Üzalp, ss.321-334.

(168) Üzalp, s.321.

(169) Koçel, s.149.

ler, hammadde sağlayan işletmeler) işletmeleri etkileyebilmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerde dış çevreyi etkileyebilmektedir (170).

Özetle belirtmek gerekirse, Durumsallık yaklaşımı, evrensel özelliğe sahip olmayan değişik durumlarda, değişik davranışların uygulanması gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. En iyi durumdan duruma değişecektir. Örnek olarak; Japonya'da ortaya çıkmış ve tüm dünyanın ilgisini çeken Kalite Çemberleri verilebilir. Bir durumsallık modeli olan Kalite Çemberleri her zaman ve her durumda başarılı sonuç vermemişlerdir. Koşulların tam olarak yerine getirilmemesi halinde çemberler başarısız olmuşlardır. Buna göre kalite çemberlerinin, hangi ortamlarda ve nasıl başarılı olabilecekleri konusu Durumsallık yaklaşımı ile açıklanabilir. Durumsallık yaklaşımı Japonya'da doğmadığı halde uygulaması en güzel şekilde yapılan ülkelerdendir. Çeşitli durumlarda çeşitli yollar uygulanmaktadır. Kararların ortak alınması belli bir durumda uygulanan bir yaklaşım biçimidir. Ayrıca Japonya durumsallık yaklaşımını başarıyla yürütmektedir.

---

(170) Arthur G. Bedesan, Management (New. York: 1986), s.58.

## Üçüncü Bölüm

### JAPON YÖNETİM SİSTEMİNİN DEĞERLEMESİ

Japonya'nın bugün artık dünyada bir süper ekonomik güç olması tartışmasız herkes tarafından kabul edilmektedir. Japonya'nın bu başarısında en önemli pay daha önceleri de belirtildiği gibi işletmelere aittir. Japon işletmeleri dünyada bir benzeri daha olmayan yönetim sistemleri ile bu başarıyı yakalamışlardır. Japon yönetim sisteminin üstün yönlerine karşılık aksayan yanlarının da var olması doğaldır. Çünkü her sistemde bazı aksaklıkların olması normaldir. Önemli olan aksaklıkların giderilmesine çalışmaktır. Aşağıda Japon yönetim sisteminin üstün ve aksayan yönleri anlatılmaya çalışılacaktır.

#### 1. JAPON YÖNETİM SİSTEMİNİN ÜSTÜN YANLARI

Nüfus yoğunluğu fazla olup, tarıma dayalı bir ekonomiden süratle sanayie geçen Japonya'nın durumu yakın tarihte görülmemiş bir olaydır. Japon işletmelerinin uyguladıkları yönetim sistemlerinin incelenip, araştırılması çeşitli yararlar sağlayacaktır. Çünkü, işletmelerin yönetiminde



Japonların kullandıkları yollar oldukça farklıdır. Ancak farklılığın temel noktaları anlaşıldığı zaman mesele karışık olmaktan çıkacaktır.

Japon işletmelerinin en önemli üstün tarafı efendinin uşağı ilişkisinin olmaması diğer bir ifadeyle patronun astı ile ilişkisinin olmamasıdır. Birlikte karar alma, grup çalışması, ortak sorumluluk, işgörenlerin karar ve çalışmalara iştirakleri Japon işletmelerine üstünlük sağlamaktadır.

Japon kültürü, işgörenlerin yaralarına olan çözümlenmesi gerekli sorunlarda, iyi haberleşme imkânlarının sağlanmasında ve dünya pazarlarında elde etmiş olduğu başarıda, temel olarak grup kararını göz önünde tutan bir karar alma sürecine yönelmektedir. Bu süreçte ayrıca, işgörenler açısından sadakât ve bağlılığın yerleşmesine çalışılmaktadır (171).

Japon işletmelerinin uygulamış oldukları birlikte karar alma yöntemi onları batı işletmelerinden ayırmaktadır. Japonların kararı, bir grup düşüncesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu ise, her işgörenin çözüme katkıda bulunması anlamına geldiğinden, batı standartlarına göre, çok uzun bir zamanı gerektirmektedir. Zira, varılması istenen hedef, fikir birliğidir. Japonlarda karar almada önemli olan, o sorunun tanımlanmasıdır. Ancak bir kere, fikir birliğine varıldığı zaman, çözüm kaçınılmazdır. Karar alınır alınmaz Japon yöneticisi, zaman kaybetmeden planı işler duruma getirerek çalışmaya başlayacaktır (172).

---

(171) Gary Cooper (Çev.Zühal Kuteş), "Batılılar Japon Yönetim Tekniklerinden Neler Öğrenebilirler", Verimlilik Dergisi, C.II, S.4, (Temmuz-Eylül 1973), s.1084.

(172) Ergenç, Bir Japon Firmasının ..., s.3.

İsveçli bir işadamı, Japonların, ne yapılacağına kesin olarak karar verildiği an, problemin üzerinde çok süratle çalıştıklarını belirtmekte ve bu fikrini şu örnekle açıklamaktadır: "Sıvı maddelerin konmasına yarayacak bir kabın imalinde gerekli yeni bir makinanın geliştirilmesi, bir sorun olarak belirmişti. Bu konuyla ilgili olan Japon işletmesinin yeni bir model geliştirmesi dokuz ay sürdüğünden İsveç işletmesi, imali istenen makina için en az iki yıl daha beklenilmesi gerekeceğini hesaplamıştı. Ancak, örnek modelin tamamlanmasından sadece üç ay sonra, makina imalâta hazırıldı". Bu örneği veren işadamı, böylece, hiç olmazsa kısmen Japon grup düşünce kalıplarını adapte etmeyi yararlı bulmuştur (173).

Birlikte karar alma yönteminde başlıca iki yarar görülmektedir. Birincisi, bu tutum yöneticiler için hem çevrelerinde itimat yaratmakta, hem de isabetli kararlara varmada öğretici olmaktadır. İkincisi, çeşitli işgörenlerin bir sorun üzerinde çalışmalarını, onun hakkında çok daha sağlam bir çözüme varılmasını mümkün kılmaktadır.

Genel olarak Japon karar alma sürecinde, büyük insan grupları sözkonusu olduğundan, Japonlar çok daha açık haberleşme şekilleri geliştirmişlerdir. Büroların "açık" olarak düzenlenmiş olması ve çalışanların birlikte oturmaları, haberleşme akımını mümkün kılmaktadır (174).

Japon görüşü, kişinin kendi benliğine fazla önem vermemesi yönünde olduğundan, işletmeler de işgörenlerin le-

---

(173) Cooper, s.1085.

(174) Ekin, Japonlardan Öğreneceklerimiz ..., s.4.

hine hareket etmektedirler. Japon işletmelerinde işten çıkarılma, batılı işletmeler ile tamamen terstir. Batılı işletmelerde işten çıkarılma ile çok karşılaşıldığı halde Japon işletmelerinde, işgücünde azaltma yapmaya mecbur olduğu zamanlarda dahi, çok daha insanî yöntem uygulanmaktadır (175).

Japon işadamlarını batılılardan ayıran diğer bir husus da, işletmelerini ilgilendiren krizlerde takındığı sakin tavidir. Japonlar, yaratılışları gereği genellikle sakin ve sabırlıdırlar. Bundan dolayı düşünmeye ayıracakları zamanları daha fazla olmaktadır. Japonların, özenilecek nitelikleri olan bu sınırsız sabırları başarılarında en önemli etken olmaktadır (176).

Japonlar yenilikçi olmaktan çok, mevcut olanlara benzer teknikler kullanmaktadırlar. Teknolojisini batıdan almış olmasına karşılık, Japonlar işletmelerini kendilerinin geliştirmiş olduğu yöntemlerle yönetmektedirler. Japonların uyguladıkları bu yöntemler kendilerinin başarıya ulaşmalarında ve üstünlük sağlamalarında temel neden olmuştur.

## 2. JAPON İŞLETME YÖNETİMİNİN AKSAYAN YANLARI

Japonya bugün tüm dünyanın ilgisini üzerine çekmiş bir ülkedir. Kendilerine özgü çeşitli yönetim sistemleri geliştirmişler ve başarı ile işletmelerini yönetmişlerdir. "Ortak karar verme", "grup bilinci (dayanışma)" ve "ömür boyu istihdam sistemi" gibi Japon işletmecilik anlayışı Japon

---

(175) Ergenç, Japon Yönetim ..., s.5.

(176) Dayır, s.14.

sanayiinin başarısının anahtarı olmuştur. Ancak bu başarılarının tersine Japon yönetiminin de aksayan tarafları vardır. Çünkü Japonya da, diğer dünya ulusları gibi bazı sorunlarla mücadele etmek zorundadır.

Japon işgörenlerini işletmelerine bağlı kılan "ömür boyu istihdam sistemi", önceleri sorun olmadığı halde bugün çeşitli sorunlara neden olmaktadır. Bu uygulama ikinci dünya savaşından sonra sınırlı ve yabancılaşmış işgücü potansiyelinden işgörenleri çalışmaya çekebilmek için zorunluluktan kabul edilmiştir. Ömür boyu istihdam sistemi ile ilgili uygulama, yalnız işgören potansiyelinin üçte biri kadarını meydana getiren öncelikle büyük işletmelere özgü bir uygulamadır (177).

Başka birçok ülkelerde olduğu gibi, Japonya da, ekonomik büyümesinin önemli ölçüde yavaşlamasıyla birlikte yaşlanmaktadır. 65 yaşın üzerindeki nüfusun 1960'da % 6 oranında olmasına karşılık bu oran 1981'de % 9 un üstüne çıkmıştır. 2000 yılına kadar ise Japonya nüfusunun % 14'ünün 65 yaşın üzerinde olacağı tahmin edilmektedir (178). Bu durum, işletmelerin dalga dalga gelen ve yaşlanmakta olan yönetici sınıfı çalışanları artık barındırmayacak hale geleceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı Japon işletmeleri, yıllık ücret artışlarını belli bir yaştan, genellikle 50 yaşından sonra kesmekten başka çare bulamamaktadırlar (179).

---

(177) Watanabe, s.7.

(178) Canan Çetin, "Japon mucizesinin öbür yüzü", Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.I, S.1, (1984), s.390.

(179) Dorsay, s.59.

Ömür boyu istihdam sistemi, herkesin verimli bir şekilde çalıştırıldığını ileri süren yanıltıcı bir düşüncedir. Aslında bu sistem Japonya'da iyi bilinen bir olgunun doğmasına yol açmıştır. Bu olguya "pencere kenarına yerleşmişler takımı" adı verilmektedir. Bunlar, işletmelerin süslü bir ünvan vererek az iş yapıp dışarıyı seyretmeleri için pencere kenarında bir masada görevlendirmekten başka bir yol bulamadıkları orta yaşlı çalışanlardan oluşmaktadır (180).

Büyük bir işletmede çalışmamakla zaten şanssız durumda olan Japonlar için, ömür boyu istihdam sistemi yabancı bir kavramdır. Orta ve küçük ölçekli işletmelerin çoğu, bu sistemi uygulamamaktadırlar. Gerçekten de irili ufaklı bütün işletmeler, sürekli tam gün çalışan işgörenlerinin sayısını en alt düzeyde tutmaya çalışmaktadırlar. Örnek olarak; başlıca elektronik işletmelerinin birçok fabrikasında üretim işlerinin büyük bölümü ev kadınlarına yaptırılmaktadır. Günde birkaç saat çalıştıkları için bu çalışanlar ne ikramiye almaktalar ne de diğer belli işgören haklarından yararlanmaktadırlar (181).

Ayrıca çoğu küçük işletmelerde sağlık ya da malûliyet sigortası dahi ödenmemektedir. Örnek olarak; Yokohama'da çalışan 19 yaşındaki bir işgören iş kazası geçirmiş olduğu halde, işletme işgörenin hak etmiş olduğunun ancak sekizde birisini ödemiştir. Bu konuda devlete yapılan şikayetlerden de herhangi bir sonuç alınamamıştır. Ayrıca işletme, işgörene

---

(180) Çetin, s.391.

(181) Dorsay, s.60.

gözdağı vermiş, bunun üzerine işgören sesini çıkarmamış - tır (182).

Japon işgörenleri için sorun olan bir konu da fazla çalışmadır. Fazla çalışma, sendika sözleşmesiyle ayda kırk saat olarak sınırlandırılmış olmasına karşın, birçok işgören bu sınırın çok üstünde çalışmaktadır; kırk saat yalnız ortalamayı ifade etmektedir. İşgörenlerin yalnız % 10'u fazla çalışmaya razıdırlar (183). Japonya'da çalışanların yılda dört haftalık ücretli izinleri olmasına karşın yalnız fabrika ve büro'da çalışan işgörenler bu iznin tamamını kullanabilmektedirler. Yöneticiler ise, yılda üç-dört günden fazla izin kullandıkları takdirde kendilerine aylak gözüyle bakılacağından çekinmektedirler. Daha da kötüsü, genellikle kendilerinden tatillerini yalnız bütün sayfiyelerin ve yolların çok dolu olduğu Temmuz ve Ağustos aylarında kullanmaları beklenmektedir (184).

Japon yönetiminin hatalı taraflarından en çarpıcı konu kadın çalışanlara aittir. Kadın çalışanlar, yönetim mevkilerinden belli bir sistem içerisinde dışta tutulmaktadır. Yönetim görevlerinin % 1'inden azı kadınlarca yerine getirilmektedir. Bu konu ile ilgili değişmeler ise hafife alınmaktadır. Her yıl en iyi üniversitelerden mezun olan binlerce iyi yetişmiş, yetenekli kadın bulunmaktadır. Belki de Batı'daki kadınlardan daha fazla ölçüde tam gün çalışmaya isteklidirler. Ancak gittikçe artan sayıda kadın, eşit iş

---

(182) Dorsay, s.58.

(183) Dayır, s.26.

(184) Batur, s.14.

imkânları elde etmek için yaptıkları girişimlerde hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Kadınların Japonya'da yöneticilik görevlerine getirilmemeleri aslında 10-15 yıl öncesine kadar Batı'daki kadınların bu tür görevlere getirilmemiş olmalarıyla aynı nedenlere dayanmaktadır. Çünkü kadınların evlenip çocuk sahibi olmalarından sonra işlerinden ayrılacaklarından korkulmaktadır (185).

Bu durum, Japonya'da, herhangi bir yerde olduğundan çok daha belirgindir. Çünkü buradaki işletmeler genç yöneticileri yetiştirmekte genellikle çok daha fazla zaman ve çaba harcamaktadırlar. Aynı zamanda Japon kocalar çalışan eşlerine ve özellikle çalışan annelere karşı Batı'dakilerden daha az hoşgörülüdürler. Gerçekten de çoğu Japon kadını, evlendikten sonra işten ayrılmakta ve çok azı doğumdan sonra tam gün çalışmaktadır (186).

Japon işletmecilik biçimi de kadınlara uygun düşmemektedir. Birlik, dostluk ilişkilerine çok daha yüksek bir değer verilmektedir. Bu da haftanın birkaç günü iş arkadaşlarıyla içmeye gitmeyi ve iş arkadaşları arasındaki faaliyetlere katılmayı gerektirebilir; oysa, bu faaliyetlerde ya kadınlar özellikle hoş karşılanmazlar, ya da kendileri bunlara ilgi duymazlar (187).

Yasalarda, kadın çalışanlar konusunda başka bir sorun çıkarmaktadır. Kadınlar bir günde iki saatin üstünde, bir haftada ise altı saatin üstünde olmayacak şekilde fazla çalışmalarına yasa izin vermektedir. Gözü yükseklerde olan

---

(185) Çetin, s.394.

(186) Dorsay, s.59.

(187) Tınar, s.29.

yöneticilerin sık sık akşamın sekizine ya da dokuzuna kadar işlerinin başında oldukları bir iş yerinde kadınlar dezavantajlı durumdadırlar (188).

İşletmeler kadın işgörenlerini terfi ettirmemelerinin ana nedeni olarak kadınların ilerdeki durumlarının belirsiz ve kararsız olduğundan söz etmekte, öte yandan kadınlar hiç bir gelecek görmedikleri için ve hayal kırıklığına uğradıklarından dolayı çoğunlukla işten ayrılmaktadırlar (189).

Bu konuda sonuç olarak denilebilir ki, Japon işletmeleri başarılarını büyük ölçüde, son derece disiplinli ve homojen işgücü üreten bir kültüre borçludur. Şimdiye kadar olan bölümlerde Japon işletmelerinin, yönetimi sırasında yapmış oldukları hatalar anlatılmaya çalışılmıştır. Şimdi ise Japonların ekonomik alanda yaptığı hatalar anlatılmaya çalışılacaktır.

Japon ekonomisi, geçtiğimiz malî yılın ikinci çeyreğinde % 9,3 oranında büyümüştür. Enflasyon oranı ise hemen hemen yok denebilecek bir düzeydedir. Suçluluk oranı halen endüstriyel dünyanın düşüklüğü arasındadır. Bu nedenle uzmanlar Japonya için "Japonya sadece zengin değil, aynı zamanda her şeyi iyi yapıyorlar" değerlendirmesini getirmişlerdir (190). Ancak Japonya'nın ekonomik başarılarına bakıldığında, Japonların hata yapmayacakları düşünülmemelidir. Japonlar da aynen diğer ülkeler gibi hata yapabilirler. Hem de "pahalı"

---

(188) Çetin, s.395.

(189) Çetin, s.396.

(190) Demir, s.31.



olarak isimlendirilen hatalar. Japonya'nın yapmış olduğu hatalardan en somut olanı Narita Havalimanı'dır (191).

Japonya, trenlerin zamanında işlediği, caddelerin temiz olduğu, polis zamanının çoğunu kaybolmuş araçlara yön vermekle geçirdiği bir ülkedir. Bugün Japonya'nın ana uluslararası havalimanı olan Narita'nın tek bir pisti bulunmaktadır. Açılışından on bir yıl sonra havalimanı halâ bitirilememiştir. Otuzdokuz ülkeden kırkbeş havayolu işletmesinin Narita'ya iniş hakları bulunmaktadır. Günün birinde herhangi bir havayolu işletmesi ile bu havalimanına inen bir kişi, havalimanının dikenli tellerle, kontrol kuleleri ile ve bin beşyüz tam teçhizatlı polis ile çevrili olduğunu görünce şaşıracaktır ve "ne oluyor" diyerek soracaktır. Bu sorunun cevabını havalimanının az ilerisinde bulunan bir grupta aramak gerekmektedir. Havalimanının yanında bir grup oturmaktadır. Bu konuda yetkililer hiçbir şey yapamadıkları gibi bu grup kendileriyle sonuna kadar mücadele edeceklerini söylemektedirler. Öyle ki çeşitli bombalama ve diğer yolları deneyerek havalimanına zarar vermektedirler (192).

Bu protestocu grubun amacı, havalimanı yapımı için sebze çiftçilerinin topraklarından atılmalarını engellemektir. Havalimanı yetkilileri ise, protestocuları buradan çıkarmayı ve havalimanını 1991 baharında bitirmeyi amaçlamaktadırlar. Ancak bunun gerçekleşmesi zor gözükmektedir. Havalimanı yetkilileri, Narita'daki gerçek hatanın yıllar önce,

---

(191) "Büyük Japonlardan Büyük Hatalar", Kapital Dergisi, (Mart 1989), s.62.

(192) Büyük Japonlardan ..., s.62.

hükümet planlarında yapıldığını belirtmektedirler. Japonlar bu olayı da kendi geleneklerinde yaşayan "kökler" inanışına göre değerlendirmektedirler. Japonlara göre hataları olayın kökünde aramak gerekmektedir. Bundan dolayı, Narita'daki hata da kökünde yapıldı denilmektedir. Narita havalimanı hatası Japon hükümetine binlerce dolara mal olmuş işe yaramaz bir projedir (193).

Özet olarak, Japonlar da diğer ülkeler gibi hata yapabilmektedirler. Narita Havalimanı Japonların yapmış oldukları hatalardan sadece birisidir. Uzmanlar, Japonların israf ve aşırılıkta diğer ülkelere göre aşağı kalır yanlarının olmadığını belirtmektedirler. Japonların yapmış oldukları bu hatalar kendilerine büyük tutarlarda mali külfet yüklemektedir.

### 3. JAPON YÖNETİM SİSTEMİ VE TÜRKİYE

Japonya'nın bugünkü düzeyine ulaşmasının temeli Meiji döneminde atılmıştır. Japonya Meiji döneminden itibaren modernleşmeye başlamıştır. Türkiye'de ise modernleşme çabaları Japonya'dan çok sonraları başlamıştır. Bununla birlikte Türkiye III.Selim (1789-1807) veya II.Mahmut (1808-1839) zamanlarında modernleşme cereyanlarına sahne olmuştur. Ancak birçok yazar 1839 yılını modernleşme hareketinin başlangıcı olarak gördükleri için Japonya ile Türkiye'nin modernleşme hareketleri aynı tarihte başlatılmış denilmektedir. Gerçekte ise, 1908 yılını izleyen Genç Türk hareketi ve Atatürk'ün dönemi modernleşme çabalarının yapılmaya başlandığı ve fi-

(193) Büyük Japonlardan ..., s.63.

len aşamalara ulaşıldığı devir olmuştur (194). Bu duruma göre, Türkiye modernleşme hareketlerine Japonya'ya kıyasla en azından kırk yıl geç başlamıştır.

Japonya ile Türkiye Asya kültürüne sahip ve Asya orijinlidir. Her iki ülkede tarihlerinin hiçbir döneminde bir yabancı ülkenin kolonisi olmamış ve yabancı boyunduruğu altına girmemiştir. Bununla birlikte Türkiye'nin sınırları devamlı olarak saldırılara uğramıştır. Batı ülkelerinin yayılma sahasına rastlayan topraklar için, bu ülkelerle birçok sebeplerle savaş yapılmıştır. Modern batı ile mücadele etmek modern araçlara sahip olma ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu ise Osmanlıları, silkinmeye ve bazı modernleşme çabalarına yöneltmiştir. Japonya'da böyle bir durum söz konusu olmamıştır. Tüm sınırlarının denizlerle çevrili oluşu Japonya'nın din, ırk, dil bakımından tam bir birlik göstermesine yol açmıştır.

Daha önceleri kapılarını dış dünyaya açmayan ancak, daha sonraları çoğalan baskılar sonucu kapılarını açan Japonya'da Türkiye'nin sorunu ile karşılaşmıştır. Japonya'nın batı ülkelerine karşı korunmak ve onlarla aynı şartlarda mücadele etmek zorunluğu modernleşme çabalarında önemli bir neden olmuştur. Ancak bu neden Türkiye'de Japonya'dan çok önceleri başlamıştır. Yine Türkiye için bu etkinin, Osmanlı imparatorluğunun parçalanma dönemine rastlaması ve zamanla yıkıcı olmasına karşılık Japonya için dış etkiler, olumlu olmuştur. Dış etkiler, Osmanlı imparatorluğu'nu parçalamaya kadar götürülen birçok savaşa yol açmıştır. Bu savaşlar her türlü ekonomik kaynağı erittiği gibi sosyal yapı da da büyük yaralar açmıştır.

Kültürel yapı da, her iki ülkenin bugünkü düzeylerine ulaşmalarında etkili olmuş bir araçtır. Japonya genel olarak kültür temelini, yazısını, sanatını hatta dilini Çin'den almış ve kendi yapılarına uyarlayarak, diğer bir ifade ile Japonlaştırarak benimsemişlerdir. Bundan dolayı Batı'dan gelen etkileri sindirmek kolay olmuştur. Türkiye için bu durum zor olmuştur. Türklerin Batı'dan farklı bir kültüre sahip olması, Batı'nın üstünlüğünü kabul ederek, modern araçlar alması kolay olmamıştır.

Modernleşmede etkili olan bir diğer öge de lâiklikdir. Osmanlılar zamanında hükümdarın aynı zamanda halife oluşu ve dinî kuralların, ahlâk ve devlet yönetimi kurallarını da kapsaması, modernleşmenin bir gereği olan lâikleşmeyi geciktirmiştir. Japonya'da bu konuda hiçbir sorun çıkmamıştır. Tersine modernleşme yolunda din kuralları yardımcı olmuştur. Ayrıca Japon toplumu, yeni şeylere açık bir özellik göstermiştir.

Ekonomik faaliyetler de iki ülkede değişik yönde olmuştur. Her iki toplumda da ekonomik faaliyetlerle ve özellikle ticaret ile uğraşanlar genellikle en aşağı sınıf kabul edilmiştir. Ancak, Japon toplumunda aşağı görülen ticari faaliyetler de yine Japonlar tarafından yapılmıştır. Türkiye'de ise, ekonomik faaliyetler, Rum, Ermeni ve Yahudi gibi azınlıklar tarafından yapılmıştır. Türkler ise, o devirde askerlik, idarecilik, toprak sahipliği gibi konularda faaliyet göstermişlerdir. Daha sonraları ekonomik faaliyetlerin azınlıkların elinden alınması çok güç olmuş ve alındığı zaman da Türklere yabancı olan bu faaliyetlerin yürütülmesi, büyük aksamalara yol açmıştır (195).

Çeşitli din, dil ve ırktaki azınlıkları bir arada top-  
layarak millî birliğin kurulması mümkün olamamıştır. Azınlık-  
lar, Türkiye için, o zamanlar problem olmuştur. Japonya ise,  
bu konuda çok şanslı ve üstün bir duruma sahip olabilmıştır.  
Japonya'nın din, dil ve ırk bakımından baştan itibaren bir  
birlik göstermesine yol açmıştır.

Japonya, ekonomik modernleşmesinin sağladığı zemin ile,  
diğer sahalardaki modernleşmeyi desteklemiştir. Buna karşılık  
Osmanlı imparatorluğu'nun iç ve dışta karşılaştığı türlü  
problemler, ekonomik alandaki modernleşme hareketlerine baş-  
lamayı geçiktirdiği gibi, bizzat ekonomik kaynakların israfı-  
na yol açmıştır.

Özet olarak; Japonya bugünkü düzeyine büyük bir oku-  
muşluk oranına erişmiş olarak, dil, kültür ve ırk bütünlüğüne  
sahip, yeniliklere açık, birbirine bağlı ve tutumlu bir top-  
lum olarak ulaşmıştır. Türkiye ise, bugünkü düzeyine din, dil  
ve ırk birliği göstermeyen, tam bir millî birlik oluşmamış,  
büyük bir dış baskı altında bütün ekonomik gücünü yitirmiş o-  
larak ve düşük okur-yazarlık oranı ile ulaşmıştır. Bundan do-  
layı Türkiye'nin bütün bu zorlukları aşması gerekmiştir.

Bugün Türkiye, 814.578 km<sup>2</sup> alanı ve 50.664.458 nüfusu  
(196) ile hem Avrupa kıtası için hem de Asya kıtası için önem-  
li bir konuma sahiptir. Buna göre, yüzölçümü bakımından Japon-  
ya'dan çok büyük olan Türkiye, nüfus bakımından Japonya'dan  
daha azdır. Diğer bir ifade ile Japonya'da nüfus daha yoğundur.

---

(196) "Japonya", Kültür Ansiklopedisi, C.IV (İstanbul: Tercü-  
man Yayınları, 1989), s.1106.

Japonya, hemen hemen endüstrisinde kullandığı kaynakları dışarıdan almaktadır. Türkiye ise, bu bakımdan daha avantajlıdır. Gerek yeraltı kaynakları açısından, gerekse tarımsal ürünleri açısından oldukça zengindir. Buna karşılık, sanayisi gelişmemiştir. Ekonomisi tarıma dayalı olup, sanayii gelişme yolunda olan bir ülkedir. Türkiye için son yıllarda önemli bir kaynak da turizm'dir. Doğal güzellikleri, tarihi eserleri, denizi ve iklimi ile pekçok turistin ilgisini çekmektedir. Bu konuda devlete çok önemli görev düşmektedir. Çünkü devletin turizme yapılacak yatırımların doğal güzelliği bozmadan yapılmasını sağlaması gerekmektedir. Bilindiği gibi, bu konuda gereken yapılmamaktadır. Devletin buna bir çözüm bulması gerekmektedir. Turizm konusunda halka da görevler düşmektedir. Öyle ki, bu konuda halk tam bilinçli değildir. Bu ise, eğitim ile olacaktır. Türkiye'de eğitim düzeyinin artırılması için eğitim seferberliği yapılmış ve eğitim düzeyi arttırılmışsa da bu rakam göstermelidir. Eğitimin iyileştirilmesi için ilkokullardan itibaren çalışmalar yapılarak sistem çağdaş duruma getirilmelidir. Eğitimin Japonya'daki eğitim kalitesine ulaşması için zaman gerekmektedir. Türk sanayinin gelecekte daha da ilerlemesi için ve uzun dönemde gelişim amaçlarını gerçekleştirmesi, ancak eğitim düzeyinin yükselmesi ile olacaktır. Japonya, daha önce de belirtildiği gibi, eğitime önem vermiş ve karşılığını almış bir ülkedir. Japonya'nın yeni teknoloji ve yüksek verimlilik ile sanayileşmesinde öğrencilerin % 95'inin lise düzeyinde olmasının önemi çok olmuştur (197).

Türkiye, her şeyden önce, genç ve gelişmekte olan bir ülkedir. Japonya ise, sanayileşmiş bir ülkedir. Türkiye'nin ekonomisini canlandırması için, genç işgücünden mevcut imkânları oranında yararlanması gerekmektedir. Çünkü, Türkiye'de genç işgücünün oranı oldukça fazladır. Ancak, devlet bu konuda yeterli olamamaktadır. Özel işletmeler de etkili değildirler ve sonuçta ortaya işsiz gençler çıkmaktadır. Oysa, Türkiye'nin üretkenliğini, yetenekli çabaları kullanarak arttırması gerekmektedir.

Japonya, ekonomik başarısını, daha önceki bölümlerde söz edildiği üzere, kendilerine özgü yönetim modeli geliştirerek ve bunu başarıyla uygulayarak elde etmiştir. Japonya'nın ekonomik başarısı, esas itibariyle işletmelerin başarısından kaynaklanmaktadır. Japonya, üretiminde kullandığı teknolojisini dışarıdan ithâl etmesine karşılık, işletmelerin yönetimde uyguladığı yöntemler çeşitli ülkeler tarafından uygulanmaktadır. Bu uygulamalardan en etkili olanı ve çok kullanılanı Kalite Çemberleri'dir.

Eskişehir'de Arçelik ve Tofaş bakım servisi Kalite Çemberleri uygulayan iki işletme örneğidir. Bunlardan Arçelik bir sanayi işletmesi olması ve birçok işletme fonksiyonunu taşıması nedeniyle incelemeye tabi tutulmuştur. Arçelik yöneticileri, işgörenlerin, yaratıcı kapasitesinin sınırsız bir kaynak olduğunun bilincindedirler. İşgücü kullanımının ve bunun için harcanan zaman ve çabanın karşılığının fazlasıyla alınabileceğine inanmaktadırlar. Kalite Çemberi uygulamadan önce, işletmede önemli bir kalite eksikliği, düşük verimlilik, vurdumduymazlık, moral düşüklüğü, devamsızlık ve yüksek bir işgören devir oranı görülmüştür. Yöneticiler bu problemlerin

çözümüne için birçok girişimde bulunmuşlarsa da tatmin edici bir sonuca ulaşamamışlardır. Ancak son yıllarda uygulamaya başladıkları kalite çemberleri, bu sorunları gözle görülür bir şekilde çözüme kavuşturmuşlardır.

Burada Arçelik'in kalite çemberi uygulaması ile Japonya'daki kalite çemberi uygulamasının farklılık gösterdiğini belirtmekte yarar vardır. Japon işgörenleri, işletmenin alacağı kararların tümüne katılmaktadır. Arçelik'te ise, işgörenler sadece sorun çözümünde fikir bildirmektedirler. İşletmede işgörenler, ücret ve maaşlar, yan ödemeler, disiplin ve politikalar, elaman alma ve çıkartma, kişisel sorunlar, satış ve pazarlama politikaları, sendikal meseleler ve yeni mamül dizaynı konularını tartışmamaktadırlar.

Kalite çemberi uygulamasına herşeyden önce yönetimin istekli olması gerekmektedir. Arçelik'te yönetim bu konuya isteklidir. İşletme'de kalite çemberi toplantıları, işin aksaması ve çok vakit almaması dolayısıyla genellikle periyodik olarak hafta'da bir saat süreli yapılmaktadır. Ayrıca, haftada iki defa yarım saat süreli toplantı olabileceği gibi iki haftada bir defa iki saat süreli toplantılar da yapılabilmektedir. Kalite çemberi toplantıları bir rehberin gözetiminde, bir çember lideri ve grup üyeleri tarafından yapılmakta ve yürütme kuruluna çalışmalar sunulmaktadır.

Böyle bir kalite çemberi toplantılarından birisinde, çember üyeleri RDB adı verilen montaj hattındaki dilme hatalarının giderilmesi için yaptıkları çalışmalarını sunmuşlardır. RDB hattında saç kesimi yapılmaktadır. Bu hatta 0,7'lik ve 0,9'luk saç kesildiği halde 0,5'lik saç kesimi yapılamamak-



tadır. Çünkü 0,5'lik saçın kesiminde saç birbiri üzerine a-kordiyon biçiminde katlanmakta ve sonuçta kırılmaktadır. Bu kırılan saç atıl olduğu için kullanılmamaktadır. Çember üyeleri 0,5'lik saç ihtiyacı olduğunda işletmenin diğer bölümündeki makinada kesim yaptırdıklarını ancak, bazen bu bölümündeki makinenin da yoğun çalışması dolayısıyla beklenildiğini belirtmektedirler. Toplantıya katılan çember üyeleri dilme hatalarının ortadan kaldırılması için silindir biçimindeki kapakçığa keçe ilave edilmesinin gerekliliğini yürütme kuruluna somut verilerle sunmuşlardır. Çember üyelerine göre, işletmenin yapacağı masraf birkaç yıl sonra kendisini amorti edebilecektir.

Toplantıya katılan, Eskişehir Arçelik işletme müdürü, buzdolabı işletme müdürü, muhasebe müdüründen oluşan yürütme kurulu çeşitli sorular ile bu sorun hakkında iyice aydınlanmalarına karşın ancak, şu anda işletmenin böyle bir yatırımı yapamayacağını belki birkaç yıl sonra olabileceğini söylemişlerdir. Sonuçta çember üyelerine, yaptıkları çalışmalarını ve çabalarını karşılığında bir hediye ile teşekkür edilmiş ve değişiklik bir süre için rafa kaldırılmıştır.

Kalite çemberleri konusundaki bu çalışma, kalite çemberlerinin tam işlememesi hakkında fikir sahibi olunması için yeterli değildir. Bir toplantı ile geneli hakkında bilgi sahibi olunamaz. Çünkü kalite çemberleri uygulaması Türkiye için yeni bir uygulamadır. Japonya'da ise 1962 yılından itibaren kalite çemberi uygulamaları yapılmaktadır. Türkiye'de de bu sistem zamanla rayına oturacaktır.

Japonya'dan alınmış olan kalite çemberleri uygulam-  
sından gerek yönetim gerekse işgörenler memnundur. Kalite  
çemberleri madem ki başarıyla uygulanmaktadır, öyleyse Japon  
Yönetim Modeli içerisinde yer alan diğer uygulamalar da ba-  
şarıyla işleyebilir. Yeter ki işletmeler kendi yapılarına,  
çevrelerine, eskiyle bütünleştirerek adapte edebilsinler.  
Başlangıçta çeşitli hataların, aksamaların olması doğaldır  
ancak, zamanla sistemin oturması ile bu hatalar ve aksamalar  
ortadan kendiliğinden kalkacaktır.

Türkiye'nin Japonya'dan öğreneceği, alacağı pek çok  
yenilikler vardır. Türkiye, çok çalışarak, kaynaklarını akıl-  
lıca uygun yerlerde kullanarak gelişmiş bir ülke olabilir.  
Çünkü zamanında Japonya'nın yaptığı işte Türkiye'nin yapacağı  
işten farklı olmamıştır.

## SONUÇ

Japonya, uzak doğuda yüzölçümünün ufaklığına karşılık, nüfusu oldukça kalabalık bir ülkedir. Bugün, Japonya, pek çok engelleri aşarak dünya pazarlarında söz sahibi olmuştur. Sanayisinde kullandığı hammaddeler ve tarımsal ürünleri açısından oldukça yoksul olmasına karşılık, sabırlı, sakin, nazik ve en önemlisi çalışkan bir insan gücüne sahiptir. İnsan gücünün varlığı, Japonya'nın başarısında önemli bir faktör olmuştur.

Japonya'nın ekonomik başarısı, tamamıyla insanına bağlıdır. Japon insanının birbirlerini bir grup olarak görmeleri ve "ben" duygusundan çok "biz" duygusunun hâkim olması, çok önemlidir. Bunda Japon devletinin de payı büyük olmuştur. Çünkü, Japonya, insana ve çalışana önem veren bir ülkedir. Japonya'nın insana değer vermesinin en somut göstergesi, eğitime verdiği önemdir. Japonya, bugün % 100'e yaklaşan okuryazarlık oranı ile dünya ülkelerinin en baş sıralarında yer almaktadır.

Japonya ekonomisi, Meiji döneminden itibaren gelişme göstermiştir. Birinci Dünya savaşında Japonya, diğer ülkelere uğradığı zararlara uğramamış bir bakıma, ekonomisini daha geliştirme imkânını elde etmiştir. Buna karşılık, İkinci Dünya savaşında da tam bir yıkıma uğramıştır. Bu savaşta gerek insan gücünde, gerekse ekonomisinde dünyada benzeri görülmemiş şekilde büyük zararlar almıştır. Ancak, Japonya, kendisini kısa sürede toparlayarak, bugün dünyada süper ekonomik güç olmayı başarmıştır.

Japonya, başarıyı yakalarken batı'dan aldığı teknikleri kullanmış, diğer bir ifadeyle hep taklitçi olmuştur. Bugün, Japonya, teknik eğitime önem vererek, yeni teknolojiler üretmek için çaba göstermektedir. Başlangıçta batıdan kendilerine uygun teknolojiyi almışlar, kullanmışlar, geliştirmişler, Japonya koşullarına adapte etmişlerdir. Batı'nın yapmış olduğu mamülleri parçalara ayırarak, kendileri tekrar monte etmişlerdir. Bunu yapmalarındaki amaç, kaliteli mamüller çıkarmaktır. Çünkü, Japonya, kalitenin yükseltilmesi konusuna çok önem vermekte ve bunun da karşılığını pazarlarda büyük paya sahip olarak fazlasıyla almaktadırlar.

Japonya'da işletmeler, bizzat kendilerinin geliştirdikleri yeni yönetim teknikleriyle yönetilmektedirler. Yaşam boyu istihdam sistemi, değerlendirme ve terfilerdeki yavaş hareket, uzmanlaşmayan kariyer, çalışana verilen önem, birlikte karar alma sistemi ve hizmet içi eğitim programları, Japonların geliştirdikleri yeni yönetim teknikleridir. İşletmeler, bu teknikler ile başarılı bir şekilde yönetilmektedirler. Japon işletmelerinin başarısı, Japonya'nın başarısının en temel nedeni.

Japon işletmelerinin yönetiminin batı'dan farklı olması ve başarıda rol oynaması, bugün batı ülkelerinin Japon Yönetim Modeliyle ilgilenmelerine yol açmıştır. Gerçekten de gerekli koşullar yerine getirilirse Japonya'ya özgü yönetim modeli pekçok ülkeye yarar sağlayacaktır. Bu koşulların en başında insana inanılması ve onlara gerekli önemin verilmesi gelir. İkinci olarak Japon yönetim modelinin koşullar uygunsa aynen alınması, uygun değilse mevcut koşullara uyacak şekilde değiştirilerek alınması gerekmektedir.

Bu açıdan bakıldığında Japonya ile Türkiye arasında birçok benzer ve farklı yönler bulunmaktadır. Benzer yönleri özetle, her iki ülke de Asya kıtasındadır ve Doğu kültürüne sahiptirler ayrıca tarihleriyle kıvanç duymaktadırlar. Yine her iki ülkede kalkınmaya aynı tarihlerde başlamışlardır. Farklı yönleri ise, Japonya'nın insana çok fazla değer vermesi sonucu geliştirmiş oldukları yönetim modeli başarı sağlamıştır. Türkiye için böyle bir durum söz konusu değildir. Bugün Türkiye, işletmelerinin yönetiminde dışarıdan ithâl ettiği yönetim tekniklerini uygulamaktadır. Türkiye, Japonya'dan çok alanlarda üstündür. Bu üstünlükler aşağıda özetlenmiştir:

- Türkiye gerek Avrupa kıtası için gerekse Asya kıtası için önemli bir konuma sahiptir.

- Yeraltı zenginlikleri bakımından çok zengin bir ülkedir. Sanayisinde kullandığı hammaddelerin hemen hemen tümünü üreten bir ülkedir.

- Türkiye şifalı suları, kaplıcaları, yeraltından çıkan sıcak sular bakımından da çok zengin bir ülkedir. Bu kaynakların da sanayide gereğince kullanılması avantaj sağlayacaktır.

- Türkiye daha çok tarım ülkesidir. Hemen hemen tüm sebze meyveler üretilmektedir. Bunların dışarıdan ithâl edilmesine paralel olarak dışarıya ihracat yapılmaktadır. Ancak büyük oranda tarımsal ürünlerin dışarıya ihraç edilmesine karşılık ülke ekonomisi için bu miktar yeterli değildir. Ekonominin canlanması bol miktarda sanayi ürünlerinin ihracına bağlıdır.

- Türkiye insan gücü bakımından da zengin bir ülkedir. Türk insanı çalışkandır. İnsana gereken önem verildiğinde ve gerekli yatırım yapıldığında karşılığı mutlaka alınacaktır.

Türkiye yukarıda sıralanan koşulları yerine getirdiği takdirde gelişmiş bir ülke olacaktır. Ayrıca Türkiye'nin gelişmiş ülkelerden gerek teknoloji olarak gerekse yönetim teknikleri olarak öğreneceği çok şeyler vardır. Japonya'da bu günlerine, kaynaklarını akıllıca kullanmaları ve dışarıdan aldıklarını yapılarına uygun olarak adapte etmeleriyle ayrıca da çok çalışmalarıyla ulaşmıştır. Türkiye'de Japonya'nın seviyesine çok çalışarak ve kendi yapısına özgü yönetim modeli uygulayarak ulaşabilir.

Aslında Türkiye'nin 2000'li yıllar için hedeflediği gelişmiş ülkeler arasında olma amacına ulaşması da buna bağlıdır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### Kitaplar:

- Batur, Nur : Japonya 84 (İstanbul: Oğuz Matbaası, 1984).
- Bedelian, Arthur G. : Management (New York: 1986).
- Dayır, Nihat : Japon Mucizesi ve Biz (İstanbul: Gül Matbaası, 1982).
- Ersöz, Mehmet Süreyya : Dünya'nın Cenneti Japonya (İstanbul: Anıl Matbaası, 1956).
- Güvenç, Bozkurt : Japon Kültürü (Ankara: Tisa Matbaası, 1980).
- Haiman Theo, Scott, W. and Connor, P : Managing The Modern Organization, 3 rd. Edition (Houghton Mifflin Co., 1978).
- Koçel, Tamer : İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını No.3177, 1984).
- Mohr, William L. ve Mohr, Harriet : Quality Circles: Changing Images of People at Work (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1983).

- Morita, Akio (Çev.Yakut Güneri) : Made in Japon (İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1987).
- Oka, Mayosachi-Perceval, I. (Çev.Fethi Naci) : Japon Kalkınması ve Türkiye (İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1966).
- Özalp, İnan : Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya.No.42, C.I (Eskişehir: 1986).
- Özdek, Refik : Japonya'da Eğitim (İstanbul: Özgül Yayınları, 1983).
- Sadıklar, Tayyar : Kalkınma Yolunda Japon Örneği ve Türkiye (Ankara: Ayıldız Matbaası, 1971).
- Ürer, Fatih : Japonya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Ekonomik ve Sosyal Politika ve Tedbirlerin Türkiye Bakımından Değerlendirilmesi (Ankara: D.P.T. Yayın No.2085, 1987).

Makaleler:

- Arıkan, Ayşin, : "Japon Pazarına Girerken Dikkat Edilecek Noktalar", Dış Ticaret Bülteni, S.30, (Ağustos 1986).
- Arıl, Ayşin : "Japon Ekonomisinde Gelişmeler", Dış Ticaret Bülteni, S.27, (Temmuz 1986).
- Barutçugil, İsmet : "Yaratıcı Örgüt: Bir Japon Deneyimi", Teknolojik Yenilik ve Araştırma Yönetimi, 1981.
- Berberoğlu, Güneş : "Japon İşletmelerindeki Yönetim ve Yöneticilik Uygulamalarının Japon Toplum Yapısı İçerisinde İncelenmesi", E.İ.İ.B.F. Dergisi, C.IV, S.2, (Kasım 1986).



- Bolle De Eal, Marcel  
(Çev.Melih Tümer) : "Japon Yönetiminin Eşiğinde İki Anahtar Kavram: Raşoman ve Fuji, Amae ve İamoto", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.IV, S.1-2, (1987).
- Bucley, P.J. ve Mirle, H. : "The Wit and Wisdom of Japanese Management: An Iconoslastic Analıysis", Management International Review, C.XXV, S.3, (1985).
- 
- Cooper, Gary (Çev.Zühal Küteş) : "Büyük Japonlardan Büyük Hatalar", Kapital Dergisi, (Mart 1989).
- Çetin, Canan : "Batılılar Japon Yönetim Tekniklerinden Neler Öğrenebilir", Verimlilik Dergisi, C.II, S.4, (Temmuz-Eylül 1973).
- Çetin, Canan : "Başarılı Bir Kalite Çemberi Kurmanın Sırları", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, S.232, (Haziran 1985).
- Çetin, Canan : "Endürsti İşletmelerinde Kalite Kontrol Çalışmalarında Kullanılan Başlıca Veri Analizleri", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.III, S.3, (Eylül 1987).
- Çetin, Canan : "Japon mucizesinin Öbür Yüzü", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.I, S.1, (1984).
- Çetin, Canan : "Kalite Çemberi Yönetiminde Uzlaştırıcının Rolü", Yeni İş Dünyası, S.84, (Ekim 1986).
- Çezik, Asuman : "Japonya'da Kentleşme ve Yapısal Değişme", D.P.T.Ya.No.315, (Ankara:1973).
- 
- Çezik, Asuman : "Değişen Japonya (Bir Yüzyıllık Modernleşme)", Japonya'dan Haberler, Ankara, 1968.

- Demir, Hulusi, : "Japon Mucizesi", Verimlilik Dergisi, S.62, (Ekim 1985).
- Dorsay, Şevki : "Japon Ekonomisinin Perde Gerisi" İstanbul Sanayi Odası Dergisi, C.XX, S.222, (Temmuz 1985).
- Drucker, Peter F. : "What we can Learn From Japanese Management", Harvard Business Review, C.II, S.2, (Mart-Nisan 1971).
- Ekin, Bilge Fırat : "Japonlardan Öğreneceklerimiz", Verimlilik Dergisi, C.II, S.9, (Eylül 1973).
- Ergenç, Alev : "Bir Japon Firmasının İşleyişi", Rapor, S.62, (Nisan 1984).
- Ergenç, Alev : "Japon Yönetim Biçimi", Rapor, S.61, (Mart 1984).
- Hayes, Robert H. : "Japon Verimliliğinin Sırları", Koç Holding A.Ş. Eğitim ve Geliştirme Yayınları, S.1, (Ocak 1982).
- İlkin, Akın : "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, S.252, (Şubat 1987).
- \_\_\_\_\_ : "Japonya A.Ş.", DYO Kültür Yayınları, S.6, (Ekim 1971).
- \_\_\_\_\_ : "Japonya'nın Çağdaşlaşma Dönemi", Japon Büyük Elçiliği, Ankara, 1981.
- \_\_\_\_\_ : "Japon Sanayi Kuruluşlarının Üstünlük Nedenleri", Profesyonel Yönetici, S.3, (Aralık 1980).
- Morinaga, Takashi : "Sogo-Shosha'ların Japonya İhracatındaki Önemi", Ekonomide Ankara, S.26, (Mayıs-Haziran 1989).

- Otabatmaz, Dilara : "Japonya'daki Küçük Sanayi", Ankara Sanayi Odası Dergisi, S.93, (Temmuz-Ağustos 1988).
- Özalp, İnan : "İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.D., C.VI, S.2, (Kasım 1988).
- Özalp, İnan : "Japon Yönetim Biçimi", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.IV, S.2, (Kasım 1987).
- Sarı, Selâhattin : "Japon Kalkınmasında Amerikan Pazarlarının Etkisi", E.Ü.İ.F., (İzmir:1982), (Teksir).
- Saygı, Şahin : "32 Kişilik Japon Heyeti Türk İş Adamlarıyla Görüştü", Ankara Sanayi Odası Dergisi, S.75, (Kasım 1985).
- Seçim, Hikmet : "Kalite Çemberinin Başarı Koşulları (Bir Durumsallık Modeli)", Amme İdaresi Dergisi, C.XXI, S.3, (Eylül 1988).
- Sezici, Ünsal : "Japon Ticaretinin Gelişmesinde Sogo Shosha'lar", Ekonomide Ankara, S.6, (Kasım-Aralık 1984).
- Şeker, Serpil : "Japonya Nasıl Kalkındı?", Verimlilik Dergisi, S.31, (Temmuz 1985).
- Tamarushima, Takeo : "Japon Ekonomik Kalkınması ve Verimlilik Akımı", Verimlilik Dergisi, C.IV, S.3, (Nisan 1975).
- Tekeli, Mine : "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler", Ekonomide Ankara, S.27, (Temmuz-Ağustos 1989).
- Tınar, Mustafa Yaşar : "Japon Ekonomik Başarısının Temelleri-Ekonomik ve Sosyo-Kültürel Ortam", Yeni İş Dünyası, S.54, (Nisan 1984).
- Tokol, Tuncer : "Japon Stili Pazarlama", Yeni İş Dünyası, S.88, (Şubat 1987).

- Tokuyama, Jiro : "Yeni Japon Ekonomisi", Mezunlar Bülteni, S.6, (Ocak 1986).  
(Çev.Engin Ataç)
- Watanabe, Shoza : "Japanese Management", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, (Aralık 1988), (Seminer).
- Wolf, G.A. (Çev.Galip Şimşek) : "Japonya'da Yönetime Katılma", Verimlilik Dergisi, C.III, S.3, (Nisan-Haziran 1974).
- Yakabe, Katsumi (Çev. (Çev.İ.Atilla Dicle) : "Japon İstihdam ve Ücret Sistemi", Verimlilik Dergisi, S.3, (1985).

Ansiklopediler:

- "Güzel Sanatlar", Meydan Larousse, C.VI (İstanbul: Meydan Yayınevi, 1981).
- "Japonya", Gençlik Ansiklopedisi (Ankara: Serhat Yayınevi, 1984).
- "Japonya", Küçük Hayat Ansiklopedisi (İstanbul: Oğul Matbaası, 1982).
- "Japonya", Kültür Ansiklopedisi, C.IV (İstanbul: Tercüman Yayınları, 1989).
- "Japonya", Ülkeler Ansiklopedisi, C.II (İstanbul: Varlık Yayınevi, 1983).
- "Japonya", Yeni Türk Ansiklopedisi, C.IV, (İstanbul: Ötüken Yayınevi, 1985).