

JAPON PAZARLAMA STRATEJİLERİNE FARKLI BİR BAKIŞ: ULUSLAR ARASI PAZARLARDA SAMURAI RUHU MU?

Hulusi DOĞAN*

ÖZET

Bu çalışmada kültürüne ve geleneklerine bağlılıklarıyla bilinen Japonların, özellikle uluslararası arenadaki başarılı pazarlama stratejilerine dikkat çekilirken, bu stratejilerin altındaki itici güç irdelenmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla dövüşçü ruhlarıyla öne çıkan Japonların dövüş sanatlarında kullandıkları strateji ve taktiklerin pazarlama stratejilerine ne derece yansıdığı vurgulanmakta ve bu ikisi arasındaki inanılmaz benzerlikler ilginç örneklerle okuyucunun dikkatine sunulmaya çalışılmaktadır. Sonuç olarak yaşanan yoğun rekabet ortamında işletmelerin doğru ve tutarlı stratejileri keşfine ışık tutabilecek unsurun türü ve şeklinden öte, işletmeyi hedefe götürebilmesindeki potansiyelin önemli olduğu vurgulanmaktadır.

ABSTRACT

In this study the outstanding international marketing strategies of the Japanese, who are known as people devoted to their culture and customs, and potential energies undergirding these strategies are being examined. Therefore, while it is being searched that whether the fighting strategies and tactics of belligerent Japanese influence their marketing strategies and tactics, and some similarities between them are being presented for readers' attention by using interesting examples. In brief, it is being emphasized that whether an element undergirding marketing strategies and tactics has a potential in directing a firm towards its goal is more important than its kind, state or shape in today's intensive competition environment

Giriş

Japon işletmeleri 1950'li yıllardan sonra dünya pazarlarına hızla yayılarak başta Amerika olmak üzere tüm dünya işletmelerinin korkulu rüyası haline gelmiştir. Amerika ve Avrupa pazarları, başta elektronik sanayi olmak üzere birçok alanda Japon ürünlerinin istilasıyla karşı karşıya kalmıştır. Kısa zamanda dünya pazarlarındaki payını önemli ölçüde artıran Japon işletmelerinin bu başarısının altında yatan gerçekler de birçok araştırmanın ortak konusu olmuştur.

Yönetim felsefesinden organizasyon yapısına kadar her yönden Japon işletmelerini rakiplerinden farklı kılan özellikler, bu ülke insanının ve kültürünün kendine özgü incelikleriyle bir bütün olarak ele alınmasını ve irdelenmesini gerektirmiştir. Çünkü Japon kültürü ve Japon insanının bu kültüre olan sıkı bağlılığının kendini her alandaki başarıda önemli ölçüde hissettirdiği ortak kanaattir. Eğitimde, tartışmada, sporda, savaşta kısaca her alanda "tek hedef: kazanmaktır" felsefesinin hakim olmasında da yine bu kültürün etkisi aranmalıdır. O halde Japon tarihinin ve kültürünün önemli bir parçasını oluşturması itibarıyla, dövüş sanatlarının "kazanmak ve başarılı olmak" felsefesindeki yeri nedir? Dövüş sanatlarındaki çeviklik, hızlı düşünme, çabuk ve doğru karar alabilme, esneklik, bütünlük, zamanlama, senkronizasyon ve

* Öğr.Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi YMYO.

etkin ve etkili hamle gibi özellikler Japon pazarlama stratejilerine mi yansımaktadır? Japon insanı bu kültürel değeri pazarlama stratejilerinde bilinçli olarak mı kullanmakta? Yoksa bu birikim başarının altında yatan gizli bir potansiyel olarak mı durmaktadır? Dövüş stratejileri ile pazarlama stratejileri arasındaki inanılmaz benzerlikler bu sorulara verilecek cevapları daha da gizemli hale getirmektedir.

1. Japon İnsanın Yapısı ve Japon Kültüründe Dövüş Sanatları

Japon kültürünü yakından inceleyen ve bu konudaki çalışmalarıyla tanınan Profesör Bozkurt Güvenç Japon insanının genel özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

Japon insanı,

- doğa ile uyum içindedir,
- tek başına değil birlikte, örgütlü ve her zaman göreve hazırdır,
- genel yapının ilke ve ölçülerine, oyunun kurallarına uymak, dayanıklı, dayanışmaya yatkın olmak zorundadır,
- temiz, düzenli ve güzel görünmelidir,
- ayna gibi nesnel bir yansıtıcı olmak zorundadır: Yumuşak basana bir halı kadar yumuşak, sert basana çelik kadar sert, dikkatsiz olana cam kadar keskindir.¹

Son derece uyumlu ve saygılı olan bu ülke insanı ailesine, topluma ve devletine de sıkı sıkıya bağlıdır. Geleneklerine olan düşkünlüğüyle bilinen bu insanların tüm faaliyetlerine başarı ve kazanma hırsı hakim olurken, “biz” duygusu her bir birimin bütünlük ve dayanışma harcını oluşturmaktadır.² Hedefe ulaşma yolunda yaptığı işe tüm benliğini koyarak başarıyı biz ilkesiyle, başarısızlığı ise sorumluluk bilincini ön plana çıkararak “ben” ilkesiyle açıklamayı felsefe edinmiş ve yeri geldiğinde kendini dahi feda edebilmiş bu insanların hamurunda samurailerin kararlılık ve cesareti yatmaktadır. Çünkü bugünün modern Japonu yaptığı her işi, samurai'nin uğrunda yaşadığı ve uğrunda ölmeye hazır olduğu kılıcı gibi görmektedir. Nasıl ki samurai için kılıç bir savaş aracından öte olağanüstü bir güzelliği ve niteliği ifade ediyorsa günümüzdeki bir Japon için de yaptığı iş aynı şeyi ifade etmektedir. Öldürmek kadar ölmeyi de aynı zarafetle yapan ve şiddeti sanata dönüştüren ruh bugünkü Japon estetikliğinin ve yaratıcılığının yüzlerce yıl öncesindeki ateşleyicisi olurken, kılıç kullanımında geliştirilen sayısız strateji Japon zekası ve kıvraklığının simgesi haline gelmiştir. Samurainin özünde kendini bulmuş olan

¹ Bozkurt GÜVENÇ, **Japon Kültürü**, Türkiye İş Bankası Ya., (Ankara: 1989), s. 308.

² Kazuo Murata & Alan Harrison (Çev. Özden Arıkan), **Japon Yönetim Teknikleri**, Rota Ya. (İstanbul: 1995), s. 4-5.

güven, itaat, disiplin ve tüm değerleri gelecek nesillere aktarma bilinci de Japon toplumundaki saygı ve dayanışmanın temelini oluşturmaktadır.

2. Japon İşletmeleri ve Pazarlama Stratejilerinin Başarısı

İkinci Dünya Savaşında alınan ağır yenilgiden çok kısa bir süre sonra Japon sanayiinde başlayan kıpırdanma, Amerika ve Avrupa ülkelerince pek de ciddiye alınmayan, fakat yakın gelecekte birçok pazarda büyük bir rakibin doğduğunun habercisi olmaktadır. 1950'li yılların başında kendilerine gerekli olan teknoloji arayışıyla birlikte Japon hükümetinin başış, uzun vadeli kredi, ithalat kotaları ve ithalat sınırlamaları gibi desteğini de arkalarına alan Japon işletmeleri yavaş yavaş dış pazarlarda gücünü hissettirmeye başlamıştır.

Doğru hedef pazar seçimi ve başarılı pazarlama stratejileriyle başta tüketici elektroniği ve otomobil sanayi olmak üzere, birçok pazarda Japon işletmelerinin payının önemli ölçüde arttığı görülmektedir. 1960 yılında dünya sanayi ürünleri ihracatında % 6,5 lik bir paya sahip olan Japonya bu payını 1970 yılında % 11,2 'ye 1973 yılında ise % 13'e çıkarmıştır. Yine aynı yıllar arasında Avrupa ülkelerine olan Japon ihracatı % 13' ten % 20' lere yükselmiştir. 1980' li yıllara gelindiğinde ise Japon ihracatının yaklaşık % 60' ı gelişmiş ülkelere yönelmiş iken bunun % 30' dan fazlası da Amerikan pazarına yapılı duruma gelmiştir.³ Aynı yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yerel üretim birimleri oluşturmaya başlayan Japonların sadece Amerika'da makine üretiminde 70, elektronik ürünlerde 44 ve hassas aletlerde de üretim yapan 8 işletmesi bulunmaktadır.⁴ Kısaca tüm dünya Japon işletmelerinin inanılmaz başarılarına ve global pazar odaklı Japon işletmelerinin doğuşuna şahit olurken artık bu başarıdan çok bu başarının altında yatan sır merak konusu olmaya başlamıştır.

Japon insanının çalışkanlığı, kazanma hırısı, bilgi ve becerisi ile uyum ve dayanışma içinde hareket etmesi başarıyı getiren kilit unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Fakat en az bunlar kadar Japon insanının birikimi, gelecekteki fırsatları çok iyi analiz ederek doğru karar alımı ve uygulamadaki becerisi de onun çok iyi bir stratejist olduğu gerçeğini gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda rakipleri ile kendi arasındaki düşünce ve güç dengesini çok iyi tartarak en küçük bir açığı kendi lehine fırsata dönüştürecek doğru, zamanında ve etkili bir hamlenin seçimiyle (bugünkü FÜTZ analizine benzer şekilde) bu işletmeler Japon dövüşünün ruhunu ve stratejisini de dış pazarlara mı yansıtmaktadırlar? Bu soruya verilecek cevap Japon dövüş stratejileriyle pazarlama stratejileri arasındaki benzerliklerin irdelenmesinde aranmalıdır.

³ Susan P. Douglas and Samuel Craig, **Global Marketing Strategy**, McGraw Hill Inc., (Singapore: 1995), s. 5.

⁴ Somkid Jatusripitak-Liam Fahey-Philip Kotler, "Strategic Global Marketing: Lessons from the Japanese", **Columbia Journal of World Business**, C. 20, (Spring 1985), s. 50.

3. Japon Dövüş Sanatlarının Pazarlama Stratejilerine Yansıması ve Örnekleri

Japon dövüş sanatlarında yüzlerce strateji ve binlerce dövüş tekniği bulunmaktadır. Her bir strateji ve tekniğin kendine özgü üstün yönleri olduğu kesindir. Diğer birçok alana da uygulanabilme özelliğine sahip olmasıyla bazı strateji ve teknikler daha ön plana çıkmaktadır.

3.1. Happo Biraki No Heiho: Sekiz Yöne Açık Olma

Doğal bir duruş içerisinde herhangi bir yönden gelecek olan saldırıya açılmış gibi bir görüntü verirken gerçekte dengeli ve her saldırıya hazır olma halidir. Bu stratejinin özünde herhangi bir yönden gelen saldırıyı hissetme ve aynı anda tepki gösterebilme becerisi vardır. İlk bakışta oldukça zor ve riskli gibi görünen bu strateji için basit bir çalışma yöntemi geliştirilmiştir. Bu çalışmada öğrenciler yüzleri dönük olarak duvara sıralanmakta öğretmen ise bir ucu ipe bileğine bağlı olan kauçuk topu rasgele bir öğrenciye fırlatmaktadır. Öğrencinin görevi ise gelen topu hissederek onu kendisine çarpmadan önce durdurmaaktır. Yapılan çalışmalarda şaşırtıcı olan şey ise birkaç saat içinde tüm öğrencilerin bunu kolayca başarabilmesidir. Bu işin sırrı iyice gevşemektir çünkü geriye dönmek ve blok almak için hissedilen sinyal öylesine hafiftir ki, ufak bir fiziksel ya da zihinsel gerilim bile bu sinyali gizleyebilmektedir. Ne kadar sessiz bir şekilde fırlatılsa da havanın içinde süzülen top havayı sıkıştırırken ses çıkarmaktadır. Bu sinyaller ise ancak yeterince gevşek ve rahat olunması halinde işitilebilmekte ve hissedilmektedir. İşte bu rahatlık ve hassasiyet içinde kılıcını saklamaya yönelik en küçük bir çaba içinde bile olmayan samurai, gelen tehlikeyi en kısa sürede sezerek etkili bir kılıç darbesiyle rakibini bertaraf edebilmektedir.⁵

Bu strateji, başarıda çevreye tam anlamıyla açık olmanın ve onu yakından takip edebilmenin önemini çok iyi ortaya koyması açısından büyük bir önem taşımaktadır. İlk anda herkesin aklına gelen dört ana yönden ziyade sekiz yöne açık olma vurgusu bile Japon insanının çevreye olan duyarlılığını gözler önüne sermektedir. Aynı vurgu ve duyarlılık 16 farklı pozisyon ve duruş itibarıyla kendini Japon Ashihara Karate sisteminde de göstermektedir. Japon işletmelerinin bugünkü başarısında da çevreye ve çevredeki gelişmelere olan aynı hassasiyeti aramak gerekir.⁶ Bu hassasiyete güzel bir örnek teşkil etmesi açısından Japonlar en iyi elemanlarını part-time olarak laboratuvarında çalıştırırken, bunların geri kalan mesailerini müşteri ile temasa tahsis ederler; böylece müşterinin istek ve ihtiyaçlarını yakından tespit etmiş olurlar. Tam tersine örneğin Kodak işletmesi Amerika'da teknisyenlerin sadece laboratuvar işlerini yürütmelerini esas almıştır; bilim adamları ve mühendislerin görevi ise

⁵ Fredrick J. Lovret (Çev. Cem Şen), **Japon Gücünün ve Stratejisinin Sırları**, Dharma Ya., (İstanbul: 1995), s. 169-170.

⁶ Ser Karate System Hocası (6. Dan) Serdar Ergün ile "Karate ve Karate'deki Duruşlar" konusunda yapılan özel görüşme (İstanbul: 05 Ağustos 2001).

elde edilen sonuçların değerlendirilmesine bağlanmıştır.⁷ Japonlar çevredeki gelişmelere o kadar duyarlıdır ki rakip şirketler, bakarsın pazarda başarılı olur düşüncesiyle bu ürünleri hemen kendileri de üretirler. Japonya’da her yıl böyle yüzlerce ürün piyasa çıkmakta ve kaybolmaktadır.⁸

3.2. Tokoshi No Heiho: Mesafeyi Ölçülü Adımlarla Kapatarak Etkili Vuruş Yapma

Rakiple arada uzun bir mesafe olması durumunda bu mesafeyi ölçülü adımlarla kapatarak son adımda gücü tek bir noktaya toplamak suretiyle etkili bir vuruş yapma bu stratejinin temelini oluşturmaktadır. Özellikle kılıç kullanırken rakibe yaklaşmak için iki adım atılması gereken bir durumda, önce küçük bir adım ardından da büyük bir adım atılması mantıklı olmalıdır. Çünkü küçük adım rakibinizle aradaki mesafeyi daraltırken büyük adım kendinizi ileriye fırlatarak kesişinizde kullanacağınız maksimum gücü üretebilmenize olanak sağlamaktadır. Tam tersine önce büyük adım atılması ya da adımların eşitlenmesi halinde ise yapılacak darbenin gücü azalmaktadır. Bu strateji fiziksel avantajın yanı sıra mesafeyi kapatan ilk taraf olma ve rakibi savunmacı bir pozisyona sokma özelliğiyle de size psikolojik bir avantaj da sağlamaktadır.⁹

Japonlar bu stratejiyi petrokimya, ev eşyası, saat, kamera, otomobil ve çelik sektöründe başarıyla kullandılar. Strateji, Amerikalı ve Avrupalı üreticilerce ihmal edilen spesifik coğrafi alanlara ve pazar bölümlerine odaklanarak, burada gerekli pazar hacmi ve pazarlama becerisinin edinilmesi ve ardından da gelişmiş ülke pazarlarına vargücüyle etkili bir giriş yapılması esasına dayanıyordu.¹⁰ Bu doğrultuda, Japon işletmeleri daha az rekabetçi yapıya sahip olan güneydoğu Asya ve Latin Amerika’nın gelişmekte olan ülkelerini basamak taşı edindiler. Batı standartlarında olmasa da fiyat yönünden cazip olan Japon elektrikli aletleri, motosikletleri, otomobilleri ve saatleri kısa sürede bu pazarlara hızla yayıldı.¹¹

Kısaca denizaşırı pazarlarda kazanılan tecrübe, az gelişmiş ülkelere satılan geniş ürün hacminden elde edilen maliyet gelişimleri ve sürekli gelişen ürün kalitesi ile artık Japonlar için ikinci ve büyük adımı atmanın zamanı gelmişti. 1960’lı yıllarda Japonya odak noktasını az gelişmiş ülkelere özellikle Amerika gibi oldukça gelişmiş ülkelere kaydırmaya başladı. Japon ürünleri Amerikan tüketicisi için tercih edilir düzeye geldikçe bu artan Japon ünü, bunların diğer batı ülkelerinde de hızla kabul görmelerini kolaylaştırdı.

⁷ Mack Hannan (Çev. Ziya Kütevin), **Yarımın Rekabeti**, İnkılap Kitabevi, (İstanbul: 1993), s. 102.

⁸ Edward De Bono (Çev. Oya Özel), **Rekabet Üstü**, Remzi Kitabevi, (İstanbul: 1996), s. 52.

⁹ Fredrick J. Lovret, s. 122.

¹⁰ Micheal R. Czinkota and Masaaki Kotabe, Product Development The Japanese Way, **The Journal of Business Strategy**, (November-December 1990), s. 177-182.

¹¹ Peter Doyle, **Marketing Management and Strategy**, Prentice Hall Europe (London: 1998), s. 205.

İkinci adım kısa zamanda sonucunu otomobil, motosiklet, televizyon, saat, kamera ve ofis araçlarında Amerika ve Avrupa pazarlarında inanılmaz bir pazar payının edinilmesi şeklinde verdi.¹² İşte Japonlar az gelişmiş ülke pazarlarına girmek suretiyle ilk kısa adımı atarak hem rakipleriyle olan mesafeyi daralttılar hem de ikinci büyük adımı atmak için gereken gücü toplamış oldular. Birinci küçük adımın sonuçları olan fiyat, kalite, maliyet ve tecrübe avantajlarıyla atılan ikinci büyük adım da hedeflendiği ölçüde başarılı oldu.

3.3. Shikkotai No Heiho: Rakibe Yapışarak Etkili Hamle Yapmak

Rakibe mümkün olduğunca yaklaşarak onun hareket alanını daraltmak suretiyle etkili teknikler uygulamayı içeren bu strateji, hem kılıç kullanımında hem de karate karşılaşmalarında sıkça kullanılmaktadır. Özellikle rakibin bir kargı ya da sopa ile hücum etmesi durumunda, bu kargı ya da sopanın menziline korkarak rakibin uzağında savaşmayı tercih etmek, onun pozisyonunu daha da güçlendirmek anlamına gelmektedir. Tam tersine rakibin yakınına girmek ise onu, uzun silahının sağladığı avantajlardan yoksun bırakmak demektir. Dolayısıyla rakip nasıl geri çekileceği ve hamle yapacağını düşünürken, sizin sadece yapacağınız hamleyi düşünüyor olmanız da büyük bir taktiksel avantajın lehinize kazanıldığını anlamına gelmektedir.¹³

Japonların bu stratejiyi daha çok bilgisayar ve yarı iletken endüstrilerinde kullandıklarını görmekteyiz. Özellikle gelişmiş ülke pazarlarında ileri teknoloji gerektiren bu ürünlere gösterilen yüksek talebin cazibesıyla Japon işletmeleri doğrudan rakiplerinin yakınına girmekte tereddüt etmemişlerdir.¹⁴

“Rakibinin yanına sokulursan onun işini geliştirmek için yapacağı her şey aynı zamanda sana da yararlı olacaktır; onun reklamı senin de reklamın olacaktır; ona bu derece yakın olmanın onun üzerinde yaratacağı baskı rekabet yeteneğini de baltalayacaktır” felsefesinden hareketle NEC, Fujitsu, Hitachi, Toshiba, Mitsubishi Electric ve Oki Electric Ind. gibi Japon bilgisayar üreticileri keskin fiyat indirimleri ve etkin dağıtım kanallarıyla bu pazarlarda kısa zamanda önemli bir pay edinmişlerdir.¹⁵ İlginç olan ise bu işletmelerin o ülkelere girişte ve Japon ürünlerinin sürümünde yine o ülke üreticilerini ve dağıtım kanallarını kullanmalarıdır.¹⁶ Örneğin Fujitsu Amdahl'ın, Hitachi ise Intel'in aracılığıyla ürünlerini Amerika pazarına sürerken Avrupa pazarına girişte Fujitsu bunu bir Alman işletmesi olan Siemens HG işletmesi aracılığıyla

¹² Somkid Jatusripitak-Liam Fahey-Philip Kotler, s. 48-49.

¹³ Fredrick J. Lovret, s. 124-125.

¹⁴ Kazuo Murata & Alan Harrison, s. 10.

¹⁵ Johny K. Johansson and Masaaky Hirano, “Japanese Marketing in the Post-Bubble Era”, *The International Executive* (January-February 1996), s. 33-51.

¹⁶ George S. Yip, “Global Strategy As A Factor In Japanese Success”, *The International Executive* (January/February 1996), s. 145-167.

gerçekleştirmiştir.¹⁷ Kısaca bu işletmeler rakibin korkusuyla ondan uzak kalarak yaşamak yerine, ona yaklaşarak avantaj yaratmanın yollarını aramışlar ve bunda da büyük ölçüde başarılı olmuşlardır.

3.4. Suigetsu No Heiho: Rakibe Hedef Sunarak Açığa Düşürmek

Rakibe cezbedici bir hedef sunarak onu hamle yapmaya teşvik edersiniz, gelen hamleyi tek hareketle savuştururken rakibin lehinize dönüşmüş olan pozisyonundan en iyi şekilde yararlanırsınız. Örneğin kılıcınızı rakibinizin yüzüne doğru uzatırsınız. O kılıcınızı yana süpürmeye teşebbüs ettiğinde ise kılıcınızı onunkinin altından daire çizdirerek geçirirken aynı anda bileğini de kesersiniz. Benzer şekilde bir karate karşılaşmasında yumruğunuzu rakibinizin yüzüne doğru uzatırsınız, rakibiniz yumruğunuzu yana itmeye kalkıştığında da bir dönüş hareketiyle onun yüzüne vurursunuz. Bu stratejideki kilit unsur rakibe sadece bir hedef sunulması değil, bu hedefin onun için yeterince cazip olmasıdır.¹⁸

Japonlarca kendisine yönelik bu stratejinin en iyi kullanıldığı işletmelerden bir tanesi ve belki de en önemlisi IBM'dir. Japonya tarafından IBM'e Japon üreticilerine patent hakkı vermek şartıyla Japonya'da tam sahipli bir şube açma izninin verilmesi, IBM teknolojisinin Japon işletmelerince kapılması anlamına geliyordu. Nitekim gelişmeler bu yönde oldu ve Japon işletmeleri kendilerine gerekli olan teknolojiyi kaptıktan sonra bu ürünleri de üretmeye başladılar. Kısa zamanda iç pazar payını ele geçirme mücadelesine giren Japon işletmeleri, silahlarını doğrudan IBM'e yönelttiler. Japon işletmelerinin keskin fiyat indirimleri Japon birey ve kamu kurumlarının Japon ürünü alma politikasıyla birleşince iç pazardaki talep kısa sürede Japon işletmelerine kayd. Bu aynı zamanda uluslararası pazarlarda da büyük bir savaşın başladığının habercisi olmaktaydı.¹⁹

3.5. Sankaikawari No Heiho: Dağ-Deniz Değişimi

Rakibin belli bir stratejide başarılı olmasına izin verilmesi onun bu stratejiyi değiştirmekte zorlanmasına neden olacaktır. Mevcut stratejinin başarısına odaklanan rakip ani bir strateji değişikliğine de uyum sağlamakta oldukça zorlanacaktır. Fakat burada seçilen değişimden öte, bunun hızlı bir şekilde uygulanması önem kazanmaktadır. Çünkü kademeli bir değişiklik rakibin buna uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır. Tersine strateji bir elektrik düğmesine basar gibi değiştirilmeli ve bir anda aydınlıktan karanlığa geçilmelidir. Bir başka ifadeyle değişim dağ ve deniz kadar farklı olmalıdır.²⁰

Pazara girişte ve pazar payı edinimi sürecinde başta bilgisayar, otomobil ve tüketici elektroniği olmak üzere hemen hemen her üründe fiyat unsurunu

¹⁷ Somkid Jatusripitak-Liam Fahey-Philip Kotler, s. 49.

¹⁸ Fredrick J. Lovret, s. 154-155.

¹⁹ Somkid Jatusripitak-Liam Fahey-Philip Kotler, s. 48.

²⁰ Fredrick J. Lovret, s. 217-221.

(ucuzluğu) başarıyla kullanan Japon işletmeleri kalite, dayanıklılık ve estetiklik gibi kavramları ön plana çıkararak ani stratejik değişikliklerle de rakiplerini şaşırtmışlardır.²¹ Bu rekabet ve değişim Japon iç pazarında kendini daha şiddetli göstermekte ve model değişiklikleriyle, fiyat oynamalarıyla ve düşünebildikleri her şeyle işletmeler birbirlerini acımasızca topa tutmaktadırlar.

3.6. Daisho No Heiho: Doğru Yerde Doğru Seçim

Samurai'lerin Wakizashi ve Katana olmak üzere iki tür kılıç kullandıklarını görmekteyiz. Bunlardan Wakizashi otuz ile elli santimetre arasında değişen kısa bir kılıçtır ve yakın dövüşlerde kullanılır. Daha uzun bir kılıç olan Katana ise ana silahtır ve yalnızca açık alanda kullanılır. İşte bu iki kılıcın bileşimi ve herbirinin gerektiği yerde doğru olarak kullanımına ilişkin strateji Daisho olarak isimlendirilmektedir. Uzun ve kısa kılıç arasında bu fiziksel farklılıkların yanı sıra felsefi farklılıklar da vardır. Uzun kılıç güçlü ve saldırgan bir ruh halini, kısa kılıç ise daha çok savunmacı bir ruh halini yansıtmaktadır. Strateji olarak uzun kılıç teknikleri geniş durumlar için kullanılır. Geniş durum olarak değerlendirilen bir hayati tehlike anında, geniş düşünür ve rakibinizi tamamen yok etmeyi amaçlarsınız. Dolayısıyla durumun ciddiyeti ve amaca göre uygun kılıcın kullanılması da başlı başına bir stratejiyi oluşturmaktadır.²²

Benzer şekilde iş dünyasında da sahip olunan güç kadar onu nerede ve ne şekilde kullanacağını bilmek çok önemlidir. Duruma uygun olmayan bir kılıcın seçimi dövüşü için nasıl bir stratejik hata ve risk anlamı taşıyorsa, o anki pazar yapısına ve rekabet şartlarına uygun olmayan bir stratejinin seçimi de işletme kaynaklarının ve zamanın boşa harcanması hatta geleceğin riske edilmesi anlamını taşımaktadır. Bu bağlamda Japon işletmelerinin durum analizinde ve strateji seçiminde oldukça başarılı olduklarını görmekteyiz. Özellikle savunmadan öte güçlü ve saldırgan bir ruh halini tercih eden yapıları ve geniş düşünebilme becerileriyle bu işletmeler, henüz kendi ülkelerinde pazarı bile söz konusu olmayan ürünleri üreterek, doğrudan gelişmiş ülkelerle rekabet etme cesaretini gösterebilmişlerdir. Örneğin Amerika pazarına ihraç edilen zigzag dikiş makineleri ancak dört yıl sonra iç pazara sunulmuştur.

Aynı şekilde televizyonda Amerika pazarı için üretimde bulunan Japonlar, beş yıl gibi bir sürenin ardından bu ürünleri kendi iç pazarlarına da sürmeye başlamışlardır.²³ Bu Japon vizyonunun ve stratejisinin en güzel örneklerinden bir tanesidir.

²¹ Edward De Bono, s. 34; Ichiro Miyachi, *Quality Management in Japan*, BZD Ya. (İstanbul: 1999), s. 10-14.

²² Fredrick J. Lovret, s. 282-286.

²³ Somkid Jatusripitak-Liam Fahey-Philip Kotler, s. 49.

3.7. Sabaki No Heiho: En Etkin Teknikler Bileşimi

Sabaki en az iki ve daha fazla dövüş tekniğinden oluşan bir bileşimdir. Herbir teknik kendinden önceki tekniğin rakip üzerinde yaratmış olduğu açıktan (avantajdan) en iyi şekilde yararlanabilme esasına göre geliştirilmiştir. Dolayısıyla herhangi bir tekniğin başarısını kendinden önceki tekniğin ne derece doğru ve etkili uygulandığı belirlemektedir. Bu bağlamda sabakiler rakibin pozisyonu ve hamlesine göre en etkili ve en rasyonel tekniklerin seçiminden oluşan bir halkalar bütünüdür. Bir başka ifadeyle sabaki hedefe ulaşma noktasında tüm olanak ve alternatifler dahilinde en kestirme ve en etkili teknikler dizisini oluşturma stratejisi olarak tanımlanabilir. Sabakiler kılıç ve karate karşılaşmalarının vazgeçilmez temel unsurudur. Sadece Ashihara karate sisteminde 150' ye yakın sabaki türünün olması bu stratejinin dövüş sanatlarındaki önemini ortaya koymaya yetecektir.²⁴

Dünyanın farklı bölgelerindeki ucuz hammadde, ucuz ve kaliteli işgücü ile ileri teknoloji ve Japon yönetim felsefesini bir noktada toplamak suretiyle, hedefe gidecek yolda güçlü bir bütünlük oluşturmak Japonlara hiç de farklı gelmedi. Nitekim 1960'lı yılların sonunda, Japonlar ucuz bölgesel emek ve hammaddeden yararlanmak amacıyla, az gelişmiş ülkelerde yerel üretim birimleri oluşturmaya başladılar. Özellikle elektronik ürünlerin teknolojiye, yetişmiş insan gücüne ve düşük doğal kaynak ihtiyacına dayandığını önceden sezen Japonlar, hem ucuz hammadde ve işgücünden yararlanmak hem de dünyada yükselen korumacılıktan kaçınmak amacıyla Kore, Tayvan ve Singapur gibi Asya ülkelerinde yerel üretim işletmeleri kurmaya başladılar.²⁵ Bir yandan ürettikleri ürünleri bu ülke pazarlarına satan Japonlar, diğer yandan da Latin Amerika ve Orta Doğu ülkelerine ihracat gerçekleştirmekteydiler. Örneğin renkli televizyonda Brezilya pazarına Avrupa'dan sadece Philips ve Telephunken girerken, Japonya bu pazara aynı anda beş işletmesiyle (Sony, Sanyo, Toshiba, Hitachi ve Panasonic) girmektedir. Brezilya gibi ülkelerde satış yapan Philco ve GE gibi Amerikan markaları, Japonlarla kıyaslandığında bu bölgelere yatırım yapma arzusunda olmadıkları için bu bölgelerdeki pazar liderliğini de kısa sürede Japonlar kaptı. Japonlar sadece bu bölgelerdeki pazar paylarını artırmakla kalmıyor, aynı zamanda üretim birimlerini de bu bölgelere kaydırıyorlardı. 1970'li yıllara gelindiğinde Asya ve Latin Amerika'da üretim faaliyetinde bulunan büyük çaplı Japon işletmelerinin sayısı toplam işletme sayısının % 40' ına yaklaşıyordu.

Kısaca Japonlar dünyanın birçok bölgesine yerleşmiş fabrikalarıyla ve dünya çapındaki sermaye ve emek kullanımını maksimize etme başarısıyla herkese globalleşmenin güzel örneklerini sunmaktaydılar. Örneğin Hitachi'nin

²⁴ Ashihara Karate Hocası (4. Dan) Adem Karaboğa ile "Japon Dövüş Sistemlerinde Sabakilerin Önemi" konusunda yapılan özel görüşme (Isparta: 27 Temmuz 2001).

²⁵ David A. Aaker, **Strategic Market Management**, John Wiley & Sons Inc., (New York: 1998), s. 259-263.

Amerika'daki yerleşik televizyon montaj fabrikasında, emeğin ucuz olduğu Tayvan ve Sungapur'daki yan işletmelerinden ithal edilen şasiler kullanılmaktaydı. Tüpler GE Amerikan işletmesince yapılıırken, diğer parçalar ya yerel üretimdi ya da Kanada'dan gelmekteydi. Japonya'dan ithal olunan tek şey ise yönetim idi. İhracat yapılan ülkeler arasında ise Japonya'nın da bulunması globalleşmede geline noktaya çok güzel bir örnek oluşturuyordu. Japonların globalleşme sürecinde attığı başarılı ve hızlı adımlar Hitachi'nin Tayvanda, Matsushita'nın Malezya'da, Nippon Electric'in Meksikada, Nissan'ın Tennessee'de, Honda'nın Ohio'da kurduğu fabrika ve daha birçok benzeriyle devam ediyordu.²⁶

Sonuç

Dövüş sanatlarında olduğu gibi günümüzün yoğun rekabet ortamında da her işletme ayakta kalabilme mücadelesi vermektedir. Hızla ve sürekli olarak değişen bir çevrenin varlığı da bu mücadeleyi işletmeler için oldukça zor hale getirmektedir. Geleceği yakalayabilmek ve güçlü bir rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için de doğru ve tutarlı stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yenilikçi ve yaratıcı olma sürecinde, bugün artık işletmeler duruma uygun, doğru stratejilerin keşfi içindedirler. Neticede farkı yakalamada hareket noktasını oluşturacak unsurun türü ve şeklinden öte, işletmeyi hedefe götürecek olan yolun doğruluğu tartışılmaktadır. Dolayısıyla bunun bir dövüş sanatı veya bir satranç müsabakası olmasının büyük bir önemi yoktur. Önemli olan unsur, bu birikimlerden elde edilen ipuçlarının başarıyla işletme alanına uygulanabilmesi ve bunun faaliyetlere yol gösterebilecek genel stratejiler bütününe dönüştürülebilmesidir. Bilinçli olarak kullanılıp kullanılmadığı bilinmemekle beraber, Japonların pazarlama stratejileri ile dövüş sanatları arasındaki bu benzerlik bu stratejilerin kaynağına inme ve bunları formüle etme yolunda önemli bir dayanak oluşturmaktadır. Japonya'nın ve Japon işletmelerinin dünyadaki gücü göz önüne alındığında, sayısız Japon dövüş stratejilerinin bugün ve gelecekteki modern pazarlama stratejilerinin keşfine ışık tutabilecek potansiyelde olduğunu söylemek mümkündür.

²⁶ Somkid Jatusripitak-Liam Fahey-Philip Kotler, s. 52.

KAYNAKÇA

- Ashihara Karate Hocası (4. Dan) Adem Karaboğa ile “**Japon Dövüş Sistemlerinde Sabakilerin Önemi**” konusunda yapılan özel görüşme (Isparta: 27 Temmuz 2001).
- Bozkurt GÜVENÇ, **Japon Kültürü**, Türkiye İş Bankası Ya., (Ankara: 1989).
- David A. Aaker, **Strategic Market Management**, John Wiley & Sons Inc., (New York: 1998).
- Edward De Bono (Çev. Oya Özel), **Rekabet Üstü**, Remzi Kitabevi, (İstanbul: 1996).
- Fredrick J. Lovret (Çev. Cem Şen), **Japon Gücünün ve Stratejisinin Sırları**, Dharma Ya., (İstanbul: 1995).
- George S. Yip, “Global Strategy As A Factor In Japanese Success”, **The International Executive** (January/February 1996).
- Ichiro Miyauchi, **Quality Management İn Japan**, BZD Ya. (İstanbul: 1999).
- Johny K. Johansson and Masaaky Hirano, “Japanese Marketing in the Post-Bubble Era”, **The International Executive** (January-February 1996).
- Kazuo Murata & Alan Harrison (Çev. Özden Arıkan), **Japon Yönetim Teknikleri**, Rota Ya. (İstanbul: 1995).
- Mack Hannan (Çev. Ziya Kütevin), **Yarımın Rekabeti**, İnkılap Kitabevi, (İstanbul: 1993).
- Micheal R. Czinkota and Masaaki Kotabe, Product Development The Japanese Way, **The Journal of Business Strategy**, (November-December 1990).
- Peter Doyle, **Marketing Management and Strategy**, Prentice Hall Europe (London: 1998).
- Ser Karate Sistem Hocası (6. Dan) Serdar Ergün ile “**Karate ve Karate’deki Duruşlar**” konusunda yapılan özel görüşme (İstanbul: 05 Ağustos 2001).
- Somkid Jatusripitak-Liam Fahey-Philip Kotler, “Strategic Global Marketing: Lessons from the Japanese”, **Columbia Journal of World Business**, C. 20, (Spring 1985).
- Susan P. Douglas and Samuel Craig, **Global Marketing Strategy**, McGraw Hill Inc., (Singapore: 1995).