

---

# JAPONYA’NIN YABANCI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

Araş. Gör. Ebru ENGİNKAYA  
Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
engink@yildiz.edu.tr

---

## ÖZET

Son yıllarda yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet şirketlerin yalnızca yerli pazarlara üretim ve satış yapmasını engellemekte, yabancı pazarlar için kaynaklarını ve yatırımlarını dış pazarlara da yönlendirmelerine de neden olmaktadır. Bu durumda işletmeler belirli bir pazara karar verdikten sonra bu pazara en iyi giriş yolunun hangisi olduğuna karar vermek durumundadırlar. Yaptıkları yatırımlarla dünyanın dört bir tarafına yayılan, ihracatı, girişimleri ve satın almalarıyla dünya pazarlarını baştan sona fetheden Japon çokuluslu şirketleri de yabancı pazarlara çeşitli şekillerde girmekte ve başarılı yatırımlarıyla dünya ticaret hacminde önemli pay sahibi olmaktadır. Buradan yola çıkarak bu çalışmada Japon ekonomisinin gelişimi ve Japon çokuluslu şirketlerinin yabancı pazarlara giriş stratejileri incelenmiştir.

## ABSTRACT

Competition and rapidly changes not only obstruct firms to product and sell for their domestic markets, also cause to orientate their resources and investments to foreign markets. Firms have to decide for target market first, then have to decide the best ways to enter specific markets. Japanese multinational companies spreading all over the world by entering foreign markets in different ways and get considerable share in world trade through their successful investments. In this article Japanese economic developments, and foreign market entry strategies for Japanese multinational joint companies examined.

## JAPON EKONOMİSİ VE YABANCI PAZARLARA GİRİŞ

### Japon Ekonomisinin Gelişimi

Japon ekonomisi, 19. yüzyılda feodal yapıdan merkezi düzene geçişle hızlı bir gelişmeye sahne olmuştur. 20. yüzyılın başlarında gelişmiş sanayi tabanı, merkezi ordusu ve modern eğitim kurumlarıyla Japonya, İngiltere, Fransa, İtalya ve ABD ile birlikte beş büyükler kulübüne girmeyi başarmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'nın dünyanın en büyük ekonomik güçlerinden biri olmasında; i) Savaş sonrası zararın giderilmesi ve demokratikleşme, ii) Özel sektör yatırımları, iii) Nitelikli iş gücü, iv) Yüksek tasarruf eğilimi, v) Gelişmiş teknolojileri uyarlama yeteneği, vi) Düşük savunma harcamaları, vii) Sosyal, politik ve işçi-işveren ilişkilerinde istikrar faktörleri rol oynamıştır. (Diek Bülten,1996:7)

Tarihsel açıdan bakıldığında Japonya'nın dışa açılması aslında 1960'lı yıllara uzanmaktadır. Bu dönemde ticaret engelleri kaldırılmış, Japon sermayesi hammadde kaynaklarına ve dış yatırımlara yönelmiştir. Artan verimliliğin beslediği hızlı büyümenin sonucunda ürün fazlaları dünya pazarlarına sürülmüştür. Çelik ve otomotiv sanayisinde gelişmelerle Japonya deniz aşırı yatırımlar yaparak başarılı fiyat stratejileri ile pazarları bir bir ele geçirmiştir.

1970'li yılların başından itibaren yayınlanan kapsamlı iki programla ithalatın ve sermaye hareketlerinin liberalizasyonu, gelişmekte olan ülkelere tercihli dış ticaret rejimi uygulanması ve resmi dış yardım verilmesi gibi uygulamalar yürürlüğe sokularak Japonya'nın dışa açılma hamlesi bir anlamda tescil edilmiştir. (Kalaycıoğlu ve Gönel, 1998: 17-19)

Bununla birlikte 1970'li yıllarda en büyük ticaret ortağı ABD'nin aldığı önlemlerle ve petrol krizleri nedeniyle şoklar yaşayan Japonya, 1980'li yılların ortalarında Yen'in değer kazanması ve 1987'den itibaren de sosyal tercihlerde giderek belirginleşen değişim arzusu ve iç talebe yönelik genişleme ile ekonomik başarısını elde etmiştir. (Igeme,1995: 1)

Diğer yandan sanayi yapısını şekillendirmede, sanayii canlandırmak için gerekli ayarlamaları yapmada, belirli sanayilerin gelişimine doğru bir şekilde yol göstermede, ürünlerin üretim ve dağıtımında, Japon dış ticaret şirketlerini ve diğer milletlerle ticari ilişkileri yönetmede Japon Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (MITI)'nin önemini de belirtmekte fayda vardır. (Balassa ve Noland, 1998: 36)

### **Japon Şirket Yapıları ve Dış Ticaret Şirketleri Olarak Sogo Şoşa'lar**

İkinci dünya savaşı öncesinde Zaibatsu olarak bilinen Mitsumi, Mitsubishi, Yasuda ve Sumitomo gibi dev aile şirketleri savaş sonrasında meslek birlikleri tarafından sistematik olarak bölünmüş, güç fikriyle dikey olarak birleşen şirketler günümüzde pek çoğu ataları zaibatsu gibi aynı ismi taşıyarak Keiretsu şirketleri şeklinde devam etmişlerdir. Zaibatsuların amacı grup içinde ve üye şirketler arasında üretim, hammadde tedariki ve finansman koordinasyonu sağlanması olmuştur. (Hassan ve Blackwell, 1994: 451)

Zaibatsunun devamı niteliğindeki Keiretsu, Japonya'nın dünya pazarlarına hakim olmaya devam etmesinin nedenini oluşturan özel kapitalizm biçimi açısından çok önemli bir unsurdur. Farkı yaratan, hükümeti, sanayiye, sermayeyi ve dünya çapında ileri teknoloji üzerine en iyi enformasyonu, rakipleri silecek bir mekanizma yaratmak üzere bir araya getiren bir sistemdir. (Capital,1991:5)

Burada önemli bir nokta da birlikte hareket eden her zaibatsu/keiretsu grubunun "sogo shosha" diye adlandırılan bir ticaret şirketi vardır. Bu yapılanma II. Dünya Savaşı sonrasında da korunmuştur. (Diek Bülten, 1996: 3)

Öyle ki, İkinci Dünya Savaşı'nda Japonya çok büyük bir yıkıma uğradığından dolayı en büyük şirketler yok olmuşlardır. Tüm dış ticareti olumsuz etkileyen bu felaket ortamı meydana gelen geçici boşluğu dolduracak diğer şirketler için bir şans yaratmıştır. Kore savaşını izleyen depresyon dönemi, tekstil, ağır sanayi ve kimyasal sanayide daha az yoğunlaşan Japon ekonomisi ve ticaret şirketleri için yapısal bir değişiklik gerektirmiştir.

Hızla gelişen sanayi ve artan ihracat uzun dönemde düzenli bir hammadde arzının sağlanması gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Sogo shosha'lar bu durumda düzenleyici olarak yeni bir rol üstlenmiştir. Ortak yatırım ve kaynak geliştirme girişimlerini, tarıma tohumluk arzını, artan yiyecek kaynaklarını ve diğer temel faaliyetleri düzenlemeye başlamışlardır. Bununla birlikte komisyoncu tacir olarak tüm imalat sanayi ürünleri için daima Japon ihracatının bir öncü kolu işlevini de yüklenmiştir.

Tarihsel gelişimleri içinde Japonya'da meydana gelen talep değişimleri Sogo Shosha'ların ticari politikalarında da değişikliklere neden olmuştur. Örneğin; Japonya'da yığın pazarın ortaya çıkışı ve kentleşme; sogo shosha'ların konut, moda, dağıtım, pazarlama danışmanlığı gibi konulara yönelmelerine yol açmıştır. (Kırçova, 1992:57)

Sogo shosha'ların çok geniş çaplı global etkinliği yalnızca ya da öncelikle ihracat yoluyla sağlanmış değildir. Sogo shosha'lar bu geniş çaplı global etkinliklerini, ticaret malları, mamul maddeler, makine ve donanım alanındaki ithalat ve ihracat etkinlikleri, üçüncü ülke ticareti, özellikle ABD'deki yabancı şirketlerle yakın ilişkiler kurup yürütebilmeleri, ayrıca ABD'de ve gelişmekte olan ülkelerde yaptıkları doğrudan dış yatırımlar sayesinde başarmışlardır. (Kozlu, 1993:35)

Daha çok yeni gelişen pazarlara giren sogo shosha'lar ticaret faaliyetlerini üç ülke arasında gerçekleştirerek Japon kökenli olmayan şirketlerle ortak girişimler oluşturmuşlardır. (Czinkota ve Ronkainen, 1996: 323)

Kısacası Japon toplum ve kültürünün bütünleşmiş bir parçasını teşkil eden genel ticaret şirketleri Japonya'nın sanayileşmesinde ve politik bağımsızlığını sağlamada büyük roller üstlenerek Batı dünyasına açılan kapıları olmuştur. Bu şirketlerin üçüncü ülke ticareti de dahil olmak üzere dünyanın neredeyse her yerinde satış ve tedarik şebekeleri bulunmaktadır. Ayrıca Japon dış pazarlarının gelişmesinde çığır açmışlardır. (Yamamoto, 1993: 4)

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de modern donanımın, yeni teknolojinin temin ve finansmanı, ulaştırmanın ayarlanması ve nihai ürünün ihracatı, kontrollü keiretsu sistemi içinde özellikle çok aşamalı üretim alanlarında, artan bir etkinlikle sogo shosha tarafından gerçekleştirilir. (Kalaycıoğlu ve Gönel, 1998: 14)

## YABANCI PAZARLARA GİRİŞ

Pek çok Japon şirketinin uluslararası pazarlardaki başarısından dolayı dikkatler Japon çokuluslu şirketleri tarafından kullanılan pazarlama stratejileri ve taktikleri üzerine odaklanmıştır. Japon uygulamalarının çalışma sahaları: uluslararası pazarlama stratejileri, pazara yönelme derecesi, yeni ürün geliştirme uygulamaları, pazarlama araştırma uygulamaları ve kaynak stratejileridir. 1980'lerde Japon firmalarının olağanüstü performansı sonucu on yılda Japonya açık bir şekilde dünyanın ikinci en büyük ekonomisi olarak pozisyonunu oluşturmuştur. Hiç kuşkusuz Japon ekonomisinin sürekli başarısı, Japon çokuluslu şirketlerin yabancı pazarlarda hizmet ettikleri kişiler aracılığıyla kurumsal anlaşmaların seçiminde verimli planlama yapmasına borçludur. (İhracat, ortaklık ya da sahiplik gibi)

Pazara giriş şeklinin seçimi Japon çokuluslu şirketlerinin sahip olduğu girişim üzerindeki kontrol derecesinde önemli bir etkiye sahiptir. İhracat ve lisans verme gibi bazı giriş şekilleri, pazarlama ve işletme üzerinde düşük kontrol ancak aynı zamanda düşük risk düzeyi ile bütünleşmektedir. Tersine ortak girişim ve tam sahiplik gibi diğer giriş şekilleri, daha fazla kontrol içermekte ancak ek risk gerektirmektedir.

### Pazara Giriş Stratejilerinde Başlıca Faktörler

Japon çokuluslu şirketlerinin yabancı pazara giriş seçiminde önemli olan beş unsuru vardır. Birincisi, ev sahibi ülke, yatırımı cezbetmede önemli bir çıkar algıladığında Japon şirketleri tam sahiplik anlaşması için daha uygun olmaktadır.

İkincisi, Japon çokuluslu şirketlerinin ev sahibi ülkede iş yapmanın riski yüksek olduğunda yüksek kontrol şekillerini tercih etmeye eğilimli olduğudur. Bazı riskli pazarlarda kaynak bağılılığını azaltma girişimi yerine bazı Batı çokuluslu şirketleri gibi düşük kontrol şeklini (lisans verme gibi) kullanarak Japon çokuluslu şirketleri görünüşe göre ev sahibi ülkede girişimlerinde yüksek kontrol düzeyi için pazarlık yoluyla avantaj sağlayan yüksek riskli yatırımları kullanmaktadır. Muhtemelen Japon çokuluslu şirketleri girişimlerinin uzun vadeli uygulanabilirliğine odaklanmakta ve uzun vadede kontrolü sağlamak için ev sahibi ülkenin riskli düşük pazarlık gücünü kullanmaktadır.

Japon çokuluslu şirketlerinin giriş kararı için üçüncü önemli faktör kaynak bağılılığıdır. Kaynak bağılılığı yüksek olduğunda Japon firmaları yüksek kontrollü giriş şekli için uygun olmamaktadır.

Yönetim sınırlamaları Japon firmalarının giriş kararı seçiminde önemli rol oynayan dördüncü faktördür. Ev sahibi ülke döviz kurları, sahiplik derecesi gibi yerel bir takım sınırlamalara sahip olduğunda Japon firmaları yüksek kontrollü giriş için uygun olmamaktadır.

Japon çokuluslu şirketlerinin giriş kararı için son faktör yerel katkı ihtiyacıdır. Japon şirketleri fazla yerel katkı ihtiyacı duyduklarında ev sahibi ülkeye giriş için yüksek kontrollü şekli aramaktadırlar. Yerel firmalara çok bağlı olmanın ve tescilli bilgi/teknolojilerin kaybedilmesi endişesi daha fazla kontrol istemeye neden olabilmektedir. (Taylor; Zou ve Osland, 2000: 146-158)

Pazara girmeye karar verdiklerinde Japon şirketleri pazarın fizibilite analizine birkaç ay harcamaktadırlar. Çalışma ekipleri pazarı ve daha sonra uygun bir pazara giriş stratejisini saptamayı değerlendirirler. Örneğin, Amerikan pazarına girişte Japonlar uygun pazara giriş stratejisini saptamaya yardımcı olmaları için Amerikan uzmanlar kiralamaktadır (Danışmanlar, yöneticiler, sanayi uzmanları gibi). Girdikleri her pazarın içinde Japonlar çoğunlukla pazarlama çabalarına göz kulak olmak ve gelişmesine yardımcı olmak için yerel bir alan seçmektedirler.

Pazara giriş stratejisi belirlendikten sonra Japonlar pazar bölümü için belirgin plan ve amaçlara odaklanmaktadır. Bu amaçla, uzun vadeli pazar hedeflerine doğru yönelmekte, pazarda başarı sağlamak için seçilen pazara uyan ürün ve hizmetler üzerinde çabalarını güçlü bir şekilde sürdürmektedirler. Japon şirketleri pazarlarda yüksek derecede kendilerini başarıya adayarak, yüksek esnekliğe sahip, yenilik için karırlıklı problem çözme ve takım çalışması yapısı sunan işletmeler yaratmaktadırlar.

Genel bir pazara giriş stratejisi, mevcut bir ürünün daha küçük bir versiyonunu ortaya çıkartmaktadır. Örneğin Xerox, Japonlar tarafından sunulan fotokopi makinelerinin kendilerinininkinin daha küçük bir uyarlaması olmasından dolayı Amerikan fotokopi makinesi pazarındaki payının, 1976'da %80 iken 1982'de %13'e düştüğünü görmüştür. Amerikan üreticileri, daha büyük boylu ürünlerde daha çok kazanç olduğundan dolayı genellikle daha büyük ürünleri teşvik etmeye eğilimlidir. Japon şirketleri de pazar bölümlerinde düşük fiyatı sona erdirerek ürünlerini daha yüksek katma değerli bölümlere taşıyarak girerler. Pazarda varolan ürünler üzerine yeni ürün özellikleri sunarlar ve bazen de pazar payı elde etmek için tüketiciye maliyet tasarrufu olan daha düşük ürün özellikleri olan ürünleri sunmaktadırlar.

Diğer bir pazara giriş stratejisi yaklaşımı; özel bir marka sahibine kendi ürününü satmak ve daha sonra pazar payı sağlamaktır. Çoğu kez bu, daha iyi bir tasarım, daha fazla özellik, daha yüksek kaliteli ürün sağlayabilmektedir. Japonlar sık sık benzer ürünü özel bir markaya göre daha düşük şekilde fiyatlandırmakta, hizmet ve kaliteye yüksek önem vermektedirler. Yüksek kaliteli ve güvenilir ürünler 1980'den beri uluslararası pazarlarda başarıyla kullanmış oldukları bir pazarlama aracı olmuştur. Yeni bir pazara girişte ürünlerini sermaye olarak kullanabilir, pazar için üretilmiş olandan daha yüksek kaliteli bir ürün üretebilirler. Japonlar daha fazla otomatik üretim metodları kullandıkları ve daha fazla kalite güvence sistemleri uyguladıkları için son derece güçlü pazarlama stratejileri sağlamışlardır.

Ayrıca Japonlar pazarlama karmasının uzmanlarıdır. Bir ürün geliştirip hizmet merkezleri kurduktan sonra pazarlama karması içine bütünleşen dağıtım yerleştirmektedirler. Dağıtım sistemleri pazarla birlikte tasarlanmakta, her pazar bölümüne güçlü dağıtıcılar yerleştirmektedirler. Güçlü dağıtım ile birlikte tüketicilerin dikkatini çeken ürünleri getirmeye ve rakiplerinin ürünlerinden farklılaştırmaya yardımcı olan ürünlerin arkasında güçlü reklam ve tutundurmalar yer almaktadır. (Genestre; Herbig ve Shao, 1995:43)

## YABANCI PAZARLARA GİRİŞ ŞEKİLERİ

Pazara giriş tercihlerini önceden belirleme, karar verme ve uluslararası stratejik planlamada yararlı olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Japon firmalarının yurt dışında yapılanmaları kayda değerdir. Japonlar genellikle bir ülkede üretime geçmeden önce o ülkeye ticaret şirketleri göndermektedir. Bu büyük ticaret şirketlerinin çalışma alanları, sadece o ülke ile Japonya arasındaki ticaretle sınırlı olmayıp, üçüncü ülkeleri de kapsayan faaliyet alanları söz konusu olmaktadır. (Özyaprak, 1995: 23)

### İhracat (Dışsatım)

Japonya, doğrudan ihracat stratejisi üzerine sanayi yapısının planlanmasını yapmıştır. İhracatın kompozisyonu iki nedenden ötürü üretim sektörünün yerli karması ile tamamıyla aynı olmamaktadır. Birincisi; Japonya'dan yapılan ihracatların yerli pazarın üretimindeki büyümenin önünde yer almasıdır. Bu, Japonya ve dış pazarlar arasındaki tüketici zevk ve gelirlerindeki farklılıkları yansıtan bir gerçektir. İkincisi, Japonya belirli ürünlerin uzun üretim çabalarından dolayı

yerli talep için ihracat düzeyine ilişkin olarak kabiliyetli olup, büyük verimlilik getirileri yerli talebin büyümesi ile aynı şekilde yabancı pazarlara girişine izin verebilmektedir. Buna karşın pek çok batı ülkesinde ihracatın büyümesi yerli pazarın doyuma erişmesinden sonra meydana gelmektedir. Bu bağlamda Japon üreticileri pek çok sektörde terk edilmiş (küçük siyah/beyaz TV'ler) ya da kötü biçimde gelişmiş (Motosikletler) alanlara odaklanmaktadır. Saldırgan pazarlama taktiği ve pek çok durumda pasif rekabet yoluyla Japon şirketleri, hızlı şekilde üretim ve sonucunda düşük birim maliyetleri ile pazar payı elde etmişlerdir.

Japonya'daki firma düzeyinde bu yapısal ayarlamaların arkasındaki plan genellikle iki faktörle ilişkilidir. Birincisi, Batılı şirketlerin çoğundan ziyade ölçek ekonomisinin avantajlarını elde etmiş Japon firmaları yerli üretimin büyümesine potansiyel ihracatı katmaktadırlar. Pek çok sektörde Japon şirketleri optimal ölçekli tesisleri inşa etmede rakipsizdirler. İkincisi, hızlı büyümeden kaynaklanan idari ve emekle ilgili avantajları bilen Japon şirketleri deneyimlerden kazandıklarını biriktirmektedir. (McMillan, 1996:106-107)

Bu gelişmelerin ışığında Japonya'nın yüksek ihracat performansına yol açan nedenler şunlardır:

**1. Sabit fiyatlar:** İhracat fiyatları üzerinde düşük yen döviz kurunun suni etkisi. Yen değerlendikçe Pasifik'teki fabrikalarda deniz aşırı üretim nedeniyle parçaların ve bileşenlerin yerine konması ve Japon doğrudan yatırımlarının büyümesi.

**2. Durgun iç talep:** Üretilen mallar, artı ithal edilen enerjiden dolayı fiyat istikrarsızlığı kadar hammadde ve benzin ithalatını aşağıda tutma.

**3. Faiz oranları:** Maliye Bakanlığı'nın faiz oranlarını, düşük faiz oranlarının yeni zayıflatabilmesinden dolayı düşürememesi. Bu nedenle Japonlar daha rekabetçi ihracatlar yapmaktadır. (Paliwoda, 1998: 466)

1996'da Asya Krizinin başlangıcından önce ihracat hacmi ve büyümesi olumlu iken 1996 yılından sonra ihracatta dalgalamalar yaşanmıştır. Yine bu yıl içerisinde ihraç mallarının ihracat içindeki payları; Taşıt araçları %12, ofis araç ve gereçleri %7, Kimyasal maddeler %7, bilimsel ve optik araçlar %4, demir ve çelik %4, mineral yakıtlar %17, gıda ürünleri %14, tekstil %7 ve ağaç ürünleri %3 şeklinde olmuştur. (Diek Bülten,1998: 3)

## Doğrudan Yatırım

Klasik olarak ihracata olan bağımlılıktan uzaklaşmak için Japonya, yurtdışı üretime, diğer ülkelerden parça sağlanmasına ve uluslararası yatay iş bölünmesine önem vermiştir.

Genel olarak Japon yatırımlarının dünya çapında hızla varoluşu üç aşamada incelenebilir. Bunlardan ilki; Japon sanayilerinin, dünya pazarında mallarını, geleneksel yabancı ya da Japonlara ait dağıtım kanallarıyla satışa sunmalarıdır. Çoğunlukla da ürünlerini, bir Japon ticaret şirketi (sogo shosha) aracılığıyla piyasaya süren Japonlar bir süre sonra, deniz aşırı dağıtımdan sorumlu olacak kendi şubelerini kurmuşlardır.

İkinci aşamada olanakları bulunan Japon sanayileri, yurtdışında kendi fabrikalarını kurmuşlar, hatta ürün tasarımı için araştırma merkezlerini de yerleştirmişlerdir. Bu genişleyip yayılma, işlenmiş maddelerin tasarım ve üretiminde yerli müşteriyi hedef alıp onların gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir çalışmayı gerektirmiştir. Kısa vadede elde edilen kazanç, yerli olduğu için daha ucuz işçilik nedeniyle maliyet giderlerinin azalması ve taşımacılık harcamasının ortadan kalkması olmuştur. Uzun vadede ise pazarda yeni paylar elde edilmiş ve rekabet kırılmıştır.

Son aşamada ise yabancı pazarlara Japon bankalarının, sigorta ve simsarlık şirketlerinin geliştiği söz konusu olmuş, maddi kuşatmalar yayılarak, batan şirketlerin yeniden alımlarında artışlar yaşanmıştır. (Donnet, 1992: 105)

Japon gruplarının kuruluş ve şirketleri parçalar halinde satın alma eğilimi, Japonya'ya "uluslararasılaşma" ve "evrenselleşme" ye götürmek için izlenen stratejinin en önemli parçası olmuştur. İlk önemli eylemler seksenli yılların başlarında gerçekleştirilirken, 1990'larda içlerinde tanınmış büyük markalar da bulunan yüzlerce yabancı şirket, ağır ama kesin bir biçimde Japonların eline geçmiştir. Şirket sermayelerini birleştirerek satın almanın çeşitli biçimleri bulunsa da Japon yatırımcılar çoğunlukla, korku yaratmaktan ve karşı devrilme tepkisinden ürktükleri için, azınlık payına bir süreliğine razı olmuşlardır. (Donnet, 1992: 133)

Günümüzde artık Çin'den Hollanda'ya, Endonezya'dan Latin Amerika'ya kadar dünyanın hiçbir bölgesi Japon yatırımcıların dikkatinden kaçmamakta, en gözü pek montajlar da araştırılmaktadır. (Donnet, 1992: 105)

Bununla birlikte Japon doğrudan yatırımları zaman içerisinde değişimler göstermiş ve önceleri

ABD'ye yapılan yatırımlar zamanla Doğu Asya ülkeleri ve Avrupa'ya yönelmiştir. Japon çokuluslu şirketlerinin yaptıkları doğrudan yatırımlar iç talebin ötesinde kayda değer şekilde gelişme göstermiştir. Doğrudan yatırımların hızla gelişmelerinde Japon şirketlerinin en önemli stratejik avantajları: Şirket büyüklüğü, teknolojik imkanlar, reklam yoğunluğu, işletme ve üretim yönetimi becerileri, likidite, çok uluslu olma ve yabancı (dış) deneyim, kapsamlı fabrika ağları ve ihracat olmuştur. (Tan, 1996: 657)

Ayrıca bunların dışında Japonların yabancı pazarlara taşınmaları için üç önemli neden bulunmaktadır: İlki, bağımlı ülkelere üretim yenin değer kazanmasından dolayı daha karlı olmaktadır. İkincisi, bu ülkelerde üretimi destekleyen ticari ve diğer hizmetlerin Japonya'dan dışarıya akışı artmıştır. Üçüncüsü, çekici sanayilerde deniz aşırı stratejik yatırımlar, bakır, demir, boksit ve kömür gibi temel malzemelerin arzını da korumaktadır. (Paliwoda, 1998: 466-467)

## Japon Doğrudan Yatırımlarında Trendler

Japon doğrudan yatırımlarının dışarıdaki ilk büyümesi, 1970'li yılların başlarında Yen'in değer kazanması ve yabancı paranın kontrol kolaylığından kaynaklanmıştır. O yıllarda yabancı yatırımların en önemli güdülerini, başlıca kaynakları sürekli elde etmek oluşturmaktaydı. 1980'lerin başlarında ABD ve Avrupa'daki Japon yatırımları ticari sürtüşmenin bir sonucu olarak hızlandı. En önemli ihracat endüstrilerini, elektronik ve otomobil endüstrileri oluşturmaktaydı.

1985 ve 1990 arasında Japon doğrudan yatırımların artışında bir miktar yabancı para değişimlerinin etkisi söz konusu olmasına rağmen Yen'in değeri dört yıl içinde üç katına çıkmıştır. Doğrudan yatırımlarda olan hızlı genişlemenin bir nedeni de Japonya'nın 1986 ve 1988 yılları arasında uzun vadeli net sermaye akışının yıllık 130 milyon dolardan fazla olması sonucu dünyanın en büyük sermaye ihracatçısı olarak ortaya çıkmasıdır.

Ek olarak, yenin değer kazanması pek çok Japon şirketini uluslararası rekabeti sürdürmek amacıyla üretim olanaklarını yabancı ülkelere taşıması için güçlendirmiş, Japonya'da emeğin ve sanayi yerlerinin nisbeten yüksek maliyetli olması yabancı yatırımları cesaretlendirmiştir. (Jones, 1991: 171)

Bununla birlikte Japonya'nın dış yatırım politikası zaman içinde değişiklik göstermiş, Japon yatırımları, 1980'lerde Avrupa Ortak Pazarı'na hazırlanmak üzere Avrupa'ya, 1980'lerin sonlarından itibaren ise Japonya'da üretim

maliyetlerinin artması nedeniyle Asya-Pasifik bölgelerine yönelmiştir. (İhracatta Görünüm,1995: 23)

1985 sonrasında artan Japon yatırım ve karlarının yeniden yatırıma dönüşmesi durumu günümüzde de devam etmektedir. Hatta artık ABD’de Japon yatırımları artık azalmaya başlarken, Güney Doğu Asya’daki yatırımları gelişmesini sürdürmektedir. Sektörel olarak bakıldığında Japon yatırımlarının gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkelerde finans, elektrikli aletler, taşıt ve kimya sektörlerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Japonya’nın Güney Doğu Asya’daki yatırımlarının temel nedeni, üretim maliyetlerinin düşük olmasıdır. Siyasi istikrar Japon yatırımcıların bu bölgeyi tercih etmelerinin bir başka nedenidir. Güney Doğu Asya’nın gelişmesinde bölgedeki Japon yatırımlarının önemli rolü bulunmaktadır. Japon sermayesinin en çok yöneldiği ülkeler Çin, Tayland, Endonezya ve Malezya’dır. Avrupa’daki Japon yatırımları da günümüzde artmaktadır. (Diek Bülten,1996: 4)

Bu gelişmelere bağlı olarak son beş altı yılda en çok dışarıya doğrudan yatırım yapan ülkeler içinde Japonya sürekli yer almaktadır. 1999 yılında da Japonya altıncı sırada yer almaktadır. (Jetro White Paper on Foreign Direct Investment, 2001: 4)

Günümüzde Japonların Asya ülkelerine yaptıkları yatırımlar Amerika’ya yapılan doğrudan yatırımlara hemen hemen eşittir.. (Export,2000: 27)

Dışarıda yapılan bu doğrudan yatırımların endüstriyel dağılımında günümüzde de imalat dışı sektör % 69.1’lik oranla çoğunluğu sağlamaktadır. Yatırımların %30.1’ini imalat sektörü, % 0.9’unu da yurt dışında şube açma oluşturmaktadır. İmalat dışı sektörün içinde en büyük payı % 40.2 ile finans ve sigorta hizmetleri oluştururken, imalat sektörünün içinde en büyük payı %8.4 ile elektrik aletleri ve % 5.5 ile kimyasal maddeler oluşturmaktadır. (Nippon, 2000: 81)

#### **ABD ve Avrupa’da Doğrudan Yatırımlar**

Avrupa ve Amerikan şirketleri kar maksimizasyonunun peşinde koşarken Japon firmaları pazarların stratejik fethini hedefleyerek ve bu amaçla pazar payını arttırabilmek için fiyat ve maliyetlerini daima baskı altında tutarak, bu amaçla sürekli yatırım yapmışlardır.

Aslında Japonların tek düşündükleri Batı modelini alıp değiştirerek ve özellikle de düzelterek, özünde aynı ama daha ucuz üretim yapmaktı. Bu nedenle Japonlar Amerikan pazarına dumping ile girdiler. Ürünler üretim maliyetinden daha düşük fiyatla satılmaktaydı. Örneğin 256K’lık bir Japon biti 2 \$’a

satılırken maliyeti en az 3\$’dı. Amerikan sanayiinin yarı iletkencileri önemli kayıplara uğradılar. Ama bu kayıp, hükümete ait kuruluş ve teşkilatlara yedirildi. (Donnet, 1992: 58)

Bunun yanında özellikle otomobil üreticileri, dışarıda yatırım konusunda kayda değer bir dinamizm sergilemişlerdir. Uzun yıllar Amerika Japon otomobil ihracatına çeşitli kotalar koyduğu halde Japon üreticiler bu duruma iki şekilde karşılık vermişlerdir: a) Daha yüksek kar marjıyla daha pahalı arabalar ihraç etmişler, b) kota sınırlamalarına karşı uzun dönem çözüm olarak Amerika’da montaj fabrikaları kurmuşlardır. (Tepstra ve Sarathy, 1997: 54)

Bu konuda öncülüğü 1982’de otomobil fabrikası kuran Honda yapmış, hemen ardından Nissan, sonra Toyota onu izlemiştir. 1988 yılından sonra ise Japonlar, sektöre bağlı sanayi gereksinimin tamamını yerinde yani Amerika’da bir bölümü Japonlara ait olmak üzere bir çok karma sermayeli şirket kurmuşlardır. (Donnet, 1992: 114-115)

Amerika gibi Kanada’ya da giriş için doğal kaynaklar doğrudan yatırımlar için çekici iken önceleri Kanada’daki yönetim değişen yabancı yatırımların önünü kesmekteydi. Yıllar süren değişimler Kanada’nın kamu politikasını doğrudan yatırımlara yöneltti. Kanada’nın tutumu bir başkalaşım geçirdi. Bu noktada Serbest Ticaret Anlaşması Japon yatırımlarını Kanada’ya çekmek için en önemli mknatıs oldu. Bu anlaşma Kanada’daki doğrudan yatırımları canlandırdı. Ayrıca Japon firmalarının azalan engellerden dolayı avantaj sağlamak için yatırım yapmasında örneğin Toyota ve Honda’nın Kanada’da montaj fabrikaları kurmasında politikalar ekonomiden çok daha fazla önemli rol oynamıştır. (Delios ve Ensign, 2000: 39-40)

Avrupa’ya bakıldığında da durum farklı değildir. Avrupa’nın orta yerinde kök salan Japon rekabeti, Avrupa sanayiini kendi alanında hafife almıştır. Öyle ki Japon otomobil şirketleri başta İngiltere olmak üzere Avrupa pazarına Greenfield fabrikalar kurarak girmişlerdir. Yeni montaj fabrikaları kurmak için 3 milyon \$ harcamışlar, en son üretim teknolojisinden, işçilik, yer, taşımacılık ve vergi gibi en avantajlı yerlerden faydalanmışlardır. (Douglas ve Craig, 1995: 168)

Aslında Avrupa’da öncülüğü daha 1968’de, İngiltere’de Bridgend’de bir renkli televizyon montaj fabrikası kuran Sony yaptığı halde yine de Japonlar Avrupa pazarının önemini geç kavramışlardır. Aslında Japonları Avrupa’ya yönelten üç gerekçe olmuştur. Bunlardan ilki, Ortak Pazar’ın yaklaşması ve Japon yatırımlarının

kapatabilecek bir Avrupa gücünün tehdidi olmuştur. İkinci gerekçe, Amerika'nın çok belirgin olarak gerilemesi ve dünyanın bir numaralı mali gücünün, ekonomik durgunluk sergilemesi konusunda duyulan kaygılar olmuştur. Üçüncü gerekçe ise, Japonlar için yeni bir pazar gerekliliği şeklinde gerçekleşmiştir. (Donnet, 1992: 115-116)

### **Asya'da Doğrudan Yatırımlar**

Japonya'nın Asya'daki yatırımlarını körükleyen iki önemli neden bulunmaktadır. Birinci neden, hiç kuşkusuz üretim maliyetleri açısından Asya'nın cazibesidir. Bu açıdan bakıldığında özellikle Güneydoğu Asya Japonlara çok çekici gelmiştir. İkinci neden ise, sözkonusu bölge ülkelerindeki korumacı tarife ve vergilerdir. Japon şirketleri, 1960 ve 70'li yıllarda Asya ülkelerinin pazarlarını korumak için uygulamaya koydukları yüksek tarife vergilere takılmamak için bu ülkelerde fabrika kurma yoluna başvurmuşlardır. (İntermedya Ekonomi, 1996: 44)

Doğu Asya'da üretimin genişlemesine yapılan doğrudan yatırım, Doğu Asya ile ticarete araç ve makine parçalarının sermaye içindeki payını da önemli biçimde arttırmıştır. Üretim amacıyla üretim tesislerini Japonya'dan Doğu Asya'ya taşımış Japon şirketleri, Doğu Asya'ya ihracatı da kıskırtmışlardır. (White Paper on International Trade, 1999: 11)

Yatırımlara bakıldığında 1970-1991 arasında iki farklı zaman dilimi sözkonusu olmuştur. İlk bölümde 1970-1980 arasında, Japonya kambiyo kıtlığına meydan okumaktayken başa çıkılamayacak enerji ithalatı ile enerji krizi ve endişe mevcuttu. Bu ihracata ve düşük maliyetli hammaddeler ve aradaki girdiler için araştırmalara yol göstermiştir.

1980-1990 arasında ise kambiyo fazlası vardı. Yüksek kaliteli benzinli ve etkin arabalar yaratıldı ve yayıldı. Aynı zamanda enerji maliyeti güçlü Japon ihracatları ortaya çıkmış oldu. (Shwartz ve Ziemba, 1999:137-138)

Asya'da Japon doğrudan yatırımları 1980'lerden 1990 ortalarına kadar çoğunlukla güçlü yen baskısından kaçmak için yarışan, yabancı müşteriler için daha pahalı mallar üreten üreticilerden gelmiştir. (Kanabayashi, 2001:15)

Kısacası, 1980 ve 1990'ların çoğunda Japonya Asya'da büyük yatırımlar yapmıştır. Ancak 1997 krizinden bu yana Japonya'nın doğrudan yatırımları Asya'da 1997 mali yılı için 12.4 milyon dolardan 1999 mali yılında 6.7 milyon dolara inmiştir. Buna rağmen Asya'daki doğrudan

yatırımlar (Kore, Tayvan, Hong Kong, Singapur, Tayland, Filipinler, Endonezya, Malezya ve Çin) 1997 krizinden bu yana güçlü bir şekilde Japon şirketleri tarafından desteklenmiştir. (Wiseman, 2001: 17)

Bölgesel açıdan bakıldığında Japonya, Tayland'a teknoloji transferi yapmış, Tayvan'da doğrudan yatırımlar ihracata yönelik olmuştur. Öyle ki, Japonya'nın doğrudan yatırımları 1999'dan bu yana dört kez artmıştır. Aynı şekilde Endonezya ve Malezya'da 2000 yılı içinde yatırımlar üç kez artmıştır. Öte yandan Hindistan Japon şirketler tarafından uzun süredir ihmal edilmiş; yol, enerji, telefon gibi altyapı eksiklikleri nedeniyle çoğunlukla dikkatten kaçmıştır. (Kanabayashi, 2001: 15)

Diğer yandan Singapur ve Hong Kong pazarlarının ikisi de Japonlar tarafından gölgede bırakılmışken bu pazarlardan sadece Singapur Amerikan toptancıları için önemli bir pazar olmayı korumuştur. (Christman ve McClure, 1997: 1)

Son olarak önemli bir iş gücüne sahip Çin ile Japonya'nın ticari ilişkileri eskilere dayanmaktadır. Bununla birlikte Japon doğrudan yatırımları Çin'in yeni teknoloji ve yabancı sermayeyi çekmek için açık bir politika benimsemesi 1980'lerin başlarında ortaya çıkmıştır. Ayrıca Çin'in 1989'da sermaye akışını yavaşlatmak için içinde bulunduğu politik kararsızlık Japonları güçlendirmiştir. Böylece idari, ekonomik, sosyal ve politik açıdan bakıldığında Çin'de yatırımlarda artış olmuştur. Bugün de bir çok Japon şirketi (elektrikli ev aletleri üreticileri, bilgisayarlar, kimyasal madde üreten şirketler, otomobil şirketleri), Çin'de işyerleri açmak ve bunları arttırmak için çalışmaktadır. (Deng, 1997: 115)

### **Ortak Mülkiyet Girişimleri (Joint Ventures)**

Dışarıda yatırım yapan bir şirket, sınırları aşan bir ortaklık avantajına sahip olmaktadır. Ancak dışarıda yatırımın bir sonucu olarak şirket yabancı olmanın dezavantajına da sahiptir. Bu dezavantajın üstesinden gelmek, aslında daha az yabancı olarak, uluslararası ortak girişim performansını geliştirmektedir. (Makino ve Delios,1996: 906)

Ortak girişimin deneyimi performansını etkileyen başlıca faktördür. Bu sonuç Japon firmalarının yabancı çevrede öğrenmesi, çalışması, yeni yetenekleri oluşturması ve böylece yabancı olmanın dezavantajlarının üstesinden gelmesini sağlamasıyla tutarlı olmaktadır. Ortak girişimin ev sahibi ülkede deneyimleri ve karlılığı, yerel ortak

kullanımı ile gelişmektedir. Ortaklık avantajlarının yerel bilgi dezavantajlarından daha ağır basmadığı durumlarda yabancı olmanın üstesinden gelmek mümkünse, yabancı firmaların dışarıda yatırım için edinilmesi olası bir durumdur.

Bilgi etmenin dışında yerel ortaklarla ortak girişimler birkaç nedenden dolayı oluşturulabilir. (dağıtım kanallarına girmek, marka isimleri ya da hatta teknoloji gibi). Çoğu durumda bir nedeni diğerinden ayırmak zordur. Örneğin Japonların Asya ülkelerindeki ortak girişimlerinin çoğunluğu 1970'lerin sonu ile 1980'lerin başlarında şekillenmiştir. (1992'de ortak girişimin, ortalama yaşı 20 yıla eşitti) Çoğu Japon çokuluslu şirket zamanında ilk akınlarını denizaşırı üretime yaptı. Japon ortak girişimlerinin yerleşmiş olduğu pazarlar gelişen ülkelerde değil gelişmiş ülkelerdeydi. Marka isimleri, dağıtım kanalları ve satış gücü gibi şeyler ortak girişimler için hayati sebepler iken çoğu durumda bu, Asya ülkelerinde yerel firmalarla ortaklık yapmak için egemen sebepler değildi. (Makino ve Delios, 1996: 916-917)

Belirli faaliyetlerin (nükleer enerji, elektrik, ışık ve gaz tedariki, uçak, silah ve patlayıcı üretimi, tarım, ormancılık, balıkçılık, petrol, madencilik, deri ve deri ürünleri gibi) kontrol edildiği ülkelerde yerel firmalarla ortaklık yapmak avantaj sağlamamaktaydı. Japonya pazarında da önceleri bu yaşandı. (Paliwoda,1998: 485)

Tüm bunlara rağmen Japonların ortak girişimlerde en büyük ticari ortağı Çin olmuştur. Japon ortak girişimlerinin çoğu ürünü tekrar Japonya'ya satılmış; bunun payı Japon ticaret hacminin %30 ile %40'ı düzeyine ulaşmıştır. Japon ortak girişimlerdeki artış Çin'in Japonya'dan makine, hammadde ve yedek parça ithalatına ve Japonya'ya tekstil ya da ev araç gereçleri gibi üretilmiş mal ihracatına yardımcı olmuştur. (Presidents & Prime Ministers,1996: 17)

## Stratejik İşbirlikleri

Şirketlerin ev sahibi ülkeye yakınlığı, Ar-Ge yoğunluğu ve iki ülke arasındaki kültürel fark, Japon firmalarının yabancı işbirliklerinde tam mülkiyet seçimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Japon firmaları yabancı birleşmelerde 1) Birleşme fazla bilinen bir ülkede konumlanmışsa, 2) Yatırım yapan şirketin Ar-Ge yoğunluğu fazla ise, 3) Kültürel açıdan uzak ülkelerde yatırım yapılıyorsa, 4) Yatırım yapılan ülkenin sınırlamaları az ise genellikle tam sahipliği tercih etmektedir. Ayrıca, yabancı işbirlikleri için çokuluslu şirketlerin mülkiyet ve kuruluş şekli kararları arasında ilginç bir ilişki vardır. Özellikle yabancı birleşmeler

kültürel olarak farklı, sınırlayıcı ülkelerde sahip olma yoluyla oluşturulduğunda Japon şirketlerinin yabancı birleşmelerde paylaşılan mülkiyet yapısını seçmeleri daha olasıdır. (Padmanabhan ve Cho, 1996: 60)

Japon şirketlerinin yaptığı çeşitli işbirliği örnekleri kayda değerdir. Otomobil sanayisinde motor ve vites kutusu geliştirme üzerine endüstriyel işbirlikleri üzerine İtalya'da Honda-Rover ortaklığı kurulmuştur. Bir başka işbirliği örneği Fujitsu ve ICL arasında gerçekleşmiştir. Bu ortaklık pazarlama, teknoloji ve yarı iletken maddeler satın alımı için oluşturulmuş işbirliğidir. ICL, Fujitsu bilgisayarlarını pazarlamaya karşılık Japon gruplarının bilgisayar teknolojilerine öncelikli giriş sağlamaktadır. Bu anlaşma altında ICL de önemli miktarda mikroçip satın almaktadır. Anlaşma, ICL için varolan cılız kaynaklarını ürün sahasını aşmaksızın tamamlama ve yeniden inşa etme fırsatı sunmuştur. (Paliwoda ve Thomas,1998: 486)

Aynı şekilde NEC, stratejik mimarisi ile uyumlu bir biçimde, parçalar ve merkezi işlemcilerdeki konumlarını güçlendirmeye yönelerek, iç kaynakları kat kat arttıracak şekilde işbirliği düzenlemeleri yapabildiği sayesinde, birçok rakibine oranla çok daha az AR-GE harcaması yaparak gerekli temel yetenekleri biriktirmeyi başarmıştır. (Hamel ve Prahalad, 1996: 150)

Çok taraflı ortaklıklara örnek olarak da dünya eğlence firmaları arasında yer alan Sega; AT&T, Time Warner, TCI, Pioneer, Yamaha, Hitachi ve Matsushita ile ayrı ayrı anlaşmalar imzalamıştır.

Bunların yanında global pazarlara ulaşmanın ve rakiplerin önüne geçmenin dağıtım işbirlikleri oluşturmak gibi düşük maliyetli yolları da vardır. Örneğin; Canon, Kodak markasıyla satılan fotokopi makineleri üretmekte, Samsung'un yaptığı mikro fırınlar GE markasıyla satılmaktadır. (Hamel ve Prahalad, 1996: 318-319)

## SONUÇ

Yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüz pazarlarında başarılı olabilmek için işletmeler, uluslararası pazara giriş şekillerini seçerken pazarın rakiplerin özelliklerini göz önüne alarak yabancı pazarlara yönelmektedirler. Bu konuda Japon şirketleri oldukça yoğun çalışmakta ve girilen yabancı pazar hakkında kapsamlı bilgi elde etmektedirler. Ayrıca Ar-Ge faaliyetlerine büyük önem vererek rakiplerden daha önce ve hızlı bir şekilde pazarlara girerek stratejik olarak şirketle birleşme, satın alma ve bayilerini oluşturma yoluyla genişlemelerini sürdürmektedirler. Bu nedenle



yatırım modelleri açısından Avrupalı benzerleri ile Japon çokuluslu şirketleri benzer olmaktadır.

Bugün çokuluslu Japon şirketlerinin hemen hepsi (Toyota, Honda, Sony, Matsushita, Fujitsu, Kyocera, Mitsubishi şirketleri gibi) özellikle gelişme yolundaki ülkelerde, Güney Amerika'nın her tarafında, Güney Avrupa'da, İspanya, Portekiz, Türkiye'de ve Güneydoğu Asya'da, Malezya, Endonezya, Tayland'da imalat tesisleri kurmak için büyük paralar harcamakta, pazara girişte öncelik sağlayarak rakiplerinin önünde yer almayı hedeflemektedirler.

## KAYNAKÇA

BALASSA, Bela ve NOLAND Marcus (1998): *Japan in The World Economy, Institute for International Economics*, Washington.

CAPITAL (1991): "Japon Şirketleri Nasıl Dünyaya Egemen Oldular", Eylül, 1(9), 5-8.

CHRISTMAN, Ed ve MCCLURE, Steve (1997): "Japan Exports Become Harder For U.S. Firms", Billboard, 28.06.1997.

CZINKOTA, Michael R ve RONKAINENN, Ilkka A (1996): *Global Marketing*, New York; The Dryden Press.

DELIOS, Andrew ve ENSIGN, Prescott C. (2000): "A Subnational Analysis of Japanese Direct Investment In Canada", Canadian Journal of Administrative Sciences, 17 (1), March, 38-52.

DENG, Liping (1997): "Understanding Japanese Direct Investment in China (1985-1993): An Intercultural Analysis", American Journal of Economics & Sociology; 56(1), 115-128.

DİEK Bülten (1996): "Japonya ve Türkiye ile İlişkileri"; . Ekim, 1-8.

DİEK Bülten (1998): "Japonya Ekonomik Gelişmeler", Mayıs.

DONNET, Pierre-Antoine (1992): *Japonya Dünyayı Satın Alıyor*, Varlık Yayınları, İstanbul.

DOUGLAS P. Susan ve CRAIG Samuel (1995): *Global Marketing Strategy*, Mc Graw-Hill Inc, New York.

EXPORT (2000): "Hedef Pazarlar", Temmuz, 27-28.

GENESTRE, Alain, HERBIG, Paul ve SHAO, Alan T. (1995): *Japanese International Marketing Strategy, Marketing Intelligence&Planning*, 13(11), 36-46.

HAMEL, Gary ve PRAHALAD C.K. (1996): *Geleceği Kazanmak*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

İGEME (1995): "Japon Piyasasının Özellikleri ve İhracat İmkanlarımız"; İGEME Araştırma ve Geliştirme Başkanlığı; İstanbul.

İHRACATTA GÖRÜNÜM (1995): "Bir Felaketin Yarattığı Dev...", Türkiye İhracatçılar Meclisi; Sayı 4, İstanbul; 23-25.

İNTERMEDYA EKONOMİ (1996): "Japonya'nın Çin İstilasası", 31.03.1996.

JETRO WHITE PAPER ON FOREIGN DIRECT INVESTMENT (2001): "Accelerated Corporate Realignment Through Mergers And Acquisitions"; Japan External Trade Organization, Tokyo.

JETRO WHITE PAPER ON INTERNATIONAL TRADE (2000): "World Trade Increasingly Affected By Information Technology", Japan External Trade Organization, Tokyo.

JONES, S. Randall (1991): "Japanese Direct Investment In The United States", Asian Affair: An American Review; 18(3), 167-179.

KALAYCIOĞLU Sema ve GÖNEL Feride (1998): "Uzak Doğu Ekonomileri Ders Notları", Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF, İstanbul.

KANABAYASHI, Masayoshi (2001): "Japanese Firms Find New Reasons to Look to Asia", Wall Street Journal, 15 March.

KIRÇOVA, İbrahim (1992): "Japon Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Modeli: Sogo- Shosha", Katılım, YTU Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 55-72.

KOZLU, Cem (1993): *Sogo Şoşa: Dışa Açılmada Bir Japon Dersi*, Bilkom Yayınları, İstanbul.

KOZLU, Cem (1996): *Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları Ve Asya Modelleri*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 335, Ankara.

MAKINO, Shige ve DELIOS, Adrew (1996): "Local Knowledge Transfer and Performance: Implications For Alliance Formation in Asia", Journal of International Business Studies, 27(5), 905-934.

- MCMILLAN, J. Charles (1996): *The Japanese Industrial System*, Walter de Gruyter & Co, New York.
- NIPPON (2000): Japan External Trade Organization, Tokyo.
- ÖZYAPRAK, Suat (1995): “Bir Felaketin Yarattığı Dev”, *İhracatta Görünüm, Türkiye İhracatçılar Meclisi*, Kasım (4), 23–25.
- PADMANABHAN, Prasad ve CHO Kang Rae (1996): “Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms”, *Management International Review*, 36(1), 45-65.
- PALIWODA, J. Stanley ve THOMAS, Michael J (1998): *International Marketing*, Butterworth-Heinemann Inc; Oxford.
- PRESIDENTS & PRIME MINISTERS (1996) “China-Japan”, May-Jun, 5(3), 17.
- SALAH, Hassan S. ve BLACKWELL, Roger D (1994): *Global Marketing Perspectives and Cases*, The Dryden Pres, Orlando.
- SCHWARTZ L. Sandra ve ZIEMBA William T (1999): “The Effect of Japanese Investment on the World Economy: A Six Country Study 1970–1991”, *The Journal of Asian Studies*, Feb, 137–138.
- TAN, Benjamin ve VERTINSKY Ilan (1996): “Foreign Direct Investment By Japanese Electronics Firms in The United States and Canada: Modelling The Timing of Entry”, *Journal of Business Studies*, 27 (4), 655–681.
- TAYLOR, R. Charles, ZOU, Shaoming ve OSLAND, Gregory E. (2000): “Foreign Market Strategies of Japanese MNCs”, *International Marketing Review*, 17(2), 146–163.
- TEPSTRA, Vern ve SARATHY Ravi (1997): *International Marketing*; The Dryden Press; Orlando.
- WHITE PAPER ON INTERNATIONAL TRADE (1999): Japan External Trade Organization Trade Statistics, Tokyo.
- WISEMAN, Paul (2001): “Faltering Japan Unable to Lead Asia as USA Slows”, *USA Today*, 16 March 2001.
- YAMAMOTO, Gonca Telli (1993): “Japonya Ekonomisi ve Dünyayı Saran Ticaret Ağı: Sogo Şoşalar”, *Dünya*, 08.06.1993.