



## KÖKEN ÜLKELERDE YAŞANAN DIŞSAL ŞOKLARIN BAĞLI FİRMALAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Ali TAŞ, Yrd.Doç.Dr. ,Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, alitas@sakarya.edu.tr

**ÖZET:** Bu çalışmada ilk olarak, köken ülkede yaşanan dışsal şokların alıcı ülkelerdeki bağlı firmaları nasıl etkilediğine odaklanılmıştır. İkinci olarak ise, dışsal şokun bağlı firma üzerindeki etkilerine bağlı olarak ana firmanın bağlı firmalara ilişkin yönetim anlayışı ve politikalarında ne tür değişiklikler tartışıldığı/yapıldığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.—Bu iki temel amaç çerçevesinde Japonya da yaşanan deprem ve akabinde gerçekleşen tsunami ile nükleer kriz felaketinin önemli bir Japon işletmesi olan Toyota'nın Türkiye'deki bağlı firmasında incelemeler yapılmıştır. Bir örnek olay çalışması şeklinde tasarlanan araştırma sonuçları, bağlı firma olan Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş'nin, üretim girdileri bağlamında köken ülkedeki ana işletmeye olan yüksek bağımlılığı sebebiyle, dışsal şoktan özellikle kısa vadede oldukça ciddi biçimde etkilendiğini göstermektedir. Bu etkilenmeye bağlı olarak ana firmanın bağlı firmalara yönelik uygulamakta olduğu tedarik politikası başta olmak üzere bazı politikalarının değiştirilmesine yönelik tartışmalar ise henüz bir karara bağlanmamıştır. Ancak yapılmakta olan tartışmalar göz önüne alındığında, bu tartışmalar sonucunda alınması muhtemel kararlarla ana firmanın bağlı firmalara yönelik politikalarında radikal değişiklikler yapmayı düşünmediği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Dışsal şoklar, Değişim, Toyota

## EXTERNAL SHOCKS ENCOUNTERED IN COUNTRIES OF ORIGIN AND EFFECTS OF THESE SHOCKS ON THE ACTIVITIES OF SUBSIDIARY COMPANIES: A CASE STUDY

**ABSTRACT:** This study focuses on how the shock wave caused by the earthquake in Japan, the subsequent tsunami and nuclear disaster affected the subsidiary companies belonging to the transnational enterprises of Japanese-origin and, on the basis of a case study, what kinds of changes such shock waves caused in the management mentality and policies of the parent company concerning the subsidiary companies. According to gathered data; the external shock encountered did not cause a radical process change on the subsidiary companies of Toyota, which almost means an entire self-recreation. What is more important is that clear decisions have not been made in order to eliminate the effects of the external shock that change depending on the tendencies of the company concerning the subsidiary companies. Even in the case where these decisions were made, it is not really possible to construe the decision and the changes in the practices and policies realized depending on such a decision as radical changes about the tendencies of the parent company concerning the subsidiary companies. Therefore, it can be said that the decisions that are likely to be taken as a result of the discussions made would more likely be congruence-type changes, which strengthen their strategic tendencies in order not to encounter the adverse results that occur after a similar external shock.

**Key Words:** External Shocks, Change, Toyota

### Giriş

Küreselleşmenin iş dünyasına ilişkin en önemli yansımalarından bir tanesi, hiç şüphesiz, ulus ötesi işletmecilik faaliyetlerini zorlaştıran kısıtlamaları ortadan kaldırmış olmasıdır. Uluslar arası ticaretin ve işletmecilik faaliyetlerinin önündeki kısıtlamaların ortadan kalkmasıyla birlikte, özellikle son 25 yılda uluslar arası işletmecilik faaliyetlerinde çok önemli bir artış olmuştur. İşletmelerin köken ülkeleri dışında özellikle gelişmekte olan ülkelere doğru yönelen ticari ve doğrudan yabancı yatırım faaliyetlerindeki bahsedilen artışları, yazında da etkisini göstermiş, ulus ötesi işletmeler ve onların faaliyetleri birçok araştırmannın hareket noktası olmuştur. Uluslararası işletmecilik literatürüne önemli zenginlik kazandıran bu araştırmalar genel itibariyle, işletmelerin uluslararasılaşmalarının onların performansları üzerindeki etkileri ( Delios ve Beamish 1999; Koput 1985); Morck



ve Yeung 1991; Tallman ve Li 1996) ve uluslar arası işletmelerin faaliyette bulunacakları pazarları nasıl seçtiklerini (Rundh 2001; Anderson ve Gatignom 1986; Erramili 1990; Barney 1991) açıklamaya odaklanmışlardır.

Literatürdeki araştırmaların bahsedilen iki temel konuya odaklandıkları göz önüne alındığında, ulus ötesi işletmelerin faaliyetleri ve onların bu faaliyetleri üzerinde önemli belirleyiciliği olan bazı konulara pek ilgi gösterilmemiş olduğu söylenebilir. Bu konuların başında, yaşanan dışsal şokların uluslar arası işletmeleri nasıl bir değişime zorladığı ve onların bu şoklara bağlı olarak ortaya çıkan değişim sürecini nasıl yönettikleri gelmektedir. Global iş çevresinde boyutu, şiddeti ve etkisi ön görülemeyen birçok olay, işletmelerin faaliyetleri üzerinde etkili olan çok sayıda çevresel faktörü değiştirmekte, bunun bir sonucu olarak da, işletmeler varlıklarını sürdürmek için yeni pozisyonlar almak zorunda kalmaktadır. Global iş çevresinin, işletmeleri sürekli olarak yeni pozisyonlar almaya zorlayan bu dinamik yapısına rağmen, yazındaki çalışmaların önemli bir kısmında global iş çevresinin sabit olduğunun varsayılması oldukça şaşırtıcıdır. Özellikle son yıllarda yaşanan büyük terörist saldırıların, doğal afetlerin ve global finans krizlerinin, global iş çevresinin yapısında ortaya çıkardıkları hızlı ve ciddi değişimler iş çevresinin dinamizmini arttırmıştır. Bu durum işletmeleri sahip oldukları yapısal özellikleri, kriz yönetim becerileri ve konumlanmış oldukları çevreye bağlı olarak farklı şekil ve derecelerde etkilemiştir. İşletmelerin bahsedilen bu özellikleri temelinde bir dışsal şokun işletmeler değişimin iki farklı biçimi ile karşı karşıya getirebildiği görülmektedir. Bu biçimlerden birincisinde, işletmeler dışsal şok sonrasında ortaya çıkan çevresel şartlara karşı cevap verebilmek için köklü değişikliklerden ziyade öz politikalar ve uygulamalar değişmeden benzeri bir dışsal şok yaşandığında bir daha aynı şekilde olumsuz etkilenmemek için alınan önlemlere vurgu yapan bir değişikliğe yönelmektedir. Değişimin bu biçimi değişen çevresel şartlarla örtüşerek işletmenin stratejik yönelimlerini güçlendirmesine vurgu yapmaktadır. Değişimin ikinci biçiminde ise, benzer bir dışsal şok bazı işletmeleri adeta onların kendilerini yeniden yaratmaları ve programlamaları anlamına gelen radikal değişikliklere yönelmektedir (Li ve Tallman, 2011). Değişimin bu biçimiyle karşı karşıya kalan işletmeler birinci biçiminin aksine dışsal şok sonrası oluşan çevresel şartlara cevap verebilmek adına başta stratejik yönelimleri olmak üzere yapı ve diğer yönetsel mekanizma ve işleyişlerinde radikal değişikliklere gitmek zorunda kalmaktadır. Dışsal şokların işletmeler üzerinde onların sahip olduğu özelliklere göre farklılaşan bu etkisi temel alındığında dışsal şok ve ulus ötesi işletmeler bağlamında çok yönlü araştırmaların yapılması gerekliliğine olan ihtiyaç daha açık bir şekilde görülmektedir. Bu gerekliliğe rağmen konu, yazında beklenen ilgiyi görmüş değildir.

Literatürde yaşanan bazı dışsal şoklardan ulus ötesi işletmelerin nasıl etkilendikleri ve bu şoklarla nasıl baş ettiklerine dair bazı cevap arama girişimlerine rağmen, konuyla ilgili sistematik çalışmalar yok denecek kadar azdır. Oysa, zaman zaman bazı işletmeleri önemli değişikliklere zorlayan ve planlanan değişim sürecinden çok daha farklı bir sürecin yönetilmesini gerektiren dışsal şoklar, rekabetin yoğunlaştığı, ön görülemeyen durumların çoğaldığı ve etkileşimin arttığı küreselleşme döneminin en sıra dışı ve çok yönlü etkileme özelliği olan olaylardır. Bu özelliklerinden hareketle, Perrow (1994) dışsal şoklar sonucunda ortaya çıkan değişim ihtiyacının ve böylesi bir değişimin nasıl gerçekleştirildiğinin, organizasyon alanında çalışan akademisyenlerin önemli kaygılarından biri olması gerektiğini ifade etmiştir.

Yazında organizasyonel değişikliğin nasıl olabileceğini ve örgütsel değişim konusunu, farklı teorik arka planlardan açıklamaya çalışan araştırmaların varlığına rastlanmaktadır. Bu çalışmalar, hem teorik hem de pratik olarak organizasyonel değişimin anlaşılmasının önemini vurgulamalarına rağmen, radikal değişim gerektiren durumlar karşısında işletmelerin kendilerine özgü prosesleri nasıl yönettikleri ve yönetebileceklerine dair açıklama yapma konusunda yetersiz görünmektedirler. Bunun yanında işletmenin sahip olduğu yapısal özelliklerin ve konumlanmış oldukları çevrenin işletmelerin dışsal şoktan etkilenme dereceleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan değişim gereksinimi üzerindeki etkisinin açıklanması konusunda da yazındaki mevcut birikim oldukça yetersizdir. Bu eksikliğin yanında Van De Ven ve Poole (1995), Barnett ve Carroll (1995) dışsal şokların bazı işletmeler için ortaya çıkardığı radikal değişim gereksinimine vurgu yaparak, işletmeler için son derece önemli olan bu değişim sürecinin yönetimi konusunda tam olarak bir uzmanlaşmanın gerçekleşmediğini ifade etmişlerdir. Bu anlatılanlardan hareketle Van De Ven (1995) dışsal şokların özellikle ulus ötesi işletmeler üzerindeki etkilerini ve bu etkiye bağlı



olarak şekillenen değişim ihtiyacı ve yönetiminin daha ciddi ve daha geniş kapsamlı olarak incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Bu çalışma, vurgu yapılan eksikliklerden hareketle Japonya’da yaşanan deprem, arkasından oluşan tsunami ve nükleer felaketin neden olduğu şok dalgasının Japon kökenli ulus ötesi işletmelere ait bağlı firmaları nasıl etkilediğine ve bir örnek olay temelinde ana firmanın bağlı firmalara ilişkin yönetim anlayış ve politikalarında ne tür değişikliklere yol açtığını ortaya çıkarmaya odaklanmıştır.

Bu genel amaç çerçevesinde araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır. Köken ülkede yaşanan dışsal şok bağlı firmayı en çok hangi alanlarda etkilemiştir? Dışsal şok bağlı firmanın kısa, orta ve uzun vadeli performans hedeflerini nasıl etkilemiştir? Performans hedeflerindeki sapmaları telafi etmek adına ne tür kararlar alınmış ve hangi uygulamalar gerçekleştirilmiştir? Bu uygulamalar ne tür bir değişime vurgu yapmaktadır? Yaşanan dışsal şok, alıcı ülkelerdeki bağlı firmaları derinden etkileyebilecek ürün, teknoloji, örgüt içi güç ilişkileri, kontrol sistemleri ve merkezleşme derecesi gibi örgütsel değişikliklerde değişimlere yol açmış mıdır? Dışsal şok tedarikçiler ve tedarik yönetimi müşteriler, rakipler ve finansal destekçilerle ilgili konu ve politikalarda bu güçlere ilişkin stratejik yönelimlerde her hangi bir değişikliğe yol açmış mıdır?

### **Teorik Arka Plan**

Global iş çevresi politik, ekonomik, kültürel ve sosyal başta olmak üzere çok sayıda boyutu ve bu boyutlara ilişkin çok çeşitli faktörleri içine alan bir elemanlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Global işletme çevresi, sahip olduğu özellikler ve değişimin kaçınılmaz olduğu gerçeğinin bir yansıması olarak, gerek ulusal gerekse ulus ötesi ve çok uluslu işletmeler için sabit bir faaliyet atmosferi sağlamaz. İşletme çevresinin ister global, ister ulusal olsun sürekli değiştiği ve bu değişimin işletmeler üzerinde çok önemli etkileri olduğu bilinen ve yazında sıklıkla tekrarlanan realitelerden birisidir. Zaten strateji de bir anlamda işletmenin her türlü kaynak ve kabiliyeti ile dış çevredeki değişimin ortaya çıkardığı fırsat ve tehditler arasında bir uyumun sağlanması gerekliliğine vurgu yaparak, böylesi bir uyumun sağlanmasında bir araç olma iddiasındadır. Değişimin işletmeler üzerindeki çarpıcı etkisi, olgunun nasıl yönetilmesi gerektiğine dair bir tartışmaya odaklanmayı da beraberinde getirmektedir. Araştırmanın temel sorunsalı bağlamında olguya ilgili olarak bugün gelinen noktada, değişimin işletmeleri etkileme gücü ve bu etkilemenin işletmeyi zorladığı değişim biçimine ilişkin iki farklı moddan bahsedildiği görülmektedir. Tushman ve Romanelli (1985), değişimin bahsedilen bu iki moduna ilişkin olarak bir proses tanımlamışlardır.

Tushman and Romanelli (1995), bir organizasyonun ömüsel periyodu içerisinde bir takım değişimler öngörülebileceğini ve öngörülen bu değişime nasıl karşılık vereceğine dair bir eylem planı oluşturabileceğini ifade etmişlerdir. Böylesi bir değişimin aşamalı adımlar ve çeşitli ayarlamalarla yönetilebildiğini ve bunun sonucunda da işletmelerin planlanan şekilde değişmeyi başararak stratejik yönelimlerini güçlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Tasvir ettikleri değişimin bu modunu da çevreyle örtüşme şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Olgunun bu moduna karşılık, zaman zaman çok kısa bir sürede gerçekleşebilen ve örtüşme moduna göre görece sık olmayan ve örgütte devrimsel nitelikte kırılmalara yol açabilecek bir diğer değişim modu olduğunu ifade ederek; bu modu da işletmelerin kendilerini yeniden yönlendirmeleri veya yeniden yaratmaları olarak nitelemişlerdir. Miller ve Frisen (1980), Greenwood ve Hinings (1988), Gersick, (1991), Amburge, Kelly ve Banett (1993) yapmış oldukları çalışmalar ile bu nadir görülen ancak işletmelerin başta stratejik yönelimleri olmak üzere birçok yönetim tarzı boyutu üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahip olabilen, bunun doğal bir sonucu olarak da işletmeleri devrimsel nitelikte bir değişime zorlayan değişimin yeniden yaratma moduyla ilgili ampirik kanıtlar sunan çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Ancak bu çalışmalarda sanki her dışsal şokun bütün işletmeleri değişimin yeniden yaratma moduyla karşı karşıya getirdiğine dair bir takım imalarda bulunmaktadır. Oysa, dışsal şokların işletmeler üzerindeki etkilerinin işletmenin özelliklerine ve konumlanmış oldukları çevreye göre farklılaşabildiği konuyla ilgili çalışmalar yapılırken mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Bir başka ifadeyle, bazı dışsal şoklar bazı işletmeler için örtüşme tarzı bir durum ortaya çıkarmasına rağmen, bazı işletmeleri ise onların kendilerini yeniden yaratmalarına neden olan radikal değişikliklere zorlayabilmektedir. Uluslar arası işletmecilik yazını, ulus ötesi işletmeler temelinde değişimin hem örtüşme hem de yeniden yaratma moduna ilişkin teorik bir arka plan



şekillendirmesi konusunda yeterli bir birikime sahip değildir. Bu nedenle hem değişimin her iki modunu hem de dışsal şoklar ve değişim olgusunu daha iyi açıklamak ve sağlam bir teorik arka plan oluşturmak için örgüt teorilerinin değişim ve işletmelere ilişkin açıklamalarına çok kısa da olsa değinmek gerekir.

Örgüt teorisi yazınında, çevre ve örgüt ilişkisi ve bu ilişkinin nüvesini oluşturan değişim olgusu, farklı yönlerden farklı teorik perspektifler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt teorileri incelendiğinde bu disiplinin içerisinde yer alan kaynak bağımlılığı ve koşul bağımlılık yaklaşımlarıyla örgütsel ekoloji yaklaşımının konuya ilişkin iki farklı perspektif sundukları görülmektedir. Cyert ve March (1963), Lawrence ve Lorsch (1967), Child (1972), Pfeffer ve Salancik (1978)'in çalışmalarıyla olgunlaşan örgütsel adaptasyona vurgu yapan ve analiz birimi olarak örgütü alan kaynak bağımlılığı ve koşul bağımlılık yaklaşımları, örgütün çevreyle ilişkileri konusunda çevrenin veri olarak alınıp örgütün kendisini çevreye uydurmaya çalışmasının gerekliliği üzerinde şiddetle durmaktadır. Çevreye ve dolayısıyla çevresel değişikliklere uyumun önemine vurgu, bu iki yaklaşımın argümanları temelinde şekillenen perspektife karşılık, örgütsel ekoloji yaklaşımı, örgütlerdeki çeşitliliğin ve değişimin örgütlerin değişen çevreye uyum sağlama güdüsüyle kendilerini değiştirmeleri ile açıklanamayacağını ileri sürerek; çevresel koşullara uyum sağlayan örgütlerin doğması ve çoğalması buna karşılık buna uyum sağlayamayan örgütlerin ise yok olması ya da sayılarının azaldığına dair argümanları ile çevre örgüt ilişkilerini açıklamaya yönelik farklı bir perspektif sunmaktadır. Burada örgütsel ekoloji yaklaşımı kaynak bağımlılığı ve koşul bağımlılık yaklaşımının aksine, analiz birimi olarak örgüte değil örgüt popülasyonlarına odaklanmakta ve bir anlamda örgütlerin doğum ve ölüm oranları ile örgütlerin değişim kaynağı olan çevreyle ilişkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu bahsedilen örgüt kuramlarının argümanları ışığında şekillenen iki farklı perspektife karşılık Astley ve Van De Ven (1983), Scott (1987) eklektik bir bakış açısıyla hareket ederek aslında üç farklı örgüt teorisinin argümanları ışığında oluşan iki perspektifin birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle Scott (1987), popülasyon ekolojisi yaklaşımı temelinde oluşan perspektifin organizasyonların çok önemli temel özelliklerinin, görece küçük organizasyonların yaşam oranlarının ve uzun süreli değişimlerin açıklanmasında önemli bir rol oynadığını, buna karşılık kaynak bağımlılığı ve koşul bağımlılık yaklaşımının oluşturmuş olduğu değişimin örtüşme moduna vurgu yapan yaklaşımın ise, organizasyonun daha küçük ve önemsiz özelliklerinin değişimdeki rol ve durumlarının incelenmesinde, daha büyük ve daha güçlü organizasyonların yaşam oranlarının açıklanıp kısa dönemli değişimlerin incelenmesinde önemli bir konuma sahip olduğunu ifade etmiştir. Hem popülasyon ekolojisi hem de kaynak bağımlılığı ve koşul bağımlılık yaklaşımları argümanlarının ortaya çıkardığı iki perspektif temel alındığında Scott'un konuya ilişkin söyleminin daha yüksek bir açıklayıcılığı sahip olduğu söylenebilir. Nitekim, çok sayıdaki ampirik araştırmaların sonuçları her bir perspektifin kendine ait bir alanı olduğuna vurgu yapmaktadır. Hem değişimin oluş sıklığındaki farklılıklar temelinde yapılan çalışmaların sonuçları (Amburgey, Kelley ve Barnett 1990; Baum 1990; Haveman 1990) hem de organizasyonların yaşam oranları üzerinde değişimin etkisini gösteren çalışmalar (Singh, House ve Tucker 1986) bu görüşü doğrulamaktadır. Levintal (1991) ise Winter (1990)'daki çalışmasına dayanarak, benzer şekilde organizasyonların değişime adaptasyonları/ rasyonel davranış düzeyleri ve inertia/irasyonellik düzeyleri konusunda bir genelleme yapılamayacağını ileri sürerek; değişim karşısında örgütlerin bütününe ilişkin bir rekabet gücü testi yapılamayacağını ifade etmiştir. Yine benzer şekilde dışsal şokların bu dışsal şoklardan etkilenen işletmelerin her biri için kendilerini yeniden yaratmaları anlamına gelen radikal değişikliklere neden olduğu sonucuna varmak veya böyle bir iddiada bulunmak da pek mantıklı değildir. Burada olguya dair iki farklı durumun olabileceği gerçeğini göz önünde bulundurmak gerekir. Bir tarafta dışsal şoklar, bazı işletmeleri derinden etkileyerek onların stratejik yönelimleri başta olmak üzere kontrol mekanizmalarını, merkezleşme ve ademi merkezleşme derecelerini, güç dağılımlarını, üretim teknolojilerini, tedarikçileri, müşterileri, rakipleri ve finansal destekçilerine karşı almış oldukları pozisyonları ciddi şekilde değiştirerek onların adeta kendilerini yeniden yaratmalarına neden olabilmektedir. Buna karşılık diğer tarafta ise, aynı dışsal şoklar bazı işletmeler için bahsedilen konularda radikal değişikliklere neden olmayıp, işletmelerin stratejik yönelimlerini değiştirmekten ziyade onların bu yönelimlerini güçlendiren örtüşme tarzı değişikliklerle sonuçlanan bir sürecin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Özetle, bütün dışsal şokların işletmeleri radikal şekilde değişime zorlayan bir çevresel faktör olarak görülmesi pek anlamlı değildir. Bir dışsal şokun işletmeleri nasıl etkilediği ve onlar üzerinde ne tür bir değişime neden olduğu hem



dışsal şokun özelliğine, hem işletmelerin özelliklerine ve faaliyetlerini yoğunlaştırdıkları alanlara göre değişmektedir. Örneğin internet, başta ulus ötesi işletmeler olmak üzere bütün işletmelerin yönetim anlayışları, stratejik yönelimleri ve örgütsel karakteristiklerinde radikal değişikliklere yol açan bir dışsal şok olarak kabul edilmektedir. Ancak, internetin bütün işletmelerde önemli değişikliklere neden olmasına rağmen her işletmenin internetin ortaya çıkardığı değişimden farklı şekillerde etkilenmiş olduğu söylenebilir. İnternetin işletmeleri etkileme derecesindeki farklılıkların ortaya çıkmasında birçok faktörün etkili olduğu söylenebilir. Mesela işletmelerin konumlanmış oldukları çevre ve bu çevrenin bilişim alt yapısı ve kültürü internetin işletmeler tarafından kullanılması ve işletmeleri değiştirmesinde son derece belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede düşünüldüğünde Türkiye’deki bir işletme ile Amerika’daki bir işletme, internetin ortaya çıkardığı değişim atmosferinden buldukları çevresel özelliklerin doğası gereği farklı şekillerde etkileneceklerdir. Benzer şekilde 11 Eylül saldırılarının işletmeleri etkileme derecesi işletmelerin faaliyette buldukları endüstrilere ve dini orijinlerine göre farklılıklar arz etmektedir. Örneğin 11 Eylül saldırıları, hava yolu şirketlerini ciddi derecede etkilemiş ve bu etkilemeye bağlı olarak hava yolu şirketleri stratejik yönelimleri, kontrol mekanizmaları ve müşterilerine karşı almış oldukları pozisyonlarında radikal değişikliklere gitmek zorunda kalmışlardır. Buna karşılık diğer birçok endüstride faaliyet gösteren işletmeler üzerinde aynı etkiye neden olmamış, saldırıdan sonra global işletmelerin performansları kısa sürede bu saldırıdan olumsuz etkilenmiş ancak alınan tedbirlerle birlikte işletmelerin performansı uzun dönemde pozitif etkilenmiştir (Li ve Tallman, 2011).

### **Araştırmanın Metodolojisi**

Giriş kısmında ifade edilen araştırma soruları çerçevesinde araştırma bir örnek olay çalışması şeklinde tasarlanmıştır. Çünkü araştırılan konunun doğasının ortaya çıkardığı araştırılan fenomen ile işletmenin sahip olduğu özellikler arasındaki ilişkinin derinlemesine anlaşılması için ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında örnek olay yöntemi önemli üstünlüklere sahiptir. Dışsal şokların işletmeler üzerindeki etkilerinin işletmeye ait birçok özelliğe göre değiştiği bilinmektedir. Bu durum, bir dışsal şok karşısında işletmelerin özelliklerinin dışsal şokla baş etmedeki yeterliliklerinin, dışsal şokun işletmelerin hangi özellikleri üzerinde bir değişim baskısı oluşturduğunun ve işletmenin özelliklerini ne derecede değişime uğrattığının derinlemesine anlaşılmasını gerektirmektedir. Örnek olay yöntemi işletmenin kendine özgü özellikleri ile ilişkili olan dışsal şoklar gibi özel bir fenomenin derinlemesine anlaşılmasında önemli avantajlar sağlayabilir. Çünkü, örnek olay çalışması işletmeye ait spesifik özellikler ile araştırılan özel fenomen arasındaki açıklanamayan, izah edilemeyen proseslerin keşfi için oldukça değerli veriler sunabilme potansiyeline sahiptir (Hartley, 1994). Üstelik bir örnek olay çalışması, niçin ve nasıl sorularına cevap arandığı durumlarda da oldukça yararlı olabilmektedir (Yin, 1994).

Araştırma, dünyanın en önemli otomobil firmalarından biri olan Toyota’nın Türkiye’deki bağlı firmasında gerçekleştirilmiştir. Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye AŞ Toyota’nın Avrupa’daki üretim tesislerinden biridir. Toyota Türkiye hisselerinin %90’ı Toyota Motor Europe NV/SA (TME) şirketine, %10’u ise Mitsui&Co., Ltd. şirketine aittir. Toplamda 1,2 milyar Euro’luk bir yatırıma sahip olan Toyota, Türkiye de yaklaşık 3000 kişi çalıştırmaktadır. Diğer bütün Japon ulus ötesi işletmelerde olduğu gibi Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye AŞ de köken ülkedeki işletmeye bağımlılığı oldukça yüksek ve kurulduğu ilk günden beri başta üretim sistemi olmak üzere birçok üretim ve yönetim mekanizması bağlamında köken ülkedeki ana firmayla son derece benzerdir. Aynı zamanda köken ülkeye başta tedarik olmak üzere insan kaynaklarının belli pozisyonları bağlamında da son derece bağımlıdır. Bu bağımlılık ve benzerlik durumu göz önüne alındığında araştırmanın temel amacı çerçevesinde oldukça uygun bir kurum olduğu söylenebilir. Toyota’da kuruma hayat veren ortak değerler, iş tarzları ve inançlar özetlenerek bir kavram oluşturulmuş ve bu kavrama Toyota Way adı verilmiştir. 2001 yılında açıklanan “Toyota Way” Toyota’nın metotlarını ve iş hedeflerini dünya çapında tüm Toyota çalışanlarıyla paylaşması ve ortak bir kültür oluşturulması amacıyla hazırlanmıştır. Toyota Türkiye de, kurulduğu günden beri Toyota Way’i uygulamaktadır. Toyota Way yaklaşımı Toyota’nın değerleri, inançları ve iş görme tarzı ve tekniklerine vurgu yaparken, Toyota’nın bu yaklaşımı tüm dünyadaki Toyota bağlı firmalarında uygulamaya çalışması bağlı firmaların köken ülkedeki ana firmaya olan yüksek bağımlılığına vurgu yapmaktadır. Böylesi bir durumda yukarıda da kısmen ifade edildiği gibi köken ülke olarak Japonya’da meydana gelen deprem ve hemen akabinde ortaya çıkan Tsunami



felaketiyle oluşan dışsal şoktan Toyota'nın bütün bağlı firmalarının etkilenme ihtimali oldukça yüksektir. Bu etkilenme derecesinin yüksek olması ihtimaline ilişkin bahsedilen bu ciddi bulguların, köken ülkede yaşanan bir dışsal şoktan alıcı ülkelerdeki bağlı firmaların nasıl etkilendiklerinin araştırılmasında doğru araştırma alanının seçildiğine ilişkin önemli deliller olduğu söylenebilir.

Bir örnek olay çalışmasında mülakatlar ve doğrudan gözlem olmak üzere farklı veri araçları kullanılarak veri toplanabileceği gibi, işletmeye ait ve araştırma konusuyla ilgili veri sunma potansiyeli olduğuna inanılan ikincil veri niteliğindeki birçok doküman da önemli birer veri kaynağı olarak kullanılabilir. Örnek olay çalışmalarının araştırmacıya ihtiyaç duyulan veri toplama konusunda sunmuş olduğu bu çeşitliliğe rağmen Yin (1994), bahsedilen bu veri kaynaklarının hiç birinin mükemmel veriler sunmadığını ifade etmiştir. Yin'in örnek olayla ilgili olarak ifade ettiği ve aslında her veri toplama yöntemi ve kaynağı için geçerli olan kısıtına rağmen, örnek olay çalışmasının araştırmacıya sunduğu veri çeşitliliği geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanmasında önemli katkılar sunmaktadır. Zaten bir örnek olay çalışmasında farklı kaynakların kullanılması aynı zamanda araştırma sonucunda daha sağlıklı sonuçlara ulaşmak için de önemli bir gerekliliktir. Bu durum göz önüne alınarak araştırılan konu temelinde veri çeşitliliğine ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmada doğal olarak hem birincil veriler, hem de ikincil veriler kullanılmıştır. Birincil veriler doğal gözlemler ve yarı yapılandırılmış mülakatlar sonucunda toplanmıştır. Araştırmada ilk olarak, yaşanan dışsal şokun bağlı firmayı en çok hangi yönlerden etkilediğini tespit etmeye yönelik mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede 7 orta düzey yönetici ile toplu görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda katılımcıların aşağıdaki ifadelerinden de anlaşılacağı üzere dışsal şokun en derin etkilediği alanın üretim için sağlanan girdilerin ulaşımında yaşanan kesinti olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise bağlı firmanın tedarik anlamında köken ülkeye olan yüksek bağımlılığıdır.

*...özellikle kriz yönetimi, tedarik zincirine hakimiyet ve alt tedarik zinciri haritası bizler ve tedarikçi firmalarımız için daha belirgin hale geldi (İdari işler müdür yardımcısı ile yapılan mülakattan).*

*...Üretim ve sipariş ve lojistik modlarına ilişkin esneyebileceğimiz limitleri test etmiş olduk. Bu anlamda işletme olarak şoklara karşı direncimizin arttığını söylemek mümkün. Nitekim, bazı kritik alt parçalar için önemli bir tedarik bölgesi olan Tayland'da yaşanan sel felaketi, ölçeği aynı olmasa da, bir başka şok yarattığında işletmemizin refleksleri daha hızlı, karşı önlemleri de daha az maliyetli oldu (Üretim ve parça tedarik müdür yardımcısı ile yapılan mülakattan).*

Bu durumun tespitinden sonra dışsal şok sonrası işletmede tedarik ilişkileri yönetimine ilişkin yapılan tartışmalar ve bu tartışmalar ışığında yapılması planlanan değişiklikleri tespit etmenin, araştırmanın genel amacı için daha önemli olduğuna karar verilmiştir. Bu durum, mülakat yapılacak kişilerin belirlenmesinde temel alınmış, dışsal şok ve sonrasındaki tedarik yönetim anlayışına ilişkin detaylı bilgiye sahip olabilecek görevlerde bulunan kişilerle mülakat yapılmasına karar verilmiştir. Bu karardan hareketle üretim kontrol ve parça tedarik müdür yardımcısı, idari işler müdür yardımcısı ile satın almada çalışan bir beyaz yakalı ile hazırlanan sorular çerçevesinde tekrar ayrı mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 29 Kasım 2011 ve Ocak 2012 arasında yapılmış ve ortalama olarak birer buçuk saat sürmüştür.

Ayrıca araştırmada, araştırma yapılan kurumların tarihi, gelişimi, pazar payı, formal organizasyon yapısı, dışsal şok öncesi uzun dönemli stratejilerine vurgu yapan yazılı dokümanlar ve belgelerle, Toyota ile ilgili çok önemli spesifik bilgileri içine alan ve Toyota Way adı altında 2001'de yayımlanan ikincil veriler de kullanılmıştır.

Toplanan verilerin analiz edilmesi örnek olay çalışmasının kalitesi için oldukça kritik bir öneme sahiptir. Çünkü veri analizi, çalışmanın içsel geçerliliği için kritik bir öneme sahip olan nedensel ifadelerin oluşturulmasıyla ilgilidir. Bu önem göz önünde bulundurularak toplanan veriler analiz edilirken, yapılan literatür incelemesi ve araştırılan dışsal şokun olası etkileri göz önüne alınıp hazırlanan soruların her biri aynı zamanda veri analizine yön veren birer tema olarak belirlenmiştir. Bu temalar temelinde toplanan veriler derinlemesine analiz edilmiştir.



### **Bulgular ve Yorum**

Giriş kısmında da bahsedildiği gibi araştırmanın temel amacı 11/Mart/2011'de Japonya da meydana gelen deprem ve bu depreme bağlı olarak ortaya çıkan Tusunami ve Nükleer krizin neden olduğu dışsal şokun Japon firmalarının alıcı ülkelerdeki bağlı firmaları ve köken ülkedeki ana işletmenin bağlı firması/firmalarına yönelik stratejilerini ve yönetsel mekanizmalarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç çerçevesinde toplanan verilerin yorumu şu şekildedir.

### **Köken ülke olan Japonya'da yaşanan dışsal şokun bağlı firma Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye AŞ'nin kısa, orta ve uzun dönemdeki performans hedefleri üzerindeki etkisi**

Araştırma verileri, köken ülke konumunda olan Japonya'da yaşanan deprem ve akabinde oluşan Tusunami ile nükleer krizin neden olduğu dışsal şokun Türkiye'de bağlı firmanın kısa orta ve uzun dönem performans hedeflerinde doğal olarak bazı önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Ancak etkinin nedeni, mülakat yapılan kişiler tarafından açık bir şekilde ifade edilmesine karşılık etkinin boyutuyla ilgili net bulgulara ulaşılamamıştır. Bahsedilen etkinin nedeni, mülakat yapılan üretim kontrol ve parça tedarik müdür yardımcı tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

*...Ölçek ekonomisi gereği tek bir noktada üretilmesi daha "olurlu" olan bazı montaj parçalarımız Japonya'daki felaketten etkilenen bölgelerden satın alınarak ithal edilmekteydi. Yalnız Toyota'nın veya otomotiv endüstrisinin değil; aynı zamanda diğer pek çok endüstrinin de yüksek teknoloji içeren montaj alt parçaları yine Japonya'daki felaketten dolayı hasar gören bölgelerden gelmekte idi. Bu sebeple montaj alt parçası temininde, çoğu global firma ile birlikte biz de tedarik problemleri yaşadık.*

*Bu problemler üretim hacimlerimizi azaltmak gibi zaruri kararlar alınmasına neden oldu. Bu durum şüphesiz ki; üretkenlik, karlılık ve müşteri memnuniyetinin koşulsuz karşılanması gibi ana performans göstergelerimizi sürekli başarıma hedeflerimize olumsuz etkiler yaptı (Üretim ve parça tedarik müdür yardımcı ile yapılan mülakattan).*

Mülakat yapılan kişinin ifadelerinden anlaşılacağı üzere etkinin temel nedeni bağlı firmanın ihtiyaç duyduğu montaj parçaların ana firmanın stratejilerinin gereği olarak dışsal şoktan aşırı derecede etkilenen bölgelerden ithal ediliyor olmasıdır. Bir felaket olarak nitelendirilen dışsal şoktan sonra uzun süre ihtiyaç duyulan parçalar gelmemiş ve bu durum Türkiye'deki bağlı firmada üretimin durmasına neden olmuştur. Bu durum da performans hedeflerini derinden etkilemiştir. Üretimin durması nedeniyle hem yeni siparişler alınamamış hem de daha önce alınan siparişler karşılanamamıştır. Bunun sonucunda da ilk olarak firmanın temel ilkelerinden ve en önemli performans hedeflerinden biri olan müşteri memnuniyetinin koşulsuz karşılanmasına yönelik hedeflerde önemli sapmalar yaşanmıştır. Dışsal şokun neden olduğu tedarik sorunu bağlı firmanın daha önce belirlemiş olduğu ciro, büyüme ve kârlılık hedeflerini ciddi derecede etkilemiştir. Ancak yukarıda da ifade edildiği gibi bu etkinin önemi bilinmekle birlikte boyutları hakkında bir çıkarımda bulunulacak somut verilere ulaşılamamıştır. Bu etkilerin boyutunun ne olduğunun tam anlamıyla tespit edilmesi için 2012 yılının sonunun beklenmesi gerektiği mülakat yapılan kişiler tarafından sıklıkla vurgulanmıştır.

### **Dışsal şokun bağlı firmanın performans hedefleri üzerindeki etkisini ortadan kaldırmak adına kısa-orta ve uzun vadeye ilişkin alınan kararlar**

Dışsal şok, daha önce de kısmen ifade edildiği gibi, bağlı firma Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye AŞ'yi en çok köken ülkedeki ana firmaya ihtiyaç duyduğu bazı önemli girdilerdeki yüksek bağımlılığından dolayı etkilemiştir. Dolayısıyla köken ülkede yaşanan dışsal şokun bağlı firmanın kısa, orta ve uzun vade performans hedefleri üzerindeki etkilerini ortadan kaldırmak için alınan kararlar bu çerçevede şekillenmiştir. Üretim kontrol ve parça tedarik ile satın alma sorumlularının bu konudaki ifadeleri böylesi bir tespit yapmak için önemli bir dayanak noktası oluşturmaktadır.



*...Otomotiv ana sanayisi temelde bir montaj sanayisidir. Alt parçaların üretimi tedarikçi firmalar tarafından yapılarak ana sanayiler beslenir. Tedarikçi firmaların ise benzer şekilde bir kaç kademe halinde alt tedarikçi firmaları mevcuttur. Bir tedarik ağı yapısından bahsedebiliriz özetle... Global dünyada bu ağı yapısı içindeki yalnızca ana sanayi değil tedarikçi firmalar da dolaylı şekilde etkilendiler.*

*Dolayısıyla biz bu krizin etkilerini çabuk silebilmek için tedarikçi firmalarımız ile birlikte çalıştık. Tedarikçilerimizin, kendi alt tedarik haritalarını çıkardık ve bu krizden dolayı şekilde etkilenme potansiyellerini ölçmeye çalıştık. Sonra bu olası risklerin ana sanayi olarak bizi olası etkilerini hesaplayarak alternatif parça tedariki gibi acil önlemlerin programlarını oluşturduk. Alternatif tedarik opsiyonlarının yanında üretim programımızı esnetmek yönünde önlemlere de başladık (Üretim kontrol ve parça tedarik müdür yardımcısı ile yapılan mülakattan)*

*Yer yer, rutin lojistik modlarından vazgeçerek daha maliyetli ancak daha hızlı olan alternatifleri tercih ederek lojistiğimizi geçici olarak baştan düzenlemek gibi zaman kazandıran yöntemleri benimsediğimiz de oldu (Satın alma personeli ile yapılan mülakattan).*

Katılımcıların da ifadelerinden anlaşılacağı üzere dışsal şok sonrası performans hedeflerinde meydana gelen sapmaları iyileştirmeye yönelik alınan önlemler genel olarak geçici önlemlerdir. Tedarikçi ülke konumundaki ana ülke, hem Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye AŞ hem de Türkiye dışındaki diğer bağlı firmalar için önemli bir tedarikçi durumundadır. Bu durum göz önüne alındığında köken ülke, Türkiye Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş başta olmak üzere diğer bütün bağlı firmaların dışsal şok sonrası dönemde kesintiye uğrayan üretimden kaynaklanan kayıpları karşılamak adına kapasite artırımına gitmeleri karşısında oluşacak girdi ihtiyacını karşılamakta zorlanacak ve önemli oranda da karşılayamayacaktır. Bu duruma rağmen tedarikçi ilişkilerinde daha kalıcı ve ciddi çözümler sunan bir politika değişikliğine gidilmesine yönelik somut adımların atılacağına ilişkin bir kararlılık olmadığı gözlenmiştir.

#### **Yaşanılan dışsal şok sonrasında köken ülkedeki ana işletmenin yapmış olduğu/yapmayı düşündüğü bağlı firma Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş'yi etkileyebilecek ürün ve teknoloji değişiklikleri ve bu değişikliklerin düzeyi**

Bu konuda da yapılması tartışılan değişiklikler yine dışsal şokun bağlı firmayı en fazla etkilediği tedarik konusunda yaşanmıştır. Ancak, ürün ve teknoloji konusunda yaşanan değişiklikler de yine köken ülkedeki ana firmanın bağlı firmalara ilişkin yaklaşımını yeniden programlaması şeklinde değil daha çok geçici çözümler niteliğindedir. Ana firma ve ana firmaya bağlı olarak karar alan bağlı firma, bu konuda köklü değişiklikler yapma konusunu tartışmakta ancak bu değişiklikleri yapma konusunda aceleci davranmamaktadır. Görüşme yapılan kişilerden biri olan koordinatörün bu konudaki ifadeleri yapılan tespiti doğrulamaktadır.

*...Özellikle yüksek teknoloji içeren ürünlerin tedarikçi firmalarına alternatifler bulmak/geliştirmek ya da aynı tedarikçilerin başka bölge/ülkelerdeki üretim tesislerine bu üretim ya da tasarım teknolojilerini transfer etmek gibi önlemler alındı. Ancak köklü teknoloji değişiklikleri gibi alternatifleri, kalite standartlarımızın sürekliliğinden yeterli denemeler yapmaksızın vazgeçmemek adına aceleyle getirmemeye özen gösterdik (Üretim kontrol ve parça tedarik müdür yardımcısı ile yapılan mülakattan).*

#### **Dışsal şok sonrasında bağlı firmanın köken ülkedeki ana işletmeye olan bağımlılığını azaltmaya yönelik yapılan tartışmalar ve bu tartışmalar doğrultusunda alınan kararlar**

Bağlı firmanın köken ülkedeki ana işletmeye olan bağımlılığını azaltmaya yönelik tartışmalar, girdi bağımlılığını azaltmaya ilişkindir. Bu çerçevede, dışsal şok öncesinde kısmi anlamda tartışılan yerleştirme çalışmalarına dışsal şok sonrası hız verilmiştir. Ancak, Türkiye ölçeğinde düşünülürse bu çalışmaları çabuk bir sonuca ulaştırmak ilk aşamada zor görünmektedir. Bu zorluğun temel nedeni Türkiye'deki otomotiv sanayi ile ilgili mevcut teknolojik ve



standart yetersizliği ile ilgilidir. Tam anlamıyla bir yerleşirme kararı alınmış olsa bile, Türkiye de bu anlamda Toyota'nın talep ettiği girdiyi onun talep ettiği standartta, kalitede, miktarda ve hızda üretecek bir alt yapı henüz oluşmamıştır. Bunun kurulması da kısa vadede oldukça zor görünmektedir. Bu nedenle bağlı firma Türkiye temelinde yerleşirme çalışmalarının alternatifi olarak Türkiye'nin gümrük birliği içinde olduğu Avrupa ülkelerinden kendisine tedarikçi seçmeyi düşünmektedir. Üretim parça tedarik müdürünün bu konudaki ifadeleri şu şekildedir.

*... Yerleşirme oranının artmasının, özellikle global firmaların bu tip dışsal şoklara karşı daha esnek ve dayanıklı olmasına katkısının olduğu aslında bilinen bir gerçektir ve bir kez daha ispatlanmış oldu. Aslında deprem öncesinde yaşanan ekonomik şoklarda da benzer tartışmalar başlamış ve yerleşirme çalışmaları hızlandırılmıştı. Bu çalışmalar şu anda da aynı hızla devam etmektedir. Bu noktada kısa bir dip not düşmek gerekir: yerleşirme anlayışı öncelikle Türkiye'de konuşlanmış tedarikçi firmaları seçmek anlamına geliyor tabii ki, ancak ikinci öncelikte bölgesel tedarikçilerden, örneğin gümrük birliği içinde olduğumuz Avrupa bölgesinden tedarikçi seçmeyi de yerleşirmenin bir parçası saymak gerekiyor (Üretim kontrol ve parça tedarik müdür yardımcısı ile yapılan mülakattan)*

**Dışsal şok sonrasında köken ülkedeki ana işletmenin alıcı ülkelerdeki bağlı işletmelere ilişkin yönetim anlayışlarında (merkezi karar alma, kontrol sistemleri vb.) bir değişimin olup olmadığı**

Dışsal şok yaşanmadan önce köken ülkedeki ana işletme ile Türkiye'de bağlı işletme arasında yüksek derecede bir iletişimin varlığı dikkat çekmektedir. Zaten Japon işletmelerinin uluslararasılaşma yönelimleri ve Japon yönetim tarzının önemli yansımalarından biri olan köken ülke iş sisteminin bazı özelliklerini alıcı ülkelerde de yaşatma çabası (Taş, Hızıroğlu ve Çakan, 2011) doğrudan böylesi bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu çabanın bir diğer yansıması da bağlı firmaların insan kaynaklarından satın almaya, üretimden pazarlamaya bir çok fonksiyonun özellikle belli boyutları bağlamında karar alma alanlarının çok dar olması şeklinde kendini göstermektedir. Bu anlayış ve uygulamalar özellikle belli konularla ilgili olarak yüksek bir merkezileşme derecesinin varlığına işaret etmektedir. Görüşme yapılan kişiler yaşanan dışsal şok sonrası özellikle belli konularda kendilerinin karar almalarına olanak tanıyacak daha adem-i merkezizetçi bir yapıya geçilmesi konusunda tartışmalar olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tartışmaların temelini, dışsal şoktan en fazla etkilenen alanlardan olan tedarik politikası ve tedarik ilişkileri yönetimi oluşturmaktadır. Ancak, yapılan tartışmalarda konuyla ilgili değişikliklere gidilmesi konusunda her hangi bir karara varılmadığı görülmektedir. Çünkü, ana işletmenin bağlı firmanın sahip olduğu perspektifin global bütünü görme konusunda yeterli olmayacağına ilişkin bir düşüncesi olduğu görülmektedir. Bu düşünce doğrudan tedarik ilişkileri ve politikası konusunda bağlı firmaya karar alma yetkisinin teslim edilmesinin ana işletme için birtakım riskler doğurabileceğine dair bir düşüncenin varlığına işaret etmektedir. Katılımcılardan idari işler ve üretim kontrol ve parça tedarik müdür yardımcısının hem dışsal şok öncesi ana firmanın bağlı firmalara ilişkin yönetim anlayışına hem de şok sonrası bu anlayışın tartışmaya açılarak bugün gelinen noktaya ilişkin yukarıda yapılan yorumu destekleyen ifadeleri şu şekildedir.

*Şok'un yaşandığı günlerde ve etkisinin bizi etkilemeye başladığı günlerde de ana işletme ile aramızda oldukça sık ve derinlikli iletişim mekanizmaları zaten mevcuttu. Üretim planımızı ve takvimimizi bu iletişim süreci sonunda belirledik. Bu tip kritik kararlarda şirket kültürünün bir gereği olarak bizler (bağlı firmalar), Avrupa genel merkezimiz ve ana şirket birlikte karar verdik (İdari işler müdür yardımcısı ile yapılan mülakattan).*

*Tedarik zincirimizin yapısı gereği, bu şoktan sonra bu karar verme mekanizmasını daha adem-i merkezizetçi bir yapıya kavuşturmak ilk akla gelen fikir olabilir. Hâlbuki bazı alt parçalar için Japonya dünya üzerindeki tek üretim merkezi durumunda. Ana şirketimizin lojistik birimleri bu tip alt parçaları dünya üzerindeki bağlı firmalara global bir plan içerisinde dengeli bir şekilde paylaşım durumunda kaldı. Dolayısıyla global resmi görmeksizin her bir bağlı firmanın*



*kendi kararını vermesi toplamda daha büyük zarara sebep olabilirdi ve daha uzun sürecek bir global tedarik sürecine krizine sebep olabilirdi*

*Şimdiden sonra da bu tedarik sürecine ait yapı değişmeksizin özellikle kriz zamanlarında daha ademi merkezîyetçi davranmak aynı dezavantajları getirebilir düşüncesinden hareketle karar verme süreçlerimizde hızlı değişikliklere gidilmedi (Üretim kontrol ve parça tedarik müdür yardımcısı ile yapılan mülakattan).*

### **Dışsal şokun bağlı firmanın tedarikçileriyle olan tedarikçi müşterileri finansal destekçileri ile olan ilişkileri belirleyen politikalar üzerindeki etkisi**

Araştırmanın önceki bölümlerinde de zaman zaman ifade edildiği gibi dışsal şokun bağlı firmayı en fazla etkilediği konu ihtiyaç duyulan girdilerin sağlanma biçimini şekillendiren tedarik yönetimi konusudur. Katılımcıların bu konudaki ifadeleri dışsal şok öncesi de uygulanmakta olan tedarik politikasında bazı değişiklikler yapmaya yönelik tartışmaların gerçekleştiğine işaret etmektedir. Üretim kontrol ve parça tedarik müdür yardımcısının aşağıdaki ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, tedarik politikası ve bununla ilişkili birçok konu gelecekte ortaya çıkacak dışsal şok durumları karşısında benzer aksaklıkların yeniden yaşanmaması için tartışılmıştır. Ancak, daha önceki konularda olduğu gibi hem ana işletme hem de bağlı işletme tarafından var olan durumda değişikliklere neden olacak değişim kararları henüz alınmamıştır:

*Tedarik haritasında şüphesiz ki üretim tesisine (bağlı firmaya) daha yakın ve birbirine alternatif olabilecek firmalar, kaynaklar öncelikli olmalı. Bu durum şirket olarak bizim uzun zamandır üzerinde çalıştığımız, geliştirme yaptığımız bir tedarik yapısı idealidir. Bu tip çalışmalar yaşanan şoktan sonra da devam etmekte.*

*Bununla beraber tedarikçi ilişkilerinde ve satın alma-üretim proseslerinde hızlı ve etkin iletişim ve tedarik zincirinin alt kademelerine tedarikçinin bizzat kendisinin hakimiyeti, bunun bir tedarik zinciri haritası ile görselleştirilmesi; benzer şokların yaşanması durumunda tepki süresinin kısaltılabilmesi için tekrar ele alındı (Üretim kontrol ve parça tedarik müdür yardımcısı ile yapılan mülakattan).*

Dışsal şok sonrası müşteri ilişkilerinde de bazı değişikliklerin yapıldığı anlaşılmaktadır. Ancak bu konuda da yapılan değişikliklerin yine diğer değişikliklere benzer şekilde yaşanan dışsal şokun ortaya çıkarmış olduğu hasarın ilk aşamada minimize edilmesine yönelik taktiksel değişiklikler niteliğinde olduğu görülmektedir. Zaten şokun yıkıcı etkisi azaldıktan sonra bu konuda yapılan değişikliklerden vazgeçilerek eski sisteme tekrar dönülmüştür. Katılımcıların aşağıda yer alan ifadelerinden bu durum daha net bir şekilde görülebilecektir.

*Müşteri ilişkilerinde ise kısa süreli ve geçici bazı politika değişikliklerine gidildi. Örneğin rutin zamanlarda yapılan müşteri siparişlerinin son ayda üretim planına dönüştürülmesi yerine, 2 ay öncesinden üretim planına dönüştürerek geleceğe ilişkin envanter simülasyonumuzu daha uzun vade için yapabilmeye başladık. Ayrıca ürettiğimiz araçların bazı opsiyonel özelliklerine dair üretim gününden 8 gün öncesine kadar müşterilerimize tanıdığımız tercih değiştirme hakkını da (günlük esneklik uygulaması) dondurduk. Bu durum tabii ki müşterilerimizi olumsuz etkiledi ve müşterilerimizin taleplerine karşı toplam esnekliğimizi azalttı ve temin süresini uzattı. Dolayısıyla şokun etkilerini bertaraf ettiğimiz andan itibaren bu geçici uygulamalardan hemen vazgeçtik (Üretim kontrol ve parça tedarik müdür yardımcısı ile yapılan mülakattan).*

### Sonuç

Bir örnek olay incelemesi temelinde köken ülkede yaşanan dışsal şokların alıcı ülkelerdeki bağlı firmalar üzerindeki etkisini ve bu etkiye bağlı olarak ana firmaların bağlı firmalara ilişkin politika ve yönetsel mekanizmalarındaki değişiklikleri ortaya koymak amacıyla yapılmış bu çalışmada dışsal şok ve değişim olgusuna ilişkin önemli bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmanın öne çıkan en önemli sonuçlarından birisi önceki kısımlarda da ifade edilen “*her dışsal şokun her işletme için adeta kendilerini yeniden yaratmaları anlamına gelen radikal değişikliklere neden olmadığına*” ilişkin söylemi doğrular veriler ortaya koymuş olmasıdır. Yaşanan şokun bağlı işletmeye ilişkin etkileri bağlı işletmelerin köken ülkeye olan bağımlılıkları ile doğru orantılıdır. Günümüz global iş çevresinde bir bağlı işletmenin köken ülkedeki ana işletmeye işletmenin bütün fonksiyonları bağlamında bağımlı olması mümkün değildir. Ancak, Toyota temel alındığında köken ülkelerdeki ana işletmelerin bağlı firmaların yönetimine ilişkin merkezî bir yönetim anlayışının varlığı dikkat çekmektedir.

Bu merkezî yönetim anlayışı, başta ihtiyaç duyulan üretim girdileri olmak üzere, çok sayıda konuyla ilgili karar alma konusunda bağlı firmaların köken ülkedeki ana firmaya yüksek derecede bağımlı olmaları sonucunu doğurmuştur. Toyota'nın bağlı firmalara ilişkin bu yaklaşımın ortaya çıkmasının temelinde iki nedeni olduğu söylenebilir. Bu nedenlerden birincisi, Japon işletmelerinin uluslar arasılaşmaları ile ilgilidir. Japon işletmeleri uluslar arası pazar seçerken dikkate aldıkları en önemli parametrelerden bir tanesi yatırım yapacakları/yapmayı düşündükleri ülkenin kendi ülkeleri ile arasında olan kurumsal mesafesidir. Bu çerçevede Japon işletmeleri uluslar arası pazar seçerken seçtikleri ülkenin kurumsal olarak kendilerine yakın olmalarına ciddi derecede önem vermektedir (Taş, Hızıroğlu ve Çakan, 2011; Xu ve Shenkar, 2002). Böylesi bir seçimde temel amaç, kendi ülkelerinde oluşturmuş oldukları ve kendilerini başarılı yapan unsurlardan biri olan iş sisteminin bir uzantısını alıcı ülkelerde de oluşturabilmektir (Taş, Hızıroğlu ve Çakan, 2011). Bu kaygının bu çalışma için anlamı ise her iş sisteminin kendine özgü bir yönetsel mekanizma, üretim mantığı ve tedarik politikasına sahip olmasıyla ilgilidir. Toyota'nın bu anlamda oldukça kararlı bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu kararlılık bağlı işletmelerin köken ülkedeki ana işletmeye özellikle belli alanlarda bağımlılıklarını arttırması sonucunu doğurmaktadır. Bağımlılığın ikinci nedeni ise, faaliyette bulunan endüstrinin yapısıyla ilgilidir. Bilindiği üzere otomotiv ana sanayisi temelinde bir montaj sanayidir. Böylesi endüstriler için tedarikçiler ve tedarik sistemi çok önemli bir hale gelmektedir. Burada endüstrinin doğası Japon iş sisteminin kendine özgü tedarik politikası ile birleşince bağlı firmanın üretim girdisi bağlamında ana işletmeye bağımlılığı yükselmiştir.

Bahsedilen nedenlere bağlı olarak Toyota'nın Türkiye deki bağlı firması olan Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye AŞ'nin de özellikle ihtiyaç duyulan üretim girdileri bağlamında Japonya'daki ana işletmeye bağımlılığı oldukça yüksektir. Bu durumun bir yansıması olarak Japonya'da yaşanan dışsal şokun bağlı firma üzerindeki olumsuz etkileri girdilerin sağlanmasında yaşanan uzun süreli kesintilerden kaynaklanmıştır. Dışsal şok sonrasında uzun süre ihtiyaç duyulan üretim girdileri temin edilememiş bu durum bağlı firmada üretimin durmasına neden olmuştur. Üretimin durması, işletmenin özellikle kısa ve orta dönem performans hedeflerini ve temel ilkelerinden biri olan koşulsuz müşteri memnuniyetinin sağlanması için gereken eylemlerin sergilenmesini olumsuz bir şekilde etkilemiştir.

Dışsal şokun bu çerçevede neden olduğu performans sapmalarını ortadan kaldırmak adına geçici bir takım uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Kısa süreli olarak gerçekleştirilen bu değişik uygulamaları, konuyla ilgili olarak, ne işletmenin kendini yeniden yaratması anlamına gelen radikal bir değişim olarak yorumlamak, ne de yaşananlar sonucunda ortaya çıkan yeni duruma işletmenin ortaya koyduğu eylemlerle onun stratejik yönelimlerini güçlendirmeye yönelik örtüşme tarzı bir değişim olarak yorumlamak mümkün değildir.

İhtiyaç duyulan üretim girdilerinin sağlanmasında dışsal şokun ortaya çıkardığı aksaklık, dışsal şoka bağlı ortaya çıkan değişim tartışmalarının da temelini oluşturmaktadır. Dışsal şok sonrası doğal olarak ilk sorgulanmaya



başlanan ana ülkenin bağlı firmalara ilişkin uygulamakta olduğu tedarik politikası olmuştur. Dışsal şokun hemen arkasından ihtiyaç duyulan girdilerin sağlanmasına ilişkin şokun oluşturduğu sıkıntılı durumun ilk dalgasını atlatmak için geçici bir takım uygulamalara gidilmiştir. Bu uygulamaların akabinde ise böylesi dışsal şok sonrası ortaya çıkan ve işletmeyi olumsuz etkileyen durumların bir daha ortaya çıkmaması için benimsenmesi gereken tedarik politikasının ne olması gerektiğine dair tartışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu konuda ilk akla gelen çözüm, ihtiyaç duyulan girdilerin sağlanmasına ilişkin yerleştirme politikasının artırılması olmuştur. Bu konuda tartışmalar ve tedarik politikasını değiştirmeye ilişkin çalışmalar henüz devam etmektedir. Ancak, köklü değişiklikler yapılması konusunda aceleci davranılmadığı görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların ifadelerine göre Toyota'nın global resmi görmeksizin her bir bağlı firmanın tedarik konusunda kendi kararını kendisinin vermesinin toplamda daha büyük zarara neden olabileceğine ilişkin bir düşüncesinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu düşünce bu konuda radikal değişikliklerin gerçekleşmesinin pek olası olmadığına dair imalarda bulunmaktadır. Tedarik politikası konusunda bazı değişikliklere gidilmesi kaçınılmaz görünmekle birlikte bu değişiklikleri işletmelerin strateji ve yönetsel mekanizmalarında kırılmaya işaret eden devrimsel değişiklikler olarak yorumlamak da mümkün değildir.

Bu tespitlerin yanında araştırma bulgularının işaret ettiği diğer olay da şu an özellikle belli konularla ilgili olarak hakim olan merkezîyetçi yapının kısa ve orta vadede değişmeyeceği yönündedir. Çünkü araştırmada elde edilen veriler ana işletmenin özellikle tedarik başta olmak üzere bazı yapı ve politikalarda bir değişiklik yaşanmadığı sürece kriz zamanlarında daha adem-i merkezîyetçi davranmanın bir takım dezavantajlar getirebileceği düşüncesinde olduğuna vurgu yapmaktadır.

Şimdiye kadar ifade edilenlerden de anlaşılacağı üzere yaşanan dışsal şok, Toyota'nın bağlı firmaları üzerinde işletmelerin adeta kendilerini yeniden yaratmaları anlamına gelen radikal bir değişim sürecine neden olmamıştır. Daha da önemlisi dışsal şokun işletmenin bağlı firmalara ilişkin yönelimlerine bağlı olarak değişen etkilerini ortadan kaldırmak adına da net kararlar alınmış değildir. Bu kararların alınması halinde bile alınan karar ve bu karara bağlı olarak gerçekleştirilen uygulama ve politika değişikliklerini ana işletmelerin bağlı firmalara ilişkin yönelimlerine ilişkin radikal değişiklikler olarak yorumlamak pek mümkün değildir. Bu anlamda yapılan tartışmalar sonucunda alınması muhtemel kararların daha çok işletmenin benzeri bir dışsal şok sonrası ortaya çıkan kötü sonuçlarla bir daha karşılaşmaması için onların stratejik yönelimlerini güçlendiren örtüşme tipi değişiklikler olacağı söylenebilir.

#### KAYNAKLAR

- Amburgey, T.L., Kelly, D. and Barnett, P. (1993) Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure, *Administrative Science Quarterly*, 38, p:51-73.
- Anderson, E. and Gatignon, H. (1986) "Modes of foreign entry: A Transaction cost analysis and propositions" *Journal of International Business Studies*, 17 p:1-26.
- Astley, W.G. and Van De Ven, A.H. (1983) Central perspectives and de-bates in organization theory, *Administrative Science Quarterly*, 28, p:245-273.
- Barnett, W.P. and Caroll, G.R. (1995) Modeling internal organiza-tional change. In *Annual Review of Sociology*, 21, p: 217- 236.
- Barney,J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management*, 17, p:99-120.
- Baum, A. C. (1990) Inertial and Adaptive Patterns in the Dynamics of Organizational Change, *Academy of Management Best Papers proceedings*, 165-169.
- Child, J. (1972) Organizational Structure, Environment and Performance: The role of Strategic Choice, *Sociol.*, 6, p: 1-22.
- Cyert, R. M. and March, J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



- Delios, A. and Beamish, A. (1999) Geographic scope, product, diversification and corporate performance of Japanese Firms, *Strategic Management Journal*, 20 (8): p. 711-727.
- Erramili, M. K. (1990) "Entry mode choice in service industries" *International Marketing Review*, 5, p: 50-62.
- Gersick, C.J. (1991) Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated change paradigm." *Academy of Management Review*, 16, p: 10-36.
- Greenwood, R. and Hinings, C.R (1988) Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change, *Organization Studies*, 9, p: 293-316.
- Hartley, J (2004). Case study research. In Catherine Cassell & Gillian Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp.323-333). London: Sage.
- Haveman, H.A. (1990) Structural Inertia Revisited: Diversification and Performance in California Savings and Loans, unpublished PhD Dissertation, University of California at Berkeley.
- Kogut, B. (1985) Designing global strategies: Profiting from operational flexibility, *Sloan Management Review*, 27: p. 27-38.
- Lawrence, P.R. and LORSCHi, J.W. (1967) *Organizationan d Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, MA: Graduate School of Business Administration.
- Levinthal, D.A. (1991) Organizational Adaptation and Environmental Selection-Interrelated Processes of Change, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), pp. 140-145.
- Li, S. and Tallman, S. (2011) MNC Strategies , Exogenous Shocks, and performance outcomes, *Strategic Management Journal*, 32: p 1119-1127.
- Miller, D. and Friesen, P.H. (1980) Structural change and perfor-mance: Quantum vs. piece-meal-incremental approaches." *Academy of Management Journal*, 25, p: 867-892.
- Morek, R and Yeung, B. (1991) Why investors value multinationality, *Journal of Business*, 64: p. 165-187.
- Perrow, C. (1994) Dialogue: Pfeffer slips! *Academy of Management Review*, 19, p: 191-204.
- Rundh, B. (2001) International market development: new patterns in SMEs international market behaviour, *Marketing Intelligence & Planning*, 19/5, p: 319-29.
- Scott, W. R. (1987) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Singh, J. V., House. R.J. and Tucker, D.J (1986) Organizational Change and Organizational Mortality, *Administrative Science Quarterly*, 31, p: 587-611.
- Tallman S. and Li J. (1996) Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms *Academy of Management Journal* 39: p: 179-197.
- Taş, A., Hızıroğlu M., Çakan, S. (2011) "Ulusal İş Sistemlerinin Ulus Ötesi Uzantıları Olabilir mi? Ulus Ötesi İşletmelerin Alıcı Ülkelerdeki Örgütsel Formları Köken Ülkelerdeki Örgütsel Formların İzlerini Taşıyor Mu?" *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 25.
- Tushman M, Romanelli E. (1985) Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In *Research in Organization Behavior* (Volume 7), Cummings L, Staw B (eds). JAI: Greenwich, CT: p: 171-222.



Tushman M, Romanelli E. (1994) Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test, *Academy of Management Journal*, 37, p: 1141-1166.

Van de Ven, A.H. and Poole, S. (1995) Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20. P: 510-540.

Winter, S. G. (1990) Survival, Selection, and Inheritance in Evolutionary Theories of Organization, in Jitendra Singh (Ed.), *Organizational Evolution: New Directions*. Sage Press.

Xu, D. & Shenkar, O. (2002) "Institutional Distance and the Multinational Enterprise" *Academy of Management Review*, Vol.27, No:4, 608-618.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing