

DOMINO'S PIZZA JAPONYA'DA⁴⁷

Michael Jackson Tokyo konserinde canı pizze isteyince 30 dakika sonra sebze-sıcak bir pizze soyunma odasına gelmişti! Bugün Tokyo'da pizze sevmeyen adeta yok gibidir. Çocukunu yوغان ev işleri içinde doyurmak isteyen ev kadından, tanınmış büyük Japon şirketlerinde çalışan görevlilere kadar herkes Domino's Pizze'ya telefon ettikten yarım saat sonra pizzasını afiyetle yiyebilir.

Domino's Pizze dış pazarlara açılmak yönündeki ilk tecrübesini Kanada'da yaşamıştı. Şirket yöneticileri Kanada'nın Amerika Birleşik Devletleri'ne coğrafi ve kültürel yönden yakınlığını dikkate alarak, bu ülkenin evrenselleşme sürecinde, en uygun ilk dış pazar olacağını düşünmüşlerdi. Bu düşünce en azından teorik olarak, hayli mantıklıydı. Ancak, bir kısmı Domino's ABD'nin bizzat kendisine ait, bir kısmı da franchising sistemi ile faaliyet gösteren Kanada Domino's Pizzaların katılımı beklenen düzeyde gerçekleşmemişti. Kanada'dan sonra yine coğrafi ve kültürel benzerlikler gözönünde tutularak, Avustralya pazarına girildi. 1980 yılının ikinci yarısında Domino's ABD, süratle dış pazarlara yönelerek, Çin'den Hong Kong'a, Honduras'a, Batı Avrupa'ya kadar uzanan geniş bir yelpaze içinde, 16 dış pazarda faaliyetlerini yaygınlaştırdı.

Japon pazarında Domino's Pizze'nin kültürel benzerlikleri kullanması mümkün değildi. Başka bir ifade ile Kanada ve Avustralya için kullanılan "kültürel yakınlık kriteri" bu pazar için geçerli değildi. Bunun üzerine Domino's Pizze bir yerel danışmandan yararlanmaya karar verdi:

Danışmanlık şirketi konuyu inceledikten sonra hiç de iyimser olmayan bir rapor hazırladı. Japonlar genelde peynir ve peynirli yemekleri sevmezlerdi. Japonya'da hızlı-yemek yenilen (fast-food) restoranlara pek iyi gözle bakılmıyordu. Özellikle Tokyo'da olmak üzere tüm Japonya'da dükkan kiraları son derece de yüksekti ve bankalar bu tür küçük işletmelere kredi vermek konusunda hayli isteksizdiler. Bu olumsuz faktörlere karşılık Japonya'da nüfus çok yoğun ve kişi başına gelir hayli yüksekti. Kısacası bazı olumlu faktörler bulunsa bile, Japonya Domino's Pizze için pek uygun bir pazar gibi gözükmiyordu.

Ancak Yoshito Higa ve Tom Monaghan danışman şirketin Japon pazarına girmemesi gerektiği yolundaki tavsiyesini dinlemediler. Bay Higa kereste ve tıbbi malzeme ihracatı ve ithalatı yapan bir Japon Şirketi Higa Corp'un sahibiydi. Bay Higa başlangıçta asıl faaliyet alanı ile yemek işi arasında pek bir bağlantı kuramamış, böyle bir alana girmesinin kendisi açısından ne derecede

akıllı bir iş olacağından hayli şüphe etmişti. Ancak Higa 1984 yılında Monaghan'ı Ann Arbor ABD'deki şirket merkezinde ziyaret etmiş ve bu ziyaret sırasında birçok şey kendisini hayli şaşırtmış, etkilemişti. Bunların başında Domino's Pizze'nin Amerika Birleşik Devletleri ve dış pazarlamadaki süratli gelişimi geliyordu. Bu başarı sayesinde Domino's Pizze'nin sahibi Tom Monaghan "Detroit Aslanları" adlı ünlü baseball takımını 55 milyon \$'a satın almıştı. Higa sonunda Domino Pizze kavramını ve çalışma yöntemini Japonya'ya getirmeye karar verdi.

Ona göre bu ortaklığa en önemli katkısı Japon pazarını ve kültürünü yakından tanıması olacaktı. Giderek daha çok sayıda Japon Kadını işten eve bitkin bir biçimde dönüyordu. Ayrıca yurt dışına giden ve bu ülkelerde bu tür yiyecekleri tanıyan ve onları benimseyen Japonların sayısı da giderek artmaktaydı. Sonra, Mc Donald's ve Kentucky Fried Chicken başarılı olduklarına göre, Domino's Pizze'nin olmaması için ne gibi neden vardı!

Higa lise sonrası eğitimini Amerika Birleşik Devletlerinde yapmış, Wharton (İlisans) ve Columbia Üniversitelerinden (M.B.A) mezun olmuştu. Dolayısı ile Domino's Pizze'ya uzun süredir tanıyordu. Ayrıca babası Yetsuo Higa 1950'lerde Pepsi Cola'ya Japonya pazarına girmesinde yardımcı olmuştu. Kayınbiraderi Shin Okawara ise Kentucky Fried Chicken Japan'ın genel müdürüydü.

Higa ve Monaghan, lisans anlaşmasını imzaladıktan sonra ilk Domino's Pizze'ya Tokyo'nun Azabu bölgesinde 1985 yılında açtılar. Azabu Tokyo'nun en batılaşmış, modern mahallesiydi. Daha ilk günlerden itibaren Domino's Pizze, Japan Domino's Pizze International DPİ'nin en başarılı dış yatırımlı haline geldi. Şube başına satışlar üzerinden Domino's Pizze International DPİ'ya sağladığı katıllık (royalty bedeli) İngiltere'nin iki katıydı. Domino's Pizze'nin faaliyeti gösterdiği ülkeler arasındaki sıralamada ise bu açıdan ikinci sırada yer alıyordu. Domino's Pizze Japan 1989 yılına kadar, dört sene içinde 54 dükkan açtı ve 1988 senesinde yıllık satışları 43 milyon dolara ulaştı. Azabu'da faaliyete başlayarak, Domino's Pizze bu ürüne yabancı olmayan ve onu zaten dört gözle bekleyen, bir müşteri grubu ile pazara girmiş oldu. Bu tüketiciler, diğer pazar bölümlerini etkileyerek Domino's Pizze'nin Tokyo'dan kısa sürede isim yapmasına neden oldular. Kısacası işler beklenenden de iyi gitti.

Ancak evlere ve işyerlerine yapılan satışlar toplam satışlar içinde arzu edilen den çok yüksek bir paya sahipti (yılıda yaklaşık 12 trilyon yen) ve en önemli problem Tokyo gibi olağanüstü kalabalık bir şehirde pizzaların sıcak ve zaminında ulaştırmanın nasıl gerçekleştirileceğiydi!

Higa evlere servis için Domino's Pizze'nin Amerika Birleşik Devletlerinde uyguladığı politikayı takip etmeyi düşünüyordu. Domino's Pizze Amerika'da ismarlanan bir pizzayı siparişin verildiği andan itibaren yarım saat içinde müşteriye teslim etmeyi taahhüt ediyor, edemediği takdirde müşterinin parasını kendisine tade ediyordu. Fakat Japonya'da şehirlerin kalabalık olması yanın-

47 Bu örnek olay "Domino's Pizza In Japan", Vern Terpstra ve Ravi Srathiy, International Marketing, The Dryden Press, New York, 1994, s. 304-305'den kısaltılarak alınmıştır.

da, verilen adresleri bulmak da ayrı bir problemdi. Caddeler, sokaklar düz değildi, çoğunun ismi yoktu. Sokaklarda evler sıra ile değil yapıldıkları yıla göre numaralanmışlardı. Bu nedenle aynı yıl içinde yapılmış iki evin numaraları aynı olabiliyordu. Nüfus yoğunluğuna bağlı olarak Japonya'da dükkan başına müşteri sayısı Amerika Birleşik Devletleri'nin 14 katı kadardı. Bütün bunlar ve trafik sıkışıklığı nedeni ile "30 dakikada teslim" uygulanabilmesi hayli güç bir politika gibi gözüküyordu. Bu soruna çözüm olarak Bay Higa Tokyo trafiği içinde rahatça manevra yapabilecek bagaj bölümü kapalı Honda tipörtörler satın aldı ve bunları Domino's'un renkleri beyaz ve kırmızıya boyadı. Mavi harflerle Domino's yazısı ise, araç üzerinde, hareket halindeyken, kendi ekseni etrafında dönüyor ve yoldan geçen herkes tarafından okunabiliyordu. Pizzaların fiyatları niteliğine göre 7-23\$ arasında değişiyor ve 30 dakikadan geç teslim edilmeleri halinde müşteriden 5 dolar ek süre ücret alınmıyordu.

Azabu'da başlangıçta 5 motorsikletlik bir filonun yeterli olacağı düşünülünmüş ancak bunun daha ilk hafta içinde yeterli olmadığı anlaşılmıştı. İkinci hafta filoya 5 motorsiklet daha eklendi. Üçüncü hafta ise beş tane daha ilave edildi. Bugün Azabu Domino's Pizza'da yirmibeş motorsiklet kullanılmaktadır. Servis elemanı olarak genellikle part-time çalışan ve ek bir gelire ihtiyacı olan üniversite öğrencileri istihdam edilmektedir. Bu servis elemanlarının giysileri eve teslim yolu ile dağıtım yapan diğer Japon firmalarından hayli farklıdır. Japon Domino's Pizza restoranlarında oturma bölümü yoktur. Kiralar yüksek olduğu için şirket büyük dükkanlar kiralamak istememiş yerine sadece mutfak ve servis bölümlerinin sigabildiği küçük dükkanlar tutmuştur. Tokyo'da pizza yemek istiyorsanız siparişinizi alıp evinize veya işyerinize götürmeniz gerekir.

Japonya'daki tüm Domino's Pizzaların sahibi Bay Higa'dır. Franchising sistemi kullanılmamaktadır. Üretim için gerekli giridiler başka bir firmadan (sahibi Higa'nın akrabasıdır.) satın alınmaktadır. Pişirme tekniği ve yöntemleri konusunda gerekli bilgiler lisans anlaşması kapsamı içinde Domino's Pizza international DPİ tarafından sağlanmaktadır. Domino's Pizza International DPİ için faaliyet gösterdiği ülkelerde kalite ve servis yönünden standardizasyon son derece önemlidir. Kullanılan hamurunun, peynirlerin ve sosların mümkün olduğu kadar aynı olmasına büyük özen gösterilir. Ancak pizzaların üzerlerine ilave edilen soğan, sosis, salam, jambon, domates gibi malzeme (toppings) değişmektedir.

Her dükkanın satış gelirlerinin yüzde üçü tutundurma amacı ile kullanılır. TV ve radyo reklamından ziyade posta yolu ile reklam ve dükkan içi tutundurma malzemelerinden yararlanır.

Domino's Pizza International DPİ bugün danışman firmasının sözünü dinlemeyip Japon pazarına girmeye karar vererek son derece yerinde bir iş yapmış olduğunu düşünmektedir. DPİ'nin üst yöneticileri Bay Higa ve çalıştırdığı Japon personelden çok memnundur. "Kendilerine ne söylerseniz aynen yapıyorlar",

"Ekip çalışmalarını mükemmel", "Son derece çalışkan insanlarla" dolayısı ile Domino's Pizza sistemi Japonya'da başarı ile uygulanabilmektedir.

SORULAR

- 1- Japonya'da Domino's Pizza hem bir ürün (pizza) hem de bir hizmet üretmekte ve satmaktadır. Domino's Pizza'nın pazarlama programını dikkatle inceleyiniz. Programı oluşturan pazarlama bileşenlerinin uluslararası planda ne şekilde ve nasıl standartlaştırıldığını veya uyandırıldığını açıklayınız.
- 2- Bu standardizasyon ve uyandırmaya neden girdiğini açıklayınız.
- 3- Danışmanın tavsiyesinin aksine, Domino's Pizza, Japonya'da neden başarılı olmuştur? Bu başarı üzerinde hangi faktörler rol oynamıştır?