

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜN SAĞLANMASINDA ÜRÜN TASARIMI : TÜRK
MOBİLYA SEKTÖRÜNDEN BİR UYGULAMA

Onur KAFADAR

Danışman
Doç.Dr.Nejat BİLGİNER

2009

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Rekabetçi Üstünlüğün Sağlanmasında Ürün Tasarımı : Türk Mobilya Sektöründen Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

26/08/2009

Onur KAFADAR

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Onur KAFADAR
Anabilim Dalı : İŞLETME
Programı : PAZARLAMA
Tez Konusu : Rekabetçi Üstünlüğün Sağlanmasında Ürün
Tasarımı : Türk Mobilya Sektöründen Bir Uygulama

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	☐	OY BİRLİĞİ ile	☐
DÜZELTME	☐	OY ÇOKLUĞU	☐
RED edilmesine	☐	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ☐***
Öğrenci sınava gelmemiştir. ☐**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	☐
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	☐
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	☐

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Rekabetçi Üstünlüğün Sağlanmasında Ürün Tasarımı : Türk Mobilya
Sektöründen Bir Uygulama**

**Onur KAFADAR
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Programı**

Tasarım, markalaşmanın ve büyümenin en önemli unsurlarından biri. İşletmeler ürün ve hizmetlerinin farklılığını, fonksiyonunu, kalitesini ifade edebilme aracı olarak artık tasarımı kullanmaktalar. Tasarımla büyümeye odaklanmaktadırlar. Bir çok işletme artık maliyet düşürmek yerine tasarım ürünler oluşturarak rekabet etmeyi tercih etmektedirler.

Bu çalışmanın konusu rekabet açısından ürün tasarımının öneminin incelenmesidir. Ürün tasarımı piyasa ekonomisi içerisinde ticari olarak üretilen ürünlerin kar elde etmek için pazara sunulması ve belirli bir ücret karşılığında satılan ürünlerin özelliklerini belirleyen somut yaratıcı bir etkinliktir. Bu araştırmanın amacı ürün tasarımı etkinliğinin işletmenin rekabet açısından bulunduğu sektördeki konumuna doğrudan ya da dolaylı olarak hangi düzeyde ve ölçüde etkilediğini belirlemektir.

Çalışma beş temel bölüm üzerine kurulmuş olup ilk bölümde mobilya üretiminin tarihçesi incelenerek geçmişten günümüze mobilya tasarımının gelişimi ve geçmişte tasarlanan mobilyaların günümüz mobilyacılığına etkileri incelenmekte; ikinci bölümde tasarım kavramının ne olduğu temel özellikleri ve tasarım yönetimi açısından temel tasarım stratejileri anlatılmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde rekabet ve rekabet gücü kavramları incelenmekte ve üç temel rekabet stratejisi anlatılmaktadır. dördüncü bölümde ise araştırma için seçilen Monolife firmasının tasarım açısından gelişimi, stratejik ve taktik anlamda hareketliliği incelenmektedir. Çalışmanın son bölümünde seçilen firma açısından araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1)Tasarım, 2)Tasarım Stratejileri, 3)Rekabet, 4) Rekabet Stratejileri, 5) Mobilya Sektörü

ABSTRACT

Master Thesis

Competitive Advantage In Ensuring Product Design: An Application From The Turkish Furniture Sector

Onur KAFADAR

**Dokuz Eylul University
Institute Of Social Sciences
Department of Marketing**

Design is one of the most important elements in branding and growth. Companies are using design as a tool which expresses their product's and service's difference, functions and quality. They focused on growth through design. Companies, instead of trying to reduce costs, they now preferred to develop designer products for competition.

The subject of this thesis is an analysis on product design in the perspective of competition. Product design is launching products to make profit and a concrete creative activity that determines the features of a product to present the product to market. The aim of this study is to analyse the level of direct or indirect effects of product design activity on the competitiveness of the enterprise.

This study has been established on five chapters and the first chapter describes the historical development of the furniture design and the effects of the previous designs on the contemporary furniture making. In the second chapter the design concept, the fundamental features of design and the essential design strategies in the perception of design management are discussed. In the third chapter the concepts of competition and the power of competition are being examined and 3 foundations of competition strategy are being defined. In the fourth chapter the development of design making, strategic and tactical movements of Monolife, the company chosen for the research, were analysed. In the last chapter the results of the research was evaluated from Monolife's point of view.

Key World: 1) Design, 2)Design Strategies, 3) Competition
4) Competition Strategies, 5) Furniture Sector

İÇİNDEKİLER LİSTESİ

ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	VI
KISALTMALAR.....	X
TABLO LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
RESİMLER LİSTESİ.....	XIII
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
MOBİLYACILIĞIN TANIMI VE TARİHÇESİ.....	1
1. MOBİLYACILIĞIN TANIMI VE TARİHÇESİ.....	1
1.2 MOBİLYANIN TANIMI.....	1
1.3 MOBİLYALARIN SINIFLANDIRILMASI.....	2
1.4 MOBİLYACILIĞIN TARİHİ.....	3
1.4.1 İlkçağ Mobilya Sanatı (M.Ö.-4000-M.S.-476).....	3
1.4.1.1 Mısır Mobilya Sanatı (M.Ö. 2700 – 1075).....	3
1.4.1.3 Anadolu Mobilya Sanatı (M.Ö. 700 – 500).....	5
1.4.1.4 Yunan Mobilya Sanatı (M.Ö. 450 – 192).....	5
1.4.1.5 Roma Mobilya Sanatı (M.Ö. 500 – 450).....	7
1.4.2 Orta Çağ Mobilya Sanatı (M.S. 476 – 1550).....	7
1.4.2.1 Bizans Mobilya Sanatı (M.S. 527 – 1025).....	8
1.4.2.2 Türk Mobilya Sanatı (M.S. 1000 – 1400).....	8
1.4.2.3 Roman Mobilya Sanatı (M.S. 1000 – 1250).....	8
1.4.2.4 Gotik Mobilya Sanatı (M.S. 1250 – 1550).....	9
1.4.3 Rönesans Mobilya Sanatı (M.S. 1500 – 1600).....	10
1.4.4 Barok Mobilya Sanatı (M.S. 1600 – 1720).....	11
1.4.4.1 Rokoko Mobilya Sanatı (M.S. 1729 - 1780).....	12
1.4.5 Yeni Çağ (Neo Klasik) Mobilya Sanatı (M.S. 1770 – 1850).....	13
1.4.6 Yakın Çağ Mobilya Sanatı, Yenileşme Dönemi (M.S. 1789 – 1900).....	14
1.4.7 Çağımız Mobilya Sanatı – Modern Dönem (1900 -).....	15
İKİNCİ BÖLÜM.....	18
TASARIM VE TASARIM YÖNETİMİ AÇISINDAN TASARIM STRATEJİLERİ.....	18
2.TASARIM.....	18
2.2 TASARIMIN ANLAMLI.....	18
2.3 TASARIMA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	19
2.3.1 Objektif Faktörler.....	19
2.3.1.1 İşlevsellik.....	20
2.3.1.2 Malzeme.....	20
2.3.1.3 Güvenilirlik.....	20
2.3.1.4 Ergonomi.....	20

2.3.1.5 Antropometri.....	21
2.3.1.6 Çevre.....	22
2.3.1.7 Yöresel Ögeler.....	22
2.3.1.8 Doğa Şartları.....	22
2.3.1.9 Ekonomi.....	22
2.3.2 <i>Sübjektif Faktörler</i>	23
2.3.2.1 Sosyal Değerler.....	23
2.3.2.2 Kullanıcı Kimliği.....	24
2.3.2.3 Tasarımcı Kimliği.....	24
2.3.2.4 Estetik.....	25
2.3.2.5 Yenilik	28
2.3.2.5.1 Temel Yenilik Stratejileri.....	28
2.3.2.5.1.1 Saldırgan Yenilik Stratejisi.....	28
2.3.2.5.1.2 Savunmaya Yönelik Strateji.....	28
2.3.2.5.1.3 Taklitçi Strateji	29
2.3.2.5.1.4 Bağımlı Strateji.....	29
2.3.2.5.1.5 Geleneksel Strateji.....	29
2.3.2.5.1.6 Fırsatçı Strateji.....	29
2.4 TASARIM AŞAMALARI - YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNİN AŞAMALARI	30
2.4.1 Hazırlık Aşaması.....	30
2.4.2 Araştırma Aşaması	31
2.4.3 Değerlendirme Aşaması.....	31
2.4.4 Tasarım Aşaması.....	31
2.4.5 Uygulama Aşaması.....	32
2.5 TEMEL TASARIM STRATEJİLERİ.....	33
2.5.1 Maliyete Dayalı Tasarım Stratejisi.....	33
2.5.2 Kimliğe Yönelik Tasarım Stratejisi.....	37
2.5.3 Kullanıcıya Yönelik Tasarım Stratejileri.....	38
2.6 TASARIMLARIN KORUNMASI	40
2.6.1 Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında 554 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname.....	40
2.6.1.1 Yenilik.....	41
2.6.1.2 Ayırt Edici Nitelik.....	41
2.6.2 Tescilli Tasarımların Korunma Süresi.....	42
2.6.3 Tasarımların Uluslar arası Korunması.....	43
2.6.3.1 Lahey Anlaşması.....	43
2.6.3.2 Locarno Anlaşması.....	44
2.6.3.3 Topluluk Tasarımı.....	44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	46
REKABET, REKABET GÜCÜ VE REKABET STRATEJİLERİ.....	46
3. REKABET, REKABET GÜCÜ VE REKABET STRATEJİLERİ.....	46
3.2 REKABET KAVRAMI.....	46
3.3 REKABETİ YÖNLENDİREN FAKTÖRLER.....	47
3.4 REKABET GÜCÜ	49
3.4.1 Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler.....	50
3.4.1.1 Verimlilik.....	50

3.4.1.2 Hız.....	50
3.4.1.3 Üretimde Esneklik.....	51
3.4.1.4 Kalite.....	51
3.4.1.5 Yenilik – Yaratıcılık.....	52
3.4.1.6 Araştırma – Geliştirme ve Teknoloji.....	52
3.4.1.7 Maliyetler.....	53
3.4.1.8 Kapasite Kullanım Oranı	53
3.4.1.9 Nitelikli İşgücü.....	54
3.4.1.10 Pazar Payı.....	54
3.4.1.11 Firma İmajı.....	54
3.5 SIKI OYUN STRATEJİSİ.....	56
3.6 REKABET STRATEJİLERİ.....	58
3.6.1 <i>Temel Rekabet Stratejileri</i>	59
3.6.1.1 Toplam Maliyet Liderliği.....	60
3.6.1.2 Farklılaştırma.....	62
3.6.1.3 Odaklanma.....	63
3.6.1.4 Üç Genel Stratejinin Karşılaştırılması.....	65
3.7 TEMEL REKABET STRATEJİLERİ İLE TEMEL TASARIM STRATEJİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	68
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	70
REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜN SAĞLANMASINDA ÜRÜN TASARIMI : TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNDEN BİR UYGULAMA.....	70
4.1 METODOLOJİ.....	70
4.3 ARAŞTIRMANIN AMAÇLARI.....	70
4.4 LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	71
4.5 ARAŞTIRMA METOTLARININ SEÇİMİ.....	72
4.6 ARAŞTIRMA YAPILACAK FIRMANIN SEÇİMİ.....	73
4.7 ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI : MONOLİFE.....	74
4.7.1 <i>Mobilya Sektörünün Durumu</i>	74
4.7.1.1 Türkiye’de Üretim.....	76
4.7.1.2 Mobilya Sektörünün Dış Ticareti.....	78
4.7.1.2.1 İhracat.....	78
4.7.1.2.2 İthalat.....	79
4.7.2 <i>Dünya Mobilya Sektörü</i>	80
4.7.3 <i>Monolife’in Kuruluş Tarihçesi</i>	82
4.7.4 <i>Monolife Tasarım Etkinliklerinin Gelişimi “Special Life Koleksiyonu”</i> .	84
4.7.5 <i>Monolife Gelişim Aşamaları</i>	86
4.7.6 <i>Monolife Organizasyon Şeması</i>	94
4.7.7 <i>Monolife Ürünlerinde Tasarım Yönetimi ve Tasarım Süreçleri</i>	95
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99

KAYNAKLAR.....	108
<i>Makaleler.....</i>	<i>110</i>
<i>Tezler.....</i>	<i>111</i>
<i>İnternet Alıntıları.....</i>	<i>111</i>
EKLER.....	115
EK 1 : MONOLİFE ISO 9001 KALİTE BELGESİ.....	115
EK 2 : MONOLİFE GARANTİ BELGESİ.....	116
EK 3 : HİZMET YETERLİLİK BELGESİ.....	117

KISALTMALAR

A.B.	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar – Ge	Araştırma Geliştirme Faaliyetleri
Benelüks	Belçika, Hollanda, Lüksemburg
DTM	Dış Ticaret Müsteşarlığı
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
İGEME	İhracatı Geliştirme ve Etüd Merkezi
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
OAİB	Orta Anadolu İhracatçılar Birlikleri
s :	Sayfa Numarası
SWOT	Güçlü yanlar; Zayıf yanlar; Fırsatlar; Tehditler
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TPE	Türk Patent Enstitüsü
WIPO	Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı
\$	Amerikan Doları – ABD para birimi

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1 : Türkiye Sektöründeki Sıkı Oyuncular	s : 57
Tablo 3.2 : Rekabet Stratejileri Gereklilikleri	s : 67
Tablo 4.1 : Türk Mobilya Sektörü SWOT analizi	s : 75
Tablo 4.2: Sektörün Yoğunlaştığı Bölgeler	s : 77
Tablo 4.3 : Mobilya Üretim Sektöründe Önemli Kuruluşlar	s : 78
Tablo 4.4: Mobilya Sektörü İhracat Yapılan Ülkeler	s : 79
Tablo 4.5 : Mobilya Sektörü İthalat Yapılan Ülkeler	s : 80
Tablo 4.6 : Dünya Mobilya İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı	s : 81
Tablo 4.7 : Dünya Mobilya İthalatının Ülkelere Göre Dağılımı	s : 82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Altın Bölüm Oran Sistemi	s : 26
Şekil 2.2 : Yüzeylerin Psikolojik Etkileri	s : 26
Şekil 2.3 : Kareleme Sistemi İle Etajer Tasarımı	s : 27
Şekil 2.4 : Altın Bölümlü Dikdörtgen Yüzeyler Yardımı İle Dolap, Vitrin Ve Etajer Tasarımı	s : 27
Şekil 2.5 : Altın Bölümlü Yüzeyler İle Mobilya Tasarımı	s : 28
Şekil 3.1 : Sektördeki Rekabeti Gündüleyen Güçler	s : 49
Şekil 3.2: Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler	s : 59
Şekil 3.3 : Temel Rekabet Stratejileri	s : 60
Şekil 3.4 : Üç Genel Strateji	s : 65
Şekil 4.1: Monolife Organizasyon Şeması	s : 94

RESİMLER LİSTESİ

Resim 1.1 : Tutankamun Tahtı	s : 4
Resim 1.2 : Klismos Sandalye	s : 6
Resim 1.3 : Gotik Mobilya	s : 9
Resim 1.4 : Rönesans Mobilyaları	s : 10
Resim 1.5 : Barok Mobilya	s : 12
Resim 1.6 : Rokoko Sehpa ve Kanepeler	s : 13
Resim 1.7 : XVI. Louis Stili Sandalye	s : 14
Resim 1.8 : Modern Dönem Mobilya Örneği	s : 16
Resim 2.1 : Tasarım ve Taklit	s : 42
Resim 2.2: Tasarımların Korunması: Taklit Cezası Hk. Gazete Haberi	s : 42
Resim 4.1: Napoli 321 Koltuk Takımı Special Life Serisi İlk Tasarımı	s : 86
Resim 4.2: Pilsen 321 Koltuk Takımı Special Life Koleksiyonu	s : 87
Resim 4.3: Monolife Swarovski Taşlı Koltuk	s : 89
Resim 4.4: Venedik Koltuk İskeleti	s : 91
Resim 4.5 : Venedik Koltuk Takımı	s : 92
Resim 4.6 : Special Life Koleksiyonu Berlin Köşe Koltuk	s : 95
Resim 4.7 : Monolife Atölye	s : 96
Resim 4.8 : Monolife Fabrika Satış Mağazası	s : 97
Resim 4.9 : Special Life Koleksiyonu üçlü koltuk	s : 98

BİRİNCİ BÖLÜM

Mobilyacılığın Tanımı Ve Tarihçesi

1. Mobilyacılığın Tanımı Ve Tarihçesi

İnsanlar çalışırken, dinlenirken, yemek yerken ve yatarken sürekli olarak mobilyanın eksikliğini hissederler. Kısaca insanlar için vazgeçilmez olan mobilya, insan sağlığı, rahatlığı ve estetik duygularıyla yakından ilgilidir.

Mobilya ilkel zamanlarda insan varlığı için o kadar önemli olmayıp göçebe toplumlar açısından mobilyasız yaşam devam edebiliyordu.

Tasarım yapma düşüncesi ilk insanın herhangi bir şeyi eline alıp, onu yeniden biçimlendirmesi ile birlikte başlamış olduğu varsayılabilir.

Bu bölümde mobilya tanımı, sınıflandırılması ve ilkel zamanlardan günümüze tarihsel olarak ne gibi bir seyir izleyeceği anlatılmıştır. Burada ki amaç bir sonraki bölümde açıklanacak olan tasarım kavramına mobilya sektörü açısından bir alt yapı kurulması sürecidir. Yani ilk zamanlardan günümüze kullandığımız mobilyaların tarihsel olarak tasarım değişiklikleri bunun günümüz tasarımına etkileri saptanmaya çalışılmıştır.

1.2 Mobilyanın Tanımı

Mobilya “mobilius” kelimesinden türetilerek Türkçe’ye girmiştir. Genel Türkçe Sözlüğün tanımına göre; “Oturulan, yemek yenilen, çalışılan, yatılan yerlerin döşenmesine yarayan taşınabilir eşyaya verilen genel ad, möble”(www.tdk.gov.tr). BSTS/Ağaç işleri terimleri sözlüğü tanımına göre; “Oturma, yemek yeme, çalışma, yatma vb. işleri yapmamızda kolaylık ve rahatlık sağlayan, taşınabilir büyükçe eşyalara verilen genel ad.”(www.tdk.gov.tr).

Mobilya, “İşlevsel değeri ile mekanın kullanılabilirliğini etkileyen estetik değeri ile de mekanın güzel ya da çirkin görünmesini, yaşadığımız veya çalıştığımız

mekanların sıcak, sevimli ve renkli gelmesini sağlayan, kısaca sanat ve tekniği birleştiren bir üründür.”(Küçük ve Orta Ölçekli Mobilya Sektörümüz; Erişim tarihi 20.06.2008; www.kosgeb.gov.tr)

Bir başka tanıma göre ise mobilya, “İnsanların yaşaması, çalışması, sosyal ve kültürel, ihtiyaçlarını güvenli ve rahat bir şekilde karşılayabilmesi için yapılmış mekanlar içerisindeki, çeşitli malzemelerden oluşturulmuş, fonksiyonel kullanışlı ve estetik elemanlardır.”(Pirecioğlu, 1999; s:30)

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere mobilyanın iki fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlardan birisi kullanım, diğeri ise süslemedir. Mobilyanın tarihsel süreci incelendiğinde dönem dönem bu iki fonksiyondan birinin diğeri önüne geçtiği görülmektedir. Yine çeşitli dönemlerde mobilyanın çizgi, form, estetik, güzellik ve özellikleriyle ülkenin kültürünü yansıttığı görülür. (Kurtoğlu, 1992; s:13)

Farklı bir yaklaşımla; mobilya, içinde bulunduğu mekanın işlevsel ve estetik değerini etkileyen, teknik ile sanatı birleştiren bir donatı elemanı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, gerek konut mekanlarda gerekse işyeri mekanlarında, insan yaşamının geçtiği bütün mekanları daha kullanışlı, daha konforlu hale getiren, kişi ve toplumun sağlıklı gelişimini sağlayan bir faktör olarak da önem arz ettiği söylenebilir.(Çınar, 2001; s:18)

1.3 Mobilyaların Sınıflandırılması

Mobilyalar görevlerine, kullanım alanlarına, yapılarına, amacına, stillerine, malzemesine ve üst yüzey işlemlerine göre değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır.

Bunlar sırasıyla; (www.igeme.org.tr)

- Kullanıldığı yere göre: iç mekan veya dış mekan mobilyaları,
- Bireysel veya toplu kullanıma göre: kişisel mobilyalar, kentsel mobilyalar, endüstriyel mobilyalar,
- Mobilya üniteleri yan yana, üst üste uyumlu ve bağımlı olarak geçişi sağlayarak biçimleniyorsa: modüler mobilya,

- Biçimlendiği coğrafi bölge tarzına göre: İngiliz, İtalyan, İskandinav mobilya,
- Laminasyon tekniğine göre yapılmışsa: lamina mobilya,
- Birçok amaca hizmet verecek şekilde yapılmışsa: fonksiyonel mobilya,
- Endüstri dönemi öncesi ve sonrası tarza göre üretilmişse: klasik ya da modern mobilya,
- Montaj durumuna göre: de monte ya da monteli mobilya,
- Kullanım durumuna göre: sabit veya hareketli mobilya,
- Mekanlara göre biçimlendirilmişse: mutfak, salon, yatak odası, mobilyaları, ofis mobilyaları,
- Stil veya tarzına göre: klasik, modern mobilya,
- Kullanılan malzeme türlerine: göre ahşap, panel, hasır mobilya vb. olmak üzere sınıflandırılabilirler.

1.4 Mobilyacılığın Tarihi

İhtiyaçlarını ilk dönemlerde doğada hazır bulduğu çeşitli cisimlerle, yüksekliklerle, kayalarla gideren insanoğlu el becerisini geliştirip alet edevat yapmayı öğrendikçe fiziksel ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mobilyaları geliştirmeye başlamıştır. Mobilya tasarım tarihi gözden geçirildiğinde tarihsel değeri olan mobilyaların M.Ö. 4000 yılından itibaren başladığı kabul edilir.

1.4.1 İlkçağ Mobilya Sanatı (M.Ö.-4000-M.S.-476)

Mısır, Mezopotamya, Anadolu, Yunan ve Roma uygarlıklarının eserlerini simgeleyen bu çağ, antik dönem olarak da adlandırılmaktadır. Bu dönemde mobilya kullanıma estetik unsurlarda girerek sosyal insanın yaşam tarzının şekille ifadesi halini almıştır.

1.4.1.1 Mısır Mobilya Sanatı (M.Ö. 2700 – 1075)

Günümüze ulaşmış en eski mobilya örnekleri Eski Mısır'da görülmektedir. Oturma mobilyasının başlangıç tarihi kesin olarak bilinmemekle beraber Eski Mısır'dan Yeni Krallık dönemine kadar, gerek ölçüsü gerekse biçimleri yönüyle günümüz

mobilyasıyla örtüşen özellikler gösteren örnekler görülmektedir. (Geçmişten günümüze mobilya sanatı www.mobilyadergisi.com.tr)

Eski Krallığın başlarında önceleri basit yapılı, kare ayaklı, kemer destekli, genellikle deri ile kaplı katlanır tabureler, sonraları ve Orta Krallık döneminin başlarında yatak ve divanlardan esinlenmiş arkası parmaklıklı veya papirüs sapı ile örtülmüş, boğa ve aslan ayaklı sandalyeler, işlenmiş malzemeden lifler ile bağlanmış kaba yapılı ayaklar kullanılmıştır. (www.kosgeb.gov.tr)

Marangozluk aracı olarak keser, balta, yaylı matkap vb. ahşap malzeme olarak da akasya, ılgın, ardıç, sedir ve servi ağaçlarının kullanılmasıyla beraber işçilik ve el işi sanatının geliştiği bu dönemde iki boyutlu firavun resimleri, üç boyutlu hayvan pençesi ayakların simgesel olarak kullanılmasıyla firavun ve doğa güçlerinin üstünlüğü anlatılmıştır. Bu dönemde sandalye yapımının günümüz mobilyasına benzerlik gösterecek biçimde geliştiği görülmektedir.



Resim 1.1 : Tutankamun Tahtı

:

(Kaynak: <http://www.mobilyamaterial.com/02/makale&detay.asp?id=148>)

1.4.1.2 Mezopotamya Mobilya Sanatı (M.Ö. 4000 – 700)

Fırat ve Dicle nehirleri arasında bulunan bölgede Sümerler, Akadlar, Elamlar, Asurlar büyük uygarlıklar kurmuşlardır. Bu uygarlıkların mobilya ve eşyaları çok süslemeli olmalarına karşın, Mısır sanatındaki kadar dengeli ve uyumlu değildir. Ayrıca ahşap malzeme fazla kullanılmamış, metal aksesuarlara daha fazla önem verilmiş olup, bu bölgede yapılan arkeolojik kazılarda çok sayıda heykel ve süs eşyası elde edilmiş, insan figürlerine, bronz kelepçelere, sarmal metal süslere, mobilya ayaklarında aslan pençesi ve kozalak şekillerine rastlanmıştır. (www.kosgeb.gov.tr)

1.4.1.3 Anadolu Mobilya Sanatı (M.Ö. 700 – 500)

MÖ. VIII. Yüzyılda İç Anadolu platosunda 200 yıla yakın hüküm sürmüş olan Frigya krallığına ait Gordion Kral mezarında 1300 yıllarından itibaren devam eden kazılarda çıkarılan çok sayıdaki eşya arasında ağaç mobilyalar da vardır.

Kral mezarından çıkarılan mobilyalardan masa ve sehpaların tablaları cevizden, ayakları şimşirden, kakmalar ise güzel kokulu ardıçtan yapılmıştır. (www.kosgeb.gov.tr)

Ağaç mobilyalarda bağlantılar aynı cins ağaçtan yapılan kavelalarla yapılmıştır. Mobilyada fonksiyon ve estetik birlikte düşünülerek sarı, sert ve yoğunluğu çok fazla olan şimşir ağacının dayanıklılığının yanı sıra, ceviz, ardıç ve porsuk kullanılmıştır. Yatakların sedir ağacından yapılmasının sebebi, kokusu ile parazit saldırılarına engel olmasındandır. (www.mobilyadergisi.com)

1.4.1.4 Yunan Mobilya Sanatı (M.Ö. 450 – 192)

Yunan'da doğa ve doğal süreçlere olan ilgiyi mobilya süslemelerinde de izlemek mümkündür. Ancak bu ilginin niteliği Mısır'da olduğundan farklıdır. Mısır'da sırrı

öz lemeyen ve tanrılaştırılan doğa güçleri, Yunan'da değişimlerin arkasında belli bir  z n olması gerektiği ilkesi ile ele alınmıştır. Atinalılar için konuşma sanatı, demokrasi süreçlerine katılacak kişiler için çok önemli olmuştur. Saatlerce yemek yiyerek tartışan Yunan insanının rahatlık arayışı, doğa motifleri ve mimari elemanlarla süslenen sedirlerin kullanımını getirmiştir. (Türker; 2003; Yayınlanmamış Sanat ve Tasarım Tarihi Ders Notları)

Yapılan kazılara, resimlere ve Homeros'un İlyada ve Odessa destanlarından elde edilen bilgilere göre Yunan mobilyaları, tabure, masa, sandalye, yatak gibi oturma, yatma amaçlı genellikle basit, sıradan eşyalardır. Mobilyada ahşap malzemenin yanı sıra metal, özellikle bronz kullanılmıştır.

Yunan mobilya sanatında üç ayaklı sehpa, arkalıklı sandalyeler ve altın işlemeler önemli olup, özellikle sandalyelerdeki ölçü, oran ve biçimler günümüz sandalyelerine benzemektedir.

Yunan'da insan - eşya ilişkilerinde, işlev ve ergonomi üzerine d ş n lmeye başlandığının bir önemli  rneği de "klismos" dur. M.  570 yıllarında yapılmış olan bu sandalyede aynı zamanda estetik ve işlev ilişkisi de d ş n lm ştur. Bazı belgelerde "klismos" kadınların kullandığđ bir sandalye olarak görülmektedir. Bu formun kadınların kullanımına verilmesi, kadınların toplum içinde yok sayılmaktan kurtuluşunun ve düşünen kimlik kazandığının işaretleri olarak görülebilir. (Türker; 2003)



Resim 1.2 : Klismos Sandalye
(Kaynak:<http://www.mydesignsecrets.com>)

1.4.1.5 Roma Mobilya Sanatı (M.Ö. 500 – 450)

Yunan sanatının bir uzantısı olan Roma sanatı sandalye, sedir, ayak taburesi, masa ve sandık gibi mobilyaları doğrudan Yunan'dan almışlar ve formda birtakım değişiklikler yapmışlardır.

Açılıp kapanabilir tabureler, geniş divanlar, geniş ve uzun kolların dayanabildiği koltuklar önem kazanmıştır. Karyolanın ayakucu ile baş yastığı kaldırılmış, uyuma dışında oturma, dinlenme ve yemek amaçları için de kullanılmıştır.

Roma sanatı Yunan sanatının bir uzantısı olup, aynı süsleme biçiminden ayrılmamıştır. Mobilya kasaları genellikle ahşap, metal ve taş süslemeli, ayaklar gümüş ve fildişi kakmadır. Mobilya yapımında tunç ve bronz da kullanılmıştır. Roma mobilyası Roma sanatının farklı ülkelerde değişik biçimde uygulanmasından oluştuğu için bir üslup bütünlüğü göstermez. Aşırı süsleme anlayışı mobilyaya da yansımış ve her mobilya anıtsal bir görünüm almıştır.

1.4.2 Orta Çağ Mobilya Sanatı (M.S. 476 – 1550)

Antik çağ ile Rönesans dönemi arasında yer alan Ortaçağlarda toplumun büyük bir kesimi skolastiğin etkisi altında ve cahildir. Ortaçağ kralları ve toprak sahipleri istilacı ve göçer bir hayat sürmüşlerdir. Yer değiştirirken mobilyasını da yanında götüren toprak sahipleri, kolay taşınabilir eşyaları tercih etmişlerdir. Bir meskenin çeşitli nedenlerle terk edilmesi durumunda ise, tüm mobilyaları taşımak yerine mesken içinde güvenle bırakmak düşüncesi gelişmiştir. Bu nedenle özellikle ortaçağın başlangıcından, hemen hemen Gotik ortalarına kadar, Batı ve Orta Avrupa'da kolay taşınabilen mobilyaların yanında ağır, masif, büyük ve yerine monte olanlar da kullanılmıştır. Bu dönemde amaç kiliseyi ve devleti yüceltmek olduğundan, aşırı süslemeye, figürlerde anıtsallaşmaya gidilmiştir. Kiliseye, saraya ve zengin kentlilere hizmet eden sanat ve onu takiben mobilya aristokrat bir kültürün anlatımı olmuştur. Gösteriş meraklısı Ortaçağ varlıklıları için bu tür değerli ve süslü mobilyalar, otorite üstünlüğünü kanıtlama anlamı da taşımıştır. (Makale: İngiliz Mobilyaları; www.antikalar.com)

1.4.2.1 Bizans Mobilya Sanatı (M.S. 527 – 1025)

Bizans İmparatorluğu (diğer adıyla Doğu Roma İmparatorluğu) tam Doğu ile Batı arasında köprü vazifesi göreceğ bir coğrafi konuma sahip olmasından mütevellit Roma sanatından geniş ölçüde etkilenmesine rağmen Doğu kültürünün etkisiyle oldukça süslü bir görünüme sahiptir.

1.4.2.2 Türk Mobilya Sanatı (M.S. 1000 – 1400)

Antik çağda kurulan Mezopotamya devletlerinde ve Hititlerde olduğu gibi, mobilya örneklerine fazla rastlanmamaktadır. Türk devletlerinden özellikle Gaznelilerde (X-XII yüzyıl) dekoratif sanatlar çeşitlenmiştir. Selçuklularda ağaç malzemeden yapılan eserler arasında titizce işlenmiş oyma ve kakmalı mihrap, minber, rahle, kapı ve pencereler görölmektedir. İnsan ve hayvan resim ve şekilleri yerine çiçek ve geometrik motiflere yönelinmiştir. En karakteristik motifler birbirini kesen üçgen ve yıldızların oluşturduğu geometrik süslemelerdir. Osmanlıların son dönemlerine kadar masa, sandalye, büfe, komodin gibi mobilya türlerinin geniş kullanımı görölmemiştir. Daha çok alçak sedirlere oturulmuş, yer sofralarında yemek yenmiş ve duvarların üst kısımlarına dizilmiş yarı kapalı raflar, ağaç malzemeden yapılmış gömme dolaplar kullanılmıştır. (www.kosgeb.gov.tr)

14. asırda Osmanlılarda Edirnekarı (Edirne işi mobilya) adı verilen değişik karakterde mobilya yapımına başlanmış, özellikle sandık, rahle, kavukluk, yüklük kapakları ve tavan gibi ağaç malzeme üzerine boyalar ile süsler ve çeşitli motifler yapılmıştır. Yeni çağın başında Osmanlı saray ve konaklarında batıdan ithal edilmiş mobilyalar yer almıştır. (www.mobilyadergisi.com)

1.4.2.3 Roman Mobilya Sanatı (M.S. 1000 – 1250)

Daha çok dini etkilerin ağır bastığı bu döneme ait zamanımıza kadar kalan mobilya sayısı çok azdır. Kalanlar ise genellikle kilise, saray ve şatolardadır. Bu nedenle konutlarda kullanılan mobilyaya pek rastlanmamaktadır. Konut içindeki mobilyalar dört ayaklı masa, bank, sandalye, açılıp kapanır tabure ve divan ile sınırlıdır. Konut

mobilyaları basit ve kullanım amacına yöneliktir. Ağaç malzemenin işlenmesinde balta, testere, keski, matkap, çekiç ve XII yüzyıldan itibaren de rende kullanılmaya başlanmıştır. (www.nuveforum.net)

Bu dönemin mobilyaları farklı ülkelerde değişik biçimlerde uygulandığı için üslup bütünlüğü göstermemektedir. Mobilyalar büyük, ağır ve fonksiyon amacını aşacak şekilde şatafatlıdır.

1.4.2.4 Gotik Mobilya Sanatı (M.S. 1250 – 1550)

Ortaçağın en belirgin stili olan Gotik sanatında yapılan oturaklı ve sağlam masif mobilyalarda, ağaç malzeme çok bol kullanılmıştır.

Bu dönemin mobilyaları, Roman sanatı döneminde kullanılan, sandalye, bank, masa, sandık ve kilise dolapları dışında okuma rahleleri, açılıp kapanır masalar ve dolaplardır.



Resim 1.3 : Gotik Mobilya (Kaynak:www.nuveforum.net)

Ağaç malzemenin birleştirme ve konstrüksiyon şekillerinin 15. yüzyıldan itibaren gelişmesi, hızarlarla ince tahtaların elde edilebilmesiyle, Gotik dönemi mobilyası daha hafif, zarif ve zengin duruma gelmiştir.

Ağaç malzeme olarak her ülkenin yerli ağaç türleri kullanılmakta ise de, en çok kullanılan ağaç türü meşe olup, bu nedenle Gotik mobilya çağına Meşe Çağı da denmektedir.

1.4.3 Rönesans Mobilya Sanatı (M.S. 1500 – 1600)

İtalya'dan ortaya çıkıp tüm Batı medeniyetini etkileyen kültür ve sanat devrimi olan Rönesans döneminde mobilyacılık mimariye bağlı olarak bir gelişme göstermiş olup başlangıçta basit pratiklik kavramını yansıtan örnekler vermiş zaman içerisinde daha çok doğu süslemeciliğine dayanan oyma ve kabartma önem kazanmıştır.

Bu dönemde dolap kapaklarına yağlı boya ile gerçek bir tablo değeri taşıyan resimler yapılmış, marangozluk ikinci plana itilmiştir.

Bu dönemde her ülkede kendi bölgesel özelliklerine göre birbirinden oldukça farklı stiller geliştirmiştir ayrıca meyve ağaç türleri kullanılmıştır. Yeni ve iyileştirilmiş el aletleri ile özellikle çeşitli rendeler ile köşelerde birleştirilen parçalara şekil verilmesi kolaylaşmış, XVI. yüzyılın başlarında kaplama kesme makinesinin bulunması, kaplama tekniğinin gelişmesini sağlamıştır.



Resim 1.4 : Rönesans Mobilyaları
(Kaynak:www.antikalar.com)

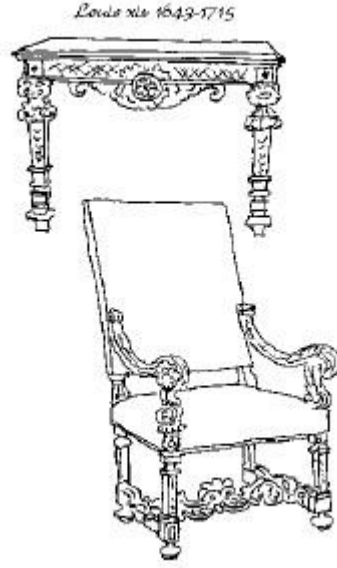
1.4.4 Barok Mobilya Sanatı (M.S. 1600 – 1720)

Barok dönemi Rönesans 17.yüzyılda aşamasıdır. Avrupa'nın Katolik ülkelerinde dinsel konuları etkileyici bir şekilde yansıtan, tümüyle eğri çizgilere ve bol figürlü biçim anlayışına dayanan Barok sanatı daha çok bir saray sanatıdır.

Batı ülkelerinin deniz aşırı sömürgelerinden getirilen egzotik malzemeler kullanılırken kapılara arabesk oymalar yapılmış, tavanlar çoğunlukla ceviz ağacı ile kaplanmıştır. Mobilya genellikle ağaç malzemedendir. Yatak tavanları sarmal ve tespit ayaklı sütunlar üzerine yerleştirilmiştir. Dolaplar, motiflerle süslü çekmecelere bölünmüştür. Bu dönemde kabine ve konsollar ilgi gören mobilya türlerindendir. İlk olarak elbise asılabilen dolaba da bu dönemde rastlanmaktadır.

Barok mobilya sanatının başlıca özelliği üst görünüşlerde genellikle dairesel dönüşlü köşeler, ön ve yan görünüşlerde iç ve dış bükey yüzeyler, çok süslü ve kıvrımlı oymalar olarak özetlenebilir. (www.antikalar.com)

Bu stildeki belli başlı özellik, oturma mobilyasındaki ayakların eğmeçli, arkalıkların yanlarda düz, üstte çoğunlukla simetrik taçlı, köşelerinin yuvarlak oluşudur. Ayakların üst kısmı kabartma yaprak oymalıdır. Kayıtların oymasında bazen simetri görülmemektedir. Arkalıkları yuvarlak okuma koltukları yaygındır. Yüksek arkalıklı koltuklar, kolçaksız sandalyeler ve tabureler bu dönemde yaygınlaşmıştır. En çok kullanılan ağaç türleri ceviz ve meşedir. (www.kosgeb.gov.tr)



Resim 1.5 : Barok Mobilya

(Kaynak:www.mobilyamaterial.com)

1.4.4.1 Rokoko Mobilya Sanatı (M.S. 1729 - 1780)

Esasen Rokoko mobilya sanatı Barok mobilya sanatının devamı niteliğindedir. Arada rejans stili geçiş dönemi de bulunmaktadır. Rejans döneminde boyutlar küçülmüş, hatlar yumuşamış, kıvrımlı ve zarif bir görünüm almıştır. Geç dönem rejans mobilyaları, Rokoko stiline habercisidir.

Rokoko, karışık ve dolambaçlı çizgiler, kabartmalı yüzeyler, derin oymalar, canlı ve kontrast renkler ile göz kamaştıran bir üslup olarak mobilyaya yansımıştır. Duvarlar çok ince oymalı lambriler ile kaplanmıştır. Mobilya yüzeylerine gül ağacından kakma çiçek süsleri, lake üzerine boya ile uzak doğu konuları (ejderler, Çin vazoları, su kuşları, çiçek açmış ağaç dalları, Japon motifleri, şemsiyeler, salıncaklar) işlenmiştir. Karyolaların yanına komodin, tuvalet masası ve değişik boyda masalar konulmaktadır. Kolçakları kumaşla kaplı divanlar, berjer koltuklar, merkez ve şezlonglar bu dönemde ortaya çıkmıştır. 1750 yıllarına doğru Osmanlı denilen sedirler, iki başlıklı hasır örgülü kanepeler-divanlar (turkuvaz) moda olmuştur. Tarzın en iyi bilinen tipleri Fransız kralı XV.Louis'nin adıyla anılanlardır.



Resim 1.6 : Rokoko Sehpa ve Kanepe

(Kaynak:www. cultural-communication.org)

1.4.5 Yeni Çağ (Neo Klasik) Mobilya Sanatı (M.S. 1770 – 1850)

Yeni Çağ Mobilya sanatı şu evrelerle sınıflandırılabilir;

- XVI. Louis Stili (Zopf Stili) (1774-1793)
- Directoire (Messidor) Stili (1750-1830)
- Queen Anne Stili (1665-1714)
- Georgian Stili (1714-1820)
- Dört Büyükler Dönemi (1718-1806)
 1. Thomas Chippendale (1718-1779)
 2. George Hepplewhite (-1786)
 3. Robert Adam (1728-1792)
 4. Thomas Sheraton (1751-1806)
- Empire Stili (1801-1814)
- Louis Philippe Stili
- Biedemeier Stili (1815-1850)

Bu gün dahi geçerli olduğu düşünülen bir çok mobilya tipi bu dönemde geliştirilmiştir. Bu yüzyılın mobilya stili, konfor ve lüks yaşam fikrini yansıttı. Orta sınıfın artış göstermesinden dolayı çoğu insan kendi mobilyasını tercihine göre edinmeye başladı. 18. yüzyılın ikinci yarısında, Rokoko mobilya stili bir reaksiyona maruz kaldı ve neoklasik (yeni klasik) mobilya stiline dönüş başladı. Neoklasik mobilya, eski yunan ve roma döneminin sanat ve mimari özelliklerini yansıtıyordu. Bu dönemin en çok tanınan mobilya stillerinin bazılarını; geleneksel, Kraliçe Anne stili, Chippendale stili(18.yy'da yaşamış İngiliz marangoz), Adam'ın kardeşleri ve Sheraton stili

(18.yüzyılda tasarlanmış zarif ve hafif mobilya stili) gibi mobilya stilleri oluşturdu. Ceviz ağacı, bu çağda kullanımı ağır basan bir materyaldi. Maun ağacı ve bunların yanı sıra abanoz ve sarı hint ağacı gibi ithal diğerk ağaçlar dahi kullanılan materyaller arasındaydı. (Mobilya Material Dergisi, Ocak Şubat 2007)

Mobilyada meydana gelen gelişmeler 19. yüzyılın ilk yarısında, önceki 200 yıldan daha hızlı bir şekilde gerçekleşmiştir. Sadece stil açısından değişimler değil aynı zamanda mobilya teknolojisinde de ilerlemeler meydana geldi. Teknolojik gelişmeler her ne kadar yavaş meydana geldiyse de mobilya dünyası bir ivme kazandı. Fransız imparatoru Napolyon Bonaparte, 19. yüzyılın ilk bölümünde mobilya stili üzerinde muhteşem bir etkiye sahipti. Kullanılan başlıca materyaller Maun ağacı ve vernik gibi kaplama maddeleriydi. Neoklasik dönem için stil, sadeliğ, zarafeti sürekli üretime yatkınlığı ile de ön plana çıkmaktadır.



Resim 1.7 : XVI. Louis Stili Sandalye
(Kaynak:www.muzayede.com)

1.4.6 Yakın Çağ Mobilya Sanatı, Yenileşme Dönemi (M.S. 1789 – 1900)

1789 Fransız devriminden itibaren Yakınçağın ilk yüzyılında mobilya alanında yeni bir üslubun yaratılmasından çok eski üslupların yenileştirilmesine ve konstrüksiyon tekniklerine ağırlık verilmiştir. Bu nedenle XIX. yüzyıl mobilya çalışmaları modern stile geçiş veya yenileşme dönemi olarak nitelendirilmektedir. XIX. Yüzyılın ortalarına doğru ağaç işleme makinelerinin bulunuşu ile, o döneme kadar yalnız

saray ve çevresine dönük mobilya gereksinimi, sosyal değişimler ve ekonomik gelişmeler nedeniyle geniş halk kitlelerine yayılmaya başlamıştır.

XIX. yüzyılın ortalarına doğru makine sanayiinin gelişmeye başlaması, özellikle Avusturya, Fransa ve İtalya'da sürekli üretim mobilyası olarak "Hezaren" sandalyelerin yapımına başlanmıştır. Hezaren bir tür bambu ve Hint kamışının adı olup, yerlilerce bu kamışlardan bükülerek ve ağaç lifleriyle örülerek yapıldığı için bu adı almış olması düşünülebilir. Aynı yöntem günümüzde de çok tutulan hasır sandalye ve koltuklara uygulanmaktadır. (www.kosgeb.gov.tr)

Yakınçağda yenileşme döneminin en geniş çalışmaları Almanya'da gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar çağımızın mobilyasını gerek şekil ve gerekse konstrüksiyon yönünden etkilemiştir.

1.4.7 Çağımız Mobilya Sanatı – Modern Dönem (1900 -)

Yüzyılın başlangıcında basit, kullanım amacına ve materyale uygun mobilya imal etme akımı başlamıştır. Bu akım Almanya'da "Jugendstil", Fransa'da "L'art Nouveau", İngiltere'de ise "Modern stil" adını almıştır. "Jugendstil"de (gençlik stili) geçmişin süslü, karmaşık ve tımtırlı sanat anlayışına, yaşamın gerçeklerini yadsıyan romantizmin içe dönük, donuk, renksiz yapıtlarına bir tepki görülmektedir. Fransa'da "L'art Nouveau" (yeni sanat) adıyla anılan, empresyonizm ekolunu temel alan akımda düz çizgiler, geometrik biçimler ve renkçilik egemen bulunmakta ve doğanın, özellikle bitkilerin stilize edilmesi esas alınmaktadır. Aynı yıllarda İngiltere'de bunlara paralel olarak modern stil (yeni stil) adını alan akım benimsenmeye başlamıştır. (www.kosgeb.gov.tr)

20. yüzyılın başlarında Rönesans ve 1789 Fransız Devriminin insanı temele alan düşünce sisteminin oluşması mobilya sanatını etkileyen bir olgu olmuştur. Endüstri devrimiyle mobilyada bir endüstri ürünü haline geldi, çabuk ve hızlı üretilebilir bir ürünler olmuştur. Köyden kente göçün artışı şehir nüfuslarının artması apartman dairelerinin doğuşu evlerin yaşam alanının azalması gibi sebeplerle geçmişin ağır ve gösterişli sanat, dekorasyon ve yaşam fikrinden uzaklaşarak, sade, fonksiyonel, ekonomik ve aynı zamanda estetik yenilikler oluşturulmuş. Oturma mobilyası alçak,

geniş, esnek ve rahat, dolaplar kapaklı ve bol çekmecelidir. Küçük konutlarda hacmin iyi değerlendirilmesi gerektiğinden, elbise dolapları en çok elbise alabilecek şekilde yapılır, üst boşlukları gerekirse tavana kadar, bavul vb. eşya konulması için kapatılır. Kitap dolaplarında çoğunluk kapak bulunmamaktadır. Yemek masaları büyüebilmekte ve ölçüleri altlarına yeter sayıda sandalye girebilecek şekilde ayarlanmaktadır. Kanepe ve divanlar genişletilerek gerektiğinde yatak olarak kullanılabilir.



Resim 1.8 : Modern Dönem Mobilya Örneği (Kaynak: Mos-Der 2. Tasarım Ödülleri genç odası kategorisi birincilik ödülü sahibi tasarım – Tasarımcı : Muhammet Kıran)

Modern mobilya sanatı da, diğer stillerde olduğu gibi değişik ülkelerde, o ülkeye özgü farklılıklar göstermektedir. Örneğin; İskandinav modern stilinin başlıca karakteristikleri açık yanlı koltukları, doğrudan doğruya gövdeye takılan ayaklar ve bu ayakları pekiştirmek için ortadan konulan ortaları inceltirilmiş ara kayıtlardır. Sandalyelerde ön ve arka ayak başlıkları kayıtlardan taşırılır. (www.ahsapmaterial.com)

Günümüzde mobilya gereksinimi o denli artmıştır ki, özellikle büro, okul, hastane, otel, sinema gibi yerlerde daha dayanıklı mobilya yapımı bir zorunluluk olmaktadır. Bu zorunluluk son yıllarda metal iskeletli mobilyaya yönelişi hızlandırmıştır. Kare, dikdörtgen veya daire kesitli, çelik, özel mobilya borusundan dolapların iskeleti, koltuk ve sandalyelerin ayakları hazırlanmakta ve ağaç gövde bu iskelete civata ile bağlanmakta, böylece genel kullanım yerlerine daha dayanıklı ve ucuz mobilya sağlanmış olmaktadır. (www.kosgeb.gov.tr)

Sonuç Olarak; Mobilyacılık tarihsel süreç içerisinde doğadan esinlenegelmiştir. İlk başlarda bu durum dinsel mitlere dayanarak yapılırken günümüzde görsel algıda estetik görüldüğü için uygulanagelmektedir.

Sanayi devrimi ile meydana gelen sosyal ve ekonomik ortamdaki değişikliklerle beraber köyden kente göç, yaşam alanlarının küçülmesi gibi nedenlerle mobilyalar daha fonksiyonel kullanım olanakları ve mekandan tasarruf sağlayacak şekilde tasarlanmaktadır. Tarihsel dönemlerde kullanılan görsel tasarım şekilleri kullanılan malzemeler değişmekle birlikte form olarak kullanılmaya devam etmektedir ve bu tarihsel dönemden görsel esintiler taşıyan klasik mobilyaların kendine has bir müşteri kitlesi de bulunmaktadır.

Mobilyalarda kullanılan tasarımlar organik formlu olduğu günümüzde bir çok tasarımda inorganik form kullanılmış mobilyalar da görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

Tasarım Ve Tasarım Yönetimi Açısından Tasarım Stratejileri

2.Tasarım

Tasarımı sadece tali bir fonksiyonmuş gibi süslemeyle; mekanların ve nesnelerin kötü yanlarını kapamaya dönük bir şirinleştirme çabasıyla karıştırmak çok kolaydır. Ancak bu, tasarımın ne olduğuna ve gerçekten neden önemli olduğuna dair ciddi bir yanlış anlamadır. Esas itibarıyla tasarım; ihtiyaçlarımıza hizmet edecek ve hayatlarımıza anlam katacak bir tarzda, çevremizi daha önce olmayan bir tarzda şekillendirmeye dönük insan doğasıdır.

Tasarım, kullanışlılık ve fark edilirliliğin bir bileşimidir. Sadece kullanışlı olmanın ötesinde, yapılan tasarım fikirleri ve duyguları da iletmeli ya da işlevselliğin ötesine geçen estetik bir boyut taşımalıdır.

Tasarım; Türkiye’de son zamanlarda yükselen değerlerden birisi. Özellikle son yıllarda medyanın konuya artan ilgisi bunun göstergelerinden birisi olarak değerlendirilmekte. Tasarım ve tasarımcıları konu olan TV programları ile ulusal gazetelerin alışveriş veya Pazar eklerinde tasarıma dair bol resimli yazılar, dekorasyon dergilerini izleyen görece dar bir kesimin ötesindeki kitleleri de tasarımla buluşturmaya başladı.

Bu bölümde tasarım kavramının ne anlama geldiği, tasarıma etki eden faktörler, işletme yönetimi açısından tasarım stratejileri ve tasarımların yurt içi ve yurt dışı pazarlarda korunması hakkında literatür incelenmesi ile sunulmuştur.

2.2 Tasarımın Anlamı

Tasarım anlamına gelen “Design” kelimesi ingilizceden alınmıştır. Bulmak, planlamak, tasarlamak, konstrüksiyonunu belirlemek, çizmek ve şekillendirmek eylemlerini kapsar. Her türlü yaratıcı ve şekil verici kabiliyet tasarım ile ifade edilir. Tasarımcı ise, genel anlamı ile çeşitli faktörlere göre belirlenen objeyi tasarlayan, planlayan, çizen ve şekillendirendir. (Altınok,1987,s:6)

Tasarım Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlüğü tanımlarına göre;

1. Zihinde canlandırılan biçim 2. Bir sanat eserinin, yapının veya teknik ürünün ilk taslağı, desen, tasar çizim, dizayn. 3. Bir araştırma sürecinin çeşitli dönemlerinde izlenecek yol ve işlemleri tasarlayan çerçeve, tasar çizim, dizayn. 4. fel. Daha önce algılanmış olan bir nesne veya olayın bilinçte sonradan ortaya çıkan kopyası. (www.tdk.gov.tr)

Çeşitli araştırmacılar tasarımın tanımını değişik şekillerde yapmaktadır. Bazılarına göre tasarım bir işin yapılabilmesi için gerekli olan şema ve planların hazırlanmasıdır. Güzel sanatlarda ise, insan zekasının yaratıcı gücü olarak ele alınmaktadır. Bir diğer tanımlamaya göre tasarım, analiz çalışmaları sonucu ortaya çıkan sorunların çözüm süreci olarak sürekli gelişim içinde olan ve daha iyi analizlere temel oluşturan aktivitelerdir (G.Uzun,1998,s:3).

V.Papanek'e (1972) göre tasarım, endüstriyel yöntemlerle üretilen eşyaları kendine konu alan endüstri tasarımını bir 'alet yapma süreci' olarak tanımlamak ve başlangıcını insanın yeryüzünde ilk var olduğu dönemlere uzatmak mümkündür. Bu süreci, "önceden kestirebilen ve amaçlanan sonucu elde etmek üzere bir eylemin planlanması ve organize edilmesi" diye tarif etmektedir. (Altınok,1987; s:6)

KANDEL'e (1972) göre tasarım, belirli değer sistemlerine bağlı olarak iki yada üç boyutlu ortamlarda somut bileşenlerin seçimi ve düzenlemesi olayıdır (Uzun, 1998,s:9).

MARKUS (1969)' a göre tasarımda karar verme iki aşamalıdır. Birincisi, tasarım morfolojisine ilişkin kararlar, ikincisi ise tasarımın oluşmasına ilişkin kararlar (Uzun,1998; s:11).

2.3 Tasarıma Etki Eden Faktörler

2.3.1 Objektif Faktörler

Objektif faktörler; tasarım şekillenişinde etkili olan işlev, malzeme, teknoloji, ekonomi ve çevre gibi faktörleri içerir.

2.3.1.1 İşlevsellik

Tasarımlanmış ürünün kendisinden beklenen amaçları (taşıma, saklama, koruma vb.) gerektiği gibi yerine getirebilmesi özelliğine işlevsellik denmektedir. (IMOB Mobilya Fuarı 2008 “Dizayn ve Endüstriyel İşbirlikleri” konulu panel)

2.3.1.2 Malzeme

Tasarımın hazırlanmasında, ortaya çıkmasında yararlanılan, kullanılan bilgilerin, kaynakların nesnelerin bütünüdür.

2.3.1.3 Güvenilirlik

Bir ürünün belirli koşullar altında çalışabildiği veya depoda bozulmadan durabildiği süre dayanıklılıkla ölçülür. Birçok ürün için dayanıklılık kaliteyi oluşturan en önemli faktördür.

2.3.1.4 Ergonomi

Ergonomi, çalışmanın metotlu bir şekilde düzenlenmesi ve hem makinelerin, hem de donanımın çalışan insanın yatkınlıklarına göre hesaplanması amacıyla yapılan inceleme ve araştırmaların tümüdür. Ergonomide belli bir amacı gözetmek, hareket, çevreyle etkilenme ve bütünlük gibi nitelikler vardır.

Yapı olarak insan vücudu belli bir takım fiziki sınırları olan bir bütündür. Bunu için, kullanım amacıyla yapılması tasarlanacak mobilya belli şartlar altında vücudun parçalarıyla doğrudan ilişki kurmak durumundadır. Bu birebir olacağı gibi, uzaktan göze ve diğer duyu organlarına hitabeden bir ilişki şeklinde de olabilir. İşte bu durumda mobilyanın fiziki yapısının insanın fiziki yapısına uygunluğu ergonomik faktörlerle belirlenir. (Altınok,1987; s:17)

2.3.1.5 Antropometri

Tasarımcı mobilyayı tasarlarken belli ölçülerde sınırlı kalmak durumundadır. Bu noktada insan ölçüleri devreye girer. “Antropometri, eylem bilimi kapsamında, insanın anatomik (iskelet, kas sistemi) yapısından kaynaklanan boyutları, vücut ölçüleridir.” (Demirsoy;1993; s :78)

“Antropometri bilimsel manada, insan vücut ölçüleri ve vücut hareketleri ile bu hareketlerin frekans ve sınırları gibi vücut özelliklerini inceleyen bir disiplindir. “Vücut ölçüleri bilimi” olarak da adlandırılan antropometri, çalışma (veya dinlenme) yeri dizaynının temelini oluşturmaktadır. Genel bir yaklaşım açısıyla antropometri, insanlara yardım ve hizmet etmesi için düşünülmüş bütün eşya ve araç tasarımının ayrılmaz bir parçasıdır.”(Altıparmak; 2006; s:15)

“Ancak, antropometrik veriler, vücut ölçüleri ve oranları değişik topluluk ve ırklarda büyük ölçüde farklılıklar gösterir. ABD’li bir üretici malını orta ve güney Amerika’da veya Güneydoğu Asya’da satmak istiyorsa, ürün boyutlarının dünyadaki en küçük ölçülere sahip Meksikalı veya Vietnamlı kullanıcılara uygun olmasına dikkat etmelidir. Bir araştırmada, toplumların sahip oldukları antropometrik özelliklerin ürün tasarımıdaki önemi şu şekilde açıklanmıştır: Bir alet, ABD’li erkek nüfusun % 90’ına uygun tasarlanmışsa, bu alet kabaca % 90 oranında Alman’a, % 80 oranında Fransız’a, % 65 oranında İtalyan’a, % 45 oranında Japon’a, % 25 oranında Taylandlıya ve % 10 oranında Vietnamlıya uygundur. Zaten, bir ürünün toplumdaki insanların tümüne uygun olacak boyutlarda üretilmesi pratik olmadığı gibi çok da pahalıdır. Bazı ürünler içinde mümkün değildir. Bu sebeple ürünler kullanıcıların (büyük) bir bölümüne uygun olacak şekilde (kütlesel olarak) üretilmektedir.”(Altıparmak 2006; s: 15-16)

Yunanca antropos (insan) ve metikos (ölçü) sözcüklerinden oluşan Antropometri bilimi tasarımcıya tasarladığı mobilyada örneğin koltuğun bulunduğu bölgedeki insan standartlarına göre oturma minderi genişliğinin ne kadar olması gerektiği gibi bilgiler verebilecektir.

2.3.1.6 Çevre

İnsan ve çevresi, birbirlerini sürekli etkiler ve biçimlendirir. Mobilyanın biçimlenmesinde ise, çevreye göre de olma zorunluluğu vardır diyebiliriz. Mobilyaların çevresinde yine mobilya ve kullanıcıları vardır. Çevre, insan ve yaşadığı doğal ortamı kapsamakta ve belirlemektedir.

2.3.1.7 Yöresel Öğeler

Geleneksel tasarımda yaşanan toplumun gereklerine uygun üretilen mobilyalar (örnekse; göçebe toplumların taşınması kolay hasır eşyalar tercih etmesi gibi) zaman içerisinde modern tasarıma kaynaklık ederler.

2.3.1.8 Doğa Şartları

Tasarlanan mobilyalar tasarlandıkları bölgenin iklim şartlarına da uyum göstermelidir. Soğuk bölgelerde yaşayan insanlar metal malzemeli mobilyaları; sıcak bölgelerde yaşayan insanlar ise kürklü sıcaklığı daha da artıracak malzemeli mobilyaları tercih etmeyeceklerdir. Dolayısıyla tasarımcı doğa şartlarını göz önüne almalıdır.

2.3.1.9 Ekonomi

Mobilya üretimi esnasında işgücü, malzeme, enerji vb. faktörler devreye girer ve bu faktörleri üretimde kullanmanın ekonomik bir değeri vardır. Tasarlanan mobilya ekonomik olarak bu faktörler ile tüketici ve üretici için uygun olması gereklidir.

“Kullanıcı mobilyayı satın alarak (belli bir karşı değer vererek) bu ihtiyacını giderebileceğini kabul eder. Bu değer değişimi kullanıcı için optimal seviyede olmalıdır. Bir başka deyişle, kullanıcı satın aldığı mobilyaya verdiği paranın değerini bulmalı, yerinde bir alış verişi gerçekleştirmiş olmalıdır.”(Altınok; 1987, s:51)

Diğer taraftan üretici bir ürünün tasarlanması üretim sürecine girmesi ve piyasaya sürülmesi esnasında çeşitli riskler alır ve üreticinin bu riskleri almasındaki temel

amaç kâr etmektir. Tasarlanan mobilyanın üreticiye kâr etmesini sağlamalıdır. Bu sebeple tasarım yapılmadan önce bazı soruların yanıtları belirlenmelidir.

Ekonomik analizler yapılırken yanıt bulunması gereken sorular şunlardır:

- Ürünün üretimi için gerekli yatırım ne kadardır?
- Muhtemel satış fiyatı ile rekabete dayanmak mümkün müdür?
- Ürünün tahmini satış miktarı ne olacaktır?
- En az üretilmesi gereken miktar nedir?

2.3.2 Sübjektif Faktörler

Mobilya tasarımı; mobilyanın ihtiyaca cevap veren fonksiyonel özelliği yanında, kişi veya toplumlara göre değişen değerlendirme anlamında çeşitli sübjektif faktörlerden de etkilenir.

2.3.2.1 Sosyal Değerler

Sosyal değerler; din, aile yapısı gibi faktörlerin etkisidir.

Dini semboller geçmişten günümüze tasarımlarda yer almaktadır; Mısır döneminde güneşe tapılmakta ve oturma mobilyalarındaki süslemelerde görülmektedir aynı biçimde hristiyanlığın sembolü haçta bir çok mobilyada görülmektedir.

Dinin yanı sıra ulusal sembollerde bir çok tasarımda kullanılmaktadır.

Aile yapısı: Toplumda yerleşen geniş aile olgusu iki üç neslin bir arada yaşama geleneği mobilya ve ev tasarımlarında etkili olacaktır.

2.3.2.2 Kullanıcı Kimliği

Tasarımcı, ürünü sadece kendi kullanımına göre değil işlevsel ve tercih edilebilir bir ürün olarak kullanıcıyı düşünerek tasarlar.

“Kullanıcı ilk olarak kendini ifade edebileceği mobilyaları tercih etmektedir. Kültürünü, birikimini, yaşamışlıklarını ortaya koyabileceği bir tarz edinme çabasındadır. Edindiği çevrede bir statü kazanmak ve kendini kabul ettirebilmek psikolojisiyle, diğerinde olanın kendisinde de olmasını hatta en farklı, en dikkat çekici ve belki de en pahalı mobilyayı edinme isteği taşımaktadır. (Vural; 2004 s:25-26)

Diğerinde olanın kendisinde de olmasını istemesi moda kavramını ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla “ürün seçiminde kişisel beğenilere cevap veren estetik bir dil devreye girer ve kullanıcı profili tanımlanmış olur. Kullanıcıların cinsiyetleri, yaş grupları, ekonomik düzeyleri ve kültürel birikimleri doğrultusunda gelişir. Estetik dil, tasarımların birer statü göstergesi yani prestij nesnesine dönüşmesini sağlar. Kullanıcı hangi sosyal sınıfa ve hangi yaş grubuna dahil olursa olsun, üyesi olduğu toplum içerisinde sosyal kabul ve saygınlık ihtiyacı hisseder. Bunu da kullandığı nesneler yoluyla sembolleştirir, sosyal ve kültürel yaşam biçiminin bir ifadesi olur. (Tasarımın Dili; www.boyutpedia.com)

2.3.2.3 Tasarımcı Kimliği

İnsanlar farklı aile, kültür, çevre, zeka, yetenek ve yaratıcılık gibi özelliklere sahip olarak doğar ve yaşamları bu edinimleriyle sürdürürler. Bu özellikler de tasarımcıya kimliğini verir.

Tasarımcının öncelikli amacı gereksinime cevap verecek ürünü ortaya koymaktır özellikle firmalar için çalışan tasarımcılar firmanın talep ve teknolojik koşullarını ön planda tutarlar. Fakat burada esas olarak tasarımcının tasarladığı mobilyaya kattığı

anlam yani ürün tanımıdır. Örneğin koltuk oturma işlevini yerine getirirken tasarımcının koltuğa kattığı anlam özgürlüğü simgeleyebilir.

“Tasarımcıların zaman zaman kullanım özelliklerini ikinci plana atarak sadece sergilemek için tasarlanmış özel ürünlere de imza atmışlardır. Özellikle 1980’lerde post modernist tasarımcılar bilinçli olarak iletişim amaçlı hareket ederek tasarladıkları ürünleri düşünsel bir sanat objesine dönüştürmüşler, felsefelerine ve kimliklerine yönelik mesajlar vermeyi tercih etmişlerdir.” (www.boyutpedia.com) Dolayısıyla “kendi aralarında eserleri ile diğer sanatçıların arasından sıyrılmış bir çok sanatçı vardır. Bu kişiler yaptıklarıyla da bir tarzın öncüsü olabilmışlerdir”(Melih Vural, Doğadaki formların mobilya tasarımına etkisi, Yüksek Lisans tezi, İstanbul, 2004 s:27).”Tasarımları ile belli bir sanatçının, grubun, akımın, dönemin izlerini taşıyan bir mobilya, dönemine üslup kazandırmış demektir.”(Yrd.Doç.Onur, S., Mobilya biçimlenişine etki eden faktörler ve tasarımcı kullanıcı faktörü üzerine bir yöntem önerisi, Doktora tezi, İstanbul, 2000 , kaynak İsmail DOĞAN, “Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar”, Sistem Yayıncılık 1998 İstanbul, s:297’den aktaran Melih Vural, Doğadaki formların mobilya tasarımına etkisi, Yüksek Lisans tezi, İstanbul, 2004 s:27)

2.3.2.4 Estetik

Kelime anlamı olarak “Sanatsal yaratının genel yasalarıyla sanatta ve hayatta güzelliğin kuramsal bilimi, güzel duyu, bedii, bediiyat” anlamına gelmektedir. (www.tdk.gov.tr)

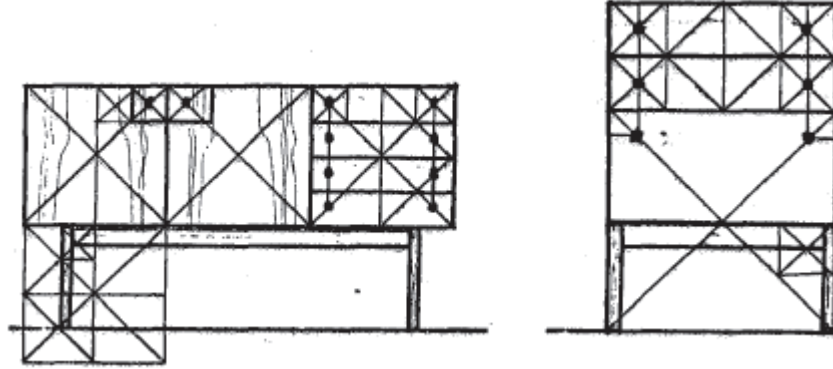
Estetik; Şekil, Biçim, Renk, Malzeme, Doku, çizgi, esneklik gibi unsurları vardır. Bu unsurlar insan psikolojisi ve algısında farklı etkiler oluşturur. Ancak bu unsurlar üzerinden estetik kavramına objektif bir ölçü koymak zordur. Ancak estetik konusunda insan ölçülerinden yola çıkılarak bir altın oran kavramından söz edilmektedir ve geçmiş günümüze genel kabul görmüş sanat eserlerinde bu oranın kullanıldığı görülmektedir.

Altın oran hususunda insan vücuduna bakacak olursak; “dirsek ile elin parmak ucuna kadar olan mesafe ölçüldüğünde ve bu rakamı bilek ile dirsek arasındaki mesafeye bölüldüğünde, yaklaşık 1.618 rakamını ulaşılır. Göz ile çene arasındaki

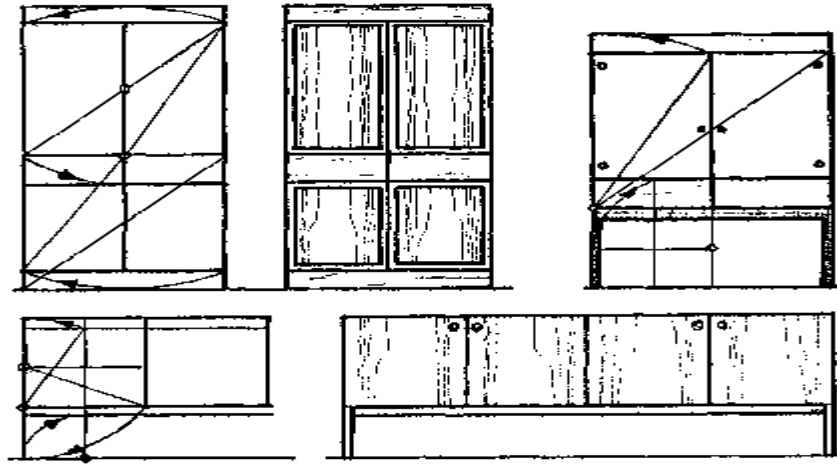
“Bunlardan;

- Düşey dikdörtgen yüzey, canlılık, kuvvetlilik, aksiyon ve zariflik hissi verir.
- Yatay dikdörtgen yüzey, dayanıklılık, sükunet, ağırlık ve emniyet hissi verir.
- Kare yüzey ise, düzgünlük, yeknesaklık ve dengelilik hissi verir.” (Altınok, 1987; s:40)

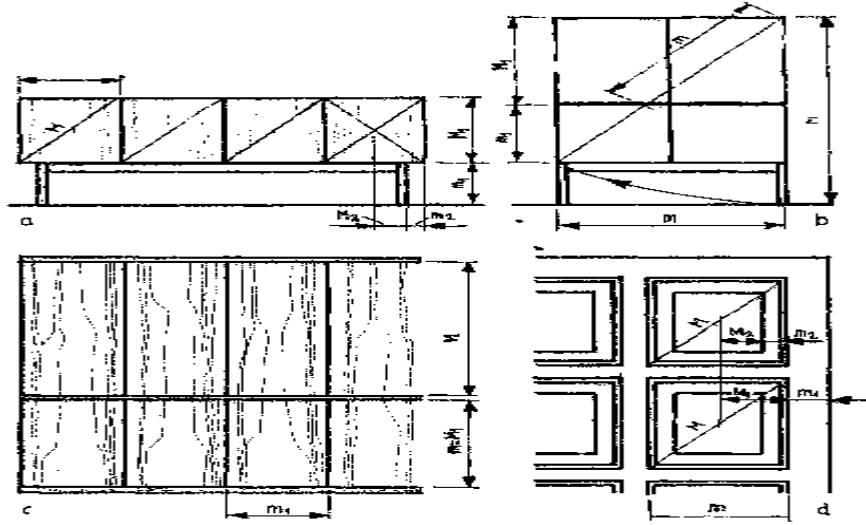
Altın oran sistemi kullanılarak aşağıdaki gibi mobilya tasarımları oluşturulabilir.



Şekil 2.3 : Kareleme sistemi ile etajer tasarımı (Kaynak : Altınok 1987; s:41)



Şekil 2.4 : Altın bölümlü dikdörtgen yüzeyler yardımı ile dolap, vitrin ve etajer tasarımı (Kaynak : Altınok; 1987, s:42)



Şekil 2.5 : Altın bölümlü yüzeyler ile mobilya tasarımı (Kaynak : Altınok, 1987, s:42)

2.3.2.5 Yenilik

Tanım olarak yenilik : Varolan bilgi birikiminden yola çıkılarak daha gelişmiş, daha kaliteli, daha işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütlenmeler ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesi. (BSTS / İktisat Terimleri Sözlüğü; 2004)

2.3.2.5.1 Temel Yenilik Stratejileri

İşletmelerin rekabet ortamında faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmeleri ve mevcut-potansiyel rakipleri karşısında stratejik bir konumlandırma yapabilmeleri için takip etmeleri gereken stratejilerdir.

2.3.2.5.1.1 Saldırgan Yenilik Stratejisi

Saldırgan bir yenilik stratejisi yeni ürünlerin ortaya çıkarılması konusunda rakiplerinin önüne geçerek teknoloji liderliğini ve piyasa liderliğini ele geçirmek anlamına gelmektedir.(Freeman ve Soete; 2003; s:308)

2.3.2.5.1.2 Savunmaya Yönelik Strateji

Savunmacı yenilikçiler pazar liderliği beklentisi içinde olmasalar da teknolojik değişim dalgasının etkisiyle geride kalmak da istemezler. İlk yeniliği gerçekleştirerek

ortaya çıkacak yüksek maliyetlerin altına girmeyi istemeyebilir ve erken yenilik yapanların karşılaşabilecekleri sorunlardan ve pazarın yeni yapılanma sürecinden yararlanabileceklerini düşünebilirler. (Freman ve Soete; 2003; s:314)

2.3.2.5.1.3 Taklitçi Strateji

Yerleşik teknolojilerin liderlerini geriden hatta çoğu zaman uzaktan izlemek ona yetmektedir. Taklitçi işletmeler düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı tercih eden AR-GE' ye fazla kaynak ayırmayan işletmelerdir. (Sarıhan; 1998; s:61) Bu stratejinin başarılı olabilmesi için maliyetleri rakiplerinden düşük olmalıdır.

2.3.2.5.1.4 Bağımlı Strateji

Bağımlı yenilik stratejisi izleyen işletmeler, teknolojik yenilik açısından güçlü bir işletmenin uydusu ve alt kuruluşu gibi çalışırlar. Müşterilerden bir talep gelirse pazara sundukları ürünün temel özelliklerinde ve hizmette bir değişiklik yaparlar.

2.3.2.5.1.5 Geleneksel Strateji

Teknik olarak çok az farklılık gösteren ürünler üreten ancak grsel veya kimlik bakımından değişiklikler gösteren ürünler üreten stratejilerdir. (Freman ve Soete; 2003; s:315)

2.3.2.5.1.6 Fırsatçı Strateji

Kimsenin düşünmediği basit bir değişiklik yaparak AR-GE ve tasarım fonksiyonlarını kullanmadan niş bir konum yakalamaya dayalı yenilik stratejisidir. (Sarıhan;1998; s:64)

2.4 Tasarım Aşamaları - Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Aşamaları

Tasarım Yeni Ürün Geliştirme olarak adlandırılan sürecin merkezi unsurudur. Ürün tasarımının ve tasarımcısının Yeni Ürün Geliştirme projelerindeki temel rolü sürecin en başında ürün kavramının, fikrinin oluşturulması, bu fikrin iki ve üç boyutlu olarak görselleştirilmesi (skeçler, çizimler ve modelleme yöntemleriyle) ve sürecin bütününde ise Ürün Geliştirme etkinliklerinde yer alan farklı disiplinlerden ekip üyeleri arasındaki iletişimin ve entegrasyonun sağlanması olarak özetlenebilir.

2.4.1 Hazırlık Aşaması

a) Yeni Ürün Fikirlerinin Toplanması

Hazırlık aşaması fikir oluşturma ile başlar çoğu zaman tek bir fikirden ziyade bir çok fikir içerisinde uygun olanlar üretime geçer.

Yeni ürün fikirleri başlıca iki kaynaktan sağlanır : Birincisi işletme içi (yöneticiler, satış elemanları, fikir araştırmacıları vb.); ikincisi ise işletme dışı (alıcılar, tüketiciler, bilim adamları, rakipler, araçlar, ticari laboratuvarlar, tüketici derneklerinin çalışmaları, danışmanlar, mucitler, patent – ihtira beratı – kuruluşları, TSE, reklam ajansları, pazarlama araştırma kuruluşları, ticari birlik ve dernekler, endüstriyel yayınlar vb.) (Tek ve Özgül, Modern Pazarlama İlkeleri s:364)

b) Fikirlerin Değerlendirilmesi ve Elenmesi

Ön eleme aşamasıdır toplanan çok sayıdaki fikir, gerçekleştirilebilir olma bakımından değerlemeye tabi tutulur. Bu noktada, pazarlama, araştırma-geliştirme, üretim ve finansman bölümleri yöneticilerinin katılımı ya da onlardan görüş alınması gerekir. Bu şekilde bir değerlendirme sürecinde gerçekleştirilme olasılığı yüksek olan fikirler bir sonraki aşamaya aktarılır.

2.4.2 Araştırma Aşaması

c) İşletme Analizleri

Yukarıdaki aşamalardan geçen fikirlerin ürün kavramı haline dönüştürülmesidir.

Fikri ürün kavramı haline getirirken aşağıdaki analizler yapılır.

- Pazar analizi – Pazar talep şartları
- Malzeme analizi
- Daha önce tasarlanmış aynı veya benzer ürün yapımı, hizmet ettiği amaca yönelik araştırmanın kritiği ve analizi
- Malzemelerin kullanımı ve konstrüksiyon metotları ile ilgili yeni ilmi araştırmalar ve teknolojik gelişmelerdir. - Üretim teknolojisi
- Finansman kaynakları
- Maliyet – fayda analizleri
- Muhtemel satış miktarı

Bu analizlerin sonucu tasarımcı tarafından sistematik olarak incelenir ve ürünün şekillenmesinde, üretimin programlanmasında onun düşüncesin temel teşkil eder.

2.4.3 Değerlendirme Aşaması

Bu safhada, problemin çözümüne yönelik hazırlık ve araştırma Aşamasındaki araştırma sonuçları bir bütün halinde incelenerek değerlendirilir. Elde edilen verilere dayanan ve çözümlenecek probleme yönelik tasarımın uygun şekli ana hatları ile ortaya çıkar. Tasarımcı bu aşamada elde edilen verilere dayanarak alternatif tasarımları hazırlamaya başlayabilir.

2.4.4 Tasarım Aşaması

d) Yeni Ürünü Geliştirme

Bu aşamada tasarımcılar, ürünün kalitesi ve güvenilirliği kadar üretim özelliklerini de dikkate almalıdırlar. Bir ürün tasarımı, bazı fiziksel özelliklerin tasvirinden çok daha

fazlasını içerir. İşletmenin yapısına göre araştırma geliştirme, mühendislik yani işletmenin üretimden sorumlu teknik bölümü ile tasarımcının ortak çalıştığı ürünün fizibilitesinin gerçek anlamda ortaya çıktığı aşamadır. Üç faktör hesaba katılmalıdır :

1) *Fonksiyonel Etkiler* : Bir ürünün ticari başarı elde edebilmesi için fonksiyonel ve tüketici ihtiyaçlarını karşılar nitelikte olması gerekir. Bu konularla ilgili bazı önemli tasarım hususları şunlardır : (www.bilimselkonular.com)

- Boyut, ağırlık ve görünüm
- Güvenlik
- Kalite ve güvenilirlik
- Uzun ömür, servis ve bakım

2) *Teknolojik Etkiler* : Ürün tasarımında gerekli teknik gereksinimler malzeme seçimi, kullanılacak parçalar ve izlenecek üretim yöntemidir.

3) *Ekonomik Etkiler* : Bir tüketicinin bir ürüne ödeyeceği ücret direkt ve endirekt üretim ve dağıtım maliyetlerine bağlıdır.

Üretim yönünden yukarıdaki faktörlere dikkat edilirken ürünün tüketici tercihlerine uygunluk ve pazarlanabilirlik yönlerinin geliştirilmesi yapılır. Ürünün tasarımı ve özelliklerinden daha ziyade, pazarın beklentileri ve pazara uygunluk kriterlerine dikkat edilmelidir. Çünkü, tasarım olarak başarılı görülen ürünlerin pazarda başarısız olabildiği de bir gerçektir.

2.4.5 Uygulama Aşaması

e) Pazar Testleri

Tasarlanmış yeni ürünü büyük bir yatırım hamlesi olarak tüm pazarlarda sunmadan evvel tüm pazarı temsil edecek daha küçük ve nispeten kontrol edilebilir bir pazarda sunulmasıdır. Böylece az miktarda üretilmiş test ürünleri sayesinde potansiyel satışlar, tüketicilerin tepkileri ve gözden kaçmış ürün hataları keşfedilebilir risk minimize edilmiş olur.

f) Ticarileştirme (Piyasaya Sürme)

Tüm testlerden geçen ve işletmeye yeterli kar sağlayacağı düşünölen ürün seri üretime geçilmesi kararı verilir.

Piyasaya sunulmuş olan ürün hakkında tüketici bazında zaman zaman araştırma yapılarak ürün memnuniyeti konusunda bilgi edinilir. Bu bilgi, geri besleme yoluyla ilgili birimlere itilerek, hemen istenilen değışiklikler konusunda çalışmalar başlatılır. Değışiklikler maliyet ve teknik yönlerden uygun görölürse, tasarımda tüketici tarafından arzu edilen düzenlemeler yapılır.

Günümüz piyasasında özellikle mobilya endüstrisinde en büyük sorunlardan biri belki de ürün tasarlamaktan daha zor olan tasarlanmış olan ürünün korunmasıdır yeni bir ürün piyasaya sürölmesinden kısa bir süre sonra taklitleri çıkmaktadır bu da yaratıcı yenilikçi firmaların yaptığı yatırımların heba olmasının yanı sıra heveslerini de kırmaktadır. Aşğıda tasarımcı firmaların korunması için yasal düzenlemeler anlatılacaktır.

2.5 Temel Tasarım Stratejileri

Yeni ürün geliştirme sürecine bakıldığında temelde üç ürün geliştirme stratejisi mevcuttur. Bu stratejiler maliyete dayalı tasarım, kimliğe yönelik tasarım ve son olarak kullanıcıya yönelik tasarım stratejileridir.

2.5.1 Maliyete Dayalı Tasarım Stratejisi

Bu strateji teknolojik üstönlük ve üretim süreçlerine odaklanmıştır. Genellikle ürünün yapısal özelliklerine yoğunlaşmak ve pazarda fiyat üstönlüğü kurarak konumlanmayı hedefler. Temel olarak tasarım probleminin tanımında değışmez bir etken olarak “daha ucuz üretmek” kavramı yer alır. (De Mazota, 2003; s:34)

Temelde maliyete dayalı tasarım stratejisinde odaklanılan üretilecek ürünün daha ucuza üretebilmesini sağlayacak tasarımsal değişiklikleri yapmak gerekir. Yani işletmenin maliyet kalemlerini çok iyi tanımlayabilmesi gerekir. Genel olarak Maliyetleri üç şekilde sınıflandırırız; (Kaygusuz; 2003; Yönetim Muhasebesi Yayınlanmamış Ders Notları;)

- Sabit Maliyetler – Değişken Maliyetler :

Sabit Maliyetler üretim faaliyetlerinden etkilenmeyen yani üretim hacmi ile artıp azalmayan maliyetlerdir. Atölye kirası gibi.

Değişken Maliyetler ise üretim hacmiyle birlikte artan azalan maliyetlerdir. Kullanılan hammadde gibi.

- Dolaylı Maliyet – Dolaysız Maliyet

Hangi ürün birimine veya hangi ürün cinsine harcadığı kolaylıkla tespit edilebilen maliyetlere dolaysız maliyetler denirken harcandığı yer tam olarak saptanamayan maliyetlere ise dolaylı maliyetler denir. Örneğin; bir marangoz atölyesinde harcanan kerestenin maliyeti dolaysız maliyet iken atölyenin aydınlatılması için yapılan harcamalar dolaylı maliyet kapsamındadır.

- Toplam Maliyet – Ortalama Maliyet

Üretilen mal ve hizmetleri elde etmek için yapılan harcamalar toplamı toplam maliyet, toplam maliyetin üretilen mal ve hizmete oranı ise ortalama maliyettir.

- Gerçek Maliyet – Standart Maliyet

Üretim esnasında yapılan harcamalar gerçek maliyet, planlanan, tüm şartlar veri iken olması gereken maliyetler ise standart maliyettir.

İşletme genel yönetimi tüm maliyet kalemlerinde tasarruf sağlamayı hedeflerken tasarımcı ve üretim mühendisleri ise üretim prosesi içindeki maliyet kalemlerinde tasarrufu amaçlar. Bunun için ise maliyeti etkileyen faktörleri belirlemek önemlidir; (Kaygusuz; 2003; Yönetim Muhasebesi Ders Notları)

- Hammadde – malzeme : Hammadde ve malzeme temininde sektörler arası mevcut dengesizlikler gereksinimlerin tam olarak karşılanmasını zaman zaman aksatmaktadır. Bir sektöre girdi veren diğer bir sektördeki gecikme, söz konusu sektörlerin üretim düzenini bozmakta ve maliyetleri yükseltmektedir. Dolayısıyla tedarikçilerin kalitesi, ulaşılabilirliği ve işletmeyle paralel çalışabilme (eş zaman mühendisliği) yeteneği göz önünde bulundurulmalıdır.

Diğer bir aksaklık, hammadde ve malzemenin kalitesinin istenilen standartlara uymamasıdır. Bu durum fireleri arttırmak ve üretimi yavaşlatmak suretiyle elde edilen ürünlerin kalitesini düşürüp, maliyetleri yükseltecektir.

İşletmenin gereğinden fazla hammadde ve malzeme stoklama eğilimleri yine, maliyetleri yükseltecek önemli faktörler arasında yer alacaktır.

Bir ürünün üretimi sırasında daha ekonomik hammadde yada malzeme kullanımı yerine pahalı olanların seçilmesinin de maliyetler açısından olumsuz etkisi çok açıktır.

Bunların haricinde kullanılan malzemelerin geri dönüştürülebilir olması maliyetleri olumlu etkileyebilir.

- İşgücü : Gereksinim duyulan işgücünün kalitesi ustalığı ve uzmanlığı teknik ve idari bilgisinin yanı sıra işletmenin çalışma metotları ve iş koşulları maliyeti etkiler.
- Makine teçhizat : Maliyet tasarrufu için kullanılan makine ve teçhizatın uygun tipte ve büyüklükte seçilmesi, işletme içi iş akışına uygun yerleştirilmesi ve teknolojik olarak yeterli olması gereklidir.

- Enerji : Kullanılan enerji kaynağının seçimi, temini (kesintilerin olmaması veya aşırı yükleme voltaj artışı gibi olumsuzlukların yaşanmaması), aydınlanma ve havalandırma gibi iş koşulları için yeterli olması ve gereksiz enerji kullanılmaması gerekir.
- İş alanları : İş yerinin hareket, zaman ve çaba kaybını önleyecek şekilde düzenlenmelidir.
- Yönetim ve organizasyonun işleyişi : Yukarıdaki faktörlerin olumlu çalışmasını sağlayacak yapı yönetim ve organizasyondur.

Temel olarak bu strateji ekonomik üretim yöntemlerinin geliştirilmesine yöneliktir. Stratejinin işletmeye fayda sağlayabilmesi için ürün geliştirme sürecine kararlarına üretim mühendislerinin katılması kadar tasarımcının da üretim proseslerini iyi bilmesi ve tüm üretime ve tasarıma katılan ekibin üretim sürecini sürekli olarak gözden geçirmesi gerekir. Maliyetlerde tasarruf sağlamak çoğu zaman üretim süreçlerini basitleştirmeyi dolayısıyla basit üretimi gerektirir kolay üretim ise üretim kalitesini artırıcı etki yapacaktır. Bunu dışında ürünü modüler parçalardan oluşacak şekilde tasarlamak kalıp maliyetlerini düşürebilir, üretim planlamasını kolaylaştırır. Esnek tasarım yöntemleri tek bir üretim süreciyle ürün çeşitliliğini sağlamayı hedefleyerek göreceli olarak maliyet konusunda avantajlar sağlayabilir. Örneğin bir çok mobilya firması üçlü ve ikili kanepelerin iç hacimlerini aynı yaparlar böylece sünger ve oturma, sırt minderleri standartlaştırarak kitle üretimine uygun hale gelirken kolçaklarda yapılan şekil değişikliği ile ürün çeşitliliğini sağlamaktadırlar.

Üretim kolaylığı sağlayacak özelliklerin önceden belirlenerek tasarım probleminin tanımında verilmesi, kavramsal aşamada maliyetlerin göz önünde bulundurulması, prototip aşamasında üretim grubunun aktif olarak rol alması, tedarikçilerin ürün geliştirme aşamasına aktif olarak katılmaları maliyetleri düşürecek tasarım metotları olarak kullanılmaktadır. (Walsh, Roy, Bruce ve Potter;; 1992; s:61)

2.5.2 Kimliğe Yönelik Tasarım Stratejisi

Pazarlamacılar açısından tüketici karar sürecini anlamak her zaman çok önemli olmuştur. Tüketici karar süreci her geçen gün değişmektedir ve bir çok değişken ortaya çıkmıştır. En temel değişkenlerden birisi ise tüketicilerin modern toplumların sürat, büyüme ve karmaşıklaşmasının alabildiğine hız kazanmasının bir sonucu olarak tüketici kimliğinde meydana gelen değişikliklerdir.

Post modern kimlik, şu halde, rol yapma ve imaj oluşturmak suretiyle, sahnede oyun karakterlerini oynar gibi teatral biçimde kurulur. Modern kimliğin konumu, insanın mesleği, kamusal (ya da ailevi) alandaki işlevi etrafında oluşurken, post modern kimlik **görünümler, imajlar ve tüketime dayanan boş zaman faaliyetleri çevresinde oluşur.**(Kellner,2001;s:199). Bir başka deyişle görünüyorum öyleyse varım mantrasıyla hareket eden bir tüketici kitlesi mevcuttur. R.Imbriale “İnsanların 40 dolarlık Timex saatleri yerine aynı işi yapan aşırı pahalı Rolex saatlerini almaları pazarlama denen şeyin varlığının kanıtıdır” demesi esasında Rolex saatin tüketici açısından saatten daha çok şey ifade etmesidir. Tüketicinin kimliğinin bir parçası kendini hayata dair konumlandığı yerdir. Burada üzerinde durmaya çalıştığım asıl nokta özne konumlarının araçları olan imajlardır tasarımcı açısından ticari kültürde imajlar, metinler, toplumsal eğilimler ve ürünler arasındaki ilişkilerin nasıl ortaya konulacağını öğrenilmelidir. Sonuçta tasarımcı ürünlerinin kendilerini satmakta olduğu kadar yaşam biçimleri satmakla ve ürünlerle ilişkilendirilen toplumsal bakımdan arzulanır özne konumlarını satmakla da ilgilidir.

İnsanlar ürünleri sadece işlevlerinden öte gösterdiği anlamlara göre tercih eder duruma gelmiştir. Örneğin Marlboro firması 1920’lerde sigarasını önce içimi hafif bir kadın sigarası olarak piyasaya sürmüş ancak arzuladığı başarıyı yakalayamamıştır 1950’lere gelindiğinde Kovboyla birlikte Western imajı, çok bilinen bir erkeklik, bağımsızlık ve sağlamlık ikonu bulmuş –gerçek bir erkek olmak- isteyen Marlboro

sigaralarından almalıdır kanısı yaratılarak arzulanır ve anlamlı bir ürün ve yaşam tarzı üretilmiştir. (Mingo;1994; s:9-12)

Firma kimliğinin ifadesi amacıyla belirli değerlere işaret eden bir stil oluşturma, firma stratejisi açısından ürünün değişik özelliklerini anlatan pozitif müşteri izlenimlerini yaratmak amacıyla kullanıldığını belirtirler. Ürün kimliği marka ve firma kimliği yaratır. Ürünler bir firmanın kimlik yönetiminden direk olarak etkilendiği kadar, yeni bir ürün tasarlanması veya yeni ek ürünler oluşturulması da kimliğin yeniden değerlendirilmesini hatta çoğu zaman yapılandırılmasını gerektirir. Buna göre bu şekilde yaratılmış bir çalışanlarda ve müşterilerde bağlılık yaratır, çalışanların bağlılığı verimliliği artırır. Verimlilik maliyetleri düşürür, rekabetçi saldırılara karşı koruma sağlar, bilgi karmaşasını önler, **fiyata dayalı olmayan değerler** sunarak piyasanın üzerinde fiyat konulmasını sağlar. (Schmitt ve Simonson; 2000; s: 25)

2.5.3 Kullanıcıya Yönelik Tasarım Stratejileri

Kullanıcıya yönelik tasarım stratejilerinin başında kalite hedeflerine ulaşılması gelir. Burada kalite kavramından kastedilen bir mal veya hizmetin müşteri tarafından belirlenen gereklere uygun olmasıdır. Bu noktada sadece ürünün dayanıklılığı ve spesifikasyonlarını yerine getirmesi değil bunlarla beraber fiyat, teslim süresi, ürün performansı, servis hizmetleri vb. niteliklerde de müşteri tatmini kalite kavramı içinde ele alınmalıdır.

Kullanıcıya yönelik strateji izleyen işletmelerin rekabetçi konumlarını korumaları ve geliştirmeleri için müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanmasından bir adım öteye geçerek **müşteri değeri** sunma üzerinde yoğunlaşmaları gerekmektedir.(Tak; 2004; Toplam Kalite Yönetimi Yayınlanmamış Ders Notları) Müşteri Değeri, bir mal veya hizmetle ilgili olarak müşterilerin spesifik ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığına ilişkin algıdır.

Müşteri değeri kavramı Japon Bilimadamı Noriaki Kano tarafından geliştirilmiştir. Kano'ya göre mal ve hizmet sunan bir işletmenin farklı türlerde her müşteri istek ve ihtiyaçlarını körlemesine karşılamaya çalışması aşağıdaki riskleri ortaya çıkarır (www.servqual.com) :

- Gerekli veya ihtiyaç duyulandan daha fazla kalite sunmaya yönelme,
- Müşterileri bir rakipten diğerine doğru savrulmaya yöneltme,
- Müşterilerin ne düşündüğüne değil, sadece söylediklerine odaklanma hataları nedeniyle başarısız olmaktadır.

Kano'ya göre üç ayrı kalite türü vardır (www.servqual.com)

1. Beklenen – Olması gereken kalite : Mal veya hizmette kabul edilebilir minimum standarttır. İşletme bu kalite düzeyini yakalayamazsa şiddetli bir tatminsizlik duyacaktır. Ancak işletmenin bu düzeyi yakalaması müşteri açısından olması gereken bir durum olarak algılandığı için tatmin düzeyini artırıcı bir etki yaratmayacaktır. Örneğin mobilya firmasının sattığı koltuğu söz verdiği termin süresinde teslim etmesi tatmin düzeyini artırmazken geç teslim etmesi müşteride tatminsizliğe yol açmaktadır.
2. Normal Doğrusal Kalite : Gerçekleştirildiğinde müşteri tatminini artıran gerçekleştirilmediğinde tatminsizliğe yol açan mal ve hizmet özelliklerini ifade eder. Örneğin; Fiyat, dağıtım ve performans gibi. Müşteri tatminini artırıcı iyileştirmeler bu kalite düzeyinde yapılabilir ancak bu kalite düzeyini rakip firmalarda ulaşabileceği unutulmamalıdır.
3. Etkileyici Kalite : Bu kalite düzeyinde müşteriler bu mal ve hizmet özelliklerine ihtiyaç duyduklarının farkında değildirler. Dolayısıyla bu mal ve hizmet özelliklerinin sunulmaması tatminsizliğe yol açmayacaktır. Ancak sunulması durumunda müşteri farkındalığı olduğu anda müşteri firmanın sadık ve devamlı bir müşteri haline gelmektedir. Örneğin 3M şirketi post-it ürünleri pazara sunduğunda müşteriler tarafından talep edilen bir ürün değil, ancak piyasaya

sunulana kadar bilinmeyen bir ihtiyaca karşılık gelmiş büyük heyecan yaratarak büyük bir başarı kazanmıştır.

Sonuç olarak yukarıda açıklanan kalite düzeylerinden beklenen kalite düzeyini oluşturmak için tasarım ekibi mal ve hizmetin taşınması gereken temel özellikleri doğru belirlemeli, normal kalite düzeyine ulaşmak ve iyileştirmek için örneğin müşterilerin ihtiyaçlarına göre kurgulanabilen modüler ürünleri kullanarak müşteri tatminini artırmalı ve rekabetçi bir avantaj sağlamalıdır. Yüksek kalite hedeflerine ulaşmayı amaçlamak uzmanlaşmayı beraberinde getirecektir. Uzmanlaşma ise pazarın değişen isteklerine tepkisel cevaplar vermeyi sağlayacak ürün geliştirme süreçlerinin hızlı çalışmasını sağlayacaktır.

Etkileyici kalite düzeyinde ise tasarım ekibi mal ve hizmet üzerinde bir yenilik yaratmak durumundadır. Ancak burada unutulmaması gereken yeniliğin zaman içerisinde firmanın asgari standardı haline gelmesinin yanı sıra taklitlerinin de ortaya çıkacağıdır. Dolayısıyla tasarım ekibi sürekli iyileştirme yönünde çalışmalar yapmak aynı zamanda geleceğe yönelik yeni kullanım senaryoları geliştirerek bu senaryolara uygun ürünler üretmek suretiyle sürekli yeniliği koalamalıdır.

2.6 Tasarımların Korunması

Ülkemizde 554 sayılı kanun hükmünde kararname düzenlenmiştir. Ayrıca uluslararası Lahey Antlaşması, Lacarno Antlaşması ve A.B.'ne ait Topluluk tasarımı antlaşmasıdır.

2.6.1 Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında 554 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname

Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine uygun tasarımların korunmasını, rekabet ortamının oluşturulmasını ve sanayinin gelişmesini amaçlar. Tescilli tasarımların

korunması ile ilgili esasları, kuralları ve şartları kapsar dolayısıyla tasarımların yasal olarak korunabilmesi için tescil edilmesi gerekmektedir.

Endüstriyel Tasarımların tescillenmesi ile ilgili ülkemizdeki kuruluş Türk Patent Enstitüsüdür. Endüstriyel tasarımların tescillenmesi ile ürününüze bir kimlik kazandırmak ve tasarımın sadece size ait olduğunun garanti altına alınması demektir. (Salih Pektaş, Türk Patent Enstitüsü Uzmanı, 135.Yıl Tasarım Prezantasyonu)

Tasarımların tescillenmesi ile tasarım hakkı sahibinin izni olmadıkça üçüncü kişiler korunan tasarımın uygulandığı ürünü; üretmez, piyasaya süremez, satamaz, sözleşme yapamaz, ithal edemez, ticari amaçla kullanamaz veya bu amaçla elinde bulunduramaz.

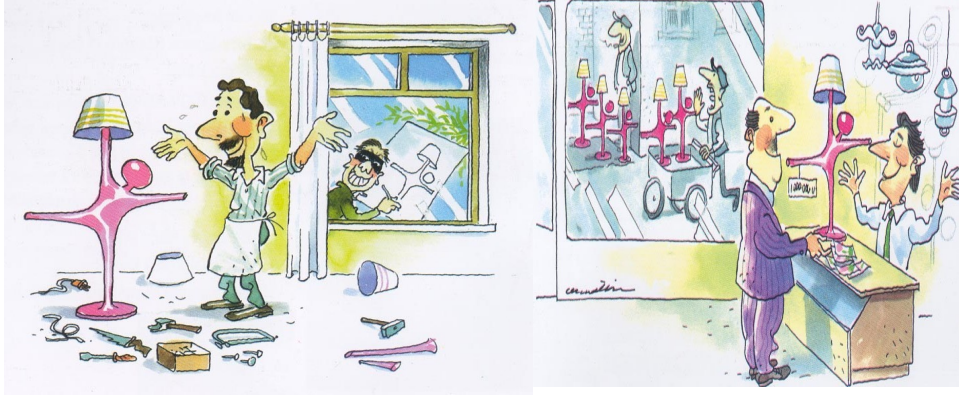
Mevcut düzenleme koruma şartları açısından iki ölçüte dayanmaktadır : Yenilik ve Ayırt edici nitelik

2.6.1.1 Yenilik

Bir tasarımın aynısı, başvuru veya rüçhan tarihinden önce dünyanın herhangi bir yerinde kamuya sunulmamış ise o tasarım yeni kabul edilir. Tasarımlar sadece küçük ayrıntılarda farklılık gösteriyorlarsa aynı kabul edilir.

2.6.1.2 Ayırt Edici Nitelik

Bir tasarımın ayırt edici niteliğe sahip olması, bu tasarımın bilgilendirilmiş kullanıcı üzerinde yarattığı genel izlenim ile ikinci fıkrada belirtilen herhangi bir tasarımın böyle bir kullanıcıda yarattığı genel izlenim arasında belirgin bir farklılık olması anlamındadır.



Resim 2.1 : Tasarım ve Taklit (Kaynak : Salih Pektaş ; 2007 Yılı TPE Tasarım Prezantasyonu)

2.6.2 Tescilli Tasarımların Korunma Süresi

Tescilli tasarımların koruma süresi başvuru tarihinden itibaren 5 yıl olup bu süre beşer yıllık dönemler halinde yenilenerek toplam 25 yıla kadar uzatılır.

Sandalye suçlusu!

Gördüğü bir sandalyenin aynısını yapan esnaf, AB kriterlerine göre 2 yıl hapis ve 20 Bin YTL ceza aldı

TASARLATIP, PATENT ALDILAR 'HEPSİ 4 AYAKLI DEĞİL Mİ?'

İSTANBUL'daki Beşerler Çelik Eşya Şirketi, çalışanlarına bir sandalye tasarlattı ve bunun patentini aldı. Bu sırada **Ankara'dan Uhud Metal** adlı bir firma, bu sandalyenin aynısını üretmeye başladı. Fakat **Beşerler Şirketi**, sandalyenin fikrinin tamamen kendisine ait olduğunu belirtip, dava açtı. Firmaya 20 ay hapis cezası verildi.

ANCAK sandalye, sadece üreticinin değil, satıcının da canını yaktı. Taklitçi firmadan aldığı sandalyeleri satan mağaza sahibi osman **Güler** de, mahkemelik oldu. Güler duruşmada, "Ne fark eder hepsi 4 ayaklı değil mi?" diye kendisini savunsa da, AB uyumlu yasalar gereği, 20 ay hapis ve 20 Bin YTL ceza verildi. Ayrıca 1 yıl ticaretten men edildi. ■ **Sibel HÜRTAŞ/ANKARA**

Resim 2.2: Tasarımların korunması: Tasarım taklidi cezası hakkında gazete haberi (Kaynak : Salih Pektaş ; 2007 Yılı TPE Tasarım Prezantasyonu)

2.6.3 Tasarımların Uluslar arası Korunması

Uluslararası önemli mesafeler kat edilmiş olmakla birlikte, kural olarak ülkesellik ilkesi geçerlidir. Örneğin Hak sahibi bir tasarımını hangi ülkede tescil ettirmişse, sadece o ülkede ve o ülkenin hukuk kuralları çerçevesinde korumadan yararlanır. Kısaca Bir dünya patentinden, dünya markasından yada dünya tasarımından söz edebileceğimiz bir evrensellik ilkesi geçerli değildir. Ancak Topluluk Markası ve Topluluk Tasarımı hak sahibine A.B. düzeyinde koruma sağlamaktadır. (Suluk, 2006 s:393)

2.6.3.1 Lahey Anlaşması

Tasarımların uluslar arası alanda saklanması düzenleyen Lahey Anlaşması 1934 tarihli Londra, 1960 tarihli Lahey ve 1999 tarihli Cenevre metni olmak üzere yürürlükte üç ayrı versiyonu vardır. Türkiye Cenevre metnini benimsemiştir.

Anlaşmadan yararlanma adına doğrudan WIPO'nun Cenevre bürosuna başvurulabileceği gibi TPE aracılığıyla da başvuruda bulunabilir. Bu anlaşmanın en büyük avantajı bir tescille Anlaşmaya taraf olan bir yada daha çok ülkede koruma elde edilebilir.

Koruma Ulusal olup, hak sahibi sadece koruma talep edilen ülke hukukunun sağladığı korumadan faydalanabilir. Diğer bir deyişle, Anlaşma, maddi hukuka ilişkin hükümler içermemektedir. Bundan dolayı başvuruda gösterilen ülkelerden bazıları, kendi hukuklarında kabul edilen şartlarını karşılamadığı gerekçesiyle başvuruları reddedebilir. (www.tpe.gov.tr)

2.6.3.2 Locarno Anlaşması

1971 yılında yürürlüğe giren Locarno anlaşması ile taraf ülkeler arasında bir birlik oluşturulmuştur. Anlaşmanın amacı tasarımların uygulanacağı ürünleri sınıflandırarak yönetimi kolaylaştırmaktır. Kural olarak bu sınıflandırmanın koruma kapsamının belirlenmesinde bir rolü bulunmamaktadır.

Anlaşmanın ilk bölümünde tasarımlarla ilgili 32 sınıf ve 223 alt sınıf liste halinde gösterilmiştir. İkinci bölümde, tasarıma konu olabilecek 6250 çeşit eşyanın alfabetik listesi verilmiştir. Taraf ülkeler bu sınıflandırmayı resmi dokümanlarında dikkate almak zorunda olmakla birlikte, korumanın şartları ve kapsamı bakımından özgürdür. Diğer bir deyişle, Anlaşma maddi hukuka ilişkin hükümler içermemektedir. (Suluk; 2006; s: 397)

2.6.3.3 Topluluk Tasarımı

2003 yılından itibaren Topluluk Tasarımı başvuruları kabul edilmeye başlanmıştır. Topluluk tasarımı ile 25 A.B. ülkesinde tasarımlar koruma altına alınabilmektedir.

Topluluk tasarım belgesi alabilmek için Topluluğa üye ülke vatandaşı olmak veya bu ülkelerde ikamet etmek şart değildir. Türk vatandaşları da başvuruda bulunarak belge alabilmektedir. Topluluk Tasarımları tescilli ve tescilsiz olmak üzere iki tür koruma şekli benimsenmiştir. Tescilli tasarımlar azami 25 yıl; tescilsiz tasarımlar ise Toplulukta piyasaya sunumundan itibaren 3 yıl korunmaktadır.

Sonuç olarak bu gün nasıl ki, Dünya Patenti, Dünya Markası kavramlarından söz edilemiyorsa, Dünya tasarımından söz etmek için vakit çok erkendir. Bununla birlikte, bölgesel korumayı gerçekleştiren A.B. Hukukunda önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bir topluluk tasarımına sahip olan kişinin hakkı, 25 A.B. üyesi ülkede aynı şekilde ve tek hukuk (A.B. Hukuku) çerçevesinde korunmaktadır. Bu

açıklamalar da göstermektedir ki, Avrupa Topluluğu ve Benelüks bir tarafa bırakılırsa, tasarım sahipleri hangi ülkelerde tasarımının tescilli olarak korunmasını istiyorsa, o ülkelerde tescil yaptırarak belge almak zorundadır. Tasarım sahibi, değişik ülkelerde tek tek başvuruda çok önemli para ve emek harcayacağını düşünerek, uluslar arası anlaşmalarda öngörülen kolaylıklardan faydalanarak, başvurusunu yaparak belge alabilecektir. (Suluk, 2006; s: 402)

Sonuç olarak ; Ürün tasarımı süreci ürünleri stilleri, algılanışları, ergonomisi, yapısal özellikleri, işlevleri ve ekonomik olarak üretilmeleri açısından ele alarak firmanın karlılığı için var olan ürünlerin pazardaki taleplerin değişikliklerine tepki olarak yeniden tasarlanmasından, yepyeni ürün kavramları yaratılarak yeni pazarlar tanımlanması ölçeğine kadar uzanan değişik amaçlarla firma stratejileri doğrultusunda yaratıcı bir problem çözme etkinliği ve kurumsal bir yönetim etkinliği olarak kullanılabilir. Bunun da ötesinde firmanın uzun süreli rekabet stratejileri oluşturması sürecinde baş rol oynayabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Rekabet, Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri

3. Rekabet, Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri

Serbest piyasa ekonomisinin en önemli özelliği seçme özgürlüğünü sağlamasıdır. Rekabetçi bir ortamda tüketiciler ihtiyaç duydukları mal ve hizmeti istedikleri satıcıdan alabilmektedirler. Bunun sonucunda işletmeler birbirleriyle rekabet etmek durumundadırlar.

Bu bölümde işletmeler arasında gerçekleşen rekabeti incelemek üzere; rekabet kavramı, rekabet gücü ve rekabet stratejileri ile bu stratejilerin kendi aralarındaki avantajları ve dezavantajlarının değerlendirilmesi yapılmıştır.

3.2 Rekabet Kavramı

Sözlük anlamı olarak rekabet; “Herhangi bir etkinlik alanında ayrı ayrı kişi ya da gruplar arasında sürdürülen üstün olma mücadelesi” olarak tanımlanmıştır. (BSTS / İktisat Terimleri Sözlüğü 2004; www.tdk.gov.tr)

Bir başka tanıma göre ise; Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir. (www.rekabetdernegi.org)

Prof. Dr. Erdal Türkkan göre bu tanımda beş husus vurgulanmaktadır. (www.rekabetdernegi.org)

- Amaç : Rekabetin olabilmesi için mutlaka herkesin ulaşmak istediği bir amacın olması ve başkalarının varlığının bu amacın gerçekleştirilmesini zora sokması gerekir. (Örneğin Kar maksimizasyonu)

- Kural ve Kısıtlamalar : Rekabet ancak bir özgürlük ortamında ve hukuk rejiminde mümkün olabilir.
- Temel Özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alınması: Bu temel özgürlükler, iktisadi alanda girişim özgürlüğü, akit özgürlüğü, mülkiyet özgürlüğü, örgütlenme özgürlüğü, seyahat özgürlüğüdür.
- Hiç kimsenin veya kurumun ayrıcalıklı bir konumda olmaması ve hiçbir ayrımcılığın yapılmaması.
- Oyuncu sayısının birden fazla olmasıdır.

Rekabet Adam Smith tarafından, müşterilerin beğenisini kazanmak için işletmeler arasındaki savaş olarak tanımlanır ve rekabetin ekonomiyi en iyi şekilde düzenleyebilecek gizli el olduğuna inanmaktadır. Smith'e göre firmalar arasındaki rekabet sayesinde tüketiciler en kaliteli ürünlere ve en iyi fiyatlara ulaşacaklardır zira daha başarısız ve verimsiz işletmeler piyasada tutunamayıp devre dışı kalacaklardır. (Dr. Lütfü Şağbanşua; www.akademikbakis.org) Bu açıklamadan hareketle rekabet için ürün ve fiyat unsurları içeren bir tanım daha iktisadi bir bakış açısı yaratabilir.

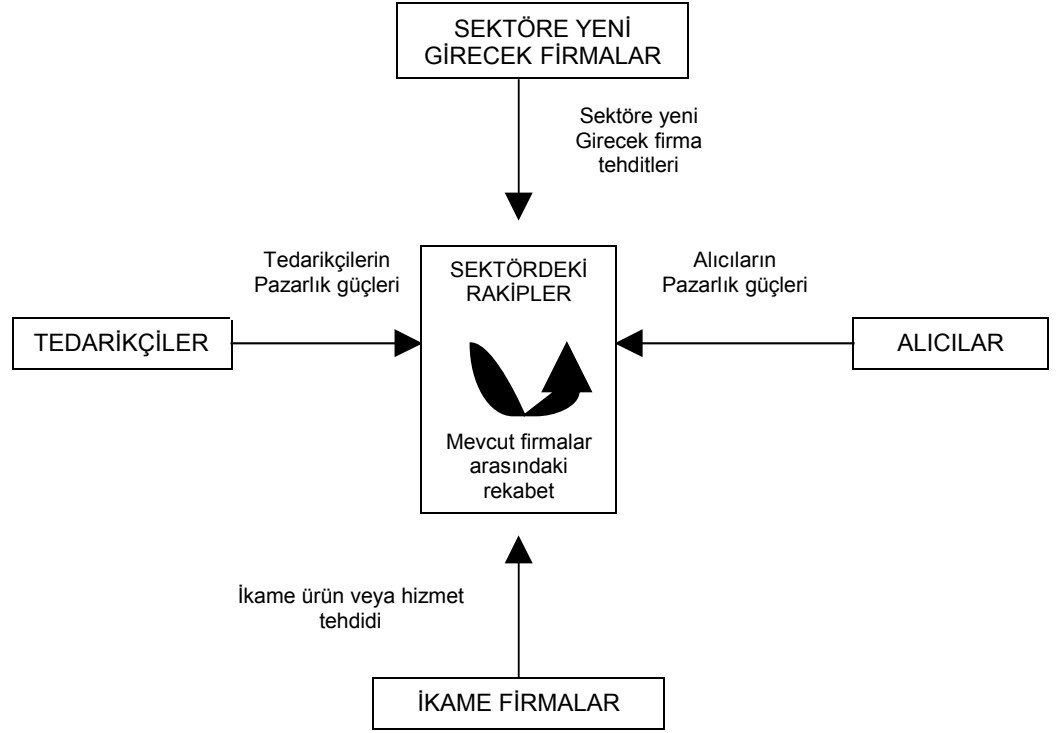
Buna göre rekabet “Ürünlerin kim tarafından, ne miktarda üretileceği ve hangi ticari koşullarda hangi fiyattan pazarlanacağını piyasa koşullarında belirlenmesini sağlamaya yönelik olmak üzere, birimlerin ekonomik kararlarını bağımsız olarak alabilmeleri olgusunu içeren ekonomik yarış” olarak değerlendirilebilir. (Ayber; 2003; s:10)

3.3 Rekabeti Yönlendiren Faktörler

Porter'a göre bir sektörde rekabet genel olarak beş temel unsur tarafından belirlenir ve yönlendirilir :

1. Sektöre yeni girecek firma tehditleri : Sektöre yeni girecek firmalar aynı zamanda sektördeki firmaların mevcut ve potansiyel müşterilerine de taliptirler. Aynı zamanda sektöre yeni girdiği için mevcut ve potansiyel müşterileri çekmeye yönelik ya piyasada bulunmayan bir ürün ile girecek ya fiyat yoluyla rekabet edecek ya da ek hizmetler yoluyla bir rekabet stratejisi elde edecektir mevcut firmalar ise müşterilerini, Pazar paylarını ve karlarını kaybetmemek için bir strateji geliştirecektir.

2. Mevcut firmalar arasındaki rekabet : Prof. Sheth ve Prof. Sisodia'nın Üç kuralı adlı çalışmasına göre Pazar lideri şirketin iki görevi vardır; birincisi bütün piyasayı büyütmek (ürünü kullanmayan tüketicileri de ürünü kullanır hale getirmek çünkü ürünü ilk defa deneyenler lider firmayı tercih etmektedirler), ikincisi de piyasayı çok iyi izlemek. İki numaralı şirket ise ya bir numaralı şirketi zorlayacak ve onun yerini almaya çalışacak ya da mevcut durumunu korumaya çalışacaktır. Üç numaralı şirketler ise genellikle yenilikçi, yaratıcı şirket olmayı hedefler çünkü yaratıcılıkları olmadan yeterli kazançlara ulaşamamaktadırlar. (Kotler; 2005; s:46-47)
3. Alıcıların pazarlık güçleri : Alıcılar, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler. (Porter ; 2007; s:30)
4. Tedarikçilerin pazarlık güçleri : Fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle rekabet konusunda güç oluştururlar. (Porter; 2007; s: 33)
5. Yerini alabilecek ürün ve hizmet tehditleri : Firma rakiplerinin teknolojileri ve tasarladığı yeni ürünleri takip etmek zorunda olduğu kadar aynı zamanda farklı bir sektör gibi görülen fakat firmanın ürettiği mal veya hizmeti ikame edebilecek gelişmeleri takip etmelidir. Örneğin; “U.S. Steel kendine rakip olarak büyük olasılıkla Bethlehem Steel ve diğer entegre çelik üreticilerinin ve belki de Nucor gibi (entegre olmayan çelik üreticisi) firmaların ismini verecektir. Fakat esas mesele U.S. Steel'in alüminyum ve plastik endüstrileri tarafından açılan gediklere yeterince dikkat edip etmediğidir. Gerçektende otomobil üreticileri git gide ürettikleri araçlardaki pek çok çelik materyalin yerine plastik kullanmayı tercih etmektedir.” (Kotler; 2005; s: 45)



Şekil 3.1 : Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler (Kaynak :Porter ; 2007; s:4)

3.4 Rekabet Gücü

İşletmelerin aynı ürünü ya da ikame ürünü üreten ve pazarlayan rakipleriyle rekabet etme zorunluluğu rakiplerine karşı bazı üstünlüklere sahip olma gereksinimi sonucu rekabet gücü kavramı ortaya çıkmıştır.

Rekabet gücü kavramı literatürde genelde üç farklı düzeyde ele alınmaktadır.

Bunlar işletmeler, endüstriler ve ülkelerdir. (Besler ve Tonus, 2004, s.591) Tezin konusu gereği biz ülkeler arası rekabet gücüne değinmeden mikro düzeyde rekabet gücü kavramına ağırlık vereceğiz.

Bu düzeyde rekabet gücü genel olarak firmanın rekabet etme, büyüme ve karlılık konusundaki performansını ifade etmek için kullanılır. Performansın yüksek olması, firmanın açık piyasa kurallarına uygun bir şekilde (fiyat, kalite vb. açılarından) istikrarlı ve karlı olarak üretim yapması ve daha büyük bir pazar payı elde etme konusunda başarılı olması anlamına gelir. (Neşe Kumral; Bölgesel Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Politikalar; www.iibf.ege.edu.tr; s:3)

3.4.1 Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler

Geleneksel cümlelerle ifade edecek olursak Rekabet üstünlüğü, bıçaklarla yapılan bir kavgada, bir tabancaya sahip olmak gibidir. Tabancaya sahip olmak adına ise rekabet hususunda güçlü ve zayıf noktalar araştırılıp gerekli tedbirler alınmalıdır.

İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen bir çok faktör vardır. Bu faktörler tek tek incelenmeli ve gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

3.4.1.1 Verimlilik

İşletme kaynaklarının etkin kullanımı ile ilgili bir kavram olan verimlilik en basit anlamıyla üretilen ürün veya hizmet çıktısı ile bu çıktıyı üretmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir.

Verimliliği artırmak için işletmenin yönetim ve organizasyon yapısını değiştirmek, nitelikli iş gücü kullanmak, Ar-Ge ve teknoloji yoluyla iyileştirme yapmak, ucuz enerji kullanmak gibi yollar kullanmak dışında konumuzla ilgili olarak ürünün tasarımındaki değişimler de verimliliği arttırabilir. Farklı tasarlanmış ürünler üretim sürecini hızlandırabileceği gibi ürünün katma değerini arttırıp tüketiciler açısından değer yaratabilir ve ürünün piyasadaki fiyatı ve karlılık artmış olur.

3.4.1.2 Hız

Tüketici talep ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği günümüzde firmaların bu değişkenliğe süratli cevaplar üretmesi gerekliliğidir. Kotler'den atıfla Hewlett-Packard şirketinin yöneticilerinden Richard Love'un şu gözlemi değerlidir : “Değişimin temposu öyle hızlı ki değişme yeteneği şimdi bir rekabet üstünlüğü oldu”

3.4.1.3 Üretimde Esneklik

Ekonominin temel öğretilerinde, talebin her zaman arza göre daha elastik yapıda olduğu anlatılır. Pratikte de bu gerçeği yadsıyamayacağımıza göre arz cephesine yüksek elastikiyet kazandırmamız gerektiği ortaya çıkmaktadır. (Emre Alkin; Üretimde Ne kadar Esneğiz; www.türkçebilgi.com)

Esneklik şu açılardan ele alınabilir: (Emre Alkin; Üretimde Ne kadar Esneğiz; www.türkçebilgi.com)

1. Üretim faktörlerinde esneklik ve mobilizasyon: Emek, sermaye ve diğer girdilerin temininde girişimciye farklı seçenekler sunabilen bir piyasa (örneğin enerjide esneklik gibi).
2. Teknolojiyi kullanarak karar alma süreçlerinin süresini kısaltmak ve doğru karar almak için talebi önceden sezecek mekanizmaları kurabilmek (trendleri izlemek, b2b portallar yaratmak, yurtiçi yurtdışı danışmanlardan yararlanmak).
3. Makine ve ekipmanlarla talep arasında bir sürekli ilişki yaratarak üretim süreçlerini piyasa bilgilerine göre organize etmek.

3.4.1.4 Kalite

Bir ürünün kaliteli olması demek o ürünün performansı, tasarımı, taşıdığı estetik değerler, dayanıklılığı ve standartlara uygunluğu bakımından tüketiciler tarafından kabul gördüğü anlamına gelir.

İşletmeler açısından kalite sorunları birinci derecede önem taşımaktadır. Bu tür kalite problemlerinin nedeni ise ürünün yanlış ya da eksik tasarlanması, üretim sürecinden, girdi ve yardımcı malzemeden, insan gücü vb. gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. (Doğan, Marangoz ve Topoyan;2003; s:117)

Ürünün tamamen yanlış ya da eksik tasarımıyla kaynaklanan problemler, Ar-Ge ve tasarım grubunun yetersiz bilgisinden, satış, üretim gibi tasarımın doğru gerçekleşmesinde önemli katkıları olan bölümler arası iletişim eksikliği ve yanlış anlamalar gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu gibi problemlerle karşılaşıldığında genellikle tasarımın kısmen ya da tamamen değiştirilmesi gerekmektedir. Böyle durumlarda işletmenin performans ve rekabet gücünün olumsuz olarak etkilenmemesi için Kalite Fonksiyon Göçerimi, Deney Tasarımı, Hata Modu ve Etki Analizi, Eş-zamanlı Mühendislik, Üretim ve Montaj için Tasarım gibi çeşitli yöntemler, ürün tasarım aşamasında ortaya çıkabilecek sorunları çözümlemede kullanılan yöntemlerdir. (Doğan ve diğerleri; 2003; s:117-118)

3.4.1.5 Yenilik – Yaratıcılık

Yaratıcılık yeni fikirler üretilmesi olarak düşünülebilirken, yenilik bu yeni fikirlerin hayata geçirilmesidir. Yenilikle yakından ilgilenen yazarlardan biri olan Drucker yeniliği “bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi” şeklinde tanımlamıştır. (Durna; 2002; s:5)

Yaratıcı yenilik; işletmelere, üretilen ürün ya da hizmetin kalitesinin artmasını, maliyetinin düşmesini, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayarak rekabet gücünü artırıcı etkiye bulunur.

3.4.1.6 Araştırma – Geliştirme ve Teknoloji

Yoğun rekabet ortamı işletmelerin Ar – Ge bütçelerini arttırmalarına neden olmaktadır. Çünkü rakipler her an farklı bir yenilik peşinde koşmakta ve pazarın ya da tüketicinin ilgisini çekebilecek yeni ürünü ne pahasına olursa olsun geliştirmek olduğunu bilmektedir. Aslında bu yumurta – tavuk hikayesi gibi iç içe geçmiş bir kavramdır. Zira yeni ürün ihtiyacı mı ileri teknoloji kullanımını bu denli etkin kılmakta, yoksa ileri teknoloji mi yeni ürünler dayatmakta henüz açıklığa kavuşmamakla beraber bilinen o ki, işletmeler pazarda varlıklarını sürdürebilmek için bütçelerinde fazla olan her kuruşu, bilgi, birikim ve deneyim ile birleştirip, yeni ürün geliştirmeye yönlendirmektedir.

Unutulmamalıdır ki bütün ürünler doğar, gelişir ve yerlerini müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak yenilere bırakırlar. Firmalar değişen trendler, müşteri eğilimleri, teknoloji ve rekabet ve rekabet unsurlarını hesaba katarak pazara yeni trend ve teknolojilere adapte olmuş ürünler çıkarırlar. Rekabet avantajlarını korumak ve hatta pekiştirmek için bunu yaparlar. (Fırat ;Ebru. Capital Dergisi; 2004; s:196 – 202)

Ar – Ge Faaliyetleri genellikle uzun süreli ve maliyetli bir süreçtir ve ortaya çıkan sonuç her zaman başarılı olmayabilir ve bir çok küçük ölçekli işletmenin tek başına Ar – Ge yapması zor gözükmemektedir. Bu yüzden belki de rakip işletmeler ortak Ar – Ge faaliyetleri yürütebilirler destekleyici kurum ve kuruluşlardan destek alabilirler. Böylece rekabette daha güçlü durumda olabilirler. Örneğin son dönemde bir çok mobilya üreticisi yakın zamanda geliştirilen leke tutmayan kumaşları kullanmaya başlamışlardır. Bu kumaşlar nano teknoloji ile üretilen özel bir kumaş türüdür ve herhangi bir mobilya üreticisinin nano teknoloji kullanarak ürün geliştirmesi çok güçtür bu yenilik nano teknoloji üzerine çalışma yapan destekleyici kuruluşların sağladığı bir olanaktır. Sonuç olarak geliştirilen bu kumaşı kullanan mobilya üreticileri rakiplerine karşı bir adım öne geçmektedirler.

3.4.1.7 Maliyetler

Ürün maliyetlerinin düşmesi ürünün rekabetçi bir fiyata sahip olmasını ve rekabet gücünün artmasına olanak sağlayacaktır. Maliyetlerden tasarruf etmek işletmenin yönetim ve organizasyon yapısının iyileştirilmesi, ürün tasarımının maliyeti düşürecek şekilde oluşturulması, verimliliği artırmak adına yeni teknolojiler kullanımı, üretim süreçlerinin iyileştirilmesi, ölçek ekonomisinden faydalanma, kapasite kullanım oranlarının artırılması gibi yöntemlerle sağlanabilir.

3.4.1.8 Kapasite Kullanım Oranı

Türkiye'deki işletmeler açısından önemli sorunlardan biriside düşük kapasite ile çalışmalarıdır. Firmalar bunu aşmak için yeni pazarlar bulabilecekleri gibi üretim süreçlerini daha esnek bir yapıya kavuşturarak seri üretim yerine tüketicilere yakın

olup müşterilerinin özel isteklerine uygun yapacakları tasarım ile cevap vererek kapasitelerini verimli ve tam kullanmalarını sağlayabilirler.

Diğer taraftan özellikle mobilya endüstrisi gibi mevsimlik satış yapısına sahip sektörlerde işletmeler talep dalgalanmalarına karşı rekabet ortamında maliyetlerde fazla artışa yol açmadan kapasiteleri artırıp azaltabilme becerisine sahip olacak organizasyonlar kurmanın bir yolunu bulabilmelilerdir.

3.4.1.9 Nitelikli İşgücü

Yukarıda sayılan tüm faktörler sonuç olarak insanların performansı ile başarılabilir. Konularında uzman personelin müşteri istek ve taleplerine doğru ve süratli bir şekilde cevap vereceği muhakkaktır. Yaratıcı işgücü ile gerçekleştirilecek tasarımlarla, pazarda rekabet gücü elde edilebileceği nettir.

3.4.1.10 Pazar Payı

İşletmelerin Pazar payı genel anlamda hazır bir müşteri kitlesini temsil edeceğinden rekabet açısından avantajlı bir durum olarak değerlendirilir. Pazarda rakiplerinden fazla pazar payına sahip olan bir işletme açısından rekabet koşulları, pazara yeni girmekte olan bir işletmeye göre daha avantajlı olacaktır. (Doğan ve diğerleri;2003; s:121)

3.4.1.11 Firma İmajı

Tüketicilerin bir ürünü seçme açısından özellikle tüketici piyasada ürünler hakkında tam bir bilgi sahibi değilse karar sürecindeki en önemli faktörlerden birisi firmanın imajı olacaktır.

Sonuç olarak işletmenin rekabet düzeyindeki güçlü yanları işletmeye bazı getiriler sağlayacağı gibi; işletmenin rekabet gücü düzeyinde zayıf olduğu noktalarında bazı sonuçları olacaktır. Bu getiri ve sonuçları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz : (Porter; 1990, s: 48-51)

Rekabet gücünün getirileri :

- Önemli temel avantajlar
- Pazarda daha büyük pay (veya pazar liderliği)
- Ayırdedici veya lider strateji
- Artan tüketici sayısı ve tüketicilerin firma ve firma ürünlerinden beklentilerindeki artış
- İşletmenin pazardaki yönelmeleri rakiplerinden daha iyi sezmesi
- İşletmenin pazardaki en başarılı pozisyona sahip stratejik grubun içine dahil edilmesi
- İşletmenin pazardaki en hızlı büyüyen alanda yoğunlaşması
- Farklılaştırılmış ürünler
- Düşük maliyetler
- Pazardaki ortalama kar seviyelerinden daha yüksek kar seviyelerine sahip olma
- İşletmenin teknolojik ve yenilikçi avantajlara sahip olması
- Değişikliklere hazırlıklı yenilikçi ve esnek yönetim anlayışı
- İyi bir fırsattan yararlanamaya hazır bir yönetim

Rekabet zayıflığının sonuçları:

- Firmanın rekabet eksiklikleriyle karşı karşıya olması
- Rakip firmalara pazar payının kaptırılması
- Pazardaki gelir artış seviyelerinin altında artışlar
- Finansal kaynak sıkıntısı
- Tüketici kayıplarıyla özdeşleşme
- Pazardaki pozisyonu kötüye giden şirketler grubuna dahil edilme
- Birçok alanda zayıf bir pozisyona sahip olma
- Yüksek maliyetler
- Firmanın pazarı etkilemek için çok küçük olması
- Satın alınma tehlikesine karşı koyma gücüne sahip olmama
- Kötü kalitede ürünler
- Temel alanlardaki yetenek eksiklikleri

Rekabet gücünde avantajlı oldukları etkenlere odaklanarak bu üstünlüklerini sonuna kadar kullanarak rakiplerini zora sokan işletmelerde vardır. Bu tip sahip olduğu

rekabet avantajına odaklanarak farklılaşan ve büyük başarılar yakalayan şirketlere “sıkı oyuncu” denmektedir.

3.5 Sıkı Oyun Stratejisi

Bu yaklaşım yönetim danışmanları George Stalk ve Rob Lachenauer’in, “Sıkı Oyun: Oynamak İçin mi Yoksa Kazanmak İçin mi Oynuyorsunuz” adlı kitabında ortaya atıldı.

Sıkı oyuncular, bugünün rekabet avantajıyla yetinmez ve yarıninkileri de isterler. Bunu da amansız bir şekilde ortaya koyarlar. En büyük pazar payını, en yüksek kâr marjlarını, en hızlı büyüme ile gerçekleştirirlerken pazara şekil verirler. Dahası kazanmak için oynarlar ve kazanırlar. Onların varlığı pazarı bir anlamda temizler. Şirketleri daha güçlü ve canlı yapar. Çünkü, yaşanan rekabette sıkı oyuncular müşterilerini daha fazla memnun edecek uygunlukta ürün ve servisler sunarlar. Bunları yaparken de rakiplerini terletir, rahatsız ederler. (Gözütok; Nilüfer. “Sıkı Oynayan Kazanıyor; Capital Dergisi; 2005 Nisan; s: 127)

Sıkı Oyun Stratejilerini 5 ana başlıkta toplayabiliriz : (Gözütok; 2005; s:126 – 131)

1. **Kar alanlarını tahrip et** : Sıkı oyuncular, yoğun şekilde reklam atağına geçerek ya da fiyat indirimiyle rakiplerinin en kârlı olduğu alanlara girip onların etkinliklerini azaltırlar.
2. **Gururla taklit et** : Sıkı oyuncular iyi buldukları fikri her fikri uygulamak isterler hatta uygulamakla kalmaz fikri geliştirerek daha iyi hale getirirler.
3. **Gerekirse rakibini aldat** : İyi stratejileri olan ama zaman sorunu yaşayan sıkı oyuncular, bu gibi durumlarda rakiplerini yanıltarak zaman kazanırlar. Bilişim sektöründe bu yıllardır yapılmakta. Bilişim şirketleri potansiyel müşterinin dikkatini çekmek ve rakiplerin dikkatini dağıtmak için henüz oluşturulmamış teknolojilerini reklam yaparak duyururlar. Hatta, “Uzmanlarımız büyük bir dönüşüm yapacak ürünü tamamlamak üzere” gibi basın açıklamalarıyla, sektörü ve dolayısıyla en yakın rakiplerini yanıltırlar. Tabii bu stratejinin dikkatli uygulanması gerekmektedir. Rakipler gibi yatırımcılar da yanıltılırsa şirketleri bu kez başarı değil, büyük sıkıntılar bekleyebilir. Rakibi aldatmanın asıl amacı, şirketin neyin hazırlığında

olduğunu rakibin öğrenmesine engel olmak. Rakibi aldatmak aynı zamanda sıkı oyunculuğun anahtar stratejisi olarak da kabul edilmektedir.

4. **Ezici Birlikler Oluştur** : Şirketler, pazardaki konumlarını yeniden belirlerken ihtiyaca göre yeni ekipler oluştururlar.
5. **Rakibin Maliyetlerini Yükselt** : Sıkı oyunculuğun en önemli göstergelerinden biri rakibin maliyetlerini, rakip farkına varmadan yükseltebilmek.

Tablo 3.1 : Türkiye Sektöründeki Sıkı Oyuncular

Şirket	Sıkı oyuncu yapan rekabet güçleri
Arçelik	50 yıldır sektörde lider olan Arçelik'i sıkı oyuncu kategorisine koyan en önemli özellikleri öncü yapısı, yenilikçi, güvenilir imajı.
Ülker	Lojistik en büyük gücü
BİM	Hard discount konseptinin Türkiye'deki ilk ve tek uygulayıcısı ve en yüksek ciroya sahip indirim marketi zincir
Turkcell	En fazla abone sayısına sahip şirket müşteri odaklı hizmetle sıkı oyunculuk yapmakta
Efes Pilsen	Yaygın dağıtım ağı ve Ar – Ge departmanı ile sıkı oyuncu
Migros	Agresif organik büyüme ve markasında segmentasyona gitmesiyle sıkı oyuncu
Garanti Bankası	Yaratıcı yenilikçi vizyonu ve geniş ürün yelpazesi ile sıkı oyuncu
Hürriyet	Yönetim ve verimlilik çalışmaları ile sıkı oyuncu. En karlı medya kuruluşu
Yudum	Marka yatırımı, tedarik avantajı ve fiyat politikası
Casper	Sağlıklı büyüme ve reklam

Kaynak : Nilüfer Gözütok; "Sıkı Oynayan Kazanıyor; Capital; 2005 Nisan; s: 128

Edward De Bono ise Porter'ın rekabet kavramını eleştirirken : *Rekabet, aynı yarışta koşmayı seçmek demektir. Rekabetüstünde ise oyuncular kendi yarış alanlarını kendileri seçerler.*"(<http://www.edwarddebono.com>)

Sonuç olarak De Bono'ya göre bir pazarı oluşturan değerlerin dışına çıkabilmenin en önemli rekabet yöntemi olduğunu böylece firmaların kendi pazarlarını ve bu pazarın kurallarını tanımlayabileceklerini savunmaktadır.

Hamel ve Prahalad Gelecek İçin Yarışmak (Competing for the Future) başlığını taşıyan kitabında dünyada giderek hızlanan rekabet ortamında bir şirketin küçülmesi, iyileşmesi ve hızlanması yeterli değildir; şirket aynı zamanda kendisini tamamen farklı bir şekilde yeniden tanımlamak, temel stratejilerini yeniden yaratmak ve sektörünü yeniden keşfetmek zorundadır. Özetle, önemli olan fark yaratabilme yeteneğidir ve bunu bir gelecek öngörüsü içerisinde yapılmasıdır.

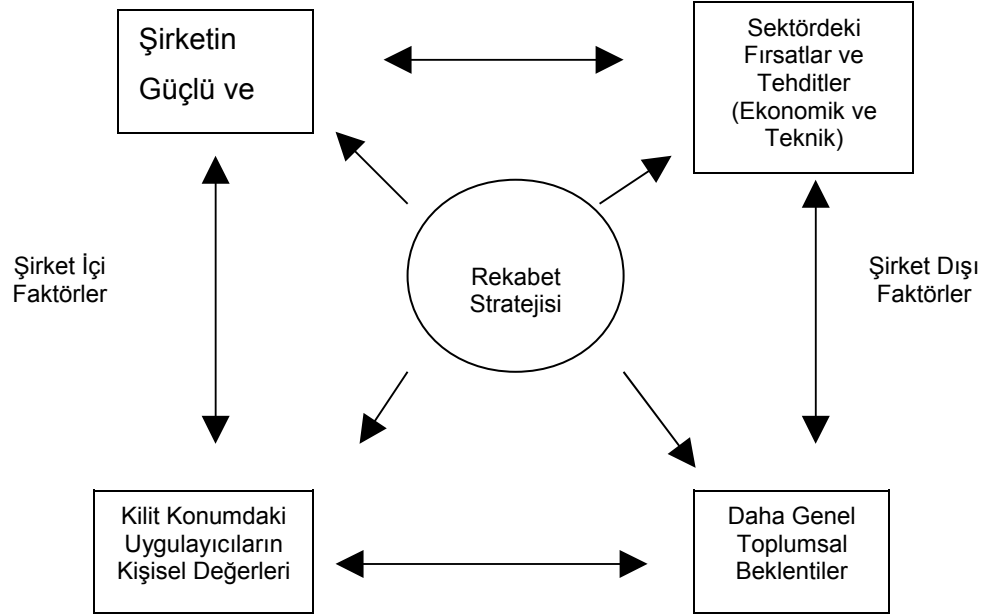
3.6 Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünüdür. (Köksal; "Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejiler"; Erişim tarihi 10.03.2009; www.yapiuretimi.redbilisim.com)

Rekabet Stratejisinin oluşturulmasında dört temel etken dikkate alınmalıdır. Şirketin güçlü ve zayıf yanları, rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarını, teknoloji durumunu, markasının tanınmışlığı gibi becerilerinin ve varlıklarının profilidir. Kilit konumdaki uygulayıcıların kişisel değerleri seçilen personellerin motivasyonları ve ihtiyaçlarıdır. (Porter; 2007; s:Giriş 1980)

Yukarıdaki açıklamalar şirket içi faktörleri oluştururken sektördeki fırsatlar ve tehditler ile genel toplumsal beklentiler rekabet stratejisi için gerekli çerçeveyi oluşturacaktır. Burada ki esas odak noktası firmanın gelecekteki 10 – 20 yılını da göz önüne alarak bulunduğu piyasadaki potansiyel ve riskleri analiz etmesi gerekmektedir. Ayrıca firma içinde yaşadığı toplumdaki sosyal beklentiler, devlet politikaları, sosyal olaylar gibi etkenleri de göz önüne almak durumundadır. Örneğin ülkemizde dumansız hava sahası sloganıyla kapalı mekanlarda sigara içilmesi yasaklamıştır bu noktada hem mekan sahipleri hem de sigara üreticileri rekabet stratejilerini bu yasa kapsamında belirlemek durumundadır. Bu yasayı fırsata

çevirebilecek firmalar olduğu gibi bu durumdan olumsuz etkilenecek firmalarda vardır.



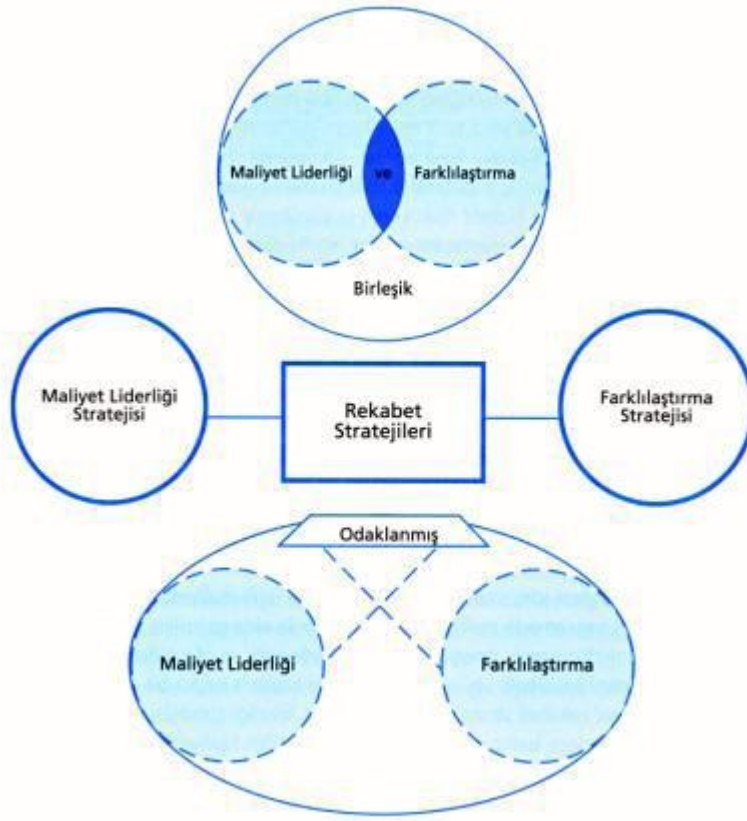
Şekil 3.2: Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler(Porter ; 2007; s: Giriş 1980 kısmı)

Her firmanın pazarda var olabilmek için ne kadar basit olursa olsun bir dizi rekabet etkinliği vardır. Bu etkinliklerin belirli bir tutarlılıkla bir strateji olarak izlendiği temel yöntemler bundan sonraki bölümde anlatılacaktır.

3.6.1 Temel Rekabet Stratejileri

Burada Porter tarafından belirlenmiş olan sektördeki rakiplere karşı avantaj kazanmak için genel olarak uygulanan üç ana rekabet stratejisinden bahsedilecektir.

1. Maliyet liderliği
2. Farklılaşma
3. Odaklanma



Şekil 3.3 : Temel Rekabet Stratejileri (Köksal; www.yapiuretimi.redbilisim.com)

Bu stratejilerin uygulanmasında ender olarak mümkün olmasına rağmen, bazen firma ana hedef olarak, birden fazla yaklaşımı başarılı şekilde izleyebilir. Genel olarak rekabette başarılı olmak için işletme bu stratejilerden birini uygulamak durumundadır. Bu stratejileri etkin bir şekilde uygulayabilmek, genellikle organizasyonun tamamının bu işe adanmasını ve eğer birden fazla birincil hedef var ise hafifletilmiş organizasyonel ayarlamaların desteğini gerektirir. (Porter; 2007; s:44)

3.6.1.1 Toplam Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği temel olarak maliyetlerin en aza indirilerek firmanın rekabet gücünün artırılması olarak tanımlanabilir. Maliyet liderliği, verimli aktif üretim tesislerinin kurulması, deneyimler sonucunda ürün maliyetlerinin düşürülmesini, maliyetlerin ve giderlerin denetlenmesini, araştırma, servis, satış gücü, reklamlar vb. alanlarda giderlerin en aza indirilmesiyle gerçekleştirilir. Bu uygulamaların gerçekleştirilmesi

için maliyetin sürekli olarak kontrol edilmesinin firmanın tüm aktivitelerine ve kararlarına yön vermesi öngörülür. Kalite bu noktada ikinci planda tutularak firmanın rakiplere oranla en düşük maliyeti elde etmesi stratejiyi oluşturur. (Porter; 2007; s: 44)

Düşük maliyetin getirisi rekabet eden firmalara karşı kesin üstünlük sağlamasıdır. Ancak düşük maliyet konumu yüksek bir pazar payı veya hammaddelere daha kolay erişim veya tedarikçilerle ilişkilerde avantajlar gerektirir. Bu da ürünleri üretimi kolay olacak şekilde tasarlamayı, maliyetleri yaymak için birbiriyle bağlantılı ürünlerin geniş bir yelpazesini elde tutmayı ve tüm büyük müşteri gruplarına hizmet vermeyi gerektirir. Ayrıca düşük maliyetli strateji çok iyi donanımlara ağır sermaye yatırımı, saldırgan bir fiyatlamayı ve Pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarını gerektirebilir. (Porter; 2007; s:45)

Düşük maliyet stratejisi, dünyanın en büyük mobilya perakendecisi IKEA, dünyanın en büyük perakendecisi Wal – Mart, ve dünyanın en karlı havayolu şirketi Southwest'te dahil olmak üzere bir çok işletmeye başarı sağlamıştır. Ancak bir iş teşebbüsünün gelecek vaat edebilmesi için düşük maliyet tek başına yeterli değildir. Müşteriler satın alırken sadece düşük fiyata değil aynı zamanda bir değer de satın aldıklarını hissetmeleri için belli bir ölçüde kalite ve hizmet de var olmalıdır. (Kotler; 2003; s: 8)

Maliyet liderliği stratejisinin firmaya getirdiği bazı yükler söz konusudur. Üretim süreçleri içerisinde maliyeti düşürücü her türlü teknolojik gelişme takip edilmeli; bir çok sektör açısından ölçek ekonomileri yaratacak düzeyde çalışılmalıdır. Teknolojik herhangi bir yenilikte mevcut ekipmanlar tamamen değiştirilirken ölçek ekonomisinde çalışabilmek için firmanın faaliyette bulunduğu sektörde satış yapması gereklidir bu da reklam, promosyon gibi pazarlama elemanlarının kullanılmasını dolayısıyla maliyetleri arttırıcı bir sonuç yaratacağı açıktır.

Porter'a göre maliyet liderliği stratejisi riskleri 4 başlık halinde toplanabilir : (Porter; 2007; s:56)

- Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler;

- Sektöre yeni girenlerin veya arkadan gelenlerin, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri;
- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin görülememesi;
- Firmanın, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

3.6.1.2 Farklılaştırma

Çamaşır deterjanı üreticisi ABC firması “farkı fiyatı” sloganıyla düşük fiyat stratejisi uygularken; OMO, Ariel gibi firmalarda “daha beyaz çamaşırlar için....” sloganıyla farklılaşma stratejisi uygulamakta sık sık ürünün ambalajlarını ve kimyasal özellikleri değiştirip yeni bir ürün ortaya koymaktadırlar. Bu noktada farklılaştırma stratejisi yukarıdaki slogandaki daha sözcüğünde gizlidir. Farklılaştırma yapan firma bulunduğu sektörden sektöre değişkenlik göstermekle beraber yoğun emek, finans kaynakları ile Ar – Ge ve tasarım çalışmalarına girecektir bu da maliyetlerde dolayısıyla ürünün fiyatında bir artışa neden olacaktır işte tam bu aşamada daha ile ifade edilen ve müşterinin algısında o ürüne daha yüksek bir ücret ödenmesini sağlayan değerdir. Farklılaştırma ile işletme ürününe değer kazandırmıştır. Burada önemli olan işletmenin ürününe kattığı katma değerın tüketiciler açısından işletmenin maliyet artışını karşılayabilecek düzeyde değer bulmasıdır. Farklılaştırma ile işletme açısından fiyat önemsiz (tamamen göz ardı edilmemek şartı ile) hale gelmekte böylece firma kar marjını artırabilmektedir ya da işletme açısından yapılan farklılaştırma ile ürününe olan talebini arttırabilir dolayısıyla firmanın Pazar payı büyür ve geliri artabilir veya firmanın hem kar marjı artabilir hem de Pazar payı büyüyebilir. Firma açısından en kötü sonuç ise ürünün müşteriler açısından yarattığı değerın bir şey ifade etmemesidir.

Giderek daha fazla ürün ve firmanın rekabetine sahne olan günümüz pazarlarında firmalar ürünlerini rakiplerinden farklılaştırmak için yeni yöntemler geliştirmek zorundadır. Fiyat ve kalite yoluyla ürün farklılaştırma gibi geleneksel yöntemler, bu unsurların küresel pazarda standart bir nitelik kazanmalarıyla beraber giderek ayırt edici özelliklerini kaybeder. Kalite bir ürünün satılabilmesi için olmazsa olmaz bir

koşulu haline gelirken, fiyat ise kalite ile bağlantılı olarak standartlaşmakta ve her iki unsur da ürünleri pazarda farklılaştırma işlevlerini yitirmektedir. Bu gelişmeler, ürünlerin farklılaştırılmasında etkin bir araç olarak endüstriyel tasarımı öne çıkartmakta, yeni ve ciddi bir rekabet unsuru olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır. (Er, H. Alpay (1997) "Endüstriyel Ürün Tasarımı ve Rekabet", Liberal Bakış, 16 Aralık 1997, s.11.)

Sonuç olarak farklılaştırma stratejisi ile firma;

- Yaratılan ürünün taklitleri veya daha iyisi çıkmadıkça müşteri sadakati sağlar
- Fiyatın belirleyici etken olmamasından ötürü kar marjları artar
- Yüksek karlı satış tedarikçilerle maliyet sorunlarının çözülmesini sağlar
- Ürünün benzersizliği oranında pazara yeni firmaların girişini engeller
- Ürüne olan talebin artması sonucu Pazar payı artar
- Rekabetçi bir pozisyon elde edilir

Porter farklılaştırma stratejisinin risklerini ise üç madde halinde sunar : (Porter; 2007; s : 57)

- Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarlarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler;
- Alıcılarının farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar;
- Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır; bu, sektörler olgunlaştıkça ortaya çıkan yaygın bir durumdur.

3.6.1.3 Odaklanma

Odaklanma stratejisinin temeli; işletmenin tüm faaliyetlerini ve emeğini özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine yoğunlaştırmasıdır. Odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur. Strateji, firmanın, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet

verebildiği fikrine dayanır. Firma ya odaklandığı alanda maliyet avantajı elde etmek isteyebilir, ya da tüketici ihtiyacını daha iyi karşılama yönünde farklılaştırma yaparak başarıyı seçebilir veyahut her ikisini birden sağlamayı amaçlayabilir.(Porter; 2007; s:48)

Odaklanma stratejisi uygulayan firmalar elde ettikleri uzmanlık ile daha yüksek getiriler elde edebilirler. Örneğin müşterilerini daha iyi tanımlarından ötürü müşteri memnuniyetini sağlamada başarılı olmalarından dolayı müşterilerini daha yüksek bir fiyat ödemeye razı edebilirler.

Diğer taraftan belirli bir coğrafi pazara odaklanan firma odaklandığı pazara daha yakın bir kuruluş yeri seçimi ile nakliye, termin süresinin kısılması, vb. maliyet avantajları elde edebilir dolayısıyla ürünü rakipleriyle aynı fiyata satarsa dahi daha iyi bir kar marjı elde etmiş olacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki çoğu zaman odaklanma stratejisi uygulayan firmalar piyasa koşulları içerisinde kaçınılmaz bir şekilde ya karlılıklarından ya da satış hacimlerinden ödün vermek durumunda kalırlar. Ayrıca çoğu zaman kitle ekonomisinden yararlanamayan firma toplam maliyet konumundan da ödün vermek durumunda kalabilir.

Odaklanma pazarın darlığı veya yayılmayı sağlayacak sermaye birikiminin olmaması durumunda bir firmanın belirli bir pazarda yer edinmesini sağlayacak öncül bir etkinlik olarak çok etkilidir. Geleceğin belirli sektörlerdeki bir çok lider firması bu noktaya çok küçük pazarlara odaklanarak ve burada elde ettikleri başarıyı yeni stratejiler geliştirmek için bir basamak olarak kullanarak ulaşmışlardır. (<http://www.edwarddebono.com>)

Odaklanma stratejisine en güzel örneklerden biri Alcatel'dir. "Dünyanın önde gelen şirketlerinden Alcatel, 1995 yılında aldığı radikal kararı açıklayınca, iş dünyasında büyük bir yankı yarattı. Çünkü, yıllardır faaliyet gösterdiği enerji ve pil gibi alanlardan çıkacağını, sadece telekom ve ekipmanları alanına odaklanacağını açıklamıştı. Başlangıçta tereddütlerle karşılanan bu operasyon, rakamlar gelince iş dünyası ve piyasalar tarafından takdir edildi. Çünkü, şirketin 1995 yılında 24 milyar euro olan cirosu, 2000 yılında 31.4 milyar euro düzeyine çıkmıştı. Üstelik, daha önce Avrupa ağırlıklı çalışan Alcatel'in yoğunluk alanına Asya ve Amerika da eklenmişti." (Fadime Bazzal; Ekim 2003; Odaklanma Geri Dönüyor; www.capital.com.tr)

Sonuç olarak odaklanma stratejisi uygulayan bir firma aşağıda açıklanan riskli durumlarla karşılaşabilirler : (Porter; 2007; s: 58)

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletilir;
- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır.
- Rakipler, stratejik hedef *dahilinde* alt pazarlar bulurlar ve odaklananın odağını dışarıda bırakırlar.

3.6.1.4 Üç Genel Stratejinin Karşılaştırılması



Şekil 3.4 : Üç Genel Strateji (Kaynak : Porter;2007; s: 49)

Yukarıdaki şekilden de anlaşılabileceği gibi odaklanma stratejisi uygulayan işletmeler stratejik hedef olarak pazarda sadece bir bölümü belirlerken, toplam maliyet liderliği ve farklılaştırma rekabet stratejilerini uygulayan işletmeler içinde bulundukları sektör geneline yayılmayı hedeflerler. Esas olarak odaklanma stratejisi farklılaştırma stratejisinin veya toplam maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasını gerektirebilirken farklılaştırma ve toplam maliyet liderliği stratejisi diğer stratejilerin uygulanmasını engelleyecektir. Her rekabet stratejisinin avantajları ve dezavantajları olmasına rağmen Porter’a göre işletmeler; eğer her üç alanda da iyi olmaya çalışırlar ve hiçbir alanda üstün olamazlarsa bu rekabet stratejilerinden birinde üstün olan işletmeler karşısında kaybedeceklerdir. Orta yolu seçmek kapana kısılmak demektir (Porter bu durumu arada sıkışıp kalmak olarak tanımlamaktadır) İşletmelerde normal olarak her rekabet stratejisinde başarılı olabilecek kaynak yoktur. Sonuç olarak işletmeler beceri ve kaynaklarına göre gerekli organizasyon sistemini oluşturarak kendi şartlarına uyumlu rekabet stratejisini çalıştırmalıdır.

Porter’ın “Rekabet Stratejisi” adlı çalışmasında işletmelerin her bir rekabet stratejisinde ihtiyaç duyacağı gereklilikler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.2 : Rekabet Stratejileri Gereklilikleri

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLER
T O P L A M M A L İ Y E T	-Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim -İşlem mühendisliği Becerileri -İşgücünün yoğun olarak Gözlenmesi -Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler - Düşük maliyetli dağıtım Sistemi	- Sıkı maliyet kontrolü -Sık, ayrıntılı kontrol Raporları -Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar -Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler.
F A R K L I L A Ş T I R M A	-Güçlü pazarlamaBecerileri -Ürün mühendisliği - Yaratıcı yetenek -Güçlü temel araştırma Yetenekleri -Kalite veya teknolojik -Liderlikte kazanılmış Kurumsal ün -Sektörde uzun bir geçmiş -Benzersiz beceriler kombinasyonu -Kanallarla güçlü işbirliği	-AR&GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon -Sayısal ölçüler yerine,öznel ölçüler ve teşvikler -Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
O D A K L A N M A	Yukarıdaki politikaların, Belirli bir stratejik hedefe Yöneltilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

Kaynak: Porter; 2007; s:51

Sektörde faaliyet gösteren firmalar toplam maliyet liderliğini elde etmeye yönelik rekabete girmesi durumunda kar marjları gittikçe düşecek sonuçta bu rekabet eden firmaları zayıflatacak zaman içerisinde ise ürün kalitesinde düşüslere neden olacaktır. Farklılaştırma stratejisinde ise çoğu zaman işletmenin mal veya

hizmetinde yaptığı değişiklik maliyetleri artırıcı bir etki yapacak bu ürün fiyatlarını artıracaktır oysa firmanın müşterileri farklılaştırılmış üründe yaratılan katma değere karşılık ürün veya hizmete daha yüksek ücret ödemeye hevesli olmayabileceklerdir. Odaklanma stratejisinde ise firmanın seçtiği dar konum firma faaliyetlerini karşılamaya yeterli olmayabilir. Dolayısıyla firma rekabet stratejisini belirlerken firma içi güçlü ve zayıf yönlerini sektöre ait fırsatları ve tehditleri (SWOT analizi) belirlemeli; ekonomik ve çevre koşullarındaki mevcut koşulları ülke içi ve küresel pazarlar olmak üzere değerlendirmeli; devlet politikalarını takip etmeli; müşterilerin mevcut durumdaki talep ve ihtiyaçları nelerdir ve nelere ihtiyaç duyacaklardır araştırmalı; rakiplerinin ne yaptıklarını, harekete geçiren faktörlerini ve ne yapabileceklerini belirlemeli, rakiplerin gelecekteki amaçları, mevcut stratejileri ve rakiplerinin SWOT analizini yapmalıdır.

Yukarıdaki sayılanlardan belki de çok daha önemlisi firmanın bir gelecek vizyonu oluşturması gerekliliğidir. Firma gelecekte kendisini nerede görmek istemektedir onu net bir şekilde belirlemeli ve bu gelecek içerisinde firmanın faaliyet gösterdiği sektör ne durumda olacaktır ayrıca sektör dışından ikame edilebilecek ürün ve hizmetlerin çıkması olasıdır gibi konularda gerekli araştırmalar yapılmalı ve gerekli öngörüler saptanmalı ve bu değişkenlere göre rekabet stratejisini belirlemelidir.

3.7 Temel Rekabet Stratejileri İle Temel Tasarım Stratejilerinin Karşılaştırılması

Önceki bölümde Temel tasarım stratejilerini maliyete dayalı tasarım stratejisi, kimliğe yönelik tasarım stratejisi, kullanıcıya yönelik tasarım stratejisi olarak sınıflandırmıştık. Tasarım stratejileri ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkileri şöyle sınıflandırabiliriz;

- Maliyete dayalı tasarım stratejileri üretim verimliliği üzerinde yoğunlaşırken toplam maliyet liderliği stratejisiyle benzerlik göstermektedir.
- Maliyete dayalı tasarım stratejisi temelde teknolojik gelişmeye ve üretim süreçlerinin tasarlanmasına yönelik belirli bir strateji geliştirilmesine dayalı olduğundan ürünün yapısal özelliklerine odaklanır.
- Tasarım probleminin tanımında vazgeçilmez bir öge olarak üretim maliyetlerinin ucuzlatılması yer alır.

- Bir ürün daha tasarım aşamasındayken ürün maliyetiyle ilgili bilgilerin verilen kararlarda göz önünde bulundurulması hem ürünün daha ucuza mal edilmesini hem de kolay üretimini sağlayarak toplam maliyet liderliği stratejisine destek olur.
- Kimliğe yönelik tasarım stratejisi ile temel rekabet stratejilerinden farklılaşma ile paralellik gösterir.
- Farklılaşma stratejisi ile ürün ya da hizmetin rakiplerine karşı benzersizlik yaratılmasını amaçlar; kimliğe yönelik tasarım stratejisi pazarlama etkinlikleri çerçevesinde ürünlerin anlamsal boyutlarına odaklanarak, tasarım problemini ürünün algılanması ve mesajında benzersizlikler yaratılması üzerine kurar.
- Farklılaşma stratejisi tüketicilerin algısında tüm boyutlardaki işletmelerin benzersizliğini kurmaya çalışırken; kimliğe yönelik tasarım stratejisi bu amacı ürün ve hizmet boyutunda benzersizliği kurmada farklılaşma stratejisini destekler.
- Kullanıcıya yönelik tasarım stratejisi ise rekabet stratejilerinden odaklanma stratejisi ile paralellik gösterir.
- Odaklanma stratejisi ile kendini dar bir konuma yerleştiren firma tüketiciye yönelik bir uzmanlaşmaya sahip olacaktır kullanıcıya yönelik tasarım stratejisi ise tasarım yönünden kullanıcıya yönelik bir uzmanlaşmadan söz edebiliriz.
- Belirli bir pazarda tanımlı kullanıcıların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara yönelik çözümlerin üretilmesi tasarım probleminin tanımına yerleşmiştir.

Sonuç olarak; Rekabetin temel kuralı diğer firmaların yapamadığı bir beceri geliştirmek ve bu beceriyi kullanarak rekabet üstünlüğü sağlamaktır. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve büyüebilmeleri için temel rekabet stratejilerinden yararlanmalarının yanı sıra bu stratejileri pazarda sürekli rekabet avantajı sağlayacakları tasarım odaklı stratejilerle desteklemelidirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Rekabetçi Üstünlüğün Sağlanmasında Ürün Tasarımı : Türk Mobilya Sektöründen Bir Uygulama

4.1 Metodoloji

Bu araştırmanın nasıl geliştiğine ışık tutmak üzere temel amaçlarının tanımlanması, literatür araştırmasının temellerini oluşturan kaynakların vurgulanması, araştırma metotlarının tartışılması ve örnek olay çalışması metodunun neden seçildiği bu bölüm kapsamında incelenmiştir. Örnek olay çalışmasına konu olan firmanın seçilme nedenleri ve bilgi toplanması için kullanılan yöntemlerin tartışılması da bu bölüm kapsamında gerçekleştirilmiştir.

4.3 Araştırmanın Amaçları

Rekabet açısından tasarımın önemi ve bir Türk mobilya işletme ölçeğinde konu alan bu çalışmanın amaçları :

- İşletmelerce kullanılan modern rekabet yöntemlerinin araştırılarak işletmelerin izleyebileceği rekabetçi stratejilerin konu ile ilgili literatür taranarak belirlenmesi
- Ürün tasarım aşamalarının belirlenmesi bu esnada rekabetçi avantaj yaratacak tasarım avantajlarının sağlanmasında ilgili yönetim organizasyonlarının kurulması ile ilgili olarak literatür araştırmasının yapılması.
- Ürünün tasarım aşamaları ile ürün tasarımı ile işletmelerin rekabet avantajı sağlamada kullanabilecekleri yöntemlerin konu ile ilgili literatür araştırması ile belirlenmesi.
- Mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede ürün tasarımının rekabet avantajı oluşturmada etkin olabilecek yöntemlerinin ve özelliklerinin hangi düzeylerde uygulandığının tespit edilmesi ve bu etkinliklerin firmaya sağladığı rekabet avantajlarının örneklenmesi.

- Örnek olay kapsamında ele alınan firmanın rekabet ettiği mobilya sektörünün pazar şartlarının belirlenmesi ve firmanın bu rekabet ortamında uyguladığı stratejilerin belirlenmesi ve sonuçlarının incelenmesi.
- Mobilya sektöründe rekabet eden firmalar için ürün tasarımının rekabet avantajı oluşturmadaki rolünün örnek olay çalışması kapsamında ele alınan firma çerçevesinde tartışılması.

4.4 Literatür Araştırması

Türkiye ise tasarım üzerine kurulmuş bölümlerdeki akademisyenlerin yorumlarından da hareketle giderek önemsenmeye başlanmış bir alan olmasına karşın tasarım konusu ülkemizde yeterince araştırılmamış ve anlaşılmamış olduğu görülmektedir. İTÜ Endüstriyel Tasarım Toplantıları 1998 ve 1999 Bildirileri'nde de üzerinde durulan temel noktanın tasarım önemi ve eğitimi olması dikkat çekicidir. Bir çok yönetici tamamen aynı işlevi gören iki ürün arasında bile tüketicinin tercihinin tasarımı daha iyi olan ürünü seçeceğini hatta bunun için daha yüksek ücret ödemeye razı olacağını yani iyi tasarımın firmaya olumlu katkısının kötü tasarımın ise firmaya olumsuz etkide bulunacağını bilmektedir. Ancak söylemeye çalıştığımız tasarım konusu üzerine henüz yeni yeni elle tutulur kaynaklar ortaya çıktıdır. Çalışmamız esnasın da bu kaynaklardan da yararlanılmıştır.

Seksenlerin başında devlet destekli ciddi bir tasarım politikası uygulayan Thatcher hükümetinin tasarımdan sorumlu sanayi bakanı John Butcher, "Tasarım ve Ulusal Çıkar" başlıklı bildirisinde üreticilere :

"Kalite kontrol, finans, üretim ve pazarlama gibi tüm aşamalarda başarılı olsanız da tüketiciyi tatmin edici ürünleri tasarlatmazsanız uzun vadede batarsınız ve sizin yerinizi almayı bekleyen bir çok rakip ortaya çıkar. Bu ulusal çıkarlar için istenmeyen bir durumdur. Çünkü açılan boşluk hemen ithalat ile doldurulmaya çalışılır ve sadece mal ithal etmekle kalmaz, işgücü ihraç etmeye başlarız"

İngiliz hükümetinin rekabet açısından ulusal bir rekabet stratejisi geliştirmesi bu çalışmada özellikle İngiltere odaklı tasarım yönetimi tartışmaları da incelenerek dikkate alınmıştır.

Yönetim bilimleri ve pazarlama kaynakları incelenerek günümüz koşullarında rekabet kavramını ve rekabet stratejilerinin yapısı ele alınmıştır. Bu çalışmada dünya ölçeğinde örnekler ve yapılan çalışmalar ele alınarak bu alandaki literatür taranmıştır. Micheal Porter'ın "Rekabet Stratejileri" adlı çalışması işletmelerin rekabet avantajlarını ve uyguladıkları rekabet stratejilerini belirlemede bu çalışmada temel teşkil etmiştir.

4.5 Araştırma Metotlarının Seçimi

İstatistiki bilgilere dayalı niceliksel araştırma yöntemleri matematiksel olarak kesinlik taşısa dahi konu hakkında derinlemesine, objektif ve yeterli bilgi sağlamamaktadır dolayısıyla son yıllarda yapılan çalışmalara bakıldığında giderek artan oranda araştırmanın ya bütünü nitel bir metodolojiyi takip ettiği ya da nicel araştırma metodolojisinin bir tamamlayıcısı ve yardımcısı olarak kullanıldığı görülmektedir. Çünkü, sosyal bilimler, insan davranışlarını sosyal bir çevrede anlamlandırıp yorumlamayı gerektiren bilim dallarından oluştuğuna göre, alan araştırmaları fen bilimlerinde olduğu gibi olguları etkileyebilecek tüm dış faktörlerden soyutlanmış, (laboratuvar gibi) steril bir çalışma ortamında gerçekleştirilemez. Tam tersine, sosyal bilimlerde tüm olgular ve olaylar yumağından çıkarımlar yapılarak belirli sonuçlara varılmak istendiğinden, diğer bir ifade ile, bir olgu diğer tüm olgu ve olaylar yumağında bir anlam ve değer kazandığından, nitel çalışmalar bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek; 2005; s: Giriş Bölümü)

Bu bakış açısından hareket ederek bu çalışmada "araştırmacının kendiliğinden, doğal olarak oluşan olguları tüm karmaşıklığı ile incelemesi, ve yorumlaması" (Fraenkel ve Wallen; 2000; s:669) amacıyla gözlem, röportaj ve örnek olay çalışmalarına yönelinmiştir.

Sonuç olarak çalışma süresince karşılaşılan beklenmedik sonuçlar araştırmanın yönünü tamamen değiştirebilecekken çoğu zaman istatistik yöntemlerde elde edilen

bilgi sadece bir istisna olarak kalabilmektedir. Konu hakkında derinlemesine bilgi edinilmesi amacıyla nitel araştırma metotları seçilmiştir.

4.6 Araştırma Yapılacak Firmanın Seçimi

Araştırmacının kendisinin mobilya sektörü içerisinde değişik görevlerde bulunmak suretiyle yıllara dayanan birikime sahip olması sektörü anlama ve somutlaştırmada araştırmacının etkinliğini artıracak bir etken olduğu göz önüne alınarak araştırmanın mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir firmada uygulanması kararı verilmiştir.

Araştırmacı açısından; araştırma yapacağı firmanın belirlenmesi aşamasında kurumsal kimliği güçlü yaptığı tasarımlarının dayanıklılığı ve modülerliği ile ön plana çıkmış, mobilya sektöründe marka olabilmiş bir firma olarak Tepe Mobilya düşünülmüş, ancak araştırmanın Türkiye gerçeğini yansıtmaması bakımından ki ileride ki bölümlerde mobilya sektörünün durumu belirtilecektir; Orta ölçekli işletme özellikleri taşıyan, maddi olanakları daha az ve ayakta kalmasını, rekabet üstünlüğünü büyük oranda sunduğu tasarımlara borçlu olan bir firma seçilmesinin araştırma konusunun kendi özgün koşulları içerisinde geliştirme ve tezin önceki bölümlerindeki araştırma sonuçlarının değerlendirilebilmesi için daha uygun bir yapı olacağı düşünülmüş Monolife firması seçilmiştir.

Burada araştırmacının en büyük şanslarından birisi de araştırma süresinin iki parçalı bir dönemden geçmesi olmuştur. İlk aşamada Monolife işlerin yoğun olduğu satışların yüksek oranlara ulaştığı dönemde ki stratejileri gözlenmiş; ikinci aşamada ise aynı firmanın krize karşı rekabet edebilme becerisi incelenebilmiştir.

Bu dönem içerisinde araştırmacı ilgili firmanın üretim yeri, fabrika satış mağazasının yanı sıra Ege Bölgesindeki bir çok bayisini de inceleme ve mülakat yapma fırsatı bulmuştur. Diğer taraftan araştırmacı bilgi toplama aşamasında bayii bültenleri, tasarım dokümanları, firma içi belgeler, firma katalogları ve tanıtım belgeleri gibi dokümanter bilgilerin tamamına ulaşmaya çalışmıştır.

Araştırma esnasında yapılan görüşmelerde ve kişilerin seçiminde tasarım yönetiminin üç düzeyi göz önüne alınmıştır. Bu düzeyler stratejik düzey, taktik düzey ve uygulama düzeyidir.

Stratejik ve Taktik düzeylerde bilgi alınması amacıyla üst düzey firma yöneticileriyle ve firmanın tasarım yöneticisiyle, uygulama düzeyinde bilgi alınabilmesi amacıyla tasarım bölümünde çalışan tasarımcılarla görüşülmüştür.

4.7 Örnek Olay Çalışması : Monolife

Bu örnek çalışmanın amacı ürün tasarımının bir firmanın pazardaki rekabetçi pozisyonunu ne ölçüde etkilediğinin belirlenmesi ve konuyla ilgili kavramların bu örnek çerçevesinde sonuç bölümünde tartışılabilmesi için gerekli bilgi temelinin hazırlanabilmesidir.

Bu örnek çalışmada Monolife firmasının mevcut pazar koşullarında izlediği rekabet stratejilerinin belirlenmesi esas alınmıştır.

4.7.1 Mobilya Sektörünün Durumu

Sipariş-odaklı üretimden seri üretime geçişin hızlanması, fabrika-odaklı üretimin yaygınlaşması ve fabrikalarda iş süreçlerini hızlandıran otomasyon uygulamaları, toplam maliyet içinde, işgücü maliyetlerinin oranını düşürmektedir. Bu düşüşe rağmen mobilya sektörü `emek-yoğun bir üretim alanı olma` özelliğini korumaktadır. (Rüştü Bozkurt; “Performans Yönetiminiz”; Dünya Gazetesi; 15.09.2007)

Aşağıdaki tabloda mobilya sektörü açısından Swot analizi verilmiştir.

Tablo 4.1 : Türk Mobilya Sektörü SWOT Analizi

TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜ - SWOT ANALİZİ	
Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
Büyük Ölçekli Firmalar Yüksek İş gücü Potansiyeli Malzeme/Ürün Çeşitliliği Mobilya Üretim Ağı/potansiyeli	Aile Şirket Kırılganlıkları Organizasyon Yönlendirme/Devlet Desteği Finans Yetersizliği Yatırım Yetersizliği Kalifiye Eleman Yetersizliği/Uzmanlaşma Mesleki Eğitim Yetersizliği Yok/Zayıf Tasarım ve Korunması Yüksek Hammadde Maliyetleri Yenilik Yaklaşımı Perakende Satışlar ve Zincir ağı Pazarlama/pazar Uluslararası standartlar
Fırsatlar	Tehditler
Stratejik konum ve AB aday ülke olması Dünyadaki Yeniden Oluşum Globalleşme Yeni Pazar arayışları/genişleme Fason Üretim arayışları Avrupa'daki Tüketim Nüfusu Bilgi Teknolojisi ve Elektronik Networks Üretimdeki artış/gelişme Tasarımın kullanımı ve artırılması Markalı/kimlikli Ürünler Reklam Etkili İletişimin oluşumu/kullanımı Mobilya ve Moda Çevreye yapılan yatırım Global Mobilya Tüketiminde Artış Tahminleri	Çok Düşük Maliyetler (3. Dünya) Çin (Büyük İşletmeler) Düşük Standartlar, Sosyal Yapı Yavaş Değişim ve Yenilenme AB'ye İhracatlardaki Yüksek/Düşük Maliyet AB Pazarındaki Doyumluluk Tasarım Eksikliği (Kopyalama) Güçlü AB Para birimi Büyük Ölçekli Firmalar Sert/Güçlü Rekabet Ürün Çeşitliliği/rekabet

Kaynak: www.markayonetici.com

Yukarıdaki tabloda gösterilen güçlü yanlara mobilya ihracatımızın önemli bir A.B. ülkelerine yaptığımız için yakınlık ilkesi de eklenebilir.

Ülkemizde mobilya sektöründe seri üretimi özendirecek bir başka etken de, yakınlık ilkesi nedeniyle gelişme fırsatlarının yüksek olmasıdır. Çin Hindistan eksenli ülkelerin görece ucuz işgücü maliyetine karşın, Türkiye'nin AB ülkelerinin yanı sıra gelişmekte olan ülkelerin de merkezinde yer alması ve lojistik avantajları, mobilya üretim-merkezi olmasının önünü açıyor. (Rüştü Bozkurt; "Performans Yönetiminiz"; Dünya Gazetesi; 15.09.2007)

Diğer taraftan Türkiye mobilya üretimindeki bilgi birikimi tasarım ve modaya uygun ürünler geliştirme, üretim yöntemlerini etkinleştirme, kolay ulaşılabilirlik ve erişebilirlik açısından da mobilya yatırımlarının hızlanacağı bir coğrafi üstünlüğe sahip. (Rüştü Bozkurt; “Performans Yönetiminiz”; Dünya Gazetesi; 15.09.2007)

Mobilya sektörünün temel sorunlarını şöyle sıralayabiliriz :
(www.markayoneticisi.com)

1. Markalaşma
2. Tasarım ve AR – Ge
3. Sermaye yetersizliği
4. Uzman çalıştırma
5. Deneyim eksikliği
6. Kayıt dışı çalışma
7. İhracatın artırılması
8. Vergiler ve teşvikler
9. SSK Primleri
10. Uluslar arası Finansman imkanları
11. Enerji fiyatları
12. Pazarlama ve iletişim sorunu
13. Fason imalat
14. Üretim teknolojileri
15. Uluslar arası standartlar ve kalite
16. Müşteri memnuniyeti
17. Örgütlenme sorunu
18. Eğitim
19. Sektörel Dış ticaret şirketleri

4.7.1.1 Türkiye’de Üretim

Türk mobilya endüstrisi, çoğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi küçük ölçekli işletmelerin ağırlıkta olduğu bir görünümde. Buna karşın özellikle son 15-20 yıllık süreçte küçük ölçekli işletmelerin yanı sıra orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı artmaya başlamıştır. (Barış Yeniçeri; Mobilya Sektör Analizi; İgeme; 2009; s:2)

Türkiye 6 milyar \$'lık üretim kapasitesi ile dünya mobilya pazarında üretimin %2,7'sini oluşturmakla birlikte, 2007 yılındaki 986 milyon \$ ihracat ile dünya mobilya ihracatından yaklaşık %1 pay almaktadır. Mobilya İmalat Sektörü, 2005 yılı verilerine göre Türkiye İmalat Sanayii'nde %8'lik büyüme ile en hızlı büyümeyi gerçekleştiren sektörlerden biri olmuştur. (Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu 2008; Orta Doğu İhracatçıları Birliği; s:5)

Bu hızlı büyümede Türk mobilya üreticilerinin organize ve entegre üretime geçmelerinin büyük payı bulunmasının yanı sıra, dünya mobilya ticaretindeki canlılık da önemli bir rol oynamıştır. Nitekim dünya ticaretindeki ortalama artışlar yüzde 4-5'ler seviyesinde gerçekleşirken, mobilya ticaretindeki artış oranları yüzde 15'ler düzeyinde gerçekleşmiştir.

TÜİK 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı sonuçlarına göre; sektörde faaliyet gösteren resmi kayıtlı işletme sayısı 29.346 olup istihdam edilen kişi sayısı ise 92.567'dir. Sektörde sigortasız çalışan eleman sayısı hesaba katıldığında gerçek istihdamın bunun çok üzerinde olduğu söylenebilir. Ürünlerin perakende satışının da yapıldığı işletme sayısı 32.382 olup bu alanda istihdam edilen kişi sayısı 67.319'dur. İmalat ve perakende satışta çalışanların sayısı birlikte değerlendirdiğinde doğrudan istihdam edilen eleman 159.886'dır. (Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu 2008; Orta Doğu İhracatçıları Birliği; s:5) Üretimin ağırlıklı olarak Bursa, Ankara, İstanbul, Kayseri, Adana ve İzmir gibi büyük şehirlerde yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 4.2: Sektörün Yoğunlaştığı Bölgeler

Şehir	Firma Sayısı	Çalışan Sayısı
İstanbul	6.458	35.633
Ankara	5.361	30.062
İzmir	2.379	14.142
Bursa	2.130	16.096
Kayseri	740	20.280
Diğer	12.278	42.000
Toplam	29.346	158.213
Perakende Satışı	32.382	100.000
GENEL TOPLAM	61.728	258.213

Kaynak: Mosder'den aktaran; Gülder Demir; Dosya : TOBB'un sektör değerlendirme raporuna göre mobilya sektörü marka olma yolunda hızlanıyor; Ekonomik Forum Dergisi; Tobb; Mayıs 2007; s: 36.

Görüldüğü gibi mobilya sektörünün illere göre dağılımında % 22 ile İstanbul en başta yer alırken Ankara % 19,3'lük bir oranla ikinci sırada yer almakta bu iki şehir dışındaki iller % 10' un altında bir orana sahip olduğu görülmektedir. İstanbul'da mobilya sektörü çeşitli yerlere dağılmış olmakla beraber İkitelli Organize Sanayi

bölgesindeki Masko ve küçük sanayi sitesi Modoko büyük mobilya firmalarını toplayan merkezler olmuştur. İstanbul istihdam düzeyi açısından işletme başına ortalama 3,7 kişilik bir oranla Türkiye istihdam düzeyinin (3,2 kişi/işletme) üzerinde yer almaktadır. Ankara'da mobilya sektörü açısından Siteler semti merkez konumda iken Bursa'da İnegöl; İzmir'de ise Karabağlar ve Kısıkköy mobilya sektörünün merkez noktaları haline gelmiştir. Kayseri ise bünyesinde barındırdığı Büyük ölçekli dev mobilya üreticileri ile hem ihracat açısından hem de istihdam açısından çok önemli bir konumdadır.

Aşağıdaki tabloda Mobilya üretim sektöründe istihdam açısından önemli kuruluşlar ve kuruluş yerleri görülmektedir.

Tablo 4.3 : Mobilya Üretim Sektöründe Önemli Kuruluşlar

Sıra No:	Kuruluş Adı	Yer	Yabancı Sermaye Payı(%)	İşçi Sayısı	Kuruluş Tarihi
Özel Sektör Kuruluşları*					
1	İstikbal	Kayseri	-	4000	1992
2	Bellona	Kayseri	-	4000	1995
3	Yataş	Kayseri	50	1350	1987
4	Tepe Mobilya	Ankara	-	1224	1993
5	Kilim	Kayseri	-	1200	1977
6	İpek Mobilya	Kayseri	-	753	1991
7	Doğtaş Mobilya	Çanakkale	-	600	1987
8	Kelebek	Düzce	-	550	1935
9	Alfemo	İzmir	-	550	1989
10	İdaş	İstanbul	-	500	1960
11	Konfor	İzmir	-	475	2003
12	Çilek	Bursa	-	474	1995
13	Koleksiyon	Tekirdağ	-	318	1971
14	Seray	Ankara	-	300	1950
Toplam				16.294	

Kaynak: Sektör Temsilcileri ve Mosder 'den aktaran; Barış Yeniçeri; Mobilya Sektör Analizi; İgame; 2009; s:3.

4.7.1.2 Mobilya Sektörünün Dış Ticareti

1,5 milyar \$'dan fazla dış ticaret hacmine sahip olan Türkiye 2007 yılındaki 986 milyon \$ ihracatı ile dünya mobilya ihracatından %1 pay almaktadır. (Barış Yeniçeri; Mobilya Sektör Analizi; s:8)

4.7.1.2.1 İhracat

Mobilya sektörü, mevcut üretim potansiyeli, kapasitesi, işyeri sayısı ve yarattığı istihdam bakımından önemli olmasına rağmen ihracat rakamları, Avrupa ülkeleriyle

kıyaslandığında çok düşüktür. Bu gün Türk Mobilya sektörü üretiminin yaklaşık sadece %15'ini ihraç edebilmektedir. (Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu 2008; Orta Doğu İhracatçıları Birliği; s:10)

Mobilya ihracatımız incelendiğinde son yıllarda en büyük pazarın 2008 yılında 155,3 milyon \$'lık mobilya ihracatı ile Almanya olduğu göze çarpmaktadır. İhracatımızı bölgesel olarak yorumlayacak olursak A.B. ülkeleri ile Orta Doğu ülkeleri mobilya sektörü açısından ihracatımızın en yoğun olduğu yerlerdir.

Tablo 4.4: Mobilya Sektörü İhracat Yapılan Ülkeler

	2005			2006			2007		
	Miktar	Değer	Birim Fiyat	Miktar	Değer	Birim Fiyat	Miktar	Değer	Birim Fiyat
	(ton)	(Bin \$)	(Bin \$/ton)	(ton)	(Bin \$)	(Bin \$/ton)	(ton)	(Bin \$)	(Bin \$/ton)
Almanya	34.306	124.026	3,6	31.603	111.736	3,5	34.173	140.897	4,1
Fransa	17.420	43.872	2,5	21.109	52.525	2,5	25.512	74.235	2,9
Irak	24.388	48.919	2,0	23.467	58.911	2,5	22.530	69.000	3,1
İran	7.202	25.764	3,6	9.570	33.888	3,5	17.236	63.667	3,7
Yunanistan	16.063	35.816	2,2	16.505	39.188	2,4	20.742	56.104	2,7
Hollanda	13.774	40.377	2,9	14.300	44.154	3,1	14.825	53.185	3,6
İngiltere	11.827	34.710	2,9	11.093	35.107	3,2	13.277	49.374	3,7
Romanya	8.058	23.125	2,9	10.052	26.904	2,7	14.069	45.292	3,2
Rusya Fed.	4.702	19.883	4,2	5.827	24.436	4,2	7.915	32.258	4,1
Azerbaycan	5.119	13.825	2,7	6.710	17.978	2,7	9.970	30.492	3,1
KKTC	7.863	21.971	2,8	9.223	26.318	2,9	8.462	27.716	3,3
A.B.D.	8.833	25.607	2,9	9.416	25.008	2,7	9.967	26.733	2,7
Avusturya	5.068	18.296	3,6	5.053	18.282	3,6	6.390	22.959	3,6
Kazakistan	2.438	9.284	3,8	3.793	17.109	4,5	4.415	22.140	5,0
S.Arabistan	9.908	13.778	1,4	10.431	16.853	1,6	10.540	21.933	2,1
İspanya	3.031	11.216	3,7	4.071	16.101	4,0	4.615	20.064	4,3
Bulgaristan	4.388	9.980	2,3	5.085	12.046	2,4	7.637	19.641	2,6
İsrail	7.075	16.307	2,3	5.901	15.672	2,7	5.593	17.008	3,0
Belçika	5.882	13.516	2,3	6.010	18.398	3,1	5.405	16.712	3,1
Libya	2.772	4.963	1,8	3.929	7.774	2,0	6.341	16.255	2,6
Diğer	43.019	102.627		50.261	115.970		58.773	160.793	
TOPLAM	243.136	657.862		263.409	734.358		308.387	986.458	

Kaynak : TÜİK verilerinden aktaran; Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu 2008; s:8

4.7.1.2.2 İthalat

Türkiye'nin mobilya ithalatında 2006 yılına kadar A.B. ülkeleri ilk sırayı alırken 2006 yılıyla birlikte Çin; mobilya sektöründe Türkiye'ye en çok ürün ithal eden ülke olmaya başlamıştır.

Burada belirtilmesi gereken unsurlardan biri de Türkiye mobilya sektörünü önemli ölçüde etkileyen IKEA'nın perakendeci olarak Türkiye pazarına girmesi ve bunun sonucunda Türkiye pazarına bir canlılığın ve dinamizmin gelmesidir.

Tablo 4.5 : Mobilya sektörü ithalat yapılan ülkeler

	2005		Birim	2006		Birim	2007		Birim
	Miktar	Değer	Fiyat	Miktar	Değer	Fiyat	Miktar	Değer	Fiyat
	(ton)	(Bin \$)	(Bin \$/ton)	(ton)	(Bin \$)	(Bin \$/ton)	(ton)	(Bin \$)	(Bin \$/ton)
Çin Halk Cum.	21.167	70.756	3,3	31.507	132.947	4	33.905	195.106	5,8
İtalya	7.556	59.986	7,9	10.564	77.282	7	11.704	99.741	8,5
Almanya	6.627	50.590	7,6	7.872	62.329	8	10.182	96.315	9,5
Fransa	7.578	49.960	6,6	6.264	42.897	7	6.670	47.828	7,2
Polonya	4.656	16.058	3,4	6.482	28.682	4	7.730	37.032	4,8
İspanya	2.054	16.710	8,1	2.696	18.329	7	3.089	25.581	8,3
Endonezya	3.109	12.712	4,1	3.374	17.214	5	3.074	23.463	7,6
İngiltere	2.638	24.047	9,1	1.784	25.053	14	1.100	19.014	17,3
G.Kore Cum.	1.884	8.976	4,8	1.857	11.777	6	4.189	18.743	4,5
Vietnam	1.206	4.591	3,8	1.641	6.589	4	2.155	15.895	7,4
Japonya	427	3.145	7,4	631	5.977	9	1.373	13.954	10,2
A.B.D.	856	15.321	17,9	829	13.457	16	735	12.417	16,9
Danimarka	1.241	4.418	3,6	2.492	9.706	4	2.740	10.727	3,9
İsveç	1.096	3.790	3,5	1.759	7.835	4	2.140	10.151	4,7
Tayvan	1.477	5.811	3,9	1.586	8.137	5	1.394	9.864	7,1
Romanya	534	1.494	2,8	795	4.806	6	1.031	7.314	7,1
Avusturya	1.060	6.475	6,1	1.104	8.060	7	682	6.796	10,0
Çek Cum.	1.285	5.876	4,6	933	4.738	5	733	6.656	9,1
Hollanda	287	3.866	13,5	349	4.175	12	445	5.863	13,2
Litvanya	518	1.084	2,1	892	3.756	4	1.350	5.107	3,8
Diğer	2.441	23.833		4.123	47.257		2.827	45.083	
TOPLAM	69.697	389.499		89534	541.003		99248	712.650	

Kaynak : TUİK verilerinden aktaran; Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu 2008; s:9.

4.7.2 Dünya Mobilya Sektörü

Dünya mobilya üretiminde ilk üç ülke A.B.D., Çin ve İtalya oluşturuyor. Toplam Dünya mobilya üretimi 300 milyar \$'ı aşmakta olup bunun yarıdan fazlası üretildiği ülkede satılmakta kalan 110 – 120 milyar \$'lık bölümü uluslar arası ticarete konu olmaktadır.

Dünya mobilya ihracatında A.B. ülkeleri büyük ölçüde söz sahibiyken özellikle tasarımla ön plana çıkan İtalya A.B. ülkeleri en büyük üretici ve ihracatçı ülke olmuştur. Çin, Almanya, A.B.D., Kanada diğer yüksek ihracat yapan ülkelerdir.

Tablo 4.6 : Dünya Mobilya İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı

Dünya Mobilya İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı (\$)		
	2006	2007*
Çin Halk Cumhuriyeti	21.003.249.755	27.133.047.341
İtalya	11.591.123.489	13.166.699.532
Almanya	9.792.215.000	11.646.046.000
ABD	6.076.324.574	6.580.608.759
Kanada	5.827.941.267	5.439.048.230
Meksika	4.710.610.704	4.558.193.896
Fransa	3.300.943.057	3.836.956.565
Malezya	2.265.120.509	2.561.963.907
Belçika	2.176.049.608	2.538.733.414
İngiltere	2.112.074.330	2.499.695.835
İsveç	2.067.220.327	2.472.912.890
Avusturya	1.863.951.985	2.300.871.269
Hollanda	1.443.887.818	1.637.679.514
Romanya	1.217.949.061	1.525.614.544
Tayland	1.232.002.744	1.298.864.036
Slovenya	1.076.679.691	1.130.520.686
Slovakya	764.029.160	1.035.928.453
Brezilya	989.035.036	1.028.856.071
Litvanya	679.327.593	886.035.816
İsviçre	743.131.149	883.229.733
Türkiye	556.379.461	773.418.879
Kore Cumhuriyeti	623.123.820	648.022.492
Norveç	523.333.104	603.915.502
Güney Afrika	494.391.653	535.155.401
Estonya	391.870.331	474.403.887
Diğer	22.034.833.424	3.427.254.105
Toplam	105.556.798.650	100.623.676.757

Kaynak : Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu 2008; s:3

Dünyanın en büyük mobilya ithalatçısı konumundaki ülke 2007 verilerine göre toplam 112,5 milyar \$ ithalatının 37,8 milyar \$'lık ithalatını gerçekleştiren A.B.D. olmuştur. Almanya ve İngiltere ise 2007 yılı verilerine göre A.B.D.'nin ardından yüksek rakamlarda ithalat yapan ülkeler olmuştur. Aşağıdaki tabloda ithalatçı ülkeler net bir şekilde görülmektedir.

Tablo 4.7 : Dünya mobilya ithalatının ülkelere göre dağılımı

Dünya Mobilya İthalatının Ülkelere Göre Dağılımı (\$)		
	2006	2007*
ABD	36.671.033.843	37.775.431.325
Almanya	10.730.640.000	11.323.902.000
İngiltere	7.945.758.570	9.390.368.091
Fransa	7.055.766.703	8.450.241.058
Kanada	5.422.343.828	6.076.786.772
Belçika	3.205.824.573	3.782.986.414
Hollanda	2.853.669.072	3.354.499.938
İsviçre	2.497.362.206	3.004.965.386
İtalya	2.303.668.167	2.780.792.279
Avusturya	1.997.542.482	2.569.180.971
İsveç	1.921.932.619	2.409.516.702
Avustralya	1.723.647.268	2.058.809.377
Norveç	1.546.654.760	1.935.184.404
Meksika	1.572.889.327	1.920.189.791
Kore Cumhuriyeti	1.327.676.018	1.595.445.250
Rusya Federasyonu	955.151.107	1.533.310.288
Çin Halk Cumhuriyeti	805.773.404	1.105.904.060
İrlanda	797.374.242	936.156.949
Yunanistan	675.243.073	935.530.997
Hong Kong	818.786.544	825.928.148
Finlandiya	615.257.289	737.060.128
Slovakya	566.940.922	736.464.316
Singapur	524.858.376	660.972.143
Romanya	388.401.652	598.457.900
Türkiye	399.698.899	556.505.658
Diğer	20.777.585.151	5.497.644.578
Toplam	116.101.480.095	112.552.234.923

Kaynak: Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu 2008; s:4.

4.7.3 Monolife'in Kuruluş Tarihçesi

Monolife; Cengiz Özkan tarafından fiili olarak 1999'da resmi olarak 2004 yılında kurulmuştur.

Tipik bir aile şirketi olan Monolife başlangıçta ağırlıklı olarak otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir şirketti; otomotiv mağazasının üst katında depo gibi kullanılan bir alanı perakende mobilya mağazası olarak kullanma kararıyla mobilya sektörüne adım atılıyor. Farklı bir sektöre girmekteki amaç aile bireylerinin çalışabileceği yeni

bir iş kolu yaratmaktır. Mobilya sektörünün seçilmesi ise belki de Cengiz Özkan'ın ilkokulu bitirdikten hemen sonra döşeme ustası Sebahattin Çift Yıldız'ın yanında çırak olarak çalışmaya başlaması. Aralarında Zeki Müren gibi ünlü isimlerin de bulunduğu birçok isme o dönemde özel çalışmalar yapılmasıyla sektör hakkında hem bilginin olması hem de sempatinin olmasından kaynaklanmaktadır.

Sonraki dönemlerde otomotiv sektöründe kötü gidiş neticesinde aile tüm enerjisini mobilya sektörü üzerine vermiş bu dönemde mobilya sektörünü destekler düşüncesiyle küçük ölçeklerde inşaat sektöründe de faaliyete başlamıştır.

Monolife firması resmi olarak; "Mono Dizayn Mobilya İnşaat, Otomotiv Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi" unvanı ile 21.03.2004 tarihinde kurulmuş; önceleri perakende mağazacılık ile başlayan mobilya sektöründeki atılımını kısa sürede tamamlamıştır.

Daha sonraları gerekli fizibilite araştırmaları yapılarak üretime başlayan şirket imalatını, Ar – Ge çalışmalarını mesleğinin zirvesinde tecrübeli elemanlara emanet eden ve aynı zamanda aile bireyleri olarak çeşitli departmanlarda çalışmaya başlamışlardır. Kapasite raporu ile birlikte Sanayi Sicil Belgesini de almıştır. 2.000 m2 kapalı alana sahip fabrikasında ürettiği mamullerle toptan ve perakende piyasasında kısa sürede ilerleme kaydetmiştir.

2005 yılında şirket tarafından taahhüt edilen sermaye ödenerek geleceğe dair daha umutlu ve motivasyonlu bir çalışma başlamıştır. Aynı yıl içerisinde firma ilk bayiliklerini vermeye başlamıştır.

2006 yılında yurt içi satışların yanı sıra ihracat yapmaya da başlayan şirketin toplam satışlarının %20'si ihracat olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca yine aynı yıl içerisinde Antalya ve İzmir'de Monolife Satış Mağazaları açılmıştır. Bu dönemde firmanın temel hedefi A.B. standartlarında ürettiği ürünleri mümkün olan en çok noktada tüketicilere ulaştırmaktır.

2007 yılıyla beraber Monolife Duvar üniteleri, yatak odaları, yemek odaları vs. cilalı masif ağaçından modellerin üretimine başlamış bayilik sistemini geliştirerek çok

yaygın bir bayilik ağına sahip olmuştur. Bu dönemde firmanın ihracatları toplam satışların % 40'ları seviyesine gelmiştir.

2008 yılında küresel ekonomik krizin baş göstermesi sonucu satışların düşüşü bu dönemde bayilere destek ve satışları artırmak maksatlı karlılıktan fedakarlık edip fiyat indirimleri yapılması. Firma istihdam düzeyinin azaltılması.

2009 yılında istihdam azaltmaya giden firma daha az personel ile çalışmayı öğrenmiş, krizin etkilerinin azalması yeniden satışların artması, yurt içi ve yurt dışından siparişlerin gelmesiyle eski günlere dönmeye başlamış ve aynı zamanda franchising ve bayileşme konusunda yeni standartlar belirlemiştir.

Monolife'in tarihçesini kronolojik olarak şöyle özetlenebilir;

- 2004 : Kuruluş
- 2005 : 2000 m2'lik fabrikasında üretime geçiş; ilk bayiliklerin verilmesi
- 2006 : Yurt dışı satışların başlaması. Antalya ve İzmir'de Monolife Mağazalarının açılması
- 2007 : Monolife Duvar üniteleri, yatak odaları, yemek odaları vs. cilalı masif ağacından modellerin üretimi bayilik ağının genişlemesi.
- 2008 : Küresel ekonomik krizle mücadele çabaları. Satış artırma girişimleri
- 2009 : Devlet destekleri (KDV'nin indirilmesi gibi) ile kriz sonrası üretimi artırma ve siparişleri yetiştirme çabaları.

4.7.4 Monolife Tasarım Etkinliklerinin Gelişimi “Special Life Koleksiyonu”

Başlangıçta klasik mobilya tarzı üretimiyle sektöre giren Monolife o dönemlerde herkesin ürettiği mobilyaları ürettiyordu. Bu dönemdeki tasarımları firmanın yönetim fonksiyonlarını da yürüten aile üyeleri tasarlamaktaydı; bu tasarımlar piyasadaki ürünler üzerinde ufak tefek değişikliklerin yapılmasıydı. Ancak yeterli sermaye birikimi sağlanamamasından, yapılan satış kadar malzeme temini nedeniyle yüksek satışa sahip üreticilerin toplu aldıkları için sağladıkları maliyet avantajından yararlanamayan Monolife'in tek avantajı ürettikleri mobilyaları kendi mağazalarında birinci elden satabilmesiydi. (Cengiz Özkan; 2007) Bu dönemde piyasada iç mimar olarak özel işler yapan Adem Potaş zaman zaman firmanın satış mağazasına

ziyaretlerde bulunmaktadır ve firmanın ürün farklılaştırmasına gitmesi gerektiğini mevcut modellerin bir çok firmada olduğu dolayısıyla çok güçlü rakiplerle rekabet etmesi gerektiği aynı zamanda bunun müşterilere yapılan indirimlerle karlılıkların çok düşük seviyelerde kalmasına neden olduğunu belirtmektedir. (Adem Potaş; 2007)

Firma aslında bir tasarımcı aramamakta ve ürün konseptini değiştirmeyi düşünmemektedir. Ürün konsepti değişikliği; firmanın inşaat alanındaki faaliyetlerinden ötürü inşaat sektöründeki yenilikleri ve konut projelerini takip etmesi nedeniyle kendilerine geniş alanlar yaratabilme avantajına sahip olmasından dolayı biraz da şans eseri ortaya çıkmıştır. Firmanın zor durumda olduğunu bilen beraber inşaat işleri yaptıkları firmalardan biri bitirmiş oldukları yazlıklara uygun olabilecek örnek daire oluşturabilmek için mobilya sipariş etmiş; bunun sonucunda firma önceden tanıdıkları güvенеbilecekleri iç mimar Adem Potaş'tan destek istemişlerdir.

Yazlıklara giden insanlar için; yazlıklarına insanların kısa dönemler için gideceği ve amaçlarının yaşamın stresini atıp dinlenebilmek olduğu, konforun ve rahatlığın ön planda olduğu yazı anlatan canlı renklerin hakim olacağı ilk tasarımın eskizleri çizilmeye başlanmıştır. Üretilen ilk tasarım olarak hayatı kolaylaştırarak, yaşam alanlarını davetkâr kılmayı hedefleyen; kaz tüyünden, terletmeyen anti bakteriyel kumaştan kılıflı cıvı cıvı bir model tasarlanmıştır. Ürünlerin kılıflı olması kritik bir öneme sahipti çünkü sıcak havalarda tüm koltuk kumaşının çamaşır makinesinde yıkanabilmesi dinlenmeye gelen evin hanımına büyük kolaylık sağlamaktaydı. Bu ilk üretime mobilya lideri İtalya kentlerinden biri olan Napoli adı verilmiştir. (Potaş; 2007)

Aslında Türk insanının mobilya kültüründe ürettiğimiz tarzda koltuklar yoktu insanlar bu sebeple koltukları evlerine koymakta güçlük çekiyorlardı ancak biz standartları belirlemeyi ve bu standartlara müşterilerimizi ikna etmeyi başardık. (M.E.Özkan; 2007)

Napoli koltuk takımı, firmanın satış mağazasında teşhir edildiği zaman 25 – 40 yaş arasındaki çalışan günümüz modern gençlerinin evlilik hazırlıkları esnasında klasik mobilyalardan ziyade Napoli koltuk takımıyla ilgilenmeleri ve aldıkları siparişler sonucu “insanları harekete geçiren düğme” yi buldukları sonucuna varılmış Adem

Potaş ile bir araya gelinerek Special Life koleksiyonu ortaya çıkmıştır. (C.Özkan; 2007)



Resim 4.1: Napoli 321 Koltuk Takımı Special Life Serisi ilk tasarımı (Kaynak . Monolife katalog arşivi)

Her mekana kolaylıkla uyum sağlayabilecek oturma gruplarının tüm detayları değişebilecek özellikte tasarlananan Special Life koleksiyonu ile farklı giydirme alternatifleriyle de evin dekorasyonunu sık sık yenilenmesine yardımcı olabilecek işlevsel olarak tasarlanan ürünlerin, silinebilen ve yıkama esnasında çekmeyen, gabardin ve kanvas kumaştan, reaktif doğal boyalı, anti-alerjik olma özelliklerinin yanı sıra teknik aksamalarının profil-çelik ile üretilerek kullanım süresini maksimuma çıkarması amaçlanmıştır. (Potaş; 2007)

4.7.5 Monolife Gelişim Aşamaları

Başlangıçta planlı olarak olmasa da bir standartları belirleyen Monolife; aynı zamanda müşteri beklentilerine de cevap vermektedir. Örneğin müşterilerin mobilyaların genişliğinden dolayı daha küçük bir mobilya talebi olunca Pilsen modeli ortaya çıkmış ayrıca tüketicilerin yatılı misafirleri geldiği zaman yeterli yatak olmamasından dolayı yatak olabilen koltuklar tercih etmeleri firmanın tüm modellerinde istek halinde ufak bir fiyat farkıyla yatak olabilme fonksiyonu eklenmiştir.

Artan satışlarla koltuk takımlarına uygun yemek odaları ve televizyon üniteleri üretilmeye başlanmış ve Monolife tasarımlarını beğenen tüketicilerin zevklerine uygun yatak odaları üretmek üzere işletme bünyesine yeni bir tasarımcı katılmıştır. Cengiz Özkan; “Koltuk takımı dışındaki ürünleri üretmeyi bize tüketicilerimiz zorladı insanlar beğendikleri, kalitesine güvendikleri yerlerden ürün satın almak istiyorlar ve bunu tek bir yerden yapmak istiyorlar çünkü böylece tek bir yerle muhatap olabileceklerdir” demektedir.



Resim 4.2: Pilsen 321 Koltuk Takımı Special Life Koleksiyonu (Kaynak . Monolife Katalog Arşivi)

Special life koleksiyonunun başarıya ulaşması ile hem Monolife içinde bulunduğu sıkıntılı durumdan kurtulmuş hem de elde edilen sermaye birikimi ile Ar – Ge çalışmalarına ağırlık vermiş, üretim tesislerini büyütmüş sonuç olarak artan üretim kapasitesini satmak üzere pazarlama çabalarına ağırlık vermiştir.

İMOB fuarlarına katılmaya başlayan firma kendi müşteri portföyüne markasını tanıtmakla kalmamış fuarı ziyaret eden Türkiye'nin çeşitli yerlerinden gelen mobilya satış mağazası olan kişilerle yaptıkları bağlantılar sonucunda firma, özellikle Ege ve Akdeniz bölgelerinde olmak üzere ciddi bir bayi sayısına ulaşmıştır. Bu bayilerin koordinasyonunu sağlamak ve bu bölgelerdeki müşteri zevk tercihlerini daha iyi anlayabilmek ayrıca mevcut bayilere danışmanlık yapabilmek için Antalya ve İzmir'de Monolife bölge müdürlükleri ve satış mağazaları açılmıştır. Sonuç olarak Monolife 2008 yılı sonuna doğru 255 bayiye ulaşmayı planlamaktadır. (M.E.Özkan; 2007)

Monolife yurtiçi fuarda elde ettiği başarı firmayı yurtdışı fuarlara katılma konusunda teşvik etmiştir. Bu konuda Mehmet Emin Özkan; “Türkiye 6 ayda bir kriz yaşanan bir ülke ve mobilya sektörü de krizden en çok etkilenen sektörlerden biri dolayısıyla yurtiçi krizlere karşı dayanıklı olmak için yurtdışı satışlara ihtiyacımız vardı” demektedir. (M.E.Özkan; 2007)

İlk olarak Suudi Arabistan’da Orta Doğu ülkelerine yönelik mobilya fuarına katılan firma açısından sonuç tam bir fiyaskoydu. En modern takımlarıyla fuarda stand kiralayan firma Orta Doğu pazarına uygun olmayan ürünlerle satış yapamadan dönmüş aynı fuarda Renk Mobilya ise klasik mobilya tarzıyla en gözde işletmelerden biri olmuştur.

Monolife’in Avrupa Birliği ülkelerinde katıldığı fuarlarda ise istedikleri başarıları yakalamış elde ettiği bağlantılarla Yunanistan, Hollanda ve Almanya gibi ülkelerde bayiler kazanarak toplam satışının % 15 - % 20 sini yurt dışı pazarlara yapar hale gelmiştir. (C.Özkan; 2007)

Cengiz Özkan’ a göre ise bu satışlar yeterli değildir yurt içi satış ile yurt dışı satış oranı % 60’a % 40 gibi bir dengede gerçekleşmelidir. Türkiye mobilya ihracatının önemli bir kısmını Orta Doğu ülkelerine yapmaktadır. Dolayısıyla Orta Doğu pazarına uygun tarzda ürünler tasarlanmalıydı. Ancak bu ürünler aynı zamanda kimsenin yapmadığı bir farklılığı olan ürünler olmalıydı. Tüm tasarım süreci ve ekibi bu konuya odaklanmış sonunda aranan kan bulunmuştu “Swarovski taşlı mobilya” (C.Özkan, 2007)

Cengiz Özkan, “Swarovski taşlı koltuk fikri, nasıl farklı bir ürün yapabiliriz arayışından ortaya çıktı. Özellikle kadife üzerine, koltuk kenarlarını ve altlarını bu taşlarla süslüyoruz. Bir koltuk takımında yaklaşık 300-350 parça Swarovski taş kullanıyoruz. Genelde koltukların döşemesini kadifeden yapıyoruz” diyor. (C.Özkan; 2007)



Resim 4.3: Monolife Swarovski Taşlı Koltuk (Kaynak : Monolife Katalog Arşivi)

“Monolife’in yeni tasarımı alıcı kuyruğu oluşturdu, yurt içi pazarda satış artışı dışında yurt dışında ise; Dubai, Rusya, Bulgaristan, Afganistan, Filistin, Romanya gibi ülkelere ihracata başladık toplam ihracatımız % 20 - % 25 oranında arttı. Toplam satışlar içinde ihracat payımız ise % 40'lara çıktı. Sonuç olarak üretim kapasitemizi yeni yatırımlarla artırdık ayrıca mevcut üretim kapasitemizin üçte birini Swarovski taşlı koltuklara ayırdık.” (M.E.Özkan; 2007)

Monolife’in bayilik ağı incelendiğinde bayi sayısı fazla olmakla beraber bayilerinin büyük kısmı aynı zamanda sektör açısından çok önemli markaları satan bulundukları yerlerin en önemli mağazalarıdır. Tepe Mobili Ege bölge bayisi Yükseliş Ege Ltd.Şti. Müdürü Asım Gülümser Monolife’ı seçmelerindeki temel sebebin İzmir’e IKEA’nın mağaza açması ve IKEA mağazalarında kılıflı koltukların bulunması ve piyasada kalite olarak rekabet edebilecek benzer koltuklar üreten tek firmanın Monolife olduğunu belirtmektedir. (Gülümser; 2007)

Monolife’in tasarımdaki farklılığı ve kalitesi ile ilgili olarak Aydın Tepe Mobilya bayisi Yakahome müdürü Melek Gürsel’de benzer ifadelerde bulunmaktadır.

Monolife ile firmalar sadece koltuk satmıyorlar beraberinde belki koltuğun ilk satış anında olmasa bile belli bir süre sonra sattıkları koltuğa yedek kılıfları da satılmakta dolayısıyla müşterinin tekrar gelmesini, müşteriyle iletişimin devam etmesi aynı zamanda gelen müşteriye farklı ürünler satılabilmesini sağlamaktadır.

Araştırmacı 2009 yılında meydana gelen küresel krizin ardından 2 ayrı dönemde tekrar firmaya ziyaretlerde bulunmuştur. Monolife 2009 krizi ile birlikte büyük yara almış ve büyük oranda küçülmeye gitmiştir. Pazarlama ile ilgilenen sektör bilgi ve deneyimi yüksek pazarlama elamanlarını kaybetmiş satışları büyük ölçüde azalmış ve mevcut alacaklarını alamaz hale gelmiştir. Bayi sayısının yüksek olması ve mobilya satışlarında 8 ay 10 ay gibi vadelerle çalışılması sebebiyle finansal riski çok büyümüştür. Bir çok bayisinin çek ve senedi dönmüş, bir kısmı tamamen batmıştır. Krizin küresel boyutta olması ve insanların kriz dönemlerinde ilk olarak satın alma kararlarını durdurdukları sektörlerden birinin mobilya sektörü olması sebebiyle yurt dışı satışları da azalmış firma işçi çıkarma ve kapasite azaltma yoluna gitmiştir.

En büyük hatalarının herkese koltuk vermek olduğunu söyleyen Cengiz Özkan bundan sonra bayi standartlarını belirleyeceklerini sadece finansal gücü yüksek güvenilir kurumsallaşmış firmalarla çalışacaklarını, kontrollü büyüme ve markalaşma yönünde ciddi adımlar atacaklarını söylemektedir. (C.Özkan; 2009)

M.Emin Özkan : “İnsanlar ne olursa olsun evlenmekten vazgeçmeyeceklerdir. Dolayısıyla mayıs, haziran ve temmuz aylarında önümüzde büyük bir fırsat var evlenecek çiftler aynı zamanda eşyada alacaklar fiyata daha duyarlı olacak olan bu tüketici kitlesine uygun fiyatlı tasarımlarımızla bu zor günleri aşacağımızı düşünüyoruz” demektedir. (M.E.Özkan; 2009)

Cengiz Özkan ise stoklarındaki mevcut ürünleri % 50 - % 60 indirimli fiyatlarla satacaklarını buradan elde edeceklerini likitide ile yeni ürünler tasarlayacaklarını şeklinin gondola benzemesi nedeni ile Venedik adını verdikleri bir takım tasarladıklarını ve bu takım çok başarılı olacağına inandığını söylemektedir. (C.Özkan; 2009)



Resim 4.4: Venedik Koltuk İskeleti

Araştırmacının firmaya son ziyaretinde ise Devletin KDV oranını % 18'den % 8'e düşürmesiyle dinamizm kazanan mobilya sektörü; mobilya sezonunda açılmasıyla ivme kazanmıştı; piyasalarda ise krizin etkisi büyük ölçüde azalmıştı.

Cengiz Bey dediği gibi mart ve nisan aylarında % 60 indirimlerle stoğunda bulunan ürünleri satmış elde ettiği nakit parayla üretimi için gerekli harcamaları yapmış ve devam etmeyi planladığı firmalarla bizzat görüşmelere başlamıştı. Görüştüğü bayilerinde eski ilişkilerin hatırına biraz da zorla ürünlerini mağazalara koymayı başarmış (bir çok firma krizin etkisiyle yeni ürün almak istememekte sadece sattıkları ürünleri sipariş etmektedirler) bazı çok güvendiği firmalara ise ürünleri konsinye olarak vermeyi kabul etmiştir. Firmalar teşhirlerine 3 ile 5 koltuk takımı arasında ürün koymuşlar tüm bayilerde ise ısrarla Venedik koltuk takımı vardır.



Resim 4.5 : Venedik Koltuk Takımı

Aslında Venedik koltuk takımı Cengiz Bey'i mahcup etmemiş mobilya sezonu açılması ile beraber haziran ve temmuz aylarında toplam koltuk takımları satışlarının % 35'i Venedik koltuk takımı olmuştur. İkinci sırada ise Napoli Koltuk Takımı % 5 satış oranı ile yer almaktadır. (Kaynak: Monolife Haziran, Temmuz 2009 sipariş raporları)

Monolife Nazilli bayisi Enes Mobilya sahibi Hasan Gürbüz : "Monolife'ın tüketici kitlesi 25-35 yaş arası genç nüfusa hitap ettiği için bu sene evlilik hazırlığı yapan çiftlere karşı büyük bir başarı elde etmiştir. Bu yaş grubunun değişen yaşam standartları görselliğe ve rahatlığa önem vermeleri sonucu tercihlerini Monolife'dan yana kullanmışlardır" demektedir. Mağazasında İnegöl ve Karabağlar'da faaliyet gösteren firmaların da ürünlerini bulunduran Enes Mobilya Haziran ve Temmuz aylarındaki toplam 22 koltuk takımı satışından 8 tanesi Venedik Koltuk takımı olmuştur. (Hasan Gürbüz; 2009)

Monolife Aydın bayisi Yaka Home'da Haziran ve Temmuz aylarında toplam 18 adet Venedik Koltuk Takımı sattıklarını söylemektedirler. (Melek Gürsel; 2009)

Yükseliş Şirketler Grubu Yönetim Kurulu üyesi ve Mobilya kısmının Genel Müdürü Deniz Yüksel ise kriz nedeniyle tüm ürün alımlarını durduklarını Cengiz Bey'in ısrarıyla birkaç takım sipariş ettiklerini; Venedik Koltuk Takımını görsel olarak beğendiğini ancak satılmayacağını düşündüğü için istemediğini Cengiz Bey'in konsinye olarak zorla gönderdiğini belirtiyor. Cengiz Bey'in ısrarında bir bildiği vardır diyerek akça ağaç renginde bir tv ünitesi ve yemek odası takımı ile kombinlenen Venedik Koltuk takımı geldiği hafta 3 takım birden satılıyor ve şu anda da en çok satan koltuk takımı durumuna geliyor. Deniz Hanım'ın dikkat çektiği bir diğer nokta ise Venedik Koltuk takımı ile kombinlenen tv ünitesi ve yemek odası takımlarının da satışlarının dikkat çekici bir şekilde arttığı hatta hemen hemen her Venedik Koltuk Takımıyla kombin edilmiş yemek odası ve tv ünitesi de satılır hale geldiğidir. (Deniz Yüksel; 2009)

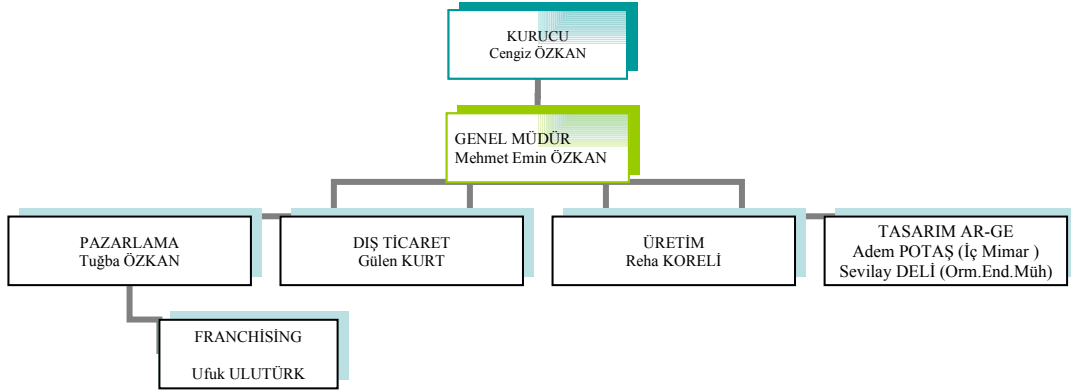
Araştırmacı açısından uygulama yapılan firmayı ilk ziyaretinde Monolife son derece kurumsal şirketin kurucusu ve Genel Müdürü'yle görüşmek son derece güç olan bir firmaydı. Ayrıca Kayseri gibi mobilya geleneği olan bir kentte doğan Cengiz Bey'in Monolife gibi farklı bir çizgideki tasarımları oluşturacak vizyonu kurması son derece etkileyiciydi. Daha sonra inceleme derinleştikçe ihracattaki başarısı çalışanların yoğunluğu ve sistematik çalışma yapısı ile hayranlık uyandırıcı bir etki yaratmaktaydı. 2009 yılı Mart ayındaki ziyaretimde ise firmada çalışan sayısı çok azalmış stresli bir hava hakimdi. Şirkette herkes ulaşılabilir durumdaydı ve herkesin boş vakitleri vardı. Normal bir pazarlama elamanının yapacağı bayi ziyaretlerini şirketin kurucusu yapıyor; Genel müdür ise üretim tezgahlarını bizzat kontrol ediyordu hatta firmayı aradığınızda direkt Genel Müdürle de görüşebilecek durumdaydınız. 2009'un Ağustos ayındaki son ziyaretimde ise çalışan sayısı artmış, yorgunluk ve yoğunluk hakimdi sanki herkes iki, üç kişinin işini yapacak bir yoğunlukta çalışıyordu ve mesaiye kalınıyordu.

Sonuç olarak Monolife'in rekabet ortamı içerisinde tasarım etkinliğini de katarak üç döneme ayırabiliriz :

1. Dönem klasik mobilya üretiminden Special Life koleksiyonuna geçiş.
2. Dönem Swarovski taşlı koltuk üretimine geçiş ve ihracat hedeflerini tutturma.
3. Dönem küresel ekonomik krizden yoğun etkilenme Venedik Koltuk Takımı tasarımıyla krizden çıkış. Aslında Venedik Koltuk Takımı Special Life serisinin devamı niteliğinde kılıflı yıkanabilir, kaz tüyü oturumu rahatlığında

ve hedef kitlesi Special Life serisi ile aynı grup olan bir takımdır. Fakat firmanın son dönem satışlarında Venedik Koltuk Takımı görselliğiyle dinamo görevi üstlenen doğru bir tasarımıdır.

4.7.6 Monolife Organizasyon Şeması



Şekil 4.1: Monolife Organizasyon Şeması (M.E.Özkan; 2009)

Monolife bünyesinde Kurucu Cengiz Özkan ile Genel Müdür M.E.Özkan arasında yazılı olamasa da görülen bir iş bölümü vardır. Cengiz Özkan Pazarlama, üretim gibi alanlarla direkt olarak ilgilenirken, M.Emin Bey ise Dış ticaret, Muhasebe-Finansman ve İnsan Kaynaklarıyla direkt olarak ilgilenmekte ancak iki yönetici konumdaki insanın aldığı en ufak bir kararda bile diğer yöneticiye bilgisi verilmektedir. Tasarım ve Ar-Ge departmanı ise Special Life koleksiyonunu oluşturan Adem Potaş'ın dışarıdan desteği ve Sevilay Hanım firma bünyesi içinde yaptığı katkılarla yürütülürken; diğer tüm departmanlarda bu Ar-Ge ve Tasarım aşaması katılmaktadırlar. Firma pazarlama elemanları ve mağaza satış elemanlarının tespitlerinin yanı sıra; Cengiz Bey ve Adem Bey'in dışarıdaki gözlemleriyle araştırması yapmakta üretilen ürünün konsepti belirlenmekte üretim departmanı üretilen ürünün yapılabilişliğini oluşturmada tasarım ve Ar-Ge departmanı ise bu işlemlerin yaratıcı ve farklılık geliştirici gücünü oluşturmaktadır. Bir ürünün üretime geçmesinin kararını Özkan ailesinin tüm bireylerinin katıldığı son olarak yapılan toplantıda tüm aile ortak olarak vermektedir.

2008 yılı itibarıyla Monolife'ta çalışan toplam insan sayısı yaklaşık olarak 100 kişi civarında iken bunlardan 16 kişi pazarlama departmanında, 3 kişi dış ticaret, 58 kişi

Üretim departmanında kalan kişiler ise diğer departmanlarda istihdam edilmektedir. (C.zkan; 2008)

4.7.7 Monolife rnlerinde Tasarım Yönetimi ve Tasarım Sreğleri

Firmanın üretime geğmesinden itibaren aile yeleri aktif olarak tasarım sürecinde yer almaktadır. Firmada hiç tasarımcının ęalıřmadıęı ilk kuruluş dönemlerinde tasarımlar Cengiz zkan'ın ürünleri üretim departmanında ęalıřan atölye veya iskelet bölümü şeflerine basitęe tarif etmesiyle oluşturulmaktadır. (C.zkan; 2007)

Firmaya tasarımcı olarak Adem Potaş'ın katılımıyla tasarım etkinliği ve aynı zamanda firmanın tasarımları şirket içi ve şirket dışı bir ęok alanda giderek hem daha ęok sorumluluk almış hem de firmanın kimliğinin bir paręası olmuştur. İlk dönemlerde firma içinde bir kalite ve tasarım kültürü yerleştirmek amacıyla Potaş, firma dışından destek veren bir tasarım olmasına rağmen; firma içi üretimden, pazarlamaya bir ęok etkinliğe katılmış firma içinde farklı işlerin düzenlemesiyle de ilgilenmiştir. Zamanla firmanın kurumsal bir kimlik kazanmasıyla gerek firma içinde istihdam edilen tasarımcılar gerekse dışarıdan tasarımlara destek veren Potaş; firma içerisindeki görev tanımlarına daha fazla zaman ayırmaya asıl tasarımcı görevlerini yerine getirmeye daha fazla zaman bulabilmişlerdir. (Potaş; 2007)



Resim 4.6 : Special Life Koleksiyonu Berlin Köşe Koltuk

Potaş (2007), Monolife tasarımlarının Kuzey Avrupa ekolünün sağlam ancak düz tasarım anlayışından farklı olarak Akdeniz (İtalya, İspanya, Fransa, Türkiye'nin bulunduğu Güney Avrupa ülkeleri) tasarımının bir temsilcisi olarak görülmelidir. Dolayısıyla Monolife tasarımlarında Akdeniz ülkelerinin sıcaklığını kaybetmemesi temel şartımız olmaktadır : Mobilya artık moda bir ürün olmuş durumdadır Monolife tasarımlarında da giydirmeye alternatifini olan oturma grupları ile her sene moda rene uygun kumaş seçenekleri oluşturulabilmekte; ayrıca kullanılan kumaşların silinebilir ve anti bakteriyel olması, yıkama esnasında çekmeyen, gabardin ve kanvas kumaştan, reaktif doğal boyalı özelliklerine sahip olması neticesinde günlük yaşamın temposu içinde zamanla yarışan ev hanımları ve vakti olmayan çalışan kesim açısından tercih edilir hale gelmektedir. (Potaş; 2007)

Aynı zamanda hislerine güvenemeyen kararsız müşteriler için veya profesyonel bir destek alarak evini dekore etmek isteyenler içinse, ücretsiz mimari danışmanlık hizmeti verilirken; kişiye özel tasarımlarda yapılmaktadır. (C.Özkan; 2007)

M.E.Özkan (2007), Çoğunlukla mobilya tasarımının yapısı elektronik veya otomotiv sektöründeki tasarım değişikliklerinden farklı olarak ortaya çıkmaktadır. Elektronik veya otomotiv gibi sektörlerde tasarım teknik gelişmelerle doğrudan ilişkiliyken mobilya sektörü değişen yaşam koşulları ve ihtiyaçlarına paralel olarak yeni tasarımlara gidilmektedir. (M.E.Özkan; 2007)



Resim 4.7 : Monolife Atölye

C.Özkan (2007); Monolife firma bünyesinde tam zamanlı tasarımcı çalıştırmayarak dışarıdan tasarım hizmeti almak konusundaki kararlarını, sürekli aynı konuya odaklanmanın tasarımcıyı köreltebileceği, dünyadaki gelişmeleri izlemesini engelleyeceği kaygısıyla açıklıyor. Dışarıdan tasarım hizmeti sağlayan endüstriyel tasarımcıların farklı tasarım alanlarında, sektörlerde bilgi sahibi olmalarını tercih sebebi olarak belirtiyor. Firmanın endüstriyel tasarımcılardan en büyük beklentisi, çalışmakta oldukları farklı sektörlerin ve pazarların bilgisini firma için tasarlayacakları ürünlere yansıtmaları. (C.Özkan; 2007)

Dışarıdan tasarımcı kullanmanın en büyük riski tasarımcının mobilya üretimi konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması olmaktadır ancak Adem Potaş özelinde bakılacak olursa zaten kısmi bir mobilya endüstrisi üzerine bilgisi olmakla beraber Special Life koleksiyonunun hazırlanması sürecinde çeşitli departmanlarda gönüllü desteği sonucu mobilya sektöründe tasarım açısından konuya hakim olacak bilgiye ulaşmıştır. (M.E.Özkan; 2007)

Müşteriyle iletişime giren her birimden özellikle pazarlama bölümünden gelen veriler firma yöneticilerinin yorumları doğrultusunda ürünler sürekli yenilenmektedir. Ürünlerin prototipleri firma tarafından öncelikle Monolife'in Masko Mobilyacılar Çarşısındaki mağazada denenmekte ürünün fonksiyonunda ve ergonomisinde bir sorun çıkmaz ürün gerekli onayı alırsa farklı bölgelerde talep tespiti amacıyla denenir. Bu deneme süreci eskiden İzmir ve Antalya'da doğrudan fabrikaya bağlı Monolife mağazalarında denenirken mağazalar kapatıldıktan sonra o bölgede bu inceleme yapmaya uygun bayilerine konsinye olarak gönderilerek denenmektedir. (Sevilay Deli; 2009)



Resim 4.8 : Monolife Fabrika Satış Mağazası

Sonuç olarak Monolife bünyesinde yeni bir tasarım sürecinin başlaması üst yönetim toplantıları neticesinde bir ihtiyaç olarak belirlenmesi ve doğrudan üst yönetim tarafından talep edilmektedir. Talebe yönelik tasarım bölümü ilk çalışmaları sunar bu aşamada pazarlama bölümü piyasadaki trendlere, doğrudan müşterilerden veya bayilerden gelen tüketici isteklerini belirtirler bu veriler ışığında yeniden tasarım bölümü belirli çalışmalar belirler bu aşamada üretim bölümü de düşünülen ürünün yapılabilirliğini ve kullanılacak malzemenin standartlarını belirler tasarım ekibi Cengiz Özkan'ın önderliğinde firma içerisindeki tasarım geleneği dahilinde yorumlayarak uygulayacaklarını tasarım süreçleri içinde prototip üretime geçilir ve yeterli talebi görürse seri üretime geçer. (C.Özkan; 2007)

Burada tasarım sürecindeki eksiklik firma bünyesinde çalışan tasarımcının kendi önerilerini geliştirip üst yönetime sunması konusunda bir eksiklik vardır. Firma bünyesindeki tasarımcı özellikle kişiye yönelik tasarımda ön plana çıkmakta ve mesaisinin önemli bir kısmını ya üretim departmanında mevcut ürünleri kontrol etmekte ya da dekorasyon amaçlı kararsız müşterilere destek olmaktadır.

Özkan (2007) Monolife tasarımlarında farklı, yapılmamış olanı yaparak rakiplerinden bir adım önde olmayı hedeflemektedir. Alışılmış ürün sınırlarının aşarak pazara yenilikçi ürün tanımlarıyla yön vermeye çalışmaktadır. (C.Özkan; 2007)



Resim 4.9 : Special Life Koleksiyonu Üçlü Koltuk

BEŞİNCİ BÖLÜM

Sonuç ve Öneriler

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bölümün başında tanıtılan mobilya sektörünün durumuna bakacak olursak gerek yurt içi sektör özellikleri gerekse yurt dışı sektör özellikleri açısından Porter'ın Rekabet Stratejileri adlı çalışmasında incelediği sektör ortamlarından parçalara ayrılmış sektör özellikleri göstermektedir.

Bu bölümde parçalara ayrılmış sektör özellikleri kısaca tanıtıldıktan sonra Monolife firmasının rekabet açısından bu sektör özellikleri içindeki strateji ve taktikleri Porter'ın çalışması ekseninde incelendikten sonra önceki bölümlerde sunulan literatür araştırmasının verileri kapsamında örnek olay çalışmasında incelenen Monolife firmasının tasarımlarının rekabet açısından önemi değerlendirilerek ortaya çıkan sonuçlar tartışılacaktır.

Parçalara ayrılmış bir sektör “Mobilya Sektörü”

Bir çok firmanın rekabet ettiği önemli bir yapısal ortam, parçalara ayrılmış sektör, yani içindeki hiçbir firmanın önemli bir Pazar payına sahip olmadığı ve sektördeki sonuçları güçlü bir şekilde etkileyemediği sektördür. Genelde, parçalara ayrılmış sektörlerde, çoğu kişisel mülkiyetteki bir çok küçük ve orta büyüklükte firma bulunur. Parçalara ayrılmış sektörleri, rekabet açısından benzersiz bir ortama dönüştüren temel kavram, bu ortamda, sektörel olayları şekillendirme gücüne sahip pazar liderlerinin bulunmamasıdır. (Porter; 2007; s: 239)

Porter; parçalara ayrılmış bir sektörün üstesinden gelmek için sektörün parçalı olmasına sebep olan etkenlerin elimine edilmesi sonucu pazarda iyi bir yer edinilebileceğini savunur. Ancak Monolife açısından sektörün parçalı durumunu keşfedip onun üstesinden gelebilmekten ziyade mevcut koşullarda yani parçalara ayrılmış sektör içerisinde belirleyeceği rekabet stratejisi önemlidir.

Porter; parçalara ayrılmış sektör koşullarını değiştirmeden mevcut koşulları kabullenerek belirli rekabet stratejileri uygulayabileceğini söylemekte ve bu duruma parçalara ayrılmış sektörle başa çıkma olarak tanımlamaktadır.

Üstesinden gelinmesi gereken stratejik güçlük, mütevazı bir pazar payına sahip olursa da, en başarılı firmalardan birisi olarak, parçalara ayrılmayla başa çıkmaktır. (Porter; 2007; s:259)

Porter'a göre parçalara ayrılmış sektörde rekabet etmek için genelleştirilmiş bir yöntem yoktur ancak şu stratejiler önerilmektedir. (Porter; s:260-264)

- Sıkı bir şekilde yönetilen Adem-i Merkeziyet Yaklaşımı
- "Formül" Tesisleri
- Artırılmış Katma Değer
- Ürün Tipi veya Ürün Kesimine Göre Uzmanlaşma
- Müşteri Tipine Göre Uzmanlaşmak
- Sipariş Tipine Göre Uzmanlaşmak
- Bir Coğrafi Bölgeye Odaklanmak
- Gösteriştten Kaçınmak ve İş Basit Tutmak
- Geriye Entegrasyon

Sıkı bir şekilde yönetilen Adem-i Merkeziyet Yaklaşımı : Monolife 2006 – 2008 yılları arasında İzmir ve Antalya'da açtıkları mağazalar ile esasında bu stratejiyi uygulamayı denemiş olarak kabul edebiliriz. Bu mağazaları aynı zamanda Akdeniz ve Ege Bölge Müdürlükleri olarak düşünen firma hem bayilerine daha yakın olup istek ve arzularına daha hızlı cevap vermeyi amaçlamış hem de bizzat o bölgenin nihai tüketicilerine ulaşp onların beğeni düzeyleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olup ürün tasarımlarını bu taleplere göre düzenlemeyi amaçlamaktadır. Firmanın iki mağazayı kapatma sebebi firmanın finansal olarak güç duruma düşmesi ve meydana gelen ekonomik kriz sebebiyle kendi kabuğuna çekilme sebebiyledir.

Artırılmış Katma Değer : Monolife tasarımlarının tamamen kılıflı olması yıkanabilir olması gibi avantajları tercih edilmesi açısından avantaj yaratırken aynı zamanda herhangi bir Monolife ürününü almayı düşünen kararsız kalan müşterilerine dekorasyon desteği verilirken; aynı zamanda Monolife müşterileri ev ölçülerini

getirdikleri takdirde bilgisayar ortamında düşündükleri ürünler yerleştirilip müşterilerinin karar vermelerine yardımcı olmaktadır.

Ürün Tipi veya Ürün Kesimine Göre Uzmanlaşma : Monolife müşteri profili çalışan genç kesim ile yazlık sahibi olup Monolife tasarımlarını yazlıklarında kullanmak isteyen tüketicilerdir. Firma belirli bir gelir düzeyine sahip bu gruplara satış yaparak diğer taraftan bayilerinde de bu kriterleri göz önüne alarak seçmesi sebebiyle karlılıkları diğer firmalara göre nispeten daha çok olmaktadır.

Bir Coğrafi Bölgeye Odaklanmak : Yurt içi ve yurt dışı pazarlarda satış yapmasına rağmen Monolife strateji olarak kurulduğu Marmara bölgesi dışında özellikle Akdeniz daha sonra ise Ege Bölgesi'nin sahil şeridi olacak şekilde bu iki bölgeye yoğun olarak odaklanmaktadır.

Gösteriştten Kaçınmak ve İşi Basit Tutmak : Monolife işi mümkün derecede kolaylaştırmaktadır. Ürünlerin iskeletleri ve kolçak bağlantıları genellikle kılıflı kumaşın altında kalacağı için burada işçilik kalitesinden nispi ölçüde fedakarlık edilebilmekte mobilya sektörünün ustalık kısmı denilebilecek ayrıntı kısımlarında esnek hareket edilebilmektedirler. Dolayısıyla firma düşük sabit giderli, az beceriye sahip elamanlar çalıştırılabilir bu da firmanın rekabet açısından avantajlarından biri olmaktadır.

Monolife Mobilya Tasarımlarının Tarihsel olarak alt yapıları

Daha önce mobilya tarihçesi anlatılırken belirtildiği gibi L'art Nouveau" (yeni sanat) adıyla anılan, empresyonizm ekolunu temel alan akımda düz çizgiler, geometrik biçimler ve renkçilik egemen bulunmakta ve doğanın, özellikle bitkilerin stilize edilmesi esas alınmaktadır bu dönemin sanatçıları yeni arayışlar içine girerek sade, fonksiyonel, ekonomik ve aynı zamanda estetik yenilikler söz konusudur (www.kosgeb.gov.tr) Monolife tasarımları açısından ise özellikle çiçek desenli kumaş kartelasıyla ve geometrik desenli bir çok tasarımlarıyla L'art Nouveau çizgisinde örnekler sunmaktadır.

Diğer bazı tasarımlarında (Napoli koltuk gibi) ise ürünün tasarım görseiliği kıvrımlı çizgileriyle rokoko tarzı görüntüyü andırırken rokoko tarzında kullanılan yoğun

ahşapların yerini pufuduk oturma minderleri cıvı cıvı kumaş desenleri kullanılmıştır. Firmanın oturma, yemek ve yatak odalarında da geçmiş dönemlerde kullanılan abanoz ve meşe, gürgen gibi masif ahşaplar kullanıldığı gibi günümüzde yaygın olarak kullanılmaya başlanmış sunta ve mdf gibi ahşap ürünlerde üretim aşamasında değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak günümüz mobilya firmaları tasarımlarında geçmişten esinlenmekte bir kısım mobilya firması da geçmiş dönem şartlarını yaşatarak klasik mobilyalar üretmektedirler.

Monolife ve Tasarım

Monolife tasarımlarında, silinebilen ve yıkama esnasında çekmeyen, gabardin ve kanvas kumaştan, reaktif doğal boyalı, antialerjik döşemelik kumaşlar ile teknik aksamlarında profil-çelik ve koltuk iskeletlerinde ahşap olarak ise gürgen ağacı kullanılmaktadır.

Monolife temel tasarımları sadece oturma işlevine cevap verebilecek nitelikteyken müşteri isteğine bağlı olarak ikili ve üçlü tüm koltuk modellerine sandık ve yatak olabilmek işlevleri eklenebilmektedir.

Bunların dışında Monolife Tasarımlarında Türk ergonomik yapısına uygun rahatlık kavramının birinci derecede önem taşıdığı aynı zamanda estetik değerleri göz ardı etmeksizin kaliteli uzun süreli kullanıma uygun farklı, yenilik peşinde hitap ettiği tüketici grubunun kimlik, yaşam tarzı ve beklentilerine ürünler üretmektedir.

Monolife Rekabet gücünü etkileyen faktörler açısından durumu

Monolife ürün tasarımlarını basitleştirerek üretim sürecini hızlandırarak **verimliliği** artırmaktadır.

Mobilya ürünleri eski dönemlerdeki gibi evladiyelik ürün statüsünden moda ürün statüsüne geçmesi Monolife'in da tasarımları ile piyasada tutunmaya çalışan bir firma olması sebebiyle piyasadaki değişkenliklere **hızlı** bir şekilde cevap vermek zorunluluğu doğmaktadır.

Bu tüketici taleplerindeki değişikliklere cevap verebilmesi için **üretimde esneklik** söz konusu olmuştur. Monolife tasarımlarında hız ve esnekliği sağlayabilmek amacıyla modeller arasında aynı boyutta minder, kasa gibi çeşitli aparatlarının ortak kullanıp modeller arası farklılığı kolçakların değiştirilmesi gibi yöntemlerle sağlamaktadır.

Monolife tasarımlarında ödün vermediği politikalardan biri de ürünlerdeki kullandığı malzemenin belirli standartlarda olmasıdır. Aynı zamanda firma ürünün yerine getireceği fonksiyonu yerine getirmesine ürünlerinde konforlu rahat bir kullanım olmasına özellikle önem vermektedir. Bu durum Monolife tasarımlarının **kaliteli** olmasını sağlamaktadır.

Monolife special life koleksiyonu ile **yenilikçi ve yaratıcı** bir firma olduğu ispatlamaktadır. Belki de firmanın rekabet gücü olarak kendisini üste çıkarmak konusunda kullandığı en büyük aracı yenilikçi ve yaratıcı tasarım stratejisidir.

Ar – Ge ve Teknoloji takip yönünden Monolife firma olanaklarını rekabet gücü oluşturabilecek şekilde kullanamamaktadır. Ar – Ge ve yeni teknoloji araştırmaları yoğun maliyetli bir süreç olduğu için firma yenilik ve yaratıcılığını firmanın mevcut şartları içerisinde tasarımlarda yapılmayı yapmak yönünde kullanmaktadır. Örneğin yurt dışı pazarlar için klasik görünümlü bir koltuğa swarovski taş koyarak tüm firmalara göre ciddi bir farklılık yaratmaktadır.

Maliyetleri açısından Monolife elbette ki en düşük giderle en yüksek karlılığa ulaşmayı amaçlamaktadır ancak Monolife özellikle son dönemde finansal yönden de sıkıntılı olmasından dolayı malzeme temini konusunda maliyet düşürmeyi zorlaştırmakta ve maliyetleri yönünden Monolife rekabet gücüne sahip bir firma değildir. Bu Monolife'ın maliyetlerinin yüksek seviyede olduğu anlamına gelmemekte araştırmacının burada anlatmak istediği firma üretimini sektörde rekabet ettiği bir çok firmayla aynı maliyet şartlarıyla sağlamaktadır. Burada C.Özkan'ın sektör içerisindeki sıkı ilişkileri sayesinde üretimde kullanılan bir çok malzemeyi her şeye rağmen uygun şartlarda alabilmesine, ürünlerin tasarımının maliyet düşürücü şekilde kurgulanması ile yönetim ve organizasyon ile çeşitli diğer etkenlerden dolayı meydana maliyetleri artırıcı faktörleri dengelemektedir.

Kapasite kullanım oranı bakımından Monolife stratejilerinin mobilya sektörünün yapısı gereği stoklu çalışmaya son dönemlerde izin vermemesi dolayısıyla tam kapasite ile çalışmamaktadır. Sezon dönemlerinde gelen siparişler ile mesai ile mevcut kapasite yeterli gelmezken yılın önemli bir bölümünde sezon olmayan dönemde ise firmanın kapasite kullanım oranı düşmektedir. Monolife bu yüzden sezon dönemlerinde ek istihdam işe alıp sezon bitiminde kemik kadrosu ile çalışmaya devam etmektedir. Dolayısıyla firma rekabet gücü olarak kapasite kullanım oranlarını kullanamamaktadır.

Bu mevsimlik işçi kullanımı insan performansını yüksek oranda kullanımı engellemekte bu da **nitelikli işgücü kullanımı** açısından Monolife'in rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Firma bu durumu tasarımlarında mobilya sanatı açısında ustalık gerektirecek ayrıntı kısımlarını olabildiğince azaltarak elemine etmeye çalışmaktadır.

Mobilya sektörü daha önce anlatıldığı gibi parçalara ayrılmış sektör özelliği göstermektedir. Dolayısıyla **pazar payı** bakımından liderliği elde etmek gibi bir amaçtan ziyade mevcut durumu kabullenip bu durum üzerine rekabet stratejileri geliştirmektedir. Diğer taraftan Monolife'in mobilya sektörü içerisinde elde ettiği bir müşteri portföyü vardır bunlar ürünlerinin kullanıcılarıdır. Monolife ürünlerini kullanan müşterileri genellikle memnun kalmaktadırlar. Dolayısıyla yeni bir ürüne ihtiyaç duyduklarında yeniden Monolife'ı tercih etmekte veya Monolife ürünlerine ihtiyacı olan bir potansiyel müşteriyle karşılaştıklarında Monolife'ı tavsiye etmektedirler. Dolayısıyla Pazar payı kavramını Monolife'in müşteri portföyü olarak kabul edersek Monolife'in Pazar payı açısından ciddi bir rekabet gücü vardır.

Monolife markalaşma yönünde ve iyi bir **firma imajı** yaratmak amacıyla yoğun çaba harcamaktadırlar. Bu noktada geçmiş dönemde firmanın bayilerinin tutum ve davranışları firma imajını olumsuz etkilemiştir. Monolife son dönemde bayilerini belirli standartlar açısından seçme yoluna gitmektedirler. Bu standartlar bayilerinin bulunduğu yerdeki imajı, finansal gücü, müşteri memnuniyeti açısından çalışma prensibi, bayinin çalıştığı diğer markalar gibi etkenlerdir. Çünkü bir müşteri Monolife satılan bir yerden bir ürün alıyorsa ve bayi müşterisini yeterince bilgilendirmiyorsa başka bir marka ürün almış olsa bile bunu Monolife markalı bir ürün olarak

algılaması normaldir veya müşterisini memnun edememişse bu Monolife açısından bir kayıptır. Bu yüzden Monolife standartlarına ulaşabilen firmalara bayilik verecek veya franchising yoluna gidecek ayrıca geçmiş dönemlerden farklı olarak belirli bir bölgede tek bir satış noktasıyla çalışarak bayi korumaya gitmeyi planlamaktadır. Böylece bayi açısından da Monolife daha değerli bir marka olacaktır. Firma imajının iyileştirilmesi için bu çalışmaların olumlu katkısı olacaktır. (M.E.Özkan; 2009) Diğer taraftan Monolife tasarımları firma imajının bir belirleyicisi ve ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir dolayısıyla Monolife'ın firma imajı açısından olumlu fakat iyileştirilmesi gereken bir rekabet gücü faktörüdür.

Temel Rekabet Stratejileri ve Temel Tasarım Stratejileri açısından Monolife

Önceki bölümlerde Monolife 25 – 40 yaş arası çalışan kesimi tüketici kitlesi olarak ele alması ve onun üzerine yoğunlaşması firmanın rekabet stratejisi olarak odaklanma stratejisini uyguladığı düşünülebilir ancak mobilya sektörü açısından bu çok doğru değildir. Çünkü 25 – 40 yaş arası grup neredeyse mobilya satın alan grubun % 80 ile %90'nını oluşturmaktadır. 25 yaşın altındaki grubun mobilya satın alması yaygın değildir olsa bile daha çok genç odası takımları talep etmektedirler. Dolayısıyla Monolife tasarımlarıyla 25 – 40 arası günlük yaşamın yoğunluğu içerisinde mobilya tercihini rahatlıktan yana kullanan müşteri kitlesine hitap ederken uyguladığı rekabet stratejisi farklılaşmadır.

Benim kullanacağım ürün öncelikle kullanım rahatlığına sahip olsun, kolay temizlenebilsin, kılıflı koltuklar olması bakımından yedek kılıf aracılığıyla koltuğumdan sıkıldıkça rengini değiştirebileyim diyenler için en önemli adres Monolife olacaktır. Monolife rakiplerine karşı tercih edilmek için tasarımlarında farklı olmayı tercih etmektedir.

Bir çok mobilya üreticisi Monolife tarzı bir veya iki model tasarlamaktaysa da (daha çok taklit yöntemiyle) Monolife kadar geniş bir çeşit skalasına girişmeye cesaret edememekte bu da Monolife'a rekabet avantajı sağlamaktadır.

Monolife'ın kılıflı modeller bakımından en büyük rakibi Türkiye piyasasına girmesinden itibaren IKEA iken; bu firmanın faaliyet alanının bir iki şehirle sınırlı kalması ve bu şehirlerde de Monolife'ın hem IKEA müşterilerinin de mobilya

seçerken gezdiği büyük marka destekli işletmelerle (Yükseliş Ege Ltd.Şti. – Tepe Mobili Ege Bölge Bayisi gibi) çalışarak IKEA müşterilerine ulaşmakta hem de farklı müşteri kitlesine ulaşabileceği mobilya bayileri ile çalışarak daha geniş bir tüketici kitlesine hitap edebilmektedir.

Firma yurt dışı pazarlar açısından genel Türk firmalarının bazı avantajları söz konusudur. Öncelikle Çin -Hindistan eksenli ülkelerin görece ucuz işgücü maliyetine karşın, Türkiye'nin AB ülkelerinin yanı sıra gelişmekte olan ülkelerin de merkezinde yer alması ve lojistik avantajları, mobilya üretim merkezi olmasının önünü açıyor. Türkiye mobilya üretimindeki bilgi birikimi tasarım ve modaya uygun ürünler geliştirme, üretim yöntemlerini etkinleştirme, kolay ulaşılabilirlik ve erişebilirlik açısından da mobilya yatırımlarının hızlanacağı bir coğrafi üstünlüğe sahip. Diğer taraftan bir başka rekabet avantajı ise mobilya malzemesi üreten firmaların yarattığı rekabet avantajıdır. Sonuç olarak Ülkemizde mobilya malzemesi üreten tesislerin bazı temel özellikleri var: Birincisi, tesislerin çoğunluğu yeni kurulmuş durumda. İkincisi, en ileri teknolojik donanıma sahipler. Üçüncüsü önemli bir bölümünün ölçekleri uluslararası rekabeti sürdürebilecek büyüklükte. Dördüncüsü, kullandıkları girdileri uluslararası piyasa koşullarında sağlayabiliyorlar. Beşincisi kalifiye işgücüne, göreceli olarak daha düşük maliyetlerde ulaşmaları mümkün. Sert ve yumuşak mobilyada kullanılan malzeme arzının yeterli olması, kalitesinin uygunluğu ve çeşitliliğinin artması da `seri üretimi` destekleyerek rekabet avantajı sağlamaktadır. (Rüştü Bozkurt; Performans Yönetiminiz; Dünya Gazetesi; 15.09.2007)

Bu avantajların yanı sıra Monolife özellikle Orta Doğu ve eski Doğu bloğu ülkelerine satış yapmakta başarılı olamadığında ilk olarak bu ülkelerde satış yapabilmek adına tasarımlarında nasıl bir farklılık yaratabileceklerini düşünmüşler çözüm olarak ise klasik tarzda bir mobilya takımına kristal swarovski taşları konulmuş böylece "Swarovski taşlı mobilya" üretimi ile gerekli farklılık yaratılmış bu firmanın ihracatını % 10 ile % 15 arasında artırmış ve firmaya rekabet avantajı sağlamıştır. (C.Özkan; 2007)

Daha önce belirtildiği gibi rekabet açısından tasarım stratejilerinden kimliğe yönelik tasarım stratejisi ile farklılaşma stratejisi benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla her ne kadar Monolife açısından başlangıçta yaptıkları farklı ürün beklenmedik bir biçimde belirli bir tüketici grubu açısından dikkat çekici olmuşsa da özellikle Special Life

serisinin hazırlanması aşamasında bu kitlenin değerlerine işaret eden, yaşam tarzlarına uygun, imaj yaratıcı tasarımlar olması konusunda hem bu kitleyi araştırmış hem de tasarımlarını buna uygun olacak şekilde tasarlamıştır.

Sonuç olarak Monolife ürünlerinin kalitesi ve tasarımlarının farklılığı ile çok girift ve seçenekleri fazla olan mobilya sektörü içerisinde bir yer edinmeyi başarmıştır. Bunu sağlarken tercih edilir bir marka olmayı, müşteri memnuniyeti yaratmayı başarmış ve önümüzdeki gelecekte de büyük ölçüde markalaşma ve kontrollü büyüme ile sektör içerisindeki konumunu güçlendirecektir.

KAYNAKLAR

Ayber; Murat. (2003). *Marka içi ve markalar arası rekabetin dengelenmesi gereken hallerde rekabet otoritelerinin yaklaşımları*. Rekabet Kurumu; Ankara

Besler; Senem ve Tonus; Zümrüt H. (2004) ; *KOBİ'lerin Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü - 1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'nde sunulan bildiri*. İstanbul

Cooper; Rachel ve Press, Mike. (1995). *The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management*, Chichester, John Wiley& Sons.

De Mozota; Borja. (2003). *Design Management. Using Design to Build Brand Value and Corporate Innvation*. Allworth Press; New York.

Demirsoy, Prof. Dr. Ali . (1993). *Yaşamın temel kuralları*; Metaksan A.Ş. , Ankara

Durna;Ufuk. (2002). *Yenilik Yönetimi*; Nobel Yayıncılık; Ankara

Fraenkel J.R. ve Wallen N.E.; (2000); *How to Design and Evaluate Research in Education*; 4th Edt; McGraw-Hill;Boston

Freeman,Chris ve Soete,Luc. (2003). *Yenilik İktisadı*, Tübitak Yayınları Akademik Dizi; Ankara

Kotler; Philip ; (2005). *10 Ölümcül Pazarlama Günahı İşaretler ve Çözümler*; Kapital Medya A.Ş.; İstanbul

Kotler;Philip; (2005) *Capital Dergisi eki Yeni Pazarlama Dersleri Kotler on Marketing Konferansı içeriği*; Cem ofset; İstanbul

Kotler ; Philip; (2003) ; *Kotler ve Pazarlama Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak* ; Sistem Yayıncılık; İstanbul

Kurtoğlu, Ahmet. (1992); *Mobilya Üretim Tekniği*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul,

Mingo; Jack. (1994) *Coca Cola'nın formülü nasıl Bulundu Ünlü Şirketlerin Kuruluş , Reklam ve Pazarlama Öyküleri*; Güncel Yayıncılık; İstanbul

Orta Doğu İhracatçıları Birliği; (2008) ; 2008 Yılı Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu; Orta Doğu İhracatçıları Birliği Yayınları; Ankara

Pirecioğlu; Tarık. (1999). *Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Türkiye Mobilya Endüstrisinin Kalite Alt Yapısının İncelenmesi*, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul

Porter ;Michael E. ; (1990). *Rekabet Pozisyonu*; Macmillan, New York

Porter ;Michael E.; (2007); *Rekabet Stratejisi : Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*; Sistem Yayıncılık; İstanbul

Sarıhan; İ.Halime; (1998); *Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yayınları, Gebze,

Schmitt; Bernd ve Simonson Alex; (2000), *Pazarlama Estetiği*; Sistem Yayıncılık; İstanbul

Suluk; Cahit,(2006) *Türkiye'de Tasarımı Tartışmak* 3.Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul

Tek; Prof.Dr Ö.Baybars , Özgül; Dr.Engin; (2005); *Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*; Birleşik Matbaacılık; İzmir

Türkiye'de Tasarımı Tartışmak;(2006) 3.Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları; İstanbul

Uzun, Güngör, (1994); *Mimarlık Bilgisi*, Ç.Ü. Ziraat Fakültesi Genel Yayın No: 90, Ders Kitapları Yayın No: 22, Adana,

Walsh; Vivien , Roy; Robin, Bruce; Margaret ve Potter; Stephen; (1992) *Winning by Design* ; Basil Blackwell; Oxford

Yeniçeri; Barış ; (2009) ; *2009 Yılı Mobilya Sektör Analizi*; İgeme Yayınları; Ankara

Yıldırım; Ali ve Şimşek; Hasan; (2005); *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*; Seçkin Yayıncılık ; Ankara

Makaleler

Bozkurt;Rüştü.(2007) "Performans Yönetiminiz"; Dünya Gazetesi; 15.09.2007

Doğan; Yrd. Doç.Dr.Özlem İpekgil; Marangoz Dr.Mehmet ve Topoyan; Arş.Gör. Mert;(2003); *İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama*; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi; Cilt 5; sayı: 2

Er, H. Alpay (1997) "*Endüstriyel Ürün Tasarımı ve Rekabet*", Liberal Bakış, 16 Aralık 1997

Fırat; Ebru ;(2004); *Ürün Geliştirme Şimdi Daha Ucuz*; Capital Dergisi; Aralık 2004

Gözütok;Nilüfer . (2005) "*Sıkı Oynayan Kazanıyor*"; Capital Dergisi; 2005 Nisan

Kellner;Douglas; (2001) ,*Popüler Kültür ve Post Modern Kimliklerin İnşası*; Doğu Batı Dergisi, sayı :15; 2001 Mayıs,Haziran,Temmuz

Mobilya Material Dergisi,"*Geçmişten Günümüze Mobilya Üretimi ve Sanatı*" Sayı : 2 Ocak – Şubat 2007, A&B Yayın Grubu

Tezler

Altınok, Mustafa.(1987). *Mobilya üretiminde Endüstriyel Tasarım*. Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Altıparmak, Recep Serkan. (2006). *Ülkemiz İnsan Antropometrisine Uygun Mutfak Mobilyası Tasarımı İçin Veri Bankasının Oluşturulması ve Bir Uygulama*. Bilim uzmanlığı tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Fen bilimleri Enstitüsü, Karabük

Çınar; Hamza , (2001), *Patron or Consumer: The Role of Government Departments and Agencies in Design Management with Specific reference to Turkey*, Doktora Tezi, Department of Architecture and 3 Dimensional Design, Manchester Metropolitan University, Manchester England

Vural, Melih. (2004). *Doğadaki formların mobilya tasarımına etkisi*, Yüksek Lisans tezi, Mimar Sinan Üniversitesi fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

İnternet Alıntıları

Tasarımın Dili;Erişim Tarihi : 12.03.2008

[//www.boyutpedia.com/default~ID~1682~aID~65163~link~tasarimin_dili.html](http://www.boyutpedia.com/default~ID~1682~aID~65163~link~tasarimin_dili.html)

İrez; Feryal; İngiliz Mobilyaları tarihine genel bakış;Erişim tarihi 10.04.2009
www.antikalar.com

Çeşitli kavramların aranması için: www.tdk.gov.tr

Rokoko Sehpa Erişim Tarihi : 22.02.2008 http://www.cultural-communication.org/fileadmin/ILIASModule/Art_History_1_TR/mobs/mm_15540/img_html_7a6225df.jpg

Tükkan, Erdal. **Rekabet Nedir**. Alındığı tarih: 26.05.2007, yer:
<http://rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm#rekabet%20nedir>

Şağbanşua; Dr.Lütfü; Strateji, Rekabet Ve Rekabet Gücü İlişkileri Akademik Bakış
Dergisi sayı:9 Erişim Tarihi 21.05.2009
<http://www.akademikbakis.org/pdfs/9/strateji.doc>

Bulut; Ali. *Mobilya Sektörünün Temel Sorunları*; Erişim Tarihi: 21.04.2007
<http://www.markayoneticisi.com/2009/mobilya-sektorunun-temel-sorunlari/>

Bulut; Ali. Mobilya Sektörü SWOT analizi; Erişim Tarihi: 21.04.2007
<http://www.markayoneticisi.com/2009/sector-analizi-mobilya/ali-bulut-mobilya-sektoru-swot-analizi-2/>

Bazzal; Fadime; Ekim 2003; Odaklanma Geri Dönüyor; Erişim tarihi : 12.08.2009
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=490

Köksal ; Yrd.Doç.Dr. Almula; *Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejiler*; Erişim tarihi
10.03.2009; http://yapiuretimi.redbilisim.com/images/cust_files/090309132052.pdf

Kumral ; Neşe; *Bölgesel Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Politikalar*;Erişim Tarihi
21.07.2009 http://www.tepav.org.tr/sempozyum/2006/bildiri/bolum4/4_1_kumral.pdf

Chen; Eva; *Understanding Customer Requirements: Development of Metrics*; Erişim
Tarihi 25.06.2008 <http://www.servqual.com/html/kano.tml>

Tanyel; Ferruh; *Küçük ve Orta Ölçekli Mobilya Sektörümüz*; Erişim tarihi 20.06.2008;
<http://www.kosgeb.gov.tr/Yayinlar/duyuru.aspx?yID=18>

Alkin; Emre; *Üretimde Ne kadar Esneğiz*; Erişim 21.04.2008;
<http://makale.turkcebilgi.com/kose-yazisi-19575-emre-alkin-uretimde-ne-kadar-esnegiz.html>

De Bono; About Sur/Petition Edward;Erişim Tarihi: 12.01.2007
<http://www.edwarddebono.com/PassageGrid.php>

Klismos Sandalye Erişim Tarihi 27.12.2007 : http://www.mydesignsecrets.com/wp-content/uploads/2009/01/396px-tombstone_xanthippos_bm_sc628.jpg

Tutankamun Tahtı Erişim tarihi 21.03.2008 :
<http://www.mobilyamaterial.com/02/makale&detay.asp?id=148>

www.tpe.gov.tr

www.igeme.org.tr

www.unbf.ca

www.bilimselkonular.com

Mobilya Tarihi; Erişim Tarihi 27.05.2006 www.nuveforum.net

Geçmişten günümüze mobilya sanatı; Erişim Tarihi 11.03.2005;
www.mobilyadergisi.com.tr

Panel ve Ders Notları

Kaygusuz; Sait Yüksel; (2003) Uludağ Üniversitesi Yönetim Muhasebesi
Yayınlanmamış Ders Notları

Tak ; Dr. Bilçin; (2004) Uludağ Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi Yayınlanmamış
Ders Notları

Türker; Dr.İç Mimar Seba,(2003); Yayınlanmamış Sanat ve Tasarım Tarihi Ders
Notları

Pektaş ; Salih,(2007) Türk Patent Enstitüsü Uzmanı, 135.Yıl Tasarım
Prezantasyonu

IMOB Mobilya Fuarı 2008 “*Dizayn ve Endüstriyel İşbirlikleri*” konulu panel

Monolife Haziran, Temmuz 2009 sipariş raporları

Uygulama Esnasında Görüşülen Mülakat Yapılan Kişiler

Deli;Sevilay. (2009) Monolife Firma içi Tasarımcısı

Gülümser;Asım. (2007) Monolife İzmir bayisi Yükseliş Ege DTM Paz ve Tic Ltd.Şti.Şirket Müdürü

Gürbüz;Hasan. (2009); Enes Mobilya kurucusu Monolife Nazilli bayisi

Gürsel; Melek. (2009); Yakahome Mobilya Firması Ortağı Monolife Aydın bayisi

Özkan;Cengiz. (2007 - 2009) Monolife Kurucusu

Özkan;Mehmet Emin. (2007 - 2009) Monolife Genel Müdürü

Potaş;Adem. (2007) Monolife Special Life Koleksiyonu Tasarımcısı

Yüksel; Deniz. (2009); Monolife İzmir bayisi Yükseliş Ege DTM Paz ve Tic Ltd.Şti.Şirket Ortağı

EKLER

EK 1 : MONOLİFE ISO 9001 KALİTE BELGESİ

DIRECT ASSESMENT SERVICES	
	KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
	<i>Kalite Sistem Sertifikası</i>
	MONO DİZAYN MOBİLYA
	İNŞAAT OTOMOTİV TEKSTİL
	SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.
	Merkez: Masko Mobilyacılar Çarşısı B-17 Blok No:17-19 İkitelli Küçükçekmece
	Şube: Fatih Mah. Birlik Cad. Astor İş Merkezi No:84 Büyükçekmece
	İSTANBUL - TÜRKİYE
	Kalite yönetim sistemi tetkik edilmiş ve aşağıdaki standardın gerekliliklerine uygunluğu tespit edilmiştir:
ISO 9001:2000	
Kalite sistem sertifikası aşağıdaki kapsam için geçerlidir:	
Mobilya tasarımı, üretimi, satışı, montajı ve servis hizmetleri	
Nace/EA : 23 Mobilya imalatı ; diğer imalat (n.e.c.)	
Sertifika Yayın ve Geçerlilik Tarihi: 16 Haziran 2008 – 16 Haziran 2011	
Sertifika Numarası: TR 01-1367	
Uğur EKİCİ	
Bölge Müdürü	
Stan WRIGHT	
Genel Müdür	
Onay	
Tarih	
Gözetim Tetkikleri	
2. Yıl	
3. Yıl	
16 Haziran 09	
16 Haziran 10	
Vizesi onaylanmış sertifikalar geçerlidir.	
	
	
info@dasturkey.com www.dasturkey.com	

EK 2 : MONOLİFE GARANTİ BELGESİ

	T.C. SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI TÜKETİCİNİN VE REKABETİN KORUNMASI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	
GARANTİ BELGESİ		
Belgenin Veriliş Tarihi ve Sayısı:	16.05.2008-51383	
Belgenin Geçerlilik Tarihi:	16.05.2010	
Bu belgenin kullanılmasında; 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun ve bu Kanuna dayanılarak yürürlüğe konulan Garanti Belgesi Uygulama Esaslarına Dair Yönetmelik uyarınca, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Tüketicinin ve Rekabetin Korunması Genel Müdürlüğü tarafından izin verilmiştir.		
İmalatçı ve İthalatçı Firmanın		
Ünvanı:	MONO DİZAYN MOBİLYA İNŞAAT OTOMOTİV TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ. LTD. ŞTİ.	
Merkez Adresi:	KÜÇÜKÇEKMECE İKİTELLİ MASKO MOBİLYACILAR ÇARŞISI B-17 BLOK NO.17- 19 İkitelli İSTANBUL	
Telefonu:	0212 6751616	
Telefaksı:	0212 6750104	
Malın		
Cinsi:	MOBİLYA	
Markası:	Monolife	
Modeli:	-	
Bandrol ve Seri No:	---	
Teslim Tarihi ve Yeri:	-	
Garanti Suresi:	2 Yıl	
Azami Tamir Suresi:	30ış Günü	
Satıcı Firmanın		
Ünvanı:		
Adresi:		
Telefonu:		
Telefaksı:		
Fatura Tarihi ve No:	---	
Sezer TURHAN Bakan a. GEN.MÜDÜR YARD.		
		
Belgenin Doğruluğu www.sanayi.gov.tr Adresinden Kontrol Edilebilir.		

EK 3 : HİZMET YETERLİLİK BELGESİ

TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ



HİZMET YETERLİLİK BELGESİ

Belge No : 34/9766
İlk Veriliş Tarihi : 28.04.2008
Son Geçerlilik Ta : 28.04.2009

Firmanın Adı : MONO DİZAYN MOBİLYA İNŞAAT OTOMOTİV TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.
Firmanın Adresi : KÜÇÜKÇEKMECE İKİTELLİ MASKO MOBİLYACILAR ÇARŞISI B-17 BLOK NO.17-19 İkitelli İSTANBUL
Hizmet Yeri Adres : FATİH MAH. BİRLİK CAD. ASTOR İŞ MERKEZİ NO:84 B.ÇEKMECE/ İSTANBUL
Sicil No : 520980

Verilen Hizmetin Kapsamı :

TS 12487 (2.BASKI) / OCAK 2007 YETKİLİ SERVİSLER – AHŞAP VE/VEYA METAL MOBİLYA İÇİN – KURALLAR STANDARDINA UYGUN
- MONO DİZAYN MOBİLYA İNŞAAT OTOMOTİV TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ. LTD. ŞTİ.
YETKİLİ SERVİSİ MONOLIFE MARKALI



Türk Standardları Enstitüsü Belgelendirme Mevzuatı uyarınca yapılan inceleme neticesinde firma işyerinin kapsamda belirtilen hizmetler için yeterli olduğu tespit edilerek iş bu belge verilmiştir.

...28.04.2008

Mehmet HÜSREV

İSTANBUL HİZMET BELGELENDİRME MÜDÜRÜ



TSE Kalite Kampusu TSE HİZMET BELGELENDİRME MÜDÜRLÜĞÜ ÇAYIROVA TREN İSTASYONU YANI
BAYRAMOĞLU - GEBZE / KOCAELİ Telefon:0262 653 07 52-20 HAT Faks:0262 653 06 49

Bu belge hiçbir suretle tahrif edilemez, kısmen veya okunmasını zorlaştıracak şekilde çoğaltılamaz, kâzını ve silini yapılamaz.

1/1