

**TÜRKİYE'DE TASARIMCI - KOBİ İLİŞKİSİNDE
TASARIM SÜREÇ YÖNETİMİ:
BİR ÖRNEK OLARAK ARZUM FİRMASI**

Burçak İlter
Yüksek Lisans Tezi

Endüstriyel Sanatlar Anabilim Dalı

Kasım 2011

JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Burçak İlter'in "Türkiye'de Tasarımcı - Kobi İlişkisinde Tasarım Süreç Yönetimi: Bir Örnek Olarak Arzum Firması" başlıklı Endüstriyel Tasarım Anabilim Dalındaki, Yüksek Lisans Tezi 02.10.2011 tarihinde, aşağıdaki juri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı- Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Yard. Doç. Füsun CURAOĞLU

Üye: Doç. Dr. Hakan KAĞNICIOĞLU

Üye: Yard. Doç. Hakan ERTEM

.....
.....
.....

Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
.....tarih vesayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

TÜRKİYE'DE TASARIMCI - KOBİ İLİŞKİSİNDE TASARIM SÜREÇ YÖNETİMİ: BİR ÖRNEK OLARAK ARZUM FİRMASI

Burçak İLTER

Anadolu Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

Endüstriyel Tasarım Anabilim Dalı

Danışman: Yard. Doç. Füsun CURAOĞLU

2011, 195 sayfa

Bu çalışmada tasarım danışmanlık firmalarından Türkiye'deki KOBİ'lerce satın alınan tasarım hizmetlerinde yürütülen ilişki bir alan araştırması çerçevesinde hem KOBİ hem tasarım danışmanlık firmaları (tasarımcı) açısından ele alınmıştır. Literatür çalışmasıyla önce KOBİ ve endüstriyel tasarım kavramları ele alınarak Türkiye'de KOBİ ve endüstriyel tasarım ilişkisi irdelenmiştir. Sektörde nokta tespiti yapmak amacıyla çalışmanın alan araştırması *Arzum* Küçük Elektrikli Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş. ile gerçekleştirilerek, tasarım danışmanlık firması ve KOBİ arasındaki tasarım süreç yönetimi incelenmiştir. Daha sonra araştırmanın sınırlılıkları kapsamında alan araştırması ve literatür taramasından elde eden bilgiler ışığında hazırlanan anketlerle Türkiye'deki tasarım danışmanlık firmalarının ve KOBİ'lerin yeni ürün geliştirmede tasarım sürecine yaklaşımları ve bu süreçteki ilişkileri ölçülmüştür. Böylece alan araştırması ile tasarım süreç yönetiminin iyileştirilmesi için sonuç ve önerilere ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme, Tasarım Danışmanlık Firması, Endüstriyel Tasarım, Tasarım Süreci

ABSTRACT

Masters Degree Thesis

**DESIGN PROCESS MANAGEMENT IN RELATIONSHIP BETWEEN
DESIGNER – SME IN TURKEY: ARZUM COMPANY AS A CASE STUDY**

Burçak İLTER

Anadolu University

Graduate School of Sciences

Industrial Design Program

Supervisor: Assist. Prof. Füsün CURAOĞLU

2011, 195 pages

The process between the SMEs and the design consulting firms in Turkey has been carried out within this study. The relation between SME and industrial design has been examined by conducting a review of the existing literature. In order to gain actual observations regarding the conditions, a field study has taken place at Arzum Küçük Elektrikli Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş. Accordingly, the design process management, between the design consulting firm and SME was examined. Furthermore, the questionnaires that were prepared with the information gained from field study and the literature research, design consulting firms and SMEs were approached. The design process in new product development and their relations in this process, despite the limits in the questionnaire practice, have thus been evaluated. As a result, detections and suggestions are made to improve the design process in this relation.

Key Words: Small and Medium Size Enterprise, Design Consulting Firm, Industrial Design, Design Process

TEŞEKKÜR

Tüm yüksek lisans eğitimim boyunca çalışmalarımı destekleyen, yürüten ve yönlendiren çok değerli hocam ve danışmanım Yard. Doç. Füsun Curaoglu'na; genel olarak KOBİ - tasarımcı ilişkisi üzerine çalışma yapmamı sağlayan ve süreç boyunca desteklerini esirgemeyen Kunter Şekercioğlu'na çok teşekkür ederim.

Arzum Küçük Elektrikli Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş. Genel Müdürü Murat Kolbaşı'ya tezin başlangıcından sonuçlanmasına kadar şirket içerisinde tüm bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlamada; Satış ve Pazarlama Müdürü Burcu Muşlu, Ürün Müdürü Gülcan İzmir ve Tasarımcı Mete Mordağ'a bu bilgilerin aktarımındaki katkılarından dolayı çok içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam boyunca benden destek ve sabırlarını esirgemeyen öncelikle biricik Annem'e, tüm aile ve arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Kasım 2011

Burçak İlter

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
ÇİZELGELER DİZİNİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı	1
1.2. Çalışmanın Kapsamı	2
1.3. Çalışmanın Süreci	3
2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ)	5
2.1. KOBİ'lerin Tanımı	5
2.1.1. Avrupa Birliği' nin Resmi KOBİ Tanımı	6
2.1.2. Türkiye'de KOBİ Tanımı	6
2.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Gelişimi	8
2.3. Mevcut durum ve İstatistiki Veriler	9
2.4. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Önemi	13
2.5. KOBİ'lerin Sahip Olduğu Özellikler	16
2.5.1. KOBİ'lerin Sahip Olduğu Avantajlar	17
2.5.2. KOBİ'lerin Sahip Olduğu Dezavantajlar	18
2.5.3. KOBİ'lerde Organizasyonel Yapı	19

3. ENDÜSTRİYEL TASARIM

23

3.1. Endüstriyel Tasarım, Endüstriyel Tasarımcı, Endüstriyel Tasarım Hizmeti Tanımı.....	23
3.1.1. Endüstriyel Tasarım.....	23
3.1.2. Endüstriyel Tasarımcı.....	25
3.1.3. Endüstriyel Tasarım Hizmeti.....	27
3.2. Endüstriyel Tasarımın Önemi.....	28
3.3. Tasarım Hizmetinin İşletmelerce Satın Alınması.....	33
3.3.1. Tasarım Faaliyetinin İşletme İçi Kaynaklarla Sağlanması.....	33
3.3.2. Tasarım Desteğinin Dışarıdan Alımı.....	34
3.3.3. İşletme İçi ve İşletme Dışı Tasarım Kapasitesinin Karması.....	37
3.4. Tasarım Yönetimi.....	37
3.4.1. İşletmelerde Tasarım Yönetimi.....	41
3.4.1.1. Hizmet Kaynağının Seçilmesi.....	41
3.4.1.2. Tasarım İş Tanımının Yapılması.....	44
3.4.1.3. Tasarımın Ücretlendirilmesi.....	48
3.4.1.4. Tasarımın Değerlendirilmesi.....	50
3.4.2. Tasarım Ekibi.....	51
3.4.2.1. KOBİ'lerde Tasarım Ekibi.....	52
3.4.2.2. Tasarım Danışmanlık Firmalarında Tasarım Ekibi.....	53
3.4.3. Tasarım Süreci.....	54
3.4.3.1. Süreç Yönetimi.....	55
3.4.3.2. Yeni Ürün Geliştirme Süreci.....	56
3.4.3.3. Yeni Ürün Geliştirmede Tasarım Süreci.....	63
3.4.4. Tasarım Sürecinde Tasarımcı – KOBİ İlişkisi.....	70
3.4.4.1. Tasarımcı – KOBİ İlişkisinde Algısal Boşluk.....	74

4. KOBİ VE TASARIM DANIŞMANLIK FİRMALARININ İLİŞKİSİ

80

4.1. Türkiye'de Tasarım Hizmetleri.....	81
---	----

4.1.1. Türkiye’de Tasarım Hizmetlerinin Geçmişi.....	81
4.1.2. Günümüzde Tasarım Hizmetleri.....	83
4.2. Türkiye’de KOBİ ve Tasarım İlişkisi.....	87
4.2.1. Türkiye’de Tasarım Hizmeti Satın Alan KOBİ’ler.....	90

5. ALAN ARAŞTIRMASI - ARZUM ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. 94

5.1. Araştırmanın Amacı.....	94
5.2. Araştırmanın Yöntemi.....	95
5.3. Arzum Elektrikli Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	96
5.3.1. Tarihçe.....	96
5.3.2. Firma Profili.....	97
5.3.2.1. Ürün Gamı.....	97
5.3.2.2. Dağıtım Kanalı.....	98
5.3.2.3. Organizasyonel Yapı.....	99
5.3.2.4. Rakipler.....	101
5.3.2.5. Finansal Yapı.....	101
5.3.3. Tasarım Stratejisi.....	102
5.3.4. Ürün Geliştirme Süreci.....	103
5.3.4.1. Proje Ekibi.....	104
5.3.4.2. Proje Ekibinin Çalışma Şekli.....	106
5.3.4.3. Proje İş Tanımları.....	106
5.3.5. Örnek Olay İncelemesi (Arzum Aksesuar Serisi).....	109
5.4. Alan Araştırmasının Değerlendirilmesi.....	112

6. ANKET ÇALIŞMASI 116

6.1. Çalışmanın Amacı.....	116
6.2. Çalışmanın Kapsamı.....	116
6.3. Çalışmanın Yöntemi.....	117
6.3.1. Anketlerin Hazırlanması.....	117

6.3.2. Anketlerin Uygulanması.....	118
6.3.3. Anket Uygulamasındaki Sınırlılıklar.....	119
6.4. Anketlerin Analizi.....	120
6.4.1.KOBİ'ler ÜzerineTespitler.....	120
6.4.2 Tasarım Danışmanlık Firmaları Üzerine Tespitler.....	129
7.SONUÇ VE ÖNERİLER	137
7.1. KOBİ'lere ilişkin Sonuçlar.....	139
7.2. Tasarım Danışmanlık Firmalarına İlişkin Sonuçlar.....	142
KAYNAKLAR.....	145
EK-1 Arzum Yeni Ürün Geliştirme İş Akış Şeması.....	154
EK-2 Arzum "On the Shelf" Ürün Geliştirme İş Akış Şeması.....	155
EK-3 Aksesuar Serisi için Arzum'un Tasarım Briefi.....	156
EK-4 Rayka Design Tasarım Danışmanlık Firmasının D-Briefi.....	160
EK-5 MordağDesign Kurucu Tasarımcısı Mete Mordağ ile 22.11.2010 tarihinde yapılan görüşme.....	164
EK-6 Kilittaşı Tasarım'ın kurucu tasarımcısı Kunter Şekercioğlu ile 17.12.2010 tarihinde yapılan görüşme.....	169
EK-7 Aksu Tost Makinaları Sanayi ve Tic. Ltd. Şti. Genel Müdürü Ufuk Bakanay ile 26.01.2011 tarihinde yapılan görüşme.....	176
EK-8 KOBİ Anket.....	182
EK-9 Tasarım Danışmanlık Firması Anket.....	189

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
2.1. Hiyerarşik piramit.....	20
2.2. Organizasyonel yapılarda iki komuta zincirinden oluşan tipik hiyararşik yapı.....	21
3.1. Ürün tasarımı ve maliyet ilişkisi.....	31
3.2. Hedef maliyeti oluşturan ana bileşenler.....	32
3.3. Tipik yeni ürün geliştirme süreci.....	36
3.4. Yatırımdan kaynağa tasarım.....	40
3.5. Ürün geliştirme stage-gate süreci ve anahtar bağlantılar.....	59
3.6. Cooper R.G'nın Kleinschmidt E.J. ile 1986 yılında yaptığı çalışmadan elde ettiği verilerle yeni ürün geliştirme aşamalarının proje içindeki rollerinin grafik olarak gösterilmesi.....	61
3.7. Endüstriyel tasarım süreci.....	64
3.8. Tasarım süreci.....	68
3.9. Hizmet kalite modeli.....	76
3.10. Kalite eğilimi.....	77
3.11. Tasarımcı - müşteri ilişkisi süreç modeli.....	78
4.1. Türkiye' de tasarım danışmanlık firmalarınca hizmet verilen sektörler..	85
5.1. Arzum Elektrikli Ev Aletleri AŞ. ürün grupları.....	98
5.2. Firmanın organizasyon şeması.....	100
5.3. Son üç yıla ait ciro değerleri.....	101

ÇİZELGELER DİZİNİ

Sayfa

2.1. 2005 yılında yapılan AB'nin KOBİ tanımına ilişkin nicel ölçüler.....	6
2.2. Türkiye'deki resmi KOBİ tanımı.....	7
2.3. Bazı gelişmiş ülke ekonomilerindeki KOBİ'ler.....	10
2.4. 2003 yılında girişimlerin ölçeklere göre dağılımı.....	11
2.5. 2000 yılında imalat sanayinde girişimlerin ölçeklere göre dağılımı.....	13
3.1. Tasarım yönetiminin tarihsel gelişimi.....	29
3.2. Şirket içi tasarımcı istihdamının olumlu ve olumsuz yönleri.....	34
3.3. NEDO Konfeksiyon ve Tekstil Grubunun hazırladığı tasarımcılar için yetkinlik modeli.....	44
3.4. Tasarım briefi kontrol listesi.....	46
3.5. Ürün geliştirme süreci.....	57
3.6. Lansman hazırlığı toolgate karar noktası soruları.....	60
5.1. Küçük elektrikli ev aletleri pazarında pazar bölümlemesi ve firma rakipleri.....	100
6.1. KOBİ'lerde istihdam edilen kişi sayısını gösteren frekans tablosu.....	121
6.2. KOBİ'lerin faaliyet yılını gösteren frekans tablosu.....	121
6.3. KOBİ'lerin üretim şeklini gösteren frekans tablosu.....	122
6.4. KOBİ'lerin üretim faaliyetini gösteren frekans tablosu.....	122
6.5. Tasarım hizmetini alma şeklini gösteren frekans tablosu.....	123
6.6. Tasarım danışmanlık hizmeti almamanın nedenlerini gösteren frekans tablosu.....	124
6.7. KOBİ'lerde tasarım faaliyetine katılan meslek gruplarını gösteren frekans tablosu.....	124

6.8. KOBİ'lerin tasarım faaliyetinden sorumlu personelini gösteren	
frekans tablosu.....	125
6.9. Destek alınan aşamaları gösteren tablo.....	125
6.10. Tasarım danışmanlık hizmeti satın alırken dikkat edilen ölçütleri	
gösteren tablo.....	126
6.11. KOBİ'lerin katma değer bakımından beklentilerini gösteren tablo.....	127
6.12. Ürün bazında beklentileri gösteren tablo.....	127
6.13. Sözleşme imzalama aşamasını gösteren frekans tablosu.....	129
6.14. Tasarım danışmanlık firmalarında istihdam edilen kişi sayısını	
gösteren frekans tablosu.....	129
6.15. Tasarım danışmanlık firmalarının faaliyet süresini gösteren	
frekans tablosu.....	130
6.16. Yaşanılan zorluk seviyesini gösteren tablo.....	130
6.17. Tasarım danışmanlık firmalarında tasarım faaliyetine katılan	
meslek gruplarını gösteren frekans tablosu.....	131
6.18. KOBİ'ler ile çalışırken dikkat edilen ölçütleri gösteren tablo.....	131
6.19. KOBİ'lerden beklentileri gösteren tablo.....	132
6.20. KOBİ'ler ile yürütülen projelerde rol alınan aşamaları gösteren	
tablo.....	132
6.21. Müşterilere ilişkin düşünceleri gösteren tablo.....	133
6.22. KOBİ'lerin taleplerini gösteren tablo.....	134
6.23. Projelerin sağlıklı devamlılığı için gerekli nitelikleri gösteren tablo...	134
6.24. Zorluk çekilen aşamaları gösteren tablo.....	135
6.25. KOBİ'ler ile sözleşme imzalanan aşamaları gösteren tablo.....	135

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
CAD/CAM	: Bilgisayar destekli tasarım / imalat
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ETMK	: Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu
IDSA	: Amerika Endüstriyel Tasarımcılar Topluluğu
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
TPE	: Türk Patent Enstitüsü
TOSYÖV	: Türkiye Küçük ve Orta ölçekli işletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı.
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TUGİAD	: Türkiye Genç İş Adamları Derneği
YÜG	: Yeni Ürün Geliştirme

1. GİRİŞ

1.1.Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada iş birlikçi ortak olarak tanımlanan tasarım danışmanlık firmalarından Türkiye'deki KOBİ'lerce satın alınan tasarım hizmetlerinde yürütülen ilişki bir alan araştırması çerçevesinde hem KOBİ hem tasarım danışmanlık firmaları (tasarımcı) açısından irdelenmiştir.

Gelişen ekonomilerde sınai üretimin artmasıyla büyüyen pazarda rekabet üstünlüğünün ele geçirilmesi, pazar payının arttırılması ve yeni pazar fırsatlarının yaratılması tüm sektörlerde yeni ürün geliştirme sürecini tetiklemektedir. Bu bağlamda firmalar yeni ürün geliştirme sürecinde kritik bir rol oynayan tasarımın önemini gün geçtikçe daha fazla kavramakta; böylece tasarımcı, firmaların kendi bünyesinde istihdam edilen ya da firmaya dışarıdan tasarım hizmeti sağlayan işbirlikçi ortak olarak iş sürecinde yerini almaktadır.

Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, tez kapsamında belirlenen KOBİ'lerin yeni ürün geliştirme sürecinde dışarıdan işbirlikçi ortak olarak hizmet sağlayan tasarım danışmanlık firmaları ile yürüttükleri müşteri ilişkilerindeki operasyonel sürecin baştan sona incelenerek; bu süreçte ortaya çıkan sorunlar üzerine araştırma yapmaktır. Yeni ürün geliştirme sürecinde tasarım danışmanlık firmaları ile çalışan Arzum Elektrikli Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. örnek alınarak; sektöre gerçekçi bir bakış açısıyla KOBİ'lerin beklentilerine ve iş geliştirme süreçlerine katkıda bulunulmaya çalışılmıştır. Araştırma ile hem tasarım danışmanlık firmalarının sağladığı hizmetlerin kalitesi arttırılmaya hem de KOBİ'lerin satın aldıkları hizmetin daha verimli kullanılmasına yönelik sonuçlara ulaşılması amaçlanmıştır.

Ülkemizde yapılan araştırmalar çoğunlukla KOBİ'lerin finansal ve idari sorunlarını belirlemekle sınırlı kalmıştır(Koçyiğit 2006). Bu çalışmanın amacı

ise Arzum Elektrikli Ev Aletleri A.Ş. üzerinden KOBİ'lerin yeni ürün geliştirmede tasarım süreçlerini sektörde nokta tespiti yaparak belirlemek ve endüstriyel tasarım süreci anlamında yol gösterici olmaktır. Bu yolla KOBİ'lere içinde bulundukları sorunları aşmakta alternatif çözüm yollarının bulunduğu gösterilmek istenmiştir.

1.2.Çalışmanın Kapsamı

KOBİ tanımı ülkelere ve sektörlerle göre değişiklik gösterdiği gibi literatürde de farklı yaklaşımlara göre tanımlar bulunmaktadır. Bu nedenle küçük ve orta ölçekli işletmeler için genel bir tanımın bulunmadığını söyleyebiliriz.

Yapılan araştırmalarda farklı ülkelerde KOBİ'lere ilişkin ortak resmi bir tanımın bulunmaması birçok araştırmacının genel sorunudur. Bu sorunu Müftüoğlu (2007) KOBİ kavramın bilimsel değil pragmatik bir içeriğe sahip olmasına bağlamaktadır. Ancak çalışmalarda çeşitli kurumlarca küçük ve orta ölçekli işletmeler için yapılan tanımlar birbirinden farklı olsa da dikkati çeken başlıca ortak özellikleri yapısında bulundurmaktadır. Bunların bazıları şunlardır (Akgemci 1990):

- İşletmede çalışan iş gören sayısı,
- Üretim süresince kullanılan teknolojinin büyüklüğü,
- Kuruluş sermaye ve işletme sermayesi
- İşletmenin faaliyet gösterdiği piyasadaki pazar payı

Bu araştırmada da yukarıda bahsedilen kriterler esas alarak AB ve Türkiye'de ilk defa Bakanlar Kurulu'nun 2005 / 9617 sayılı kararıyla 18 Kasım 2005 tarihli Resmi Gazete'de (Müftüoğlu 2007) yayınlanarak tanımı yapılan KOBİ ölçütleri esas alınarak 250 kişiye kadar iş göreni istihdam eden KOBİ'ler çalışmanın kapsamına alınmıştır.

Söz konusu proje kapsamında; bu tanımlara uyan, şehir ya da bölge ayrımı yapılmaksızın Türkiye genelinde faaliyet gösteren 50 KOBİ'nin ve 10 tasarım danışmanlık firmasının yeni ürün geliştirme sürecinde tasarım faaliyetlerinde yaşanan operasyonel süreçleri anket çalışmasından elde edilen veriler kapsamında incelenmiştir. Araştırmada, Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri sayımına göre tüm sektörler içinde %14,35'lik oranla büyük bir paya sahip olan imalat sanayide faaliyet gösteren, üretim yapan KOBİ'ler (Aykaç 2008) ve Türkiye'de endüstriyel tasarım faaliyetinde bulunan belli başlı tasarım danışmanlık firmaları ele alınmıştır.

Projenin alan araştırması ayağı Arzum Elektrikli Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile gerçekleştirilmiştir. Firmanın yeni ürün geliştirme süreci incelenerek tasarımcı ile yürütülen ilişkiler irdelenmiştir. Yeni ürün geliştirme kararının ortaya çıkışından ürünün üretim ve pazara çıkış aşamasına kadar tüm süreç gözlemlenmiş bu sürecin tasarımcı ile ilgili boyutu araştırmanın kapsamı içinde ele alınmıştır.

Böylece disiplinler arası bir çalışma olan yeni ürün geliştirme sürecinde Türkiye'deki KOBİ'lerin tasarım yönetim süreçleri ve tasarım danışmanlık firmaları ile yürüttükleri ilişkilerden örnekler verilerek bu sürecin hem KOBİ hem tasarım danışmanlık firmaları adına iyileştirilebilmesine yardımcı olunmaya çalışılmıştır.

1.3. Çalışmanın Süreci

Çalışmaya ilk olarak literatür taraması ile başlanarak anket ve alan araştırması için temel oluşturabilecek bilgiler derlenmiştir. KOBİ ve endüstriyel tasarım başlığı altında çalışmaya referans olacak tanımlar yapılmıştır. Tasarımın KOBİ'ler için anlam ve öneminden bahsedilerek, yeni ürün geliştirme sürecinde tasarım süreci ve tasarım yönetimi incelenerek tasarımcı ve tasarımcının müşteri olarak KOBİ ilişkisi tespit edilmiştir.

Çalışmanın kapsamında ele alınan KOBİ tanımına uyan, daha önce tasarım danışmanlık firmalarıyla çalışarak yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde tasarım deneyimi yaşamış olan Arzum Elektrikli Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile alan araştırması gerçekleştirilerek tasarımcı - KOBİ ilişkisi bire bir gözlemlenmiştir. Bu süreçte işletmenin tasarım sürecinde yer alan personeli ve çalıştıkları tasarım danışmanlık firmalarının tasarımcıları ile yüz yüze görüşmeler yapılarak tasarım sürecindeki ilişki incelenmiştir.

Literatür çalışması ve alan araştırmasından elde edilen bilgiler çerçevesinde Türkiye genelinde konunun incelenebilmesi için EK-8 ve EK-9'da yer alan anketler hazırlanmıştır. Bu anketler yaşanan sınırlılıklar doğrultusunda ancak 50 KOBİ ve 10 tasarım danışmanlık firmasına uygulanabilmiş; anketlerden elde edilen veriler ise SPSS 15.0 programıyla betimsel olarak analiz edilmiştir.

Son olarak alan araştırması ve anket çalışmasından elde edilen veriler doğrultusunda konuyla ilgili çıkarımlar ve önerilerde bulunulmuştur.

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

2.1. KOBİ'lerin Tanımı

KOBİ tanımı ülkelere ve sektörler'e göre değişiklik gösterebileceği gibi literatürde de farklı yaklaşımlara göre tanımlar bulunmaktadır. Bu nedenle küçük ve orta ölçekli işletmeler için genel bir tanımın yapılması güçtür.

Yapılan araştırmalarda farklı ülkelerde KOBİ'lere ilişkin ortak resmi bir tanımın bulunmaması birçok araştırmacının genel sorunudur. Bu sorunu Müftüoğlu (2007) KOBİ kavramının bilimsel değil pragmatik bir içeriğe sahip olmasına bağlamaktadır. Ancak çalışmalarda çeşitli kurumlarca küçük ve orta ölçekli işletmeler için yapılan tanımlar birbirinden farklı da olsa dikkati çeken başlıca ortak özellikler yapısında bulundurmaktadır (Müftüoğlu 2007; Akdemir 1990).

KOBİ kavramının tanımlanması için aşağıdaki tespitler ortak özellikleri kapsamaktadır. Bu ortak özellikler açıklanacak olduğunda;

- İşletmede istihdam edilen personel sayısı,
- Üretim süresince kullanılan teknolojinin büyüklüğü,
- Yatırılan sabit sermaye, toplam sermaye (bilanço aktif toplamı) ve ödenmiş sermaye,
- Yıllık satış tutarı,
- İşletmenin faaliyet gösterdiği piyasadaki pazar payı,
- Tepe yönetimde iş bölümüne gidilmemesi (tüm teknik, ekonomik ve sosyal sorumlulukların işletme sahibinde toplanması) olarak sıralanabilir.

2.1.1.Avrupa Birliği'nin (AB) Resmi KOBİ Tanımı

Avrupa Birliği ilk kez 1997 yılında, gerek ulusal ve gerekse birlik bazında karışıklığa meydan vermemek üzere, tüm AB ülkeleri için geçerli olmak üzere bir KOBİ tanımı geliştirmiş ve 1998 yılından itibaren yürürlüğe koymuştur. Söz konusu KOBİ tanımında işletmede çalışan personel sayısı, bilanço büyüklüğü, yıllık ciro ve bağımsızlık ölçütü dikkate alınarak KOBİ'ler mikro (çok küçük işletmeler), küçük ve orta boy işletmeler olarak sınıflandırılmıştır (Müftüoğlu 2007). Çizelge 2.1 bu tanıma ilişkin nicel ölçüleri göstermektedir.

Çolakoğlu (2002) tarafından yapılan araştırmaya göre ise AB'de yer alan işletmelerin % 99,78'sini KOBİ'ler oluşturmaktadır. AB'de yer alan bu KOBİ'lerin toplam istihdamdaki payı %71,48; ortalama istihdam oranı ise işletme başına altı işçi olarak belirlenmiştir. Bu verilerden AB ekonomisinde KOBİ'lerin büyük bir paya sahip olduğu görülmektedir.

2.1.2. Türkiye'de KOBİ Tanımı

Yapılan araştırmalarda Türkiye'de 1950'lerden günümüze kadar KOBİ'lere ilişkin ortak bir tanımın yapılmadığı görülmektedir. Bugüne kadar farklı kuruluşlar tarafından çeşitli KOBİ tanımları yapılmıştır (Alptürk 2008).

Çizelge 2.1. 2005 yılında yapılan AB'nin KOBİ tanımına ilişkin nicel ölçüler (Müftüoğlu 2007)

KOBİ Sınıflandırması	Çalışan Sayısı	Bilanço Büyüklüğü	Yıllık Ciro
Mikro İşletme	10'dan az	2 Milyon Euroya kadar	2 Milyon Euroya kadar
Küçük İşletme	50'den az	10 Milyon Euroya kadar	10 Milyon Euroya kadar
Orta Ölçekli işletme	250'den az	43 Milyon Euroya kadar	50 Milyon Euroya kadar

KOSGEB, Halk Bankası, Eximbank, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, TÜİK, DPT ve TOSYÖV gibi söz konusu kuruluşlar, işletmelerin genel olarak personel sayısını dikkate alarak kendi KOBİ tanımlarını yapmış ve bu tanımlara göre politikalarını uygulamışlardır.

KOBİ'lerin Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için önemi 1990'lı yıllardan itibaren anlaşılmaya başlanmış ve 1996 yılı KOBİ yılı ilan edilmiştir. Türkiye KOBİ gerçeğini fark ederek bu tarihten itibaren yeni düzenlemelere gitmiştir (Ören 2003).

Türkiye'de KOBİ'ler ile ilgili ilk tanıma 16 Nisan 2005 tarihli resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 5331 sayılı Kanunda rastlanmaktadır. Bu kanunla kamu kurum ve kuruluşlarınca KOBİ'lere ilişkin uygulamalarda kullanılacak tek bir tanım yapılarak ülkemizdeki KOBİ tanım kargaşası da giderilmiştir (Çatal, 2007). Söz konusu kanunda yayınlanan tanım aşağıdaki ifadeleri içermektedir (Müftüoğlu 2007):

'Küçük ve orta büyüklükte işletmeler (KOBİ): İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca KOBİ olarak adlandırılan ekonomik birimlerdir.'

Çizelge 2.2. Türkiye'deki resmi KOBİ tanımı (Müftüoğlu 2007)

KOBİ Tanımı	Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış Hasılatı veya Mali Bilanço Büyüklüğü
Mikro İşletme	1 - 9	< 1 Milyon YTL
Küçük İşletme	10 - 49	< 5 Milyon YTL
Orta İşletme	50 - 249	<25 Milyon YTL

Adı geçen resmi gazetede KOBİ'ler Çizelge 2.2' de gösterildiği gibi mikro, küçük ve orta olarak sınıflandırılmış ve aşağıdaki şekliyle yer almıştır (Müftüoğlu 2007):

'Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler;

Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir;

Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.'

2.2. Türkiye' de KOBİ'lerin Gelişimi

Saygı (2007) yaptığı tez çalışmasında Osmanlı'nın bütünleşik bir kültürel yapısı olmaması nedeniyle ekonomik faaliyetlerin farklı etnik gruplarca gerçekleştiğini belirterek, dış ülkelerle yapılan ticaret antlaşmalarından sonra ekonomik faaliyetlerin daha çok bu azınlıkların tekelinde kaldığını belirtmektedir. Müftüoğlu (2007), Türk insanının, ticareti ancak Osmanlı İmparatorluğu dağıldıktan, yeni Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra öğrenmeye başladığını; bu nedenle Türkiye'de yaşı 100-200 sınırını aşmış işletme sayısının oldukça az olduğunu belirtmektedir.

Saygı (1997), Devlet Planlama Teşkilatının verilerine dayanarak Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarında özel sermaye birikimlerini desteklemek ve sağlıklı bir ekonomik altyapı için devletçi politikalar uygulandığını belirtmektedir. Saygı'ya göre 1950'lere kadar gıda ve tekstil ürünleri üreten birkaç firma dışındaki küçük ölçekli işletmeler ya sipariş üzerine ya da tüketicilerin temel ihtiyaçlarını karşılayacak bir grup malın

üretimini yapmıştır. Daha sonra 1950'lerde özel girişimciliğin desteklenmesiyle beraber başlayan yeni sanayileşme modeli ise küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişmeye başlamasını sağlamıştır. Yapılan kanuni düzenlemeler, KOBİ'leri destekleyecek çeşitli kurumların kurulması ve 1960 - 1980 yılları arasında ithalat ikamesine dayanan devlet politikaları, yatırımları ve ülke içindeki üretimi teşvik ederek KOBİ'lerin gelişimini desteklemiştir (Saygı 1997). 1970'lerde başlayan sosyo-ekonomik/politik dönüşüm süreci KOBİ'leri küresel ölçekte ilgi odağı kılan ana etken olmuştur. Bu sürece bağlı olarak kitlesel üretim döneminin sona ermesi, üretimin tüketim odaklı bir yörüngeye girmesi ve tüketici taleplerinin değişken bir bağlama oturması KOBİ'lerin yükseliş trendinin yolunu açmıştır (İlhan 2006). Bu durum Kaya ve Gündüz (2004) tarafından KOBİ'lerin bahsedilen talep değişikliklerine esnek davranabilme yeteneklerine ve üretim, ulaşım ve iletişim teknolojilerinde köklü dönüşüm yaşamalarına bağlanmaktadır.

2.3. Mevcut Durum ve istatistiksel Veriler

Toplam işletme sayısı ve istihdamdaki büyük paylarından dolayı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Türkiye ekonomisinde önemli bir role sahiptir. Türk KOBİ'leri ortalama profilleri bakımından işgücü ve yıllık cirolarının daha düşük olması nedeniyle, Avrupa Birliği veya birçok OECD ülkesindeki KOBİ'lere nazaran farklılık göstermektedir. Ayrıca, know-how, beceri seviyesi, sermaye miktarı ve özellikle bilgi ve iletişim alanındaki modern teknolojiye erişim ve sağladığı avantajlardan faydalanma kabiliyeti açısından da geri durumdadır. Diğer birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'deki KOBİ'ler finansman bulma konusunda güçlük yaşamaktadır (Aykaç 2008). KOBİ'ler finansman yetersizlikleri nedeniyle gelişmiş teknolojilere sahip olamamakta, eski teknoloji ile emek yoğun çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu da ürettikleri malın kalitesine olumsuz yansımakta dolayısıyla KOBİ'lerin satış gücünü ve büyük işletmelerle rekabet gücünü engellemektedir (Oktay ve Güney 2002).

Çizelge 2.3. Bazı gelişmiş ülke ekonomilerindeki KOBİ'ler (Akkurt 2005)

Ülke adı	Tüm işletmeler içindeki pay %	Toplam istihdam içindeki pay %	Toplam yatırımdaki pay %	Yaratılan katma değerdeki pay %	Toplam ihracat içindeki pay %	Toplam krediler içindeki pay %
ABD	99.7	56.6	38.0	43.0	32.0	42.7
Almanya	99.0	64.0	44.0	49.0	31.0	35.0
Japonya	99.4	81.4	40.0	52.0	38.0	50.0
Fransa	99.8	63.1	46.0	53.2	23.2	29.0
İngiltere	98.8	36.0	29.5	25.1	22.2	27.2
İtalya	98.0	83.0	52.0	47.0	-	-
Hollanda	98.0	57.0	45.0	32.0	38.0	-
Türkiye	99.89	76.7	26.5	38.0	8.0 - 10.0	25.0

Bu yaklaşım çerçevesinde Çizelge 2.3.'den de görüleceği gibi KOBİ'ler ülke ekonomilerinde büyük bir paya sahiptir. Tüm işletmeler içinde KOBİ'ler % 98 ve % 99,9 arasında değişiklik göstererek istisnasız bir hakimiyete sahiptirler. Aynı şekilde, bu işletmelerde çalışanların sayısının toplam çalışanların oranına bakıldığında ise istihdamın büyük çoğunluğunun KOBİ'lerce sağlandığı dikkati çekmektedir. Bu oranlar KOBİ'lerin bir ülke ekonomisinde ne kadar önemli ve vazgeçilmez olduklarını açıkça ortaya koymaktadır.

Ancak Türkiye'de KOBİ'lerin toplam yatırımlar içindeki payı %26,5; yaratılan katma değer içindeki payı %38 ve toplam ihracattaki payı %8 ila 10 arasında kalmaktadır. Yani KOBİ'lerin toplam yatırımlar, katma değer, ihracat ve krediler içindeki payı incelendiğinde yoğunluğun KOBİ'lerden büyük ölçekli işletmelere kaydığı gözlenmektedir. Söz konusu bu oranlar sayısal olarak azınlık durumundaki büyük ölçekli işletmelerin, ekonomilerde daha etkin ve verimli çalıştığını göstermektedir. Çizelge 2.3 deki veriler gelişmişlik

Çizelge 2.4. 2003 Yılında girişimlerin ölçeklere göre dağılımı (KOSGEB 2002)

Ölçek (kişi)	Girişim Sayısı	Yüzdesi(%)
Sadece Girişim Sahibi	23,762	%1,38
1-9	1,633,509	%94,94
10-49	53,246	%3,09
50-99	5,080	%0,30
100-150	1,804	%0,10
151-250	1,387	%0,08
251+	1,810	%0,11
TOPLAM	1,720,598	100

düzeyi arttıkça KOBİ'lerin toplam yatırımlar, katma değer, ihracat ve krediler içindeki payının arttığını göstermektedir.

Çizelge 2.4. göstermektedir ki, Türkiye'deki işletmelerin %94,94'ünü 1-9 kişi çalıştıran mikro girişimler, %3,09'unu 10-49 kişi çalıştıran küçük işletmeler ve %0,48'ini ise orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Başka bir deyişle Türkiye'deki KOBİ'lerin önemli bir bölümünü mikro ölçekli işletmeler oluşturmaktadır.

Ancak KOBİ'lerin önemli bir bölümünü oluşturan bu mikro ölçekli işletmeler katma değer bakımından ise en düşük oranları sergilemektedir. Bu işletmelerde çalışanların yarısından fazlası, ya o girişimin sahibi ya da ortağıdır (Aykaç 2008). Katma değeri en yüksek olan büyük işletmeler ise toplam işletmeler içinde ancak %0,11 paya sahiptir. Büyük işletmelerin sayıca azlığı ve yarattıkları ekonomik değer karşılaştırıldığında bu durum, kaynakların sosyal ve ekonomik anlamda verimli kullanılmaması olarak yorumlanabilir. Kaynakların daha etkin bir biçimde kullanılması için her KOBİ'nin bulunduğu

sektöre bağılı olarak pazar şartlarını değerlendirerek kendi stratejisini oluşturulması gerekmektedir.

Türkiye'deki şletmelerin sektörlere göre dağılımını incelenecek olduğunda ise Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2003 yılı verilerine göre:

- Ticaret alanında faaliyet gösteren şletmeler %46,19;
- İmalat sanayinde faaliyet gösteren şletmeler %14,25;
- Ulaştırma, depolama ve haberleşme alanında faaliyet gösteren şletmeler ise %14,21'lik payla ilk 3 sırada yer almaktadır.

Geri kalan şletmeler ise inşaat ve diğer hizmet kollarında faaliyet göstermektedir (TÜİK 2003). Bu veriler imalat sanayinin ekonomide azımsanamayacak bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Bu noktada imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin hem iç hem dış pazarda rekabet edebilir konuma gelerek ekonomide canlılık getirmesi oldukça önemlidir.

Çizelge 2.5.'de Türkiye'deki şletmelerin %14,25'lik payla önemli bir kısmını oluşturan imalat sektöründe faaliyet gösteren girişimlerin ölçeklere göre dağılımını gösterilmektedir. Buna göre Türkiye'deki şletmelerin %89,12'sini mikro şletmeler, %8,23'ünü küçük şletmeler ve %1,66'sını ise orta ölçekli şletmeler oluşturmaktadır. KOBİ'lerin genel ekonomi içersindeki oranı açısından imalat sanayi de benzer özellikler göstermektedir. Bu noktada ekonomik büyüme ve kalkınma için imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sağlıklı şleyerek katma değerinin arttırılması önem kazanmaktadır.

Bu tez kapsamında ise yukarıdaki verilerden de görüldüğü üzere ekonomide önemli paya sahip olan imalat sanayide faaliyet gösteren şletmelerden tasarım danışmanlık firmalarıyla yeni ürün geliştirme sürecini yaşayan KOBİ'ler ele alınacaktır.

Çizelge 2.5. 2000 yılında imalat sanayinde girişimlerin ölçeklere göre dağılımı (DPT 2004)

Ölçek (kişi)	İşyeri Sayısı	İşyeri Oranı (%)
Sadece girişim sahibi	1,509	0,61
1 - 9	220,030	89,12
10 -49	20,325	8,23
50 - 99	2,453	0,99
100 - 150	946	0,38
151 - 250	719	0,29
251+	917	0,37
Toplam	246,899	100,0

2.4. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Önemi

Yukarda açıklanmaya çalışılan tespitler doğrultusunda KOBİ'ler imalat sanayinin %99'larda bir oranına sahip bulunmakta ve toplam istihdamın yaklaşık %75'ni sağlamaktadır. KOBİ'lerin Türk ekonomisinin temel unsuru olduğu herkes tarafından kabul edilmekle birlikte, aynı zamanda Türk ekonomisinin yapısal sorunlarının karakteristiklerini en fazla taşıyan ve konjonktürel ekonomik sorunlardan en fazla etkilenen öğelerden birisi olduğu da bilinmektedir (Alptürk 2008). Ülkemizde KOBİ'ler ekonomik, sosyal ve politik önemlerini her zaman korumuşlar ve ülkemizdeki politika ve stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir yere sahip olmuşlardır. Bugün tüm ülkeler, KOBİ'lerin öneminin ve bunların katkılarının farkındadırlar (Çatal 2007).

KOBİ'lerin sosyal ve ekonomik anlamda sahip olduğu öneme ilişkin tespitler aşağıda belirtilmektedir:

- Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ'ler, üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede

meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ' ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler (Akgemci 2001). Ekonomik dalgalanmalardan büyük işletmelere göre daha az etkilenmektedirler.

- KOBİ'ler iş deneyimi olmayan, düşük vasıflı eleman istihdam edip işsizliğin önüne geçerek gelir yelpazesinin içinde denge işlevi unsuru görürler (Çatal 2007).
- KOBİ girişimcileri, faaliyette bulundukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır (Akgemci 2001).
- Çabuk karar verebilme yeteneğine sahip olduklarından piyasadaki talep değişikliklerine daha hızlı cevap vererek, pazar boşluklarını doldurup rekabet üstünlüğü elde edebilir, piyasaları sürekli dinamik tutabilirler.
- Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi, veya yarı mamül gibi girdileri üreterek, büyük sanayinin destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır.
- Küçük birikimlerin doğrudan yatırımlara yansıtılmasını sağlayarak kullanılmayan işgücü, hammadde ve finansman kaynaklarının işletilmesini sağlarlar (Çatal 2007). Böylece reel sektörün büyümesini sağlayarak ülke ekonomisine katkıda bulunurlar.
- Ülke içindeki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında, ulusal ekonomilerin küresel alana açılmalarında ve küresel ekonomiye entegrasyonlarında rol

oynamaktadırlar (İlhan 2006). KOBİ'lerin Türkiye'de geniş bir alana yayılması sebebiyle bölgesel gelişmişlik farklılıklarının giderilmesinde, mülkiyetin geniş alana yayılmasında da oldukça önemlidir (Çatal 2007).

- Daha çok özel beceri ve teknik isteyen kimi spesifik malların üretiminde uzmanlaşmaya gidildiğinden kaynakların kullanımında artış sağlanmaktadır (Kaya, E.Ü., Gündüz, S. 2004; Çatal 2007).
- Topluma dinamizm kazandırma, toplumsal dönüşüme/değişime itici güç sağlama, sosyo-ekonomik/politik istikrara katkıda bulunma, refah düzeyini yükseltici rol oynama, çalışma ortamını iyileştirerek toplumun üretkenlik kapasitesini yükseltme vb. bakımlardan sağladıkları kolektif itki olarak topluma sosyal açıdan katkı sağlamaktadırlar (İlhan 2006).

Yapılan tüm çalışmalarda araştırmacıların küçük ve orta ölçekli işletmeleri günümüzde başarısız olduğu için büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmaya mahkum, ekonominin kamburu ve sürekli yardıma muhtaç ekonomik birimler olarak kabul etmedikleri görülmektedir. Müftüoğlu (2007) son yıllarda KOBİ'lerde meydana gelen nitelik değişmesine dikkati çekerek; KOBİ'lerin ekonomik, sosyal ve politik boyutlarda bu derece önem kazanmasını bu nitelik değişmesine bağlamaktadır. Daha düne kadar çarpık bir ekonomik yapının göstergesi olarak kabul edilen KOBİ'ler günümüzde ülke ekonomisinde dinamikliğin ve esnekliğin garantisi olarak değerlendirilmektedir (Müftüoğlu 2007). KOBİ'lerin özellikle büyük ölçekli işletmelerin tedarikçisi konumunda olmaları bu işletmelerin başarısını doğrudan etkileyecek böylece KOBİ'ler hem ekonomik yapının gelişmesine katkı sağlayacak hem de faaliyette bulundukları sektörde büyük ölçekli

işletmeleri kendi başarılarında engel değil onları bir işbirlikçi olarak görebileceklerdir (Kaya ve Gündüz 2004).

Tüm dünyada olduğu gibi KOBİ'lerin akut ekonomik sorunları bulunan Türkiye açısından da yaşamsal oldukları belirtilmelidir. Bu işletmelerin sosyo-ekonomik/politik açıdan işlevsel olmaları Türkiye'nin üretim kapasitesini yükseltip küresel rekabet sürecinin etkin bir öznesi haline gelebilmesi açısından ülkemiz için de vazgeilmezliklerinin birincil nedenini oluşturmaktadır (İlhan 2006).

KOBİ'lerin büyümesi ve kurumsallaşabilmesi sağlıklı ekonomik temellerin atılması, sosyal ve ekonomik kalkınmanın sağlanması adına oldukça önemlidir. Bu nedenle KOBİ'lerin ürün geliştirme sürecinde yeni teknolojileri kullanarak hem pazarda farklılık yaratma hem de ürün kalitesini arttırarak rekabetçi konumun sağlanması adına stratejik araçların belirlenmesi ve bu araçların verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. İşletmeler kurumsallaştıkça belirli bir karakter ve yetenekler geliştirmektedir (Apaydın 2008). Söz konusu şirket karakterini oluşturmada önemli bir payı olan tasarımın imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerce stratejik araç olarak kullanılması oldukça önemlidir. Böylece oynak bir yapıya sahip Türkiye ekonomisinde KOBİ'ler istihdam olanakları yaratırken; hem pazardaki konumunu iyileştirecek / sağlamlaştıracak hem de sektörde verimliliğinin arttırılmasını sağlayacaklardır. Bu nedenle bu tez kapsamında imalat sanayinde ürün geliştirme faaliyetinde bulunan KOBİ'lerin dışarıdan satın aldığı tasarım hizmetinden verimli bir şekilde yararlanması için KOBİ ile endüstriyel tasarımcı arasında yaşanılan süreç irdelenmiştir.

2.5. KOBİ'lerin Sahip Olduğu zellikler

KOBİ'ler sahip oldukları özellikler açısından büyük ölçekli işletmelere göre birçok avantajının yanında dezavantajlara da sahiptirler. Söz konusu bu avantajlar ve dezavantajlar aşağıda ayrı ayrı ele alınacaktır.

2.5.1. KOBİ'lerin Sahip Olduğu Avantajlar

Çatal (2007), yaptığı çalışmada ulusal ekonomilerin önemli bir kısmına KOBİ'lerin sahip olmasının bir rastlantı olmadığını ve KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelerden daha fazla avantaja sahip olduğunu belirterek, şimdiki büyük işletmelerin birçoğunun dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOBİ iken artık büyük bir işletme haline geldiğine değinmektedir. Bu durum KOBİ'lerin genel olarak hem müşteri hem de işletme personeline daha yakın olmalarından dolayı pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha esnek olmalarından kaynaklanmaktadır.

KOBİ girişimcilerinin, faaliyette bulundukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilmeleri KOBİ'lere büyük işletmelerin sahip olamayacakları üstünlükler sağlamaktadır (Akgemci 2001).

KOBİ'lerdeki organik, esnek ve yalın ilişkiler çalışanların üretilen mal ya da hizmete yaptıkları katkıyı görmelerini sağlayarak, çalışanların işten duyduğu tatmin artmaktadır. Ayrıca büyük ölçüde yatay iletişime ve işbirliğine dayalı örgüt kültürü içinde çalışanlarla işveren arasında amaç birliği oluşabilmektedir (İraz 2005).

KOBİ'ler hızla değişen piyasa koşullarına eşanlı cevap verebilecek örgütsel bir yapıya sahip olmalarından dolayı tüketici taleplerini, zamanında ve istenilen özellikler doğrultusunda karşılayabilmektedirler. Yeni ekonomik gelişmelerle beraber sıklıkla yeni endüstrilerin ortaya çıkışı, yeni teknolojilerin pek çok sektörde ölçek ekonomilerinin önemini azaltarak KOBİ'leri dezavantajlı konumdan çıkararak, teknolojik ilerlemeleri izlemede başarılı bir performans göstermelerini mümkün kılmaktadır (İlhan 2006).

2.5.2: KOBİ'lerin Sahip Olduğu Dezavantajlar

KOBİ'ler yukarıda bahsedildiği gibi ülke ekonomisinde büyük bir önem ve avantaja sahip olmasına karşılık çeşitli sorunlarının olduğu bilinmektedir. İş dünyasının küreselleşmesi ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler KOBİ'lere yeni fırsatlar sunarken, onları bir takım sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde ve yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gösteren KOBİ'lerin sorunlarını çözememiş olmaları kendileri kadar ülke ekonomisini de üretim, istihdamı, ihracat ve vergi gibi birçok yönden etkilemektedir. KOBİ'ler kendi iç durumlarından ve ülke ekonomisinin koşullarından kaynaklanan sorunlar nedeniyle bir kısır döngü içinde faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar (Koçyiğit 2006).

'Aykaç (2008)', KOBİ'lerin **dezavantajlarını** şu şekilde sıralamaktadır:

- Teknoloji kullanma, AR-GE ve yeni ürün yenilikçilik konularında bilinç ve birikim eksikliği bulunmakta, ileri teknoloji yatırımlar için kaynak eksikliği bulunmaktadır. Eski teknoloji kullanımı ise rekabet gücünü azaltmaktadır.
- Finansman kaynakları yetersizdir. Teminat, garanti ve kefalet verme güçlüğü nedeniyle kredilerden yeterince yararlanamamaktadırlar.
- KOBİ yönetici ve çalışanlarının eğitim seviyesi ve kalitesi istenen düzeyde değildir. Şirket sahiplerinin yönetsel becerileri düşüktür.
- Kalite ve markalaşma eksikliğinin yanında kurumsallaşamamışlardır.
- Göreceli üstün oldukları sektörler belirlenmemiş, uygun yatırım alanlarına sağlıklı yönlendirme yapılamamaktadır.
- Modern pazarlama tekniklerinden yoksundurlar.

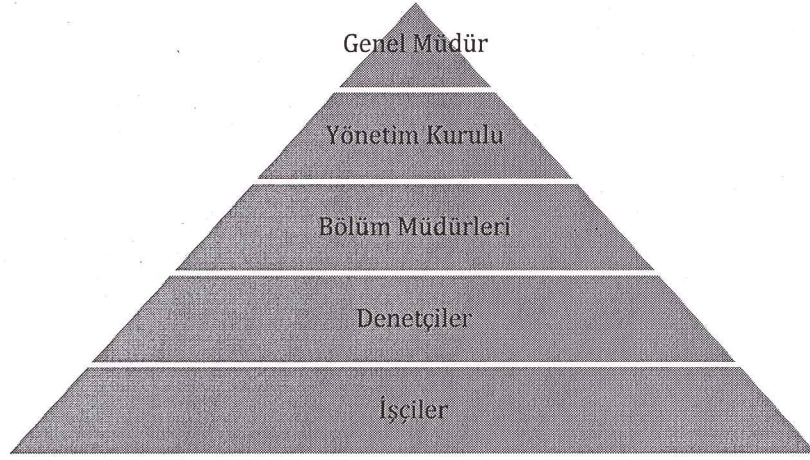
- İşbirliği ve verimlilik düzeyleri düşüktür.

Büyük oranda aile işletmeleri biçiminde faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyük bir kurumsallaşma çabası içinde oldukları saptanmakla birlikte aynı işletmelerin kalite geliştirme ile başa çıkmada global rekabet çerçevesinde etkinlik sağlayacak koşulların oldukça gerisinde kaldıkları da dikkat çekmektedir (Gümüştekin 2005). Globalleşmeyle beraber yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizlerin yaşandığı bir ortamda giderek karmaşık duruma gelen işletme faaliyetleri ve büyüyen işletme ölçeği karşısında işletme kurucusu ve aile bireylerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması, değişime uyum sağlamayı zorlamaktadır. Bu aşamada profesyonel yönetici istihdamı zorunlu hale gelmektedir (Serinkan ve Cabar 2008).

Türkiye'de ekonomik performansın arttırılabilmesi için buna KOBİ'lerden başlanması gerektiği açıkça ortadadır. Koçyiğit (2006)'ın de çalışmasında değindiği üzere üst yönetim tarafından stratejik yönetim ve stratejik planlama yaparak KOBİ'lere yön verilmelidir. KOBİ'ler güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek pazarlama, finansman, araştırma-geliştirme, insan kaynakları ve üretim özelliklerini temel alarak stratejik plan geliştirmelidir. Tam bu noktada rekabetçi güç kazanma, ürün kalitesini arttırma ve farklılaşma ihtiyaçlarından yola çıkarak imalat sanayindeki KOBİ'lerin ürün tasarımına ağırlık vererek stratejik planlarını buna göre şekillendirmeleri gerekmektedir.

2.5.3. KOBİ'lerde Organizasyonel Yapı

Birçok işletme organizasyonel yapısında geleneksel yönetim hiyerarşisi ya da piramidini kullanmaktadır. Şekil 2.1'de bu piramidi oluşturan temel basamaklar gösterilmektedir. Piramidi oluşturan basamakların sayısı işletmenin karakteristik özelliklerine göre artış gösterebilmektedir. Ancak karar alma mekanizmasının kolay çalışması ve

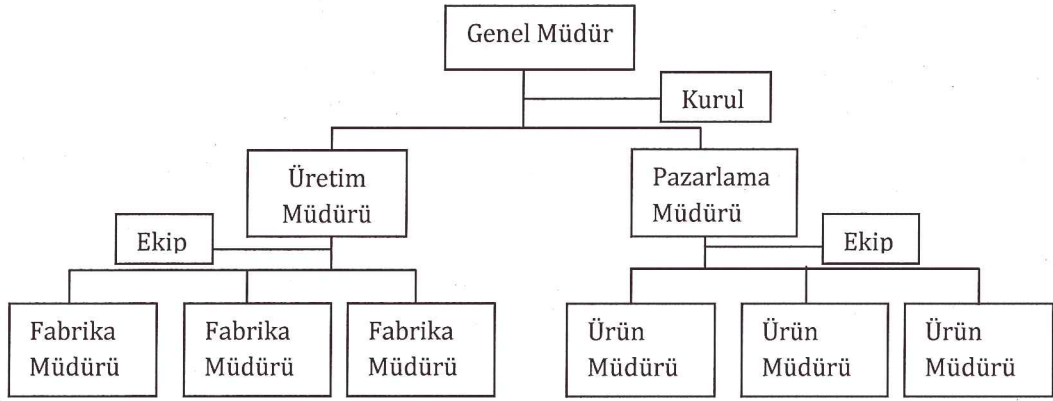


Şekil 2.1. Hiyerarşik Piramit (Maylor 2003)

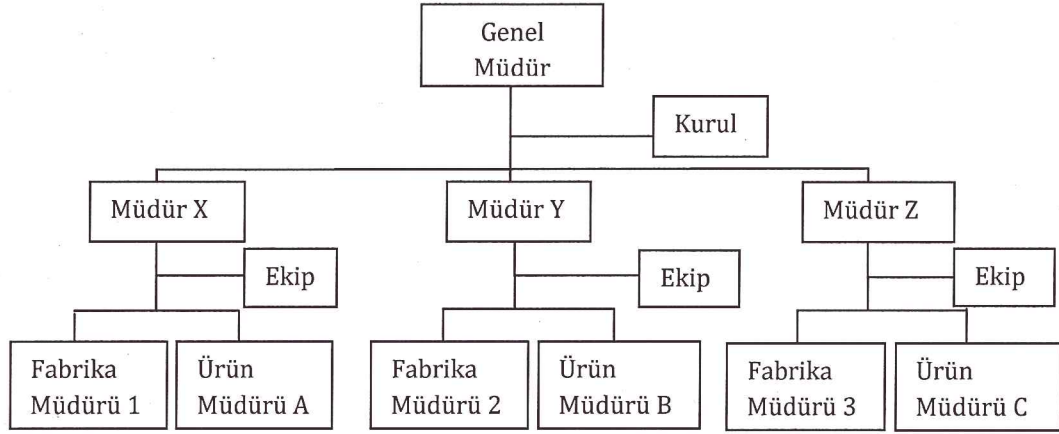
genel giderlerin azaltılması açısından işletmeler basamak sayısını az tutmaya çalışmaktadır (2003).

Yapılan birçok araştırma Türkiye ve Dünya'daki çoğu KOBİ'nin sahibi tarafından yönetildiğini göstermektedir. Bu durum Özgener (2003) 'in "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları" başlıklı makalesinde TUGİAD'ın yaptığı KOBİ tanımında vurgulanmaktadır;

"Küçük işletmeler, sahipleri tarafından yönetilen yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş, daha çok yerel faaliyetlerde bulunan ve büyümesini genelde iç kaynaklarla finanse edebilen işletmeler şeklinde tanımlanabilmektedir". KOBİ'lerin bu özelliği işletmeyi kişiselleştirilmiş bir yönetim yapısına itmekte; böylece bir dizi problem ortaya çıkmaktadır. Örneğin; işletme sahiplerinin tasarımın iş dünyasındaki potansiyel değerini farkına varmamaları ya da proje sürecinde tasarım becerilerinin doğru şekilde kullanılmasını engellemeleri tasarımın iş sürecine uyumunu zorlaştırmaktadır (Bruce ve ark 1999).



Fonksiyonel tip



Çok bölümlenmiş tip

Şekil 2.2. Organizasyonel yapılarda iki komuta zincirinden oluşan tipik hiyerarşik yapı (Boland ve Collopy 2004)

Çeşitli süreçler için işletmelerde görülen iki komuta zincirinden oluşan organizasyonel yapı Şekil 2.2' de görülmektedir. Buna göre fonksiyonel tip organizasyonel yapıda genel müdüre bağlı üretim ve pazarlama müdürleri bulunmaktadır. Üretim müdürlerine fabrika müdürleri; pazarlama müdürüne ise ürün müdürleri bağlı olarak çalışmaktadır. Çok bölümlenmiş tip organizasyonel yapıda ise işletmenin bulunduğu şartlar doğrultusunda tanımlanmış müdürler ve her müdüre bağlı olarak çalışan fabrika ve ürün müdürleri yer almaktadır.

Tasarım yöneticisi hem tasarımcıları hem de tasarımı işletme içinde stratejik olarak yönetir. Geleneksel olarak, tasarım yöneticileri işletmelerin tasarım departmanlarına bağlı olarak çalışmasına karşın günümüzde pazarlama departmanlarına bağlı olarak da istihdam edildikleri gözlemlenmektedir. Söz konusu tasarım yöneticileri hangi departmana bağlı olursa olsun marka kimliği ve değerini gözetmeli; pazarlama ve tasarım arasındaki sağlıklı bir şekilde kurarak tüketici trendleri, rakip stratejilerini ve pazardaki gelişmeleri takip etmelidir (Gommer 1999).

3. ENDÜSTRİYEL TASARIM

3.1. Endüstriyel Tasarım, Tasarımcı ve Tasarım Hizmetlerinin Tanımı

Bu bölümde öncelikle endüstriyel tasarım, tasarımcı ve tasarım hizmetlerinin tanımları yapılarak, bu tanımlar kapsamında tasarım yönetim süreci disiplinler arası bir çalışma olarak irdelenecektir. Daha sonraki bölümlerde ise söz konu tasarım süreci ilk bölümde bahsedilen KOBİ'ler çerçevesinde değerlendirerek durum tespiti yapılacaktır.

3.1.1. Endüstriyel Tasarım

Endüstriyel tasarım ilk olarak Amerika'da 1913'de "endüstride sanat" ile eş anlamlı bir kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır (Lindbeck 1995). Kökeni mimarlık, sanat ve mühendisliğe dayanmakla beraber aslında hepsinin toplamının çok daha fazlasını ifade etmektedir (Hannah 2004). Endüstriyel tasarım, değişik disiplinlerden gelen kişilerin ve çok sayıdaki değişik etkenin birbiriyle iç içe bulunduğu karmaşık bir olgudur (Küçükerman 1997). Bu olguyu çeşitli kişi ve kuruluşlar değişik şekillerde tanımlamaktadırlar.

Endüstriyel tasarım hakkında bilinmesi gereken ilk şey bunun yeni ürün geliştirme olarak tanımlanan endüstriyel faaliyetin önemli bir parçası olduğudur. Endüstriyel tasarım, ürün ile kullanıcı/müşteri arasındaki her türlü algısal, fiziksel ve işlevsel ilişkinin kurgulanmasını kapsayan ve yaratıcılık içeren bir endüstriyel faaliyettir (Er ve ark. 2007). Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu (ETMK) ise endüstriyel tasarımı, endüstride üretilen, nihai kullanıcıya yönelik ürünlerin, işlevsellik, hedef kitlenin beğenisine ve kullanıcının ihtiyaçlarına uygunluk gibi ölçütleri gözeterek

fikren geliştirilmesi ve üretime uygun yeni bir ürün olarak projelendirilmesi olarak tanımlamaktadır.

Türk Dil Kurumu (TDK) endüstriyel tasarımı, belirli bir gereksinimi karşılamak amacıyla ürünün görünüşü, değeri ve işlevlerinin geliştirilmesi ve ürünün üretimi için gerekli makine, donatım ve çevrenin tasarlanması olarak tanımlamaktadır.

554 sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunmasına ilişkin Kanun Hükmünde Kararname’de ise endüstriyel tasarım kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır;

“Tasarım, bir ürünün tümü, veya bir parçası, veya üzerindeki süslemenin çizgi, şekil, biçim, renk, doku, malzeme veya esneklik gibi insan duyuları ile algılanan çeşitli unsur veya özelliklerinin oluşturduğu bütünü ifade eder “ (TPE 2008).

Bayazıt (1994), çalışmasında son yıllarda tasarlamayı yeniden tanımlamanın gereğine inanan bazı tasarımcıların yapmış olduğu tanımlara yer vermektedir. Buna göre tasarım;

- Fiziksel bir yapıya en uygun gelen fiziksel bileşenleri bulmak,
- Bir amaca yönelmiş problem çözme eylemi,
- İlgili ürünle tatmin etme durumu,
- Belirli şartlarda gerçek ihtiyaçların tümünün optimum çözümü,
- Mevcut olaylardan gelecekteki olanaklara hayali bir atlama,
- Yaratıcı bir eylem olup, daha önce var olmayan yeni ve kullanışlı bir şey yaratmaktır.

Tasarım kavramı süreç tanımlamak için de sıklıkla kullanılmaktadır. Kotler ve Rath (1984), çalışmalarında Pentagram isimli İngiliz tasarım firmasının tasarımı nasıl tanımladıklarına yer vermektedir. Bu tanıma göre tasarım, görülebilen, tutulabilen ya da içine girilebilen bir şey olarak

tanımladıkları bitmiş ürünün işlev ve niteliklerini belirlemek için yapılan planlama ve karar verme sürecidir. Kotler ve Rath ise bu araştırmada tasarımı; performans, kalite, görünüş ve maliyet olarak tanımladıkları başlıca tasarım unsurlarının ürün, çevre, bilgi ve kurum kimliğiyle bağlantılı olarak yaratıcılık yoluyla optimum tüketici tatmini ve firma karlılığını sağlamaya çalışılan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar.

Endüstriyel tasarım kavramının içinde birçok kaygı taşıyor olması, karşımıza “Kime göre iyi?” sorusunu çıkartmaktadır. Bu soru ürünün yaşam döngüsü içinde rol alan, kullanıcı, üretici, pazarlamacı gibi tüm paydaşları ilgilendirmekte ve herkes bu soruda kendi beklentileri doğrultusunda cevap aramaktadır. Bu beklentiler; üretici için iyi tasarımın düşük maliyetle kaliteyi ve yeniliği bir arada barındırması ve rakiplerinden farklılaşmayı içerirken, kullanıcı için üründen uygun fiyata en fazla faydayı elde etmeyi içerebilir. Pazarlamacı için ise iyi tasarım, kitlelerin ilgisini çeken, onlara erişebilen ve satış başarısını sürdürebilen tasarımıdır (Hasdoğan ve Şener 2006). Hasdoğan (2011), bir başka yazısında ise iyi tasarımın kullanıcının sağlığını, güvenliğini, rahatlığını, beğenisini gözetmeyi, üretimi ve kullanımı sırasında çevreye zarar vermemeyi, kullanıcıyı yanıltmamayı hedeflediğini belirtmektedir.

3.1.2. Endüstriyel Tasarımcı

Industrial Designers of Society of America’ya (IDSA) göre endüstriyel tasarımcı; müşteri ya da üreticinin özel ihtiyaçları doğrultusunda derlediği bilgileri, analiz ve sentez yöntemiyle kullanıcı ve üreticinin ortak yararı adına ürün ve sistemlerin görünüm, değer ve fonksiyonlarını optimize eden konsept ve özellikleri profesyonel şekilde yaratma ve geliştirme hizmeti verir (Anonim 2010c).

Endüstriyel tasarımcı aldığı eğitim doğrultusunda bir tasarım probleminin özellikle görsel yönü üzerinde çalışmaya meğillidir. Ürünlerin

mühendislik özelliklerini, ergonomisini, çalışma detaylarını dikkate alarak kabuk tasarımlar (Linbeck 1995). Beraber çalıştığı yeni ürün geliştirme ekibine fikirleri görsel olarak ifade ederek konsept geliştirme aşamasını kolaylaştırır. Ürün geliştirme süreci boyunca bütün ekipten gelen konsept eskizlerini, modellerini ve üç boyutlu görsellerini oluşturur (Ulrich ve Eppinger 2004). Bu noktada tasarımın bilişsel resmi deneyime çevirme özelliği tasarımcının görsel yaratıcılığının önemini artırır (Bruce ve Bessant 2002).

İngiliz Tasarım Kurulu tarafından yapılan araştırma uzman tasarımcıların ayırt edici özelliklerini; yaratıcı düşünce, kullanıcı odaklılık, disiplinler arası çalışma, stratejik karar ve risk alma becerisi olarak vurgulamaktadır. İyi bir tasarımcı, bütünleştirici, yorumlayıcı ve kavramsal çözümleme yeteneğiyle işe değer katar (Bruce ve Bessant 2002).

Türkiye’de endüstriyel tasarımcıların, mesleki yeterlik tanımları bulunmamaktadır. Tasarım branşlarının 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda teknik hizmetler sınıfında belirtilmemesi, bu nedenle TPE gibi tasarımla doğrudan ilişkili devlet kurumlarında dahi dört yıllık üniversite bitirmiş tasarımcıların istihdam edilememesi bu durumu kanıtlar niteliktedir. (Hasdoğan 2011).

Er ve ark. (2007), aldıkları eğitimin kazandırdığı bilgi ve beceriler ile endüstriyel tasarımcıları aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

- Kullanıcı/müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini analiz edebilen;
- Rakip ürünlerin gelişimi ve piyasadaki yeni ürün eğilimlerini izleyerek değerlendirebilen;
- Bunlardan yeni ürünler için fikir üreten;
- Bu fikirleri çalıştıkları firmaların teknolojileri ile üretilip satılabilecek somut ürün konseptlerine dönüştüren;
- Bu ürün konseptlerinin gerçekleşmesi için firmadaki diğer uzman ve yetkililerle beraber ekip içinde çalışabilen, yaratıcı bir meslek grubudur.

3.1.3. Endüstriyel Tasarım Hizmeti

Tasarım danışmanlık firmaları estetik, ergonomi, dayanıklılık, performans ve üretim kolaylığı kriterlerini göz önüne alarak geniş bir ürün yelpazesinde inovatif tasarım hizmeti vermektedir (MacPerson ve Vanchan 2010). Tasarım danışmanlık firmalarının ilk amacı müşteri tarafından tayin edilen ürün niteliklerine estetik, fonksiyon ve üretim kolaylığı özelliklerini sağlamaktır (Belecheanu ve ark. 2006). IDSA bu görevleri sanatın, mühendisliğin ve bilimin bir kompozisyonu olarak tanımlar. Burada sanat, estetik olarak hoş; mühendislik, bakımı, tamiri ve üretimi kolay; bilim ise ticari sınırlar içerisinde uygun performansda yeni bir şey yaratmak anlamında kullanılmaktadır (MacPerson ve Vanchan 2010).

Tasarım danışmanlık firmaları işletmelere ürün geliştirme sürecinde pazarlama çalışmalarında da hizmet vermektedir. Bunlar, piyasa fırsatlarının ortaya konulması, konsept geliştirme ve geliştirilen ürün fikirlerinin hızlı görselleştirilmesi hizmetlerini kapsamaktadır (Tennity 2003).

İş dünyasının değişen koşullarına karşılık tasarım danışmanlık firmalarının sağladığı hizmetler değişmekte ve çeşitlilik kazanmaktadır. Firmalar tasarım hizmetinin yanı sıra piyasa dinamiklerinin analizi, rakip analizi, tüketici davranışları ve tasarım stratejileri gibi konularda da hizmet vermektedir (Gornick 2006). Bazı firmalar, büyük ve tanınmış markalar için prototipleme, ağır mühendislik ve araştırma odaklı tasarım projeleri çalışmalarında, bazıları ise marka kimliği ve stratejisi oluşturma projelerinde yer almaktadır (Siegal 2003). Bu da firmaların tasarım sürecinde iş tanımının hazırlanmasından önce işletmeyle beraber çalışmasını sağlamaktadır (Gornick 2006).

Tasarım danışmanlık firmalarının verdiği hizmetlerin çeşitlilik kazandığı günümüzde uzmanlaşmış bir tasarım danışmanlık firması ürün, perakende, grafik / ambalaj ya da web tasarımı arasında bir seçim

yapacaktır. Geçmişte, tasarım okullarında öğretilen branşlara göre uzmanlaşan tasarım danışmanlık firmaları artık dijital teknolojilerin gelişmesi, tasarımın bu branşlar arasında ortak bir noktaya doğru ilerlemesine, farklı tasarım uzmanlıkları arasında sınırların erimesine neden olmuştur. Bu durum aynı zamanda işletmelerin tasarım hizmeti satın alarak tek bir işlem ile birçok ihtiyacı giderip işlem maliyetlerini düşürmesine, iletişim ve süreç kontrolünde kolaylık sağlamasına neden olmaktadır (Mozota 2003).

Bir işletmenin tasarım yeteneğini geliştirmesinin en hızlı yolu tasarım danışmanlık firmalarından hizmet satın almasıdır (Buchner ve ark. 2000). Tasarım danışmanlık firmaları, yetenek ve kaynaklarıyla verdikleri hizmetlerle işletmelere önemli derecede rekabet üstünlüğü yaratmasına yardım ederler. Müşterilerinin sahip olmadığı becerileri onlara sunarak, yaratıcı düşünce ve inovasyon için kaynak olurlar. Son tasarım teknolojilerini sunarak ürün geliştirme sürecini hızlandırırlar (Walton 2003). Böylece özellikle 1990'ların gelişen ekonomilerinde işletmeler tarafından stratejik ortak olarak görülmeye başlamıştır (Tennity 2003).

Tasarım danışmanlık firmalarınca işletmelere verilen tüm bu hizmetler anket çalışması ve alan araştırması kapsamında sorgulanmıştır.

3.2. Endüstriyel Tasarımın Önemi

2000'lerden bu yana tasarım, birçok tasarım odaklı firma tarafından farklılaşmanın ötesinde bir dönüşüm aracı olarak algılanmaktadır. Çizelge 3.1 tasarım yönetiminin firmalarca algılanış biçimini 1940'lardan günümüze kadar olan değişimini özetlemektedir. Buna göre, tasarımın rolü 1940'larda ürün kalitesinin arttırılması olurken; günümüze gelindiğinde bütün bir organizasyona nüfuz eden bir iş modeli olarak görülmektedir. Bu strateji tasarımı, SWOT analizi ve değer zinciri modellerinde olduğu gibi ürün stratejisi ve marka farklılaşması yoluyla stratejik araç olarak

Çizelge 3.1. Tasarım yönetiminin tarihsel gelişimi (Mozota ve Kim 2009)

Dönem	Ana Perspektif	Tasarımın Rolü	Tasarım Yönetiminin Odağı	Örnek Vaka
1940-50'ler	Fonksiyon olarak tasarım	Ürün kalitesi	-	AEG, Olivetti
1960-70'ler	Stil olarak tasarım	Kaliteli iletişim	Proje yönetimi	Alessi, Braun
1980-90'lar	Süreç olarak tasarım	İnovasyon	Yeni ürün geliştirme inovasyon yönetimi	Philips, Sony
1990-2000'ler	Liderlik için tasarım	Yaratıcı strateji	Marka	Apple
2000'lerden Günümüze	Tasarımcı Düşünce	Yeni iş modeli	Yaratıcı organizasyon	IDEO

konumlandırılmakta; proje yönetiminin bir parçası ve müşteri hizmetlerinin sürekli kalitesini sağlayan bir güç olarak görmektedir (Mozota ve Kim 2009).

İşletmeler kurumsallaştıkça belirli bir karakter ve ayırt edici yetenek geliştirmektedir. İşletmelerin kurumsallaşması; kapasitelerini arttırmakta, büyümelerini gerçekleştirmekte ve aynı zamanda uzun süreli yaşamlarını sağlamaktadır (Apaydın 2008). Bu noktada tasarım; kurumsallaşmaya çalışan KOBİ'ler için bahsedilen karakter ve ayırt edici yetenek geliştirmede araç olarak kullanılabilir. Böylece işletmeler kültürel güç ile beraber profesyonelleşme ve tutarlılık kazanacaktır.

Kotler ve Rath (1984), çalışmalarında farklı sektörlerde faaliyet gösteren küçük firmaların tasarım aracılığıyla pazar paylarını arttırdıklarını pazarda yer alan firmalardan örnekler vererek açıklamaktadır. Buna göre tasarımın amacı, tüketici tatminini sağlamak ve firmanın karını arttırmaktır.

Mozota (2002) ise yaptığı araştırmanın sonucunda tasarımın küçük ve orta ölçekli firmalar için önemini şu şekilde özetlemektedir:

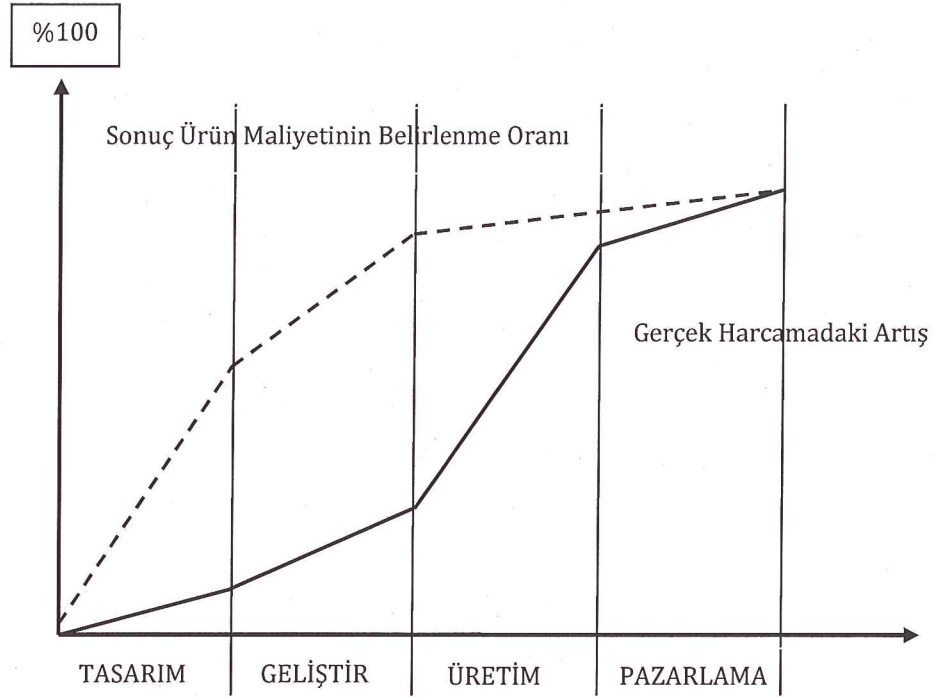
- Tasarım firmanın inovasyon ve iletişim politikasını geliştirir,
- Tasarım performansı arttırır; karlı bir yatırımdır,
- Makroekonomik düzeyde değer yaratan bir uzmanlıktır,
- Uluslararası rekabette ülkenin rekabet edebilirliğini geliştirerek ihracatı arttırır,
- Bölgesel kalkınmaya destek olur.

Er (2007), ürün tasarımının bir firmanın rekabet gücüne etkisini fiyat bağlantılı ve fiyat bağlantılı olmayan olarak iki başlıkta incelemektedir:

Tasarım sürecinin fiyat bağlantılı etkisi; sonuç ürün ve üretim maliyetlerinin %80'e varan bir oranla kontrol edilebilir olmasını sağlamasıdır. Bu durum Şekil 3.1'de gösterilmektedir. Yani tasarım hem ürünün maliyetini hem de pazardaki satış fiyatını etkileyebildiği gibi satış sonrası teknik servis maliyetlerini de düşürebilmektedir (Er 2007). Bu durum tasarımın hem üretici hem de son kullanıcı adına önemini gözler önüne sermektedir.

Tasarım sürecinin fiyat bağlantılı olmayan etkisi; piyasadaki bir ürünün diğer ürünlerden potansiyel müşterilerin gözünde farklı ve üstün kılacak olan işlevsel performans, sağlamlık, güvenilirlik, görsel çekicilik, kullanım kolaylığı, kalite, satış sonrası sorunların ön çözümü ve üretici firmanın imajı olarak tanımlanmaktadır (Er 2007).

Bir ürünün tasarımı tamamlandığında, tahmin edilen maliyetin %80'inin belirlenmiş olur. Geri kalan % 10' u son geliştirme aşamasında ve en son kalan %10'u da üretim aşamasında maliyete ekleneceğini vurgulamaktadır. Ancak tasarımcıların yeni malzeme, üretim süreç ve makinelerinden haberdar olmamalarının tasarımlarını fabrikada üretim ortamının koşullarına göre yapmalarına neden olmaktadır (Bayazıt 1994).

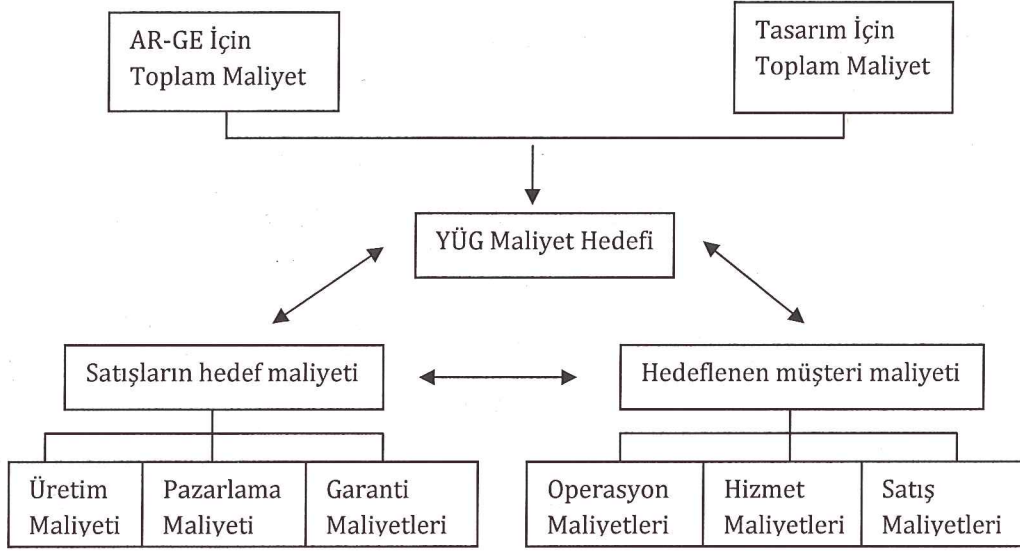


Şekil 3.1. Ürün tasarımı ve maliyet ilişkisi (Er 2007)

Oysaki tasarımcının yeterli bilgiye sahip olması tasarımın maliyet üzerinde önemli ölçüde değişiklik yapmasını sağlamaktadır. Bu durum tasarımın üretici için hayati öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Bruce ve Bessant (2002), yeni ürün geliştirme sürecinde üç maliyet unsurunun birbiriyle ilişkisini Şekil 3.2’de göstermektedir. Bu maliyetler aşağıda sıralanmıştır:

- Ürün geliştirme maliyeti
- Ürün yada ürün grubunun üretim maliyeti
- Müşteri ihtiyaçlarına göre ürünün, yaşam eğrisindeki gelişmelerden kaynaklanan maliyetler



Şekil 3.2. Hedef maliyeti oluşturan ana bileşenler (Bruce ve Bessant 2002)

Yeni ürün geliştirme maliyeti Şekil 3.2’de görüldüğü gibi tasarım maliyetini de içermektedir. Ancak burada tasarım AR-GE için yapılan yatırımların yanında gereksiz bir maliyet unsuru olarak algılanmamalı, tasarımın hem üretim maliyeti hem de yaşam eğrisindeki maliyetleri düşüreceği göz ardı edilmemelidir.

Er (1993), 20. yüzyılın başlarında ABD’de ticari ve endüstriyel yaşamda kitlesel üretimde ve satışlarda görünmez bir iş gücü olarak profesyonel anlamda ortaya çıkan endüstriyel tasarım hizmetlerinin 1930’ların başından 90’lara kadar büyük ölçüde değişiklik göstererek üretimde görsel bir eleman olmanın dışında pazar bilgisinin kar motivasyonlu ticari mala dönüşmesi için stratejik bir araç olarak kullanılmaya başlandığını vurgulamaktadır. Britanya’da yapılan bir araştırmaya göre birçok büyük ölçekli işletme ürün stratejisini tasarım odaklı geliştirmektedir. Bu işletmeler ürün tasarımı ve ürün geliştirme süreçlerini iyi tanımlayarak etkili bir ürün stratejisiyle beraber iş başarısının anahtar faktörlerini oluşturmaktadır. Buna karşın

küçük ve orta ölçekli işletmeler tutarlı ve açıkça tanımlanmış bir ürün geliştirme stratejisi geliştirememektedir (Filson ve Lewis 2000).

Konuyla ilgili incelenen tüm çalışmalar, endüstriyel tasarımın günümüzde birçok sektörde giderek önem kazandığı göstermektedir. Endüstrinin her kolunda, işletmelerin tasarımın iş başarısını arttıracağına bilincine vararak tasarımı işletme içine alması gerekmektedir.

3.3. Endüstriyel Tasarım Hizmetinin İşletmelerce Satın Alınması

Her üretici işletme, zaman içinde kendi geliştirdiği üretim teknikleri ve özelliklerine sahip olur. Bu neden her üreticinin tasarım açısından belli bir boyutu, teknik özellikleri ve gücü bulunmaktadır (Küçükerman 1997). Bu durum KOBİ'lerin tasarım hizmetini farklı yollarla temin etmesini gerektirmektedir. Bu yollar firma içinde tasarımcıların istihdam edilmesi ya da firma dışı tasarım danışmanlık firmalarından hizmet satın alınmasıdır. Bazı durumlarda ise işletme kendi bünyesinde tasarımcı istihdam etse dahi bazı projelerde dışarıdan tasarım desteği almaktadır.

3.3.1. Tasarım Faaliyetinin İşletme İçi Kaynaklarıyla Sağlanması

İşletmeler içinde bulundukları sektörel şartlar, finansal ve organizasyonel yapının durumuna göre tasarım faaliyetini bünyesinde istihdam ettiği endüstriyel tasarımcılar ile yürütebilmektedir. Von Stamm (1993)' a göre işletme içi tasarımcı ile çalışmanın hem olumlu hem olumsuz yanları bulunmaktadır. Bunlar yukarıdaki Çizelge 3.2'de gösterilmektedir. Buna göre işletme içinde tasarımcı ile çalışmak daha ucuz ve kolay olsa da tasarımcının sürekli aynı alanda çalışmasına bağlı olarak yaratıcılığının körleşmesi ve bu yolla işletmenin yeniliklerden geri kalması söz konusu olabilmektedir.

Çizelge 3.2. Şirket içi tasarımcı istihdamının olumlu ve olumsuz yönleri (Von Stamm 1993)

Olumlu Yönler	Olumsuz Yönler
• Maliyet etkinliği • Erişilebilirlik • Daha kolay kordinasyon • Şirket denetimi • Şirketin tasarım anlayışının gelişimi	• Yaratıcılık/yeni fikirlerin eksikliği • Tasarım ekibini meşgul etme • Dış gelişmeler ile teması kaybetme

Bu tez çalışması kapsamında Türkiye’de imalat sanayinde faaliyet göstererek tasarımcı istihdam etmeyen ancak tasarım faaliyetini tasarım danışmanlık firmalarından tasarım hizmeti satın alma yoluyla gerçekleştiren KOBİ’ler incelenmiştir. Bu işletmelerin tasarım desteğini satın alma tercihleri ise daha sonraki bölümlerde incelenmektedir.

3.3.2. Tasarım Desteğinin Dışarıdan Alımı

İşletmeler ürün kararı aldığı anda ihtiyaçlarına anında cevap verecek kaynaklara ulaşmak ister (Tennity 2003). Bu da onları işletme içi tasarımcı istihdam edilmemesi durumunda öncelikli olarak tasarım desteği almaya yönlendirir. Tasarım danışmanlık firmaları işletmelere gereken teknolojik koşullarda doğru uzmanlık hizmetini, ihtiyaç ve gereklilikler doğrultusunda yeni ürün fikirleri sunarlar.

İşletmelerin tasarım hizmetini dışarıdan satın almasının birçok sebebi vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Küçükerman 1997):

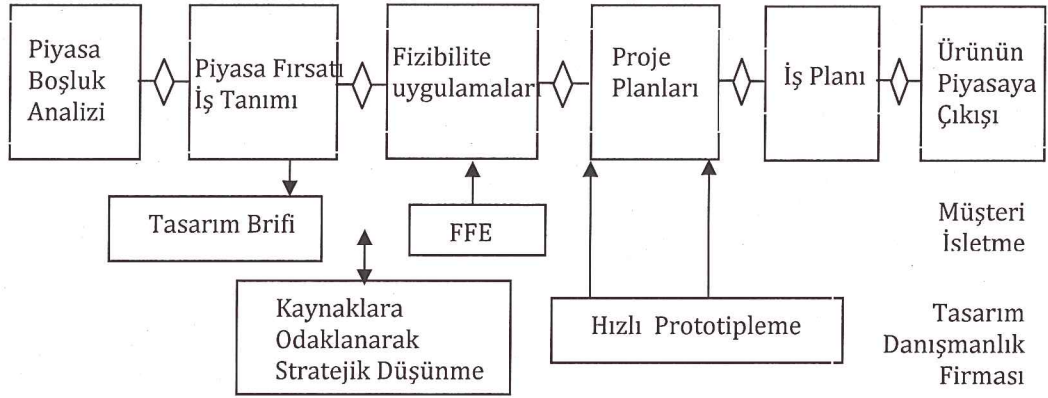
- Ürün geliştirme süreci için gerekli olan özel teknik alt yapının üst düzeylerdeki etkinliğe kolay ve hızlı ulaştırabilmek,

- Tasarım danışmanlık firmalarının sınırlayıcı koşullara bağlı olmadan farklı konularda uzmanlaşmış kadroyu bir araya getirebiliyor olması,
- Tasarım danışmanlık firmalarının kendi içinde daha esnek, değişikliklere ayak uydurabilen bir yapısının bulunması,
- Yeni konuların gereğine bağlı olarak özel ve geçici kadroyu daha rahatlıkla oluşturabiliyor olmaları.

Şekil 3.3, Tennity (2003)'nin müşteri işletmenin tipik yeni ürün geliştirme süreç aşamalarını ve tasarım danışmanlık firmasının bu sürece dahil oluşunu göstermektedir. Burada dört temel aşama göze çarpmaktadır. Bu aşamalar aşağıda sıralanmaktadır:

- Piyasa fırsatlarının değerlendirilmesi,
- Pazarlama iş tanımını destekleyen fizibilite çözümlerinin tanımı,
- Tercih edilen seçeneğin ticarileşmesi için detaylı proje planı,
- Tüm araç – gereç, üretim imkanları ve ürünün piyasaya çıkması için gerekli olan tüm yatırımları kapsayan geliştirilmiş iş planı.

Tennity (2003)'nin yeni ürün geliştirme sürecinde ilk olarak işletme, pazarlama departmanının ürün fırsatlarını sunduğu iş tanımına karşılık tasarım danışmanlık firmasından ürün fikirleri talep eder. Böylece tasarım danışmanlık firması fikir ve konsept geliştirme aşamasında sürece dahil olur. Daha sonra prototip çalışmalarıyla fizibilite çalışmaları yapılır. Bu müşteri işletmenin, beklenti ve kısıtlarını gözden geçirerek fikirlerin somut olarak değerlendirmesine olanak tanır.



Şekil 3.3. Tipik yeni ürün geliştirme süreci (Tennity 2003)

Berends ve ark. (2010), “Küçük Ölçekli Üretici İşletmelerin Ürün Tasarımı Sürecinde Firma Dışı Tasarımcılar” başlıklı çalışmalarında söz konusu süreçte firma dışı tasarımcı ile olan ilişkiyi toplam 352 vakada irdelemişlerdir. Araştırma bulguları işletme dışı tasarımcının tasarım sürecine tamamlayıcı bir uzmanlık getirerek süreci geliştirdiğini desteklemektedir. Küçük ölçekli firmalar ürün fikrinin revize edilmesinde daha baskın yer alma eğilimindeyken tasarımcılar fikrin ortaya konmasına rehberlik ederler. Bu da; proje ekibinin değişik becerilere sahip olan kişilerden oluşması gerektiği fikrini desteklemektedir. Başka bir deyişle, küçük ölçekli işletmelerin sahip olduğu üretim kabiliyeti ve tüketici deneyimine rağmen vizyonlarının gelişmemiş olması işletme dışı tasarımcının bu işletmelere yenilikçi fikirlerin ortaya konması ve geliştirilmesinde tamamlayıcı bir rol almasını sağlamaktadır. Tasarımcı sürece dahil edildiği ölçüde firmanın tasarım ufku genişletecek, sürece katkı sağlayacaktır. Araştırma aynı zamanda şirket dışı tasarımcının aldığı eğitim ve iş tecrübesi sayesinde firmanın yoksun olduğu tasarım yönetimi uygulamaları yoluyla tasarım sürecini geliştirdiğini göstermektedir. Bazı vakalarda tasarımcılar sürecin planlanmasına yardımcı olurken bazı vakalarda süreci onlar planlamakta, yönetmekte ve denetlemekte; böylece işletmenin süreç yönetimi anlamında kapasitesini de artırmaktadır. Berends

ve ark. çalışmasında işletmelerin tasarımcılara güven duyabilmeleri ve proje kapsamını genişletmeleri için zamana ihtiyacı oldukların belirtmekte; firma dışı tasarımcı ile daha önceden çalışan küçük ölçekli firmaların sürece olan katkılarını deneyimledikleri için tasarımcıyı daha bütünleşik olarak işletme içine aldıklarını belirtmektedir.

3.3.3. İşlet İçi ve İşletme Dışı Tasarım Kapasitelerinin Karması

Bazı işletmelerde tasarım bilinci oldukça yüksek olup, tasarım şirket kültürünün bir parçası haline gelmiştir. Tasarım departmanlarının yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin yanında işletme dışı tasarım desteği de almaktadır Buchner ve ark. (2000) bu durumu otomotiv sektöründeki işletmelerin inovasyon ve pazarlama çabalarına bağlamaktadır. Buna göre bu işletmeler tasarımı stratejik yeni ürün geliştirme sürecinde itici güç olarak algılamakta ve işletme içinde istihdam edilen tasarım yeteneğinin eksikliğini doldurmakta, yeni bakış açıları kazandırmaktadır.

MacPerson ve Vanchan (2010)'a göre ise büyük ölçekli işletmelerde, tasarım danışmanlık firmalarıyla yapılan tasarım çalışmalarına işletme içi tasarım departmanlarından daha fazla yatırım yapılmakta; bu artan talep tasarım danışmanlık firmalarının sadece tasarım uzmanlığı anlamında değil aynı zamanda yeni endüstriyel malzemelerinin ve üretim süreçlerinin uyum ve iyileştirmesi çabasına bağlanmaktadır

3.4. Tasarım Yönetimi

Tasarım yönetimi kavramının herkesçe kabul gören bir tanımı bulunmamaktadır. Er (1996), tasarım yönetimi üzerine değişik kaynaklardan ve dolayısıyla farklı perspektiflerden geliştirilmiş önemli bir bilgi birikimine dikkat çekerek bu kaynaklardan bir kısmının açıkça teknolojik yenilik

(inovasyon) literatürünün bir uzantısı olduğunu, diğer bir kısmının ise pazarlama yönetimi altında geliştirilen teorilerin etkisi altında olduğunu belirtmektedir.

Er ve Er (1996)'e göre tasarım yönetimi, genel işletme teori ve tekniklerini içermekle birlikte, iş idaresinden ayrıldığı nokta tasarımın yaratıcı bir faaliyet olmasıdır. Dolayısıyla en geniş anlamıyla tasarım yönetimi yaratıcı süreçlerin firma stratejisi bağlamında koordine edilmesi ve yönlendirilmesi etkinliğidir. Er ve Er, çalışmalarında konuyla ilgili bazı öncü akademisyenlerin tanımlamalarına yer vermektedir. Buna göre tasarım yönetimi;

- Bir tasarım probleminin tanımlanması, en uygun tasarımcının bulunması ve tasarımcının problemi zamanında ve önceden kararlaştırılmış bir bütçe dahilinde çözmesinin sağlanması için yapılan yönetim etkinlikleridir (Farr 1966).
- Bütüncül bir yaklaşımla, tasarım bir organizasyonun bütün işlev ve bölümlerini ilgilendiren bir olgu; tasarım yönetimi ise tasarımın organizasyonun her birimine nüfuz etmesi yoluyla yerine getirilen bir işlemdir. Nihai amaç firmadaki herkesin tasarımla ilgili olmasını sağlayarak tasarımın organizasyonda ya da firmada bir yaşam biçimi haline gelmesidir (Dumas ve Mintzberg 1989).

Tasarım yönetimi konusunda öncü araştırmacılardan olan Brigitte Borja de Mozota'ya göre tasarım yönetimi uzun vadeli kurum hedeflerine olan katkısını ileterek ve kurum faaliyetlerinin tüm düzeylerindeki tasarım kaynaklarını koordine ederek tasarımın bir kurum içerisinde resmi bir faaliyet programı olarak uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Mozota 2003).

Gorb (2001) tasarım yönetimini, bir şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak üzere, mevcut tasarım kaynaklarının ürün yöneticilerince

etkili bir şekilde kullanılması olarak tanımlamaktadır. Bu durum, tasarımın organizasyon içinde sahip olduğu yere ve ilgili tasarım disiplinlerinin, genel yönetim sorunlarının çözümü ve tasarımının yöneticiler tarafından etkin şekilde kullanılmasıyla alakalı olarak tanımlanma şekline bağlıdır.

Best (2006) ise kitabında tasarım yönetimini, tasarım ve yönetim arasındaki ilişki olarak tanımlamaktadır. Best'e göre; açık, aşama aşama planlanmış ve konseptten dağıtım aşamasına kadar uygulanmış bir projede strateji ve süreçlere odaklanılmalıdır.

Mozata ve Kim (2010), tasarım yönetimine ilk defa 1984 yılında Wernerfelt tarafından geliştirilen "kaynağa dayalı rekabetçi avantaj" teorisinde yer alan, işletmelerin "temel yetkinlik" modeliyle yaklaşmaktadır. Bu modelde kaynak, bir işletmenin sahip olduğu, üretimde kullanılan maddi yada maddi olmayan varlık/girdileri ifade etmektedir. Tasarım ise teknoloji potansiyeli, müşteri sadakati, marka değeri, marka imajı, işletme kültürü ve beşeri sermayesi gibi işletmelerin gayri maddi varlığı olarak görülmektedir. Bütün bu bilgi temelli görülmeyen varlıklar biriktirilmesi ve taklit edilmesi zor, zaman alıcı, ikame edilemeyen ve çok çeşitli yollarla kullanılabildiğinden rekabetçi avantajın gerçek kaynaklarıdır. Bu strateji tasarımı sadece proje yönetimin bir parçası olarak değil hizmetlerin kalitesini arttıran organizasyonel bir güç olarak görmektedir.

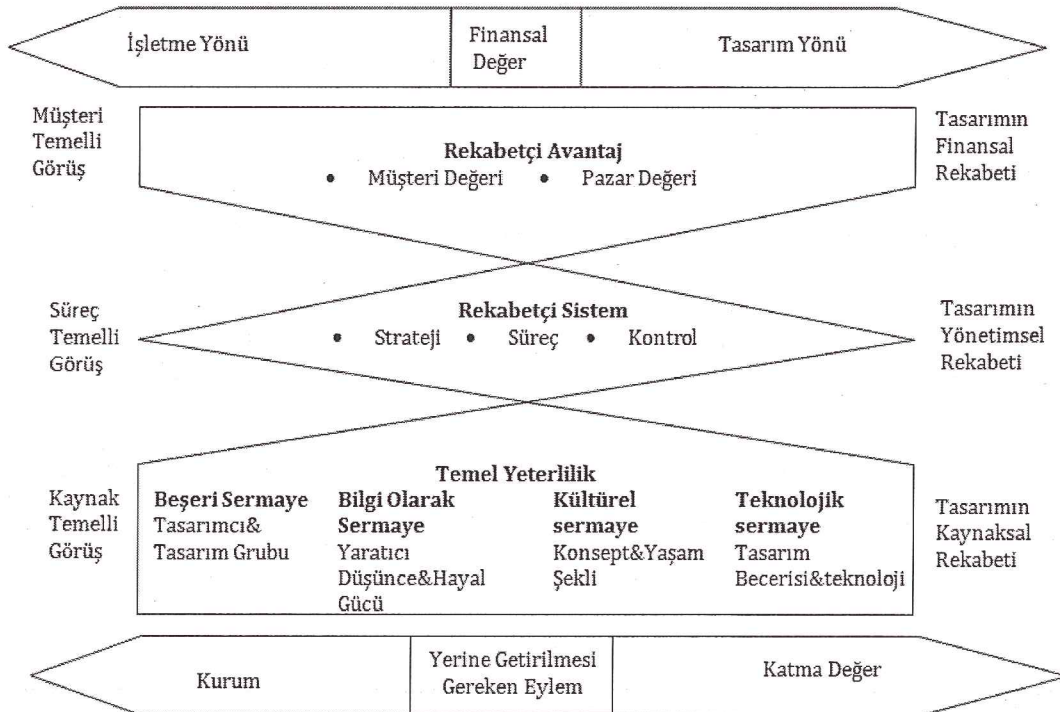
Kaynağa dayalı rekabetçi avantaj modelinde tasarım;

- Pazar payını ve marka değerini arttırarak finansal değer katar,
- Maliyetleri ya da pazara çıkış zamanını azaltarak ve inovatif sistemleri geliştirerek süreç performansını arttırır,
- Yeni pazarlar ve kalifiye elemanların istihdam edilmesini sağlayarak stratejik bir kaynak olur.

Kaynağa dayalı rekabetçi avantaj modelinde uzun dönemli bir rekabet üstünlüğü için işletmenin yönetim şekli ile firma kültürünün birbiriyle

uyumlu olması gerekmektedir. Bu tür uzun dönem stratejilerinde, tasarım yönetimi açısından her bir tasarım projesi sonrasında deneyimler sonucu bilgi birikimin sermayeleştirilmesi ve işletme yöneticilerinin sürece olan bakış açılarının değiştirilmesi önemlidir.

Aşağıdaki Şekil 3.4’de temel yetkinlik modelinde tasarım yönetimi artık dış çevre ile desteklenen dışsal bir rekabet avantajı yerine; içsel ve sürekliliği olan bir rekabetçi avantaj olarak görülmektedir. Şekilde yer alan rekabetçi avantaj olarak tasarım yönetimi maddi ya da ölçülebilir çıktılarından dolayı daha kolay anlaşılabilir. Temel yetkinlik olarak tasarım yönetimi ise tasarıma yapılan yatırımın satışlara anında yansımaması nedeniyle tasarımı bir meslek ve bilginin bir parçası olarak görmeye alışkın olamayan yöneticiler için daha karmaşık ve yatırım riskini arttıran bir kavramdır.



Şekil 3.4. Yatırımdan kaynağa tasarım (Mozata ve Kim 2010)

Beşeri sermaye olarak tasarım: Beşeri sermaye tasarımcı ya da tasarım grubunun yeteneklerini temsil etmektedir. Temel yeterlilik modeli, tasarımı iş gücündeki yeteneğin ve yaratıcılığın geliştirilmesi olarak değerlendirmektedir.

Bilgi sermayesi olarak tasarım: Bu noktada tasarım, araştırma ve araştırma gereçlerini, tasarım fikirlerini ve tasarımcı düşüncüyü gerektirir. Tasarım yönetimi bilgi yönetimiyle doğrudan ilişkilidir.

Kültürel sermaye olarak tasarım: Tasarım kültürünün organizasyonda içselleştirilmesini gerektirir. Şirketler tasarım kültürünü geliştirmek için genellikle tasarım ödülleri, gayri resmi toplantıları, etkinlikleri ya da sosyal ağları kullanırlar. Tek bir marka değeri ve müşteri ilişkilerinin doğru yaratılması da kültürel sermayeyi geliştirmektedir.

Teknolojik sermaye olarak tasarım: İşletmenin teknoloji ve bilgisayar bilgi sistem yönetimi içinde yer alan CAD, 3 boyutlu görselleştirme ve programlama gibi protatipleme ve ileri tasarım teknolojilerinde kullanılan teknik ve araştırma becerilerini içermektedir. Teknoloji üzerinden geliştirilen patent ve fikrî haklarda kullanılan yetenekler ise teknolojik sermayenin diğer bir yanıdır. (Mozota ve Kim 2010)

3.4.1. İşletmelerde Tasarım Yönetimi

Tasarım yönetiminin iyi tanımlanması, tasarım hizmet kaynağının işletmenin yeni ürün geliştirme sürecindeki ihtiyaçlarına uygun olarak belirlenmesi, tasarım iş tanımının doğru şekilde hazırlanması ve tasarımın şirket stratejisiyle paralel olarak uygulanmasına bağlanmaktadır (Berends 2010). Buradan yola çıkarak aşağıdaki başlıklarda tasarım hizmet kaynağının işletme ihtiyaçlarına göre seçilmesi, tasarım iş tanımının yapılması, tasarımın ücretlendirilmesi ve değerlendirilmesi konularına değinilecektir.

3.4.1.1. Hizmet Kaynağının Seçilmesi

Firma yeni ürün geliştirme sürecinde tasarım hizmeti satın almaya karar verdiğinde projenin gerekliliklerini göz önüne alarak belirlediği kriterler ve beklentileri doğrultusunda uygun tasarımcıyı seçmesi

gerekecektir. Bruce ve Bessant (2002), hizmet kaynağının seçilmesinde aşağıda sıralananların yapılması gerektiğini belirtmektedir:

- Çalışılabilecek tasarımcıların listesinin çıkartılması
- Seçim kriterlerinin belirlenmesi için fikirlerin istenmesi
- Seçim kriterlerinin belirlenmesi
- Tasarımcılarla toplantı yapılması
- Sözleşmenin/tasarım iş tanımının ortaya konması
- Görev ve sorumlulukların belirlenmesi

İşletmedeki tasarım yöneticisi ya da projeden sorumlu personelin, proje için doğru danışmanlık firmasını seçebilmesi oldukça önemlidir. Çalışabilecek tasarımcıların listesinin çıkarılmasında kullanılabilecek en uygun araçlar ise, ticari ve ilgili popüler dergiler, tasarım ödülleri sahipleri ve ağızdan ağza reklamlar olacaktır. Danışmanlık firmaları arasından seçim yapılabilmesi için gerçekleştirilecek olan ilk toplantılarda, firmalar ana hatları ile projeye olan yaklaşımlarını, çalışma şekillerini müşterilerine tanıtmaya fırsatı bulurken; hizmeti satın alacak işletme ise proje kapsamı, proje bütçesi ve danışmanlık için ödeyeceği ücrete karar verebilecektir (Best 2006).

Ancak bu durumda Bruce ve Bessant (2002), karşımıza çıkan iki problemden bahsetmektedir. Birincisi, işletmenin çalışacağı tasarım danışmanlık firmasını diğer firmalar arasından karşılaştırma yaparak seçmesi için onlardan herhangi bir ödeme yapmadan ilk fikirlerin sunumunu yapmalarının istemesidir. Bu durum tasarımcının fazladan para ve zaman kaybına neden olan, adaletsiz bir durumdur. İkincisi, tasarımcı ile işletme arasındaki verimli bir diyalogun kurulamamasıdır. Bu noktada kişisel özellikler, uzun süreli ilişkiler ve stratejik ortaklık önem kazanmaktadır. Tasarımcı ancak iyi bir tasarımcı-müşteri ilişkisi geliştirildiğinde şirket kültürünü ve işletme faaliyetlerini anlayarak proje için doğru çözümleri

getirebilir. Bu nedenle proje planının eksiksiz şekilde ortaya konarak, tasarımcı ile beraber çalışacak proje ekibinin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Tasarım hizmetinin satın alınması, gereken tasarım uzmanlığının farkındalığını ve uygun tasarım becerisinin seçilebilmesini gerektirmektedir. Diğer taraftan güven ve kişisel ilişki becerisi, tasarımcı ve firma arasında açık ve yaratıcı bir tasarım diyalogu için gereklidir. Bu noktada projede çalışılacak tasarım danışmanlık firmasının seçiminde dört temel faktör dikkate alınmalıdır (Anonim 2010a):

- **Kişilik:** Tasarım sürecinde iş ilişkisi oldukça kritik bir rol oynar. Kişiler arası güven ve saygının olabildiğince çabuk kurulması gerekmektedir.
- **Deneyim:** Sektör deneyimine sahip olmak firma seçimini kolaylaştırabilir. Buna rağmen aynı firmayla yapılacak bir sonraki proje daha güven verici olacaktır.
- **Firma Sicili:** Firmanın benzer büyüklükteki projelerde daha önce çalışmış olması güven verici olacaktır.
- **Bütçe:** İyi ve deneyimli bir tasarımcıyla çalışmak muhtemelen daha maliyetli olsa da hırsyla çalışan başarılı tasarımcılar daha düşük maliyetle ikame edilebilir.

Projede çalışacak tasarım danışmanlık firmasının seçiminde tasarımcı/tasarımcıların sahip olması gereken bazı özelliklere dikkat edilmelidir. Bu özellikleri Bruce ve ark. (1999), Çizelge 3.3' de olduğu gibi gruplandırmaktadır.

Çizelge 3.3. NEDO Konfeksiyon ve Tekstil Grubunun hazırladığı tasarımcılar için yetkinlik modeli (Bruce ve ark. 1999)

Tasarım Yetkinliği
Amaca yönelik yaratıcılık
Teknik bilgi
Renk ve konsept tasarım becerisi
İş Dünyasına Uyum yetkinliği
Organizasyonel ve planlama yeteneği
Problem çözme yeteneği
Ticari beceri
Süreç Yetkinliği
Sorumluluk, şevk ve kendine güven
Çözüm odaklı davranış
Takım çalışmasına yatkınlık
Bakış Açısı Yetkinliği
Bilgi toplama ve kullanma becerisi
Stratejik düşünme becerisi
Tüketici odaklılık
Kişisel Yetkinlik
Esnek
Sunumun becerisi
İlişki kurma becerisi

3.4.1.2. Tasarım İş Tanımının (Briefin) Yapılması

Tasarım iş tanımı, yeni ürün geliştirme sürecinde firmanın; tasarım sorununu bir bağlam içersinde tasarımcılara sunması, beklenen hedefleri belirtmesi, soyut ticari fikirleri somut hale getirmesi, önemli tasarım kıstaslarını belirterek karar sürecinin hızlanması ve proje başarısını ölçülmesi konularında bilgi veren bir iletişim aracıdır. Tasarım iş tanımı; proje tanımı, sonuç ürünün niteliklerini, projenin stratejik amaç ve hedeflerini, kısıtlarını, proje takvimini, kontrol mekanizmasını, yapılan pazar analizlerini, işletmenin estetik önceliklerini, teknik ve üretim bilgilerini

tasarımcıya ileterek tasarımcının yaratıcı sürecini başlatır (Kapkın 2010). Böylece tasarım iş tanımı projenin amaç ve işlevlerini anlatan bir belgenin ötesine geçerek projenin değerlendirme belgesi haline de gelmektedir (Luck ve ark. 2001).

Ryd (2004)'a göre, tasarım iş tanımı müşteri işletmenin ihtiyaç ve gereksinimlerini proje sürecine dahil eden interaktif bir elemandır. İlişkilerin güçlendirilmesi durumunda tasarım iş tanımının proje başarısını sağlayarak işletmenin iş faaliyetini geliştireceğini ifade etmektedir.

Er ve ark. (2007), KOBİ'ler için hazırlanan "Endüstriyel Tasarım Klavuzu"nda tasarım iş tanımında genel olarak; tasarlanacak üründen beklenen işlev yani ürünün amacı, firmanın ticari beklentisi, hedef pazar, olası proje kısıtları, proje kaynak-zaman planlaması ve yönetimi yer almalıdır. Er, tasarım iş tanımı için bir taslak oluşturulduktan sonra, bu taslağın netleştirilebilmesi için bir kontrol listesi oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Bu liste Çizelge 3.4'de sıralanmıştır. Bu listeye ek olarak, sektöre, eğer varsa firmaya veya projeye özgü özel unsurlar da tasarım iş tanımına dahil edilmelidir.

Çizelge 3.4. Tasarım iş tanımı kontrol listesi

Firma Amaçları Projenin firma tarafından başlatılma nedeni Projenin ticari amacı (kar veya pazar payının artırılması, maliyet düşürme, yeni bir pazara giriş, ihracat, markalaşma, vb.)
Pazar/Kullanıcı: Ürünün kullanım şekli ve sıklığı Ürünün kullanım yeri ve koşulları Kullanıcı tanımı: Birincil ve varsa ikincil kullanıcıları Ürünün müşterisi/satın alıcısı Hedef pazarın tanımlanması, varsa ikincil pazarların tanımı (belirli segment, niş, bölge, vb.) Ürünün pazara sunumu ve dağıtım şekli Ürünün pazardaki doğrudan ve dolaylı rakipleri Hedeflenen ürün maliyeti ve satış fiyatı (fiyatlandırma stratejisi)
Planlama/Yönetim: Proje yöneticisi, koordinatörü ve yetkileri Tahmini proje bütçesi Proje başlangıç tarihi, Proje tamamlama/teslim tarihi, Pazara sunum tarihi Proje paydaşları (müşteri firma temsilcileri kullanıcılar, yan sanayi temsilcisi, vb.) Ürünün proje ömrü
Ürün/Üretim: Üründen beklenen temel işlev, varsa ikincil işlevleri Üründen beklenen teknik ve ergonomik performans, biçimsel, simgesel nitelikler ve sitil özellikleri Üründen beklenen yenilik derecesi ve ölçütleri Ürün bir serinin parçası olacaksa diğer ürünlerle ortak kullanılan parçalar Ürünün boyut ve ağırlığı, vb. Varsa ürünün üzerinde yer alan ya da beraberinde bulunan aksesuarlar Uyulması gereken ulusal/uluslar arası standartlar Hedeflenen üretim miktarı Mevcut makine parkı/üretim teknolojisi ve montaj yöntemi Proje kapsamında düşünülen imalat/teknoloji yatırım olanakları Stok sistemi Öngörülen ambalaj sistemi Kalite sistemi ve kalite kontrol parametreleri

Design Council' e göre tasarım iş tanımı pazarlama, teknik ve ticari anlamda üç ana görüşü yansıtmalıdır. Buna göre iş tanımında olması gereken özellikler aşağıda maddelendirilmiştir (Anonim 2010b).

Pazarlama:

- Beklenen ürünün rakiplere ve marka kimliğine uygun konumlandırılması
- Beklenen ve olması gereken işlev ve özelliklerin sıralanması
- Yapılan pazar araştırmasının sonuçları

Teknik:

- Yeni araç - gereçler, var olan ya da yenilenmesi gereken parçalar; performans, maliyet, üretim amacını kapsayan ürün özellikleri ve sahip olması gereken standartlar için yatırım kısıtları
- Muhtemel gelecek tasarımı etkileyecek ana fonksiyonel kriterler

Ticari:

Satış ve dağıtımın bütün yönlerini kapsayan;

- Yatırımın geri dönüşü ve satış planlaması (hedef ve tahmin edilen)
- Yeni ürünün işletmenin ürün hattındaki diğer ürünleri göz önüne alan temel ihtiyaç ve ticari çıkarımları
- Sosyal, ekonomik ve ticari çevre ve şartlar
- Mümkünse pazar araştırmasının raporları ve buna bağlı yapılan öneriler

Tasarım iş tanımları genel olarak, pazarlama departmanı tarafından pazar ihtiyacının ortaya konulup, bir ürün konsepti oluşturulduktan sonra hazırlanarak, tasarımcıya proje yöneticisi tarafından verilmektedir. Bu durumda tasarımcının detayları proje yöneticisi ile aynı dili konuşarak anlaması gerekmektedir. Hem proje detaylarında hem de özellikle üretimde yaşanacak problemlerin ortaya çıkmaması için tasarımcının ve üretimden sorumlu personelin tasarım iş tanımının hazırlanması aşamasına katılması daha doğru bir yol olacaktır (Cooper ve Press 1995).

Kayhan (2009), Türkiye’de belirlediği tasarım danışmanlık firmaları üzerine yaptığı çalışmada Türkiye’deki üreticilerin büyük çoğunluğunun tasarımla yeni tanışmasından dolayı yazılı tasarım iş tanımlarını çok sık kullanmadığını ya da oldukça yetersiz hazırlandığını ortaya koymuştur. Tasarım iş tanımı çoğunlukla tasarım sürecinin başlangıcında sözlü olarak alınmakta ve yeteri bilgiyi içermemektedir. Tasarımcılar müşterilerinden aldıkları bilgiler doğrultusunda teklif onaylandıktan sonra toplanan tüm verilerin yazılı hale getirmek için tasarım iş tanımını kendi oluşturmaktadır.

3.4.1.3. Tasarımın Ücretlendirilmesi

Tasarımın soyut tarafının olması ücretlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Her iki taraf için de adil ve kabul edilebilir bedelin belirlenmesi gerekmektedir.

Tasarım danışmalık firmaları için karlı bir ücretlendirmenin maliyetleri, genel giderleri, personel maaşlarını, başka bir danışmanlık alınmışsa bunun ücretini, proje süresince ortaya çıkan diğer harcamalarını ve tekrar yatırıma dönecek makul bir kar oranını kapsamaması gerekmektedir. Her ne kadar çalışılan pazara göre bu durum değişebilse de saat ücretinin hesaplanmasında yıllık genel giderlerin yaklaşık olarak yıllık çalışma saatine bölünmesi çokça kullanılan bir yöntemdir (Best, 2006).

Mozota (2003), ise tasarım hizmetlerinin ücretlendirilmesinin sabit ücretler, saat ücretleri, telif hakları ve sunulan tasarım sorununun karmaşıklığına göre değişen oranlarda yapılabilmekte olduğunu belirtmektedir. Tasarım danışmanlık firması bir proje için gerekli çalışma miktarını gözden geçirir ve sözleşme şartlarını, ödeme, çalışma takvimi ve teklif edilen görsel çözüm sayısı açısından açıkça tanımlarken; modellerin imalat giderleri ise ayrıca hesaplanmaktadır. Yazarın kitabında tasarım proje bütçelerinin belirlenmesi ile ilgili olarak önemli bir tespiti daha bulunmaktadır. Buna göre özellikle KOBİ niteliğindeki işletmeler, tecrübesiz oldukları yeni bir süreç olan tasarıma güven eksikliği duyduklarından bir çok tasarım firmasından tavsiyelerini ve hatta çalışmaları için para ödemediği yaratıcı çözümlerini talep etmektedir. Bu durum hem alınan hizmetinin kalitesini düşürmekte hem de tasarım sektörünün yara almasına neden olmaktadır.

BT Grup'un tasarım yöneticisi David Mercer, tasarımın büyük ölçekli işletmelerde bir kaynak olarak daha fazla ciddiye alındığını; tasarım danışmanlık firmalarının hizmetlerinde daha fazla uzmanlık ve incelikli düşünce beklediklerini belirtmektedir. Ancak bu durum özellikle orta ölçekli tasarım danışmanlık firmalarının ücretlerini arttırmasını gerektirmektedir. Böylece sektör fiyat bazlı bir rekabete sürüklenmektedir. Mercer, bu döngüden çıkmak için işletmelerin küçük ölçekli tasarım danışmanlıklarının esneklik, yaratıcı düşünce ve fiyat avantajından faydalanmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Anonim 2010d).

Çoğu tasarım danışmanlık firması ve işletmenin - ister KOBİ ister büyük ölçekli işletme olsun- yapılacak sözleşmedeki esas amaçları yatırım riskini dağıtmaktır. Özellikle ödeme anlaşmaları ürün satışlarına bağlanmaktadır. Bu durum tasarım danışmanlık firmalarını projeyi zamanında ve üst düzey kalitede teslim etmelerine teşvik etmektedir (MacPherson ve Vanchan 2006).

3.4.1.4. Tasarımın Değerlendirilmesi

Tasarım projelerinin değerlendirilmesi zor olsa bile proje sonuçlarını ölçme araçlarının, tasarım danışmanlık firması ve işletme arasında önceden belirlenmesi tavsiye edilmektedir. Değerlendirme araçlarını oluşturmanın en basit yolu tasarım projesinin hedeflerini gözden geçirmektir. Bu değerlendirme Mozota (2003)'ya göre projeye verilen kaynakların aşağıda sıralanan ölçütler ile karşılaştırılması yoluyla yapılmalıdır:

- Tasarım ödülleri
- Tasarım / üretim maliyeti
- Tasarım / satışlar
- Tasarım / pazar konumu
- Marka ve şirket imajı
- Tasarım / yenilik
- Tasarım / şirket performansı (ihracat oranları, hisse senedi değeri gibi)
- Tasarım / yatırımın geri dönüşü

Bruce ve ark. (1999), tasarımın değerlendirilmesi işletme içerisinde aşağıdaki şekillerde yapılması gerektiğini belirtmektedir:

- Konseptin iş tanımına karşı değerlendirilmesi
- Ürün ya da konseptin piyasadaki başarıya göre değerlendirilmesi
- İşletmenin tasarım stratejisinin rakiplere karşı olan performansına göre değerlendirilmesi

Değerlendirme sürecinde üst yönetim ve tasarım ekibi öngörülerini, üretim maliyetlerini, politik unsurları, teknolojik gelişmeleri, malzeme mevcudiyetini, çalışma koşullarını, firma imajını, ürün serileriyle olan bütünleyici unsurları ve “tamam mı devam mı” sorusuna neden olacak diğer ürün kararlarını tartmaktadır. Bu noktada **devam** kararı ürünün yüksek bir potansiyele işaret ettiğini göstermekte ve ürün geliştirmenin sonraki aşamalarına geçilmesi gerektiğini ifade ederken; **tamam** cevabı ürün geliştirilse dahi yatırım maliyetinin geri dönmeyeceği anlamını gelmektedir. Diğer bir seçenek olan **üzerinde çalışılmalı** kararı ise başarıya ulaşmak için ürünün veya pazarlama planının geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu durum pazarlama, AR-GE, mühendislik, üretim ve diğer fonksiyonel alan organizasyonlarının etkili biçimde entegre olmasını gerektirmektedir (Başok 2006).

3.4.2. Tasarım Ekibi

Endüstriyel tasarım bir ekip işidir. Endüstriyel tasarımcılar, mühendisler, programcılar ve pazarlama uzmanlarıyla beraber ürüne fiziksel halini verirler (Hannah 2004). Günümüzde yapısı gittikçe karmaşıklaşan organizasyonların içinde tasarımcıların da her gün değişen ortamlar içinde çalışmaya doğru yöneldiği görülmektedir. O nedenledir ki bugün, pek çok ürün tasarımı konusu, birçok yeni uzmanlıkların bu çalışmalara katılmasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü endüstrinin zaten çok yönlü ve karmaşık olan içyapısı, artık her gün daha da karmaşıklaşmaktadır (Küçükerman 1996).

Tez kapsamında tasarım süreci hem tasarım danışmanlık firmaları hem de KOBİ’ler bağlamında incelendiğinden tasarım projelerini yürütülen tasarım ekipleri her iki taraf açısından da ele alınacaktır.

3.4.2.1. KOBİ'lerde Tasarım Ekibi

İlk olarak tasarımı, rekabetçi avantaj için stratejik bir kaynak olduğunu fark ederek organizasyonun içine sokan kişi işletmenin genel müdürüdür. Bu, genel müdürün tasarım yönetimi anlamında *öncülük* rolünü temsil etmektedir. Daha sonra genel müdür, tasarım faaliyetlerini sürdürülmesini sağlayan, karar alıcı kişi haline gelir. Bu da genel müdürün *destekleyici* rolünü temsil etmektedir. Bu rolde tasarımcının ürün geliştirme sürecinin bütün önemli toplantılara katılmasını teşvik etmektedir (Song ve Chung 2008). Böylece tasarımcının ürün geliştirme sürecinin sonunda kabuk tasarımı yapan kişi olmasını engellemektedir.

Genel müdürün destekleyici rolü işletmenin büyüklüğü ve organizasyon yapısına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Ancak ne şekilde olursa olsun karar alıcı kişi olması tasarımcının yaratıcılığını kısıtlamamalıdır. Tasarımcıların, maliyet düşürme ve fizibilite çalışmaları gibi nedenlerle mühendis ve pazarlamacıların müdahalelerinden bağımsız karar alabilmeleri için cesaretlendirmelidir (Song ve Chung 2008).

Buchner ve ark. (2000) işletmelerin tasarım danışmanlık firmalarıyla olan ilişkilerini bir işletme varlığı olarak görür ve bu varlığın geliştirilmesi için yatırım yapılması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Burada tasarım işletmenin beşeri sermayesidir. Bu nedenle tasarımı organizasyonun içine sokacak kişiyi "tasarım varlık yöneticisi" olarak tanımlamaktadırlar. Ancak bu kişi proje yöneticisi değil; tasarım ekibinin bir elemanı olarak tasarımın işletme içine nüfuz etmesini sağlayan kişidir.

Oygür ve ark. (2006), Türkiye'de faaliyet gösteren tasarım danışmanlık firmalarının KOBİ'ler ile yürüttükleri çalışmalardan örnekler vererek yeni ürün geliştirme sürecinde tasarım kararlarının işletmelerin üst düzeyindeki kararlı ve vizyoner kişilerde toplanması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu sayede ürünlerin departmanların menfaatleri doğrultusunda

şekillenmesi engellenerek ürün başarısı artacak; üst yönetimin altında yer alan diğer departmanların bu sürece etkisi minimuma indirilmiş olacaktır.

Projede pazarlama, kalite, finans, operasyon, insan kaynakları ve satın alma gibi projeyi ilgilendiren tüm bileşenlerden ürün yöneticilerine bağlı olarak sorumlu olan kişi proje yürütücüsüdür. Proje yürütücüsünün sorumlulukları projenin niteliğine göre değişse de genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Maylor 2003):

- Projede gerçekleşen değişiklikleri gözlemlemek,
- Departmanlar arası ilişkileri yürüterek proje bileşenleri arasındaki koordinasyonu sağlamak,
- Çıkan anlaşmazlıkları çözümlemek,
- Belirsizlikleri ortadan kaldırmak,
- Proje hedeflerinin başarıya ulaşmasını sağlamak.

Firma içi tasarımcı çalıştıran işletmelerde tasarımcının proje yürütücüsü olarak atanması ise sıkça yapılan bir hatadır. Bu durum proje yöneticisinin güvenilirlik ve sorun çözme kabiliyetini düşürmekte; üst düzey yöneticileri denetçi konumuna düşürmektedir (Hakatie ve Ryyänen 2007).

3.4.2.2. Tasarım Danışmanlık Firmalarında Tasarım Ekibi

Gornick (2006), çalışmasında bazı tasarım danışmanlık firmalarının multi-disipliner yapısından örnekler vermektedir. Buna göre her takım başında bir sanat yönetmeni ve iki ya da üç müşteri ilişkileri yöneticisi bulunmaktadır. Ekip üyeleri endüstriyel tasarım, mühendislik, mimarlık, antropoloji, sosyoloji, grafik tasarım ve işletme gibi çok çeşitli uzmanlık alanlarından gelen profesyonellerden oluşmaktadır. Bu multi-disipliner yapıda amaç, projeye çeşitli perspektiflerden bakılmasını sağlamaktır.

Tasarım danışmalık firmaları günümüzde müşterileriyle olan ilişkilerini proje odaklı iş modelinden müşteri odaklı iş modeline doğru kaydırmaktadır. Bu durumda Faust (2000), tasarım danışmalık firmalarının “ilişki yönetmeni” olarak isimlendirdiği müşteri ilişkilerini kurup, geliştiren; ortak hedef ve önceliklerde buluşulmasını sağlayacak personel istihdam etmesi gerektiğini belirtmektedir. Faust’a göre söz konusu ideal ilişki yönetmeni hem tasarım danışmanlık firmasının iş modeline hem de müşterinin çalışmalarına ve içinde bulunduğu sektöre her yönüyle hakim olmalıdır. Güçlü insan ilişkileri geliştirebilmeli; etkili yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Dikkat edilmesi gereken nokta buradaki ilişki yönetmeninin proje yöneticisiyle karıştırılmamasıdır. Proje yöneticisi şirket içi kaynakları yönetirken; ilişki yönetmeni şirket dışında müşteriyle birebir çalışmaktadır. İlişki yönetmeninin diğer bir görevi de ilişkinin finansal boyutunu yönetmek ve müşterisi için yeni iş fırsatları geliştirebilmektir. Bunun için ilişki yönetmeninin, müşterinin katıldığı ticari fuarlara, diğer sektörel forumlara ve mümkün olduğu kadar şirket içi toplantılarına katılarak müşterinin orta düzey yöneticileriyle daha fazla vakit geçirmesi gerekmektedir (Faust 2000).

3.4.3. Tasarım Süreci

Tasarımın önemli bir rekabet unsuru olması ve giderek artan önemi literatürde tasarım sürecinin yönetimi kavramını öne çıkartmaktadır (Kayhan 2009). Bununla beraber tasarım sürecinin iş yaşamındaki operasyonel süreçlere dahil olması nedeniyle özellikle tasarım yöneticilerinin süreç yönetiminin önemini fark etmeleri gerekmektedir (Anders 2000). Bu nedenle öncelikle geleneksel süreç yönetimi kavramına yer verilerek, bu kavramdan hareketle yeni ürün geliştirmede tasarım süreci ele alınacaktır.

3.4.3.1 Süreç Yönetimi

Süreç yönetimi kavramının kökeni Sanayi Devrimi'nin başlangıcında üretim tekniklerinin ve iş akışının detaylı tanımlanmasına dayanmaktadır. Süreç yönetimi, başta imalat sanayi daha sonra hizmet sektöründe verimliliğin artırılması için iş uygulamalarına olanak sağlayan bilimsel ve mühendislik temelli yöntemlerin kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Anders 2000).

İyi bir süreç yönetiminin projeye sağlayacağı katkılar aşağıda sıralanmaktadır (Ulrich ve Eppinger 2004):

- **Kalite** - Bütün sürecin takip edilmesi kaliteyi sağlar.
- **Uyum** - Katılımcıların sorumluluklarının belirlenmesi, bilgi akışının sağlanması uyumu sağlar.
- **Planlama** - Süreçteki aşamaların belirlenmesi ve zamanlamanın yapılması karmaşıklığı önler.
- **Yönetim** - Performans değerlendirmesi yönetimin sorunları fark etmesini sağlar.
- **İlerleme** - Sürecin dikkatli bir şekilde belgelendirilmesi ilerleme için fırsatları ortaya çıkartır.

Tasarım yönetimi ilk kez bir kavram olarak ortaya çıktığında esas olarak üretici işletme ile serbest çalışan tasarımcı veya tasarım danışmanlık firması arasındaki ilişkilerin koordinasyonuna karşılık geliyordu. Kavram aynı dönemde genellikle imalat sanayinde endüstriyel tasarım projelerinin yönetimi kastedilerek kullanılmıştır (Er ve Er 1996). 1960 ve 1970'lerde olduğu gibi günümüzde de tasarım yönetimi, tasarım projelerinin operasyonel yönetimi ile eş anlamlı olarak kullanılabilmektedir. İyi tasarım kavramı, hala iyi iş anlamında değil; daha çok markalama ya da iletişim stratejisi için bir pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır. Ancak Grommer'e

göre tasarım yönetimi tasarım stratejisi ve uygulaması, üründen, broşürlere ve çalışanların uniformalarına kadar tüm markayı ilgilendiren görsel öğelerin sürekli olarak değerlendirilmesidir. Bu yaklaşım, işletmenin bütün misyon ve vizyonunu, stratejik yönetimini derinlemesine kavramayı gerektirmektedir (Gommer 1999).

3.4.3.2. Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Tasarım sürecinin yeni ürün geliştirmenin ayrılmaz bir parçası olması öncelikle yeni ürün geliştirme kavramının açıklanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle tez kapsamında tasarım süreç yönetimi yeni ürün geliştirme kavramı üzerinden incelenecektir.

Ürün geliştirme süreci bir ürünün fikir aşamasından başlayarak tasarım ve üretimiyle ticarileştirilmesine kadar bir dizi aktiviteden oluşmaktadır. Bazı işletmeler detaylı ve planlı bir ürün geliştirme süreci izlerken bir kısmı bu süreci tanımlayabilme yetisinden bile yoksundur (Ulrich ve Eppinger 2004).

Ulrich ve Eppinger (2004), ürün geliştirme sürecini Çizelge 3.4'de olduğu gibi altı aşamada incelemekte; her aşamada proje ekibini oluşturan pazarlama, tasarım, üretim departmanlarıyla beraber projeye katılan diğer birimlerin iş tanımları yapılmaktadır. Süreç, pazar araştırmalarının ve teknolojik gelişmelerin araştırıldığı planlama aşamasıyla başlamaktadır. Planlama aşamasından elde edilen verilerle konsept aşamasına geçilerek proje detaylandırılmaktadır. Üretim öncesi testler yapılarak son

Çizelge 3.5. Ürün geliştirme süreci (Ulrich ve Eppinger 2004)

Planlama	Konsept Geliştirme	Sistem Tasarımı	Detay Tasarımı	Test ve Düzeltmeler	Üretim
Pazarlama Pazar fırsatlarının belirlenmesi Pazar bölümlenmesinin tanımlanması	Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi Hedef kitlenin belirlenmesi Rakip ürünlerin belirlenmesi	Ürün fikirlerinin ve genişletilmiş ürün gamının planlanması Hedef satış fiyatlarının belirlenmesi	Pazarlama planının yapılması	Promosyon ve ürün tanıtım malzemelerinin planlanması Ürünün üretim yeri dışında test edilmesi	Ön üretim
Tasarım Ürünün teknik altyapısının belirlenmesi Yeni teknolojilere ulaşma	Ürün konseptlerinin fizibilite araştırması Endüstriyel tasarım konseptlerinin geliştirilmesi Prototiplerin yapılarak test edilmesi	Ürünün alternatif teknik altyapılarının geliştirilmesi Ürüne ilişkin ana altyapı ve kullanıcı arabirimlerinin tanımlanması Endüstriyel tasarımın geliştirilmesi	Ürünü oluşturan parçaların tanımlanması Malzeme seçimi Hata paylarının belirlenmesi Endüstriyel tasarım kontrol dokümantasyonunun tamamlanması	Güvenilirlik testi Ürün yaşam testi Performans testi Üretime satışa ilişkin yasal onayların alınması Tasarım değişikliklerinin yapılması	Ön üretim sonuç değerlendirilmesi
Üretim Üretim kısıtlarının belirlenmesi Tedarik zinciri stratejisinin yaratılması	Üretim maliyetlerinin tahmini Üretim fizibilitesini değerlendirme	Ana parçaların tedarikçilerinin belirlenmesi Son montaj planlaması Hedef maliyetlerin belirlenmesi Üretilecek/atınacak parçaların belirlenmesi	Parça üretim sürecinin tanımlanması Kalıpların tasarlanması Kalite kontrol sürecinin tanımlanması Uzun vadeli kalıpların tedarik edilmesi	Tedarikçi üretimini hızlandırılması Üretim montaj süreçlerini son haline getirmek İş gücünün eğitilmesi Kalite kontrol sürecinin son haline getirilmesi	Tüm üretim sürecinin başlaması
Diğer Sorumluluklar Araştırma: Mevcut teknolojilerin araştırılması Finans: Planlama amaçlarının belirlenmesi Genel yönetim: Proje kaynaklarının bölüştürülmesi	Finans: finansal analizlerin hızlandırılması Yasal yükümlülükler: patent işlemlerinin yapılması	Finans: Üretilecek/Satın alınacak malzeme analizlerinin yapılması Hizmet: hizmetle ilgili sorunların belirlenmesi		Satışlar: Satış planlaması	

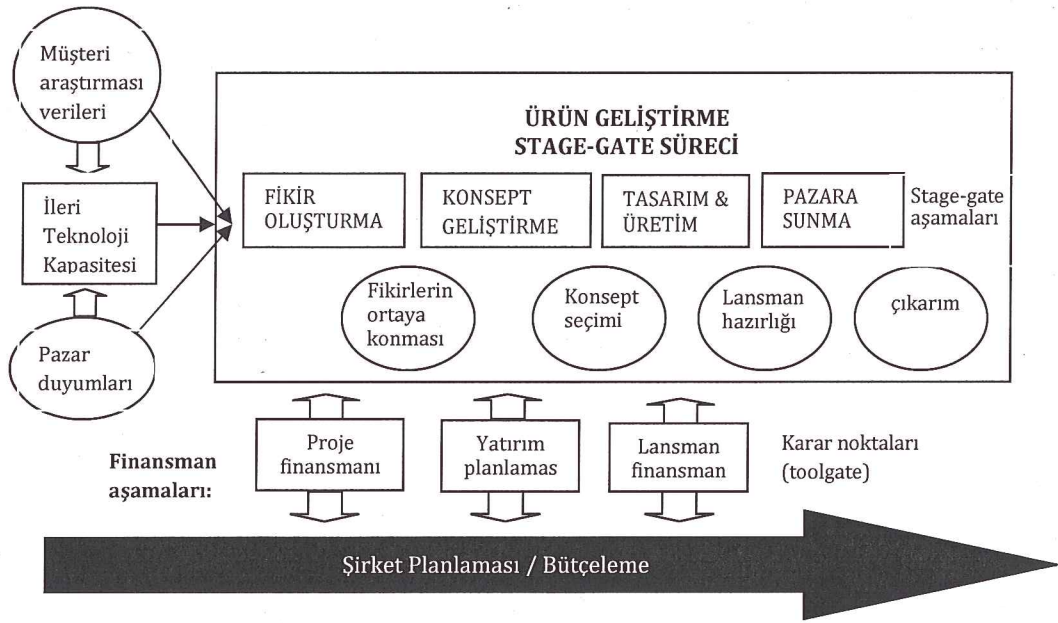
düzeltilmelerle proje ürünün pazarda satışa sunulacağı lansman gününe kadar devam etmektedir.

Başarılı birçok şirket ürün geliştirme sürecini **Stage-Gate** modelini kullanarak yönetmektedir. Bu model ürün geliştirme sürecini mümkün olduğunca çabuk ve etkili şekilde sürmesini sağlayacak bir dizi aktiviteyi kapsayan ürün ve sektöre bağlı olarak dört ya da altı aşamaya ayırmaktadır.

Kerber ve ark. (2007), yaptıkları çalışmalar sonucunda birçok başarılı şirketin ürün ve sektöre bağlı olarak ortalama dört - altı aşamaya ayrılmış stage-gate modelini kullanarak yeni ürün geliştirmede proje yönetim sürecini yaşadıklarını belirtmektedir. Her bir aşama stage-gate olarak adlandırılmakta ve her aşamanın sağlıklı bir şekilde tamamlanıp diğer aşamaya geçilebileceğini gösteren; yapılan uygulamalara eleştirel şekilde yaklaşmayı sağlayan “toolgate” olarak adlandırılan “devam et/dur” karar noktalarını içermektedir. Proje ekibi öncelikle her aşamanın amaçlarını belirlemekte ve bu amaçlar doğrultusunda elde edilenleri değerlendirmektedir.

Tollgate karar noktaları ise her aşamanın sorunlarının ortaya koyulmasını; başarı için ödün verilebilecek noktalara dikkatin çekilmesini sağlayarak yeni aşamaya geçerken gerekli kararların alınmasını sağlamaktadır. Sürecin yeni fikir ve olanakların ortaya konulduğu ilk aşamaları yaratıcılığa dayanırken daha sonraki aşamalar tasarım ve uygulamaya dayanmaktadır. Her şirket bu aşamalara farklı isimler verdikleri gibi her aşamada öncelikleri belirten fikirlere dikkat çekilmektedir.

Şekil 3.5’de imalat ve hizmet sektöründe yeni ürün geliştirme süreçleri için uygulanabilecek stage-gate modelini fikir oluşturma, konsept geliştirme tasarım&üretim ve pazara sunma olarak dört temel aşamada incelemektedir. Her aşamaya geçişte yine dört ayrı karar noktası sekiz (tollgate) bulunmaktadır.



Şekil 3.5. Ürün geliştirme stage-gate süreci ve anahtar bağlantılar (Kerber ve ark. 2007)

Bu modelde tasarım ve üretim aşaması uygulamaya odaklandığı için proje yönetiminin idaresi önem taşımaktadır. Ürünün pazar potansiyeli ve konsept onayladığı zaman belirlenen üretim tarihi, detaylar ve kalite ürünün karlılık potansiyelinin maximizasyonu için önemli faktörlerdir. Bu aşamada proje ekibi detaylandırılmış tasarımı ve üretim testlerini tamamlayarak projenin başarı ölçütlerini göz önüne alarak ürünü pazara sunmaya hazır hale getirmelidir. Daha önceden öngörülemeyen ancak yapılması gereken zorunlu değişiklikler projenin temeli değiştirilmeden iyi yönetilmelidir. Tasarımın tamamlanması için tüm gecikmeler, karlılığı tehdit edecek aşırı maliyet artışları, beklenmeyen kalite sorunları ve tedarikçi hataları yukarıda bahsedilen toolgate karar noktalarında dikkatle ele alınmalıdır.

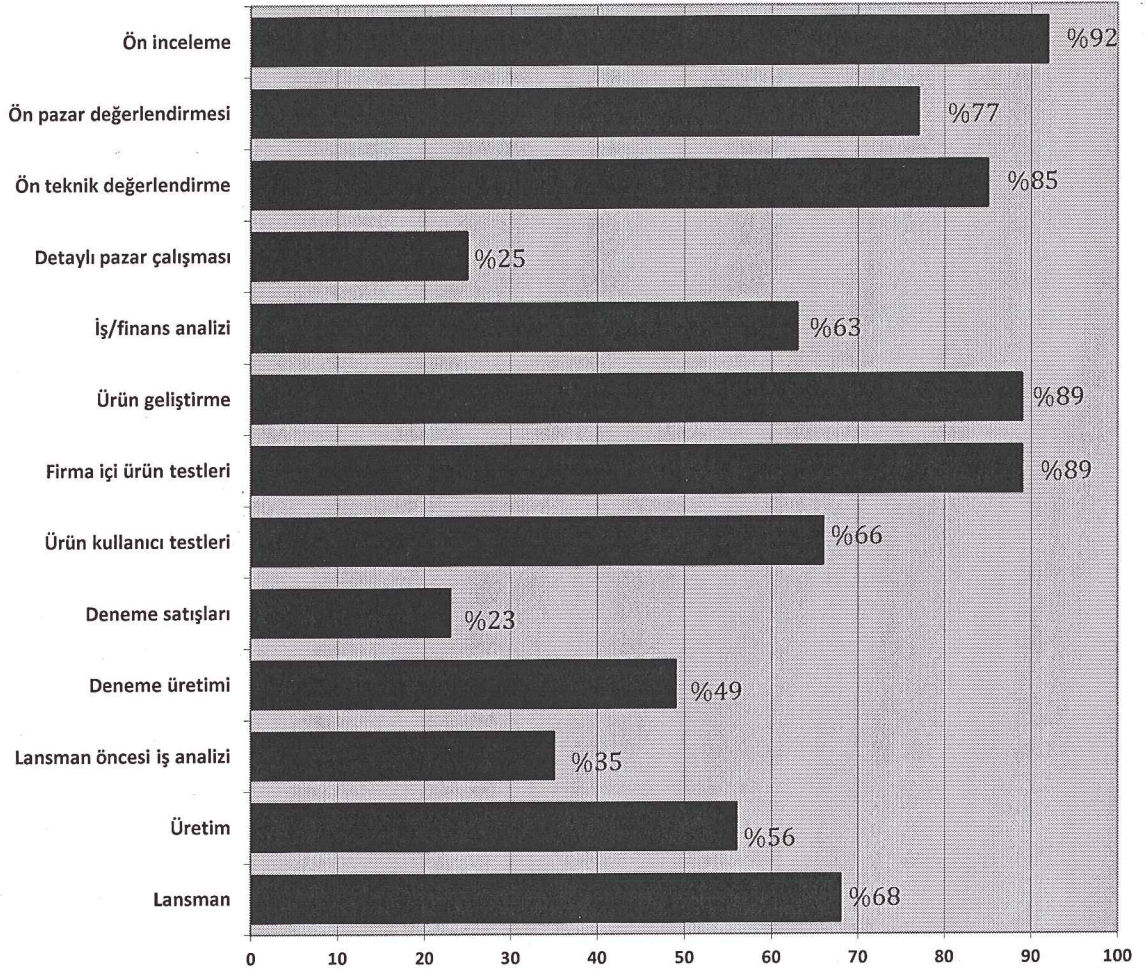
Şekil 3.5’de gösterilen tasarım ve üretim aşamasından sonra lansman aşamasına geçerken lansman hazırlığı adı verilen üçüncü toolgate karar noktasında proje ekibindeki üst düzey yöneticinin sorması gereken sorular Şekil 3.6’da gösterilmektedir.

Tasarım & üretim aşamasından çıkarımlarımız nelerdir?
Detaylandırılmış tasarıma bağlı olarak iş planı değişmiş midir? ➤ İş planını destekleyen herhangi bir parametre değişti mi? (fiyat, miktar, maliyet, sermaye, zamanlama) ➤ İş planı ne kadar sağlıklıdır ve parametreleri desteklemektedir? ➤ Proje ile ilgili geri kalan riskler nelerdir? ➤ Projenin şu anki haliyle orjinalinden ne kadar uzaklaşmıştır? ➤ Diğer fırsatlarla karşılaştırıldığında iş planındaki sapmalar alınan risklere değer midir?
Tasarım tamamlanmış mıdır? (ürün ve üretim dağıtım süreci) ➤ 'gerçek' müşteri tasarımı 'fili kullanım' yoluyla onayladı mı? ➤ Üretim sistem ve süreçleri dağıtımın tahmin edilen nicelik, nitelik ve güvenilirliğine uygun mu? ➤ Ana tedarikçi sistem ve süreçleri dağıtımın tahmin edilen nicelik, nitelik ve güvenilirliğine uygun mu? ➤ Ürün kullanılacağı bütün çevrelerde test edildi mi?
Lansman için plan ve kaynaklar hazır mıdır? ➤ Destekleyici işlevsel planlar yapıldı mı? ➤ Plan ve varsayımlar ne kadar sağlıklı? ➤ Planla esnek mi? ➤ Olası gecikme ve problemlerde acil durum planları var mı? ➤ Doğru zamanlama için aktiviteler nasıl şekillenmeli? ➤ Tüm şirket yapısı lansman planları ve uygulamalarla uyumlu mu? ➤ Bu ürün lansmanı diğer lansman ve ürün gamı stratejisi ile uyumlu mu? ➤ Planların uygulanması için ek destekler nelerdir? ➤ Uygun harcama planlarında kaynaklar bütçelendirildi mi?
Her şeyi göz önünde tutarak lansman başlatılmalı mı?

Çizelge 3.6. Lansman hazırlığı toolgate karar noktası soruları (Kerber ve ark. 2007).

Cooper (2001) ise yaptığı çalışma sonrasında yeni ürün geliştirme sürecini 13 aşama ile tanımlamaktadır. Şekil 3.6'da bu aşamaların proje içinde hangi sıklıkla yer aldığı belirtilmektedir. Buna göre ürün tasarımının ve bu tasarımın geliştirilmesi olarak adlandırılan ürün geliştirme aşaması en

Şekil 3.6. Cooper R.G'nın Kleinschmidt E.J. ile 1986 yılında yaptığı çalışmadan elde ettiği verilerle yeni ürün geliştirme aşamalarının proje içindeki rollerinin grafik olarak gösterilmesi (Cooper 2001)



çok emek harcanan aşama olarak yer almaktadır.

Cooper (2001), ürün geliştirme sürecinin daha sağlıklı yaşanması için;

- Ekip çalışanları ve departmanlar arasında daha koordineli bir çalışma,
- Ürün geliştirme aşamasında ortaya çıkan teknik problem ve kısıtların giderilmesi için daha detaylı bir prosedür oluşturulması,

- Daha çok ve daha deneyimli, kalifiye insanların projeye dahil edilmesi,
- Daha çok zaman ve emeğin bu aşamada harcanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kotler ve Rath (1984), yeni ürün geliştirme sürecini sekiz aşamaya ayırmaktadır:

- Fikir geliştirme
- Ön eleme
- Konsept geliştirme ve test
- Pazarlama stratejisi
- İş analizi
- Ürün geliştirme
- Piyasa testi
- Ticarileşme

Kotler ve Rath (1984), bu süreçte sıkça yapılan bir hataya dikkat çekmektedir. Bu hata, tasarımcının yeni ürün geliştirme sürecine geç dahil edilmesidir. İşletme yönetimi tasarımcıyı genellikle prototip geliştirilmesi gereken ürün geliştirme aşamasında sürece dahil etmektedir. Ancak tasarımcının, fikir geliştirme, en azından konsept geliştirme ve test aşamasında sürece dahil edilmesi böylece son konsept belirlenmeden yaratıcı fikirlerinden yararlanılması gerekmektedir.

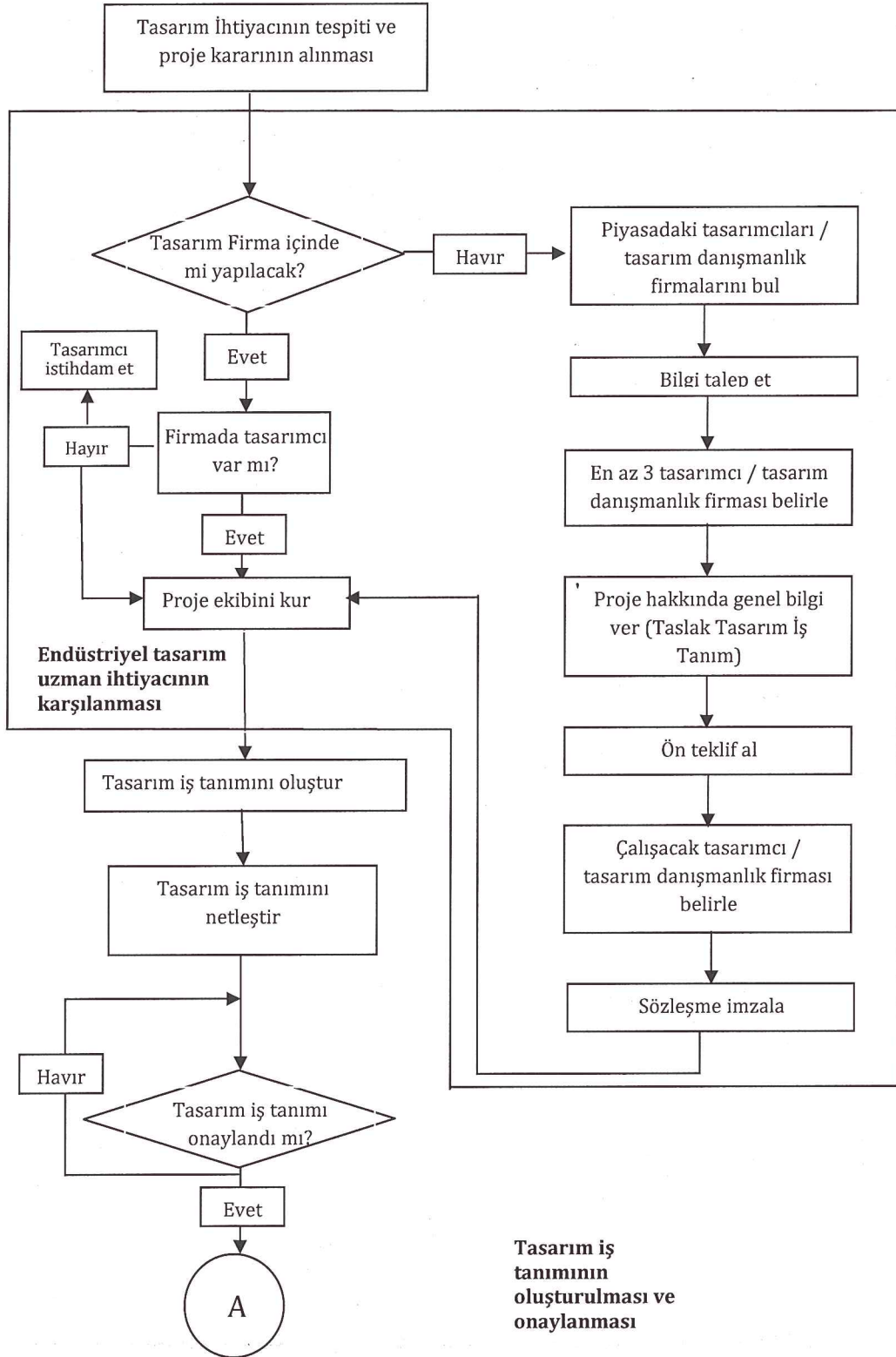
Başarılı bir ürün geliştirme süreci ürünün; üretilebilirlik, pazarlanabilirlik ve karlılık kriterleri göz önüne alınarak ölçülebilmektedir. Ürün performansını değerlendirmek için önemli olan başlıca beş madde aşağıda sıralanmıştır (Ulrich ve Eppinger 2004);

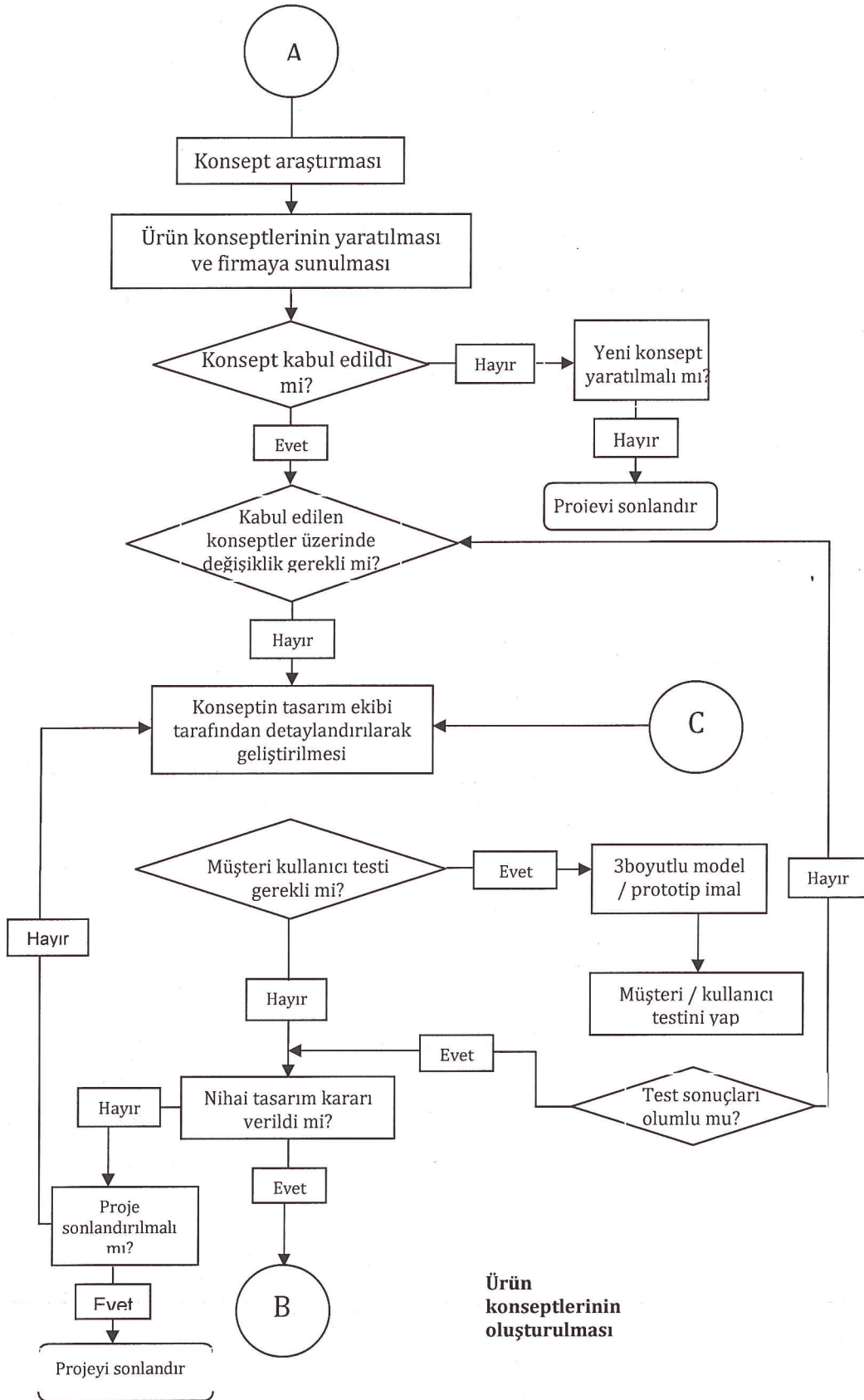
- **Ürün Kalitesi:** Ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmesinin yanında sağlam ve güvenilir olmasını
- **Ürün Maliyetleri:** Üretim maliyetlerinin uygunluğunu
- **Ürün Geliştirme Süresi:** Rekabet gücüne bağlı olarak pazara uygun zamanda çıkabilme, teknik gelişmelere duyarlılık ve yatırımın geri dönüş süresinin uygunluğunu
- **Ürün Geliştirme Maliyetleri:** Ürün geliştirme için işletme tarafından ne kadar para harcandığını ve kar için gerekli yatırım miktarını
- **Ürün Geliştirme Kapasitesi:** Daha verimli ve ekonomik olarak karlı projelerin geliştirilmesini sağlama kapasitesini ifade etmektedir

3.4.3.3. Yeni Ürün Geliştirmede Tasarım Süreci

Ürün tasarımı, yeni ürün geliştirme sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Fonksiyonellik ve styling dışında malzeme ve tedarikçi seçimi, prototipleme, süreç yönetimi gibi birçok bileşeni içinde barındırır. Bu nedenle etkin bir şekilde kullanılan tasarım iş performansını artıracaktır (Berends 2010).

Endüstriyel tasarım süreci, firmada endüstriyel tasarıma yönelik bir ihtiyacın oluşmasıyla başlayıp; tasarım ekibinin oluşturulması, tasarım iş tanımının yazılması, bu tanım kapsamında ürün konsept seçeneklerinin yaratılması, görselleştirilen ürün seçeneklerinin değerlendirilerek nihai tasarım kararının verilmesiyle devam eder. Üretilecek ürünün temel niteliklerinin belirlendiği nihai tasarım kararıyla beraber endüstriyel tasarımcının da içinde yer aldığı tasarım geliştirme süreci başlar. Geliştirme sürecinin sonunda işletme yönetimi, üretim konusunda kararını belirler. Bu süreç Şekil 3.7'de özetlenmektedir (Er ve ark. 2007).

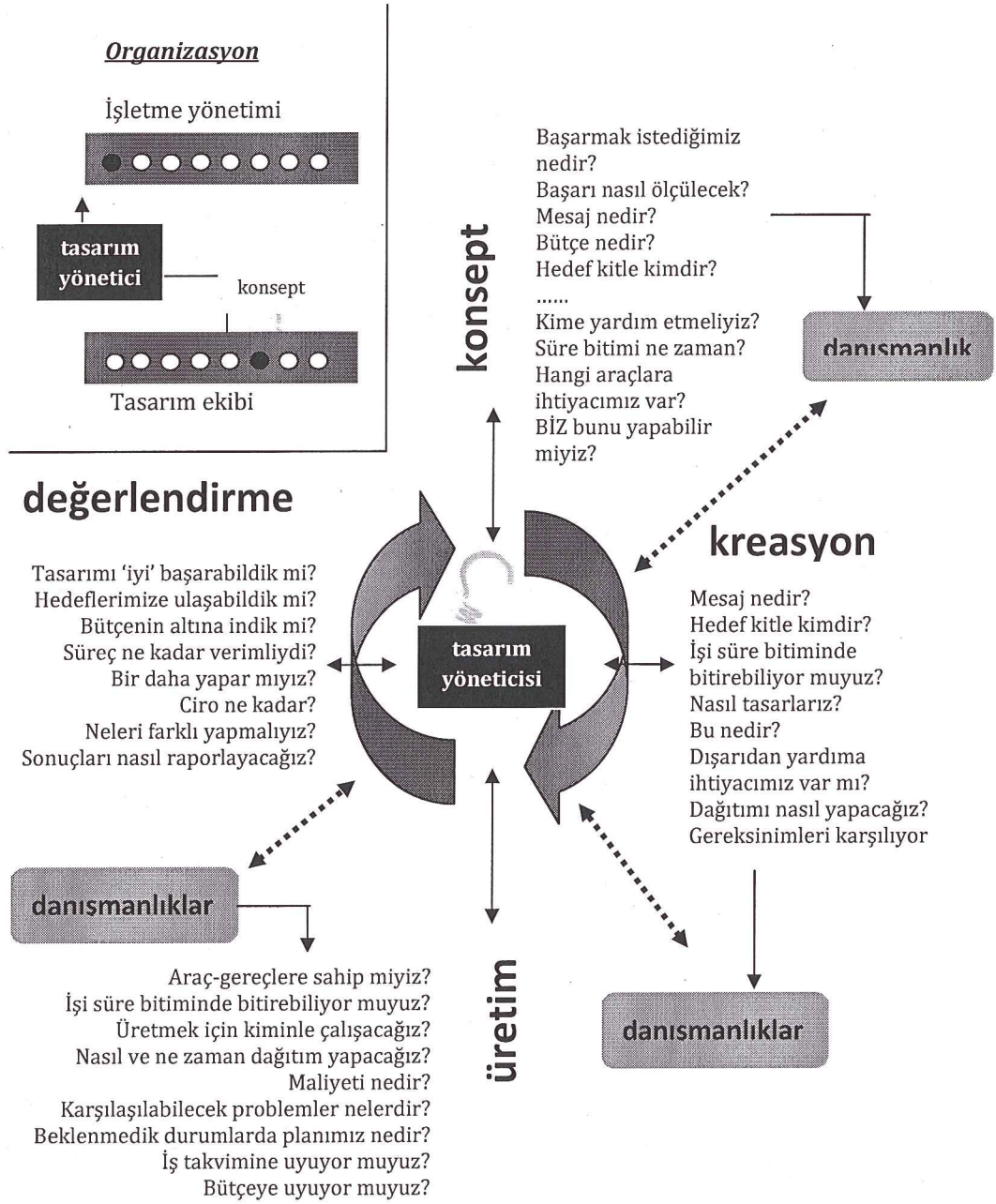




tasarımcı istihdam edilerek ya da var olan tasarımcı ile hemen tasarım ekibi oluşturularak projeye başlanır. Tasarımın tasarım danışmanlık firmalarından hizmet satın alınması yolu ile yapılması durumunda ise ilk olarak piyasadaki tasarım danışmanlık firmaları araştırılarak en az üç tasarımcı belirlenir. Bu tasarımcılara taslak bir tasarım iş tanımı verilerek ön teklifler alınır. Tekliflerin gelmesiyle çalışılmak istenen tasarımcı belirlenerek sözleşme imzalanır ve proje ekibi kurularak projeye başlanır. Böylece tasarım iş tanımı hazırlanarak konsept araştırma aşamasına geçilir. İşletmeye sunulan konsept onaylanıp netleştirildikten sonra tasarım ekibi tarafından detaylandırılarak geliştirilir. Ortaya çıkan ürün için kullanıcı testi gerekli görülürse üç boyutlu modeller yapılır. Bu prototipler nihai tasarım kararının alınmasına yardımcı olur. Projenin onaylanması durumunda tasarımın imalat çizimleri yapılır. İhtiyaç duyulursa prototipler yapılır. Daha sonra gerekli olan revizyonlar yapılır. Üründe sorun yoksa imalata geçerek endüstriyel tasarım süreci sonlandırılır.

Pazarlama, reklam ve diğer iş uygulamalarında olduğu gibi tasarım süreci de planlanmalı ve yazılı hale getirilmelidir. Tasarım sürecini bu şekilde formatlanarak yönetilmesi, yaratıcı eylemin sınırlandırılması şeklinde anlaşılmamalıdır. Amaç; süreci otomatikleştirerek, standart hale getirerek, zaman kaybını engellemek ve işletmenin maksimum düzeyde süreçten faydalanabilmesini sağlamaktır (DeCesare ve Wallace 2000). Ancak çoğu tasarımcı, tasarım sürecinin kesin olarak aşamalara ayrılmasındansa esnek olması gerektiğini savunur. Çünkü, küçük ölçekli işletmelerin kaynak sıkıntısı her türlü duruma hızlı uyum sağlamayı gerektirmektedir (Berends ve ark. 2010).

Louis Nelson Associates Inc.'nin başkanı Louis Nelson hangi ölçekte olursa olsun tüm projede problem yaşamamak adına aynı tasarım sürecini izlediğini belirtmektedir. Nelson'un ekibi ilk olarak problemi tanımlamakta ve buna uygun fikirler bulup, geliştirmektedir. Daha sonra dağıtım, maliyet gibi problemler detaylandırılmakta ve bir konsept oluşturulmaktadır (Hannah 2004).



Şekil 3.8. Tasarım süreci (Anders 2000)

Tasarım yönetimiyle ilgili olarak birçok araştırmacı tasarım sürecini farklı şekillerde ele almaktadır. Yukarıda Anders (2000)'ın çalışmasında yer alan tasarım süreç şeması görülmektedir. Şekil 3.8'de tasarım süreci; konsept, kreasyon, üretim ve değerlendirme olarak dört aşamada gerçekleşmektedir. Her aşamada farklı sorular sorulmakta böylece her

aşamada dikkat edilmesi gereken noktalar belirtilmektedir. Burada konsept, kreasyon ve üretim aşamalarında tasarım danışmanlık firmalarıyla beraber çalışılabileceği görülmektedir. Tasarım yöneticisi bütün süreci tasarım ekibi ve işletme yönetimi arasında koordinasyonlu çalışarak idare etmektedir.

Süel (2006a), yaptığı araştırmada Perks, Cooper ve Jones'un "Characterizing the Role of Design in New Product Development: An Empirically Derived Taxonomy" adlı makalesinden yola çıkarak Türkiye'de yeni ürün geliştirme sürecinde tasarımcının üç farklı rolüne değinmektedir. Araştırma sonuçları bu rollere göre aşağıdaki gibi maddelendirilmiştir:

- **Tasarımcının işlevsel uzmanlık rolü (functional specialist):** Tasarımcılar yaratıcılık, gözlem, estetik yargılama, çizim, ergonomik analiz ve görselleştirme gibi becerilerini kullanarak tasarım iş tanımının hazırlanması, müşteri ilişkileri, fikir geliştirme, prototipleme, malzeme seçimi, ürünü üretime hazırlama, pazar payı analizleri, tasarım problemlerin tanımlanması ve çözülmesi gibi görevler üstlenmektedir.
- **Tasarımcının yeni ürün geliştirme sürecinde ekip çalışanı olma rolü:** Tasarımcılar yeni ürün geliştirme sürecinin mühendislik, üretim ve pazarlama gibi elemanlarıyla iletişim ve yönetim becerilerini kullanarak diğer ekip üyeleri gibi kararların alınmasını sağlamaktadır.
- **Tasarımcının yeni ürün geliştirme sürecinde liderlik rolü:** Yeni ürün geliştirme ekip lideri pazarlama ve üretim gibi tüm süreçleri etkilemektedir. Bu nedenle tasarımcının tüm süreci gözlemleyerek, kendi inisiyatifi ve iletişim kurma becerisiyle problem çözücü bir rolde olup, ekip içi iletişimi sağlamaktadır.

Bu durum tasarımın disiplinler arası ve çok yönlü bir etkinlik olduğunu göstermektedir. Araştırmacıların ortaya koyduğu roller tezin beşinci bölümünde yer alan anket çalışmasına referans olmuştur. Bu bağlamda tasarımcıların yeni ürün geliştirme sürecinde KOBİ'ler ile

yürüttüğü tasarım faaliyetlerinde aldığı görevleri ve sürece ne derece katıldığı ortaya konmak istenmiştir.

3.4.4.Tasarım Sürecinde Tasarımcı – KOBİ İlişkisi

Tasarım sürecinin tüm aşamalarının sağlıklı bir şekilde yaşanabilmesi için iletişim en hayati konudur. Tüm katılımcıların her aşamada bir birlerini anlayarak, projeyi devam ettirmesi gerekmektedir. Konuyla ilgili birçok araştırmacı tasarım danışmanlık firmalarının günümüz iş dünyasının gerekliliklerini yerine getirmek adına tüketici ihtiyaçlarını doğru tespit ederek riskleri en aza indirmek için müşterileriyle yaratıcı ve verimli ilişkiler yürütmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

Tasarımın giderek öneminin arttığı iş dünyasında, tasarım projelerinde sözü geçen sağlıklı ve verimli iletişimin kurulabilmesi için hem tasarım danışmanlık firmalarının hem de çalıştıkları müşterilerinin ne istediklerini bilmeleri; bunun için de üzerinde çalıştıkları projeleri yedi ayrı açıdan ele almaları gerektirmektedir. Aşağıda sıralanan bu yedi maddeden ilk üçü kısa dönemli; geri kalan dördü ise uzun dönemli stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için önemlidir. Tüm maddeler hem tasarım danışmanlık firması hem de işletme tarafından, zayıf ve güçlü yanlar dikkate alınarak işletme yapısına uygulanmalıdır (Walton 2000):

- Hizmet (Her projeye ayrı ayrı odaklanma)
- Tasarım tutarlılığı (marka kimliğine odaklanma)
- Görsel farklılaşma (stil üzerinde odaklanma)
- Kültürel / Çevresel etkenler (sosyal ve çevresel etkenlere odaklanma)
- Geleceği ön görebilme (teknolojiye odaklanma)
- Yaşam koşulları (yaşam tarzlarına odaklanma)

- Seçkinlik (Kendine özgü tasarım profiline odaklanma)

Tasarımcının yöneticiden, finans uzmanına; mühendisten üreticiye kadar süreçte yer alan herkesle iletişim kurması, bunun için de tasarım problemlerinin çözülebilmesi adına geniş bir perspektife sahip olması gerekmektedir. Tasarım sürecinde bağlantıda olduğu ilgili kişilerin hepsinin ihtiyaçlarını anlayarak, net ve doğru mesajları vermesi gerekmektedir (Aspelund, 2006).

Walton (2000), "Sanat, Sebep ve Müşteri-Danışman İlişkisinin Yönetimi" adlı yazısında tasarım danışmanlık firmalarının müşteri ile olan ilişkilerini irdelemiş ve güçlü bir ilişkinin verimliliği, motivasyonu ve yaratıcılığı tetikleyeceğini vurgulamıştır. Walton, yazısında İngiltere'de stratejik tasarım üzerine akademik çalışmalar yapan Cameron Watt' ın ortaya koyduğu, güçlü ilişkiler için stratejilerin geliştirilmesini sağlayacak ilkelere değinmiştir. Bu ilkeler aşağıda sıralanmıştır:

Geleneksel yapının ve kültürün kırılması - önyargısız, hoşgörülü ve derinlemesine iletişimin geliştirilmesi, esnek davranabilme ve risk alma;

Sıkıyönetim modellerinin kaldırılması - karar alma mekanizmasında üst yönetim düzeyinde katılımın gerçekleşmesi, uzun dönemli çıktıların değerlendirilmesi;

Pozitif çatışmanın grup içinde teşvik edilmesi - tasarım ekibinin devamlılığının sağlanmasında farklı bakış açıları, deneyim ve soruların paylaşımı;

Gerçek karar alıcıların ortaya çıkarılması - bürokrasinin ötesine geçerek kritik karar alıcıya direk olarak ulaşılması;

Güçlü İletişim Kurulması - sürekli olarak samimi ilişkilerin geliştirilmesi ve başarılı tasarımın nicel değerlendirilmesinin yapılmasının yararlarının açıklanması.

Watt ve ark. (2000) da güçlü ilişkilerin tasarımcı - müşteri ilişkisinde önemli bir yer aldığına dikkat çekmektedir. İş dünyasının globalleşen, karmaşıklaşan yapısında taraflar ancak güçlü iletişim kurarak daha yaratıcı ürünler çıkartarak ticari başarıyı yakalayacaklardır. Üst yönetimden orta düzey yöneticiye kadar her iki taraf arasındaki güçlü iletişim; güven, dürüstlük, bağlılık, kolay bilgi akışı, farklılıkların kabul edilmesi ve pozitif fikir ayrımcılığını sağlayacaktır. Başarılı ve etkin bir ilişki için her iki taraf da benzer amaç ve hedeflere odaklanarak, ortak vizyona sahip olmalıdır (DeCesare ve Wallace 2000).

Walton (2003) bir başka yazısında Avrupa ve Amerika'da önemli tasarım danışmalık firmalarının kurucu ve yöneticilerinin tasarım danışmalık firmalarının müşterileri ilişkileri ile ilgili görüşlerine ve çeşitli araştırmaların bulgularına yer vermiştir. Walton'a göre söz konusu ilişkinin, her iki tarafın kendi vizyon, ihtiyaç ve rekabetçiliği doğrultusunda açık, dürüst ve saygılı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bunun için, projenin rehberi, koçu ve danışmanı olarak nitelendirilen tasarım yöneticisi ile güçlü ilişkiler kurulmalı; tasarım sürecinin büyük resmin bir parçası olduğu düşünülerek tasarım danışmanlık firmasının, işletmenin diğer öncelikleri de hesaba katılarak detaylar, bütçe kısıtları ve karlılık gözetilerek işletmenin marka ve pazarlama hedeflerine odaklanılmalıdır. Başarılı ürünlerin piyasaya çıkartılabilmesi için işletmenin iyi tanınması pazarın takip edilerek ihtiyaçların doğru belirlenmesi, marka ve tasarım kimliğinin örtüşmesi, operasyonel sürecin iyi yönetilmesi, problemlerin doğru zamanda tespit edilmesi ve çözümlenmesi gerekmektedir.

Tasarım danışmanlık firması ve işletme arasındaki söz konusu sağlıklı ve güçlü ilişkinin kurulması, karşılıklı oluşan önyargıların ortadan kalkabilmesi için tasarım danışmanlık firmasının işletmeye kendini olabildiğince iyi anlatması gerekmektedir. Bu bağlamda tasarım danışmanlık firmaları müşterilerine tasarıma olan bakış açısını, tasarım sürecini, teknik kapasitesini, sahip olduğu sınai mülkiyet haklarını, hizmetlerini, stratejilerini,

projelerini, referanslarını ve rakiplerine karşı kullanılabilecekleri araçları sunmalı; uzun dönem ilişki ve sorumluluklarını tanımlamalı ve tüm ekibini işletmeye tanıtmalıdır. Projenin başından sonuna kadar üst yönetimle ilişkide olarak iş akışını sunup proje başarısını sağlamalıdır (Siegel 2003). Diğer taraftan, firma dışı kaynaklardan tasarım danışmanlık hizmeti alan işletmelerin ise tasarımcıları stratejik bir ortak olarak görmeleri iletişim ve bilgi paylaşımını kolaylaştıracaktır. Özellikle tasarımcıların karar sürecine erken dahil edilmesi sonuç ürünün belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayacak; müşterilerin kapasite ve ihtiyaçlarını doğru anlamaları, ürün geliştirme sürecinde alınan kararlara aktif olarak katılmaları kıt kaynakların verimli kullanılmasını gerektiren ekonomik kriz ortamlarında daha da önem kazanmaktadır (Kayhan 2009).

Siegel (2003) ise yaptığı araştırmada piyasada başarılı olan tasarım danışmanlık firmalarının ortak yanlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Sahip oldukları bilgiyi tasarım sürecinde işleyebilmek,
- Verimli, yetenekli uzman ve yardımcı personelden oluşan bir ekiple çalışmak,
- Müşterileri için inovatif, güçlü ve özgün çözümler sunmak.

Endüstriyel tasarım gibi yaratıcı endüstrilerin proje süreçlerinde farklı disiplinlerden gelen katılımcıların farklı beklentilere ve bakış açlarına sahip olması iletişim problemlerini getirmektedir. Wilson ve Stokes (2005), bunu “diyalog problemi” olarak tanımlamakta; proje taraflarının farklı dilleri konuştuklarını belirtmektedir. Brown (2001), bu problemin sebebini çeşitli mesleklerden gelen proje ekibinin farklı sosyal, kültürel ve eğitim alt yapısına sahip olmasından dolayı farklı rolleri üstlenmesine bağlamaktadır. Bu nedenle de genellikle proje süresince iletişime geçen kişiler birbirlerini yanlış anlamaktadır. Problemin çözümü, tarafların birbirlerini sadece dinlemeleri değil; şüpheyi yer vermeyecek şekilde birbirlerini anlamalarını, verimli ilişkilerin kurulması için iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

3.4.4.1. Tasarımcı – KOBİ ilişkisinde Algısal Boşluk

Kalite; dayanıklı tüketim mallarında, pazarlamacılar tarafından tanımlanabilir ve ölçülebilirken; hizmet sektöründe hizmetin soyut bir kavram olmasından dolayı tanımlanamamaktadır. Parasuraman ve ark. (1985), buradan yola çıkarak, belirledikleri dört farklı sektörden tüketici ve hizmet işletmelerinin yöneticileri ile derinlemesine mülakat tekniği ile yaptıkları araştırmada hizmet kalitesi kavramını somutlaştırabilmek için konsept bir model geliştirmeyi amaçlamıştır. Geliştirdikleri ve **Boşluk Modeli (Gap Model)** olarak adlandırdıkları bu model, hizmetin satın alınması sırasında müşterinin kalite beklentisinin bir dizi algısal boşluktan etkilendiğine değinmektedir. Model, müşterilerin yüksek kalite beklentisinin olduğu hizmetlerin sağlanmasını engelleyen beş temel algısal boşluktan bahsetmektedir. Bu boşluklar ve bunlara dayalı olarak yapılan çıkarımlar aşağıda sıralanmaktadır.

Boşluk 1: Müşteri beklentisi – Hizmet işletmesi yöneticisinin bu beklentileri algılamaları

Müşteri beklentisi ve hizmet sağlayıcının bu beklentiyi algılaması arasındaki boşluk müşterinin servis kalitesini değerlendirmesinde etkili olacaktır.

Boşluk 2: Hizmet işletmesi yöneticilerinin algılamaları - Hizmet kalitesi standartları

Hizmet sağlayıcının müşteri beklentilerini algılaması ve hizmet kalitesi standartları arasındaki boşluk müşteri gözünden servis kalitesini etkileyecektir.

Boşluk 3: Hizmet kalitesi standartları – Sunulan hizmet kalitesi

Hizmet kalitesi standartları ve gerçek hizmet arasındaki boşluk müşterinin bakış açısından hizmet kalitesini etkileyecektir.

Boşluk 4: Sunulan hizmet ile müşterinin hizmet ile ilgili dış çevreyle ilişkisi

Gerçek hizmet ile müşterinin hizmeti almadan önce hizmetle ilgili dış çevresinden duydukları arasındaki boşluk müşterinin bakış açısından hizmet kalitesini etkileyecektir.

Boşluk 5: Beklenen hizmet – Algılanan hizmet

Müşterinin algıladığı hizmet kalitesi, beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki boşluğun fonksiyonudur.

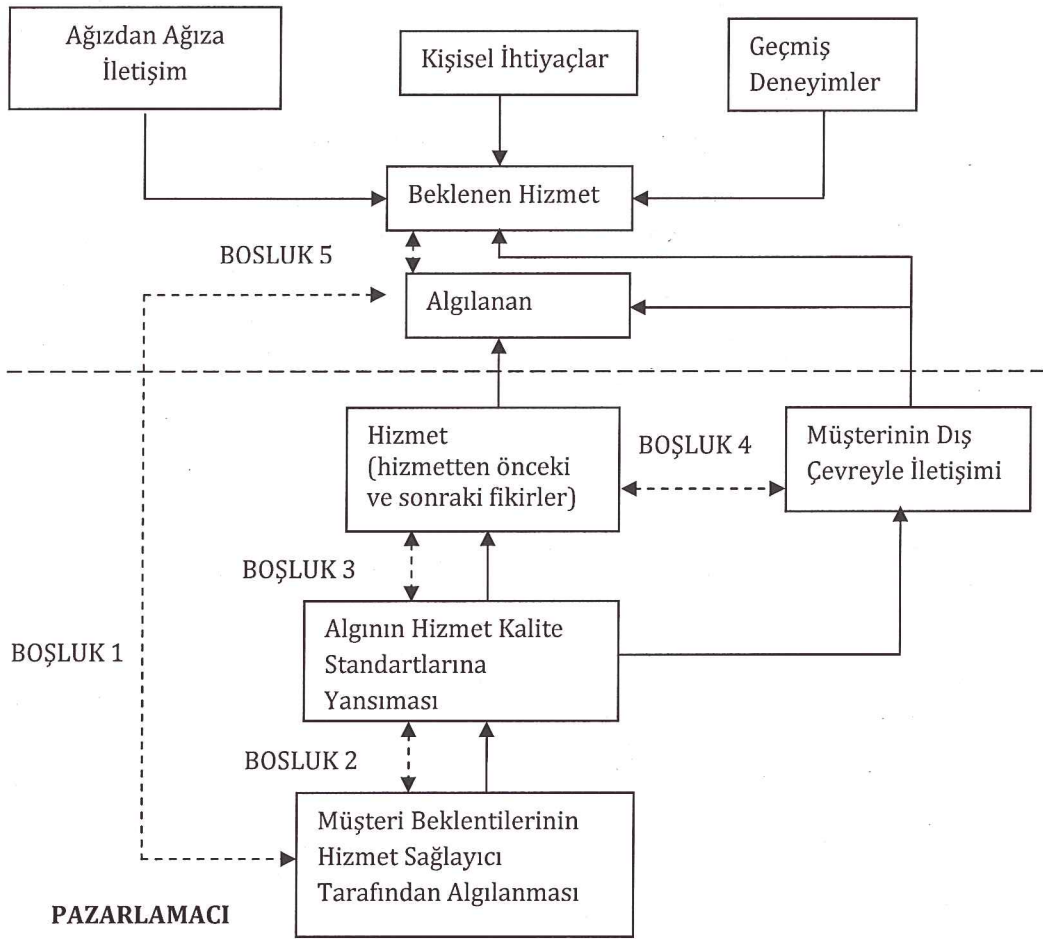
Şekil 3.9 araştırmanın çalışma grubundaki katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda hizmet kalitesi ve hizmet kalitesini etkileyen faktörleri özetlemektedir. Hizmet işletmelerinin yöneticileri tarafından ortaya konulan Boşluklar Şekil 3.10'da, pazarlamacı tarafında gösterilmektedir. Buna göre Boşluk 1, 2, 3 ve 4 hizmet sağlayıcı tarafındayken; şeklin üstündeki müşteri tarafında ise boşluk beş bulunmaktadır.

Bu modele göre müşterinin algıladığı hizmet kalitesi, tasarım, pazarlama ve hizmetin verilme şekliyle ilişkili olarak Boşluk 5'in büyüklüğü ve yönüne bağlıdır:

Boşluk 5: f (Boşluk1, Boşluk2, Boşluk3, Boşluk4)

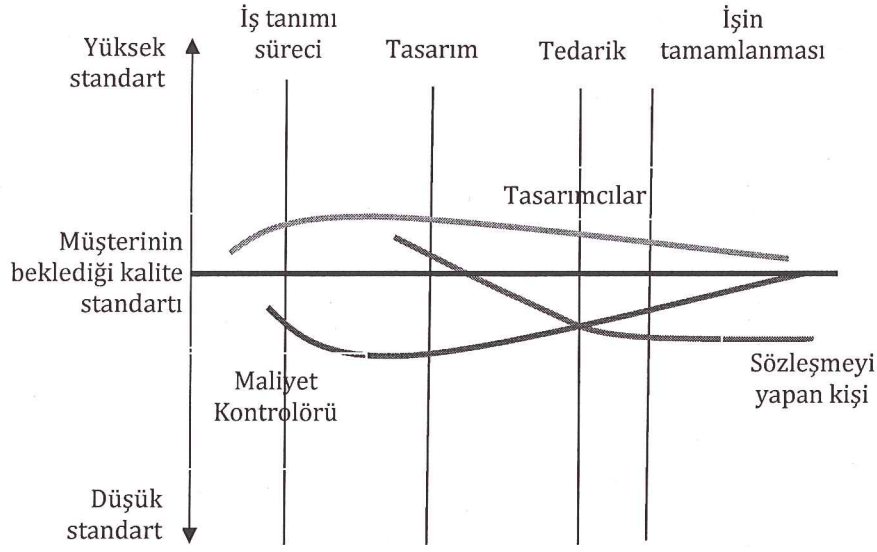
Hizmet kalite modelindeki söz konusu bu boşlukların giderilmesi hizmet organizasyonlarının personel yönetiminde temel olarak iletişim ve kontrol süreçlerinin iyi yönetilmesini gerektirmektedir (Parasuraman ve ark. 1988). Diğer taraftan hizmeti satın alan işletmelerde endüstriyel tasarımın AR-GE sürecine nasıl dahil edileceğinin bilinmemesinden dolayı projeyi iyi yönetecek bir personelin belirlenmemesi, tasarım yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin olmayışı bilgi akışını engelleyerek proje başarısını kısıtlamaktadır. Bahsedilen personel belirlense bile, bu çoğu zaman teoride kalmaktadır.

MÜŞTERİ



Şekil 3.9. Hizmet kalite modeli (Parasuraman ve ark.1985)

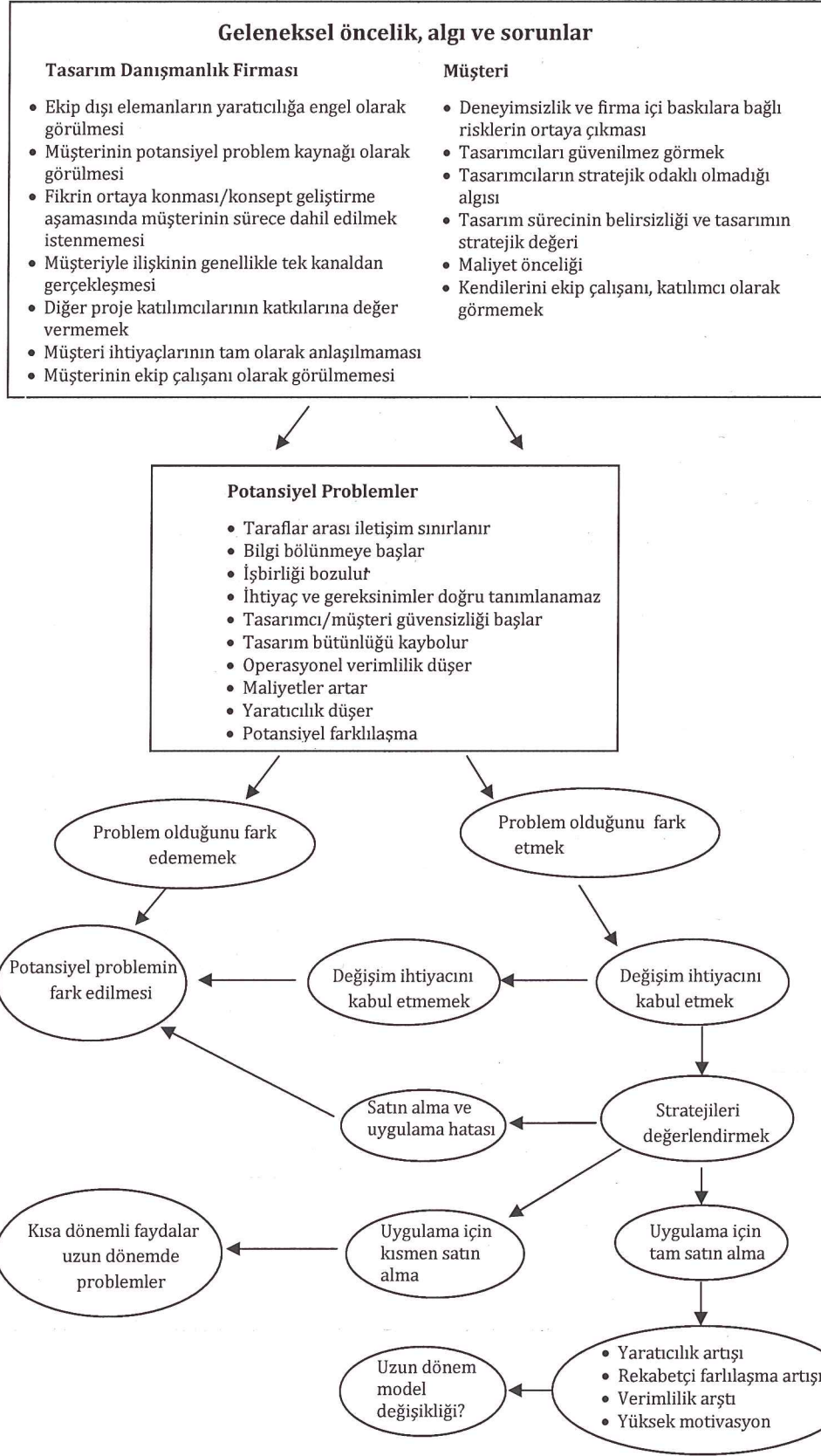
Brown (2001) tasarım hizmetinin verilirken müşteri ile iletişimde dört temel faktörün önem kazandığını belirtmektedir. Bu faktörler önem sırasına göre; **fonksiyon, maliyet, zaman ve estetik**dir. Ancak bu faktörlerin dahil olduğu bir kalite tanımının projenin başında tasarım ekibince yapılmaması, projenin beklenin artında performans göstermesine neden olmaktadır. Şekil 3.10 tasarım projesinin başından sonuna kadar belirtilen dört aşamasında, tasarımcı, sözleşmeyi yapan kişi ve maliyet kontrolörü olarak belirtilen üç ana proje katılımcısının, beklenen kalite standartlarından sapmasını göstermektedir. Buna göre temel alınan proje



Şekil 3.10. Kalite eğilimi (Brown 2001)

aşamalarında müşterinin beklediği kalite standartlarından sapmalar gözlemlenmektedir. Ancak en iyi şekilde çalışan bir proje ekibinde dahi, bahsi geçen kalite standartlarının belirlenmemesinden dolayı bu sapmaların olması kaçınılmazdır. Bu bağlamda tasarım iş tanımı tüm proje katılımcılarının taleplerine uygun olarak hazırlanması anlaşmazlıkların ortadan kalkmasını kolaylaştıracaktır (Brown 2001).

Şekil 3.11 tasarımcı - müşteri ilişkisinde ortaya çıkabilecek problemler ve bu problemlerin olması durumunda sürecin nasıl işleyip, sonlanacağını göstermektedir. Geleneksel öncelik, algı ve sorunlar şeklinde hem tasarım danışmanlık firmaları hem de onların müşterisi olan işletmeler açısından ele alınmaktadır. Buna göre, tarafların farklı bakış açılarına sahip olmaları önyargı ve algı farklılıklarını ortaya çıkartmaktadır. Tasarım danışmanlık firmaları müşterisini yaratıcı süreçte bir engel olarak görmekte, sağlıklı iletişim kuramamaktadır. İşletmeler ise idari sorunlar, belirsizlik ve deneyimsizlik gibi nedenlerle süreci iyi yönetememektedir. Taraflar arasındaki bu farklılık, öncelikli olarak iletişim problemiyle beraber bilgi akışının engellenmesi, güvenin azalması, ihtiyaç ve gereksinimlerin



Şekil 3.11. Tasarımcı - müşteri ilişkisi süreç modeli (Watt ve ark. 2000)

belirlenememesi, maliyetlerin artması, verimlilik ve yaratıcılığın azalması gibi bir dizi soruna sebep olarak sürecin kalitesini düşürmektedir. Problemin varlığının tespit edilerek önlemler alınmaması ise projenin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır.

4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER VE TASARIM DANIŞMANLIK FİRMALARININ İLİŞKİSİ

KOBİ'lerde ürün geliştirme projeleri, çeşitli kaynak kısıtları nedeniyle büyük ölçekli firmalara göre daha farklı işlemektedir. Zaman ve bütçenin kısıtlı olması, firma içi tasarım becerilerinin yokluğu, proje planının yapılmaması gibi nedenlerle KOBİ'lerde tasarım genellikle maliyetli, zaman alıcı ve gereksiz görülmektedir (Berends 2010). Ancak Bruce ve ark. (1999) araştırmalarında tasarım becerilerinin, iyi tanımlanması ve verimli şekilde yönetilmesi durumunda KOBİ'lerde performans arttırıcı etki yaratacağını belirtmektedir.

2009 yılında Design Council'in yaptığı araştırmaya göre Britanya çapında tasarım endüstrisinin sadece %10'u büyük ölçekli işletmeler için çalışmaktayken geri kalan %90 gibi büyük bir bölümü KOBİ'ler için çalışmaktadır. Yine bu araştırmanın sonuçlarına göre son birkaç senedir müşteri sayıları da giderek artmaktadır (Anonim 2009).

Berends ve ark. (2010) ise Avrupa'da faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerin tasarım süreçlerine yönelik toplam 352 vaka incelemesinde bulunmuş; bu çalışmanın sonucunda küçük ölçekli firmalarının iyi tasarım uygulamalarının getirilerini yeterince farkına varamadıklarına; ürün tasarım süreçlerinde dışarıdan tasarımcı desteğini çok sınırlı bir şekilde kullandıklarını tespit etmişlerdir. Aynı araştırma, küçük ölçekli firmaların Avrupa ekonomisinin önemli bir kısmını oluşturmalarına rağmen, halen kaynak sıkıntısı ve tasarım becerileri yoksunluğu çektiğini; plansız, altyapısız bir ürün geliştirme süreci yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

4.1. Türkiye’de Tasarım Hizmetleri

Endüstriyel tasarım bir farklılık ve katma değer yaratma unsuru diğer bir deyişle kullanıcı odaklı inovasyon aracı olarak son dönemde Türk Sanayisi’nin gündeminde kendisine yer bulmaya başlamaktadır. Ancak rekabetin hüküm sürdüğü küresel ekonomide pek çok ülke farklı ulusal inovasyon ve tasarım politikaları oluşturup uygularken Türkiye’de politik ve bürokratik karar odakları tasarımı bir rekabet unsuru olarak kavrama konusunda hala gerekli noktada değillerdir. Bu tasarım politikasının yokluğu ise KOBİ’lerin tasarım hizmet ve kaynaklarına erişimini doğrudan kısıtlamaktadır (Er 2008).

Endüstriyel tasarım kapasitesinin Türkiye’de gelişmesini etkileyen faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Er 1991):

- Yabancı sermaye ve uluslar arası şirketlerin ulusal ekonomide baskınlığı
- Yerel şirketlerin uluslar arası şirketlere olan teknoloji bağımlılığı ve teknolojik kapasite yoksunluğu
- Düşük gelirli küçük piyasa varlığı
- Yüksek sermaye maliyeti
- Üretim yoğunluklu endüstriyel sistemler
- Zayıf hukuki yapı
- Karar alıcıların tasarım farkındalığının olmayışı

4.1.1. Türkiye’de Tasarım Hizmetlerinin Geçmişi

Türkiye’de endüstriyel tasarımın geçmişi çok eskilere dayanmamaktadır. İlk olarak akademik bir disiplin olarak 1950’lerde ortaya

çıkarsa da rekabetçi piyasa koşullarının zorlamasıyla ancak 1990'larda bir meslek olarak görölmeye başlanmıştır (Sözen 2007). Uluçay (2005), da ölkemizde endüstriyel tasarımın sektörde hakkıyla kullanılmasının çok eskilere dayanmadığını belirtmektedir. Uluçay'a göre Türkiye çok uzunca bir süre yabancı lisansör firmaların atölyesi konumunda olduğu için pazar payı düşük kalmıştır. Ancak lisans sürelerinin dolması, yeni ürünlerin çok gelişmiş olması ve artan rekabet tüm sektörel üretimleri daha dinamik olmaya zorlamıştır. Böylece pazar payını arttırmak için endüstriyel tasarım ve yeni ürün geliştirme pazardan daha fazla pay istemenin en doğru ve en kararlı yolu olmaya başlamıştır.

Ersayın(2011) ise endüstriyel tasarımın Türkiye'de ki gelişiminin üretim endüstrilerinin gelişim süreci ile beraber değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekerek özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren gümrük duvarlarının kalkıp dış pazarlara açılan ölkede tüketicilerin kaliteli ve estetik ürünlerle tanışmasıyla KOBİ'lerin tasarımla ilgilenmeye başladığını belirtmektedir. 1990'larda oluşmaya başlayan liberal ekonomiyle imalat sanayi rekabetle yüzleşmiş böylece KOBİ'lerce hızlı ürün geliştirme, eşzamanlı mühendislik, kalite çemberleri oluşturma kaygılarının başladığı bu süreçte endüstriyel tasarım işletmelerde yerini almaya başlamıştır. 1995'de Endüstriyel Fikri Haklar Yasası'nın kabul edilmesi ise KOBİ'lerin kendi ürününü tasarlamaktan başka çaresinin olmadığını tekrar fark etmesine neden olmuştur.

Yabancı sermaye üstünlüğü, teknolojiye dışa bağımlılık, yüksek sermaye maliyeti, yetersiz hukuki yapı ve bilinçsizlik gibi bir önceki bölümde sıralanan Türkiye'de endüstriyel tasarımın gelişmesini engelleyen faktörler endüstriyel tasarımın aynı zamanda tüketici elektroniği gibi sermaye yoğun, büyük ölçekli sektörlerden ziyade mobilya gibi daha küçük ölçekli zanaat temelli geleneksel sektörlerde kullanılmaya başlamasını sağlamıştır (Er 1994).

4.1.2.Günümüzde Tasarım Hizmetleri

Endüstriyel tasarım Türkiye’de gelişmekte olan bir sektördür. Günümüzde endüstriyel tasarım hizmetlerine olan talep düşük olsa da giderek artmaktadır. 1990’lardan 2000’lere gelindiğinde KOBİ’lerde giderek artan tasarım bilincine bağlı olarak tasarım danışmanlık firma sayısının artmış olduğu gözlenmektedir (Teoman 2008).

Yapılan araştırmalar Türkiye’de tasarım danışmanlık firmalarının çeşitli sektörlerde firma içi tasarım departmanlarında çalışarak deneyim kazanan endüstriyel tasarımcılar tarafından kurulduğunu göstermektedir (Sözen2007, Teoman 2008). Bu firmalar çoğunlukla küçük ölçekli olup, ortalama üç – dört tasarımcı istihdam etmektedir. Ancak kurucular işletme yönetiminde deneyimsiz ve eğitimsizdirler. Şirket kurulum aşamasında mesleki kimliklerini tanıtmaya, müşteri ilişkileri, satış, fiyatlandırma, hizmetlerini pazarlama ve bürokratik, hukuki ve finansal işlemleri yürütme sıkıntısı yaşamaktadır. Bu nedenle yönetim ve finansal sorumlulukları alabilecek kurucu ortağa ihtiyaç duymaktadırlar (Teoman 2008).

Oran (2006), Türkiye’deki tasarım danışmanlık firmalarının üretime yönelik çizim ve üretim için yapılması gereken düzeltmelerin teknik kısıtlar dikkate alınarak yapılması konusunda yetersiz kaldıklarına; bununla beraber talep ve ihtiyaçların yanlış anlaşılmasına neden olan iletişim kopukluğunun varlığına dikkat çekmektedir. Ancak bütün bu olumsuzluklara rağmen tasarım danışmanlık firmaları işletmelerin yeni ürün fikirleri yoluyla farklılaşmasını ve yeni teknolojilerin, yeni pazarların ve en önemlisi yeni tasarım süreçlerinin öğrenilmesini sağlamaktadırlar.

Sektördeki endüstriyel tasarım hizmetine olan düşük talep ve KOBİ’lerin bu konudaki bilinçsizliği tasarımcıların öncelikle müşterilerini bilinçlendirme görevi üstlenmelerine neden olmaktadır (Teoman 2008). Tasarım disiplini ile ilk kez tanışan işletmelere tasarımın uygulama süreçlerini, aşamalarını ve bu çalışmalardan beklentilerinin ne olması

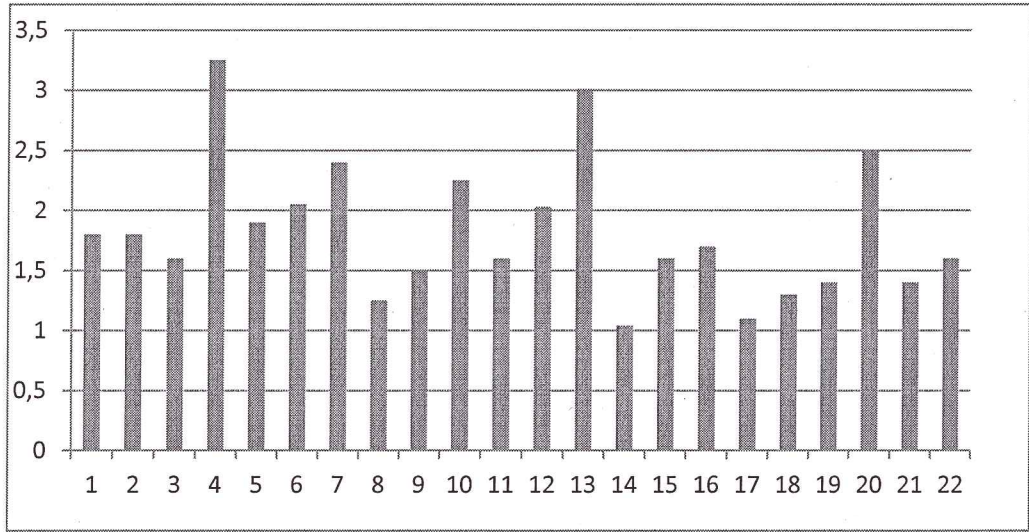
gerektiğini anlatma görevi tasarım danışmanlık firmalarına düşmektedir. Bütün bu süreçler dahilinde, tasarımcının eğitimi gereği edindiği çok yönlü bakış açısını, vizyonunu ve gelecek görüşünü firmalara uygun bir şekilde aktarabilmesi beklenmektedir (Oygür ve ark. 2006).

Oran (2006), Türkiye İmalat Sanayi’de tasarım hizmetinin dışarıdan alımı üzerine yaptığı tez çalışmasında söz konusu hizmetin daha çok büyük ölçekli işletmeler tarafından satın alındığını vurgulamaktadır. Bu hizmet alımı hem yurt dışı ve yurt içi tasarım danışmanlık firmalarından hem de tasarım okullarının öğrenci projelerine katılımı yoluyla yapılmaktadır. Oran’a göre;

- İşletmeler tasarım hizmetini dışarıdan sağlamaya henüz hazır değildir.
- İşletmeler pazarda kalmak için inovasyon yapmak zorunda değildir.
- İşletme içi tasarım kapasiteleri yeterli gelmektedir.
- İşletmeler tasarım danışmanlık firmalarına ilgi duymakta ancak gizlilik ve işletmeye uyum gibi konularda tereddüt etmektedir.

Buna göre Türkiye’de çoğunlukla büyük ölçekli işletmeler tarafından tasarım danışmanlık firmalarından satın alınan tasarım hizmetlerine KOBİ’lerce fazla talep olmamaktadır. Bu durum pazarın fazla rekabetçi olmayan durumundan, konuyla ilgili deneyimsizlikten ve işletmenin idari yapısından kaynaklanmaktadır. KOBİ’lerce tasarım faaliyeti yapılırsa dahi öncelikle şirket içi kaynaklarla bu ihtiyaç giderilmeye çalışılmaktadır.

Tasarım öncelikli olarak imalat sanayi ile yakın ilişki içindedir. İçinde 2,5 milyonun üzerinde işletmenin bulunduğu 79 trilyon TL’ye yakın bir değer üreten imalat sanayinin alt alanları ürün tasarımı konusunda tasarım desteği almaktadır. Sektörler kendi aralarında endüstriyel gelişmişlik, yatırım oranları, aktör sayıları, AR-GE oranları açısından farklılık göstermekle



1. Beyaz Eşya	7. Elektronik	13. Sergi, fuar ve teşhir	18. Turizm
2. Otomotiv	8. Savunma sanayi	14. Moda ve aksesuar	19. Medikal gereçler
3. Seramik sağlık gereçleri	9. Gıda ürünleri	15. Mücevher	20. Promosyon ürünleri
4. Mobilya	10. Ambalaj	16. Mutfak aletleri ve sofr takımları	21. Endüstriyel makineler
5. İletişim	11. Cam	17. Oyuncak	22. Diğer
6. Elektrikli ev aletleri	12. Aydınlatma		

Şekil 4.1. Türkiye’de tasarım danışmanlık firmalarınca hizmet verilen sektörler (Sözen 2007).

beraber, yaratıcı endüstriler sıralamasında önemli bir yere sahip olan endüstriyel tasarım bazen tasarımcının grafik, moda hatta mimari tasarıma hizmet ettiği örnekleri içinde barındırmaktadır (Okandan 2010).

Şekil 4.1 Türkiye’de faaliyet gösteren tasarım danışmanlık firmalarının sektörlere göre dağılımını göstermektedir. Buna göre Türkiye’de tasarım danışmanlık firmaları, güçlü ve yükselen bir sektör olması nedeniyle daha çok mobilya sektörün hizmet vermektedir. Bu sektörde firma içi tasarımcı istihdam eden büyük ölçekli işletmelerden ziyade firma içi tasarımcı çalıştırmayan KOBİ’ler faaliyet göstermektedir (Sözen 2007). Mobilya sektörünü ise sırasıyla sergi, fuar ve teşhir standları, promosyon ürünleri, elektronik ürünler, ambalaj, elektrikli ev aletleri ve aydınlatma sektörü izlemektedir. Buna göre endüstriyel tasarım hizmetinin imalat sanayinde

rekabetin fazla olduğu sektörlerde stratejik bir araç olarak kullanıldığı ve farkındalığının bu sektörlerden başlayarak giderek arttığını söylemek mümkündür.

Tasarım danışmanlık firmaları ürün tasarımının yanı sıra yatırım analizi, pazar araştırması, teknik araştırma, iş tanımı oluşturma, ara yüz tasarımı, teknik destek, maliyet analizi, marka ve satış stratejisi geliştirme gibi çok geniş bir yelpazede hizmet vermektedir. Ancak ağırlıklı olarak ürün tasarımı, konsept geliştirme ve proje çizimi hizmetleri ön plana çıkmaktadır (Sözen 2007).

Uzak Doğu'daki gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de endüstriyel tasarım, yeni ürün konseptlerinin oluşturulması ve pazar olanaklarının değerlendirilmesi için değil; işletmelerin üretim imkanları ve maliyet kısıtları göz önüne alınarak var olan ürünlerin uyarlaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu uyarlama, ürün fonksiyon ve görünüşünün değiştirilmesi, yabancı ürünlerin yerel pazardaki üretim olanakları doğrultusunda üretilebilir hale getirilmesini sağlamaktadır (Süel 2006a).

Devrim (2005), Türkiye'de endüstriyel tasarım hizmetinin dışarıdan satın alınmasının bir sebebini de ünlü tasarımcıların şöhret ve statükolarından faydalanmak olduğunu belirtmektedir. Bu durum kısa dönem zorunlulukları karşılayabilse de uzun dönemde işletmeye mali yük getirerek, azalan karlılık şirketleri kendi bünyelerine dönmeye zorunda bırakmaktadır. Devrim'e göre belirli sektörlerde uzmanlaşmış tasarım danışmanlık firmalarının, tasarım süresini azaltmak, ucuzlatmak, işletmenin tasarım ekibi çalıştırmasını gereksiz kılmak, tasarımın mekanik çözümlerinde işletme ekibinin yükünü hafifletmek, malzeme ve teknoloji kullanımında uzmanlaşmış olmak gibi artı değerleri işletmelere sunabilecekleri ölçüde önleri açık olacaktır.

Türk ekonomisinde 2001 yılında gerçekleşen kriz sonrası endüstriyel tasarımcı ihtiyacı artmıştır. O dönemden günümüze kadar Türk endüstrisinin bünyelerinde endüstriyel tasarım alanında çalışacak tasarım grupları ve tasarım danışmanlık firmalarının sayısı giderek artmaktadır (Ersayın 2011).

Gelecek dönemlerde endüstriyel tasarım bilinci daha çok artacak ve KOBİ'ler tasarım yöneticisi istihdam etmeye başlayacaktır. Böylece projenin başarılı şekilde yönetilmesiyle tasarım sürecinin önündeki engeller kalkarak, hem tasarımcı hem KOBİ katılımcılarının ortak faydaları gözetilecektir (Teoman 2008).

4.2. Türkiye'de KOBİ ve Tasarım İlişkisi

Günümüz küreselleşme sürecinde, korumacılık ortadan kalkmakta, yabancı sermaye akışına serbestlik sağlanmakta, ülkelerin dış ticaret kanalları yoluyla birbirlerinden etkileşimi kolaylaşmakta ve rekabetin yüksek olduğu bir ortamla karşılaşmaktadır. Bu süreçte korumacılığın ortadan kalkması ile birlikte devletin ekonomideki rolünün ve isteklerinin azaldığı, özelleştirmenin daha ciddi olarak gündeme geldiği bir piyasa yapısı söz konusu olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında küreselleşme sürecinin ülke ekonomilerine ve bu ekonomilerin aktörleri olan firmalara etkileri kaçınılmazdır (Aras ve Müslümov 2002). Türkiye'de KOBİ'ler için endüstriyel tasarımın önemi bu noktada dikkat çekilmesi gereken bir husustur. Giderek gelişen rekabetçi ortamda rakiplerin iyi iş örneklerini de inceleme imkanı bulan Türk firmaları, 2000'li yılların başında markalaşma kavramına ilgi duymaya başlamış, bir çıkış yolu olarak bu yönde adımlar atmışlardır (Çırpanlı ve Er 2006). Kaliteli ürün geliştirmeyi, yenilikçi tasarımlarla marka olmayı hedefleyen ve bunun için yatırım yapan firmaların endüstriyel tasarıma da yatırım yapmaları ve gerek kendi bünyelerinde tasarım departmanları kurmaları gerekse dışarıdan tasarım desteği almaları kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. Küresel dış pazarda endüstriyel tasarım hak ettiği saygıyı ve ilgiyi görmekteyken; Türkiye'de hala üreticilerin gözünde tam olarak nereye konumlandıracaklarını bilmedikleri, yeni ürün geliştirme sürecindeki varlığının önemini kavramadıkları, ürün fonksiyonundan çok formuyla ilgilenen bir konu olarak ele alınmaktadır (Süel 2006b). Türkiye'deki KOBİ'lerin büyük bir bölümü tasarımın rekabet

açısından sağlayabileceği katkılardan hala haberdar olmadığı gibi yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin doğal bir karakteri olan riskleri karşılamak için gereken finansal güç ve modern işletme yöntem ve tekniklerine de sahip değillerdir (Çırpanlı ve Er 2006).

Okandan (2003), çalışmasında Türk Tasarım Danışma Konseyi tarafından düzenlenen “Tasarım Strateji Belgesi ve Eylem Planı Taslağı”nda yer alan Türkiye’de tasarım sektörüne yönelik yapılan SWOT analizine yer vermektedir. Bu çalışmaya göre ülkemizin tasarım alanındaki güçlü yanları temel olarak aşağıdaki alanlarda yoğunlaşmaktadır:

- Genç nüfus ve insan kaynağı potansiyeli
- Yaratıcılık potansiyeli
- Girişimcilik
- Tarihi ve kültürel zenginlik

Bununla birlikte tasarım alanında zayıf yanlar da aşağıdaki ana başlıklar altında toplanmaktadır:

- Bilinç eksikliği
- Eğitim sorunları ve tasarım kültürü eksikliği
- Teşvik ve finansman sorunları
- Politika ve planlama eksikliği
- İşbirliği ve koordinasyon alanındaki sorunlar
- Tanıtım eksikliği
- Mevzuat sorunları

Bu durumda hem KOBİ’lerin hem tasarım danışmalık firmalarının tasarım alanındaki güçlü potansiyelini kullanarak piyasadaki sorun ve eksiklikleri gidermesi gerekmektedir.

Süel (2006b)'in yaptığı araştırma endüstriyel tasarımın Türkiye'deki KOBİ'lerce başta rekabet üstünlüğü sağlamak için kullanılmaya başladığını kanıtlar niteliktedir. Araştırmaya göre Türkiye'de sektör ayrımı olmaksızın üretim yapan firmaların ortak kaygıları rekabet gücünü arttırmak ve pazar payının arttırmaktır. Firmaların çoğu Çin'deki üreticilere pazarı bırakmamak ve Çin'den kaynaklanan rahatsızlıklarını inovatif tasarımlar ve kaliteli ürünlerle bertaraf ederek sektörde söz sahibi olmak istemektedir.

Türkiye' de elektrik elektronik mühendisleri, üretim mühendisleri, kalıpcılar, CAD/CAM uzmanları ve heykeltıraşlar endüstriyel tasarımcı olarak görülerek işletmelerde istihdam edilmektedir. Bu durum, tasarım ve tasarımcı kelimelerinin bilinçsizce kullanılmakta olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan endüstriyel tasarım hizmetlerinin resmi olarak bir tanımının ve yasal düzenlemelerin yapılmaması işletmelerin bu uzmanlık alanı ile ilgili kavram karmaşasının derinleşmesine, sektörün zayıf kalmasına neden olmaktadır (Selek 2008).

Yürütülen tasarım çalışmalarında işletmeler ürün geliştirme süreçlerine teknik destek vermenin yanı sıra karar alma mercii olarak da çalışmaktadır. Tasarlanan ürün alternatifleri içinden hangi ürünün üretileceğine karar veren KOBİ'ler olmakta; bu da KOBİ'lerin geleceği görebilen, doğru tercihler yapabilen, gelişmeye açık kurumlar olması gereğini doğurmaktadır. Oysa tasarım kültürü ile yeni tanışan Türkiye'de yürütülen tasarım çalışmalarında hangi ürünün üretileceği yenilikçi yaklaşımlara değil, işletmenin üretim kısıtlarına, kapasitesine, yetilerine ve benzer unsurlarına bağlı kalmaktadır. Bu da "yenilik" anlayışının Türkiye koşullarında işletmeye yansıtılmasını engellemekte ve iyi planlanmış ürün geliştirme sürecinde KOBİ'lerin kendi kendilerine engel teşkil etmesine neden olmaktadır (Oygür ve ark. 2006).

4.2.1.Türkiye’de Tasarım Hizmeti Satın Alan KOBİ’ler

Tasarım danışmanlık firmaları yaratıcılığın çarpan etkisiyle “katma değerli” üretimin özünü oluştururken yalnız bir işletme olarak yarattıkları ekonomik değerden çok daha fazlasını ortaya çıkartırlar. Yani hem tasarımın estetik değeri gibi maddi olmayan bir faktör fiyatını arttıracak, hem de özgün tasarımı sunan kurum farklılaştırma üzerinden kendi değerini, itibarını, marka algısını güçlendirecektir. Bu yüzden özellikle ekonomik kriz dönemlerinde ekonominin lokomotif konumundaki KOBİ’ler ile ortak çalışmaya özendirilmelidirler (Okandan 2010).

Diğer taraftan KOBİ’ler genellikle işletme içindeki teknik kaynakların yetersizliğinden dolayı dışarıdan tasarım danışmanlık hizmeti satın almaktadır (MacPherson ve Vanchan 2006). Endüstriyel tasarım projelerine şirket dışından tasarımcıların katılması küçük ölçekli firmalar için yararlı olabilmektedir. Şirket dışından projeye katılacak olan deneyimli bir tasarımcı şirket içi tasarım becerilerinin yokluğunu azaltacak, şirket içinde yaratılamayacak çözümleri proje bazında sunabilecek, tasarımın katma değerini fark etmelerine yol açacaktır (Berends ve ark. 2010).

KOBİ’ler sahip oldukları teknolojileri tasarım danışmanlık firmalarından aldığı tasarım hizmetleri ile birleştirerek endüstriyel tasarımcılarla çalışmayı deneyimlemiş olurlar. Bu durum işletme içi tasarımcı istihdam edilmesini, tasarım ekibinin kurulmasına öncülük edebilmektedir (Song ve Chung 2008)

Ülkemizde, tasarım kavramı üretici tarafından yeterince anlaşılamamakta, özellikle KOBİ’ler tasarım konusundaki ihtiyaçlarını tanımlayamamakta, tasarım etkinliğini bünyelerine yerleştirmekte ve tasarım hizmetini dışarıdan almakta zorlanmaktadırlar. Katma değeri yüksek, topluma, kullanıcıya ve çevreye duyarlı tasarımların geliştirilmesi için işletmelerdeki tasarım etkinliğinin mesleki standartlara uygun, yüksek eğitimli uzmanlar tarafından yürütülmesi sağlanmalı, işletmelerin tasarım hizmeti almaları ve tasarımcı istihdamı kolaylaştırılmalıdır (Hasdoğan 2011).

Türkiye’de toplam sanayi kapasitesinin yaklaşık %90’nına sahip olan KOBİ’ler endüstriyel tasarımın önemini kavramış ve uygulayabilmiş değildir. Devrim (2002), bunun nedeni şu şekilde değerlendirmektedir: Birincisi; Çoğu şahıs veya aile şirketi olarak kurulan KOBİ’ler yeterli eğitim, kültür ve vizyona sahip olmadıklarından iç pazara ürün yapmaya alışmış, dünya standartlarının farkında olmayan, muhasebe ve mühendislik dışında kalan endüstriyel tasarım gibi mesleklere şüphe ile bakmaktadırlar. Ürün tasarımlarını ya kendileri yaparlar ya da mühendislere, teknik ressamalara ya da kalıp konstrüktörlerine yaptırmaktadırlar. İkincisi; yeterli bilince sahip olan KOBİ sahipleri olsa bile maddi olanakların kısıtlı olması nedeniyle gerekli bilgisayar programlarının satın alınmasını, tasarımcı istihdam etmeyi ve bu yetişmiş elemanı elde tutmanın maliyetini karşılamakta zorlanmaktadır.

Tasarım danışmanlık firmalarının KOBİ’ler ile olan çalışmalarında karşılaştıkları temel sorunları Okandan (2010) araştırmasında, Endüstriyel Tasarım Meslek Kuruluşu eski başkanı Gülay Hasdoğan’ın aşağıda maddelendirildiği gibi tespit ettiğini belirtmektedir:

- KOBİ’lerin tasarım hizmetine yönelik ihtiyaçlarını tanımlayamamaları ülkemizde tasarım hizmet sektörüne erişimlerini kısıtlamakta, bu sektörün gelişmemesine yol açmaktadır,
- Faaliyet gösteren çoğu tasarım danışmanlık firması için tasarım, firmayı tek başına ayakta tutabilecek kadar canlı bir etkinlik alanı değildir,
- Kendi üretim birimi olmayan ve sadece endüstriyel tasarım konusunda danışmanlık hizmeti veren az sayıdaki tasarım danışmanlık firması, ülkemizde tasarım hizmetine gereksinim duyabilecek üreticilerin çok küçük bir bölümüyle çalışabildiklerini ileri sürmektedir,
- KOBİ’lerin büyük bir bölümü özgün tasarımın hayati önemini kavrayamamakta, rakiplerinin ürünlerini taklit etmeleri, veya yenilik

arayışına girmeden üretim yapmaları nedeniyle tasarımcıyla bir araya gelememektedir.

Gülay Hasdoğan'ın yaptığı tüm bu tespitler anketin uygulanmasında yaşanılan sınırlılıklar olarak karşımıza çıkmaktadır.

KOB 'lerin kendi bünyelerinde daimi tasarım birimleri oluşturmaları bazen mümkün, çoğu kez de gerekli değildir. Bu yüzden KOB 'ler tasarım danışmanlık firmalarının aslı müşterisi, tasarım danışmanlık firmaları da KOB 'lerin tasarım konusundaki temel bilgi ve hizmet kaynaklarıdır (Er 2008). İşletmeler yetenekli ve başarısı kanıtlanmış kaynaklardan yararlanmak, ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap almak amacıyla ihtiyaç duydukları tasarım desteğini ve danışmanlığını kendi i lerinde yeterince destekleyemedikleri için yenilikçi ürünler yardımıyla pazar paylarını arttırmak amacıyla tasarım danışmanlık firmalarından hizmet satın almak istemektedirler (Oygür ve ark. 2006). Ancak Türkiye'de tasarım tecrübesi olmayan endüstri kuruluşları, birbirlerine çok yakın alanlarda faaliyet göstermelerine rağmen, uygun ortam ve şartların oluşmaması sebebiyle birlikte çalışma ortamı bulamamakta, bir fırsat bulsalar bile öncelikle iletişimsel sorunlar ve buna bağlı olarak yöntemsel sorunlar sebebi ile başarılı ve etkin sonuçlar elde etmekte zorluk çekmektedir (Çırpanlı ve Er 2006).

Sözen (2007), Türkiye'deki tasarım danışmanlık firmaları üzerine yaptığı tez çalışmasında KOB 'lerin sadece fiyat bazlı rekabete odaklanarak tasarımı gereksiz bir maliyet olarak gördüklerini belirtmektedir. Bununla beraber KOB  yöneticileri ve pazarlama / satış departmanları ürün geliştirme sürecinde deneyimsiz, bilgisiz, aldıkları hizmetin kalitesini  l me, süreç planlaması ve zaman yönetimi becerisinden yoksundurlar.  r n geliştirme sürecinde pazar araştırması yapılmadan yöneticiler tarafından ürün kararları alınmakta; tasarımcı sürecini yöneticiler kendi zevk ve tercihlerine göre yönlendirmektedir. Sözen, karşılıklı olarak yaşanan süreçteki aksaklıkları ve iletişim problemini KOB  tarafında projenin iyi planlanmamasına ve sorumlu

bir kişinin atanmamasına; tasarım danışmanlık firması tarafında ise tasarımcının aldığı eğitimden kaynaklı olarak ticari bilgi eksikliğine bağlamaktadır.

Üniversite ve sanayi işbirliği çerçevesinde KOBİ'ler ile yapılan çalışmalarla tasarımcı müşteri ilişkisi geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu yolla hem sanayide endüstriyel tasarım bilinci yaratılmaya hem de öğrencilerin gerçek uygulamalarla deneyim kazanması amaçlanmaktadır. Bu konuda İstanbul Tek Üniversitesi ve İstanbul Sanayi Odası işbirliği ile yürütölen KOBİ'ler için endüstriyel tasarım projelerini tez çalışmasında değerlendiren Selek (2008), KOBİ'lerin proje kapsamında çalıştığı tasarımcıların bilgi ve becerileri üzerine görüşlerinde aşağıda sıralanan sonuçlara ulaşmıştır:

- Tasarımcılar en çok ürün görselleştirme, 2D ve 3D sunumlarda başarılıdır,
- Tasarımcılar, işletme çalışanları ile iletişim kurma ve ekip çalışanı olabilme özelliklerine sahiptir,
- Tasarımcılar yaratıcı ve inovatif fikirler geliştirme; işletme kültürüne uyum sağlama konusunda başarılıdırlar,
- Tasarımcılar en çok pazar araştırması ve değerlendirmesi konusunda başarısızdır.

Süel (2006a)'in "Türk Endüstrisinde Firma İçi Çalışan Endüstriyel Tasarımcının Rolü" başlıklı tez çalışmasında endüstriyel tasarımcıdan beklenen özelliklerin yaratıcı kabiliyet, analitik düşünce, teknik bilgi, bilgisayar destekli tasarım, görselleştirme, üretim bilgisi, estetik yargılama, problem çözme, gözlem, araştırma ve iletişim becerileri olduğunu belirtmektedir. Bunların arasında sözlü iletişim becerisi ise tasarımcının sahip olması gereken en önemli beceri olarak vurgulanmaktadır.

5. ALAN ARAŞTIRMASI – ARZUM ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

Tasarım yönetimi üzerine şu an mevcut durum literatür bütünüyle batı kaynaklı olup; büyük veya çok uluslu şirketler üzerine odaklanmıştır. Oysa ülkemizde KOBİ'ler çoğunluktadır ve endüstriyel-ticari kültürdeki farklılıklar bulunması nedeniyle mevcut tasarım yönetimi yöntemlerini Türkiye gibi yeni sanayileşen ülkelerde birebir uygulamaya kalkışmak bir takım sorunlar yaratabileceği gibi dışarıdan transfer edilmiş yöntemlerin başarısızlığı zaten henüz sağlıklı kurulamamış olan, sanayi ve tasarım arasındaki güven ilişkisini zedeleyebilir. Bu nedenle, bir yandan batıdaki araştırma ve literatürden sonuna dek yararlanırken, öte yandan da ülkemiz için oldukça yeni olan bu kavram ve metotların sektör ve firma bazında araştırmalarla sınanmaları ve elde edilecek verilerle yerelleştirilmeleri, içselleştirilmeleri gerekmektedir (Er ve Er 1996). Bu noktadan hareketle bu çalışma ile Türkiye'de KOBİ ve tasarım danışmanlık firmaları arasındaki ilişkiyi literatür taramasından elde eden bilgiler ışığında sektörde nokta tespiti yaparak gözlem yapılmak istenmiştir.

5.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amaçları aşağıda maddelendirilmiştir:

- Tasarım danışmanlık firmaları ve KOBİ'lerin birbirlerine paydaş oldukları süreçlerde; sürecin fotoğrafını tam olarak ortaya çıkartmak,
- Her iki tarafın tasarım sürecine ve birbirlerine olan bakış açılarını ortaya çıkartmak,
- Söz konusu süreçte yaşanan aksaklık ve mevcut sorunları ortaya çıkarmak,

- Türkiye'deki KOBİ'lerin tasarım – tasarımcı ve tasarım yönetim algısını ortaya çıkartmak,
- Sektörde yerinde gözlem yaparak KOBİ'lerin tasarım yönetimini irdelemek,
- Çoğunlukla KOBİ'lerin finansal ve idari sorunlarını belirlemekle sınırlı kalan akademik çalışmalara yeni ve farklı bir perspektifte bakış açısı sunmak.

5.2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma işletmenin İstanbul Eyüp'teki merkez ofisinde yaklaşık bir buçuk yıl boyunca süren yüz yüze yapılan sekiz görüşme boyunca yürütülmüştür. Bu görüşmeler önceden hazırlanmış sorular çerçevesinde yarı yapılandırılmış görüşmelerdir. İşletmenin böyle bir çalışma içerisinde ilk kez yer alması ve konunun daha çok yerinde tespiti dayalı olması nedeniyle bu yöntem seçilmiştir.

Görüşmeler genel olarak üç kategoride yapılmıştır. Bu kategoriler aşağıda açıklanmıştır:

- Satış ve pazarlama departmanı: Genel müdür ve satış - pazarlama direktörünün katılımı ile bir; ilgili ürün müdürleri ve satış - pazarlama direktörü ile üçer ay zaman aralıklı üç görüşme yapılmıştır.
- Tezde yer alan tasarım danışmanlık firmaları: Hali hazırda devam eden proje ve tamamlanmış proje sahiplerinden iki tasarımcıyla görüşme yapılmıştır
- Üretici firma: Arzum A.Ş.'nin Türkiye'deki en çok çalıştığı üretici ile görüşme yapılmıştır

5.3.Arzum Elektrikli Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Çalışmanın amaç ve yöntemi ortaya konduktan sonra bu başlıkta firmayla ilgili genel bilgiler verilerek firma profili çıkarılacak, daha sonra örnek olay üzerinden işletmenin tasarım süreci irdelenecektir.

5.3.1.Tarihçe

Arzum Elektrikli Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., küçük elektrikli ev aletleri, oyuncak, dikiş makinesi, vantilatör, ütü, radyo, teyp kasetçalar, bisiklet, çocuk bisikleti ve televizyon gibi geniş bir ürün yelpazesinin ithalatçılığını yaparak ticarete atılan üç kardeşin 1953 yılında Güney İthalat Kolektif Şirketi'ni yapılandırmasıyla bir aile şirketi olarak kurulmuştur. Önce Krups'un Türkiye temsilciliğini alan firma, ardından da 1960 yılında bir TV fabrikasına ortak olarak Delta markasını taşıyan TV ve radyo üretimine başlamıştır. 1966 yılında marka tescilini yaparak kendi markaları ile küçük elektrikli ev aletleri üretmeye başlamış; 1967 yılında ütü, 1968 yılında mekanik süpürge ile 1975 yılında meyve presi, Arzum markası ile üretilen ve piyasaya sunulan ilk ürünler olmuştur.

90'lı yıllarda renkli televizyonların piyasaya sunulması ile birlikte TV üretimi işini bırakan şirket kurucuları, küçük elektrikli ev aletleri ile büyümeye devam etmiştir.

1998'de firma alt marka olarak Felix markasının lansmanını yaparak pazarda genişlemeye devam etmiştir.

2001 yılından itibaren yurt dışına ihracat yapmaya başlayan firma 2003 yılında ihracatını arttırmıştır. Firma şu an Belçika, Fransa, İngiltere, Yunanistan, Suudi Arabistan, İran, Irak, Birleşik Arap Emirlikleri, Kuzey

Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Türkmenistan, Kırgızistan ve Romanya'ya ihracat yapmaktadır.

2008 yılında Arzum, portföy yönetiminde uluslararası bir marka olan Ashmore Private Equity ile ortaklık kurmuş; 2009 yılında ise Hong Kong'da Arzum Asia Pasific ofisini kurmuştur. Firma 2011 yılı itibari ile yurtdışındaki ikinci ofisini Almanya'da açmıştır.

5.3.2. Firma Profili

145 çalışan ve 150.500.000 TL cirosu ile Arzum, tez kapsamında tanımlanan KOBİ'ler arasındadır. Aile işletmesi olarak kurulan marka, kurumsallaşmaya başlayan orta ölçekli bir işletmedir. Hedef kitlesini 20-45 yaş arası orta ve üst orta gelir düzeyinde Türkiye genelindeki bayanlar olarak belirleyen işletme pazarda kendini güçlü dağıtım ve yaygın servis ağı, uygun kalite ve fiyat dengesi olan orta segmentte konumlandırmaktadır. Alt segmentte ise Felix alt markası ile çalışmaktadır.

Arzum, 2010 yılı itibari ile Türkiye'de 11, Avrupa'da iki, Uzak Doğu'da 60 olmak üzere toplam 73 üretici firma ile çalışmaktadır.

İç pazarda küçük elektrikli ev aletlerinde adet bazında %15 pazar payı ile lider konumda iken %11 pazar payı ile cirosalda dördüncü sıradadır.

5.3.2.1. Ürün Gamı

Arzum A.Ş.'nin sekiz ayrı kategorisinde 150'nin üzerinde farklı modeli bulunmaktadır. Bu ürünler Şekil 5.1'de gösterilmektedir.



Şekil 5.1.Arzum Elektrikli Ev Aletleri AŞ. ürün grupları

5.3.2.2. Dağıtım Kanalı

Şirket Felix ve Arzum markalı ürünlerini hem yurt içinde hem yurt dışında satışa sunmaktadır. Yurt içi pazar olarak toptan ve perakende mağazalarda dağıtım kanalları aşağıdaki şekli ile sıralanmıştır:

- Geleneksel kanal (Züccaciye mağazaları, halı-mobilya mağazaları)
- Modern kanal (Carrefour, Migros, Mediamarkt, YKM vb.)
- Özel müşteriler (Evkur, Teknosa vb.)
- Bebek ürünleri satan müşteriler (ebebek, Joker vb.)
- Sanal mağazalar (hepsiburada.com vb.)
- Hotel müşterileri

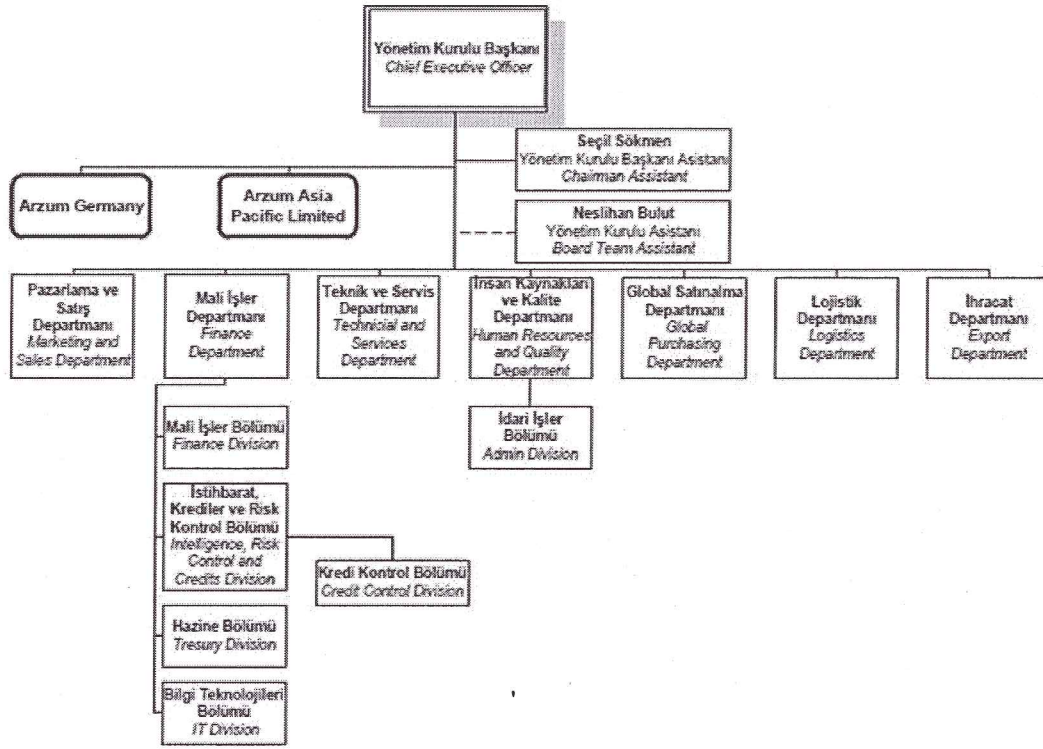
Firma yurtdışı pazar olarak Almanya, Belçika, Fransa, İngiltere, Yunanistan, Suudi Arabistan, İran, Irak, Birleşik Arap Emirlikleri, KKTC, Türkmenistan, Kırgızistan ve Romanya'ya ihracat gerçekleştirmektedir.

5.3.2.3. Organizasyonel Yapı

2010 yılı itibari ile Türkiye' de 135, Hong Kong' da 10 olmak üzere 145 çalışanı bulunmaktadır.

Şekil 5.2'de görüldüğü gibi Arzum A.Ş., direk yönetim kurulu başkanına bağlı olarak pazarlama ve satış, mali işler, teknik ve servis, insan kaynakları ve kalite, global satın alma, lojistik ve ihracat departmanı olarak sekiz ayrı departman bulunmaktadır.

Satış ve Pazarlama Departmanına bağlı olarak üç ayrı ürün müdürü organizasyonel yapıda konumlandırılmıştır. Söz konusu ürün müdürleri ütü, temizlik ve bebek bakım; içecek hazırlama, aksesuar ve kişisel bakım; gıda hazırlama, pişirme ve kızartma grubundan sorumludur. Bu durum yeni ürün geliştirme sürecinde satış ve pazarlama departmanında tasarımcıyla olan ilişkilerin takip edilmesini ve kontrol altına alınmasını da kolaylaştırmaktadır. Ancak organizasyonel yapıda ayrıca tasarım sorumlusu / tasarım yöneticisi olarak nitelendirilebilecek bir personel istihdam edilmemektedir.



Şekil 5.2. Firmanın organizasyon şeması

Üst Segment	Tefal		
	Moulinex	Babyliss	➤ Uluslararası markalar
	Rowenta	Remington	➤ Üstün kalite
	Krups	Philips	➤ Yüksek fiyat konumlandırması
	Kenwood	Braun	➤ Yerel operasyonlar
Orta Segment	Arçelik		➤ Güçlü dağıtım ağı
	Beko	Arzum	➤ Uygun kalite fiyat dengesi
	BSH	Fakir	➤ Yaygın servis ağı
Alt Segment	Felix	King	
	Sinbo	Ultra	➤ Fiyat bazlı rekabet
			

Çizelge 5.1. Küçük elektrikli ev aletleri pazarında pazar bölümlenmesi ve firma rakipleri

5.3.2.4. Rakipler

Arzum A.Ş. bulundukları küçük elektrikli ev aletleri pazarını üst, orta ve alt segment olarak üçe ayırmaktadır. Çizelge 5.1’de görüldüğü gibi şirket kendini orta segmentte, alt markası olan Felix markasını ise alt segmentte konumlandırmaktadır.

5.3.2.5. Finansal Yapı

Arzum, 2008 yılında İngiliz fon şirketi, Ashmore Private Equity ile ortaklık gerçekleştirerek sermaye yapısını güçlendirmiştir. %49'luk yabancı ortaklık yapısı, güçlü finansal yapısı, kendine özgü üretim ve satış modeli ekonomik kriz dönemlerinde şirketin güçlü durmasını sağlayan etkenler olmuştur.

Şirketin son üç yıla ait ciro değerleri TL bazında Şekil 5.3’de verilmiştir. Buna göre, cirosal anlamda pazar payını %6’ dan %11’ e çıkartan Arzum 2009 yılı için kendi sektöründe tek büyüme kaydeden ve pazar payını ciddi ölçüde artıran firma olarak, bu performansı ile ciroda dördüncü sıraya yerleşmiştir.

Yıl	Yıllık Ciro (TL)
2008	134.000.000
2009	150.500.000
2010 (ilk 9 ay)	125.000.000

Şekil 5.3. Son üç yıla ait ciro değerleri

5.3.3. Tasarım Stratejisi

Arzum A.Ş. yeni ürün geliştirme sürecinde tasarım stratejisini kendi üretim yöntemleri doğrultusunda oluşturmuştur. Bu doğrultuda Arzum A.Ş. firma içi tasarımcı çalıştırmak ya da tasarım departmanı oluşturmaktan çok tasarım danışmanlık firmaları ile çalışarak tasarım hizmeti dışarıdan satın almayı tercih etmektedir. Bunun nedenleri aşağıda sıralanmaktadır:

- Firma içi tasarımcı yaratıcılık özelliğini kaybederek dinamikliğini yitirmekte; inovatif, heyecan verici önerilerle yeni ürün geliştirme sürecine katkıda bulunamamaktadır. Arzum A.Ş. bu durumu firma içi tasarımcının gün geçtikçe daha “Arzumcu” olması olarak nitelemektedir.
- Tasarım danışmanlık firmalarının birçok farklı sektörde çeşitli firmalarla çalışmasına bağlı olarak önemli ölçüde bilgi birikimine sahip olması firmaya dışarıdan know-how getirmekte, farklı malzeme ve üretim yöntemleri gibi farklı çözüm önerileri sunabilmektedir.
- Firmanın kendi üretim tesislerinin bulunmaması nedeniyle yurt içi ve yurt dışında farklı üreticilerle çalışmaktadır. Böylece yeni ürün geliştirme sürecinde, belirlenen stratejiler doğrultusunda kararlaştırılan üretici ile uyumlu çalışabilecek tasarımcının serbestçe seçilebilmesi firma dışından tasarım hizmeti satın almayı cazip kılmaktadır.

Arzum'da tasarıma yapılacak olan yatırımın katma değerinin yüksek olduğunun bilinciyle işletmeye tasarımın nüfuz etmesini sağlayan genel müdürdür. Tasarım danışmanlık firmalarıyla yürütülen tasarım projelerinde başta satış pazarlama direktörü ve ürün müdürleri olmak üzere mühendis ve teknisyenler yer almakta; genel müdür YÜG Kurulu üzerinden proje ekibinin çalışmaları takip etmektedir.

İşletmede tasarım projelerinin sayısı arttıkça ürünlerde ortak bir tasarım dili yaratılmaya çalışılmaktadır. Yapılan tasarım projelerinin ürün gamındaki ürünlerle uyumluluğuna dikkat edilmekte; bu yolla marka kimliği güçlendirmeye çalışılarak marka bilinirliği ve markaya olan güvenin artması amaçlanmaktadır.

5.3.4. Ürün Geliştirme Süreci

Arzum A.Ş., her yeni ürün geliştirme sürecinde projenin ilke ve sorumluluklarını tanımlayan iş akış şemasına sahiptir. Söz konusu iş akış şeması satış ve pazarlama departmanı, global satın alma departmanı, teknik ve servis departmanı, insan kaynakları ve kalite departmanları ile genel müdür onayı ile oluşturulmuştur.

Bu prosedür aynı zamanda firmanın Hong Kong'da bulunan Arzum Asia Pacific Ltd'nin de tüm yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde uygulanmaktadır.

Bu süreç EK-1'de gösterilmektedir. Buna göre ürün fikirleri öncelikle YÜG Kuruluna gelip değerlendirilmekte ve seçilen fikir doğrultusunda YÜG Kurulu tasarım iş tanımı satış ve pazarlama direktörü tarafından hazırlanıp; proje için özel olarak oluşturulmuş proje ekibine gönderilmektedir. Proje ekibindeki departman temsilcileri çalışma takvimlerini belirledikten sonra d-brief olarak adlandırdıkları karşı iş tanımı yazılarak tekrar YÜG Kuruluna gönderir. Verilen iş tanımı kabul edilirse kurul, projenin eksiklerinin tamamlanarak son iş tanımının yazılmasını ister. İş tanımı, proje ekibinin takım lideri kontrolünde son halini alır ve kurul tarafından onaylanması halinde tasarımcı ve üreticilere vermeye hazır duruma getirilir. Çalışılacak olan tasarımcı seçildikten sonra iş tanımı tasarım danışmanlık firmasına verilerek proje ile ilgili fikirleri, çizimleri istenir. Gelen fikirler YÜG Kurulu tarafından değerlendirmeye alınarak onaylanırsa ürünün mekanik aksamı üzerinde çalışılmaya başlanır. Bu sürede ortaya çıkan teknik ve tasarım anlamında ortaya çıkan eksiklikler/hatalar giderilir. Yapılan revizyonlardan

sonra ürün son halini alırken bir yandan üretici firma seçimi tamamlanır. Ürün üreticiye sunularak mevcut özelliklerle üretim olanakları sorgulanır. Gerekli görülmesi halinde yapılan son revizyonlarla tasarım son halini alır ve tasarımcı prototip yapılmakta; bu prototipe göre kalıplar da son halini aldıktan sonra YÜG Kurulunun oluru alınarak üretime geçilmektedir.

Arzum yeni bir ürünün baştan sona tasarımı dışında hazır ürünün ürün gamına katılması yani “On the Shelf” olarak adlandırdıkları ürün geliştirme faaliyetinde de bulunmaktadır. EK-2’de gösterilmekte olan süreçte satış ve pazarlama departmanının ihtiyaç duyulduğuna karar verdiği ürün grubunda öncelikle satın alma departmanına giden iş tanımı ile yurtiçi ya da yurtdışındaki üreticiler araştırılmakta; daha sonra fuarlardan toplanan kataloglar taranarak istenilen firma ziyaretleri gerçekleştirilip ürünler birebir incelenmektedir. Ürünlerde renk ve teknik özellikler doğrultusunda değişiklikler yapılarak ürün seçilerek üretime gidilmektedir. Bu süreç tasarım projelerinin tamamlanmasından daha kolay ve hızlı bir süreç olması nedeniyle ihtiyaç duyulan ürünü daha çabuk piyasaya çıkartma durumlarında tercih edilmektedir. İşletmede tasarım projeleri yaklaşık bir – bir buçuk yılda tamamlanmaktayken, on the shelf ürünler bir yılda dört – beş ayda tamamlanmaktadır.

5.3.4.1. Proje Ekibi

YÜG süreci New Product Development Board (NPD Board) olarak adlandırılan üst düzey kurul ve projeyi aktif olarak yürüten proje ekibi tarafından gerçekleştirilmektedir. Proje ekibinin katılımcı ve bu katılımcıların sorumlulukları aşağıda sıralanmaktadır:

Takım lideri: Katılımcılardan bütün verileri toplayarak projenin iş takibini yapar. Elde ettiği verilerle YÜG Kurul toplantılarında kurul üyelerine son durumu ortaya koyar. İş tanımın hazırlar, son teslim tarihlerini belirler

ve proje ekibinin toplantılarını organize eder. Çok spesifik bir proje olmadığı sürece takım lideri ürün müdürü olur.

Atanmış Ürün Müdürü: Tasarım iş tanımının pazarlama kısmını hazırlar.

Proje Müdürü: Projeyi takip eder ve proje ekibiyle beraber gerekli olduğunda senkronize olarak çalışır. Satın alma ve teknik departmanlardan gerekli bilgileri alarak görüş birliğini sağlar. Teknik sorunların üzerinde çalışmak, tedarikçilere muhtemel çözümleri öne sürmek ve gerekli olduğunda teknik onayları vermekle sorumludur.

Atanmış Teknik Personel: Tasarım iş tanımının teknik kısmını hazırlamak ve projeye teknik açıdan destek vermekle yükümlüdür. Proje geliştirme, testler, onay ve üretim aşamasından sorumludur. Tasarımdan üretimin sonuna kadar projenin iş takibini yürütür.

Atanmış Satın Alma Personeli: Üretici, fiyat araştırması ve araç - gereç maliyet araştırmalarının teklif edilmesi ve gerektiğinde tedarikçiyle bağlantıya geçerek üretim sürecini ürünün ortaya çıkışındaki son aşamaya kadar takip eder.

Lojistik: İş tanımının lojistik kısmını gümrük mevzuatı ve kısıtlamalara göre hazırlar.

YÜG Kurulu üyeleri satış pazarlama direktörü, teknik servis müdürü, genel müdür, global satın alma müdürü, ihracat müdürü, lojistik müdürüdür. Bu kurulun sorumlulukları aşağıda sıralanmaktadır;

- Proje çalışma ekibini denetler ve destekler, işleyişi onaylar,
- Projeyi başlatarak ve çalışma takvimini takip eder,
- Ortaya çıkan sorunları çözerek gerektiğinde öncelikleri belirler,
- Proje sürecini düzenli olarak gözden geçirerek işletme plan ve amaçlarıyla aynı yönde işlemlerini sağlar,

- Bireysel ya da grup projelerinin uygunluğunu bozacak pazardaki herhangi bir değişimin işletme plan ve amaçlarıyla uygunluğunu garanti altına alır.

5.3.4.2.Proje Ekibinin alışma şekli

Proje ekibi zorunlu olan durumlar dışında haftada bir kez toplanmakta ve bu toplantılarda geliştirilen yeni ürünün teknik özellikleri, satın alma ve ürün müdürünün haftalık sorumlulukları ile projenin son durumu gözden geçirilmektedir. Zaman izelgesi doğrultusunda diğer hafta için yeni sorumluluklar belirlenmektedir. Eğer zaman çizelgesini etkileyen herhangi bir problem var ise Y Kuruluna elektronik posta yoluyla bilgi iletilerek veya kısa bir toplantı ile durum aktarılarak kurul kararı alınması sağlanmaktadır. Yapılan toplantılar sonucu “Proje Takip Dosyası” güncel durum bilgisi ile güncellenmekte ve haftalık olarak kurul ve ekiple paylaşılmaktadır.

Y kurulu söz konusu ürünle ilgili olarak belirlenmiş ürün müdürünün de katılımıyla ayda bir kez toplanmakta; toplantı sonrası proje iş takipleri, yeni fikirlerin tartışmaları ve değerlendirme raporları hazırlanmaktadır.

Proje ekibi; proje planı, iş tanımları, toplantı notları ve elektronik posta kayıtlarıyla belirlenen çalışma takviminden kaymalar, son fiyat ve kalite, toplantılara katılım, hedeflerden sapma ve hata oranları göz önüne alınarak projenin genel değerlendirmesini yapmaktadır.

5.3.4.3.Proje İş Tanımları

Firma bir proje boyunca toplam üç iş tanımı hazırlamaktadır. Bu iş tanımları aşağıda sırasıyla belirtilmiştir.

YÜG Kurulu İş Tanımı: Bu iş tanım, YÜG kurulundan gelen fikir ve beklentilerle ilgili kısa bilgiler içerir.

Satış ve pazarlama direktörünce hazırlanan bu iş tanımında seçilen ürün, lansman tarihi, hedef fiyat, hedef maliyet, hedef kalite, yatırımın beklenen geri dönüşümünü ve karşı iş tanımın son tarihi yer almaktadır.

Proje Ekibinin Karşı İş Tanımı (D-Brief): Kuruldan gelen iş tanımından sonra proje ekibi tarafından hazırlanmaktadır. Bu iş tanımında;

Pazarlama departmanı ürünün kategori, hedef pazar ve hedef kitle bilgileriyle projenin amacını, ürün özelliklerini, ürün yaşam süresini, lansman tarihini, proje bitiminden itibaren ilk yıl için beklenen yıllık satış tutarını, hedef fiyatı, rakip analizleri ve araştırma bilgilerini vermektedir.

Satın alma departmanı adına teknik müdür ve proje müdürü asistanı ürünün bütün teknik özelliklerinin detaylarını, malzeme özelliklerini, söz konusu bölge ile ilgili devlet ve gümrüklere ilişkin mevzuat ve bütün sınırlamaları, var olan rakip malların kalite, performans ve mümkünse karşılaştırma raporlarını vermektedir.

YÜG kurulunun iş tanımından sonra proje ekibi adına takım lideri tarafından genel bir zaman çizelgesi hazırlanır. Pazarlama, teknik ve satın alma ile ilgili girdilerin son tarihi belirlenir.

YÜG kurulu bu iş tanımını değerlendirir. Kurul tarafından onaylanırsa ekibi son iş tanımı aşamasına geçer.

Proje Ekibinin Son İş Tanımı:

Karşı iş tanımının detaylandırılmış versiyonudur. YÜG kurulunun onayından sonra tedarikçi ve tasarımcılara sunulur.

Bu iş tanımında ek olarak;

Pazarlama departmanının lansman planı (reklam, pazarlama giderleri), proje zaman çizelgesi, iki veya üç tane proje hakkında fikir sahibi alternatif tasarımcı bilgileri;

Satın alma departmanının, satın alma fiyatı, ambalaj bilgileri, ambalaj boyutları, ürünün tahmini konteynır kalitesi, ödeme koşulları, dağıtım günü, minimum sipariş miktarı ve toplam araç gereç maliyeti ve ödeme koşullarını da içeren ayrıntılı maliyet analizi;

Teknik departmanın var olan rakip ürün performans ve karşılaştırma raporları, parça raporları – anahtar parçalar için marka ve model teklifleri, denetim firması için teklifler, önerilen üreticilerle ilgili teknik bilgiler, mümkünse aynı üreticiye ait ürün performans ve başka markaya ait ürün performans raporları ile sevkiyat öncesi performans kriterleri;

Lojistik departmanının, tahmini dağıtım zamanlaması, dağıtım şekli ve beklenen sınır dışı depolama tarihi bilgileri;

Finans departmanının, toplam karlılık, mümkünse şimdiki net kar ve zarar değeri, gereken toplam yatırım miktarı bilgileri yer almaktadır.

Tedarikçi ve tasarımcıların dikkatine sunulacak son iş tanımında yer alması gerekenler aşağıda sıralanmaktadır:

- Kategori
- Hedef pazar (iç ve dış)
- Hedef Kitle
- Ürün amacı
- Ürün özellikleri
- Ürün yaşam eğrisi
- Lansman günü
- Beklenen yıllık satış miktarı
- Hedef fiyat

- Rakip analizleri
- Araştırma bulguları
- Ürünle ilgili detaylı teknik özellikler
- Malzeme özellikleri
- Onaylar
- Var olan rakip ürün kalite performans raporları ve mümkünse karşılaştırmalar
- Proje zaman çizelgesi
- Parça araştırmaları - anahtar parçalar için marka ve model önerileri
- Tahmini dağıtım zamanı, distribütörler

Örnek Olay incelemesindeki “Aksesuar Serisi” ne ait proje ekibinin son iş tanımı EK-3’de yer almaktadır.

5.3.5. Örnek Olay İncelemesi (Arzum Aksesuar Serisi)

Burada Arzum’un “Rayka Design” tasarım danışmanlık firmasıyla yürüttüğü aksesuar serisinin tasarım süreci projeden sorumlu ürün müdürü, satış ve pazarlama direktörü ve serinin tasarımcısı Mete Mordağ ile yapılan görüşmeler çerçevesinde incelenmiştir. Tasarımcıyla yapılan görüşme EK-5’de yer almaktadır.

Söz konusu projede küçük ev aletleri sektöründe faaliyet gösteren Arzum, sektörde farklılaşma ve yurtdışı pazarındaki satışlarda farklı voltaj problemlerini çözebilmek adına elektrikle çalışmayan ev aletlerine “Aksesuar Serisi” adı ile girmeye karar vermiştir. Bir yandan pazardan gelebilecek tepkiler ve pazarda var olan aksesuarlar üzerine araştırma yapan işletme aslında aksesuarın züccaciye sektöründe var olduğunu; az maliyetli ancak stok yönetimi ve mağaza yönetimi gibi yöneticilik konularında sıkıntılar olduğunu

fark etmiştir. Projeye başlanırken tüketicinin kendi ürün gruplarıyla beraber kullanabileceği ve mağazalarda bu ürünlerle beraber satılabilecek aksesuarlarla başlamayı tercih etmiştir. Marka bilinirliği ve marka güvenirliliğinden faydalanarak ürünleri pazarda kolayca kaynaştırmayı amaçlamıştır.

Örneğin; mikser ve blenderlar ile beraber kullanılacak fonksiyonel karıştırma kapları, ütü kullanımından sonra güvenliği sağlayabilecek bir ütü altlığı ve kullanım sırasında saç düzleştiricisinin dayanacağı bir taşıyıcı gibi ürün fikirleri işletme tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonra bu ürünlerin henüz üretim yeri belli olmadığı için hem yurt içinde hem de Hong Kong ve Almanya'da çalışabilecek tasarımcılar aşağıda sıralanan kriter göz önüne alınarak seçilmiştir:

- Tasarım anlayışının işletmeyle uyumlu olması
- Daha önce aksesuar alanında çalışmak
- İşletme ile uyum içerisinde çalışabilecek
- Yaratıcı düşünceye ve görselleştirme yeteneğine sahip olmak
- Kullanıcı, malzeme ve renk trendlerini takip ediyor olmak

Bu kriterler doğrultusunda belirlenen altı tasarımcıya EK-3'de yer alan proje ekibinin son iş tanımı verilmiştir. Bu iş tanımında önce işletme ile ilgili genel bilgiler daha sonra hedef kitle ve istenilen ürünler ile bilgilere yer verilmiştir. Malzeme ile ilgili herhangi bir kısıtlama yapılmamış, diledikleri malzemeyi kullanmaları istenmiştir. Söz konusu ürünlerden bir, iki tanesi üzerinde çalışmaları; ayrıca bu ürünler dışında seriyle ilgili başka fikirleri ve taslak bir fiyat çıkarmaları istenmiştir. İşletme ayrıca tasarımın hangi çizgide kalması gerektiğini de iş tanımının verildiği toplantıda belirtmiştir.

İş tanımının verilmesinden sonra tasarımcılardan kendi fikirleri doğrultusunda ürünleri geliştirip / farklılaştırıp kendi iş tanımlarını hazırlamaları istenmiştir. Tasarımcılardan gelen geri dönüşlerle işletme,

marka kimliğine uygunluk öncelikli olmak üzere seçim kriterlerinde Mete Mordağ ile çalışmaya karar vermiştir. Tasarımcının çizdiği ürünler arasından öncelikli olanlar belirlenmiş ve pazarda satışları etkileyen özel günlere göre ürünlerin sırayla üretime geçmesi için tasarımcının karşı iş tanımında verdiği çalışma takviminde yenilikler yapılmıştır. Mete Mordağ'dan gelen karşı iş tanımı EK-4'de gösterilmiştir.

Serinin içinde yer alan termos çalışılmaya başlandığında önce çizimler daha sonra prototipler getirilmiştir. Proje süresince üretici ile yapılan görüşmelerde detaylar ve çalışma prensibi açısından kullanımda yaşanabilecek sorunlar ortaya çıkmış, bu nedenle birçok revizyona gidilmiştir. Ürünün Hong Kong'da üretilmesi üretici ile iletişimin yavaşlamasına; öngörülemeyen problemlerle karşılaşılması sürecin uzamasına; revizyonlardan sonra ürünün bir buçuk yılda son halini almasına neden olmuştur. Bu süre zarfında ise projenin diğer ürünleri senkronize şekilde yürütülmüş, çalışma takvimi de sürekli olarak revizyona uğramıştır. 2011 Ekim ayı itibari ile projenin ilk ürünü tamamlanmış, diğer ürünlerin çalışmaları ise devam etmektedir.

Bu projede piyasada farklılaşarak pazarını genişletmeyi hedefleyen işletme, aynı marka altında farklı ürün kategorisine girerek marka genişlemesi stratejisi uygulamaktadır. Marka değerini sermaye olarak kullanıp firmanın gelişmesini sağlayan bu strateji işletmenin marka yönetimi açısından çok önemli bir karardır. Küçük ev aletlerinden çok züccaciye sektörüne giren aksesuar piyasası daha önce de değinildiği üzere işletmenin alışık olmadığı yönetim gerekliliklerine sahiptir. Ancak işletme riskli olan bu strateji kararını almış; bu riski tasarım danışmanlık firmalarından alacağı tasarım hizmetinin katma değeriyle minimize etmeye çalışmıştır. İşletmenin daha önceki birkaç projede tasarımcılarla bir araya gelerek, tasarım sürecini ve tasarımcı ile olan ilişkileri yönetmedeki deneyimi işletmeye bu konuda güven vererek, cesaretlendirmiştir.

Aksesuar serisi yeni tüketici fırsatları ekleyerek markayı güncel tutar, destekler, yeni müşteriler çekerek veya ek kullanım fırsatlarına cevap

vererek satış arttırmaya yardım eder. Diğer taraftan yeni serinin tasarım bağlamında bir takım riskleri bulunmaktadır. Aksesuarların asıl ürünün fonksiyonel özelliklerinin eksikliğini vurgulaması kullanıcıda ürüne olan güveni sarsabilir. Ürünün tamamlanmamış/yanlış bir tasarım olduğu algısına neden olabilir. Ancak bu algı karmaşası iyi bir pazarlama ve satış planı ile ortadan kaldırılarak işletme için büyük bir fırsata çevrilebilir.

Örnek olay incelemesindeki bu tasarım süreci Er ve ark. (2007) ile Ulrich ve Eppinger (2004)'in çalışmalarına göre genel olarak değerlendirildiğinde iki ayrı çalışma açısından da işletmenin tutarlı bir tasarım süreci yönettiği görülmektedir.

5.4. Alan Araştırmasının Değerlendirilmesi

Er ve ark. (2007)'ı Bölüm 3, Şekil 3.7'de gösterilen tasarım sürecinde tasarım sürecini dört temel aşamaya ayırmıştır. Arzum'un tasarım süreci aşağıda bu dört aşama altında irdelenerek değerlendirilmiştir. Buna göre;

Öncelikle tasarım ihtiyacı tespit edilerek proje kararı alınmaktadır. Arzum yeni ürün ihtiyacını işletmedeki tüm departmanlardan gelen fikirlerin YÜG Kurulunda değerlendirerek belirlemektedir. Hem teknik departmana gelen ürün şikayetleri hem satış noktalarında ürünü satın alan son kullanıcının yönlendirmeleri fikir geliştirme aşamasını beslemektedir. Bu durum, işletmenin farklı bakış açılarına sahip tüm işletme çalışanlarının ve kullanıcının fikirlerine değer verdiğini; belki de en önemlisi YÜG sürecinin disiplinler arası bir faaliyet olduğunun bilincinde olduğunu göstermektedir. Yeni ürün fikrinin ortaya çıkmasıyla beraber işletme tasarım kararını almaktadır. Tasarım sürecine girerken öncelikle YÜG Kurulu yeni ürün için gerekli bilgi ve beklentileri anlatan kısa bir iş tanımı hazırlamaktadır.

Endüstriyel Tasarım Uzman İhtiyacının Karşılanması: Farklılaşma ve yaratıcılığa değer veren işletme kendi bünyesinde tasarımcı istihdam etmediğinden tasarım hizmetini tasarım danışmanlık firmalarından satın

almaktadır. İlgili projede beraber çalışabileceklerini düşündükleri tasarım danışmanlık firmalarına bu proje için atanmış proje ekibinin hazırladığı iş tanımı verilerek ön teklifler toplanmaktadır. Böylece gelen teklifleri değerlendiren YÜG Kurulu hem tasarım algısına, deneyimine ve iletişim gücüne güvendiği tasarımcıyı seçerek proje ekibine tasarımcıyı da dahil etmektedir.

Tasarım İş Tanımının Oluşturulması ve Onaylanması: Seçilen tasarım danışmanlık firmasından gelen iş tanımı ile yeni ürün için proje ekibi son iş tanımını oluşturmaktadır. Bu noktada işletme tasarımcının yeni ürüne ilişkin getireceği diğer fikirlere açıktır ve iş tanımının yazılmasında tasarımcıyı sürece dahil etmektedir. Tasarım sürecinde projenin sağlıklı ve verimli bir şekilde ilerlemesi için hayati öneme sahip tasarım iş tanımının son halini gelmesinde tasarım danışmanlık firmasından destek alan işletme YÜG sürecinde ortaya çıkabilecek problemleri en aza indirmeyi hedeflemektedir.

Ürün Konseptlerinin Oluşturulması: Alan araştırmasına konu olan örnek olay incelemesindeki aksesuar serisi için işletme daha önceden konseptin ana çatısını oluşturmuştur. Hazırlanan son iş tanımı ile beraber konsept netleştirilerek iş takvimine uygun lansman günleri göz önüne alınarak seri içindeki çalışmalara başlanacak ürün seçilmiştir.

Ürün konsepti proje ekibinin geri dönüşleri ile gerekli revizyonlardan sonra son halini almaktadır. Bu aşamada satış ve pazarlama departmanı ile beraber teknik departman ve satın alma departmanından proje ekine katılan personelin konseptin son halini almasında katkı da bulunması üretim ve üretim sonrasında karşılaşılabilecek sorunları azaltabilmektedir. Gerekli üç boyutlu modeller ve prototipler üzerinden ürünün nihai halini alması ve gerekli testlerin yapılması sağlanmaktadır.

Tasarım Geliştirme: Nihai tasarım kararı alınmasıyla üretim çizimleri hazırlanmaktadır. Üretici ile daha önceki aşamalarda yapılan görüşmeler artmakta; gerekli üretim revizyonları yapılmaktadır. Bu noktada Arzum'un üretimini tedarikçi firmalarda gerçekleştirmesinin firmaya kazandırdığı esnekliğe dikkat çekmek gerekmektedir. Yapılan revizyonlarla

ürün son halini aldıktan sonra verilecek onayla üretim aşamasına geçilmektedir.

Görülmektedir ki Arzum tasarım danışmanlık firmalarıyla yaşadığı tasarım sürecinde literatürde benzer örnekleri bulunan iş akış şemasını başarılı bir şekilde uygulayıp, yönetmektedir.

Tüm süreç Ulrich ve Eppinger (2004)'in iyi bir süreç yönetiminin sağlayacağı katkılar bağlamında incelendiğinde;

Kalite – Proje ekibinin çalışılacak olan ürün grubuna bağlı olarak özel olarak atanması ve belirli bir iş akış şemasının takip edilmesi kaliteyi arttırmaktadır.

Uyum – Proje ekibinde yer alan katılımcıların görev ve sorumluluklarının tanımlanması tüm sürecin takip edilmesini kolaylaştırmaktadır.

Planlama – Süreçteki aşamaların iş akış şemasıyla eş zamanlı ilerlemesi ve iş takviminin pazarlama stratejilerine bağlı olarak hazırlanması zamanlamanın karmaşıklığını engellemektedir.

Yönetim - YÜG Kurulu belirli aralıklarla proje toplantıları düzenleyerek performans değerlendirmesi yapmakta ve sürecin kalitesini sürekli olarak arttırmaya çalışmaktadır.

İlerleme - Proje ekibi iş takibini sağlamak için yapılan tüm toplantıların değerlendirme raporlarını tutmaktadır. Bu hem ortaya çıkabilecek fırsatları ve riskleri görmeyi kolaylaştırmaktadır.

Sürece genel olarak bakıldığında, işletme organizasyonel ve idari yapısına uyumlu bir süreç yönetimi izlemektedir. Tasarım sürecinde proje ekibinin koordinasyonlu çalışmasına ve iş tanımının sağlıklı bir şekilde son haline gelmesine özellikle dikkat edilmektedir. Tasarım sürecinde işletmenin ve tasarım danışmanlık firmasının bir birine olan bakış açıları mesleki anlamda farklı olsa da Arzum sektördeki deneyimi ve vizyonerliği ile bu süreci dengeli bir şekilde yönetme gayretindedir. Tasarımcının projeye

katacağı farklı fikirlere değer vermekte, belirli ölçülerde tasarımcıya yaratıcı özgürlüğünü vermekte; endüstriyel tasarımının işletmenin imkanları doğrultusunda yönlendirilebilen yaratıcı bir eylem olduğunun bilinciyle hareket etmektedir.

Her iki tasarımcı ile yapılan görüşmeler tasarım yönetiminin satış ve pazarlama departmanının öncülüğünde gerçekleştiğini göstermektedir. Bu departmanlarla sağlıklı bir süreç yürütülmesi için işletmenin tasarım yöneticisi istihdamını öncelikli olarak ele alması gerekmektedir.

İşletmenin üretimini yurt dışındaki üreticileri ile gerçekleştirmesi halinde tasarımcı üretimin içinde olamamakta ve bu süreci tam olarak kontrol edememektedir. Bu durum projede zamana bağlı bir uzatma yaratsa da satış ve pazarlama departmanının ikili arasındaki iletişimi iyi yönetmesi ile tasarımın niteliği değişmemektedir.

6. ANKET ÇALIŞMASI

6.1. Çalışmanın Amacı

Anket çalışmasının amacı tez konusu bağlamında Türkiye’de tasarım danışmanlık firmaları ve KOBİ ilişkisini ortaya koymaktır. Yeni ürün ihtiyacının belirlenmesinden üretime kadar yaşanan sürece ilişkin sorularla tasarım etkinliğine katılan kişiler, yaşanan zorluklar ve karşılıklı beklentiler sorgulanarak her iki tarafın da tasarım sürecini algılayış ve yaşayış biçimleri irdelenmek istenmiştir.

6.2. Çalışmanın Kapsamı

Anket çalışması kapsamında iki ayrı uygulama yapılmıştır. KOBİ’lere uygulanacak anket için Türkiye’de Resmi Gazete’de (Müftüoğlu 2007) yayınlanarak tanımı yapılan KOBİ ölçütleri esas alınarak 250 kişiye kadar çalışan istihdam eden, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler hedef alınmıştır. Tasarım danışmanlık firmalarına uygulanacak ankette ise söz konusu tanıma uyan KOBİ’lere endüstriyel tasarım hizmeti veren firmalar seçilmiştir. Türkiye genelinde bölge ya da şehir kısıtlaması yapılmadan 50 KOBİ ve 10 tasarım danışmanlık firmasının yeni ürün geliştirme sürecinde tasarım süreçleri anket çalışmasından elde edilen veriler kapsamında incelenmiştir.

Okandan (2010)’ın çalışmasında yer verdiği Barnes Reports tarafından hazırlanan “Uluslararası Endüstriyel Tasarım Sektörü 2010 Raporu”na göre Türkiye’de 197 tasarım ofisi bulunmaktadır. Grafik tasarım, kurumsal kimlik ve endüstriyel tasarım hizmeti veren firmalar bu sayıya dahil edilmiştir. Ancak alanla ilgili dergi ve gazete haberleri, tasarım portalları gibi süreli yayınlar incelendiğinde yaklaşık 16 etkin ve sektörü

yönlendiren tasarım danışmanlık firmasına ulaşılmaktadır. Anket çalışması kapsamında ise 16 firmadan 10 tanesine uygulama yapılabilmektedir. Bu firmalar Stüdyo Punto, Camhane, Mordağ Design, Maybe Design, Kilittaşı Tasarım, Omletistanbul, Nesne Endüstriyel ve Mekanik Tasarım, Naif Tasarım, Elacindoruknazanpak ve Adnan Serbest Mobilyadır.

Anket uygulamasına katılacak KOBİ'lerin seçiminde tasarım hizmeti satın alma şekli ayrımına gidilmemiştir. Serbest tasarımcılar, tasarımcı/tasarımcı olmayan işletme içi personel ya da tasarım danışmanlık firmaları yoluyla tasarım etkinliğini gerçekleştiren ve yukarıdaki tanıma uyan tüm KOBİ'ler uygulama kapsamında tutulmuştur.

6.3. Çalışmanın Yöntemi

KOBİ ve tasarım danışmanlık firmalarının birlikte yürüttükleri tasarım projelerinde araştırmanın amacı bağlamında ilişkinin karşılıklı olarak ortaya konabilmesi için iki anket hazırlanmıştır. Bu anketlerin hazırlanışı, uygulanması ve analiz yöntemine aşağıdaki bölümlerde yer verilmektedir.

6.3.1. Anketlerin Hazırlanması

Anketler hazırlanırken literatür çalışmasından ve alan araştırmasından elde edilen bilgilerden faydalanılmıştır.

Araştırma için kullanılan anketler ikişer bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme ile ilgili genel sorular; ikinci bölümde ise tasarım danışmanlık firmalarının ve KOBİ'lerin tasarım faaliyetlerine ilişkin sorular sorulmaktadır. Bu sorular ölçekli, çoktan seçmeli, gruplandırılmış, sıralamalı, evet/hayır' lı sorular olmak üzere kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır.

EK-8'de işletme bünyesinde tasarım faaliyeti yürüten KOBİ'lere uygulanacak anket yer almaktadır. Bu anket işletmenin organizasyonel

yapısındaki farklılıklara bağılı olarak ürün müdürü, pazarlama müdürü, mühendis, genel müdür gibi tasarım faaliyetlerine hakim olan kişiye uygulanmasına yönelik olarak düzenlenmiştir. İki bölüm altında toplam 28 soru sorulmuştur. Birinci bölümde işletmenin kimlik bilgileri, üretim şekli, faaliyete bulunduğu sektör ile tez kapsamında irdelenmek istenen KOBİ tanımına uygunluğu sorgulanmıştır. İkinci bölümde işletmenin tasarım faaliyetleri, tasarımcı istihdamı, tasarım yönetim süreci ve bu süreçteki beklentiler ve sorunlar ile ilgili veri toplamaya yönelik sorular hazırlanmıştır.

EK-9'da ise KOBİ'ler ile çalışan tasarım danışmanlık firmalarına uygulanacak anket yer almaktadır. Müşteri ile sürekli bağlantıda olan firma sahibi ya da istihdam edilen tasarımcıların doldurması için iki bölüm altında 24 soru yer almaktadır. Birinci bölümde hem firma ile ilgiligenel bilgiler; ikinci bölümde ise KOBİ'lerle yürütölen projelerde yaşanan süreç, karşılaşılan zorluklar, beklentiler ve ikili ilişkiler ile ilgili sorular yer almaktadır. Böylece iki anketin çapraz sorularla, karşılıklı olarak birbirini desteklemesi amaçlanmıştır.

Anket sorularının oluşturulmasından sonra her iki anket için de ikişer pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulamayla hatalı sorular düzeltilmiş, soru sıralamaları ve yönlendirmeler düzeltilerek anketi cevaplama kolaylığı sağlanmıştır.

6.3.2. Anketlerin Uygulanması

Ankete katılacak tasarım danışmanlık firmaları seçilirken öncelikle bu firmaların endüstriyel tasarım faaliyeti yapıyor olmaları dikkate alınarak ETMK'ya kayıtlı olan firmaların bilgilerine ulaşılmaq istenmiş ancak ETMK'da böyle bir bilginin kaydına rastlanmamıştır. Bu durumda sektörde bilgi ve deneyim sahibi kişilerin önerileri dikkate alınarak Türkiye'de birincil derecedeki 10 tasarım danışmanlık firması örneklem olarak belirlenmiştir. Bu firmaların kurucu tasarımcılarına yüz yüze ve elektronik posta yoluyla

anket yapma yöntemi ile uygulama yapılmıştır. Yapılan bu görüşmelerde araştırma kapsamında incelenebilecek KOBİ'lere ulaşmak için söz konusu tasarımcıların daha önce beraber çalıştıkları müşterilerinin bilgileri alınarak elektronik posta yoluyla bu KOBİ'lere anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulamasına katılan diğer KOBİ'lere ise Eskişehir Sanayi Odası üzerinden ulaşılarak toplam 50 KOBİ'ye anket uygulanmıştır.

6.3.3. Anket Uygulamasındaki Sınırlılıklar

Okandan (2010)'ın araştırmasında Hasdoğan'ın Türkiye'de tasarım danışmanlık firmalarıyla ilgili yaptığı tespitlerde de değinildiği gibi tasarım danışmanlık firmalarının sayıca azlığı, KOBİ'lerin tasarım konusundaki bilinçsizliği ve maddi sıkıntıları nedeniyle tasarım danışmanlık hizmeti satın alamaması anket çalışmasının örneklem kümesinin oldukça sınırlı kalmasına neden olmuştur.

Anket uygulamasına katılan KOBİ'lerin %86'sı mobilya sektöründe faaliyet göstermekte; geri kalan kısmı ise imalat sanayindeki belli başlı sektörler arasında tutarlı bir durum göstermemektedir. KOBİ'lerin %82'si Eskişehir'de; %12'si İstanbul'da; geri kalan %6'sı ise Ankara, Kocaeli ve Bursa'da bulunmaktadır. Bu durum KOBİ'ler için hazırlanan anketin örneklem kümesinin Türkiye genelinde homojen bir dağılıma sahip olmadığını göstermektedir. Tez çalışmasının daha çok Eskişehir'de yapılmış olması ve Eskişehir'de mobilya üreticilerinin ağırlıklı olarak bulunması buna neden olmuştur.

KOBİ anketinde tasarım faaliyetleri ile ilgili soruların yer aldığı ikinci bölümünde tez çalışmasının amaç ve kapsamı dahilinde tasarım danışmanlık firmalarıyla yaşadıkları tasarım sürecini nasıl yönettikleri sorgulanmıştır. Ancak anketi cevaplayan 50 KOBİ'den sadece 10 KOBİ daha önceden tasarım danışmanlık firmalarıyla çalışmıştır. Bu nedenle analizin yapılacağı örneklem

kümesinin yeterli büyüklükte olmaması sağlıklı ve kesin analizlerin yapılmasına engel olmuştur.

Türkiye’de tasarım danışmanlık firmalarının sayıca azlığı tasarımcılar için hazırlanan anketin uygulamasını ve sağlıklı veri analizini zorlaştırmıştır. Tez kapsamında değerlendirilebilecek yaklaşık 16 tasarım danışmanlık firmasından ancak 10 tanesine ulaşılarak uygulama yapılabilmiştir. Firmaların hepsi İstanbul’da olup; uygulamalar ancak kurucu tasarımcıların büyük çoğunluğu ile yüz yüze görüşme ile tamamlanabilmiştir.

Uygulamada yaşanan problemlere rağmen elde edilen anlamlı sayılabilecek ve tez kapsamında yorumlanabilecek betimsel analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

6.4. Anketlerin Analizi

6.4.1. KOBİ’ler Üzerine Tespitler

İlk olarak anketin **birinci bölümde** işletmelere ilişkin genel bilgiler sorulmuş; verilen cevaplar aşağıda analiz edilmiştir.

Anket uygulaması yapılan toplam 50 işletmeden;

- %52’si 1-9 kişi istihdam eden mikro işletmeler, %26’sı 10-50 kişi istihdam eden küçük ölçekli işletmeler, %22’si 51-250 kişi istihdam eden orta ölçekli işletmelerdir (Çizelge 6.1).
- %84’ü sektöründe beş yıldan fazla faaliyet göstermekteyken %14’ü bir ile beş yıl arasında faaliyet göstermektedir (Çizelge 6.2).

Çizelge 6.1. KOBİ'lerde istihdam edilen kişi sayısını gösteren frekans tablosu

İstihdam Edilen Kişi Sayısı	Frekans	Yüzde
1-9	26	52
10-50	13	26
51-250	11	22
Toplam	50	100

Çizelge 6.2. KOBİ'lerin faaliyet yılını gösteren frekans tablosu

Faaliyet yılı	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	1	2
1-5 yıl	7	14
5 yıldan fazla	42	84
Toplam	50	100

- %92'sini oluşturan büyük bir kısmı ürünlerini kendi bünyesinde geliştirip üretmektedir (Çizelge 6.3).
- %30'u sadece var olan bir ürünün iyileştirme/ farklılaştırma çalışmalarını yürüttüğünü belirtirken; bu KOBİ'lerin büyük çoğunluğunu mikro ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. %40'ı hem YÜG hem iyileştirme/farklılaştırma faaliyeti yürüttüğünü belirtmiştir (Çizelge 6.4). Bu durum işletme ölçeğinin büyüdükçe YÜG faaliyeti yürütmeye başladığını vurgulamaktadır.
- Sadece yeni ürün geliştirme faaliyeti yürüten işletme ise bulunmamaktadır.

Çizelge 6.3. KOBİ'lerin üretim şeklini gösteren frekans tablosu

Üretim Şekli	Frekans	Yüzde
Kendi bünyesinde geliştirip üretme	46	92
Kendi bünyesinde geliştirip tedarikçide üretme	4	8
Toplam	50	100

Çizelge 6.4. KOBİ'lerin üretim faaliyetini gösteren frekans tablosu

Üretim Faaliyeti	Frekans	Yüzde
Sadece YÜG	-	-
Sadece İyileştirme / Farklılaştırma	30	60
Hem YÜG Hem İyileştirme / Farklılaştırma	20	40

Anketin **ikinci bölümünde** işletmelerin tasarım faaliyetleri sorgulanmıştır. Ankete katılan KOBİ'ler seçilirken öncelikli olarak herhangi bir yolla tasarım faaliyeti yürütüp yürütmediği belirlenmiş, tasarım faaliyeti yürütmeyen KOBİ'ler örneklem içine alınmamıştır.

Ankete katılan 50 KOBİ'den ;

- 15'i işletmesinde istihdam ettiği tasarımcıdan,
- 12'si serbest tasarımcılardan,
- 10'u tasarım danışmanlık firmalarından,
- 30'u ise tasarımcı olmayan işletme içi personelden tasarım hizmeti almaktadır (Çizelge 6.5).

Çizelge 6.5. . Tasarım hizmetini alma şeklini gösteren frekans tablosu

Tasarım Hizmeti Alma Şekli	Frekans	Yüzde
Tasarımcı	15	30
Serbest Tasarımcı	12	24
Tasarım Danışmanlık Firması	10	20
Tasarımcı Olmayan İşletme İçi Personel	30	60

Daha önceden tasarım danışmanlık firmalarıyla çalışan işletmelerin;

- Altısı orta; üçü mikro; biri ise küçük ölçekli işletmedir.
- %16'lık kısmını oluşturan sekiz KOBİ bir ile beş kez arasında tasarım danışmanı ile çalıştıklarını belirtmiştir.
- Üçü hem tasarımcı istihdam etmekte hem de tasarım danışmanlık firmalarıyla çalışmaktadır.
- Altısı hem serbest tasarımcılarla hem de tasarım danışmanlık firmalarıyla tasarım faaliyeti yürütmektedir.

Tasarım danışmanlık hizmeti satın almayan 40 KOBİ'nin büyük bir kısmı mikro ölçekli işletmelerdir ve bu durumun sebebi sorulduğunda;

- 19 KOBİ bilgi sahibi olmadığını;
- 22 KOBİ ise hizmetin pahalı olduğunu belirtmiştir (Çizelge 6.6).

Soru 16 ve sonrası daha önceden tasarım danışmanlık firmalarıyla çalışmış KOBİ'lere yönelik olarak hazırlanmıştır. Anket uygulamasında yaşanan sınırlılıklar nedeniyle yalnızca 10 KOBİ anketin kalan kısmını cevaplayabilmiştir. Devam eden analizler bu 10 KOBİ üzerinden yapılmıştır.

Çizelge 6.6. Tasarım danışmanlık hizmeti almamanın nedenlerini gösteren frekans tablosu

İstihdam Edilen Kişi Sayısı	Bilgi Sahibi Olmama	Hizmetin Pahalı Olması	Hizmetten Yararlanmayı Bilememek	Hizmet Kaynağını Seçememek	İstenilen Nitelikte Tasarımcının Bulunamaması	Fason Üretim Yapmak	İhtiyaç Duymamak
1-9	13	15	6	5	2	2	6
10-50	4	4	2	2	2	0	0
51-250	2	3	0	2	2	2	0
Toplam	19	22	8	9	6	4	6

Çizelge 6.7.KOBİ'lerde tasarım faaliyetine katılan meslek gruplarını gösteren frekans tablosu

Meslek Grupları	Ortalama	Standart Sapma
İşletmeciler	4,70	0,48
Pazarlamacılar	2,30	1,63
Makine mühendisleri	1,70	1,15
Elektrik mühendisleri	1,70	1,49
Endüstriyel tasarımcılar	1,90	1,52
İç mimarlar	1,70	1,33
Teknisyenler	2,40	1,50

(1= Hiçbir zaman 5= Her zaman)

Tasarım danışmanlık firmalarıyla çalışmış olan KOBİ'lerin tasarım danışmanlık firmalarıyla yürüttükleri tasarım etkinliğinde;

- İşletmeciler her zaman yer almaktayken; pazarlamacılar, endüstriyel tasarımcılar ve teknisyenler diğer meslek gruplarına oranla daha fazla tasarım etkinliğinde yer aldığı görülse de standart sapmaların büyük olması bu meslek grupları için tutarlı cevapların verilmediği göstermektedir ⁽¹⁾⁽²⁾ (Çizelge 6.7),

⁽¹⁾ Standart sapma 0.7'den büyük olan ortalamalar katılımcıların verdiği cevapların birbiriyle tutarlı olmadığını göstermektedir. Bu nedenle analizlerde standart sapması yüksek olan değerler analiz kapsamına alınmamıştır. ⁽²⁾Ortalama değerler likert ölçekli sorularda katılımcıların tablonun altında verilen açıklamalar doğrultusunda verdikleri dereceli cevapları ifade etmektedir.

Çizelge 6.8. KOBİ'lerin tasarım faaliyetinden sorumlu personelini gösteren frekans tablosu

Tasarım Etkinliğinden Sorumlu Personelin Ünvanı	Frekans	Yüzde
Tasarımcı	1	14,3
Tasarım Sorumlusu(Müdürü)	1	14,3
Urun Müdürü	1	14,3
Urun Geliştirme Müdürü	2	28,6
Genel Müdür Yardımcısı	1	14,3
Diğer	1	14,3
Toplam	7	100

Çizelge 6.9. Destek alınan aşamaları gösteren tablo

Tasarım Süreç Aşamaları	Ortalama	Standart Sapma
Yeni Ürün İhtiyacının Ortaya Konması	2,10	,31
Briefin Yazılması	1,88	,78
Hedef Kitle ve Piyasa İhtiyaçlarının Ortaya Konması	2,10	,56
Tüketici İhtiyaçlarının Belirlenmesi	2,20	,63
Ergonomik Analiz	2,30	,82
İs takviminin Belirlenmesi	1,70	,82
Proje Bütçesinin Belirlenmesi	1,70	,67
Konsept Geliştirme	1,60	,51
Prototipleme	2,00	,66
Üretim	2,40	,51
Ambalaj Tasarımı	2,20	,42

1=Her zaman destek almaktayız 2=Kısmen destek almaktayız
3=Hiçbir zaman destek almamaktayız

- Yedi KOBİ sorumlu personel atadığını ifade etmiştir. Sadece iki KOBİ tasarım etkinliğinden sorumlu personeli için ürün geliştirme müdürü ünvanı kullanılmakta olup; her KOBİ kendi içerisinde farklı ünvanlar kullanmaktadırlar. Bu yedi işletmenin dördünü orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır (Çizelge 6.8).

- Tasarım sürecinin tüm aşamalarında tasarım danışmanlık firmalarından kısmen destek aldıklarını belirtmiştir (Çizelge 6.9).

KOBİ'ler çalışacağı tasarım danışmanlık firmasını seçerken;

- Tasarımcının tasarım anlayışının işletmeye uygunluğu, yaratıcı düşünceye sahip olma, kullanıcı, malzeme ve renk trendlerini takip etme, görselleştirme yeteneği kriterlerine öncelikli olarak dikkat etmektedir. Bu özelliklere işletmelerin ölçeği arttıkça daha çok önem verildiği görülmektedir (Çizelge 6.10),

Çizelge 6.10. Tasarım danışmanlık hizmeti satın alırken dikkat edilen ölçütleri gösteren tablo

Dikkat Edilen Ölçütler	Ortalama	Standart Sapma
Tasarım Anlayışının Firmaya Uygunluğu	1,40	,69
Tasarım Eğitimi Almış Olması	1,90	1,19
Portfolyosunun Etkileyici Olması	1,90	,87
Çalışılan Urun Grubunda Uzmanlık	1,70	,82
İs Deneyimi Olması	1,40	,96
Yabancı Dil Biliyor Olması	3,50	1,50
Cinsiyeti	4,90	,31
Daha Önce Aynı Tasarımcıyla Çalışılmış Olması	3,40	1,34
Uygun Fiyat Teklifini Veremsi	2,20	1,31
Ödül Almış Olması	3,00	1,15
Tanınmış Olması	2,40	1,17
Güçlü Sosyal İletişim Becerilerine Sahibi Olmak	2,90	1,19
İşletmenin Üretim Sistemine Aşinalık	1,80	,63
Yaratıcı Düşünceye Sahip Olma	1,30	,67
Görselleştirme Yeteneği	1,50	,70
Kullanıcı Malzeme Renk Trendleri Takip Etmesi	1,30	,48

1=Çok önemli 5=Hiç önemli değil

- Üretim sistemine aşinalık ise ikincil olarak tercih edilmektedir,
- Özellikle tasarımcının cinsiyetine dikkat edilmemektedir,
- İşletmelerin ölçeği büyüdükçe tasarım anlayışının işletmeye uygunluğu ve iş deneyimi; küçüldükçe uygun fiyat teklifini veriyor olması ve güçlü iletişim becerisine önem verildiği dikkat çekmektedir.

Çizelge 6.11. KOBİ'lerin katma değer bakımından beklentilerini gösteren tablo

Beklentiler	Ortalama	Standart Sapma
Pazar Payını Arttırması	1,77	,83
Rekabet Gücünü Arttırması	1,77	,66
Maliyetleri Düşürmesi	1,88	,92
Ürün Kalitesini Arttırması	1,77	1,30
Farklılaşma Yaratması	1,44	,72
Marka Değerini Arttırması	1,22	,44
Estetik Değer Katması	1,44	,72
Satışları Arttırması	1,77	,66
Marka Bilinirliğini Arttırması	1,44	,52
Prestij Sağlaması	1,44	,72

(1=Çok 5=Hiç)

Çizelge 6.12. Ürün bazında beklentileri gösteren tablo

	Ortalama	Standart Sapma
Teknolojik Açıdan Yenilik Getirerek Farklılaşma	3,12	,85
İşlevsellik, Ergonomik Ve Estetik Yenilikle Farklılık	4,50	1,00
Mevcut Ürünleri İşletme Olanaklarıyla Üretmek	3,75	,45
Belirlenen Urunun Çizimi	4,12	,47
Çok Satacak Urun Tasarımı	4,50	,56
Rakip Urun Benzeri	3,75	1,01
Düşük Maliyetli Urun	4,25	,52

1=Hiç 5=Çok

Ankete katılan KOBİ'lerin;

- Sıralanan tasarım danışmanlık firmalarının işletmeye katacağı artı değer bakımından beklenti düzeyleri yaklaşık olarak birbiriyle aynı olup; marka değerini arttırma ve marka bilinirliğini arttırma beklentileri ön plana çıkmaktadır (Çizelge 6.11).
- Çalıştıkları tasarım danışmanlık firmalarından hizmet satın alma amaçları sıralandırıldığında; çok satacak ve düşük maliyetli ürün tasarımı ile önceden özellikleri belirlenen ürünün çizimi için tasarım hizmeti satın alma şıklarına öncelik verdikleri görülmektedir (Çizelge 6.12).

KOBİ'lerin tasarım danışmanlık firmalarıyla yürüttükleri projelerde sözleşme imzalama durumları sorulduğunda;

- Dokuz KOBİ'den üçü sözleşme imzalarken, beşi bu durumun projeye göre farklılık gösterdiğini; bir tanesi sözleşme imzalamadığını belirtmiştir.
- Tasarım danışmanlık firmalarıyla olan çalışmalarında sözleşme imzalayan sekiz KOBİ'nin yarısı projeye onay verildiği zaman sözleşmeyi imzaladıklarını belirtmiş; bunu meslek etiğine uygun bulmasıyla açıklamıştır (Çizelge 6.13).
- Projeye göre tasarım danışmanlık firmalarıyla sözleşme imzalayan KOBİ'ler ise tasarımcı ile arasındaki güven ilişkisine göre bu kararı verdiğini belirtmiştir.

Çizelge 6.13. Sözleşme imzalama aşamasını gösteren frekans tablosu

Sözleşme İmzalama	Frekans	Yüzde
Teklif Dosyasının Sunumunda	2	28,6
İlk Ürün Fikirlerinin Paylaşımında	1	14,3
Projeye Onay Verildiğinde	3	42,9
Üretim Aşamasına Gelindiğinde	1	14,3
Toplam	7	100,0

6.4.2. Tasarım Danışmanlık Firmaları Üzerine Tespitler

İlk olarak anketin **birinci bölümde** tasarım danışmanlık firmalarına ilişkin genel bilgiler sorulmuş; verilen cevaplar aşağıda analiz edilmiştir.

Tasarım danışmanlık firmalarından;

- Beşi mikro ölçekli; üçü ise küçük ölçeklidir. Orta ölçekli sayılabilecek bir firma ise bulunmamaktadır (Çizelge 6.14),
- Altısı beş yıldan fazla faaliyet göstermekteyken; dördü 1 ile 5 yıl arasında faaliyet göstermektedir (Çizelge 6.15),
- Yedisi özel bir uzmanlık alanının olduğunu belirtmiş; buna göre bu firmalar daha çok mobilya, aydınlatma, elektronik ürünler, elektrikli ev aletleri, promosyon malzemeleri, fuar ve teşhir standları üzerine çalışmaktadır.

Çizelge 6.14. Tasarım danışmanlık firmalarında istihdam edilen kişi sayısını gösteren frekans tablosu

İstihdam Edilen Kişi	Frekans	Yüzde
0-9 kişi	7	70,0
10-20 kişi	3	30,0
Toplam	10	100,0

Çizelge 6.15. Tasarım danışmanlık firmalarının faaliyet süresini gösteren frekans tablosu

Faaliyet süresi	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	4	40,0
5 yıldan fazla	6	60,0
Toplam	10	100,0

Çizelge 6.16. Yaşanılan zorluk seviyesini gösteren tablo

	Ortalama	Standart Sapma
Müşteri Bulmak	3,10	1,19
Yeterli, İyi Brief Almak	4,00	,81
Güçlü İletişim Kurmak	3,10	,56
Müşteriye Projeyi Anlatmamda Zorluk	2,70	1,05
Üretimde İletişim Zorluğu	2,60	,96
Fiyat Teklifinde Anlaşma	3,50	,84

(1=Çok 5=Hiç)

Anketin **ikinci bölümünde** işletmelerin tasarım faaliyetleri ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Tasarım danışmanlık firmalarının müşteri ile yaşadıkları problemleri belirtmeleri istendiğinde KOBİ'lerden yeterli ve iyi tasarım iş tanımı alamadığını; güçlü iletişim kurmakta kısmen zorluk çektiğini belirtmiştir (Çizelge 6.16).

Tasarım danışmanlık firmalarının;

- Beşi söz konusu süreci iki ila üç kişi ile beraber yürüttüğünü, bu kişilerin firma sahibi olduğunu (Çizelge 6.17),

- Üçü KOBİ'ler ile yürüttüğü tasarım sürecinden sorumlu personelinin olduğunu ve bu personeli tasarım sorumlusu olarak adlandırdığını belirtmiştir.

Çizelge 6.17. Tasarım danışmanlık firmalarında tasarım faaliyetine katılan meslek gruplarını gösteren frekans tablosu

	Ortalama	Standart Sapma
Endüstriyel Tasarımcı	3,60	1,57
İç Mimar	2,00	1,49
Mühendis	1,90	1,37
Pazarlamacı	1,40	1,26
İşletmeci	1,40	,84
Teknisyen	1,70	1,25
Grafik Tasarımcı	1,80	1,47
Firma Sahibi	5,00	,00

(1=Hiç 5=Çok)

Çizelge 6.18. KOBİ'ler ile çalışırken dikkat edilen ölçütleri gösteren tablo

	Ortalama	Standart Sapma
Tasarım Anlayışının Uygunluğu	3,30	1,15
Daha Önce Tasarımcılarla Çalışılmış Olması	2,00	1,05
Ürünlerin Uzmanlık Alanına Uygunluğu	3,40	1,42
Beklentileri Karşılama İnancı	3,40	1,34
Aynı Müşteri İle Daha Önceden Çalışma	2,60	1,57
İşletmeye Güven Duyuluyor Olması	3,90	1,19
Uygun Fiyat Teklifinde Anlaşma	3,30	,82
İyi İletişim Kurabilme	4,00	,94
Tanınmış Marka Olması	3,30	1,33
Üretim Yöntemine Hakimiyet	2,80	1,47
Kurumsallaşmaya Başlama	2,90	1,28

(1=Hiç 5=Çok)

Tasarım danışmanlık firmaları KOBİ'ler ile çalışırken;

- Dikkate aldıkları ölçütler kendi arasında tutarlı olmamakla birlikte her biri farklı ölçütleri dikkate almaktadır (Çizelge 18),
- Artı değer bakımından sıralanan tüm beklentileri önemli gördüklerini (Çizelge 19),
- Sık sık konsept geliştirme aşamasında hizmet verdiğini, Çizelge 6.20'de sıralanan diğer aşamalarda ise kısmen hizmet verdiğini belirtmiştir.

Çizelge 6.19. KOBİ'lerden beklentileri gösteren tablo

	Ortalama	Standart Sapma
Pazar Payını Arttırma Beklentisi	3,80	1,03
Rekabet Gücünü Arttırma Beklentisi	3,10	1,37
Prestij Sağlama Beklentisi	4,00	,81
Bilgi Birikimini Arttırma Beklentisi	3,90	1,28
Deneyim Kazandırma Beklentisi	3,90	1,10
Tanınırlığı Arttırma Beklentisi	3,40	1,42

(1=Hiç 5=Çok)

Çizelge 6.20. KOBİ'ler ile yürütülen projelerde rol alınan aşamaları gösteren tablo

	Ortalama	Standart Sapma
Yeni Ürün İhtiyacının Ortaya Konması	3,40	,84
Briefin Yazılması	3,00	,94
Hedef Kitle Ve Piyasa İhtiyaçlarının Belirlenmesi	3,30	,94
Tüketici İhtiyaçlarının Belirlenmesi	3,30	1,15
İş Takviminin Belirlenmesi	3,40	1,57
Proje Bütçesinin Belirlenmesi	3,30	1,70
Konsept Geliştirme	4,40	,69
Prototip Yapılması	3,40	1,07
Üretim	3,10	1,59
Ambalaj Tasarımı	2,50	1,26

(1=Hiçbir zaman 5=Her zaman)

Çizelge 6.21. Müşterilere ilişkin düşünceleri gösteren tablo

	Ortalama	Standart Sapma
Karşılıklı Beklentileri Sağlamak Zor	1,90	,31
Müşteri Tasarımdan Anlamıyor	1,50	,52
Müşteri Estetik Bilgiden Yoksun	1,50	,52
Müşteri Malzeme Bilgisinden Yoksun	1,80	,63
Müşteri Teknik Bilgiden Yoksun	1,70	,48
Müşteriye Güven Duymak Zor	1,80	,63
Müşteri Kendi Zevk Ve Tercihleri Doğrultusunda Sureci Etkiliyor	1,10	,31

(1=Katılıyorum 2=Katılmıyorum 3=Bilgim Yok)

Ankete katılan tasarım danışmanlık firmaları müşterilerinin kendi zevk ve tercihleri doğrultusunda tasarım sürecini etkilediğini düşünmekteyken; tasarım algısı, estetik, malzeme ve teknik bilgiden yoksun olmadığını; bununla beraber karşılıklı beklentileri sağlamakta zorluk çekmediklerini ifade etmiştir (Çizelge 6.21).

Tasarım danışmanlık firmalarına göre;

- KOBİ'lerin kendilerinden beklentileri birbirinden farklılık göstermektedir (Çizelge 6.22),
- Projelerin sağlıklı devamlılığı için problem çözme, yaratıcı fikir geliştirme, disiplinler arası düşünme ve sözel iletişim becerisinin çok önemlidir (Çizelge 6.23).

Çizelge 6.22. KOBİ'lerin taleplerini gösteren tablo

	Ortalama	Standart Sapma
Sadece Çok Satacak Ürün	3,30	,82
Rakip Ürün Benzeri	2,90	1,37
Düşük Maliyetli Ürün	3,70	1,25
Pazardaki Ürünlerden Farklılaşma	3,50	1,26
Önceden Özellikleri Belirlenmiş Ürün	2,60	1,07
Mevcut Ürün Modifiyesi	2,30	1,05
Yabancı Ürünü Mevcut İmkanlarla Üretme	1,80	1,13

(1=Hiçbir zaman 5=Her zaman)

Çizelge 6.23. Projelerin sağlıklı devamlılığı için gerekli nitelikleri gösteren tablo

	Ortalama	Standart Sapma
Görselleştirme	1,70	1,05
Estetik Yargılama	1,60	,84
Problem Çözebilme	1,40	,69
Yaratıcı Fikir Geliştirme	1,20	,42
Disiplinler Arası Düşünce	1,30	,48
Sözel İletişim Becerisi	1,40	,69
Yöneticilik Becerisi	2,00	1,05
İkana Kabiliyetinin	1,90	1,28
Ekip Çalışanı Olmanın	1,60	,96

(1=Çok önemli 5=Hiç önemli değil)

Tasarım danışmanlık firmalarından;

- Üçü rakip ürün analizi, ürün analizi ve prototipleme; dördü maliyet analizi; beşi ise tüketici analizi hizmetlerini vermediğini belirtmiştir,
- Beşi hedef kitle ve piyasa ihtiyaçlarının belirleme hizmetinde kısmen zorluk çektiğini vurgulamıştır (Çizelge 2.24),

Çizelge 6.24. Zorluk çekilen aşamaları gösteren tablo

	Ortalama	Standart Sapma
Urun Analizi	1,70	,67
Yeni Urun İhtiyacının Ortaya Konması	2,40	,51
Rakip Urun Analizi	1,90	,73
Hedef Kitle Ve Piyasa İhtiyaçları	2,50	,52
Tüketici Analizin	1,70	,82
Teknik Araştırma	2,00	,47
Brief Hazırlama	1,88	,60
Ergonomik Analiz	2,00	,66
Maliyet Analizi	2,00	,94
Marka Analizi	2,20	,63
Proje Bütçesi	2,22	,66
İs Takviminin Belirlenmesi	2,30	,48
Proje Çizimi	2,20	,42
Konsept Oluşturma	2,11	,33
Prototipleme	2,10	,87
Üretim	2,10	,99
Pazar Analizi	2,20	1,03

(1=Böyle bir hizmet vermiyorum 2=Hiç zorluk çekmiyorum 3=Kısmen zorluk çekiyorum 4=Her zaman zorluk çekiyorum)

Çizelge 6.25. KOBİ'ler ile sözleşme imzalanan aşamaları gösteren tablo

	Frekans	Yüzde
İlk Görüşmede	1	10,0
İş Tanımının Görüşülmesinde	1	10,0
Teklif Dosyasının Sunumunda	6	60,0
İlk Ürün Fikirlerinin Paylaşımında	2	20,0
Toplam	10	100

Tasarım danışmanlık firmalarının;

- Yedisi KOBİ'ler ile çalışırken mutlaka sözleşme imzalamakta; üçü bunun müşterinin yaklaşımına bağlı olarak projeye göre farklılık gösterdiğini,

- Altısı sözleşmeyi teklif dosyasının sunumunda zaman ve emek kaybını engellemek ve iş hayatının gerekliliği için imzaladığını ifade etmiştir (Çizelge 6.25).

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında Türkiye'deki tasarım danışmanlık firmaları ve KOBİ'lerin beraber yürüttükleri tasarım süreç yönetimi ve bir örnek olarak Arzum Elektrikli Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ele alınmıştır. Tezde öncelikle KOBİ ve endüstriyel tasarım tanımlarına yer verilmiş, daha sonra KOBİ ve endüstriyel tasarım ilişkisi incelenmiştir.

Literatürde farklı yaklaşımlara göre yapılan KOBİ tanımları bulunsa da tez kapsamında Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşlarınca KOBİ'lere ilişkin uygulamalarda kullanılan KOBİ tanımı esas alınmıştır.

İmalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %99'unu oluşturan ve toplam istihdamın yaklaşık %75'ni sağlayan KOBİ'ler büyük sanayinin destekleyicisi ve tamamlayıcısı olarak Türkiye ekonomisinde önemli bir role sahiptir. Ancak eski teknoloji ile emek yoğun çalışmak zorunda kalmaları ürettikleri malın kalitesini olumsuz etkilemekte dolayısıyla satış gücünü ve büyük işletmelere karşı rekabet gücünü engellemektedir. Böylece sayıca üstünlüklerine rağmen yarattıkları katma değer açısından çok zayıf kalmalarına neden olmaktadır.

Ekonomik büyüme ve kalkınma için imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin hem iç hem dış pazarda rekabetçi konuma gelip, sahip olduğu avantajları kullanarak katma değerini arttırması ve ekonomiye canlılık getirebilmesi için endüstriyel tasarımı stratejik bir araç olarak belirlemesi ve etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Ancak tasarım bilincinin henüz tam olarak yerleşmediği ülkemizde işletme sahiplerinin tasarımın iş dünyasındaki potansiyel değerini farkına varmamaları ya da tasarım sürecini gerektiği gibi yönetememeleri tasarımın iş sürecine uyumunu zorlaştırmaktadır. Bir işletmenin işletme içi tasarımcı istihdam etmemesi durumunda tasarım ihtiyacını karşılamasının en hızlı ve en kolay yolu ise tasarım danışmanlık firmalarından hizmet satın alması olacaktır.

Temel olarak müşteri tarafından belirlenen ürün niteliklerine estetik, fonksiyon ve üretim kolaylığı özelliklerini sağlama hizmetini veren tasarım danışmanlık firmaları, konsept geliştirme ve geliştirilen ürün fikirlerinin görselleştirilmesi hizmetlerini de vermektedir. Böylece tasarım danışmanlık firmaları işletmelerin sahip olmadığı tasarım becerilerini sunarak, yenilikçi fikirlerin ortaya konması ve geliştirilmesinde tamamlayıcı bir rol alıp ürün geliştirme sürecine katılmış olacaktır.

Tasarımın iş başarısını getirmesi, yaratıcı bir süreç olan endüstriyel tasarım hizmetinin firma stratejisi bağlamında koordine edilmesi ve yönlendirilmesi yani tasarım yönetiminin bilinçli bir şekilde yapılmasını gerektirmektedir. Bu noktada süreç yönetimi ayrı bir önem kazanmaktadır. Çünkü iyi bir süreç yönetimi üründe kaliteyi, ekip içinde uyumu ve doğru zamanlamayı, gelecek fırsatların değerlendirilebilmesini ve yönetim sorunlarının hızlıca çözümünü getirecektir.

Bu sürecin diğer iş uygulamalarında olduğu gibi planlanması ve yazılı hale getirilmesi zaman kaybını engellemek ve işletmenin maksimum düzeyde süreçten faydalanmasını sağlayacaktır. Böyle bir durumda tasarım projelerinde sürecin sağlıklı ve verimli yönetilebilmesi için hem tasarım danışmanlık firmalarının hem de çalıştıkları müşterilerinin ne istediklerini net olarak bilmeleri gerekmektedir. Bununla beraber tasarımcının süreçte yer alan herkesle iletişim kurması ve ortaya çıkan problemlerin çözülebilmesi için geniş bir perspektife sahip olması gerekmektedir. Özellikle tasarımcıların karar sürecine erken dahil edilmesi projenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırıcı bir unsur oluşturacaktır.

Tasarım sürecinin çeşitli mesleklerden gelen farklı sosyal, kültürel ve eğitim alt yapısına sahip olan kişilerce yürütülmesi her iki tarafın da güçlü sosyal iletişim becerilerine sahip olmasını gerektirmektedir. Katılımcıların farklı beklentilere sahip olması süreçte algısal boşluklar yaratmakta; bu boşlukların giderilmesi ise temel olarak iletişim ve kontrol süreçlerinin iyi yönetilmesini zorunlu hale getirmektedir. Ancak her iki tarafta da bu ilişkiyi

yönetecek bir personelin belirlenmemesi süreçte bilgi akışını engelleyerek proje başarısını kısıtlamaktadır.

Tezin özgün bölümü alan araştırması ve anket uygulaması ile yapılmıştır. Tez kapsamında tasarım danışmanlık firmaları ve KOBİ'ler arasındaki ilişki ilk önce alan araştırması kapsamında Arzum Elektrikli Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile yürütülen çalışma çerçevesinde değerlendirilmiştir. Buna göre Arzum tasarım danışmanlık firmalarıyla yaşadığı tasarım sürecinde literatürde benzer örnekleri bulunan iş akış şemasını başarılı bir şekilde uygulayıp, yönetmektedir. Bu sürecin başarılı şekilde yönetilmesi, piyasadaki başarısını ve rekabet gücünü arttırmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan Arzum'un ürün müdüründen ayrı olarak tasarım yönetiminden sorumlu bir personel ataması tasarım sürecinde en yüksek faydayı sağlaması ve çıkabilecek aksaklıkları en aza indirmesi adına oldukça önemli görülmektedir.

Özgün bölümün ikinci kısmını oluşturan anket çalışması kapsamında ise toplam 50 KOBİ'ye ve 10 tasarım danışmanlık firmasına iki ayrı anket uygulaması yapılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır.

7.1. KOBİ'lere İlişkin Sonuçlar

Ankete katılan 50 KOBİ'den ;

- %30'u işletmesinde istihdam ettiği tasarımcıdan,
- %24'ü serbest tasarımcılardan,
- %20'si tasarım danışmanlık firmalarından,
- %60'ı ise tasarımcı olmayan işletme içi personelden tasarım hizmeti almaktadır.

Tasarımcı olmayan işletme içi personelden tasarım hizmeti alan işletmelerin çoğunlukta olması dikkati çekmektedir. Bu durum, KOBİ'lerin

tasarıma bilinçsizce yaklaştığını kanıtlar niteliktedir. Bununla beraber tasarımcı olmayan işletme içi personelden tasarım hizmeti alan 30 KOBİ'den 18'inin mikro ölçekli işletme; sekizinin ise küçük ölçekli işletme olması ise ölçeğin artmasıyla tasarımcı olmayan işletme içi personelden tasarım hizmeti alma eğiliminin azaldığını göstermektedir. Yine aynı şekilde işletmelerin ölçeği büyüdükçe tasarımcı istihdam ettiği görülmektedir.

Anket uygulamasında katılan KOBİ'lerin %80'i daha önceden tasarım danışmanlık hizmeti satın almamıştır. Bu işletmelerin büyük bir kısmını mikro ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Bu durumun sebebi sorulduğunda;

- 19 KOBİ bilgi sahibi olmadığını;
- 22 KOBİ ise hizmetin pahalı olduğunu belirtmiştir.

Bu veriler KOBİ'lerin bilgi eksikliği ve finansal problemler nedeni ile tasarımı işletme içine alamadığını kanıtlar niteliktedir.

Tasarım danışmanlık firmalarıyla çalışmış olan 10 KOBİ'nin tasarım danışmanlık firmalarıyla yürüttükleri tasarım etkinliğinde; işletmecilerin her zaman; pazarlamacılar, endüstriyel tasarımcılar ve teknisyenlerin diğer meslek gruplarına oranla daha fazla tasarım etkinliğinde yer aldığı görülmüştür. Buna göre disiplinler arası yürütülmesi gereken endüstriyel tasarım sürecinin KOBİ'lerde gerekli olduğu gibi yürütülmediği sonucuna varılabilir.

KOBİ'ler tasarım danışmanlık firmalarıyla yürütülen tasarım sürecinin tüm aşamalarında tasarımcıdan kısmen destek aldığını; yedi KOBİ bu aşamaların yürütülmesinde sorumlu personel atadığını ifade etmiştir. Sadece iki KOBİ tasarım etkinliğinden sorumlu personeli için ürün geliştirme müdürü ünvanı kullanılmakta olup; her KOBİ kendi içerisinde farklı ünvanlar kullanmaktadır. Böylece sürecin sağlıklı ve kontrollü işlemesi için gerekli olan tasarım yöneticisinin istihdam edilmediği görülmektedir.

KOBİ'ler çalışacağı tasarım danışmanlık firmasını seçerken; tasarımcının tasarım anlayışının işletmeye uygunluğu, yaratıcı düşünceye

sahip olma, kullanıcı, malzeme ve renk trendlerini takip etme, görselleştirme yeteneği kriterlerine öncelik vermektedir. Bu özelliklere işletmelerin ölçeği arttıkça daha çok önem verildiği görülmektedir. İşletmelerin ölçeği büyüdükçe tasarım anlayışının işletmeye uygunluğu ve iş deneyimi; küçüldükçe uygun fiyat teklifini veriyor olması ve güçlü iletişim becerisine önem verildiği ulaşılan bir diğer sonuçtur. Bu noktada tasarım hizmeti satın alırken önceliklerin belirlenmesinde işletme ölçeğinin etkili olduğu sonucuna varılabilir.

KOBİ'ler tasarım danışmanlık firmalarından çok satacak ve düşük maliyetli ürün tasarımı ile önceden özellikleri belirlenen ürünün çizimi için tasarım hizmeti satın alma eğilimindedir. Yani finansal kaygılar ve tasarım ihtiyacının işletme içinde karşılanamaması tasarım danışmanlık hizmetinin dışarıdan satın alınmasında etkili olmaktadır.

Tasarım danışmanlık firmalarıyla çalışan dokuz KOBİ'den üçü yürütülen faaliyette sözleşme imzalarken, beşi bu durumun projeye göre farklılık gösterdiğini; bir tanesi sözleşme imzalamadığını belirtmiştir. Tasarım danışmanlık firmalarıyla olan çalışmalarında sözleşme imzalayan sekiz KOBİ'nin yarısı projeye onay verildiği zaman sözleşmeyi imzaladıklarını belirtmiş; bunu meslek etiğine uygun bulmasıyla açıklamıştır. Bununla beraber projeye göre tasarım danışmanlık firmalarıyla sözleşme imzalayan KOBİ'ler ise tasarımcı ile arasındaki güven ilişkisine göre bu kararı verdiğini belirtmiştir. Bu durum, KOBİ'lerin tasarım danışmanlık firmalarıyla olan ilişkilerine ticari bir iş ilişkisi olarak bakabildiklerini göstermektedir. Ancak bu ilişkide güven öncelikli kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. İkili arasında yapılacak olan iş sözleşmesinin güvene dayalı olması ülkemize özgü bir ortak çalışma biçimi olup, güven önceliği pozitif olarak algılansa da ilişkinin sürdürülebilmesi konusunda uzun vadede sorunlar çıkaracaktır. Bu bağlamda iş yapma biçimi ve duygusal ortaklığın daha dengeli bir şekilde kurulması gerektiği sonucu çıkarılmaktadır.

7.2. Tasarım Danışmanlık Firmalarına İlişkin Sonuçlar

Anket uygulamasına katılan 10 tasarım danışmanlık firmasından yedisinin özel bir uzmanlık alanı bulunmaktadır. Buna göre bu firmalar daha çok mobilya, aydınlatma, elektronik ürünler, elektrikli ev aletleri, promosyon malzemeleri, fuar ve teşhir standları üzerine çalışmaktadır. Zaten sayıca çok az olan tasarım danışmanlık firmalarının çoğunluklarla bu sektörlerde profesyonelleşmiş olması endüstriyel tasarımın kısıtlı alanlara odaklanarak sanayinin her koluna yayılmasını engellemektedir.

Tasarım danışmanlık firmaları KOBİ'lerden en çok yeterli ve iyi brief almada; güçlü iletişim kurmakta ise kısmen zorluk çekmektedir. Tasarım sürecinin en önemli basamağını oluşturan brief yazma konusunda KOBİ'lerin yetersiz kalması hem sürecin uzamasına hem de tarafların birbirini anlaması noktasında problemler yaşanmasına neden olmaktadır.

Yürütülen süreçte tasarımcılar büyük oranda firma sahipleri ile doğrudan iletişime geçmekte; süreçte beraber çalışılması gereken diğer meslek gruplarıyla doğrudan bağlantı kuramamaktadır. Bu durum tasarımcının kendi mesleki kimliği dışında mühendis, pazarlamacı ve grafik tasarımcı gibi diğer meslek gruplarının rollerini de üzerine almak durumunda kaldığını göstermektedir. Bununla beraber tasarım danışmanlık firmalarından yedisi söz konusu sürecin yürütülmesi için sorumlu personel bulundurmamaktadır. Ancak, tasarım sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için organizasyonel yapıda bu sorumluluğu alabilecek, işletme ve endüstriyel tasarım bilgilerine sahip, kalifiye personelin tasarım yöneticisi olarak istihdam edilmesi gerekmektedir. Böylece tasarımcının hem iş yükü hafifleyecek hem de yaratıcı sürece daha fazla odaklanması sağlanacaktır.

Çıkarılan bir diğer sonuç ise tasarım danışmanlık firmalarının KOBİ'ler ile çalışırken dikkate aldıkları ölçütlerin, kendi arasında tutarlı olmamakla birlikte her birinin farklı ölçütleri benimsemiş olmasıdır. Pazar payını ve rekabet gücünü, bilgi birikimini ve tanınırlığı arttırmak ve prestij sağlamak

gibi artı değer kazandırması bakımından sıralanan tüm beklentiler ise tasarım danışmanlık firmalarınca önemli görülmüştür. Böyle bir durumda tasarım danışmanlık firmalarının da KOBİ'ler gibi beklenti düzeylerinin oldukça yüksek olduğu ve her iki tarafında da iş başarısı için birbirine gereksinim duyduğu görülmektedir.

Anket sonuçlarında da belirtildiği gibi uygulamaya katılan tasarım danışmanlık firmaları, müşterilerinin kendi zevk ve tercihleri doğrultusunda tasarım sürecini etkilediğini belirtmiştir. Bu durum KOBİ'lerin tasarımcının piyasa gerçeklerinden uzaklaşma riskini almak istemediğini ve ikili arasındaki algısal boşluğun varlığını göstermektedir. Sonuç olarak ortaya çıkan bu algısal boşluk ise iletişim problemlerine; tasarımcının performansının ve tasarım kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.

Anketin devamında tasarım danışmanlık firmalarından; üçü rakip ürün analizi, ürün analizi ve prototipleme; dördü maliyet analizi; beşi ise tüketici analizi hizmetlerini vermediğini belirtmiştir. Yine beş tasarım danışmanlık firması hedef kitle ve piyasa ihtiyaçlarının belirleme hizmetinde kısmen zorluk çektiğini vurgulamıştır. Bu noktada, tasarımcının yeterli eğitimi alamaması, maddi karşılığını göremeyeceğini düşünmesi ve zaman yetersizliği nedeniyle ilgili hizmetleri veremediği sonucuna varılmaktadır.

Ayrıca tasarım danışmanlık firmalarından yedisi KOBİ'ler ile çalışırken mutlaka sözleşme imzaladığını; üçü bunun müşterinin yaklaşımına bağlı olarak projeye göre farklılık gösterdiğini dile getirmiştir. Bununla beraber söz konusu firmalar sözleşmeyi teklif dosyasının sunumunda zaman ve emek kaybını engellemek ve iş hayatının gerekliliği için imzaladığını ifade etmiştir. Çalıştığı müşteriye göre sözleşme imzaladığını ifade eden tasarım danışmanlık firmalarının bu yaklaşımı, KOBİ'lerin tasarımcılarla çalışmaktan çekinme eğilimini değiştirme ve güven verme çabası olarak değerlendirilebilir. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi her ne koşulda olursa olsun güven ilişkisinin pozitif algısına karşılık tarafların bu birlikteliğe daha profesyonelce yaklaşımları ve gerekli resmi prosedürleri uygulamaları gerekmektedir.

Çıkarılan tüm bu sonuçlar doğrultusunda genel olarak aşağıdaki çıkarımlara varılmıştır:

- Türkiye’de tasarım hizmetlerini satın alma bilinci oldukça düşüktür. KOBİ’lerin günümüz koşullarında iş başarısı için endüstriyel tasarımı stratejik bir araç olarak kullanmaları sağlanmalıdır. Bunun için öncelikli olarak KOBİ’lere bu bilinci aşılacak programlar hızla hayata geçirilmelidir.
- KOBİ’lerde söz konusu tasarım bilinci yeterli bir seviyeye gelse bile tasarım hizmeti talebine cevap verecek tasarım danışmanlık firması bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle tasarım hizmetinin arz ve talebi sanayinin gelişimi için yeterli değildir. Bunun için KOBİ’lerin tasarım farkındalığının arttırılması ve tasarım faaliyetleri yürütmesi için teşvik edilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda tasarımcıların da kanuni düzenlemeler ile kendi firmalarını kurmaları desteklenmeli ve kolaylıklar sağlanmalıdır.
- Tasarım sürecinde KOBİ’ler ile yürütülen ilişkinin sağlıklı işleyerek ikili arasındaki algısal boşluğun giderilmesi için endüstriyel tasarımcının eğitimi sırasında sektöre hazırlanması ve bir Türkiye gerçeği olan KOBİ’ler konusunda daha fazla bilinçlenmesi sağlanmalıdır.
- KOBİ’lerin tasarım hizmeti satın alamamasının altında yatan önemli nedenlerden biri olan yaşanan finansal zorlukları aşmasında desteklenmesi gerekmektedir. Tasarımın işletmelerdeki diğer yatırımlarda olduğu gibi artı değer yaratma aracı olduğunun farkına varmaları sağlanmalıdır.
- Türkiye’deki tasarım danışmanlık firmaları ve KOBİ’lerin gelişmesi sağlam bir ekonomik yapı için kaçınılmazdır. Bunun için tasarım danışmanlık firmaları KOBİ’lere; KOBİ’ler de tasarım danışmanlık firmalarına ihtiyaç duymaktadır. Karşılıklı olan bu çıkar ilişkisi KOBİ – tasarımcı ilişkisinde tasarım süreç yönetimini önemli kılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Akdemir, A. (1990), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin AR - GE Olanakları", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, VIII, 1 -2, Eskişehir
- Akgemci, T. (2001), KOSGEB, *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, http://www.samsuntso.org.tr/Bilgi_Bankasi/kobi_sorunlar_destekler.pdf, Ocak 2010
- Akkurt, Z. (2005) *Akbank, KOBİ'ler ve Finansal Hizmetler*, www.finanskulup.org.tr/assets/sunum/Ziya_Akkurt_kobiler_finansal_hizmetler.pdf, Aralık 2009
- Anders, R. (2000), "Defining, Mapping, and Designing the Design Process", *Design Management Journal*, 11, 3
- Anonim (2004), *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı*, DPT Yayınları, 11
- Anonim (2005), *2002 Yılı Genel ve Sanayi İşyerleri Sayımı: İmalat Sanayi Değerlendirmesi*, KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkezi Müdürlüğü Yay., 6, Ankara
- Anonim (2003), *2002 Yılı Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı*, TÜİK yay., B. 02.01.TÜİK. 0.10.00.906-164, 14/10/2003, Ankara
- Anonim (2009), *UK Design Industry*, <http://www.designcouncil.org.uk>, Şubat 2010
- Anonim (2010a), *Managing the Product Design Process*, <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/Types-of-design/Product-design/Managing-product-design/>, Şubat 2011
- Anonim (2010b), *Introducing Product Design*, <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/Types-of-design/Product-design/Introducing-product-design/>, Şubat 2011
- Anonim (2010c), *Industrial Design: Defined*, <http://www.idsa.org/content/content1/industrial-design-defined>, Kasım 2010
- Anonim (2010d), *Design Industry Insights Comments & Conversations on the Business of Design in the UK 2010*,

- <http://www.designcouncil.org.uk/publications/industry-insights-2010/>, Şubat 2011
- Alptürk, E. (2008), *Ekonominin Dinomосу Küçükk ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) Rehberi*, Yaklasim Yayıncılık, Ankara
- Apaydın, F. (2008), *Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri*,
<http://iibf.karaelmas.edu.tr/sbd/makaleler/1303-9245/200804007119143.pdf>
- Aras, G. Ve Müslümov, A. (2002), *Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik sorunları ve Çözüm Önerileri*, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/Bildiri_33.PDF
- Aspelund, K. (2006), *The Design Process*, Fairchild Publications, Inc., New York
- Aykaç, M. (2008), *Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın no: 2008 - 24, İstanbul
- Başok, B. (2006), *Tasarım - Pazarlama Ekseninde Yeni Ürün Geliştirme Yöntemlerinin İrdelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Bayazıt, N. (1994), *Endüstri Ürünlerinde ve Mimarlıkta Tasarlama Metodlarına Giriş*, Literatür Yayınları, İstanbul
- Belecheanu, R., Riedel, J. Ve Pawar, K.S. (2006), "A Conceptualization of Design Context to Explain Design Trade-offs in the Automotive Industry", *R&D Management*, 36, 517-529
- Berends, H., Reymen, I., Stultiens, R. G. L., Peutz, M., (2010), "External Designers in Product Design Processes of Small Manufacturing Firms", *Design Studies*, 32, 1, 86-108
- Best, K. (2006), *Design Management*, AVA Publishing SA, Singapore
- Bruce, M. ve Bessant, J. (2002), *Design in Business*, Pearson Education Limited, England
- Bruce, M., Cooper, R. ve Vazquez, D. (1999), "Effective Design Management for Small Businesses", *Design Studies*, 20, 297-315

- Buchner, D., West, H. ve Zaccai G. (2000), "Getting Design: Bringing External Design Resources into an Organization", *Design Management Journal*, 11, 2, 53-56
- Büyükerman, Ö. (1997), *Endüstri Tasarımı Ürün Tasarımında Adımlar*, YEM Yayın, İstanbul
- Cooper, R.G. (2001), *Winning at New Products*, Basic Books, New York
- Çolakoğlu, M.H. (2002), *KOBİ Rehberi*, TOBB Genel yayın no. genel ; 359-PM ; 2, Ankara
- Çatal, M.F. (2007), "Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 2, Erzurum
- Çırpanlı, T. ve Er, H. A. (2006), "Tasarımı KOBİ'lerle Buluşturmak: Türkiye ve İtalya'dan İki Üniversite Sanayi İşbirliği Projesi", *Türkiye'de Tasarımı Tartışmak III. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı*, (Ed: Er, H.A., Timur, Ş., Arıburun, L.N., Bağlı, H.H., İlhan A. O., Turan, A.Z., Turan, G., Küçüksayraç, E., Enşici, A.), İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü, İstanbul
- DeCesare, P. ve Wallace, R. (2000), "Amazing Pace: Shared Views on the Design Process", *Design Management Journal*, 11, 2, 15-19
- Devrim, Ö. (2005), *Endüstriyel Tasarım – Kavramsal İçeriği ve Sanatla İlişkisi*, <http://www.etmk.org.tr/news/makaleler-ve-yazilar/endustriyel-tasarim-kavramsal-icerigi-ve-sanatla-i/> Şubat 2011
- Devrim, Ö. (2002), *'Tasarım Kavramı' Üzerine Bir Deneme*, <http://ozlemdevrim.blogspot.com/2002/10/tasarim-kavrami-uzerine-bir-deneme.html>, Mayıs 2011
- Dumas, A. Ve Mintzberg, Q. (1989), "Managing Design, Designing Management", *Design Management Journal*, 1, 1, 37-43
- Er, A. (1991), "Türkiye'de Endüstri Ürünleri Tasarımı", *Arkitekt*, 1, 21
- Er, A. (1994), *Industrial Design in Newly Industrial Countries: An Exploratory Study of the Factors Influencing the Development of Local Design Capabilities*, IAS Research Papers RP-72, Institute of Advanced Studies The Manchester Metropolitan University, Manchester

- Er, A. ve Langrish, J. (1993), *Industrial Design and Developing Countries: A Review of the Design Literature*, IAS Research Papers RP-66, The Manchester Metropolitan University, Manchester
- Er, A. (1994), "Tasarım Endüstrisi ve Türkiye", *Uluslar Arası Endüstri Ürünleri Tasarımı Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Ankara
- Er, Ö. ve Er, H.A. (1996), "Tasarım Yönetimi: Gelişim, Tanım ve Kapsam", *Tasarımda Evrenselleşme 2. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı*, (Ed: Bayazıt, N., Çorbacı, F. K. Ve Günal, D.), Güzel Sanatlar Matbaası A.Ş., İstanbul
- Ersayın, E.S. (2011), Endüstriyel Tasarım ve Türkiye,
<http://www.etmk.org.tr/blog/genel/endustriyel-tasarim-ve-turkiye/> ,
Mart 2011
- Farr, M. (1966), *Design Management*, Hodder and Stoughton, London
- Faust, W. H. (2000), "Building and Fostering Long - Term Client Relationships", *Design Management Journal*, 11,2, 41-45
- Gommer, F. (1999), "A New Profession: Brand and Design Management Consultant", *Design Management Journal*, 11, 2, 53-57
- Gorb, P. (2001), *The Design Management Interface*,
<http://www.designthinkers.com/pdf/pgorb.pdf> , Haziran 2011
- Gornick, N. (2006), "Convergence: New Management Imperatives and Their Effect on Design Activity", *Design Management Review*, 17, 2, 35-43
- Hakatie, A. Ve Ryyänen, T. (2007), "Managing Creativity: A Gap Analysis Approach to Identifying Challenges for Industrial Design Consultancy Services", *Design Issues*, 23, 1, 28-46
- Hannah, B. (2004), *Becoming a Product Designer*, Hoboken, John. Wiley & Son Inc, New Jersey
- Hasdoğan, G. ve Şener, B. (2006), "İyi tasarm Üzerine", *Tasarım Merkezi Dergisi*, Aralık, 66-70

- Hasdoğın (2011), G. ,*Türk Tasarım Danışma Konseyine Mesleki Örgütlenme Perspektifinden Bakış*, <http://www.etmk.org.tr/blog/genel/turk-tasarim-danisma-konseyine-mesleki-orgutlenme-/>, Ağustos, 2011
- Er, H. A., Er, Ö. ve Başer, S. (2007), *Endüstriyel Tasarım Klavuzu*, ISO_KADEK, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul
- İlhan, S. (2006), "KOBİ'ler: Sosyo - Ekonomik Bir Perspektif", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 2, 269-289
- İraz, R. (2005) ,*Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Ölçekteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi*,
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/R%C4%B1fat%20%C4%B0RAZ/223-236.pdf, Mart 2010
- Kapkın, E. (2010), *Endüstriyel Tasarım Eğitiminde Proje Tanımı Belgesinin Önemi ve İçerik Özelliklerinin Belirlenmesi: Türkiye Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kaya, E.Ü. ve Gündüz S. (2004), *Küçük Ölçekli İşletmelerde Kıyaslama Tekniğinin Uygulanması: Kurumsal Bir Çerçeve*,
<http://web.firat.edu.tr/daum/docs/23>, Mart 2010
- Kayhan, Ö. (2009), "Kriz Ortamında Stratejik bir Araç Olarak Tasarımın İş Tanımı: Türk Tasarım Pratiğinde Tasarım İş Tanımı Nasıl Anlaşıyor ve Kullanılıyor?", 4. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı (Ed: Er, A., Bağlı, H.H., Arıburun, L.N.E., Çelikoğlu, Ö. M. Ve Gelmez, K.), İTÜ Mimarlık Fakültesi Endüstri Ürünlerin Tasarımı Bölümü, İstanbul
- Kerber, R.L., Laseter, T.M. ve Russell, M. (2007), *Strategic Product Creation*, McGraw Hill, New York
- Koçyiğit, M. (2006), "İşletmeler Sistem ve Süreç Yönetimlerine Ne Ölçüde Stratejik Yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ'lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, I(2), 43-57
- Kotler P. Ve Rath G. A. (1984), "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool", *Journal of Business Strategy*, 5, 2, 16-21

- Küçükerman, Ö. (1996), *Endüstri Tasarımı: Endüstri için Ürün Tasarımında Yaratıcılık*, YEM Yayın, İstanbul
- Küçükerman, Ö. (1997), *Endüstri Tasarımı: Ürün Tasarımında Adımlar*, YEM Yayın, İstanbul
- Lindbeck, J. R. (1995), *Product Design and Manufacture*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Luck, R., Haenlein, H., Bright, K. (2001), "Project Briefing for Accessible Design", *Design Studies*, 22, 3, 97-315
- MacPherson, A. Ve Vanchan, V. (2010), "The Outsourcing Industrial Design Services by Large US Manufacturing Companies", *International Regional Science Review*, 33, 1, 3-30
- Maylor, H. (2003), *Project Management*, Pearson Education Limited, İngiltere
- Mozota, B. (2002), "Design and Competitive Edge: A Model for Design Management Excellence in European SMEs", *Design Management Journal*, 2, 17, 88-103
- Mozota, B. (2003), *Tasarım Yönetimi*, Kapital Medya A.Ş., İstanbul
- Mozota, B. Ve Kim Bo Young (2009), "Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea", *Design Management Review*, 20, 2, 66-76
- Müftüoğlu, T. (2007), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler : KOBİ’ler*, Turhan Kitapevi, Ankara
- Okandan, G. D. (2010), *İstanbul’da Kültür Ekonomisini Döndüren Çarklardan Biri: Endüstriyel Tasarım*,
http://istanbulkulturenvanteri.gov.tr/files/yayinlar/ISTANBULDA_EN DUSTRIYEL_TASARIM.pdf, Mayıs 2010
- Oktay, E. Ve Güney A. (2002), *Türkiye’de KOBİ’lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri*,
http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/ertan_oktay.pdf, Mart 2010

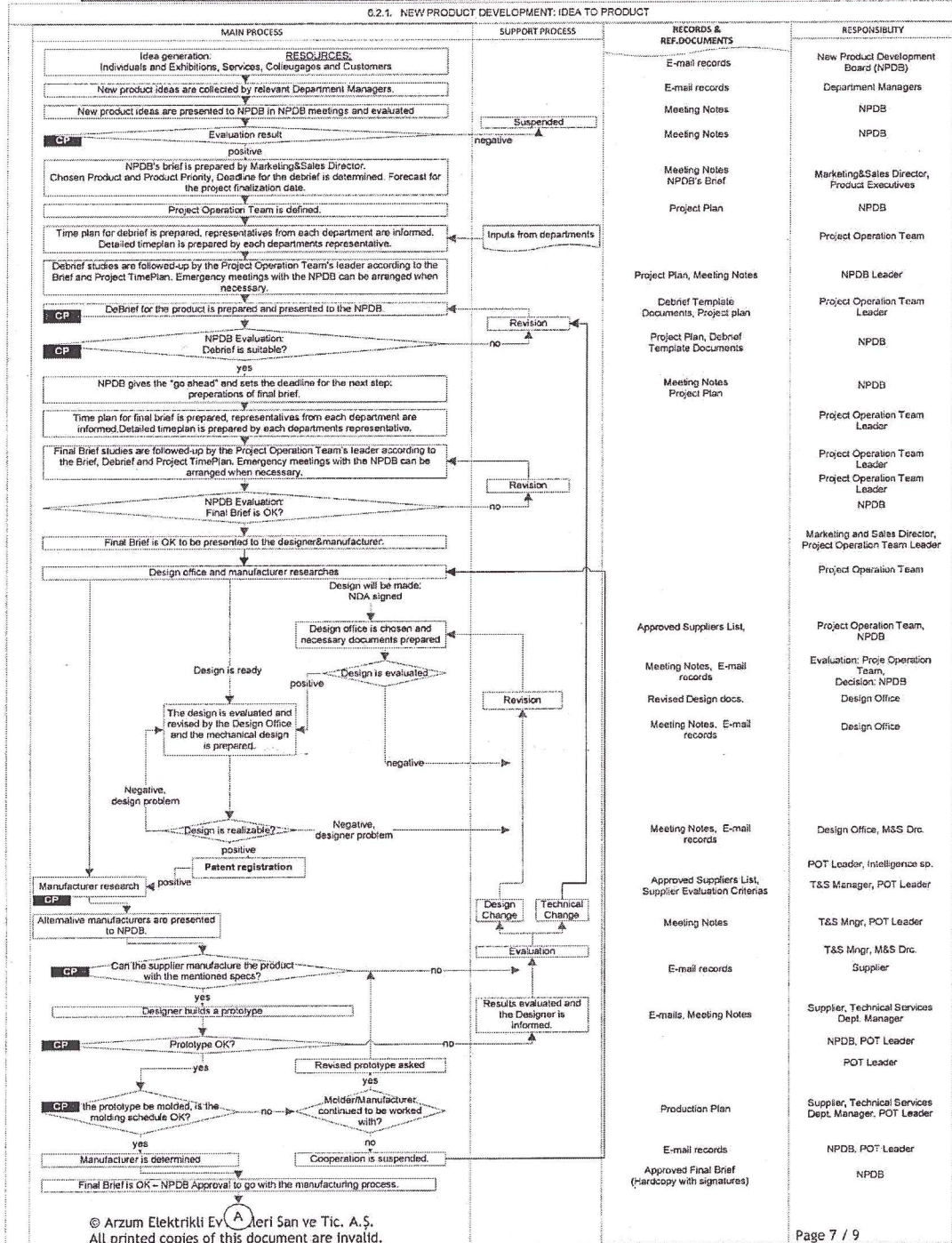
- Oran, Y. (2006), *The State of Outsourcing Design Expertise in the Turkish Manufacturing Industry*, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Oygür, I., Yalman, C. Ve Tuzcu, K. (2006), "Bir Tasarım Danışmanlık Firmasından Türkiye'de Tasarım Üzerine Gözlemler", *Türkiye'de Tasarımı Tartışmak III. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı*, (Ed: Er, H.A., Timur, Ş., Arıburun, L.N., Bağlı, H.H., İlhan A. O., Turan, A.Z., Turan, G., Küçüksayraç, E., Enşici, A.), İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü, İstanbul
- Ören, K. (2003), *Avrupa Birliği ve Türkiye'nin Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) Sağladığı Teşvikleri ve Kullanım Alanlarının Karşılaştırılması Nevşehir İlinde Bir Uygulama*,
<http://eskiweb.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/190.pdf>, Nisan 2010
- Özgener, Ş. (2003), "Büyüme sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 137, 161
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *The Journal of Marketing*, 49, 41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *The Journal of Marketing*, 52, 35-48
- Ryd, N. (2004), "The Design Brief as Carrier of Client Information During the Construction Process", *Design Studies*, 25, 3, 231-249
- Saygı, H.T. (1997), *Small and Medium Sized Enterprises in Local Development*, Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Selek, H. (2008), *Relationship Between SMEs and Industrial Design: An Evaluation of the ITU-ISO Industrial Design Projects for SME's From the Perspective of SME Representatives*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

- Serinkan, C. ve Cabar H. (2008), "KOBİ'lerin yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5, 1,
- Siegel, R. (2003), "Managing Design Consulting Firms to Survive in Tough Times", *Design Management Journal*, 14, 3, 48-55
- Song, M.J. ve Chung, K. (2008) "The Role of Chief Executive Officers in Design Management Exercises: Content Analysis and Case Studies", *Design Management Journal*, 3, 2, 32-44
- Sözen, M. (2007), *Design Consultancy in Turkey: A Study on the Business Structure, Services and Clients*, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Süel, A. B. (2006a), *Türk Endüstrisinde Firma İçeri Çalışan Endüstriyel Tasarımcının Rolü: Üreticinin ve Tasarımcıların Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Süel, A.B. (2006b), "Endüstriyel Tasarımcının Türk Endüstrisindeki Rolü: Üretici Firmaların Algıları", *Türkiye'de Tasarımı Tartışmak III. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı*, (Ed: Er, H.A., Timur, Ş., Arıburun, L.N., Bağlı, H.H., İlhan A. O., Turan, A.Z., Turan, G., Küçüksayraç, E., Enşici, A.), İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü, İstanbul
- Teoman, A., M. (2008), *The Characteristics of Design Consultancy Companies in Turkey*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Tennity, M. (2003), "What Clients Want in Consultants", *Design Management Journal*, Summer, 14, 3, 10-14
- TPE (2008), *Endüstriyel Tasarım Başvuru Klavuzu*, TPE, Ankara
- Ulrich, K. T. ve Eppinger, S. D. (2004), *Product Design and Development*, McGraw – Hill/Irwin, Boston
- Uluçay, Z (2005), *Zuludesign ve Proje Ortakları Ürün Geliştirme Prosesi ve Örnek Çalışmalar*,
<http://www.turkcadcam.net/rapor/ZuluDesign/index.html>, Mayıs 2011

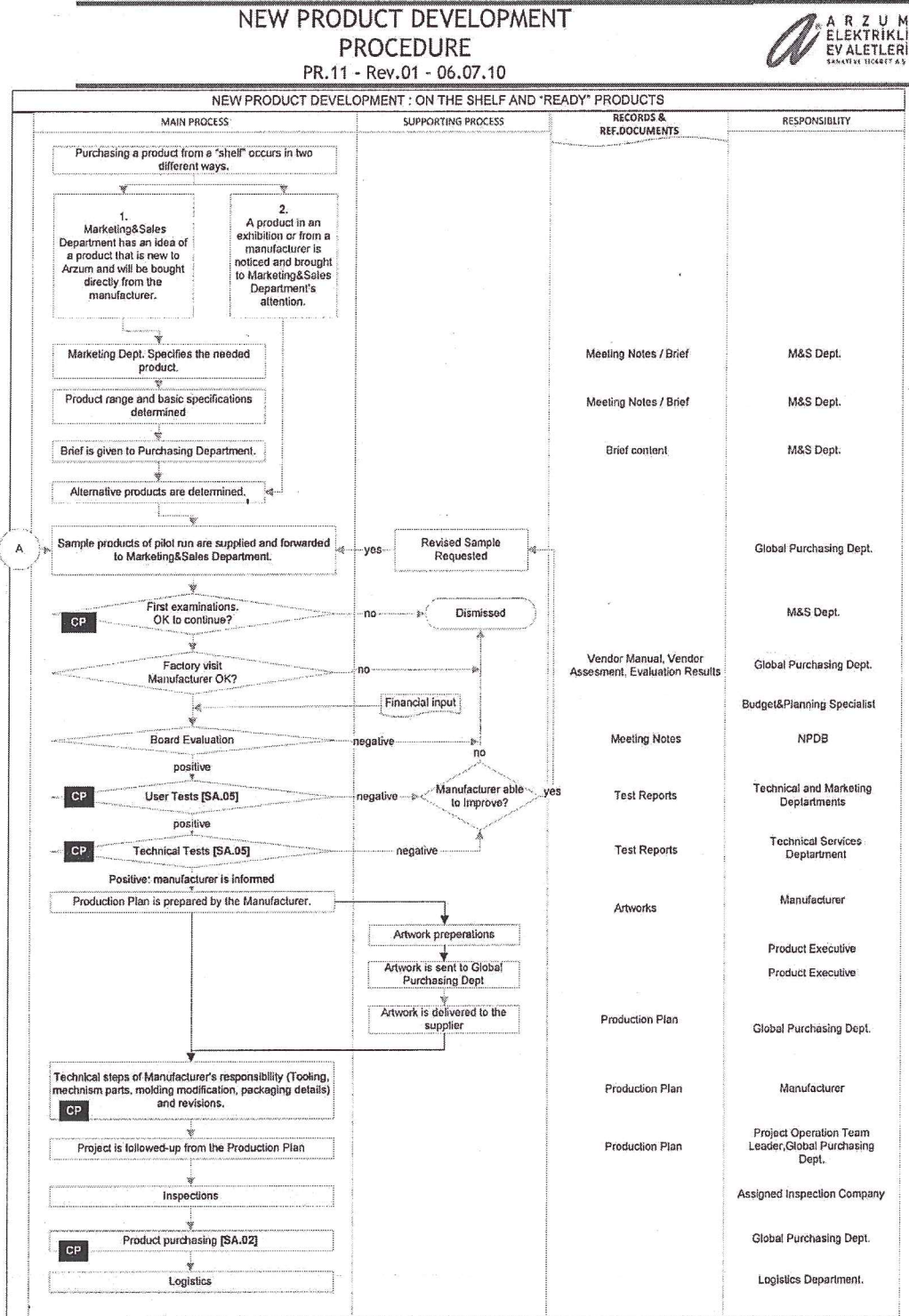
- Von Stamm, B. (1993), "Whose Design Is It: The Use of External Designers?"
Design Journal, 1, 1, 41-52
- Walton, T. (2000), "Art, Reason, and the Management of the Consultant – Client Relationship", *Design Management Journal*, 11, 2, 6-9
- Walton, T. (2003), "Bringing Value to the Client – Consultant Partnership",
Design Management Journal, 14, 3, 6-9
- Watt, C., Russell, K. Ve Haslum, M. (2000), "Strong Relationships Make Stronger Design Solutions", *Design Management Journal*, 11, 2, 46-52
- Wilson, N. C. Ve Stokes, D. (2005), "Managing Creativity and Innovation",
Journal Small Business and Enterprise Development, 12, 366-378

Ek-1 Arzum Yeni Ürün Geliştirme İş Akış Şeması

NEW PRODUCT DEVELOPMENT PROCEDURE PR.11 - Rev.01 - 06.07.10



EK-2 Arzum "On the Shelf" Ürün Geliştirme İş Akış Şeması



EK-3 Aksesuar Serisi için Arzum'un Tasarım İş Tanımı

Arzum Design Brief

Brief Subject : Flagship Products for Arzum Accessory Range

Company Profile :

Arzum Elektrikli Ev Aletleri A.Ş. owes its success to constant expansion and diversification of businesses with products that are innovative in their design.

Three brothers have established Güney İthalat Kollektif Şirketi as an importer of a wide range of products such as Krups branded small kitchen appliances , toys , sewing machines , ventilators ,irons , radio, bicycles and televisions and they became a producer of televisions and radios in 1960's and they started to co-produce Delta branded TV and radios.

They have developed their business and they have started to produce small kitchen appliances in 1966 and the Company has launched its own brand name products in the market. The iron and mechanic floor care appliances were the first products launched in 1967 & 1968. Then the citruss press has been launched in 1975 with a great success.

After launching its own brand, the production widens and each product is success. Starting from iron and mechanic floor care appliances, a complete range of home appliances has been created.

In the meanwhile they have stopped the production of TV due to the launch of coloured Tvs and they have focused on the production of small kitchen appliances.

Arzum having only 15 models in 1995, today ,the range consists of 6 main divisions: food preparation,beverage preparation , cooking and frying, floor care, personal care, iron and has over 140 different models.

Arzum is rapidly growing company with its marketing , distribution , service network. First of all with 330 after sales service center all around Turkey Arzum shows to the consumers that it is with them also after they have bought their appliances.

Arzum who gives the priority to the quality , security and functionality in designing its product range , has been the first brand to launch 3 years warranty in the small kitchen appliances market.

The penetration of Arzum has increased a lot during the years and there were new brands entering into the market thus the company decided to have a second brand to fight tactically in the market and Felix has been launch as the second brand in 1998. Felix has also a growing trend since 98 and it has been distributed via different channels.

After having a good success in domestic market Arzum has decided and started to export in 2001. As Turkey is on the way to EU , Arzum has began to export products with the mission of introducing the Turkish culture in different countries. Arzum , with new products has the aim to double the export volume. The priority is “ Kahwe” and “Cezve “ because they are the Turkish coffee makers which is a typical Turkish beverage. The countries to which Arzum exports : Germany , Iran , Cyprus , Turkmenistan, Lebanon , Jordan , Saudi Arabia , and Romania.

Project Aim :

Small kitchen appliances market is highly competitive and active industry, with companies launching new brands and constantly introducing new products to the market. There is limited novelty that can be launched into the market thus as Arzum we are searching for new business areas. In 2007 we have launched Baby line targeting totally a new market and now we have the plan to enter into the accessory line. The aim of the new line is to bring us extra business and profitability.

As Kitchen accessories (pans , pots , kitchen utensils , tableware etc...) is an existing business and there is also big competition in this market we need to design flagship products for our accessory range. We are in the small domestic appliance business thus we need to find some accessories which will be usable with our appliances. In this way it will be easier to enter into the accessories business. We are looking for accessories for domestic appliances .

Target Audience :

Arzum has 88 % brand awareness and is 4th brand in the turkish market.

Arzum's target audience :

- 20-45 age
- Female
- Mid & upper mid income level
- Mothers with a family
- All over Turkey

Products to be designed :

- **Mixing bowl for the mixer** : it should be stand with the mixer on it. While using the mixer the woman may need to leave it and when she leaves the mixer on the cup it shouldn't fall down. The cup should fit to all Arzum mixers but should also fit to most of the mixers in the market. The target audience is Arzum mixer users and also all mixer users.
- **Mixing bowl for the hand blender** : same as the mixer cup
- **Iron soleplate cover** : this cover should show the temperature of the iron base so that people can see easily that it is stil hot and do not touch.
- **Hair straightener holder** : when the woman is using the hair straightener sometimes she need to put it to somewhere and as it is very hot she can not leave at anywhere. We need to design a holder in which the straightener could easily leave.
- **Cleaning pad for tea maker** : As the water boils there are drops on the bottom side of upper part of the tea maker. When the users serve the tea to the glasses the water drops falls down and it something that we would like to avoid. If we design a cleaning pad the user can pass the upper part through the pad and clean the water drops.
- **Holder for VC** : A holder which will hold the VC and all its accessories in a way that will make the user gain space.

- **Thermos for tea:** it will have two dispenser one for the tea one for the hot water. By pushing two buttons the user will be able to prepare the tea easily. The tea part should be 0.5 lt the water part should be 1.5 lt.
- **Tongs for the sandwich maker :** tongs made of a material which does not harm the plates of the sandwich maker.

We are open to any other idea which may arise during the Project development. The only criteria that we are looking is that the product to be designed should be used as an accessory to a small kitchen appliance.

Products design :

Stylish like Koizol and Alessi .

Material :

No restriction

Project Timing :

First draft presentation :

Finalisation of the design :

EK-4 Rayka Design Tasarım Danışmanlık Firmasının Karşı İş Tanımı

Arzum
Design Brief: Accessory Range

rayka
design

Design Brief			
Client	Designer	Subject	
Arzum	Rayka Design Studio	Flagship Products for Arzum Accessory Range	28.04.2009

In response to the design brief "Flagship Products for Arzum Accessory Range", this document states the design strategy and philosophy that Rayka would like to pursue for this project, based on Arzum's recent product range, the products aimed by Arzum's design brief and some new product suggestions for the accessory range.

« Rayka Design Studio »

Rayka Design Studio is founded in 2006 to design innovative, rational and profitable products for the industrial market and to provide consultancy concerning the development of design strategies. Strong commitment and result oriented methodology gives Rayka its creative strength; the aesthetic perspective is combined with engineering experience in the creation of elegant and functional products.

Rayka provides services in product design, industrial products, architectural installations, furniture design, outdoor furniture, sea vehicles, domestic products, packaging design, point of purchase solutions, and communication design.

Prior to and during the administration of a project, every step is evaluated and planned in detail. In Rayka, products are designed with aesthetic and technical features that aspire to increase the client's profitability. While the aesthetic value of Rayka products enhance the company image and assist to promote the market position of the company, rational and practical solutions to technical factors diminish product development problems and reduce production costs. Rayka knows that the success of a design project lies in an accurate balance between these two factors: "aesthetics" and "technical qualities".

« Project Aim »

The design strategy that is formed by detailed research about Arzum's firm profile and product range is shaped by concentrating on Arzum's approach to design for the daily home life, and the path Arzum desires to follow towards the future.

Arzum's strength in electrical and non-electrical home appliances market is easily noticed through an analysis of Arzum's products in the market and its target group. By the series of accessory products that Arzum desires to add to its product range, it is aimed to increase Arzum's business potential and to place Arzum as a strong competitor to companies which currently fill this gap in the market.

The entrance stage to the home accessories market should be with designs that are striking in order to penetrate into the market as a competitor to companies and brands like Alessi, Kozioi, Tefal and Ikon. It is suggested that Arzum should enlarge its product range with designs underlined by three keywords, that is with innovative, functional and adaptive products.

All the products in the new accessory range should suggest a simple but striking idea and should reveal a design language which reflects Arzum's corporate identity. This strategy will greatly assist the creation of unique and stylish products, and will facilitate their recognition as flagship products on their own.

In addition to the products requested by Arzum in the design brief, we formed a proposal accessory list, especially focusing on products that will complement existing Arzum products, and concentrating on product ideas which are innovative, functional and iconic.

The accessory range that we named as Arzum Comfort Zone will aim to blend practicality, pleasure and comfort in order to suggest new experiences to the user and to make users form emotional connections with the products.

© Rayka Design Studio, 2009.

Design Brief			
Client	Designer	Subject	28.04.2009
Arzum	Rayka Design Studio	Flagship Products for Arzum Accessory Range	

« Arzum Comfort Zone »

« Recent Product Family »

food preparation	cooking&frying	bverage	linen care	house cleaning	personal care	baby care	health/beater
food processors choppers mixers hand blenders juice extractors citrus juicers	pressure cookers sandwich makers fryers toasters electrical grills frypans popcorn makers	turkish coffee mashers tea makers tea-coffee makers kettles	iron iron with adaptive	vacuum cleaner carpet warmer vc water filtered vc wet-dry vc carp vc bagless vc vc with dusting functions wet vc rechargeable vc	hair stylers hair driers epilators hair clipper shave sets brushes on scales waxer hair bars	food processors bottle warmers milk shakers bathrooms thermos sterilizer hand steamers travel flasks	pressure massager massagers stand fan infrared heater

« Targeted Accessories »

by Arzum

mixing bowl for the mixer mixing bowl for the hand blender	tongs for the sandwich maker	cleaning pad for the mixer thermos for tea	iron inflexible cover	holder for vc	hair straightener holder		
---	---------------------------------	--	--------------------------	---------------	-----------------------------	--	--

« Suggested Products »

by Rayka Design

fruit juice preserver/corale collection with mixer bowl with grater for blenders	adaptive strainer server adaptive hot pad with handles (with temperature indicator)	thermos for coffee with milk/foamer mixer	portable wall unit for iron & iron table	dirt collector set	hair dryer holder with cable collector hiding stand for bath scales	baby food mould set serving tray with play set	portable health bag indoor perfume cartridge for stand fan
---	---	--	--	--------------------	---	---	--

Design Brief			
Client	Designer	Subject	28.04.2009
Arzum	Rayka Design Studio	Flagship Products for Arzum Accessory Range	

« Design Strategy »

The design strategy has been formed by focusing on Arzum's target market, its purchase tendencies, preferences and product use practices. In order to ensure Arzum a strong position in the accessory range market and to increase its current market share, it should be aimed to create a product identity which is outstanding and evocative through a successful blend of different qualities. People who like to enjoy life and value their time also greatly care for the quality of the time they spend inside the house even while performing their most routine domestic activities. Therefore, our primary aim is to create products that will make the time spent inside the house more comfortable and effective, and that will make the user feel good and special.

JOY OF LIFE > practical, clever, stylish products for everyone who enjoys life..		
practical	clever	stylish
All the products in the accessory range should suggest practical solutions to daily activities. Every product should offer a quality which makes life easier and should be designed with a consideration for ease of use.	The products designed with a consideration for diversifying daily domestic life should offer clever and skillful qualities that provide increased efficiency, comfort and pleasure.	Besides the requirements of functionality and practicality, making the user feel special and giving the user the feelings of individuality and uniqueness are other significant factors that aid the formation of emotional connections with a brand and its products. Originating from this point, it should be concentrated on designing stylish and distinctive products.

« Design Philosophy »

For the process of Arzum's expansion into the domestic accessories market we suggest a design philosophy which takes account of time by establishing the connection between the past and the future, and providing a continuity and harmony between the two. Besides the variety in the product range and a consideration for quality, the continuity between the past and the future should also be reflected in the product design decisions.

TIMELESS >... past, present, future and beyond		
tradition	adaptation	innovation
In Arzum's path to becoming an innovative and trend-setter company, the inspiration from the past, from Turkish culture, rituals and sharing this inspiration with the world are also important strengths which should be accounted for while designing the new accessory range.	It is possible to increase Arzum's market share by functional accessories that complement Arzum's existing product range. Therefore it should be ensured that the accessories are compatible with existing Arzum products besides providing a consistent design language and forming a unity.	In its path from the past to the future, designing innovative and iconographic flagship products have the power to provide Arzum a unique and independent place in the market. In order for Arzum to penetrate into the market especially in EU countries it is important to design products that incorporate innovative ideas with quality and high technology.

[illegible]

EK-5 MordağDesign Kurucu Tasarımcısı Mete Mordağ ile 22.11.2010 tarihinde yapılan görüşme

- **Mete Mordağ gözünden tasarımcı - KOBİ ilişkisini nasıl yorumluyorsunuz?**

Bu ilişki firma ve sektöre göre oldukça değişmekte. Piyasaya ne sürmek istediğini bilen, pazarlama departmanı ile iş tanımını hazırlamış firma ile “benim bir ürün üretmem gerek” diyerek hiçbir hazırlık yapmayan firma var.

- **Bu noktada Arzum ile olan ilişkinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Arzum bu noktada kurumsallaşmış tarafta. Bir buçuk sene önce aksesuar serileri için tasarımcı aramadan önce önlerinde planlanmış bir süreç vardı. Ürün sayısından, ürün özelliklerine kadar çoğu şey; kısacası proje belliydi. Ben o zaman Rayka Design bünyesinde çalışıyordum. Daha sonra kendi ofisimi MordağDesign’i kurdum.

- **Çalıştığınız başka KOBİ müşterileriniz var mı? Arzum ile karşılaştıracak olduğunuzda yeni ürün geliştirme sürecinde gördüğünüz farklılıklar nelerdir?**

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren aktif olarak çalıştığım beş KOBİ müşterim var. Dediğim gibi bu süreç faaliyet gösterilen sektöre göre oldukça değişmekte. Ancak özetlemek gerekirse firmanın sürece olan bilinçli yaklaşımı asıl farklılığı doğurmakta. Daha küçük ölçekli firmalar tasarımı kullanmaları gerektiğini biliyorlar ancak ne ürünün adı, ne rafa çıkma süresi, ne de fiyatı belirlenmiyor. En başında yapılması gereken, sona yapılmaya çalışılıyor. Üretici problemleri ortaya çıkıyor ya da etiket fiyatı beklenen değerlerin çok üstünde çıkıyor. Firma ne kadar kurumsalsa pazarlama departmanı üstüne düşen görevi yaparak sürecin sağlıklı işlenmesini sağlıyor. Endüstriyel tasarım; pazarlamacı, üretici ve tasarımcının birlikte çalıştığı çok ayaklı bir süreç. Bu süreç planlanması ve bütün ayakların beraber ilerlemesi gerekmektedir.

- **Aksesuar serisi için Arzum ile yaşadığınız ürün geliştirme sürecini anlatır mısınız?**

Arzum tasarım iş tanımı ile bana geldiğinde proje hazırды. Pazar araştırması yapılarak fikir ve buna bağlı olarak ürün özellikleri ortaya konmuştu. Bu özelliklerin çizgiye dökülüp, çözümlenmesi gerekmekteydi. Tasarımcı ortak bir dille bunları çizgiye dökmeliydi sadece. Daha sonra yapılan toplantılarda ürünleri eskizler, renderlar ve 3D modeller üzerinden tartıştık, geliştirdik. Onaylanan ürün daha sonra üreticiye yönlendiriliyor ve üreticinin dönütleriyle revizyonlar yapılıyor.

- **Bu süreci sizin için olumlu ve olumsuz yanları ile değerlendirebilir misiniz?**

Projenin belirli olması benim için büyük bir avantajdı. Yapmam gereken Arzum için ortak bir tasarım dilinde çizgiye dökmektir. Şu an aksesuar serisi için yaklaşık yedi üründe paralel ilerlemeye çalışıyoruz. Tabi ki bu işi biraz yavaşlatıyor. Özellikle üreticinin yurt dışında olması sürecin daha da uzamasına neden oluyor maalesef. Üreticiyle iletişim kopukluğu yaşayabiliyoruz. Üreticinin yurt içinde olduğu durumlarda iki saat içinde çözülebilecek problemler haftalar alabiliyor. Revizyonlar prosedüre çok fazla takılabiliyor. Bu zaman kaybı proje son tarihine yaklaşıldıkça hızlı karar alınması gerektiğinden başta alınan kararların değiştirilmesine, detayların kaybolmasına neden oluyor.

- **Türkiye'deki üreticilerle yürütülen projelerde ne gibi sıkıntılar yaşıyorsunuz?**

Çizgi, ergonomi problemleri halledilebiliyor ama üretim ile ilgili problemler daha sıkıntılı çözülüyor. Üreticiyle aranızda ne kadar insan varsa iletişim kalitesi düşüyor; bilgi eksikliği çıkıyor. Teknik ya da estetik bilgi üreticiye gidene kadar aradaki iletişim zincirinde kayboluyor. İşte tam bu noktada pazarlama departmanının süreci yöneten ayak olması gerekli. Tasarımcı ile üretici arasındaki ilişkiyi doğru şekilde yönetmeli. Maliyetler ürün fizibilitesi

tekrar tekrar gözden geçirilmeli. Gerektiğinde üreticiye; gerektiğinde tasarımcıya dur diyebilmeli.

- **Konuyla ilgili olarak sizce büyük ölçekli işletmelerle KOBİ farklılıkları nelerdir?**

Şu an büyük ölçekli bir firma ile çalışmıyorum ancak ileride birkaç proje düşüncemiz var. Ancak şunu söyleyebilirim ki büyük firmalar ne istediğini biliyor. KOBİ'lerin %99'u ise söz gelimi "ben aksesuar serisi" istiyorum diyor sadece. Firma ne istediğini bilmeli; tasarımcı kadar pazarlama da ürün üzerinde çalışmalı.

- **Öyleyse tasarım iş tanımlarının genel olarak yetersiz olduğunu söyleyebilir miyiz?**

Evet, kesinlikle. Büyük firmalarla karşılaştıracak olursak bu firmaların tasarım iş tanımları çok detaylı. Örneğin, tek bir ürün için hazırlanmış 15 sayfalık bir iş tanımı bile olabiliyor. Bu iş tanımında parametreler çok açık. Tasarımcı bu parametreler üzerine ürünü örünce üretimde çok fazla sıkıntı çıkmıyor. Detaylı iş tanımı ile iş kolaylaşıyor. Sadece iş tanımı da değil; üretimin kendi bünyesinde olması tasarımcıya geri dönüşü çabuklaştırıyor.

- **Sizce tasarımcı ve firma iletişimi nasıl olmalıdır?**

Süreçteki herkes ürünün farklı tarafını görüyor. Tasarımcı, ergonomi, estetik, kullanıcı dostu, stil ve firmanın diğer ürünleri ile uyumu; üretici, kalıp ve seri üretim açısından ürünü değerlendirirken pazarlama departmanının sürecin tamamını görüp, katılımcıların hepsini yönetmesi gerekir. Sonuçta hepsinin, tasarımcı, pazarlamacı ve üreticinin tek bir dilde konuşması gerekli.

- **Bir tasarımcı olarak aksesuarı nasıl görüyorsunuz?**

Hem işlevde hem formda inovasyonu yakalamak çok biz bunu yapmaya çalışıyoruz. Ancak ikisini bir arada yakalamak çok zor. Ancak bu seri her ikisini de barındırıyor. Bunlar piyasada olmayan ürünler. Arzum'un mevcut ürün portföyündeki ürünlerin yanında satılmak amaçlı tasarlanıyor. Var olan ürünler revize edilerek de aksesuar serisinin amaçladığı problemlerin çözümü

gerçekleşebilirdi ancak firma farklı bir açıdan bakarak projeyi hayata koymak istiyor.

- ***O halde tasarımcının yeni ürün geliştirme sürecinin daha erken aşamalarında surece dahil olması gerektiği söylenebilir mi?***

Pazarlama departmanı yeni ürün geliştirme sürecinin başında yani fikrin ortaya çıkma aşamasında tasarımcı ile çalışmaya başlamalı. Ancak burada firma ile tasarımcının geçmişi önem kazanıyor. Arzum ile bir buçuk seneyi geride bıraktık ve şu an iki taraf da birbirini daha iyi tanıyor. Daha önceden tanışıyor olsaydık aksesuar serisinin tasarım iş tanımını daha iyi şekillendirebilirdik.

- ***Tasarım sürecinizi yaşarken izlediğiniz bir prosedür var mı? Başından sonuna tasarım sürecinizden bahseder misiniz?***

Öncelikle tasarım iş tanımı firmadan alınıyor. Konsept aşamasında bu iş tanımında alınan bilgiler doğrultusunda eskiz sunumunun yapıldığı toplantıda fikir firmaya aktarılıyor. Ürünün işlevi ve formu üzerine bilgi veriliyor. Daha sonra pazarlama bu eskizleri değerlendirerek eksik bulduğu yanları bana aktarıyor. İkinci aşamada renderlar devreye giriyor. Burada malzeme ve ürünün birim ağırlığı, parçaların birbirine geçirilmesi, takılıp çıkartılması gibi teknik detayları firmaya veriliyor. Daha sonra 3D, CAD veri verilerek son aşama olarak üreticiye gidiliyor. Üreticiden gelen revizyonları pazarlama departmanı değerlendiriyor. Burada pazarlama departmanının bu revizyon kararlarını markanın imajından taviz vermeden alıyor olması önemli. Bu kararlar doğrultusunda üreticiden prototip geliyor ve ürün son halini alana kadar herhenagi bir eksiklik varsa çözülüyor.

- ***Kullanıcı ve trendleri nasıl takip ediyorsunuz?***

Trendleri takip etmek yaratıcılığı ve farklılığı öldürebiliyor. Çalışmalarımızda diğer markalardan farklı olmak adına sektör ve firma üzerine genel bir araştırma yapıyoruz. Daha çok konseptle alakalı hikayeler üzerinde tasarımlarımı yapıyorum. Böylece hem üründen kopmuyorum hem de pazarlama departmanına ürünle ilgili olarak bir hikaye vermiş oluyorum.

Ancak trend takibi acısından renk ve malzeme takip ettiğimi söyleyebilirim. Kullanıcıya gelirse de birçok firmayla çalıştığımız için hepsinin kullanıcıını takip etmek yerine ortak nokta olarak yine renk ve malzeme takip ettiğimi söyleyebilirim. En yakınımıdaki aile bireylerinden başlayarak, mağazada alışveriş yapanlarla konuşuyorum. Olay yeri inceliyorum. İnsanlarla birebir konuşarak; iletişim kurarak kullanıcıları takip etmiyorum.

- Son olarak şirket dışı ve şirket içi tasarımcının yeni ürün geliştirme sürecindeki avantaj ve dezavantajları sizce nelerdir?

Şirket içi tasarımcı süreçte daha çabuk ilerler. Firma personelinin tanıdığı için daha verimli ilerler. Ancak firmanın çok farklı bakış açılarına da ihtiyacı olduğundan bunu tek bir tasarım departmanı ile de gerçekleştiremez. Bunun için birden çok şirket dışı tasarımcı ile çalışması gerekir bence.

**EK-6 Kilittaşı Tasarım'ın kurucu tasarımcısı Kunter Şekercioğlu ile
17.12.2010 tarihinde yapılan görüşme**

- Arzum ile kaç projede beraber çalıştınız?

Cezve, Fritella ve Bonfirit olarak iki mini fritöz, nargile ve tostino olmak üzere toplam beş ürün çalışması gerçekleştirdik. Bunlardan Cezve ve Fritella'nın üretimi Uzakdoğu'da gerçekleştirildi. Diğer ürünlerin ise Arzumu'un Türkiye'deki üretici firmalarında üretildi.

- Siz de isterseniz daha çok Türkiye'de üretilen fritöz tasarımınız üzerinden konuşmamızı yönlendirebiliriz. Tez kapsamı ele anırsa Kunter Şekercioğlu tasarımcı - KOBİ ilişkisini nasıl yorumluyor?

KOBİ'lerin tasarımcılara, tasarımcıların da KOBİ'lere ihtiyacı var ancak uyuşmak da çok önemli. KOBİ'ler her tasarımcıyla çalışmak istemiyor, çekingen davranıyor. Uyuşuyorsan iş ilişkisi devam ediyor. Özetlersek durum böyle. Aynı dili konuşmak ve birbirinin ihtiyacını anlayabilmek gerekli. Aynı zamanda bu ilişki KOBİ'den KOBİ'ye; tasarımcıdan tasarımcıya değişiyor.

- Müşterilerinizle olan ilişkinizde hangi koşullarda birbirinizi daha iyi anladığınızı düşünüyorsunuz?

Müşterim ne istediğini biliyor ve buna göre planını yapmış olmalı. Tasarımcı olarak ödüller alacak, en yenilikçi, en ayırt edici, en göze hoş gelen şeyi yapmak zorunda hissetmiyorum kendimi. İyi tasarım da bu değildir. A plus segmentte, yenilikçi, inovatif, ayırt edici ürün yapmak mesleğimin başarısı değil. Mesleğimin başarısı, KOBİ'nin stratejisini doğru koyduğu ürünü ortaya çıkartmak. Doğru alt markayla -örneğin Arzum' un alt markası olan Felix ile- doğru müşteri ihtiyacı göz önüne alarak segment, satış şekli ve yeri, stil, fonksiyon, renk, kullanım kolaylığı, fiyat performansının belirlenerek tasarlanacak ürünün KOBİ ile beraber netleştirebilmek önemli. Tasarımcı bunlara açık olmak KOBİ de bunları doğru belirlemek zorunda. Her iki tarafın diyalog kurarak, anlaşarak çalışması gerekiyor ki hedefe ulaşsın. Çünkü ciddi bir zaman, yatırım ve emek söz konusu. Başarı için bunların çok doğru

konumlandırılması gerekiyor. Yoksa “rakip firma çok güzel bir şey çıkarttı, biz de buna benzer bir ürün çıkartalım” demekle başarı yakalanamıyor. Nasıl, nerde, kaçta satılacak ve kim daha kaliteli üretecek? İşte bu noktalar atlanıyor. Ürün tasarlanıyor ama üretilmiyor. Türkiye’de bu durumda olan çok fazla örnek var. Üreticinin verdiği üretim kotasını çok bulduğu için projeyi rafa kaldıran firmalar var. Başka üretici aramıyor, motivasyonu düşüyor firmanın. Bütün emekler boşa çıkıyor. Piyasada genellikle durum bunun gibi örneklerle dolu. Ancak Arzum’da durum böyle değil; çok daha bilinçli yaklaşıyorlar. “Sen çiz, satan ürünlere benzerse yaparız” diyen de çok. Yönetici tasarımcının hiç bir temele dayanmadan ürün tasarlamasını; bunun değerlendirmesini de sadece kendi kişisel görüşlerine dayanarak yapabileceğini söylüyor. Dolayısı ile birçok meslektaşımın da emekleri boşa gidebiliyor.

- **KOBİ stratejisini belirleyerek tasarımcıdan hizmet istemeli diyorsunuz. Ancak KOBİ bilinçsizce belirlediği yanlış strateji ile size gelirse nasıl bir yaklaşım izliyorsunuz?**

Türkiye koşullarında bir endüstriyel tasarımcı olarak bu durum benim gözlemleyip, sorguladığım, hizmetlerimin arasında bulunması gerektiğini düşündüğüm bir unsur. Günümüzde KOBİ’lerde ne istediğini bilmeme durumu var. AR-GE, pazarlama ve satış departmanları farklı şeylerden bahsediyorlar. Kişisel pozisyonlardan dolayı riske girmek istemiyorlar. Türkiye’deki tasarım tarifnamesini netleştirmek, bu yapbozu KOBİ’lerle aynı dilde konuşarak tasarımcının da anlayacağı dile çevirme çabasıdır. Proje bana netleşmiş bir şekilde gelmiyorsa benim bunu netleştirmeye hatta yazılı hale getirmeye ihtiyacım var. Yoksa boşa gidiyor emeklerimiz. Ürün üretilse bile satmayacak olabiliyor. Ürün ihtiyacını firma kendi belirliyor. Eğer ihtiyaç, strateji yanlış belirlenmişse bu firmanın problemidir. Yönetici ben değilim. Ama düşüncemi belirtir ve sorgulama teklifinde bulunurum. Bu anlamda kendi durumunu anlatıp fikir soran firma da oluyor. Biz de onlara kendi fikirlerini geliştirip bir şeyler eklemeyi tavsiye ediyoruz.

- Fritözü konuştuk; peki Cezve için ürün teklifi kimden geldi?

Daha önceden bu şekilde kahve pişiriciler vardı. Bunun paslanmaz çeliğini yapalım diye firmadan fikir geldi. Bu durum Arzum'un yenilikçi tavrı, segment yaratacak olana açlığı ve girişimciliğinden kaynaklanıyor.

- Firmayla yaşadığınız yeni ürün geliştirme sürecini kısaca anlatabilir misiniz?

Bana fritöz işi şu sebeple geldi: bildiğim kadarıyla daha önce Arzum'un iki büyük fritözü vardı; küçük fritözleri yoktu ve pazarda buna ihtiyaç duyuluyordu. Bunun için Uzak Doğu'da bir üretici bulundu. Arzum, bu gibi durumlarda alt segmentteki rakipleri gibi yurt dışı üreticiden alıp, yurt içinde satarım gibi bir mantıkla ilerlemiyor. Doğru ürünü üreticiden bulup, kendi olanakları dahilinde laboratuvarında teknik özelliklerini düzeltiyor. Marka imajını zedelememek ve üç yıl garanti vereceği ürünün kalitesini arttırıyor. Türkiye pazarında ürünün, sadece kendilerine satılmasını istiyorlar. Fakat üretici anlaşmayı bozup, alt segmentteki rakiplere de aynı ürünü satıyor. Bu bir markanın imajını oldukça zedeleyecek bir durum. Böyle olunca üretici ile problem yaşanıyor. Arzum bu durumdan kendi fritözünü tasarlama kararı alarak çıktı. Çünkü bütün emekler boşa çıkmıştı ve ürünü koruyamıyordu. Benden belirli teknik özellikler verilerek, fritözün temel mantığı ile çalışan, bir mini fritöz tasarlamam istendi. Fritözden önce ise tost makinesi çalışılmıştı. Tostino'dan da yola çıkarak, büyük ölçekli firmalarda olduğu gibi ürünlerde ortak bir tasarım dilinin olmasını istedik. Madem Arzum markası altında raflarda beraber duracak ürünlerdi, yeni evli çiftler mutfakları için alış veriş yaparken fritözün yanında diğer ürünleri de almalıydılar. Satış noktalarında; belli bir trend analizi sonrasında, ayırt edici olarak Arzum'un çizgisine uyan - genç, yumuşak yüzeylerin hafif keskin çizgilerle birleştiği - dil birliği olan ürünler olmalıydı. O zaman araya başka projeler girdi, üretici bulmaya çalıştılar. Daha sonra alternatif olan model yurtiçi üreticiyle çalışılmaya başlandı. Gecikmeli olarak üst segment için Fritella, daha sonra alt segment için Bonfirit piyasaya çıktı. Projenin sonuna gelindiğinde, ilerideki projeler için seçilecek ürünlerde bu dil birliğine dikkat edilmesini, çalışılacak tasarımcıya bu

yönde iş tanımı verilmesi gerektiğini not düştük. Şu anki durum değerlendirecek olduğumuzda bütün ürün gruplarında tek bir dil birliğinin olmadığını söyleyebilirim. Bu bir sorundur. Sadece renk birliği ile seri çıkartılmış olunmuyor. Sadece büyük parçalar aynı renkte boyanıyor ama renk bu durumu kurtarmıyor. Ürünü markaya özdeşleştirirken form da önemli. Örneğin büyük araba markalarının logolarını çıkartalım, hangi ürünün hangi markaya ait olduğu rahatça tahmin edebiliriz. Arzum da pazarda büyük oyuncu olamaya çalışıyor, bunu önemsemek zorunda. Trend analizi ve rakipler güzelce analiz edilip, tasarımcıya iş tanımında aktarılmalı ki dil birliği elde edilsin.

- Arzum'un size verdiği tasarım iş tanımı yeterli miydi?

O zaman ki koşullar için yeterliydi. Fritözde sorun rakiplerdi. Ben onu duruma göre netleştirdim. Örneğin Tostino ile ortak bir çizgide, seri haline getirelim dedik. Teknik olarak detaylar ve maliyet konuşuldu. Üretimle ilgili bir şey yapılamıyor olsa da tasarım anlamında ben netleştiriyorum. Örneğin Cezve için köklü bir ürün dili söz konusu. O zaman Arzum'da bir tasarım müdürü olsaydı, kahvenin kültürel alt yapısının tasarıma yansımaları gerekliliğini iş tanımına ekler, tasarımcıdan dikkat etmesini isterdi.

- Arzumla çalıştığınız süre boyunca çalışma ekibinizde kimler yer almaktaydı? Süreçten biraz bahseder misiniz?

İlk toplantılar satış ve pazarlama müdürü Burcu Hanım ve genel müdür Murat Kolbaşı ile gerçekleştiriliyordu. Proje ortaya konduktan sonra revizyon aşaması başlıyor. Daha sonra üretici firmaya CAD dataları paylaşılarak takip ediliyor. Örneğin ürün üzerinde mekanik çalışmalar yapılıyor. Burada üretici kendi inisiyatifi doğrultusunda örneğin ürünün açma kapama düğmesini değiştirebiliyor. Böyle olunca emek verilen detaylar yok oluyor. Özellikle üretici yurtiçinde değilse oradaki bir sorumlu kendi istediği şekilde projeyi değiştirebiliyor.

- Peki, bu noktada üreticiyle iletişiminizi yorumlar mısınız?

Üreticiyle yüz yüze görüşmek daha verimli. Üretici uzak doğuda olunca böyle olmuyor maalesef. Tasarımı kendi menfaatleri doğrultusunda değiştirip müşterimize başka türlü üretilmeyeceğini söylüyor; karşı tarafta da bunu anlayan bir olmadığı için, ürün müdürü bu kısıtlarla tasarımcısının karşısına çıkıyor. Çünkü üretici bir an önce elindeki işi bitirmek istiyor. Çin'de 24 saat üretim yapan fabrika zaman kaybetmek istemiyor. Hemen başka bir işe geçmek istiyor. Bu süreci Arzum daha iyi yönetiyor.

- Yurtiçindeki üreticiyle ilişkiler nasıl ilerliyor?

Genellikle sorun yaşanmıyor. Çünkü üretici firma Arzum'a mal vermeyi önemsiyor bende firmanın bana verdiği yetkiyle üreticiyle birebir iletişime geçerek projeyi kontrol ediyorum.

- Üreticiyle yaşadığınız problemler dışında süreçte herhangi bir olumsuzluk yaşadınız mı?

Arzum ile üretimde çıkan sorunlar dışında problem yaşamadım. Ama başka müşterimler de bunu yaşıyorum. Herhangi bir departmanla, herhangi bir sorun yaşanabiliyor. Kişiler sorumluluk almak istemiyor. Pozisyonlar, alınması gereken riskler önemseniyor. Bir yandan da daha önce tasarımcıyla çalışmamış yöneticiler için tasarım süreci karmaşık ve gereksiz geliyor. Burada bilinçsizlik de söz konusu. Daha önce firmalar bir ürünün benzerini yapıp kolayca para kazanıyorlardı. Tasarım bütçesi değil, kalıp bütçesi ayırıyorlardı. Günümüzde durum Özal öncesi gibi değil. Artık tasarım hukuku var. Yabancı firma bile gelip kopya ya da benzer ürünleri toplatabiliyor. Şimdi KOBİ'ler yeni yeni tasarım zorunluluğunu hissetmeye başladı. Arzum bunu bilinçli kullanmaya çalışıyor. Ancak henüz yeterli büyüklükte olmadığı için her üründe tasarımcı ile çalışmıyor.

- Arzum'un "On the shelf" ürün geliştirme süreci ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Bu süreçte tasarım desteği almalılar mı?

Bu, firmalarda içi tasarımcı ya da tasarım yöneticisi çalışıyorsa, onun görevi olmaya başlıyor. Ancak bunun için tasarım danışmanlığı alınması çok da gerekli değil. Türkiye koşullarında bunun için danışmanlık alınması biraz lüks

olabilir. Zaten KOBİ'ler tasarımcıyı kullanmaya bile yeni alışıyor. Kurumsal yaklaşımın olması üründe neyin sattığını biliyor olmak şu durumda yeterli.

- **Elektrikli ev aletleri sektöründe başka KOBİ'lerle çalıştınız mı? Eğer çalıştıysanız sizce farklılıklar nelerdir?**

Evet çalıştım. Firmanın sektörde konumlanmasına göre farklılıklar var. Üretici olmanın kendi markasını satıyor olmanın ya da segmentasyonlarının farklı olmasının etkileri oluyor.

- **Peki, tasarım sürecinde kurduğunuz iletişim açısından farklılıklar var mı?**

Bu tamamen kişisel bir durum. Firmadaki insanlarla kişisel iletişime bağlı. Profesyonel olmayan yaklaşıma bağlı durumlar yüzünden yurtiçinde üretilebilecek bir ürünün yurt dışında üretilmesine karar verilebiliyor, ödemelerde sorun yaşanabiliyor, sonuçta ticaret yapıyoruz; çözüm ortağı gibi yaklaşmayıp, genelde sadece ticaret yaptığı dışarıdan bir insan gibi yaklaşıyor. Arzum böyle değil. Arzum tasarımcıyı firmasında konumlandırıyor. Zaten bizim istediğimizde bu. Projenin beraber sorgulanıp yapılmasını istiyoruz. Diğer türlü sadece para kazanmak için başarılı bir ürünün çıkmasına imkan yok.

- **Büyük ölçekli firmalarla çalışıyor musunuz? KOBİ'lerle bir karşılaştırma yapabilir misiniz?**

Şu an yok ama ileriki zamanlarda bazı projelerimiz var. Büyük ölçekli firmaların genelde tasarım departmanları oluyor. Dışarıdan desteğe ihtiyaç duyduklarında yurt dışındaki tasarımcılarla çalışmayı tercih ediyorlar. Güvenmeye başlayamadıkları Türk tasarımcılarla çalışmayı düşünmüyorlar. Bu durumda bütçeler büyüyor. Para akıttıkları projeler Photoshop çizimleri olarak kalıyor. Geçtiğimiz beş – altı sene içinde bu örnekler çok yaşandı. Firmalar hem zaman hem para kaybettiler. Sonunda kendi tasarım departmanlarının ürünlerini beğenip onları ürettiler. Bunun sebebi sadece “İtalyan daha iyi bilir” diyen bir yönetici olduğu için işleyen bir mekanizma. Burada süreç, “Neyi neden yapıyoruz?” sorgulaması yok. Kendi tasarımcılarını doğru çalıştıramıyorlar.

Bilinçsizlik söz konusu. İlişkilerimizi geliştirmeli, birbirimizin iş yapma yöntemlerimizi anlamamız gerekiyor.

- Tasarımcı olarak kullanıcı ve trendleri nasıl takip ediyorsunuz?

Firma bunlarla ilgili analiz vermez. Sadece ürün gösterirler. Onlar ticaret için fuarlara giderler; biz onların sektörünü gözlemlemek için fuarlara gideriz. Zaten sektördeki tasarımsal trendlerin değişikliğini ürün müdürü fark edemeyebilir. Aynı zamanda trendleri yöneticiler daha önemli işleri olduğu için takip edemezler. Bu tasarımcının görevidir ve o fark edebilir. Tasarımcının trendleri takip ederek firmayı yönlendirmesi gerekir. Ancak bunu Türkiye'de çok önemsemezler. Çünkü o aşamada masraflar çok artar. Öncü olan ürünleri üreten KOBİ değil, büyük ölçekli firma olabilir.

- Firma içi ve firma dışı tasarımcının avantaj ve dezavantajları sizce nelerdir?

Firma içi tasarımcı çalıştırmanın avantajı daha önce de bahsettiğim gibi trend takibi olabilir. Firma içi tasarımcıyı iyi besleyerek yaratıcılığının ölmemesi sağlanmalı. Tasarımcılar fuarlara götürülmeli ve tasarımcılar bu fuarlarda rakipleri iyice analiz edip trendlerin takibini yapmalı. Ama sadece oturup çiziyorlar. Oysa ki tasarımcının motivasyonu, yeni şeylerle doldurulması ve yaratıcı kalması gerekli. Dışarıdan bir tasarımcıyla çalışılacaksa firma içi tasarımcı ile entegre edinmeli. Benim için firmada tasarımcının bulunması avantajlı bir durum. Çünkü aynı dili konuştuğunu bildiğim bir meslektaşımınla süreç basitleşir. Diğer türlü üreticinin tasarımcısı ile konuşmak, onun dediğini yapmak zorunda kalıyoruz.

EK-7 Aksu Tost Makinaları Sanayi ve Tic. Ltd. Şti. Genel Müdürü Ufuk Bakanay ile 26.01.2011 tarihinde yapılan görüşme

- **Kendi Aksu markanız altında tasarımcı istihdam ediyor musunuz?**

Ediyorduk ama ürün tasarımlarını kendilerine yaptırmıyoruz. Tasarımları, dışarıdan tasarım ofislerinden alıyoruz. Ürün üzerindeki ufak tefek değişikliklerde, daha basit işlerde yani daha çok üretime yönelik detaylarda kendi tasarımcılarımızdan yararlanıyoruz.

- **Kendi firmanız bağlamında siz tasarımcı - KOBİ ilişkisini nasıl yorumluyorsunuz? Tasarım ofisleriyle ilişkinizi nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu ilişki nerede olmalıdır?**

Hep iyi ilişkilerimiz oldu tasarımcılarla. Türkiye’de tasarıma önem verilmediği ya da çok pahalı bulunduğu için kimse tasarım ofisi açamıyor. Açıların çoğu mutlu değil. Olanlar da bir elin parmağını geçmiyor. Herkesin kendi uzmanlık alanı farklı. Kendi sektörümüz için büyük ölçekli firmaların kendi tasarım departmanları var. KOBİ’lerin ise ihtiyaçları var ancak, bu ihtiyacı işi tasarım olmayan kişilerden, kalıpcılardan, operatörlerden karşılıyorlar. Gerçek endüstriyel tasarım yapmıyorlar. Böyle olunca da talep olmuyor. Bu da tasarım ofislerinin gerçek anlamda işleyebilmesini engelliyor. Üç - beş tasarımcı birleşip ofis açılıyor, ama istenilen olmuyor. Bunun için hem KOBİ’lerin hem tasarımcıların desteklenmesi gerekiyor.

- **Arzum ile olan ilişkinize geçecek olursak; öncelikle kaç projede beraber çalıştınız?**

Tasarım anlamında iki projede beraber çalıştık ama onun dışında toplamda tost, katle, fritöz gibi birçok üründe üretim gerçekleştirdik.

- **Süreç nasıl işliyor? Ürün gamından ürün seçilip, renk, malzeme değişikliği gibi şeyler mi isteniyor?**

Bu şekilde de olabiliyor. Onun dışında tasarlattıkları ürünün üretimini ya da tamamen ihtiyaç duydukları ürünü belirtip bizden tasarlatıp, üretmemizi de isteyebiliyorlar. Yeter ki karşılıklı olarak anlaşılsın. Daha sonra süreç başlıyor.

Daha önceleri elimizde inandığımız bir ürün, proje varsa bunu Arzum'a satıyorduk öncelikle. Artık bunu yapmıyoruz çünkü tasarım beğeniyle alakalı bir durum. Birinin beğendiğini diğeri beğenmeyebiliyor. İlk verdiğiniz iş tanımını baz alarak çizim yapılıyor. Örneğin maliyet üzerine gidilen bir iş tanımı üzerine çıkarılan projeyi Arzum estetiği ya da üretim şartlarına daha çok önem vermek istediği için tercih etmeyebiliyor. Bu noktada iş tanımı önem kazanıyor. Ürün yapılıyor ama elden ele satılmaya çalışılıyor. Bu çok sağlıklı bir süreç değil. Firmayla önceden ihtiyaçları, şartları ortaya koyup, buna göre tasarım yapılması daha iyi. Şuan bu şekilde çalışıyoruz.

- Belki de burada tasarım ofislerinin yaptığını siz yapıyorsunuz?

Aracı oluyoruz bir nevi. Başka çaremiz yok. Sonuç olarak firmaya inanmadığı bir ürünü satamazsınız. Birlikte karar verilmesi gerekiyor. Diğer türlü sadece fiyat konuşuluyor. Yatırımın da dönüşü olmuyor. En başından yola çıkılırsa en fazla altı ay kaybediyorsunuz. Çünkü kalıp yapım süreçleri çok düştü.

- Siz Arzum ile ihtiyacı belirleyip, Arzum'dan iş tanımı alıp, ya bir tasarım ofisiyle ya da serbest çalışan bir tasarımcı bulup projeyi çizdiriyorsunuz.

Evet, bu şekilde. Ancak çok fazla güvenilen bir üründe eski yöntemi de kullanabiliriz. Bu tamamen stratejiyle alakalı.

- Konuşmamızı Arzum ile çalıştığınız iki tasarım projesi üzerine kaydıralım. Siz Arzum'un yurt içi üreticisi olarak yaşadıkları tasarım sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz? Süreç hangi aşamadan başlıyor sizin için?

Aslında bahsedilen iki projede iş tanımlarına biz de teknik destek vererek katılmıştık. Kunter Bey'e teknik bilgileri verdik o da görsellerini oluşturdu. Sonraki toplantılarda biz de vardık ama müdahalede bulunmadık. Arzum seçim yaptı, biz teknik bilgi verdik. Zaten mekanik çizimlerini biz yaptık. Kalıplama başladı sonra da üretim yapıldı.

- Ürün kararı ortaya çıktıktan sonra tasarımcıya verilen ilk iş tanımında mı ordaydınız?

İlk iş tanımında biz yoktuk. Çizimler yapılmıştı bizim ilk toplantımızda. Seçim yaptı Arzum, biz de üretilip üretilmeyeceği, maliyeti hakkında destek verdik.

- **Özellikle izlediğiniz bir prosedür var mı? Müşteri size ilk geldiğinde biz şu aşamalarda sürece dahil oluyoruz diyerek müşteriye yönlendiriyor musunuz?**

Aslında hep otomatik olarak gerçekleşiyor. Müşteri çizer, getirir, taslak bir fiyat verilir. Kabul edilirse, kalıp maliyetlerinin üstlenilmesi, mekanik tasarımın kim tarafından yapılması gibi bütün geri kalan şartlar konuşulur. Daha sonra tüm parçaların üç boyutlu olarak mekanik tasarımları yapılıyor. Biz gelen tasarıma kabuk deriz, et kalınlığı yoktur mesela. Biz et kalınlığını, kalıp detaylarını çözümleriz. Bu durumda tasarımda değişiklikler olabiliyor. Bir sıkıntı varsa örneğin kalıptan çıkmıyorsa, kalıplaması zorsa, daha uygun bir üretim yöntemi kullanabiliyorsa biz bunu karşı tarafa sunuyoruz. Alternatifler söylüyoruz. Tabi tasarımdaki değişiklikleri kabul edip etmemek firmaya kalmış.

- **Tasarımcıdan çizim geldiğinde genelde ne tür problemlerle karşılaşıyorsunuz?**

Aslında önceden biz ilk önce kalıp tasarlatıyoruz. Sonra konponentleri içine sıkıştırıyorduk. Şimdi artık yaklaşık ölçüleri veriyoruz, gerekli boşlukları, toleransları veriyoruz. İlk önce kabuk tasarlanırsa, sonra içine sığmak zorunda kalınıyor ya da tasarım uğruna birçok şeyden feragat etmek zorunda kalıyorsunuz. Üretim tekniği, maliyet, teknik anlamda da fedakarlık etmek gerekiyor. Artık bunları yapmıyoruz. Tasarımcıya belli kritik parçaları verip ona göre tasarım yapmasını istiyoruz. Çok şık bir tasarım olabilir ancak üretimi sıkıntılı olan, mühendisliğe uygun olmayan bir tasarım başarılı olamaz. Böyle bir durumu Arzum'un Felix markasında tecrübe ettik. Tasarım her şey değil, en makul koşullarda üretilebilen tasarım en iyi tasarımdır. Mühendislik zorunluluklarının önüne geçilmemelidir. Tasarımcının üretimi iyi bilmesi ya da üreticiyle çok iyi çalışması gerekli. Beraberce alternatifler yaratılmalı, en doğru şekil, ortak yol bulunmalıdır. Bazı problemler maliyet artışını kabullenmenin de ötesine geçebiliyor.

- **Arzum ile olan iletişiminizi kimler yürütüyor?**

Daha çok Kunter Bey ile görüşüldü, ilk toplantılardan sonra. Değişiklikleri Kunter Bey firmaya ilettiler. Görselde değişiklik istendiyse Kunter Bey ile görüşüldü. Arzumla bizim görüşeceğimiz zaman ise ürünle ilgili kim

sorumluyla o ilişkiyi kuruyordu. Bahsedilen ürünler üretildiğinde organizasyonel yapı daha farklıydı Arzum'da. Ürün müdürleri ile değil, üründen sorumlu teknik uzmanla bağlantıya geçiyorduk. Aksu da genelde ben takip ediyorum, kalıpçılarımız, sorumlu mühendislerimizden de bilgi alıyorum. Daha çok pazarlama ile ilgili durumlarda ben, teknik konularsa alt kadro ilişkiyi yürütüyor.

- **Kunter Bey'le ilişkinizde problem yaşadınız mı?**

Kunter Bey işini bilen bir tasarımcı, hiçbir zaman üretime yönelik şartlarda direktmiyor. Üreticiye güveniyor. Olmaz diyorsa üretici direktmiyor. İlimli ve yumuşak iletişim kurar. Sıkıntı yaşamadık açıkçası. Ancak bu durum kişiden kişiye değişen bir durum. İkili diyalogla alakalı bir durum.

- **Tasarımcı ve müşterisi arasındaki farklılıkları, birbirlerini algılayış biçimini nasıl yorumluyorsunuz?**

İki taraf da orta yolu bulmalı. Bu yüzden tıkanan çok proje var. Sadece tasarım olarak kalan çok proje var. Tasarımcı konusuna hakimse, kendini iyi yetiştirmişse durumu algılayabiliyor. Tasarım sadece kabuk çizmek değil, kullanılan malzemenin iyi bilinmesi gerekiyor. Karşı tarafın iyi üretim ve malzeme bilgisine ihtiyacı var, bilmiyorsa karşı tarafa güvenmesi ve onunla çok iyi çalışması gerekiyor. Aynı şekilde benim de ona güvenmem gerek. İşte karşılıklı işbirliği önemli. Tasarımcı kendi uzmanlığını belirlemeli. Sonuçta tasarım çok büyük bir dünya. Çalışılan sektörü iyi bilmek gerek. Bilmiyorsa da üreticiye güvenmeli. Yurt dışında tasarımcılar belirli bir alanda uzmanlaşmayı tercih ediyor. Zamanla tasarımcılar kendi yolunu çiziyor.

- **Diğer müşterilerinizle Arzum'u karşılaştırabilir misiniz?**

Bizim Arzum ile ilişkimiz tamamen güvene dayanıyor. Tolerans tanyabiliyor. Böyle işimiz daha da kolaylaşıyor. Projeye inanılıyorsa karşılıklı güvenle her şey iyi gidiyor. İletişim kabiliyeti yüksek ve ilişkiyi iyi yönetebiliyor. Prosedürlere bağlı olmak zorunda kalmıyorsunuz. Ama tabi bu her firmada aynı değil. Proje süresince prosedürleri sıkı sıkıya takip ettiğimiz ya da bizi geren müşteriler olabiliyor. Arzum'un kendi bünyesinde ARGE ve üretim olmadığı için projeye ilgili teknik anlamda bilgi de yoksa alanında iyi olan üretici seçip, inisiyatifi ona bırakmayı tercih ediyor. Önerilerini dinliyor.

- Büyük ölçekli işletmelerle karşılaştıracak olursanız?

Onlarda bize güveniyor, inisiyatifi bize bırakıyor. Ancak büyük ölçekli firmalarda sorumluluk almak durumunda kalmıyoruz. Kendi bünyelerindeki mühendis nasıl isterse o şekilde yapılıyor. Ama sonuçta başarısızlık olursa o da sizin başarısızlığınız oluyor. O yüzden doğru bildiğiniz şeyi yapamıyorsanız gerginlik yaşayabiliyorsunuz. Bu proje sürelerini uzatıyor. Yapılan her şeyi karşı tarafa kanıtlamak, ikna etmek durumunda kalıyorsunuz. Eğer tesisin kapasitesinin üzerinde bir şey isteniyorsa bu sefer proje katlanabiliyor.

- YÜG sürecinde üretici olarak rolünüzü nasıl tanımlarsınız?

Başrol olarak görüyorum. Çünkü ciddi anlamda sorumluluk var. Bize gelen kalıbın içini dolduruyoruz. Tüm kalıplar bittiğinde, üründe teknik anlamda sıkıntı olduğunda biz bunun sorumluluğunu almış oluyoruz.

- Projenin başarısızlığı size ne düşündürüyor?

İşe bakış açısı olarak en büyük kaygımız zaman; zaman kaybediyoruz. Her firmanın proje çıkartma kapasitesi var. Bunu boşa harcamak istemeyiz. Bu motivasyonu da düşürüyor. Maddi anlamda da zarar görüyoruz.

- Projelerde önceden sözleşme imzalıyor musunuz? Maddi kayıplar neler oluyor?

Öncelikle yatırım maliyetimiz var. Kalıplara ciddi anlamda para ödeniyor. Karşılıklı diyaloglara göre anlaşmanızı yaparsınız. Yatırım maliyetlerini paylaşabilirsiniz ya da siz ödersiniz. Ama asıl önemli olan proje başarısızlıklarında sorun zaman kaybı. Proje bazlı çalıştığımız için aslında başarısız olma lüksümüz de yok ama başarısız olduğumuz zamanlar da oldu.

- Başarı kriterleriniz nelerdir?

Zamanlama çok önemli. Çalışmayan ürünler bize çok zaman kaybettirebiliyor. Tekrar başa dönmek zorunda kalıyorsunuz. Diğeri de yatırım maliyetinin büyümesi. Bu da en başında iyi hesaplanmalı. En sonda ürünlerin satış adetleridir.

- Şirket içi tasarımcı ile şirket dışı tasarımcıyla çalıştığınızı daha önce belirtmiştiniz. Sizce farklılıklar nelerdir?

Şirket içi tasarımcı kendini yenilemiyorsa bütün tasarımlar birbirine benzemeye başlıyor. Diğer taraftan dışarıdan biriyle çalışıyorsanız bütün know-

howınızı tasarımcıyla paylaşıyorsunuz. Gizliliğinizi, korumanızı kaybedebilirsiniz. Güven ilişkisi önemli oluyor bu durumda. İki yolu da denemiş bir firma olarak dışarıdan desteğin bizim için daha iyi olduğuna karar verdik.

EK-8 KOBİ Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Endüstriyel Tasarım Yüksek Lisans programı kapsamında 'Tasarımcı - Müşteri İlişkisinde Karşılıklı Operasyonel Süreç: Türkiye'de KOBİ'ler Üzerine Bir Çalışma' başlıklı tez çalışmamda; Türkiye'de tasarım danışmanlık firmaları ve KOBİ ilişkisini ortaya koymak için düzenlenmiştir. Ankette işletmeniz ile ilgili genel bilgilerin yanında çalıştığınız tasarımcılarla olan ilişkiniz hakkında sorular sorulmaktadır. Soruları içtenlikle cevaplamanız çok önemlidir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bilgileri (talep etmeniz durumunda) sizinle paylaşabilirim.

Ankette verdiğiniz kişisel ve/veya kurumsal kimliğiniz saklı tutularak kullanılacaktır. Ayırdığınız vakit ve araştırmaya getirdiğiniz değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Burçak İlter
Anadolu Üniversitesi Endüstriyel Tasarım Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi
burcakilter@gmail.com

BÖLÜM 1: Bu bölümde işletmenizle ilgili genel sorular yer almaktadır.

1. İşletmenizin adı:.....

2. Firmadaki pozisyonunuz?.....

3. İşletme bulunduğu şehir?

4. İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?

0-9 kişi () 10-50 kişi () 51-250 kişi () 250 üzeri ()

5. Sektörde kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

1 yıldan az () 1-5 yıl () 5 yıldan fazla ()

6. İşletmeniz ürün geliştirme faaliyetini hangi tür ürün gruplarına yönelik yapmaktadır?

- | | | |
|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| () Mobilya | () Elektronik ürünler | () Takı |
| () Aydınlatma | () Elektrikli ev aletleri | () Mutfak ve sofr gereçleri |
| () Otomotiv | () Fuar ve teşhir standları | () Tıbbi cihazlar ve gereçler |
| () Beyaz Eşya | () Moda ve giyim aksesuarları | () Promosyon ürünleri |
| () Oyuncak | () Ayakkabı | () Endüstriyel makineler |
| () Ambalaj | () Spor malzemeleri | () Seramik sağlık gereçleri |
| () Haberleşme ürünleri | () Cam eşya | () Diğer (.....) |

7. İşletmenizin üretim şekli nedir? (Birden çok seçenek işaretlenebilir)

- ☐ Ürünleri kendi bünyemizde geliştirip, üretmekteyiz.
☐ Ürünleri kendi bünyemizde geliştirip, tedarikçi firmalarda üretmekteyiz.
☐ Fason üretim yapmaktayız.

BÖLÜM2: Bu bölümde ürün geliştirme sürecinizdeki tasarım faaliyetlerinizle ilgili sorular yer almaktadır. Burada ürün geliştirme kavramı, tamamen yeni bir ürünün üretim çalışmaları ya da piyasada var olan bir ürünün iyileştirme / farklılaştırma çalışmaları olarak değerlendirilmelidir.

8. İşletmenizin üretim faaliyetleri için hangisi doğrudur?

- ☐ Sadece yeni ürün geliştirme faaliyeti yürütülmektedir.
☐ Sadece var olan bir ürünün iyileştirme / farklılaştırma faaliyetleri
☐ Hem yeni ürün geliştirme faaliyeti hem de iyileştirme / farklılaştırma
☐ Fason üretim yapılmaktadır.
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

9. İşletmenizde tasarım faaliyetleri yürütüyor musunuz? **Cevabınız Evet ise aşağıdaki soruları cevaplamaya devam ediniz. Hayır ise anket sona ermiştir.**

Evet ☐ Hayır ☐

10. İşletmenizde sizin dışınızda yaklaşık kaç personeliniz tasarım sürecine katılmaktadır?

0 – 3 kişi ☐ 4 – 7 kişi ☐ 7 -10 kişi ☐ 10'dan fazla ☐

11. Tasarım hizmetini hangi yolla sağlıyorsunuz? (Birden çok seçenek işaretlenebilir)

- ☐ Bünyemizde çalışan tasarımcılardan
☐ Serbest tasarımcılardan
☐ Tasarım danışmanlık firmalarından
☐ Tasarımcı olmayan firma içi personelden (tekniker, mühendis gibi)

12. İşletmeniz bünyesinde endüstriyel tasarımcı çalıştırıyor musunuz? **Cevabınız Evet ise 13. Sorudan, Hayır ise 14. Sorudan devam ediniz.**

Evet () Hayır ()

13. İşletmenizde kaç tasarımcı istihdam etmektesiniz?

14. Daha önce tasarım faaliyetlerinizde tasarım danışmanlık firmalarından hizmet satın aldınız mı? **Cevabınız Hayır ise 15. Soru cevaplayarak anketi sonlandırınız; Evet ise 16. Sorudan devam ediniz.**

Evet () Hayır ()

15. Tasarım danışmanlık firmalarından **tasarım hizmeti almamanızın sebeplerini** belirtiniz.

- () Bilgi sahibi olmamak
- () Hizmetin pahalı olması
- () Hizmetten nasıl yararlanacağını bilmemek
- () Hizmet kaynağını (tasarımcı) seçememek
- () İstenilen niteliklerde tasarımcının bulunamaması
- () Fason üretim yapıyor olmak

16. Daha önce kaç kez tasarım danışmanlık firmalarıyla çalıştınız?

1-5 kez () 6-10kez () 11-15kez () 16 ve üzeri ()

17. İşletmenizin tasarım danışmanlık firmalarıyla yürüttüğü tasarım etkinliğinde **aşağıdaki meslek grupları ne sıklıkla** yer alığını 1 ile 5 arasında işaretleyerek belirtiniz.

	1 (Hiç)	2	3	4	5 (Çok)
İşletmeciler (Genel Md./Genel Md. Yrd.)					
Pazarlamacılar					
Makine mühendisleri					
Elektrik elektronik mühendisleri					
Endüstriyel tasarımcılar					
İç mimarlar					
Teknisyenler					
Diğer (Lütfen belirtiniz.....)					

18. İşletmenizin tasarım danışmalık firmalarıyla yürüttüğü tasarım etkinliğinden sorumlu personeliz var mı? **Cevabınız Evet ise 19.sorudan, Hayır ise 20.**

Sorudan devam ediniz.

Evet () Hayır ()

19. Evet ise bu kişinin işletmenizdeki ünvanı nedir?

- | | |
|--------------------------------|---|
| () Tasarımcı | () Ürün geliştirme müdürü |
| () Tasarım sorumlusu (müdürü) | () Genel müdür |
| () Ürün müdürü | () Genel müdür yardımcısı |
| () Satış ve pazarlama müdürü | () Diğer (Lütfen belirtiniz.....) |

20. Ürün geliştirme sürecinin aşağıda belirtilen aşamalarında **ne ölçüde tasarımcıdan destek aldığınızı** işaretleyiniz.

	Her zaman	Kısmen	Hiçbir zaman
Yeni ürün ihtiyacının ortaya konması			
Briefin (iş tanımı) yazılması			
Hedef kitle ve piyasa ihtiyaçlarının			
Tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi			
Ergonomik analiz			
İş takviminin belirlenmesi			
Proje bütçesinin belirlenmesi			
Konsept geliştirme			
Prototipleme			
Üretim			
Ambalaj tasarımı			

21. Dışarıdan tasarım hizmeti satın almaya karar verdiğinizde tasarım danışmanlık firmasını seçerken **hangi ölçütlerini göz önünde bulundurduğunuzu önem derecesine göre 1'den 5'e kadar işaretleyerek belirtiniz.**

	1 (Çok önemli)	2	3	4	5 (Hiç önemli değil)
Firmanın tasarım anlayışının işletmenize					
Tasarımcının tasarım eğitimi almış olması					
Tasarımcının portfolyosunun etkileyici olması					
Faaliyette bulunduğunuz ürün grubunda					
İş deneyiminin olması					
Tasarımcının yabancı dil biliyor olması					
Tasarımcının cinsiyeti					
Daha önceden aynı tasarımcıyla çalışmış olmanız					
İstenilen proje için uygun fiyat teklifi yapılmış					
Daha önceki projelerinde ödül almış olması					
Meslekte tanınmış olması					
Güçlü sosyal iletişim becerisine sahip olması					
İşletmenizin üretim sistemine aşina olması					
Tasarımcının yaratıcı düşünceye sahip olması					
Tasarımcının görselleştirme yeteneğinin iyi					
Tasarımcının kullanıcı, malzeme ve renk					

22. Çalıştığınız tasarım danışmanlık firmasından işletmenize katacağı **artı değer bakımından beklentinizi önem derecesine göre 1'den 5'e kadar işaretleyerek belirtiniz.**

	1(Çok)	2	3	4	5(Hiç)
Pazar payını arttırması					
Rekabet gücünü arttırması					
Maliyetleri düşürmesi					
Ürün kalitesini arttırması					
Pazardaki diğer ürünlerden					
Marka değerini arttırması					
Ürünlere estetik değer katması					
Satışları arttırması					
Marka bilinirliğini arttırması					
Prestij sağlaması					

23. Çalıştığınız tasarım danışmanlık firmasından **hizmet satın amaçlarınızı** belirtiniz.

- () Ürüne teknolojik açıdan yenilik getirerek farklılaşma
- () Ürüne işlevsellik, ergonomik ve estetik açıdan yenilik getirerek farklılaşma
- () Piyasadaki mevcut ürünleri işletmenin olanakları dahilinde üretilebilir kılmak
- () Önceden özellikleri belirlenen ürünlerin estetik kazanarak çizilmesi
- () Çok satacak ürün tasarımı
- () Rakip markanın benzer ürünlerinin tasarımı
- () Düşük maliyetli ürün tasarımı

24. Bugüne kadar aldığınız tasarım hizmetlerini genel olarak değerlendirerek aşağıdaki yargılara katılıp katılmadığınızı işaretleyiniz.

	Katılıyorum	Katılmıyorum	Bilgim yok
Aldığım hizmet beklentilerimi karşıladı			
Tasarımcılar iş dünyasından anlamıyor			
Tasarımcılar üretim bilgisinden yoksun			
Tasarımcılar malzeme bilgisinden			
Tasarımcılar teknik bilgidenden yoksun			
Tasarımcılarla iletişim kurmak zor			
Tasarımcılar tüketici beklentilerini			
Tasarımcılara güven duyulmuyor			

25. Tasarım danışmanlık firmalarıyla yürüttüğünüz projeler için sözleşme imzalıyor musunuz?

- () Evet (26. Sorudan devam ediniz)
- () Projeye göre farklılık göstermekte (26. Sorudan devam ediniz)
- () Hayır (Sizin için anket sona ermiştir. Katkınız için teşekkürler)

26. Tasarım danışmanlık firmalarıyla yürüttüğünüz projelerde ücretlendirme hangi aşamada başlamaktadır? Bu durum projeye göre farklılık göstermekte ise 28. Sorudan devam ediniz.

- () İlk görüşmede (27. Soruyu cevaplayıp anketi sonlandırınız)
- () İş tanımının görüşülmesinde (27. Soruyu cevaplayıp anketi sonlandırınız)
- () Teklif dosyasının sunumunda (27. Soruyu cevaplayıp anketi sonlandırınız)
- () İlk ürün fikirlerin paylaşımında (27. Soruyu cevaplayıp anketi sonlandırınız)
- () Projeye onay verildiğinde (Nedenini belirtiniz)
- () Üretim aşamasına gelindiğinde (Nedenini belirtiniz)

27.Bu aşamada ücret ödemenizin sebebi nedir?

- () Tasarımcının zaman ve emek kaybını önlemek
- () Piyasada genel tavrın bu şekilde olması
- () Meslek etiğine uygun bulmak
- () Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

28.Ücret ödemenizin projeye göre farklılık göstermesinin sebebi nedir?

- () Tasarımcı ile işletme arasındaki güven ilişkisine göre değişiklik gösterir
- () Projenin işletme için önemine göre değişiklik gösterir
- () Projenin büyüklüğüne göre değişiklik gösterir
- () Projenin yenilikçiliğine göre değişiklik gösterir
- () Tasarımcının yaklaşımına göre değişiklik gösterir
- () Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

*Anket sona ermiştir.
Katkınız için teşekkürler...*

EK-9 Tasarım Danışmanlık Firması Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Endüstriyel Tasarım Yüksek Lisans programı kapsamında ‘ **Tasarımcı – Müşteri İlişkisinde Karşılıklı Operasyonel Süreç: Türkiye’de KOBİ’ler Üzerine Bir Çalışma**’ başlıklı tez çalışmamda; **Türkiye’de tasarım danışmanlık firmaları ve KOBİ ilişkisini** ortaya koymak için düzenlenmiştir. Ankette işletmeniz ile ilgili genel bilgilerin yanında çalıştığınız KOBİ’lerle olan ilişkiniz hakkında sorular sorulmaktadır. Soruları içtenlikle cevaplamanız çok önemlidir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bilgileri (talep etmeniz durumunda) sizinle paylaşabilirim.

Ankette verdiğiniz kişisel ve/veya kurumsal kimliğiniz **saklı tutularak** kullanılacaktır. Ayırdığınız vakit ve araştırmaya getirdiğiniz değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Burçak İlter
Anadolu Üniversitesi Endüstriyel Tasarım Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi
burcakilter@gmail.com

BÖLÜM 1: Bu bölümde işletmenizle ilgili genel sorular yer almaktadır.

1. İşletmenizin adı:.....
2. Firmadaki pozisyonunuz?.....
3. Mesleğiniz nedir?
4. İşletmenizin bulunduğu şehir?
5. İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?

0-9 kişi () 10-20 kişi () 21-50 kişi ()

6. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

1 yıldan az () 1-5 yıl () 5 yıldan fazla ()

7. İşletmenizin tasarım faaliyetlerinde herhangi bir ürün grubuna yönelik uzmanlık alanı bulunmakta mı? **Evet ise 8. Sorudan Hayır ise 9. Sorudan devam ediniz.**

Evet () Hayır ()

8. Hangi ürün grubuna yönelik tasarım faaliyetinde bulunmaktasınız?

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ Mobilya | ☐ Elektronik ürünler | ☐ Takı |
| ☐ Aydınlatma | ☐ Elektrikli ev aletleri | ☐ Mutfak ve sofa gereçleri |
| ☐ Otomotiv | ☐ Fuar ve teşhir standları | ☐ Tıbbi cihazlar ve gereçler |
| ☐ Beyaz Eşya | ☐ Moda ve giyim aksesuarları | ☐ Promosyon ürünleri |
| ☐ Oyuncak | ☐ Ayakkabı | ☐ Endüstriyel makineler |
| ☐ Ambalaj | ☐ Spor malzemeleri | ☐ Seramik sağlık gereçleri |
| ☐ Haberleşme ürünleri | ☐ Cam eşya | ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....) |

BÖLÜM2: Bu bölümde KOBİ'lerle yürüttüğünüz tasarım faaliyetlerinizle ilgili sorular yer almaktadır.

9. İşletmenizi yönetirken aşağıda belirtilen konularda **yaşadığınız zorluk seviyesini** 1 ile 5 arasında işaretleyerek belirtiniz.

	1 (Hiç)	2	3	4	5 (Çok)
Müşteri bulmak					
Yeterli, iyi brief almak					
Güçlü, sağlıklı iletişim kurmak					
Müşteriye projeyi					
Üretim sürecinde sağlıklı iletişim					
Fiyat teklifinin kabul ettirememek					
Diğer (Lütfen					

10. İşletmenizde siz dahil yaklaşık kaç personeliniz ürün geliştirme sürecinizde KOBİ'lerdeki proje sorumluları ile iletişime geçmektedir?

- 1 kişi () 2-3 kişi () 4-5 kişi () 6'dan fazla kişi ()

11. Firmanızda aşağıdaki meslek gruplarının KOBİ'lerle yürütülen tasarım faaliyetlerinde **ne derece yer almakta olduğunu** 1 ile 5 arasında işaretleyerek belirtiniz.

	1 (Hiç)	2	3	4	5 (Çok)
Endüstriyel tasarımcılar					
İç mimarlar					
Mühendisler					
Pazarlamacılar					
İşletmeciler					
Teknisyenler					
Grafik tasarımcı					
Firma sahibi					

12. KOBİ'lerle gerçekleştirdiğiniz tasarım sürecinden sorumlu personel var mı?
Evet ise 13. Sorudan, Hayır ise 14. Sorudan devam ediniz.

Evet () Hayır ()

13. Tasarım faaliyetlerinden sorumlu personelinizin işletmenizdeki ünvanı nedir?

- () Koordinatör / Müdür
() Tasarımcı / Tasarım sorumlusu
() Tasarım Direktörü / Yaratıcı Direktör
() Tasarım Bölüm Yöneticisi/ Tasarımdan Sorumlu Müdür Yrd.
() Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

14. KOBİ müşterilerinizle çalışırken aşağıda belirtilen ölçütleri ne derece dikkate aldığınızı 1 ile 5 arasında işaretleyerek belirtiniz.

	1 (Hiç)	2	3	4	5 (Çok)
Tasarım anlayışının işletmenize uygunluğu					
Daha önce tasarımcılarla çalışmış olması					
Ürünlerin işletmenizin uzmanlık alanınıza					
Beklentilerini karşılayacağınıza olan inancınız					
Daha önce aynı müşteri ile çalışmış olmanız					
İşletmenize güven duyuyor olması					
İstenilen proje için uygun fiyat teklifinde					
Proje yürütücüleri ile iyi iletişim kurabiliyor					
Tanınmış marka olmaları					
İşletmenin üretim yöntemlerine hakim olmanız					
Kurumsallaşmaya başlamış olmaları					

15. Çalıştığınız KOBİ'lerden işletmenize katacağı artı değer bakımından beklenti düzeyinizi 1 ile 5 arasında işaretleyerek belirtiniz.

	1 (Hiç)	2	3	4	5 (Çok)
Pazar payınızı arttırması					
Rekabet gücünüzü arttırması					
Prestij sağlaması					
Bilgi birikiminizi arttırması					
Deneyim kazandırması					
Tanınırlığınızı arttırması					

16. KOBİ'ler ile yürüttüğünüz projelerde aşağıda belirtilen aşamalarda ne sıklıkla rol aldığınızı 1 ile 5 arasında işaretleyerek belirtiniz.

	1 (Hiçbir zaman)	2	3	4	5 (Her zaman)
İşletme için yeni ürün ihtiyacının ortaya					
Briefin (iş tanımının) yazılması					
Hedef kitle ve piyasa ihtiyaçlarının					
Tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi					
İş takviminin belirlenmesi					
Proje bütçesinin belirlenmesi					
Konsept geliştirme					
Prototip yapılması					
Üretim					
Ambalaj tasarımı					

17. Bugüne kadar KOBİ'ler ile yürüttüğünüz projeleri genel olarak değerlendirerek müşteri ilişkilerinizde yaşanan sorunlara yönelik olarak aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz?

	Katılıyorum	Katılmıyorum	Bilgim yok
Genellikleri karşılıklı beklentileri			
Müşteriler tasarımdan anlamıyor			
Müşteriler estetik bilgisinden yoksun			
Müşteriler malzeme bilgisinden			
Müşteriler teknik bilgiden yoksun			
Müşteriler ile iletişim kurmak zor			
Müşterilere güven duyulmuyor			
Müşteriler kendi zevk ve tercihleri			

18. KOBİ müşterilerinizle ilk iletişime geçtiğinizde sizden taleplerini sıklık derecesine göre 1 ile 5 arasında işaretleyerek belirtiniz.

	1 (Hiçbir zaman)	2	3	4	5 (Her zaman)
Sadece çok satılacak bir ürün tasarımı					
Rakip ürünlerin benzerlerini istiyorlar					
Düşük maliyetli ürün istiyorlar					
Piyasadaki ürünlerden tamamen farklılaşmak					
Daha önceden özellikleri belirlenen ürünün					
Mevcut ürünün modifiye edilmesini istiyorlar					
Yabancı bir ürünün mevcut imkanlarla					

19. Aşağıda tasarımcıların sahip olduğu bazı yetenekler sıralanmıştır. Bu yetenekler, KOBİ'ler ile yürütülen projelerin sağlıklı devamlılığı için ne derece önemli olduğunu belirtiniz.

	1 (Çok önemli)	2	3	4	5 (Hiç önemli değil)
Görselleştirme					
Estetik yargılama					
Problem çözme					
Yaratıcı fikir oluşturma					
Disiplinler arası					
Sözel iletişim					
Yöneticilik					
İkna Kabiliyeti					
Ekip çalışması					

20. KOBİ müşterilerinizle olan ilişkinizde aşağıdaki proje aşamalarında ne derece zorluk çekmektesiniz?

	Böyle bir hizmet vermiyorum	Hiç zorluk çekmiyorum	Kısmen zorluk çekiyorum	Her zaman zorluk çekiyorum
Ürün analizi				
Yeni ürün ihtiyacının				
Rakip ürünlerin analizi				
Hedef kitle ve piyasa				
Tüketici analizi				
Teknik araştırma				
Brief hazırlama				
Ergonomik analiz				
Maliyet analizi				
Marka analizi				
Proje bütçesinin				
İş takviminin				
Proje çizimi				
Konsept oluşturma				
Prototipleme				
Üretim				
Pazar analizi				

21. KOBİ'lerle yürüttüğünüz projeler için sözleşme imzalıyor musunuz?

- () Evet **(Yalnızca 22 ve 23. Soruları cevaplayınız)**
 () Projeye göre farklılık göstermekte **(22. Soruyla devam ediniz)**
 () Hayır **(Sizin için anket sona ermiştir. Katkınız için teşekkürler)**

22. KOBİ'lerle yürüttüğünüz projelerde ücretlendirme hangi aşamada başlamaktadır?

- () İlk görüşmede **(23. Soruyu cevaplayıp anketi sonlandırınız)**
 () İş tanımının görüşülmesinde **(23. Soruyu cevaplayıp anketi sonlandırınız)**
 () Teklif dosyasının sunumunda **(23. Soruyu cevaplayıp anketi sonlandırınız)**
 () İlk ürün fikirlerin paylaşımında **(23. Soruyu cevaplayıp anketi sonlandırınız)**
 () Projeye onay verildiğinde **(Nedenini belirtiniz)**
 () Üretim aşamasına gelindiğinde **(Nedenini belirtiniz)**
 () Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

23. Bu aşamada **ücret talep etmeniz**in sebebi nedir?

- ☐ Zaman ve emek kaybını önlemek
- ☐ Piyasada genel tavrın bu şekilde olması
- ☐ Meslek etiğine uygun bulmak
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

24. Bu aşamada ücret talebinizin **projeye göre farklılık göstermesinin** sebebi nedir?

- ☐ Müşteri ile olan güven ilişkisine göre değişiklik gösterir
- ☐ Projenin önemine göre değişiklik gösterir
- ☐ Projenin büyüklüğüne göre değişiklik gösterir
- ☐ Projenin yenilikçiliğine göre değişiklik gösterir
- ☐ İşletmenin yaklaşımına göre değişiklik gösterir
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

Anket sona ermiştir.
Katkınız için teşekkürler...