



**TÜRK SERAMİK SAĞLIK GEREÇLERİ SEKTÖRÜNDE
ENDÜSTRİ ÜRÜNLERİ TASARIMI DİSİPLİNİNİN
REKABET STRATEJİLERİ İÇİNDEKİ ROLÜ**

Merve YAVUZ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ENDÜSTRİ ÜRÜNLERİ TASARIMI ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

HAZİRAN 2017

Merve YAVUZ tarafından hazırlanan “TÜRK SERAMİK SAĞLIK GEREÇLERİ SEKTÖRÜNDE ENDÜSTRİ ÜRÜNLERİ TASARIMI DİSİPLİNİNİN REKABET STRATEJİLERİ İÇİNDEKİ ROLÜ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Serkan GÜNEŞ

Endüstri Ürünleri Tasarımı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....

Başkan: Prof. Dr. H. Güçlü YAVUZCAN

Endüstri Ürünleri Tasarımı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....

Üye: Yrd. Doç. Dr. Aydın ÖZTOPRAK

Endüstriyel Tasarım, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....

Tez Savunma Tarihi: 21/06/2017

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Prof. Dr. Hadi GÖKÇEN

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Merve YAVUZ

21/06/2017

TÜRK SERAMİK SAĞLIK GEREÇLERİ SEKTÖRÜNDE ENDÜSTRİ ÜRÜNLERİ TASARIMI DİSİPLİNİNİN REKABET STRATEJİLERİ İÇİNDEKİ ROLÜ

(Yüksek Lisans Tezi)

Merve YAVUZ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Haziran 2017

ÖZET

Küreselleşen dünya ekonomisinde sürdürülebilir kalkınma ülkelerin rekabet güçlerine bağlıdır. Bir ülkenin rekabet gücünün, firmalarının rekabet gücüne bağlı olduğu kabul edildiğinde, küresel sektörlerin ülkenin gelişiminde önemli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda seramik sektörü, hem yerli kaynakları en çok kullanması, hem ithal bağımlılığı en az olan sektörlerden biri olması, hem de ihracat potansiyeli ile dünya pazarında söz sahibi olması dolayısı ile Türkiye ekonomisi için kritik öneme sahiptir. Bugün seramik sağlık gereçleri üretiminde, gelişmekte olan ülkelerden gelen fiyat tabanlı rekabet baskısı hissedilmektedir. Gelişmiş ülkelerde ortalama ürün fiyatları tasarıma, markaya ve ürün kalitesine verilen önem ile yüksek tutulabilmektedir. Türkiye kapasite bazında dünyanın en büyük ihracatçı olmasına rağmen ciro bazında dünya üçüncüsü konumdadır. Avrupa Birliği ülkeleri seramik sektörü, maliyet liderliği yoluyla rekabet edemediği Türkiye gibi ülkeleri pazardan uzaklaştırmak için inovasyon, tasarım, markalaşma yetenekleri gibi güçlü yanlarını esas alan rekabet stratejileri üzerine odaklanmaktadır. Türkiye'nin de pazar payını korumak ve genişletmek için bu güçlü yanlara odaklanması gerekmektedir. Çalışmada Türk seramik sağlık gereçleri sektöründe ürün tasarımı etkinliğinin firmaların rekabet stratejileri içerisindeki işlevi ve kapsamının belirlenmesi üzerine çalışılmıştır. Türkiye seramik sağlık gereçleri sektörünün iç ve dış pazarının %50'sini oluşturan üçü büyük, beşi orta, biri ise küçük ölçekte olan dokuz firma ile görüşülmüş, tasarımın bu sektörde önemli bir katma değer unsuru olduğu ortaya konulmuştur. Bu sektörde atıl durumda bulunan yatırımların değerlendirilmesi için yaratılması gereken yeni pazarların tasarım yatırımları ile mümkün olabileceği görülmüştür. Yapılan karşılaştırmalı analiz sonucunda sektörün rekabet gücünün artırılması için endüstri ürünleri tasarımı disiplininin kullanımına yönelik öneriler dile getirilmiştir.

Bilim Kodu : 80305
Anahtar Kelimeler : Endüstri Ürünleri Tasarımı, Tasarım Yönetimi, Rekabet Stratejileri, Seramik Sağlık Gereçleri Sektörü
Sayfa Adedi : 83
Danışman : Doç. Dr. Serkan GÜNEŞ

THE ROLE OF DESIGN IN COMPETITIVE STRATEGIES OF TURKISH CERAMIC SANITARY WARE INDUSTRY

(M. Sc. Thesis)

Merve YAVUZ

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF NATURAL AND APPLIED SCIENCES

Haziran 2017

ABSTRACT

In the globalizing world, sustainable development depends on the competitiveness of the countries. It can be argued that global competitive sectors play an important role in the development of countries when it is accepted that the competition power of a country depends on its' firms' competitiveness. In this context, the ceramic sector also has a critical importance for the Turkish economy, as it is one of the sectors with the least use of indigenous resources and the least import dependency as well as having a strong presence in the world market with its export potential. Today, the pressure of price-based competition from developing countries is seen in the ceramic sanitary ware industry. In developed countries, average product prices have been kept high due to design, brand and product quality. Although Turkey is the largest exporter in Europe in terms of capacity, it is third in terms of turnover. The European Union countries' ceramic sector focuses on competitive strategies based on strengths such as innovation, design, and branding abilities to move countries away from the market, such as Turkey, where they cannot compete through cost leadership. Accordingly, Turkey needs to focus on these strengths in order to maintain and expand its market share. In the study, it has been worked on determining the function and scope of design in competitive strategies of the ceramic sanitary ware industry. Nine companies with different sized -three large, five medium and one small-, which constitute 50% of the domestic and foreign markets of the ceramic sanitary ware industry of Turkey, were interviewed and it was revealed that the design is an important added value element in this sector. It has been seen that new markets, which should be created for the evaluation of idle investments in this industry are only possible with design investments. As a result of the comparative analysis, proposals for the use of the discipline of industrial product design have been expressed in order to increase the competition power of the sector.

Science Code : 80305
Key Words : Industrial Design, Design Management, Competitive Strategies,
Ceramic Sanitary Ware Industry
Page Number : 83
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Serkan GÜNEŞ

TEŞEKKÜR

Öncelikle tez çalışmam boyunca bilgisiyle bana ışık tutan ve motivasyonumun devamlılığını sağlayan tez danışmanım Doç. Dr. Serkan Güneş'e, bu stresli süreçte sonsuz sabırları ile bana destek olan annem Hatice Yavuz ve diğer tüm aile üyelerime ve beni yalnız bırakmayan değerli arkadaşım Damla Şahin'e teşekkürü borç bilirim.

Çalışma kapsamında bana zamanlarını ayırıp bilgilerini paylaşma nezaketi gösteren firma yetkililerinden öncelikle Esvit fima sahibi Süleyman Ayva'ya, Vitra ürün geliştirme müdürü Vedat Sarıgöl'e, Turkuaz Seramik üretim müdürü Serkan Kıran'a, Viba Seramik üretim müdürü Enes Dalga'ya, Sanovit üretim ve planlama müdürü Murat Karaca'ya, Bien Seramik ar-ge ve kalite kontrol şefi Serkan Yener'e, Güral Vit işletme müdürü Arif İzzet Akın'a, Bozvit fabrika müdürü Canberk Esel'e ve Doğvit idari işler sorumlusu Muzaffer Taş'a katkılarından dolayı minnettarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. REKABET İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	3
2.1. Rekabet.....	3
2.2. Rekabet Gücü.....	3
2.2.1. Rekabet gücü ve yenilik	4
2.2.2. Porter’ın beş kuvveti	6
2.2.3. Porter’ın rekabet gücü elmas modeli.....	8
2.3. Strateji Kavramı ve Rekabet Stratejileri	11
2.3.1. Porter’ın jenerik rekabet stratejileri	11
2.4. Değer ve Katma Değer.....	15
2.4.1. Değer zinciri.....	15
3. TASARIM VE REKABET	17
3.1. Tasarım ve Değer Yaratımı.....	19
3.2. Tasarım Yönetimi.....	26
4. SERAMİK SAĞLIK GEREÇLERİ SEKTÖRÜNDE REKABET	33

5. TÜRK SERAMİK SAĞLIK GEREÇLERİ SEKTÖRÜ	39
6. YÖNTEM.....	41
6.1. Giriş.....	41
6.2. Sektör Seçimi.....	43
6.3. Firma Seçimi.....	44
6.3.1. Firma görüşmeleri	45
6.4. Firmaların Değerlendirilmesi	48
7. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	51
7.1. Sektörde Tasarım Yönetimi Durumu	51
7.2. Firmalarda Tasarım Yönetiminin Firmaların Finansal Yapısı ile İlişkisi.....	55
7.3. Firmalardaki Tasarım Hizmeti Kaynağına Göre Sınıflama.....	60
7.4. Tasarımın Firmaların Rekabet Güçlerine Katkısı	63
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	67
KAYNAKLAR	69
EKLER.....	75
EK-1. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları.....	76
ÖZGEÇMİŞ	83

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Tasarımın değeri	22
Çizelge 3.2. Değer zinciri ve rekabet avantajının ürün tasarımına uygulanışı	25
Çizelge 3.3. Porter’ın jenerik stratejilerine göre tasarım stratejileri	26
Çizelge 3.4. Tasarım kaynağı ve yönetimi arasındaki ilişki	28
Çizelge 4.1. Seramik sağlık gereçleri sektörü 2016 yılı ticari göstergeleri	38
Çizelge 5.1. Seramik sağlık gereçleri sektörü 2016 yılı Türkiye’nin ihracatına dair ticari göstergeler	41
Çizelge 6.1. Görüşülen firmaların listesi ve ürün örnekleri	47
Çizelge 7.1. Firma büyüklüklerine göre firmaların tasarım merdiveninde yerleşimi	55
Çizelge 7.2. Firmalarda çalışan tasarımcı sayısı ve söz konusu tasarımcıların alt disiplinleri.....	56
Çizelge 7.3. İş hacimlerine göre firmaların tasarım merdiveninde yerleşimi.....	57
Çizelge 7.4. Firmaların 2016’daki toplam satışları ve ciroları	58
Çizelge 7.5. Firmaların ihracat oranları	59
Çizelge 7.6. Firmaların uyguladıkları rekabet stratejileri	60
Çizelge 7.7. Firmalardaki tasarım hizmeti kaynaklarının sınıflandırılması.....	61
Çizelge 7.8. Tasarım ödülleri.....	62
Çizelge 7.9. Firmalarda tasarımcıların organizasyonel yapıdaki konumları	63
Çizelge 7.10. Firmaların tasarım hizmeti almalarının sebepleri.....	64
Çizelge 7.11. Firmaların 2016 yılı kapasite kullanım oranları	65

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Porter’ın beş kuvveti.....	6
Şekil 2.2. Porter’ın elmas modeli	8
Şekil 2.3. Porter’ın genel rekabet stratejileri	14
Şekil 2.4. Porter’ın değer zinciri.....	16
Şekil 3.1. Tasarım değer yaratımı biçimleri.....	20
Şekil 3.2. Tasarım faydaları	21
Şekil 3.3. Tasarım ve firma faaliyetleri arasındaki ilişki	23
Şekil 4.1. Seramik sağlık gereçleri sektörünün 2016 yılı ihracatçı ülkeleri listesi.....	34
Şekil 6.1. Çalışmada kullanılan yöntemler	43
Şekil 6.2. Tasarım yönetimi sınıflandırma ölçeği.....	51
Şekil 7.1. Çalışma ölçeğine göre görüşülen firmaların sınıflandırılması.....	55

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler

Açıklamalar

tl

Türk lirası

usd

Amerikan doları

CO₂

Karbondioksit

Kısaltmalar

Açıklamalar

AR-GE

Araştırma ve Geliştirme

ECHA

Avrupa Kimyasal Ajansı

KOBİ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KOSGEB

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme
İdaresi Başkanlığı

OECD

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı

REACH

Kimyasalların Tescili, Değerlendirilmesi, İzni ve
Kısıtlaması

SWOT

Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar, Tehditler

1. GİRİŞ

Konunun tanımı

Küreselleşen dünya ekonomisinde ülkeler için sürdürülebilir kalkınma, ülkelerin rekabet güçlerine bağlıdır. Bir ülkenin rekabet gücü, firmalarının rekabet gücüne bağlı olduğundan, ülkelerin kalkınmalarında küresel rekabete açık sektörlerin önemli rol oynadığı söylenebilir. Seramik sağlık gereçleri sektörü katma değer yüksek ve küresel anlamda rekabetin çok yoğun olduğu sektörlerden biridir ve Türkiye bu sektörde İtalya, Çin, Meksika, Almanya, Tayland gibi birçok ülke ile rekabet etmektedir. Yarattığı katma değerle en önemli sektörlerden biri olması dolayısı ile bu sektörde rekabet gücünün artırılması Türkiye için kritik önem taşımaktadır.

Porter (2010) rekabet gücü ile ilgili olarak, firmaları rekabetçi olmadıkça bir ülke ekonomisinin rekabetçi olamayacağını söylemiştir. Porter'a göre işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, değer yaratma sürecinde ya rakiplerinden daha düşük maliyetlere sahip olması ya da yenilikler yoluyla farklılık ortaya koyması gerekmektedir. Günümüzde değer büyük bir kısmı teknolojik gelişmeler, müşteri hizmetleri, markalaşma ve tasarım yoluyla yaratılmaktadır (Busbin, Johnson ve DeConninck, 2008). Rekabet avantajının temel taşı müşteri değeridir; çünkü tüketiciler bir ürünü, o ürünün maliyetine oranla sunduğu değere göre seçmektedirler (Busbin ve diğerleri, 2008).

Tasarım yenilikler yoluyla yarattığı katma değerle firmalar için stratejik bir rekabet faktörüdür. Varoluş amacı kar elde etmek olan şirketin tasarım ihtiyacı, tasarım etkinliğinin önemli bir rekabet unsuru olmasından doğar. Örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayan pazarlama yönetimi, hedef pazarların ihtiyaç ve isteklerini belirleme ve istenen memnuniyeti, rakiplerden daha etkin ve verimli bir şekilde sunmaya bağlıdır (Kotler, 2004). Buna bağlı olarak bir firmanın ticari başarısı, pazardaki kullanıcı ihtiyaç ve isteklerini belirleme ve bu ihtiyaç ve istekleri tatmin edecek yeni ürünleri rakiplerden daha etkin ve verimli bir şekilde sunmasına bağlıdır. Modern sanayi ile 20. yüzyılda ortaya çıkan endüstri ürünleri tasarımı mesleği de üretici ve tüketicinin karşılıklı yararını gözeterek, firmanın üründen kar beklentisi ve kullanıcının aynı üründen fayda beklentisini optimize etmek sorumluluğundadır.

Araştırmanın amacı

Bu çalışmada Türk Sanayisinde en büyük katma değer yaratan sektörlerden biri olan Türk Seramik Sağlık Gereçleri sektörünün rekabet stratejileri içinde endüstri ürünleri tasarımı disiplininin rolünün ortaya konulması amaçlanmaktadır. Rekabet gücü açısından stratejik bir faktör olan endüstri ürünleri tasarımının firmalar içinde etkin bir şekilde kullanılmasının, bu potansiyeli yüksek sektörün kullanılmayan kapasitesini üretime dönüştürecek talebi yaratmada etkili olacağı düşünülmektedir.

Çalışma sonucunda sektörde faaliyet gösteren firmaların rekabet stratejilerinde tasarımın nasıl daha etkin rol oynayabileceği konusunda bir öneri getirerek sektörün rekabet gücü için fayda sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırmanın önemi

Seramik sağlık gereçleri sektörünün katma değeri çoğunlukla tasarım, markalaşma, kalite ve maliyetle ilişkilidir. Rakipleri ile kıyaslandığında en büyük dezavantajının enerji ve dağıtım maliyetlerinin onlara göre çok yüksek olması göz önüne alındığında Türk seramik sağlık gereçleri sektöründe de fiyat rekabeti politikasının sürdürülemeyeceği görülmektedir. Odaklanılan sanayinin kendi değer dizileri, rekabet şekilleri ve piyasa şartlarındaki farklılıkları göz önüne alındığında, seramik sağlık gereçleri sektöründe yeni ürün geliştirmeye dayalı rekabetinin giderek daha önemli hale geldiği görülmektedir. Yüzyıllara dayanan bir örtük bilgi birikimi ve nitelikli insan kaynağı avantajları ile sektörün yürütmesi gereken stratejinin ürün farklılaştırılması olduğu ve bu amaç doğrultusunda tasarıma dayalı stratejilerin geliştirilmesinin ülkenin rekabet gücü için de önemli olduğu düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları sektördeki tüm firmalarla görüşmeyi engelleyen zaman ve maliyet olanaklarıdır. Türkiye üretim ve ihracatının %50'sini gerçekleştiren dokuz firma ile görüşme olanağı sağlanmıştır. Ancak bu rakamın genel çerçeveyi görmek için yeterli olduğu düşünülmektedir.

2. REKABET İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, Türk seramik sağlık gereçleri sektörünün rekabet stratejilerinde endüstri ürünleri tasarımı disiplininin rolünün anlaşılabilmesi için, öncelikle rekabet kavramı ve günümüz ekonomisinde geçerli kabul edilen temel rekabet stratejileri açıklanacak, üçüncü bölümde ise tasarım disiplininin bu stratejiler bağlamında rekabet avantajı sağlama, diğer bir deyişle değer yaratımı sürecindeki rolleri ve katkılarından bahsedilecektir.

2.1. Rekabet

Rekabet; müşterilerin, firmaların sunduğu mal ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürebilir bazda sağlayabilme yeteneğidir (Porter, 2010).

Firmalar ve ülkelerin rekabet dinamikleri değişkendir. Rekabet edebilirlik iki şekilde ele alınır. Bunlardan biri fiyat rekabeti, diğeri ise fiyat dışı rekabettir. Rekabet Kurumu'na göre (2013) fiyat rekabetinde firmalar, genellikle homojen ürünlerin yer aldığı pazarda fiyatlar üzerinden rekabet ederler. Fiyat dışı rekabet ya da ürün rekabetinde ise firmalar rekabeti fiyat haricindeki, reklam, kalite, hizmet, promosyon gibi unsurlar üzerinden gerçekleştirirler (Rekabet Kurumu, 2013).

Günümüz bilgi ekonomisinde fiyat dışı rekabet daha etkin hale gelmiştir. Küresel ekonomilerde rekabet avantajı elde etmek için değer yaratma sürecinde dokunulmaz varlıklar, maddi varlıklardan daha önemli hale gelmiştir (Porter, 2010).

2.2. Rekabet Gücü

Rekabet piyasada ekonomik amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen firmalar arasında ortaya çıkan bir yarış sürecidir... Klasik ve neoklasik ekolün rekabet anlayışı statik, ürün fiyatı üzerinde yoğunlaşmış bir rekabet biçimidir. O dönemde homojen malların olduğu pazarda tüketici tercihi fiyat temelli olmuştur. Sonraları fiyat rekabetinin yanında ürün rekabeti kavramı gündeme gelmiştir. Kalite, satış sonrası hizmetler ve reklam gibi kavramların ortaya çıkışıyla rekabet dinamik bir yapıya bürünmüştür (Özsağır, 2014).

Özsağır'a göre bir yandan da rekabet mekânsal anlamda değişime uğrayarak, pazarları küresel hale getirmiştir. Pazarın genişlemesi ile yoğunlaşan rekabette artık ülkeler ve

firmalar ürettikleri mal ve hizmetleri uluslararası pazarda satabilme yeteneğini geliştirmek zorunda kalmışlardır. Küreselleşme ile müşteri yapısının farklılaşması firmaları köklü bir değişikliğe itmiş ve pazara yönelik stratejilerin yeniden yapılandırılmasını zorunlu hale getirmiştir (Tekin ve Çiçek, 2005).

Günümüzde rekabet gücü yenilik; inovasyon kavramından bağımsız olarak düşünülemez. Oslo Kılavuzu'nda inovasyon, kavram olarak hem bir süreci hem de bir sonucu ifade etmektedir. Burada inovasyon, süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ve dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder. “Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir” (Oslo Kılavuzu, 2005).

Yani yenilik süreci, bir fikrin ekonomik ya da toplumsal bir faydaya dönüşmesi aşamasının tamamını anlatır...Geçmişte icatlar ve yenilikler genellikle tesadüfen ya da bilim adamlarının bireysel çalışmaları sonucu ortaya çıkmıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yapılan yenilikler tesadüf olmaktan çıkmış, firmaların belli maliyetlere katlanarak ürettiği bir meta haline gelmiştir... Yeniliklerin büyük maliyetlere katlanarak yapılabilmesi firma davranışlarında ve piyasa yapısında önemli değişiklikler yaratmıştır (Özsağır, 2014).

2.2.1. Rekabet gücü ve yenilik

21. yüzyıl bilgi ekonomisinde rekabette üstünlüğün yenilik ve yenileşme ile mümkün olduğu anlaşılmıştır. Bundan 25-30 yıl öncesine kadar iktisadi büyümede dışsal faktörler olarak kabul edilen icat ve yenilikler, günümüzde rekabette üstünlük için vazgeçilmez faktörler arasına girmiştir (Özsağır, 2014).

Tasarım, fikirlerin ortaya çıktığı yaratıcılık alanının yanı sıra, teknik olanaklarla pazar talepleri veya fırsatlar arasındaki entegrasyonun nerede gerçekleştiği konusunda yenileşim için çok önemlidir (Walsh, 1995). Ortaya konulan yenilik pazarlanabilir olduğu sürece, radikal olduğu gibi artırımsal da olabilir. Bu yenilikler pazarı sıfırdan yaratır.

Schumpeter (1942) radikal değişikliklere ilişkin görüşlerini, bu süreci yaratıcı yıkım olarak adlandırdığı, yeni teknolojilerin eskilerini pazardan silerek onların yerini aldığı dinamik bir

süreç olarak tanımlamıştır. Adımsal yenilikler ise bu değişim sürecini sürekli ileriye götüren yeniliklerdir.

Mikro açıdan firmaların rekabet gücü yenileşim yeteneklerine bağlı olduğu gibi, makro açıdan ülkelerin ekonomik kalkınması da yenileşim ile yakından ilişkilidir. Rekabetin yaşandığı alana göre farklı şekillerde tanımlanan rekabet gücü, makro ve mikroekonomi düzeyinde olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

Makroekonomik perspektifte rekabet gücü, serbest ve adil piyasa koşullarında ülkenin, ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası piyasalarda başarılı şekilde sunarken, vatandaşlarının reel gelirlerini yani refah seviyelerini arttırabilmesidir (OECD, 1992).

Mikro ekonomik perspektifte ise firma düzeyinde rekabet gücü şirketlerin müşterilere sunulan mal ve hizmetleri, fiyat ve fiyat dışı unsurlar açısından rakiplerine kıyasla daha üstün şekilde tasarlama, üretme ve satma yeteneğidir (Ajitabh ve Momaya, 2003).

Rekabet gücü farklı düzeylerde tanımlansa da bu kavramı firma düzeyinde ele almak daha anlamlıdır. Çünkü rekabet firmalar ve girişimciler arasında yaşanmaktadır. Porter (2010) firmaları rekabetçi olmadıkça bir ülke ekonomisinin rekabetçi olamayacağını öne sürmektedir. Çünkü uluslararası pazarda rekabet eden ülkeler değil firmalardır. Bir ülkenin uluslararası düzeyde etkinlik gösteren firması var ise ve bu firmalar ne kadar güçlü ise o ülkenin rekabet gücü de o kadar yüksektir (Özsağır, 2014).

Çalışma kapsamında Seramik Sağlık Gereçleri Sektörü, mikro ekonomik düzeyde ele alınacaktır. Ancak genellikle mikro ekonomik perspektifte ele alınan sektörel rekabet gücünü Porter, üçüncü bir düzey olarak ele almış ve endüstriyel rekabet gücünü beş kuvvet modeli ile açıklamıştır.

2.2.2. Porter'ın beş kuvveti

Porter'a (2008) göre rekabet kuvvetlerini ve ardındaki sebepleri anlamak, bir sektörün karlılığının nedenlerini ortaya koyar ve bu öngörü rekabetin etki altına alınmasını sağlar. Sağlıklı bir sektör yapısı da rekabet açısından firmaların konumu kadar dikkate alınmalıdır.

Beş kuvvet modeli, firmaların bir endüstrideki rekabetin kurallarını ve uzun vadede rekabet avantajı sağlayabilmek için gerekli faktörleri belirlemesini sağlayan bir analiz yöntemidir. Porter'ın belirlediği beş kuvvet, her endüstride farklılık gösterir. Bu farklılık ayrıca endüstrinin gelişimine göre de değişebilmektedir.



Şekil 2.1. Porter'ın beş kuvveti (Porter, 1991)

Bir sektörde yeni girişimciler kapasitenin yanı sıra fiyatlara, maliyetlere ve rekabet için gerekli yatırım oranına baskı uygulayan bir pazar payı elde etme çabasında olurlar. Bu yüzden yeni girişimler sektörün kar potansiyeline sınır koymak gibi bir tehdit oluşturur.

Pazara giriş engelleri ise, yerleşik şirketlerin yeni girişimcilere oranla sahip olduğu avantajlardır. Bunlar ölçek ekonomisi avantajları, müşteri değiştirme maliyetleri dezavantajları gibi Şekil 2.1’de belirtilen kavramlardır.

Tedarikçiler güçlü ise yüksek fiyatlar koyarak değerin çoğunu ele geçirebilirler. Şirketler çoğunlukla girdi konusunda bu tedarikçilere bağımlıdır. Güçlü müşteriler de güçlü tedarikçilerin benzeri şekilde ürün ikamesi varsa yani ürünler farklılaşmamışsa fiyat düşürme, yüksek kalite gibi beklentilerle daha çok değer elde ederek sektör karlılığını zarara uğratabilirler.

Bir sektörde ikame tehdidi yüksek ise sektör verimliliği düşer. Bir sektör kendi ürününü performans, pazarlama, kalite, tasarım gibi araçlar yoluyla ikameden uzaklaştıramazsa kar ve büyüme potansiyelinde tehditler oluşur.

Pazardaki firmalar arasındaki çekişme ise fiyat indirimi, reklam kampanyaları, ürün ve hizmet iyileştirmeleri gibi yollarla firmaları rekabete zorlar. Yüksek rekabet yoğunluğu sektörün karlılığını sınırlar. Sadece rekabetin yoğunluğu değil, aynı zamanda rekabetin temeli de karlılık üzerinde etkilidir. Sektördeki bir firma rekabet temeli olarak diğerlerinden farklı bir yok seçti ise mesela fiyat rekabeti yerine ürün yeniliği gibi bir temelde rekabet ediyorsa karlılık konusunda daha avantajlıdır.

Rekabet zaman içinde doğal olarak şiddetlenen bir olgudur. Bir sektör olgunlaştıkça büyüme ve büyüme hızı yavaşlar, müşteri zevkleri birbirine yaklaşır, rakipler birbirlerine benzemeye başlar (Porter, 2008). Seramik sağlık gereçleri sektöründe olduğu gibi, böyle bir ortamda karlılığı ve pazar payını korumak, rakiplerden ayrılmak ile mümkündür.

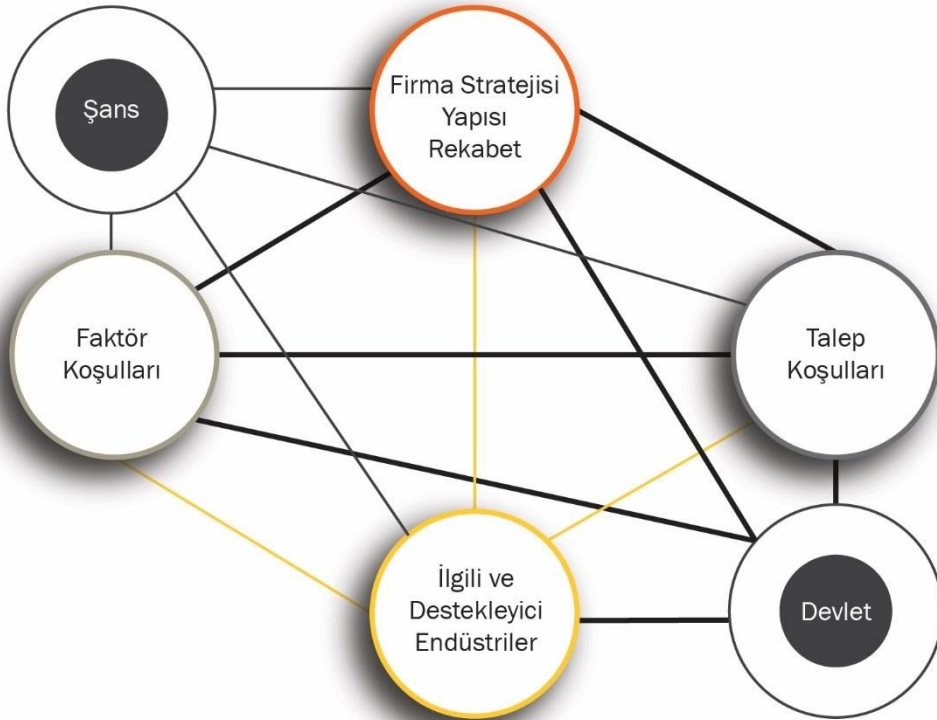
Ulusal rekabet gücünü ülkenin dünya pazarından aldığı pay olarak değerlendiren Porter (2010) bahsi geçen firmaların rekabet avantajının kurulduğu ülkedeki birtakım faktörlere bağlı olduğunu, ancak söz konusu faktörlerin hiçbirinin tek başına firmaların başarı ve başarısızlıklarını açıklamakta yeterli olmayacağını ifade etmektedir. Söz konusu faktörler Porter tarafından elmas modeli ile açıklamıştır.

2.2.3. Porter'ın rekabet gücü elmas modeli

Porter (1991), elmas modelinde, ülkelerin rekabet gücü ve yeteneğini belirlerken dört ana faktörden söz etmekte olup bunlar ise elmasın dört köşesini oluşturmaktadır. Ana faktörlere ek olarak iki dolaylı faktörün incelenmesi gerektiğinden söz etmektedir. Bu faktörler:

- Bir ülkenin alt yapı ve nitelikli iş gücü gibi faktör şartları,
- Bir ülkede bir endüstri içerisindeki ürün ve hizmetlere olan talep şartları,
- Bir ülkede yer alan bir endüstrinin küresel piyasada rekabet edebilirliğini destekleyecek olan yan endüstrilerinin olması,
- Firmaların stratejileri, endüstriyel yapı ve birbirleri arasındaki rekabet durumu

Şekil 2.2.'de gösterilen “faktör şartları”, “talep şartları”, “ilgili ve destekleyici endüstriler”, “strateji, yapı ve rekabet” temel ve rekabet gücünü doğrudan etkileyen faktörler olurken; “devlet” ve “şans” faktörleri diğer iki dolaylı faktördür.



Şekil 2.2. Porter'ın elmas modeli (Porter, 1991)

Faktör koşulları

Porter faktör koşullarını ulusun sahip olduğu insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye kaynakları ve altyapı şeklinde kategorize etmektedir.

Talep koşulları

Ülkenin yoğunlaştığı endüstrilerde üretilen mal ve hizmetlere olan yerel talebin ele alındığı bu maddede yerel tüketicilerin önemi vurgulanmaktadır. Burada ele alınan yerel pazarın büyüklüğü değil yerel talebin kalitesidir. Yeni veya gelişmiş ürünler talep eden bilinçli yerel tüketiciler, endüstrilerin bu talepleri yerine getirmesi için yaratıcı ve yenilikçi olmasına neden olduklarından uluslararası alanda yüksek standartlara sahip ürünlerin üretilerek rekabetçi avantaja sahip olmasını sağlayabilirler.

İlgili ve destekleyici endüstriler

Ulusal avantajın bir diğer belirleyicisi, ülkenin yoğunlaştığı endüstri ile bağlantısı bulunan ve bu endüstriyi destekleyen uluslararası rekabet gücüne sahip yerel endüstrilerin varlığıdır. Bu destekleyici ve ana endüstri ile bağlantılı yerel endüstriler/tedarikçiler, ana endüstriye maliyet-etkin, hızlı ve öncelikli girdi sağlayarak avantaj yaratabilirler. Yatay (ortak müşteriler, teknoloji, dağıtım kanalları) veya dikey (tedarikçi/alıcı) şekilde birbirine bağlı bu sektörlerin tümüne kümelenme adı verilmektedir. Bu kümelenmelerin varlığı ülke endüstrilerinin uluslararası alanda daha iyi rekabet edebilmesini sağlamaktadır.

Firma stratejisi, yapısı ve yerel rekabet ortamı

Elmas modelinin son bileşeninde ise yerel rekabet yapısının yanı sıra, firmaların nasıl oluşturulduğunu, teşkilatlandırıldığını ve yönetildiğini belirleyen koşullar incelenmektedir. Porter her endüstriye/firmaya uyan standart bir yönetim modelinin bulunmadığını her firmanın içinde bulunduğu koşullara göre farklı yönetim biçimlerine sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Elmasın dördüncü köşesini oluşturan ve bu maddenin diğer bir parçası olan yerel rekabet ortamı, diğer tüm maddeler üzerinde güçlü bir uyarıcı etkiye sahip olduğundan elması oluşturan tüm elementler arasında tartışmasız en önemli olanıdır. Çünkü yerel rekabet, firmalar üzerinde yenilik ve iyileştirme yapılması yönünde baskı

oluşturur. Yerel rakipler birbirlerini fiyatları düşürmek, kaliteyi ve hizmeti arttırmak, yeni ürünler ve üretim taktikleri oluşturmak için zorlarlar. Bir rakibin başarısı diğer rakipleri gelişmenin mümkün olduğuna inandırır ve yeni rakiplerin endüstriye girmesine neden olabilir. Bu durum fiyat ve kalite rekabetini daha da artırır. Yerel rekabetin gücünü arttıran diğer bir etmen de coğrafi kümelenmedir. Birbirleri ile dirsek temasında bulunan aynı endüstrideki firmalar hızlı bilgi akışı ve etkileşim sayesinde daha da rekabetçi hale gelirler. Dolayısıyla zorlu yerel rekabette ayakta kalabilen firmalar uluslararası alanda rekabet gücüne sahip olabilmek için gerekli donanımına sahip olurlar.

Ulusal rekabet gücü kavramına iktisat teorileri çerçevesiyle bakıldığı çalışmanın ilk kısmında bu teoriler ulusal rekabet gücünü belirleyici kaynaklar olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, 18. yüzyıldan 20. yüzyılın ilk yarısına kadar rekabet gücünün belirleyicileri maliyet farklılıkları ve doğal kaynaklar gibi temel faktörler iken, teknolojinin gelişmesi ve dışa açık ticaret politikalarının benimsenmesi ile bu gücün oluşumunda AR-GE faaliyetleri, nitelikli işgücü, ölçek ekonomileri gibi faktörler önemli rol oynamaya başlamıştır. Daha sonraki yıllarda dünya ekonomisinin küreselleşmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması neticesinde çok uluslu şirketlerin faaliyetleri, endüstri-içi ticaret ve söz konusu7 teknolojilerin yoğun kullanımı rekabet gücünü etkileyen olgular olarak karşımıza çıkmıştır.

Devlet ve şans faktörleri

Porter, ulusal rekabet ortamını şekillendiren bu dört temel özelliğe ilave ettiği devlet ve şans faktörünü dışsal olarak kabul etmektedir. Porter'a göre bu iki faktör ulusal rekabetçilik sistemini tamamlayıp desteklemekte, fakat sürekli bir rekabetçi avantaj yaratmamaktadır. Şans faktörü, devletin ve firmaların kontrolü dışında oluşan beklenmedik politik gelişmeler, teknolojik patlamalar, petrol şokları gibi girdi maliyetlerindeki beklenmedik artışlar, savaşlar ve doğal felaketler gibi sıra dışı olaylar olarak nitelendirilebilir. Diğer bir dış etken olan devlet faktörü ise rekabet ortamına direkt müdahale etmeyen ancak firmalar için rekabetçi avantaj yaratan bir ortam oluşturulması için yapılan hükümet politikalarını ifade etmektedir. Aynı zamanda bu faktör, elması oluşturan güçleri daha da kuvvetlendirmektedir. Bu müdahalenin direkt olması ancak bahse konu ülkenin gelişmemiş bir ülke olması durumunda kabul edilebilir, aksi takdirde yapılan müdahalenin yenilikçiliği teşvik etmesi ve uzun vadede rekabetçiliği artırması söz

konusu olamaz.

Firmaların bu şiddetli rekabet ortamında hayatta kalabilmek için yukarıda açıklanan analizler yöntemi ile makro ve mikro düzeyde rekabet şartlarını analiz ettikten sonra, rekabet avantajını sağlamak için kendilerine bir yön çizmeleri ve strateji belirlemeleri gerekmektedir.

2.3. Strateji Kavramı ve Rekabet Stratejileri

Küreselleşmenin dünya ekonomisi üzerindeki en önemli etkisi rekabetin küresel düzeye taşınmasıdır. Firmalar günümüzde yalnız kendi ülkelerindeki değil, aynı zamanda başka ülkelerdeki firmalarla da rekabet etmek zorundadır. Rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülebilmesi için firmalar belirli stratejiler yürütürler. Strateji kavramına ilişkin literatürde farklı tanımlar bulunmaktadır.

Stratejinin özü rekabeti anlamak ve onunla başa çıkmaktır (Porter, 1991). Strateji, farklı bir faaliyet dizisi içeren özgün bir konum yaratmaktır (Porter, 1991). Şirket stratejisi kurumun bir bütün olarak işletme birimi parçalarının toplamından daha anlamlı olmasını sağlar (Porter, 1991). Strateji işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmek, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve ortalama kar üzerinde geliri elde etme amacıyla elindeki üretim kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilmek için izlenen yol olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010). Günümüz küresel ekonomisinde şirketler dış piyasaların da dâhil olduğu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek, pazar paylarını genişletebilmek; rekabet avantajı yaratmak için belirli stratejiler yürütmektedirler.

Rekabet stratejileri ise firmanın içinde bulunduğu pazarda rakiplerine karşı nasıl hareket edeceği ile ilgili konuları inceler. Bu anlamda rekabet stratejileri belirli bir pazarda firmanın yetenekleri aracılığıyla müşteriler için değer yaratan karar ve davranışların bütünü olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010).

2.3.1. Porter'in jenerik rekabet stratejileri

Rekabet avantajı yaratmak için geliştirilen bu stratejileri Porter, iki çeşit ana rekabet üstünlüğü olarak ele almıştır. Bunlar düşük maliyet üstünlüğü ve farklılaştırma

üstünlükleridir (Porter, 1991). Porter'a (1991) göre bu üstünlük çeşitlerinin faaliyet alanları ile birlikte ele alınması sonucunda üç genel rekabet stratejisi ortaya çıkmaktadır. Bunlar; Şekil 2.3.'te gösterilen maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejileridir. Odaklanma diğer ikisini kapsamakla beraber daha dar bir faaliyet alanını esas almaktadır.

Maliyet Liderliği Stratejisi; Firmanın faaliyetlerini rakiplerinden daha düşük maliyetle yapması ve sektör ortalaması üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir (Ülgen ve Mirze, 2010). Ülgen ve Mirze'ye göre bu stratejiyi izleyen firmaların diğer stratejileri uygulayanlara kıyasla iki önemli avantajı ve bazı dezavantajları vardır.

Birinci avantajı, düşük maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerinden daha ucuz fiyat koyarak ve hem aynı karı elde etmeleri ve hem de pazar paylarını artırmalarıdır. İkinci avantajı ise, sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılması sonucunda, rakiplerin fiyatlar üzerine rekabet etmeye başlaması ile fiyat savaşında yeni düşüşlerin yaşanması ve pazar paylarının, düşük maliyet ve fiyat uygulayan firmalara kalmasıyla sağlanacak avantajdır.

Burada dikkat edilmesi gereken, amacın müşteriye uygulanan fiyatın düşürülmesi olmadığı, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesinin esas olduğudur (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu değer yaratan faaliyetlerde verimlilik çalışmaları ile maliyetleri düşürmek ya da değer yaratmayan bazı maliyet unsurlarını ortadan kaldırılarak yeniden yapılandırılması maliyetlerin düşürülmesi yoluyla olabilir (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu faaliyetler 2.4 numaralı başlıkta açıklanacak olan Porter'ın değer zinciri analizi ile belirlenebilir.

Maliyet liderliği değer zincirindeki faaliyetlerin analizi ile sağlanmaktadır ancak taklit edilebilirlik kolaylığı, yeni teknolojilerin maliyet düşürme yeteneklerini bir anda elimine edebilmesi riski, maliyete odaklanma sonucunda sektördeki yönelimleri geç fark etme gibi olasılıkları barındırır. Bu yüzden maliyet liderliği stratejisi farklı arzu, gereksinim ve beklentilere sahip müşterilerin olduğu pazarlarda uygulanabilirliği zor bir stratejidir.

Ancak firmalar Porter'ın beş kuvveti konusunda bahsedilen tehditlerden belli bir ölçüde korunur. Deneyimlerinin olmadığı bir alanda yüksek maliyetlere katlanacak yeni firmaların pazara girişinde pazar çekiciliğini azaltır, pazarlama stratejisi ile firmaların bir süre

fiyatları düşürebilme imkânı ikame malların pazara girmesini zorlaştırır. Elde edilen düşük maliyet liderliği ile artan kar oranı firmanın tedarikçilerden gelecek yüksek fiyat baskısından daha az etkilenmesini sağlar, talebin düştüğü anlarda diğer rakiplerinin yapamayacağı düzeyde fiyatları düşürerek müşteri taleplerini kontrol edebilir ve rakiplerle ilgili olarak, maliyet liderliği ile artan getiri sayesinde uzun dönemde rekabet pozisyonlarını koruma konusunda avantajlıdırlar.

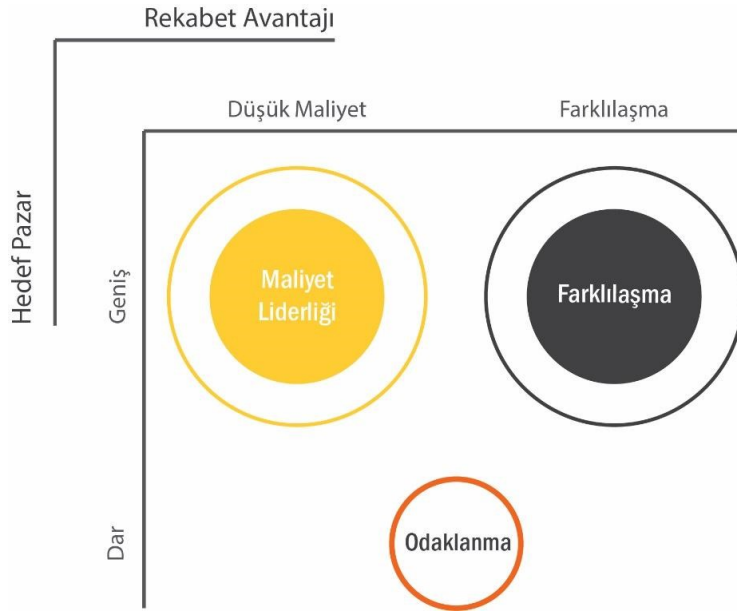
Farklılaştırma Stratejisi; firmanın mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden farklılaştırarak daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunması ve böylece yine sektör ortalaması üzerinde getiri elde etmesine yönelik bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu stratejide temel hareket noktaları; müşteri beklentileri, davranış biçimleri ve değer yargılarıdır (Ülgen ve Mirze, 2010). Müşteri odaklılık mevcut ve geleceğe yönelik ihtiyaçları belirlemeyi ve onlar için değer yaratmayı kapsamaktadır (Mavondo, 2000).

Maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi bu stratejide de değer zinciri analizi bir teknik olarak kullanılmaktadır. Çünkü farklılaştırma sadece ürün farklılaştırmasını kapsamayıp, değer zincirindeki tüm faaliyetlerde uygulanabilir bir etkinliktir. Ancak değer yaratmayan, müşteri tarafından fark edilemeyen farklılıklar için müşterilerin yüksek fiyat ödemesi beklenemez (Ülgen ve Mirze, 2010).

Ayrıca farklılaştırma ile firmalar Porter'ın beş kuvveti konusunda bahsedilen tehditlerden belli bir ölçüde korunur. İkame malların oluşumunu zorlaştırır, yeni girenlerin pazar payını almasını engelleyen müşteri bağlılığını yakalar, tedarikçi baskısını azaltacak yüksek gelirler sağlar, talebin azaldığı durumlarda müşteri bağlılığı ile satış istikrarını sürdürme olasılığını artırır. Farklılaşma ile rakiplerinden üstün hale geldiğinden firma, diğer firmalarla fiyat savaşı içine girmek ve pazar payı kapmak durumunda değildir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Farklılaştırma stratejisi bazı işletme maliyetlerinin artmasına sebep olabilir. Bu stratejide önemli olan satışta müşterilerin razı olacağı yüksek fiyat bedelinin artan maliyetlerden fazla olmasıdır. Bu nedenle maliyet artışlarının değer artışına oranla kontrollü şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Odaklanma Stratejisi; firmaların yukarıda bahsedilen iki ana rekabetçi stratejinin daha belirli ve sınırlı aralıkta, farklı bir pazar platformunda uygulanmasına yöneliktir (Ülgen ve Mirze, 2010). Odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur. İşletme ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakta farklılaşmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır (Porter, 1991). Bu çerçevede Porter'ın genel rekabet stratejileri Şekil 2.3'te gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Porter'ın genel rekabet stratejileri (Porter, 1991)

Porter'a göre işletmenin bu stratejiyi uygulayabilmek için şu koşullarda faaliyette bulunması gerekir;

- Ürünleri birbirinden farklı olarak talep eden ve kullanan, değişik ihtiyaçtaki müşteri grupları ya da bölgelerinin olması,
- Rakiplerin belli kesimde uzlaşma yerine, tüm müşterilere ve piyasaya hizmet vermeyi tercih etmeleri, uzmanlaşmaya yönelmemeleri,
- İşletmenin kaynaklarının tüm piyasaya hitap etmesine imkân verecek ölçüde geniş olmaması, aksine kıt kaynaklarla ancak belli bir pazar bölümünde etkin olabilmesi.

Odaklanma stratejisi ile de firmalar Porter'ın beş kuvveti konusunda bahsedilen tehditlerden belli bir ölçüde korunur. Olası rakipler farklı beceri isteyen daralmış pazarlara girmek istemeyebilir, belirli pazara odaklanmış malların ikame tehditleri oldukça azalmış

durumdadır, odaklaşmanın yarattığı belirli müşteri grubuna tedarikçilerin baskı uygulamaları zordur. Odaklaşmanın yarattığı ürün ve hizmetlerin ikamesini bulma zorluğu müşterilerin pazarlık gücünü azaltır, özel ve farklı pazarda rakip sayısı azalır ve rekabet şiddeti düşük derecelerde olur (Ülgen ve Mirze, 2010). Odaklanma stratejisinin dezavantajı ise sınırlanmış bir alanda büyümenin zorluğudur (Ülgen ve Mirze, 2010).

Porter “strateji, rekabette ödün vermektir, stratejinin özü yapılmaması gerekeni seçmektir, konumlama seçimleri, sadece bir şirketin hangi faaliyetleri yapacağını ve nasıl düzenleyeceğini değil, aynı zamanda faaliyetlerin birbirlerine nasıl bağlı olacaklarını da belirler, işlemlerdeki etkililik, nasıl bireysel faaliyet ve işlevlerde mükemmeli başarmak demek ise, strateji de faaliyetleri birleştirmek demektir” demiştir. Tüm bu faaliyetlerin performanslarının sistemli incelenmesi, rekabet avantajının kaynağının analiz edilmesi için önemli görülmüş, bu sebeple de Porter ‘değer zinciri’ kavramın ortaya koymuştur.

Rekabet avantajı bir işletmeyi bir bütün olarak kabul ederek anlaşılamaz. Bir ürünü tasarlanması, üretimi, pazarlama, dağıtım ve destek gibi etkinliklerin her biri işletmenin göreceli maliyet konumunu ve farklılaşma için altyapısını oluşturur. Rekabet üstünlüğünün kaynaklarını, basitçe belirlemek yeterli değildir. Şirket konumunu kurmalı ve rakipler üstünde gerçek bir üstünlük geliştirmek üzere değer zincirini düzenlemelidir.

2.4. Değer ve Katma Değer

Porter (1991), değer kavramını, tüketicilerin firmalar tarafından kendilerine sunulan faydaya karşılık ödemeye razı oldukları bedel olarak ifade etmektedir.

Rekabet avantajının sağlanabilmesi için müşteriye sunulan değer maliyetine oranla rakiplerin sunduğu değerden daha fazla olması gerekmektedir (Busbin, 2008). Firmanın rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, değer yaratma sürecinde ya rakiplerinden daha düşük maliyetlere sahip olması ya da yenilikler yoluyla farklılık ortaya koyması gerekmektedir.

2.4.1. Değer zinciri

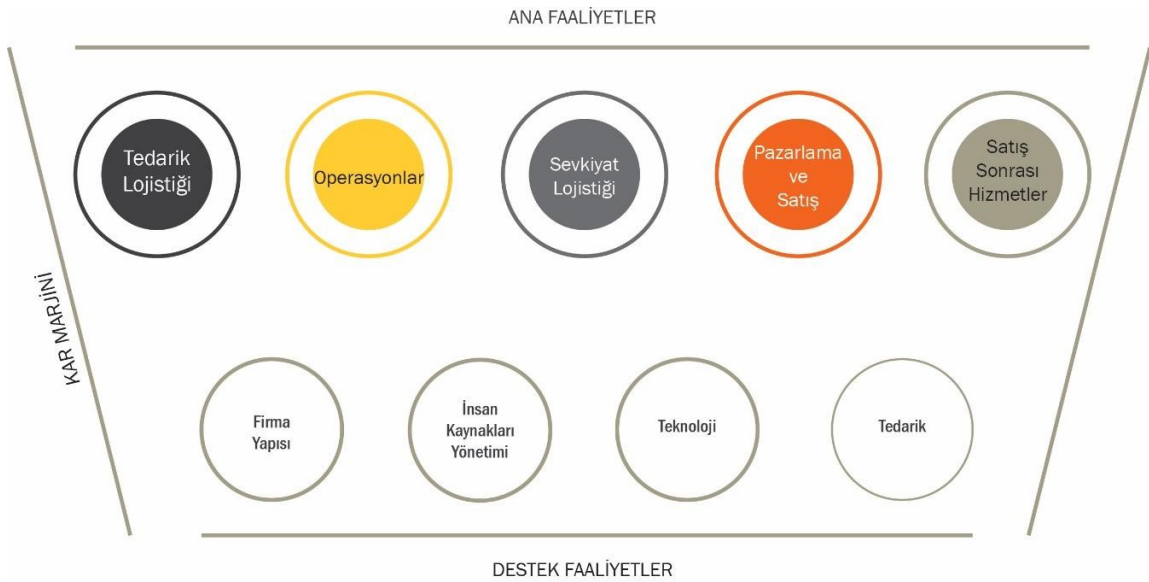
Porter’ın değer zinciri analizi, firmanın gerçekleştirdiği tüm faaliyetler ve bu faaliyetler

arasındaki ilişkileri ortaya koyan stratejik bir araçtır. Değer zinciri bir ürünün veya hizmetin kavramsal tasarımıdan nihai tüketiciye teslimine kadar olan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Porter, 1991).

Bu zincirden faydalanarak işletme rakiplerine göre hangi faaliyetlerde üstünlük sağlayabileceğini belirleyerek bir iş stratejisi oluşturur.

Belirli bir endüstride gerçekleştirilen bu faaliyetler, Porter'ın değer zincirinde iki kategoriye ayrılır. Porter'ın değer zincirindeki faaliyetler Şekil 2.4'te gösterilmiştir. Temel faaliyetler, fiziksel olarak ürünün yaratılması, pazarlanması, tüketiciye ulaştırılması ve satış sonrası bakım gibi etkinlikleri içermektedir. Destek faaliyetler ise; temel etkinliklerin gerçekleştirilmesi için gerekli girdiler ve altyapıdır. Genel yönetim, yasal işlemler, muhasebe gibi işletme altyapısını oluşturan bölümler tüm zinciri destekler nitelikte tanımlanır.

Değer zinciri, rekabet üstünlüğünün gelişimini incelemeye yönelik sistematik bir yöntemdir.



Şekil 2.4. Porter'ın değer zinciri (Porter,1991)

Porter'a göre bir firmanın rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, değer zincirinde yer alan ana faaliyetlerden bir veya daha fazlasını rakiplerinden daha düşük maliyetle ya da benzersiz bir biçimde yaparak değer yaratmasına bağlıdır.

2. TASARIM VE REKABET

Fiyata dayalı rekabet geçerliliğini kaybettiğinden, 21. yüzyıl bilgi ekonomisinde, sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için fiyat rekabetinin yanında müşterilerin hızlı değişen istek ve ihtiyaçlarına yanıt verecek yaratıcı ve özgün ürünlerin ortaya çıkarılmasında tasarım etkinliğinin değeri de gün geçtikçe artmaktadır.

Rekabet avantajının sağlanabilmesi için müşteriye sunulan değer maliyetine oranla rakiplerin sunduğu değerden daha fazla olması gerekmektedir (Busbin, 2008). Firmanın rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, değer yaratma sürecinde ya rakiplerinden daha düşük maliyetlere sahip olması ya da yenilikler yoluyla farklılık ortaya koyması gerekmektedir.

Tasarımın rekabet avantajı sağlamada kritik bir unsur olarak kabul görmesi, bu iki koşul için de değer yaratımına katkıda bulunan bir etkinlik olmasından kaynaklanmaktadır. Tasarım değer yaratımı sürecinde hem maddi hem dokunulmaz varlıklara katkıda bulunur, bu durum tamamen değer yaratımıyla ilgilidir (Cooper, 2000). Tasarım kararları sadece özgünlük, güvenilirlik, kullanım kolaylığı, kalite, sağlamlık, firma imajı, teslimat süresi, satış sonrası hizmetleri gibi fiyat dışı faktörleri değil, aynı zamanda üretim maliyeti, ürün yaşam ömrü maliyetleri gibi fiyata dayalı faktörleri de etkiler (Trueman ve Jobber, 1995; Walsh, Roy ve Bruce, 1988; Roy ve Riedel, 1997).

Tasarımın firmaların, hatta ülkelerin rekabet gücünü artırmada önemli bir faktör olduğu, yapılan sayısız çalışma (Design and innovation in a successful product competition; Competing through design; Winning by design: technology, product design and international competitiveness; How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance; The impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance; Creativity, design and business performance vb.) ile ortaya konulmuş ve bilim insanları tarafından vurgulanmıştır. Tasarım, firmaların rekabet gücünü artırmada önemli bir araçtır (Kotler ve Rath, 1984; Walsh ve ark, 1988; Dumas ve Whitfield, 1989; Roy ve Riedel, 1997; Gemser ve Leenders, 2001, Hertenstein, Platt ve Brown, 2001).

Ulusal Girişim ve İskan Dairesi ve Danimarka Tasarım Merkezi (2003) tasarımın makroekonomik etkileri üzerine birlikte yürüttükleri çalışma (1074 firma ile ve her bir firmadan en az 10 çalışan ile görüşme) sonucunda tasarımın kullanımı ile şirketlerin ekonomik performansı ve müteakip makroekonomik büyüme arasında belirgin bir korelasyon olduğunu ortaya koymuş, dahası, tasarımın temel bir yetkinlik olduğu ve hem iç hem de dış tasarım hizmetleri satın alan şirketlerin daha iyi performans gösterdiği sonucuna varmışlardır.

OECD'ye (1982) göre tasarım inovasyonun özü, yeni bir nesnenin hayal edildiği, tasarlandığı ve prototip haline getirildiği andır. Utterback (1979), tasarım ve inovasyon arasındaki ilişkiyi, Schumpeter'ın yıkıcı yenilik teorisindeki adımsal yenilikler üzerinden ele almış, ona göre, bir endüstrinin ömrü boyunca, radikal olarak yeni ürünlerin tasarımından üretim sistemlerinin tasarımına ve ürün üzerindeki üretim kolaylığı, farklılaştırma, form değişiklikleri gibi adımsal değişikliklere doğru bir değişim olduğunu öne sürmüştür. Cooper'a (2000) göre tasarım süreci genellikle ürün ve teknolojik inovasyonun merkezi, aynı zamanda süreç ve pazar inovasyonunun tetikleyicisidir. Aubert (1985)'e göre tasarım, teknolojiyi toplumsal dokuya tanıtan araçtır, dolayısıyla en radikal teknolojik yenilik bile tasarım süreci aracılığıyla kullanılabilir biçimde somutlaştırılmalıdır (Walsh, 1996). Öte yandan, bazı ürünler tasarımla inovatif olabilir teknoloji değişikliği içermek zorunda değildir (Walsh,1996). Walsh (1996) 'a göre başarılı şirketler, yeni teknolojilere, rekabet eden ürünlere ve değişen kullanıcı ihtiyaçlarına yanıt olarak tasarımlarını sürekli olarak değiştiren ve uyarlayan şirketlerdir.

Bessant, Neely, Tether, Whyte ve Yaghi (2006) tasarımın her zaman yeni bir şey yaratmaya yönelik olmadığını, sıklıkla adımsal ürün ve süreçlerin geliştirilmesi uğraşı olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin elektrikli ampuller için Edison'un orijinal tasarımı yıllarca hemen hemen değişmeden kalmış, ancak 1880-1896 arasında ürün ve süreç iyileştirme, fiyatın yüzde 80 civarında düşmesini sağlamıştır (Bessant ve diğerleri, 2006). Bisiklet gibi yerleşmiş bir ürün bile, buluşundan yaklaşık 150 yıl sonra gelişmeye devam etmektedir (Bruce ve diğerleri, 2006). Tasarım süreci, inovasyonla ve örgütün rekabetçi konumu ile ayrılmaz bir biçimde bağlantılıdır (Bessant ve diğerleri, 2006).

Ürün tasarımı inovasyon sürecinin vazgeçilmez bir unsurudur (Walsh, 1996). Endüstriyel tasarım, inovasyona, kullanıcının (açık, farkında olmadığı veya muhtemelen

öngörölmüş) ihtiyaçlarını karşılayan daha tamamlanmış bir ürün ortaya çıkararak katkıda bulunur.

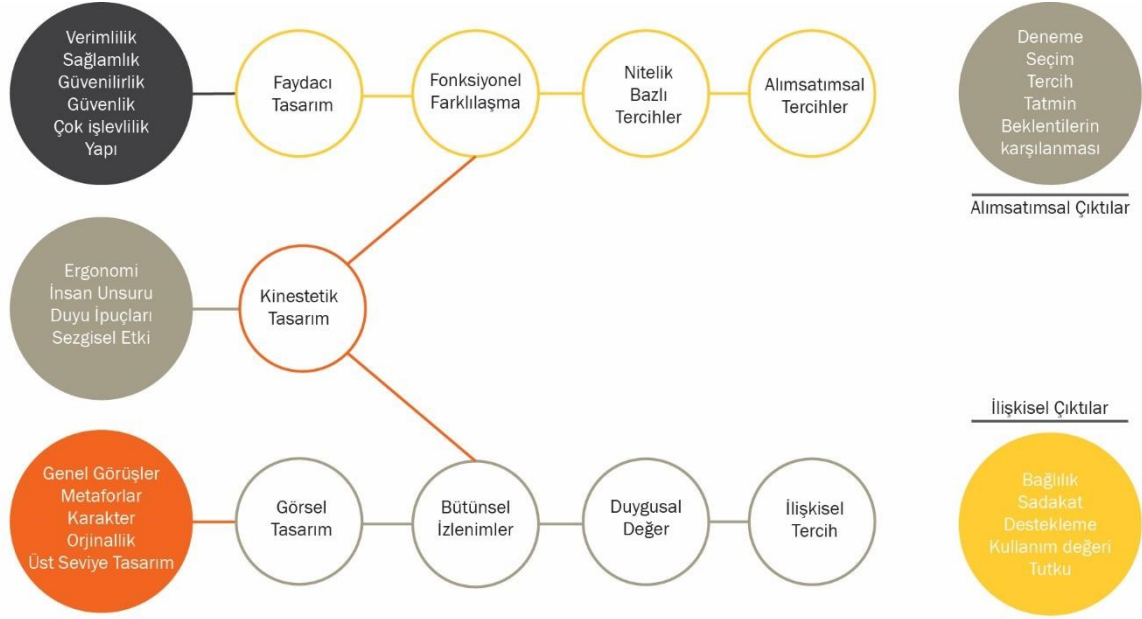
2000 yılında Tom Peters tarafından rekabet avantajı arayışının daha da ılgınlaşacağı ve o zamanlar azınlığın ilgilendiğı tasarım etkinliğinin birçok firma tarafından farklılaşma için eşsiz bir fırsat olarak göröleceğine dair görüşü (Cooper, 2010) gerçekleşmiş görünmektedir. Bunun yanı sıra tasarımın ürün değeri yaratımı üzerine çeşitli katkıları vardır. Tasarım yoluyla rekabet etmek; yeni bir tasarım dili geliştirmek ve bu yolla ürüne anlam katmak ve kullanıcılara estetik, sembolik ve duygusal değeri aktarmak anlamına gelir (Dell’Era ve Verganti, 2009: 148).

3.1. Tasarım ve Değeri Yaratımı

Estetik, biçim, fonksiyon, ergonomi ve ürünün bütünde yarattığı genel algı (Noble ve Kumar, 2008) dâhil olmak üzere ürün tasarımı, değışen sosyal ve kültürel eğilimler karşısında oluşan taleplere uyum sağlayacak yeni ürünler yaratarak, firmaların demografik, sosyal, kültürel ve ekonomik değışimlerle başa çıkmasına katkıda bulunur (Berkowitz, 1987).

Önceleri ürün tasarımı çoğı zaman yeni özellik ekleme, performans artırma vb. yöntemlerle işlevsel farklılaşma yaratma süreci olarak görölse de Apple ve Dyson gibi tasarım odaklı şirketlerin ortaya çıkmasıyla tasarım, tüketici tarafından tercih edilmede ve duygusal değeri yaratmada önemli bir stratejik araç olarak görölmeye başlandı (Noble ve Kumar, 2008). Noble ve Kumar’a göre, tasarımın niteliğı ve tüketiciler üzerindeki etkisi ikiye ayrılmaktadır. Tasarım yoluyla değerin artırılmasına dair yaklaşım Şekil 3.1.’de gösterilmiştir.

Noble ve Kumar’a göre tasarım genellikle fonksiyonel farklılaşma, tüketici seçimi, tatmini ve beklentilerinin karşılanması gibi hedefler için kullanılır. Firmanın kısa vadedeki hedefleri için önemli olsa da bu sonuçların uzun vadeli faydalara yol açmaları beklenmez. Öte yandan, duygusal değerin başarılı bir şekilde oluşturulması yoluyla, firmaların, ürün için sadakat, bağlılık ve hatta tutku gibi uzun vadeli ilişkisel sonuçlar üretme olasılıkları daha yüksektir. (Noble ve Kumar, 2008).



Şekil 3.1. Tasarım değer yaratımı biçimleri (Noble ve Kumar, 2008)

Noble ve Kumar, değer yaratımı biçimine bağlı olarak tasarım stratejilerini faydacı, kinestetik ve görsel tasarım olmak üzere üç kategori halinde ele almıştır.

1. Faydacı tasarım stratejisi, bir ürünün sağlayabileceği pratik yararlar üzerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, basit bir tanımı ile ürünlerin daha iyi çalışması yoluyla işlevsel farklılaşmayı sağlamaya çalışmaktadır. Birçok firma, ürünlerinin verimliliğini, güvenilirliğini, dayanıklılığını ve güvenliğini artırmak ve muadillerine kıyasla rekabet avantajı sağlamak için tasarım kullanmaktadır.
2. Kinestetik tasarım stratejisi, bir kullanıcının fiziksel olarak ürünle etkileşime girmesi üzerine odaklanır. Bu stratejinin çarpıcı yanı hem işlevsel farklılaşmayı hem duygusal değeri artırma becerisidir. Örneğin, ergonomi açısından iyi tasarlanmış bir alet hem fiziksel fayda sağlar hem de kullanıcıyı tatmin eder.
3. Görsel tasarım ise formla ve ürünle etkileşim kurmadan da tüketiciye değer katmak üzerine odaklanır ve öncelikle duygusal değer yaratmak için kullanılır.

Barselona Tasarım Merkezi'nden Prof. Eusebi Nomen (2014), işlevsel ve duygusal fayda yanında sosyal fayda yaratımını üçüncü bir kategori halinde ele almış (Şekil 3.2), işlevsel faydanın ürünün hangi fonksiyonların gerçekleştirilebileceği, duygusal faydanın ürünün kullanıcıda yarattığı hissi, sosyal faydanın ise ürünün kullanıcı hakkında başkalarına ne

söylediğini ifade ettiğini belirtmiştir. Tasarlamak işlevsel, duygusal ve sosyal faydaların entegrasyonudur (Nomen, 2014).

Algılanan Değer (B)



Şekil 3.2. Tasarım faydaları (Nomen, 2014)

Nomen'e göre, faydaların baskınlıkları endüstrilere göre değişmektedir. Moda, turizm ve eğlence sektöründe duygusal ve sosyal fayda değer yaratımında öncelikli iken, tüketici elektroniğinde işlevsel ve duygusal, sosyal fayda eşit değerde görünmektedir. Seramik sağlık gereçleri sektörü moda ve yönelimler ile yakından ilişkili olduğundan, sektörde duygusal ve sosyal faydanın önemli olduğu söylenebilir.

Bir ürünün işlevleri müşterinin genel ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlarken, ürün anlamları müşterinin duygusal ve sosyo-kültürel ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır (Dell'Era ve Verganti, 2009). Verganti (2003) tarafından teknoloji inovasyonu ile karşılaştırıldığında, radikal tasarım tahrikli inovasyon, anlam ve tasarım dilinin yenilenmesinin önemli ve yaygın olduğu bir yenilik olarak tanımlanmaktadır. Tasarım odaklı inovasyonlar, firmaların muhtemel yeni ürün dilleri ve toplumda yaygınlaşabilecek anlamlar hakkındaki vizyonlarına dayanır (Dell'Era ve Verganti, 2009).

Ürünlerin estetik ve sembolik değerleri tüketici tercihleri ile giderek daha fazla etkilemektedir (Bloch, Frederick ve Todd, 2003).

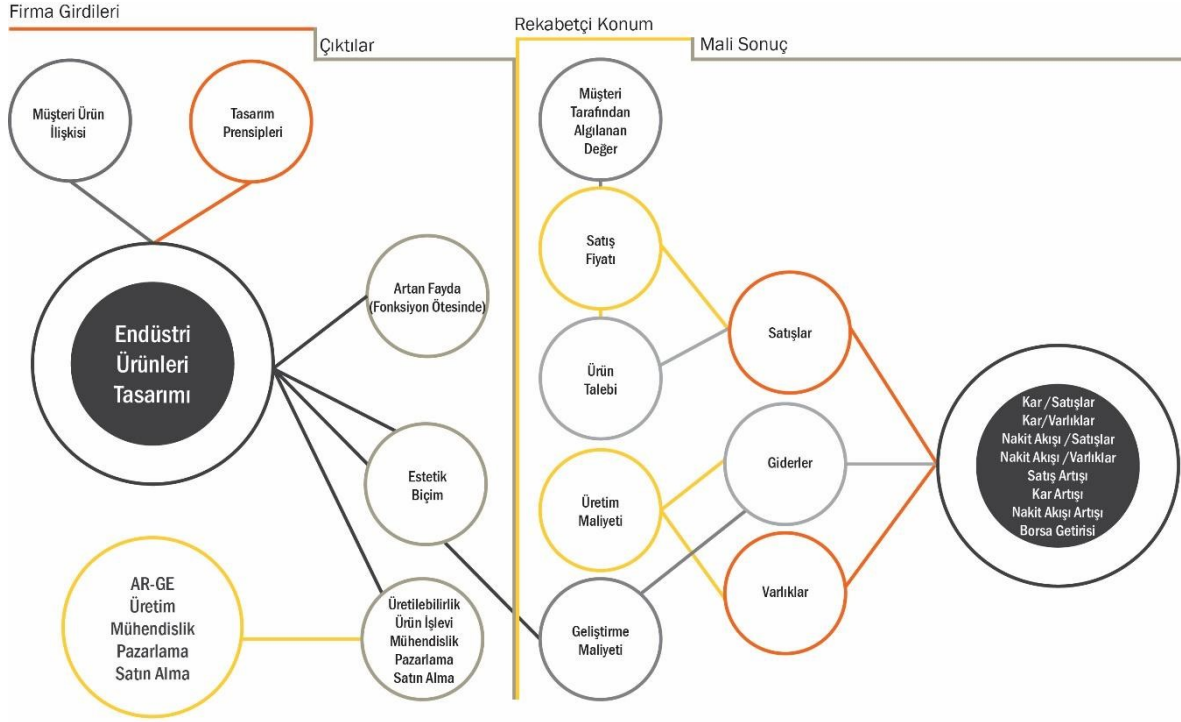
Walsh ve diğerleri (1988) ise tasarımın yarattığı değeri maddi ve maddi olmayan değerler olarak kategorize etmiş, firmanın rekabet faktörleri içerisindeki etkisini çizelgedeki gibi göstermişlerdir. 1980'lerde, kalite veya fiyat dışı faktörlerin firmaların uluslararası rekabet gücünün belirlenmesinde tek başına fiyattan çok daha önemli olduğuna dair kanıtlar artmaktadır, gerçi fiyat dışı faktörler algılanan değer üzerinden yine fiyat ile ilgilidir (Walsh ve diğerleri 1988). Çizelge 3.1 tasarım kararlarının hem fiyat hem de fiyat dışı faktörleri nasıl etkilediğini göstermektedir.

Çizelge 3.1. Tasarım değeri (Walsh ve diğerleri, 1988)

Rekabet Faktörü	Tasarımın Etkisi	
FİYAT	Satış Fiyatı	Ürün ekonomik bir şekilde üretilmek üzere mi tasarlandı?
	Yaşam Döngüsü Maliyetleri	Ürün, kullanım ve bakım maliyetleri göz önüne alınarak mı tasarlandı?
FİYAT DIŞI (Ürünle İlişkili)	Ürün Özelliği ve Kalite	Tasarım ürünün performansını, görüntüsünü, malzemesini, bitişini, dayanıklılığını, güvenilirliğini, kullanım kolaylığını vs. etkiler.
FİYAT DIŞI (Hizmetle İlişkili)	Firma İmajı ve Satış Promosyonu	Ürün sunuşu, paketi ve sergilenmesi ile tasarım imaj ve özendirmeyi etkiler.
	Zamanında Teslim	Ürün kolay geliştirilebilecek ve teslim zamanlarını yakalayacak şekilde mi tasarlandı?
	Satış Sonrası Hizmetleri	Ürün hizmet ve tamir kolaylığı göz önüne alınarak mı tasarlandı?

Firmalar, tasarımın ve ürün formunun yalnızca yeni ürünlerin estetiğini ve işlevini belirlemesine katkıda bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda tüketim seçeneklerini etkileyebileceğinin ve yeni ihtiyaçları tetikleyebileceğinin farkına varmışlardır (Creusen ve Schoormans, 2005).

Hertenstein ve diğerleri (2005) ise tasarımın yeni ürün geliştirme sürecindeki konumu ve firmanın ekonomik başarısına katkısını aşağıdaki tablodaki gibi göstermişlerdir.



Şekil 3.3. Tasarım ve firma faaliyetleri arasındaki ilişki (Hertenstein, Platt ve Verryzer, 2005)

Şekil 3.3, endüstriyel tasarımın yeni ürün geliştirme süreciyle nasıl ilişkili olduğu ve bu sürecin finansal performansa nasıl dönüştüğüne ilişkin kavramsal bir modeldir (Hertenstein ve diğerleri, 2005). Daha özelleşmiş olarak, endüstriyel tasarımcıların kullanım kolaylığını geliştirmeye odaklanması, görsel ve estetik yetenekleri rekabet avantajı sağlar ve müşterileri cezbeder (Hertenstein ve diğerleri, 2005). Hertenstein ve diğerlerine (2005) göre bu faaliyetler, başarılı pazarlama kampanyaları ile birlikte algılanan ürün değerini artırarak talepleri güçlendirmekte ve / veya nispeten daha yüksek bir satış fiyatını haklı kılmakta ve böylelikle satış gelirini arttırmaktadır. Aynı zamanda, endüstriyel tasarımcılar Ar-Ge ve imalat mühendisleri ile birlikte üretim açısından verimli ürünler tasarlamak için çalışırlar. Onların kararları, ürün maliyetini ve firmanın ihtiyaç duyduğu donanımların miktarını etkiler. Dolayısıyla, bu sonuçlar doğrudan kar, nakit akışı, satışlardaki getiri ve mali varlıkların getirisi gibi firma performansının standart finansal ölçütlerine dönüşür. Borsalar da bu performansı hisse senedi fiyatına yansıtmakta ve hissedarlara dönmektedir. Endüstriyel tasarım, satış fiyatı, talep, ürün maliyetleri ve diğer masraflar üzerindeki etkisiyle kar paylarına katkıda bulunur.

Porter (2010) pazarlama literatüründe tasarım etkinliğini rekabet stratejileri ile ilişkilendirmiştir. Porter için fiyat tabanlı bir rekabet stratejisi, tedarikçinin maliyetleri düşürmek ve daha düşük maliyet temelinde rekabet etmek için ürün geliştirmesine yöneldiğini gösterir. Odaklanma stratejisi, müşteri tabanının özelleşmiş ürünleri talep ettiği özel bir pazar alanının tanımlanmasını ifade eder. Tasarım süreci, bu nişteki müşterilerin özel beğenilerini ve gereksinimlerini karşılayan nitelikler sağlamaya yöneliktir. Farklılaşma stratejisi için, tasarım etkinliği, şirketin bulunduğu pazar segmentinde ürünleri, rakip ürünlerinden ayırtırmak için kullanılmaktadır. Farklılaşan özellikler, segmente uygun bir maliyette olduğu sürece dayanıklılık, hassaslık, kalite, kullanım kolaylığı, estetik vb. kabul edilebilir. Tasarım, en önemli ürün konumlandırma araçlarından biridir ve piyasaya sürülmesi ile alıcının algısı ölçülebilir. Eğer ürün gerekli ve değerli yeni bir özellik sunuyor ise, o zaman bu rekabet etmenin en cazip yollarından biri olabilir.

Mozota (2003) tasarımın değer yaratma sürecindeki katkılarını Porter'ın değer zinciri analizini esas alarak açıklamıştır. Porter'ın modeli, rekabet avantajı oluşturmak için eşsiz bir stratejik araç olarak tasarımın firmaya farklı katkılarının olabileceğini gösterir (Mozota, 2003).

Mozota'ya (2003) göre tasarım, değer zincirinde farklı şekillerde değer yaratabilir:

- Ana faaliyetleri optimize ederek: Tüketici tarafından algılanan değeri oluşturur.
- Firmanın ana ve destek faaliyetleri arasındaki koordinasyonu sağlayarak: Tasarım firma yapısı içinde bir yönetim süreci fonksiyonu kazanır.
- İçinde bulunduğu çevrede firmanın dış koordinasyonunu optimize ederek: Tasarım endüstriye yeni bir vizyon getirerek değer zincirini etkiler.

Çizelge 3.2. Değer zinciri ve rekabet avantajının ürün tasarımına uygulanışı (Mozota, 2003)

Tasarım Rekabet Avantajı Sağlar		
Tasarım, değer zincirinin ana faaliyetlerinde değer yaratan ekonomik bir yetkinliktir.	Tasarım, değer zincirinin destek faaliyetlerinde değer yaratan ve değer zincirindeki faaliyetler arasında koordinasyon sağlayan yönetimsel bir etkinliktir.	Tasarım firmaya yeni bir vizyon katarak ve dış koordinasyonu güçlendirerek, sektörün değer zinciri üzerindeki etkisi ile değer yaratan bir kaynak ve yetkinliktir.
Tasarım ürünlerin daha yüksek fiyatlara satılmasını sağlar.	Tasarım, tedarikçilerle ilişkileri değiştirir. Tasarım, yeni ürünün piyasaya sürülmesini hızlandırır.	Tasarım, pazarlama ve üretim arasındaki koordinasyonu geliştirir. Tasarım yeni pazarlar yaratır. Tasarım bir temel yetkinliktir. Tasarım şirkette müşteri odaklılığı geliştirir.
Pazarlama Üretim Organizasyon iletişimi	Kurumsal Yapı Teknoloji Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi İnovasyon Yönetimi	Prospektif Bilgi Yönetimi Vizyon Planlama

Çalışmanın ilk kısmında anlatılan Porter'ın firmaların maliyetleri düşürmek, ürünleri farklılaştırmak ve belirli bir pazara yönelik olarak bu iki stratejinin kullanılması, yani ürünleri odaklamak üzerine kurulan üç rekabet stratejisinin her birinde tasarım etkin rol oynayabilmektedir. Mozota (2003), Porter'ın rekabet stratejileri ve tasarım ile değer yaratımı arasındaki ilişkiyi ise Çizelge 3.3.'teki gibi göstermiştir.

Maliyet odaklı tasarım stratejisi şirket sistemindeki tasarruflara ve maliyetlerin indirilmesine yoğunlaşırken, diğer stratejiler şirket sisteminde kaliteye dayalı değer yaratma üzerine odaklanmaktadır. Tasarım farklılaştırma stratejisinin amacı ürünün sembolik boyutu ve iletişimsel etkisini vurgulayan farklılık yaratıcı bir estetik konumlanma sağlamasıdır ve pazarlama ve imaj kalitelerinin gücünden temel alan şirketleri ilgilendirmektedir. Pazar odaklı tasarım stratejisinde ise tüketici davranışı araştırmaları ön plana çıkmaktadır ve tek bir pazar diliminde uzmanlaşan ve odaklanma stratejisi yürüten firmaları ilgilendirmektedir (Mozota, 2003).

Çizelge 3.3. Porter’ın jenerik stratejilerine göre tasarım stratejileri (Mozota,2003)

Maliyet odaklı tasarım stratejisi	İmaj odaklı tasarım stratejisi	Pazar odaklı tasarım stratejisi
Maliyetlerin Baskın Olduğu Strateji	Farklılaştırma Stratejisi	Odaklanma Stratejisi
Tasarımın rolü verimliliği yükseltmektir.	Tasarımın rolü imajının ve markalarının kalitesi aracılığıyla şirketin pazar payını güçlendirmektir.	Tasarımın rolü şirketin belirli bir tarz kullanıcıya hitap eden uzman konumuna yardımcı olmaktır.
Şirketin estetik konumu kurumsal tasarım sisteminin yapısal ya da teknik boyutunu ön plana çıkarır.	Şirketin estetik konumu kurumsal tasarım sisteminin anlamsal boyutunu ön plana çıkarır.	Şirketin estetik konumu kurumsal tasarım sisteminin işlevsel boyutunu ön plana çıkarır.

Ürün tasarımının şirketlere rekabet avantajı sağlayan, değer yaratan temel bir yetkinlik olduğu literatürdeki çalışmalar ile gösterilmiştir. Ancak önemli olan diğer bir nokta, performansı artırmak için tasarımın en iyi nasıl kullanılacağıdır.

Ürün tasarımı süreci, verimliliğini önemli derecede etkileyen bir yönetim süreci gerektirir, ancak bu genellikle bilinmeyen bir gerçektir (Bruce ve Cooper, 1997). İyi tasarım tesadüfen ortaya çıkmaz, yönetilmiş bir sürecin sonucudur (Bruce ve Bessant, 2002: 38). Bir ürünün yaratım sürecinin yanında, tasarım kavramı karakteristik olarak birçok kurumsal faaliyet, yöntem ve beceri gerektirir (Gorb ve Dumas, 1987). Bu yöntemler literatürde tasarım yönetimi olarak kabul edilir.

3.2. Tasarım Yönetimi

Ürün tasarımı, bir ürünün işlev, kullanım, üretim ve iletişim ile ilgili herhangi bir gereksinimi dikkate alarak geliştirildiği bir süreç olarak algılanır (Dumas ve Mintzberg, 1991; Walsh, 1996). Bu tasarımın yalnızca bir yaratım hareketi değil aynı zamanda teknik, stratejik ve yönetsel yönleri de olan bir etkinlik olduğunu gösterir (Chiva-Gomez, Alegre-Vidal ve Lapiedra Alcamí, 2004).

Tasarım yönetimi, tasarım sürecini optimize eden organizasyonel ve yönetsel etkinlikler ve beceriler olarak tanımlanabilir (Chiva ve Alegre, 2007). Tasarım yönetimi, piyasaya yeni bir ürün fikri geliştirmek, üretmek ve piyasaya sürmek için gerekli planlama ve koordinasyon faaliyetidir (Stamm, 2004).

Tasarım yönetimi, firma faaliyetlerinin tüm düzeylerindeki tasarım kaynaklarını koordine ederek, tasarımın firmanın stratejik hedeflerine olan katkısını iletmek için uygulanan resmi bir etkinlik programıdır. (Mozota, 2003). Tasarım yönetiminin rolü aynı zamanda, tasarımın şirketin uzun vadeli hedeflerini yerine getirmesindeki katkısı üzerine bir anlayış geliştirmek ve tasarım kaynaklarını şirketin her düzeyinde koordine etmektir (Mozota, 2003). Peter Gorb (1990) tasarım yönetimini, kuruluş hedefleri doğrultusunda şirketin tasarım kaynaklarının, ürün yöneticileri tarafından etkin bir şekilde konuşlandırılması olarak tanımlamıştır.

Tasarım yönetimi konusu literatürde farklı açılardan ele alınmış, tasarımcının organizasyondaki konumuna, tasarımcının faaliyet alanlarına, tasarım etkinliğinin kullanılma amacına, tasarım hizmet kaynağının durumuna göre farklı kategoriler altında açıklanmıştır (Çizelge 3.4).

Dickson, Schneier, Lawrence ve Hytry (1995) tasarım yönetim becerisini beş kategoride ele almış, yönetim biçimini bu becerilere göre kavramsallaştırmışlardır. Birinci beceri, ürün tasarımı için maliyet tahmini ve üretilebilirliğini değerlendirme gibi özelleşmiş faaliyetleri yönetebilme becerisidir. Bu becerilerin ikincisi, tasarım süreci boyunca yeni bir ürünün maliyet tahmini, en son bilgisayar destekli tasarım araçlarını etkili bir şekilde kullanma, üretim yeteneğini test etme gibi ürün tasarım sürecinin gerektirdiği belirli uzmanlık faaliyetlerini yönetme becerisidir. Üçüncüsü, müşterileri ve tedarikçileri tasarım sürecine dâhil etme becerisidir. Dördüncü beceri, değişimi hem genel hem de eşzamanlı tasarım ve işlevler arası ekip yönetimine doğru taşıma becerisidir. Beşinci beceri ise yeniliği yönetme yeteneğidir.

Bruce ve Morris (1994) ise tasarım yönetimini tasarım kaynağının biçimine göre ele almış, firma bünyesinde tasarım yönetimi, dış kaynak olarak tasarım yönetimi ve bu ikisinin birlikte bulunduğu firmalar için tasarım yönetimi olarak üç kategoride açıklamıştır.

Çizelge 3.4. Tasarım kaynağı ve yönetimi arasındaki ilişki (Bruce ve Morris, 1994)

	Firma Bünyesinde	Dış Kaynak	Her İkisi
Amaçlar	Erişilebilirlik	Kısa vadeli sorunlara çözüm	Esneklik
	Firma uygulamaları ve ürün geliştirme ekibi ile entegre	İş yükünü hafifletme Yeni fikirlere ulaşma Özelleşmiş uzmanlığa ulaşma	
	Düşük maliyet	Başarısız bir projeyi yarıda kesebilme Düşük maliyet	
Yönetimindeki Ayırt Edici Unsurlar	Yaratıcılığı cesaretlendirmek Kontrol faktörlerinde daha az kaygı	Tasarım sürecindeki gelişmenin daha yoğun değerlendirilmesi Baştaki temas seviyesinin daha yüksek olması Tasarımcı seçimindeki hassaslık İletişim faktörleri Mülkiyet bilgilerinin sızdırılması korkusu	Tasarım takımının yaratılmasındaki güçlük

Tasarım kaynağı ile tasarım yönetimi arasındaki ilişki Çizelge 3.4'teki gibi gösterilmiştir. Firma bünyesinde tasarım işlevi, bir departmana dâhil edilebilen veya doğrudan genel müdüre bağlı bir tasarım departmanı veya tasarımcı tarafından gerçekleştirilir. Dış kaynak kullanımı, tasarım faaliyetlerinin danışmanlık ya da tedarikçiler yoluyla tamamen şirketlerin dışından sağlanması anlamına gelir. Ancak tasarım firma içinde yönetilmektedir. Dış kaynak olarak kullanılsa da tasarımcılarla iletişim kurma, yönlendirme, değerlendirme gibi faaliyetleri firma içinden bir sorumlu gerçekleştirir. Firma bünyesinde ve dış kaynak olarak tasarım hizmeti ise, tasarım departmanlarına sahip firmalar tarafından farklı gerekçelerle dış kaynak olarak da tasarım hizmeti alındığı yönetim biçimidir. Bruce ve Morris'e (1994) göre, firma bünyesinde tasarımın avantajları, tasarımcıların şirket uygulamalarının yakından farkında olmaları, tasarım ve geliştirme takımına daha fazla uyum sağlamaları, firmaya daha fazla bağlı olmaları ve ürün geliştirmenin tüm aşamalarında ortaya çıkabilecek sorunlarla başa çıkmak veya tavsiyelerde bulunmak için her zaman sürece dâhil olabilme avantajlarıdır. Bununla birlikte, dış gelişmelere kayıtsız kalıp yenilikçi fikir performansları düşebilir. Buna karşın, tasarım dış kaynak hizmeti olarak alındığında firmanın politikaları ve kültürü ile

kısıtlanmayacakları için yenilikçi fikir ortaya koymaları daha olasıdır. Ancak bu durum, iletişim ve kontrol zorluklarıyla ilgili bir problem ortaya koymaktadır: şirket bilgisinden yoksun oldukları için temel tasarım hataları yapabilirler. Firma bünyesinde ve dış kaynak olarak tasarım hizmetinin bir birleşimi, tamamen dışsal olan problemlerin üstesinden gelebilirse de dış tasarımcıları yönetmede karşılaşılan zorlukların aşılması için yönetim aşamasının dikkatli gerçekleştirilmesi gerekir.

Firma bünyesinde tasarım başlığı altında ele alınması gereken bir diğer kavram ise sessiz tasarım kavramıdır. Gorb ve Dumas'a göre sessiz tasarım (Gorb ve Dumas, 1987) bir firmanın tasarım taahhüdüyle ilgilidir. Sessiz tasarım, pazarlama, üretim, yönetim ve diğer personelin tasarım kararlarına katkıda bulunduğu veya yarı zamanlı olarak tasarım ve ürün geliştirme çalışmalarının yapıldığı süreçtir. Walsh'a göre (1995), bu kişiler tasarım konusunda oldukça yetenekli ve adanmış olabilirler, ancak diğer görevleri tasarım için yeterli zaman ayırmalarına engel olacaktır. Bu personelin tasarıma yatkın ya da bağlı olmaması durumunda ise firmada sessiz tasarım yapılmasının farklı nedenleri olabilir; firma kaynakları yetersizdir ya da firma, tasarımın, profesyonel tasarımcı istihdamı ya da dışarıdan tasarım hizmeti almayı gerektirecek kadar önemli bir etkinlik olduğunu düşünmemektedir (Walsh, 1995).

Bir diğer sınıflamada tasarım, operasyonel, taktiksel ve stratejik seviyede olmak üzere üç farklı düzeyde yönetilebilir ve kullanılabilir (Mozota 2003, Joziasse 2000, Best 2006, Kootstra 2009). Bunlar şirketlerdeki üç stratejik seviye ile özdeşleştirilebilir ve bu üç seviyede katkıda bulunabilir: operasyonel strateji, iş stratejisi ve kurumsal strateji (Joziasse, 2000). Best (2006), tasarım stratejisinin her organizasyonel seviyede tasarım vizyonu ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Joziasse'e (2000) göre tasarım yönetiminin tümüyle kurumsal strateji ile daha köklü bir bağlantıya sahip olması için, aşağıdaki üç aşamada da etkinin olması gerekir:

1.Stratejik tasarım yönetimi: Tasarım rekabet avantajı ve örgütün genel faaliyet alanını ve gidişatını yönlendirmede bir katalizör olarak yer almaktadır. Stratejik tasarım projeleri bir şirketin yapısı, finansmanı ve insan kaynakları üzerinde etki sahibidir. Bu şekilde, stratejik bir tasarım yöneticisi, tamamen kurumsal strateji sürecine dâhil olmuştur.

Bu seviyede genel politikalar, misyonlar ve gündemler stratejik düzeyde tanımlanır ve stratejik tasarım yönetimi, tasarım etkinliğinin bu gündeme bağlanmasını sağlar (Best, 2006). Tasarım stratejisi yön ve yol haritasının yaratıcısıdır (Lockwood 2010). Stratejik tasarımın odak noktası tasarım vizyonunun yönetilmesi üzerine kuruludur (Mozota 1998).

Tasarım stratejisi, temel işletme hedefleri ile örtüşmektedir, tasarım yoluyla pazarda farklılaşma fırsatları yakalanmalı, karşılanmamış müşteri ihtiyaçları yerine getirilmeli, ortaya çıkan yeni eğilimlere ayak uydurulmalı (Stone 2010) hatta yeni yönelimler yaratılmalıdır. Bu konular tasarım stratejisinin temelini oluşturmaktadır.

Tasarım yönetiminin stratejik seviyede olabilmesi için Mozota'ya göre (1988) öncelikli olarak tasarımın, şirketin yönetim kurulu tarafından desteklenen bir pozisyonda bulunması gerekmektedir. Yine Blaich ve Blaich'e göre (1993) tasarım ancak yönetim kurulu başkanının vizyonu doğrultusunda böyle ileri bir düzeye getirilebilir. Kootstra (2009) tasarımın genellikle pazar lideri konumuna ulaşmayı amaçlayan şirketlerde stratejik seviyede konumlandığını ve kurumsal kültür olarak görüldüğünü öne sürmektedir. Ona göre bu seviyedeki şirketler hali hazırda tasarım odaklıdır ve farklılaşma stratejilerinin özünü tasarım oluşturmaktadır.

2. Taktiksel tasarım yönetimi: Bu düzeyde tasarım, benzersiz ürün kavramları üretmenin yanı sıra yeni pazar fırsatları aramak için bir yeterlilik olarak yönetilebilir. Taktiksel tasarım yöneticisi daima yeni ürün konseptlerinin işletme biriminin hedefleri doğrultusunda gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını karşılama derecesine odaklanmalıdır.

Tasarım yöneticisi farklı organizasyonel işlevler arasında bir ara yüz görevi görmektedir ve pazarlama, yenilik ve iletişim fonksiyonları ile tasarım stratejisini koordine etmektedir (Mozota,2003). Mozota'ya göre (2003) tasarımın bu seviyede yönetilebilmesi için de üst düzey yönetim kademelerinden destek görmesi gerekmektedir.

Taktiksel seviyede tasarım proaktiftir (Kootstra 2009) ve tasarım yönetimi, yeni pazar fırsatları aramak için benzersiz ürün kavramları üretmeye odaklanmaktadır (Joziassse 2000).

3. Operasyonel tasarım yönetimi. Operasyonel tasarım yöneticisi, tasarımın tasarım ve işletme düzeyinde nasıl katkıda bulunduğu üzerine odaklanmaktadır. Başarılı bir iş stratejisi büyük ölçüde verilen kararlar ve operasyonel düzeyde gerçekleşen faaliyetlere bağlıdır. Tasarım bu seviyede yönetsel bir etkinlik değil, ürün geliştirme sürecindeki bir işlem olarak yer almaktadır.

Tasarım öncelikle, görünüş, stil, ambalajlama, pazarlama veya görsel kimlik yoluyla mevcut ürün görünümüne değer katan bir pazarlama aracı olarak kullanılır (Kootstra, 2009). Tasarım sadece yeni ürün geliştirme sürecinin sonunda gerçekleştiğinden, diğer iş süreçleriyle zayıf şekilde entegredir ve pazarlama ya da Ar-Ge gibi diğer departmanlarla ya hiç ya da çok az etkileşim içerisindedir. Best'e göre (2006) bu seviyede, tasarım, fiziksel ve somut ürünler, hizmetler ve deneyimler yaratmaya odaklanır.

Danimarka Tasarım Merkezi (2003) 1074 firma ile yaptığı çalışma sonucunda bir tasarım merdiveni kavramını geliştirmiş, tasarım yönetimini firmalarda dört kategori halinde ele almıştır.

Adım 1: Tasarım yok. Tasarım, ürün geliştirme sürecinin önemsiz bir parçasıdır ve tasarım çözümleri tasarımcılar tarafından gerçekleştirilmemektedir. Tasarım çözümleri işlevselliğe dayanmaktadır ve disiplin dışı kişilerin estetik algılarına dayanmaktadır. Son kullanıcıların bakış açıları göz önüne alınmaz, ya da çok az alınır.

Adım 2: Form verme işlemi olarak tasarım. Tasarım yalnızca bir ürünün tamamlanmasındaki estetik dokunuş olarak algılanmaktadır. Profesyonel tasarımcılarca gerçekleştirilebilir ancak genellikle diğer meslekler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Adım 3: Süreç olarak tasarım. Tasarım ürün geliştirmenin son aşamasında değil ürün geliştirme sürecinin başından itibaren sürece katılmaktadır. Tasarımcı süreçte son kullanıcıya odaklanır ve malzeme mühendisleri, pazarlamacılar, teknisyenler gibi diğer disiplinlerle etkileşimli olarak görev alır ve örgütsel sürece katılır.

Adım 4: İnovasyon olarak tasarım. Tasarımcı firmanın tamamına ya da önemli kısımlarına inovatif yaklaşımı aşılama için direkt firma sahibi ile ya da yönetimle iş birliği içindedir.

Firma vizyonu ve stratejisi ile bütünleşmiş bir tasarım süreci, değer zinciri için önemli bir unsurdur.

Firmada tasarım yönetimi, ilgili sektörde yüksek değerde ürün veya hizmet yaratımında tasarımın etkili olup olmamasına bağlı değişkenlik gösterir (Mozota,2006). Tasarım süreci, işletmenin büyüklüğüne, üretim sisteminin karmaşıklık derecesine ve kurumsal kültüre bağlı olarak değişiklik gösterir. Bazı sektörlerde tasarım süreci daha çok bir ürün projesi olarak ele alınırken, bazı sektörlerde daha geniş bakış açısıyla bir planlama süreci olarak ele alınır.

Strateji organizasyona tüm faaliyetleri yerine getirmesi ve değer zincirini planlaması için yol gösterir. Bir firmanın değer zinciri bağımsız bir sistem veya tasarımın nüfuz etmesi gereken birbirine bağlı bir faaliyet ağıdır. Yeni ürün geliştirme sürecinin değiştirilebilmesi ya da kurumsal imaj tutarlılığının geliştirilebilmesi için bu bağlantıların koordine edilmesi gerekir.

Tasarım farklılaşma yoluyla çeşitli endüstrilerde müşteri tarafından algılanan değeri geliştirerek makroekonomik düzeyde rekabet avantajı sağlayabilir (Mozota,2003). Söz konusu rekabet avantajını ayakta tutabilmek için tasarım stratejisini belirlemeye yönelik istemli stratejik adımların atılması gereklidir (Mozota, 2003).

Rekabet stratejileri her sanayi dalının kendi değer dizileri ve piyasa şartlarındaki farklılıklarına göre şekillenmekte ve değişmektedir. Ayrıca tasarımın firma için değerine bakmadan önce, endüstrinin dinamiklerine bakmak gereklidir. Çünkü her sektör kendi özelleşmiş büyüme potansiyeli ve normlarına sahiptir (Mozota,2006). Çalışmanın bir sonraki bölümünde, daha sonra tasarımın sektördeki değerini açıklayabilmek için, seramik sağlık gereçleri endüstrisindeki rekabet durumu incelenecektir.

4. SERAMİK SAĞLIK GEREÇLERİ SEKTÖRÜ'NDE REKABET

Avrupa Komisyonu tarafından hazırlatılan, Seramik Sektörü Rekabet Raporu'na (Ecorys Research and Consulting, 2014) göre küreselleşmenin zorlukları düşük maliyetli rakiplerin pazara girmesiyle, enerji ve ham madde fiyatlarının, vergi bariyerleri ve fikri mülkiyet hakları sorunlarının artmasıyla kendini göstermiştir. Avrupa seramik sektörü, düşük maliyet liderliği stratejisi ile rekabeti sürdüremeyeceği sonucuna varmış ve daha yüksek şartlarda rekabet etmenin yollarını aramaya başlamıştır. Seramik alt sektörlerinin güçlü yanlarını ve fırsatları değerlendirilen Avrupa Birliği ülkeleri, katma değeri yüksek ürünlerle pazar lideri olma amacıyla yeni teknolojiler, güçlü markalar, inovasyon ve bilgi yoğun girişimlerle başarı elde etmeyi planlamaktadır.

Rapora göre seramik sektörü ve seramik alt sektörlerinin rekabet gücü bir bütün olarak aşağıdaki şartlara dayanmaktadır (Ecorys Research and Consulting, 2014):

- Çevre düzenlemeleri (enerji kullanımı (CO₂ emisyonları), kirlilik önleme, atık);
- Enerji maliyeti ve ulaşılabilirliği;
- Fikri mülkiyet hakları ile ilgili konular;
- Bilgi ve inovasyon;
- Küreselleşme (düşük fiyatlı ithalat) ve ticaret bariyerleri (üçüncü ülkelere erişim).

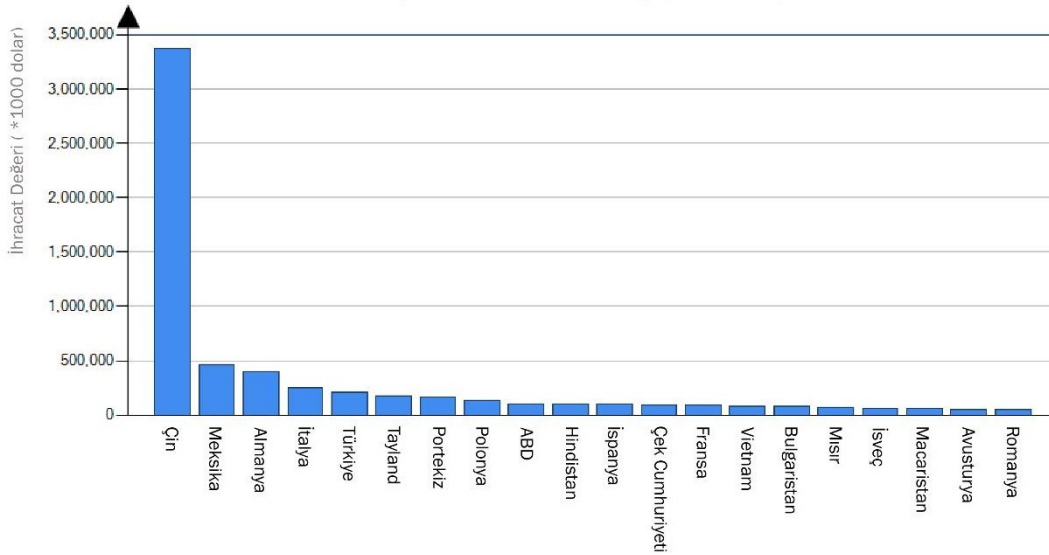
Rapora göre, Emisyon Ticareti Sistemi, Avrupa Kimyasal Ajansının (ECHA) “Kimyasalların Kaydı, Değerlendirilmesi, İzni ve Kısıtlaması (REACH)” tarafından belirlenen regülasyonların, özellikle iş yükü ve kısıtlı zaman dilimleri zorluklarıyla karşı karşıya kalan KOBİ'ler için, üretim maliyetleri üzerinde önemli potansiyel etkileri vardır. Söz konusu düzenlemeler daha iyi enerji verimliliği için AR-GE yatırım teşviki sağlamaktadır. Ancak, bu yatırımların geri dönüşünün, hemen hissedilen düzenlemelerin baskısına nispeten daha uzak bir gelecekte olduğu öngörülmektedir. Çevre ile ilgili düzenlemelerin uluslararası eşit şartlarda olmaması Avrupa küresel oyuncularını için kayda değer bir tehdit olarak algılanmaktadır.

Fikri mülkiyet hakkına ilişkin düzenlemeler önem kazanmaktadır. Dünya çapında fikri mülkiyet haklarını savunmak KOBİ'ler için zor olduğundan, şirketlerin geri dönüşünün garanti olmadığı yenilik yatırımlarını yapmaya yanaşmayacağı düşünülmektedir.

Enerji maliyetleri ve ulaşılabilirliği çevre şartlarının en önemlisi olarak görülmektedir. Sektörde enerji tasarrufuna yönelik tedbirler uzun vadede rekabet avantajını sürdürebilmek için her zamankinden daha önemli hale gelmiştir.

Raporda belirtilen rekabet gücü şartlarının tüm alt seramik sektörlerinde eşit derecede önem arz etmemekle birlikte, açıklanan ilk üç madde tüm seramik sektörünü en fazla ilgilendiren rekabet faktörleridir. Örneğin seramik sağlık gereçleri sektörü için ölçek ekonomisi konusu enerji verimliliği kadar önemli bir husustur.

Seramik sağlık gereçleri alt sektörüne gelindiğinde, Onuncu Kalkınma Planı, Seramik Çalışma Grubu Raporu'na göre (2015) dünya seramik sağlık gereçleri üretimi yılda yaklaşık 200 milyon adettir. Avrupa (Doğu Avrupa ülkeleri hariç) yaklaşık 50 milyon adetlik üretimi ile Çin'den sonra dünyadaki en büyük üretici bölgedir. Şekil 4.1'de görüleceği üzere Avrupa'nın en önemli üreticileri İtalya, İspanya, Türkiye, Fransa, İngiltere ve Almanya'dır. İlk 10 üretici yaklaşık 150 milyon adet üretim kapasitesine sahiptir.



Şekil 4.1. Seramik sağlık gereçleri sektörünün 2016 yılı ihracatçı ülkeleri listesi (<http://www.trademap.org>)

Aynı rapora göre, 1990'lı yıllardan başlayarak seramik sağlık gereçleri üretiminde sürekli bir yükseliş olmuş ve nüfus artışı ile birlikte ürünlerin kullanımındaki artış bu gelişmenin temel nedenlerini oluşturmuştur. 1990'lı yıllarda hızlı gerçekleşen artışa rağmen 2000'li yıllarda büyüme yavaşlamıştır. Çin dünyadaki en büyük üreticidir. Dünyanın üretim

merkezi haline gelen bu ülkeyi sırasıyla Brezilya, Meksika ve Türkiye takip etmektedir. Çizelge 4.1’de görüleceği üzere, 2016 yılının ihracat değerlerine bakıldığında dünyanın en büyük ihracatçısının yaklaşık 3,5 milyar dolar ihracat değeri ile Çin iken, ikincisinin 465 milyon dolarlık ihracat değeri ile Meksika, üçüncüsünün 405 milyon dolarlık ihracat değeri ile Almanya, dördüncüsünün 247 milyon dolarlık İtalya ve beşincisinin 212 milyon dolarlık ihracat değeri ile Türkiye olduğu görülmektedir

Çizelge 4.1. Seramik sağlık gereçleri sektörü 2016 yılı ticari göstergeleri (www.trdemap.org)

İhracatçılar	Ticari Göstergeler				
	İhracat Değeri (USD * 1000)	Dış ticaret dengesi (USD * 1000)	İhracat Miktarı	Miktar Birimi	Birim Değeri (USD/birim)
Dünya	6,696,075	1,365,081	0		
Çin	3,369,718	3,327,042	1,283,630	Ton	2,625
Meksika	464,580	413,533	322,169	Ton	1,442
Almanya	405,276	48,103	79,130	Ton	5,122
İtalya	247,128	117,090	49,616	Ton	4,981
Türkiye	211,985	204,794	128,603	Ton	1,648
Tayland	172,692	146,536	81,016	Ton	2,132
Portekiz	167,490	149,559	93,891	Ton	1,784
Polonya	134,438	64,796	80,324	Ton	1,674
ABD	101,287	-1,012,008	44,898	Ton	2,256
Hindistan	100,800	22,921	135,776	Ton	742

Seramik sağlık gereçleri, lavabolar, ayaklı lavabolar, banyolar, bideler, tuvalet taşları, sifon rezervuarları, pisuar ve benzeri sıhhi tesisat (sabunluk, sünger tutucuları, diş fırçası tutucuları, havlu askısı ve tuvalet kâğıdı tutucuları hariç) ürünlerini kapsamaktadır.

Diğer alt sektörler gibi seramik sağlık gereçleri sektöründe de üretim, enerji yoğun, 1220 °C derece fırın sıcaklıkları gerektiren bir yapıdadır. Maliyetlerin %30’a yakını enerji giderlerinden oluşmaktadır (Onuncu Kalkınma Planı, Seramik Çalışma Grubu Raporu 2015). Vitrifiye ürünlerin ağırlığı uzun mesafe uluslararası ticareti sınırlamaktadır. Ancak Avrupa Birliği, Avrupa’nın en büyük seramik sağlık gereçleri üreticisi olan Türkiye gibi yakın ülkelerin ucuz vitrifiye ithalatı akınından dolayı zorluk çekmektedir. Yüksek dağıtım maliyetlerine rağmen düşük fiyatlı ürünlerle Çin, bu sektörde Avrupa pazarını

baskılamaya başlamıştır. Bu yüzden Avrupa Birliği seramik sağlık gereçleri üreticilerinin kar marjları %1-2 gibi düşük oranlardadır (Ecorys Research and Consulting, 2014).

Avrupa Komisyonu, Seramik Sektörü Rekabet Raporu'na göre Seramik sağlık gereçleri ürünlerinin lojistik açıdan taşınmasının zorluğu, pazara girişte gereken standardizasyon belgeleri, dağıtım kanallarında yerel üreticilerin güçlü oluşu Avrupa'nın en büyük üreticisi olan Türkiye'yi bu bölgede avantajlı hale getirmektedir.

Söz konusu rapora göre Avrupa Birliği'nde Almanya %23, İtalya %15, İngiltere %10, İspanya %9 ve Fransa %8, üretim oranlarıyla en önemli üretici ülkelerdir. Söz konusu ülkelerin Avrupa Birliği'ndeki toplam pazar payı %74'tür. İthalat payının büyük kısmı da Çin ve Türkiye'ye aittir. Yüksek dağıtım maliyetlerine rağmen Çin, Avrupa pazarında Türkiye'nin önüne geçmeyi başarmıştır. Rapora göre seramik sağlık gereçleri sektöründe önemli rekabet koşulları şunlardır;

- Yüksek ağırlıklardan dolayı dağıtım sınırlamaları
- Düşük maliyetli vitrifiye ürünlerine karşı rekabetin zorlaşması
- İnşaat ve tadilat tahrikli talebe bağımlılık
- İkame mallarında artan rekabet
- Sektörün yüksek derecede enerji yoğun olması

Seramik sağlık gereçleri üretiminde gelişmekte olan ülkelere gelen fiyat tabanlı rekabet baskısı hissedilmektedir. Gelişmiş ülkelerde ortalama ürün fiyatları tasarıma, markaya ve ürün kalitesine verilen önem ile yüksek tutulabilmektedir. Raporda, Avrupa Birliği seramik sektörünün rekabetçiliğine dair SWOT analizinde güçlü ve zayıf yanlar belirtilmiştir. Seramik sağlık gereçleri sektörünü ile ilişkili olanlar şunlardır;

Güçlü yanlar; İnovasyon, üstün nitelikli üreticiler, tasarım, marka, üretim sürecinde yeni teknolojiler ve kümelenmeler.

Zayıf yanlar; Fikri mülkiyet haklarının korunması, nitelikli işgücü istihdamı, olgunlaşmış üretim süreci (verimliliğinin limitlerine yaklaşmış olması), sektöre giriş engelleri, yüksek batık maliyetler, ürün ağırlığından kaynaklı yüksek dağıtım maliyetleri.

Fırsatlar; Birleşmeler ve satın almalar, uzmanlaşma, yeni pazarlara ulaşma, marka ve

sadakat, internet yoluyla müşterilerle yakınlaşma, servislerdeki gelişme, etiketleme ve iletişim avantajları, yeni temizleme teknolojileri.

Tehditler; Düşük maliyet rekabeti, istikrarsız talep, artan enerji maliyetleri, ham maddede dışa bağımlılık, çevre (emisyon kontrolü) düzenlemeleri, fikri mülkiyet hakları, ikame mallar, ticaret engelleri, iş gücünde küçülme. Analiz sonrası raporda firmalar için izlenebilecek yönelimler şöyle belirtilmiştir;

- Teknoloji odaklı firmalar. Teknoloji firmaları müşterilerine, kendi ürünlerini kullanarak müşterilerinin teknoloji lideri olacaklarını garanti etmektedir.
- Müşteri odaklı firmalar. Bu firmalar liderliklerini müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleme ve bunlara cevap verecek özelleşmiş ürünler tasarlama yoluyla elde ederler.
- Fiyat performans odaklı firmalar. Fiyat performans liderleri yüksek hacimli, yüksek standartlı, verimli ve cazip fiyatlı ürünler sunmaya odaklanırlar.

Avrupa Birliği ülkeleri seramik sektörü, maliyet liderliği yoluyla rekabet edemediği Türkiye gibi ülkeleri pazardan uzaklaştırmak için güçlü yanlarını esas alan rekabet stratejileri üzerine odaklanmaktadır. Türkiye'nin de rekabet avantajını kaybetmemesi ve hatta pazar payını genişletmesi için bu güçlü yanlara odaklanması gerekmektedir ki bu durum Onuncu Kalkınma Planı Seramik Çalışma Grubu raporunda belirtilmiştir.

Bu raporda katma değeri yüksek ürünlere geçiş için üzerinde yoğunlaşılması gereken ana kavramın inovasyon olduğu söylenmektedir. Yine bu rapora göre gelişmiş ülkelerde ortalama ürün fiyatları, tasarım ve markaya verilen önem ile yüksek tutulabilmektedir. Bu faktörler Avrupa Birliği seramik sektörünün rekabetçiliğine dair SWOT analizinde güçlü yanlar olarak belirtilmiştir.

Çizelge 4.1'de görüleceği üzere Türkiye kapasite açısından Avrupa'nın en büyük ihracatçısı olmasına rağmen ciro bazında Avrupa üçüncüsü konumundadır.

Seramik yükte ağır bir üründür. Nakliye maliyeti yüksektir. Yılda 15 milyon ton seramik ham maddesi ve bitmiş ürün yurt içinde kara yolları üzerinde dolaşmaktadır. Ülkemizde nakliye kara yolu ağırlıklıdır. Demir yolu ulaşımı kullanılamamaktadır. Sektörümüzde fabrika–liman bağlantılı demir yolu ulaşımı yoktur. Mevcut istasyonların yükleme stok

sahaları ve yükleme kapasiteleri düşüktür. Limanlar yetersizdir.

Sektörün rekabet gücünü yükseltmesi için ana girdilerden ham madde, enerji ve nakliyede iyileştirici olanakların yaratılması gerekmektedir. Katma değeri yüksek ürünlere geçiş için üzerinde yoğunlaşılması gereken ana kavram ise ürün inovasyonudur.

Avrupa Birliği ülkelerince yapılan Community Innovation Survey (2016) verilerine göre üretim sektörü inovasyonun en yoğun olduğu sektördür. Seramik Sağlık Gereçleri Sektörünün içinde bulunduğu kategoride, inovatif firma oranı %65 iken, inovasyonların %19'unun ürün inovasyonu, %9'unun tasarıma dayalı inovasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Verilen cevaplara göre firmaları inovasyona yönlendiren ana sebepler; %36 oranında mal ve hizmetlerin kalitesini geliştirmek, %32 oranında miadını doldurmuş ürünleri yenileriyle değiştirmek, %29 oranında ürün çeşitliliğini artırmak, %25 oranında pazar payını genişletmektir.

Porter'ın elmas modeli (Bkz. Şekil 2.2) bağlamında seramik sağlık gereçleri endüstrisi incelendiğinde, sektörde ham madde, enerji ve ulaşım dayalı faktör koşullarının önemli olduğu gözlenmektedir ve Türkiye ham madde bazında rekabet avantajına sahipken enerji ve ulaşım bazında sektörde dezavantajlıdır. Bir diğer faktör koşulu olan teknoloji önemli bir rekabet unsurudur. Ülkemizde sektörde firmalar tarafından en ileri teknolojilerin kullanıldığı, ancak söz konusu teknolojilerin ithal edildiği gözlemlenmektedir.

Elmas modeli bağlamında endüstrideki firma stratejilerine ve rekabet yapısına bakıldığında sektörde maliyet temelli ya da farklılaşma temelli olmak üzere iki tür stratejiden bahsetmek mümkündür. Talep koşullarına bakıldığında, sektörde iç ve dış pazarda artan bir büyüme olduğu görülmektedir (Onuncu Kalkınma Planı Seramik Çalışma Grubu Raporu, 2015 Devlet faktörü ise Türk seramik sağlık gereçleri sektörü özelinde incelendiğinde, faktör koşullarıyla ilişkili olarak önem arz etmektedir. Sektöre özel enerji fiyatları ve ulaşımındaki iyileştirmelerin sektörün rekabet avantajını artıracakı düşünülmektedir.

5. TÜRK SERAMİK SAĞLIK GEREÇLERİ SEKTÖRÜ

Dünya ölçeğinde önemli bir konuma gelen Türk seramik sağlık gereçleri sektörü, rekabet gücü yüksek olan bir sektördür. Seramik Sektörü Raporu'na göre (Sanayi Genel Müdürlüğü, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi, 2014), Türkiye, Avrupa'da en büyük seramik sağlık gereçleri üretimine sahip ve en fazla ihracat yapan ülke konumundadır. Karo sektörünün ekonomik büyüklüğü seramik sağlık gereçlerinden birkaç kat fazla olmasına rağmen, istihdamda seramik sağlık gereçleri ile karo sektörü birbirine yaklaşmaktadır göre (Sanayi Genel Müdürlüğü, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi, 2014). Onuncu Kalkınma Planı, Seramik Çalışma Grubu Raporu'na göre (2015) sektörde 5 tanesi yıllık bir milyonun üzerinde kapasiteye sahip olmak üzere 39 adet irili ufaklı üretici bulunmaktadır. Merdiven altı olarak tabir edilen küçük üreticilerin eklenmesi ile rakam yükselmektedir.

Sektördeki en büyük üretici konumundaki Vitra beş milyon parça/yıllık kapasitesi ile dünyanın tek çatı altında üretim yapan en büyük fabrikasıdır. Sektörde büyük ölçekli 9, küçük ve orta ölçekli 30 adet firma üretim yapmaktadır. Üreticiler %34,3 payla en yoğun olarak Bozüyük/Bilecik, Eskişehir ve Kütahya bölgesinde kümelenmiştir. Seramik sağlık gereçleri sektöründe Türkiye'nin 2016 yılı ihracatına ilişkin ticari göstergeler Çizelge 5.1'de sunulmuştur.

Çizelge 5.1. Seramik sağlık gereçleri sektörü 2016 yılı Türkiye'nin ihracatına ilişkin ticari göstergeler (www.trademap.org)

İthalatçılar	Ticari Göstergeler					
	İhracat Değeri (USD * 1000)	Dış Ticaret Dengesi (USD*1000)	Türkiye'nin İhracat Oranı (%)	İhracat Miktarı	İhracat Birimi	Birim Değeri (USD/birim)
Dünya	211,985	204,794	100	128,603	Ton	1,648
Almanya	35,096	33,495	16.6	17,320	Ton	2,026
İngiltere	24,222	24,053	11.4	14,244	Ton	1,701
Fransa	21,494	21,418	10.1	16,413	Ton	1,310
İtalya	17,341	16,176	8.2	13,251	Ton	1,309
ABD	9,365	9,233	4.4	4,476	Ton	2,092

Seramik sağlık gereçleri sekt6r6 ayrıca T6rkiye sanayisinde katma değeri en y6ksek sekt6rler arasındadır. Avrupa'nın en b6y6k, d6nyanın ise beşinci en b6y6k ihracatçıısı konumundadır. D6nya pazarındaki ihracat payı 2016 yılı itibariyle %3,2 oranındadır. Sekt6r gerek yarattığı katma değer gerekse de ithalat bağımlılığının d6ř6k olması dolayısıyla T6rkiye ekonomisi için kritik 6neme sahiptir.

İhracatın %50 b6y6kl6ę6ndeki kısmı Eskişehir-Bilecik-K6tahya k6melenmesinde karşılanmaktadır. Avrupa'nın en b6y6k ihracatçı firması olan Vitra bu b6lgede yer almaktadır. Bu ihracatın ęoęunluęu İngiltere, Almanya, Fransa, Amerika ve İtalya'ya yapılmaktadır.

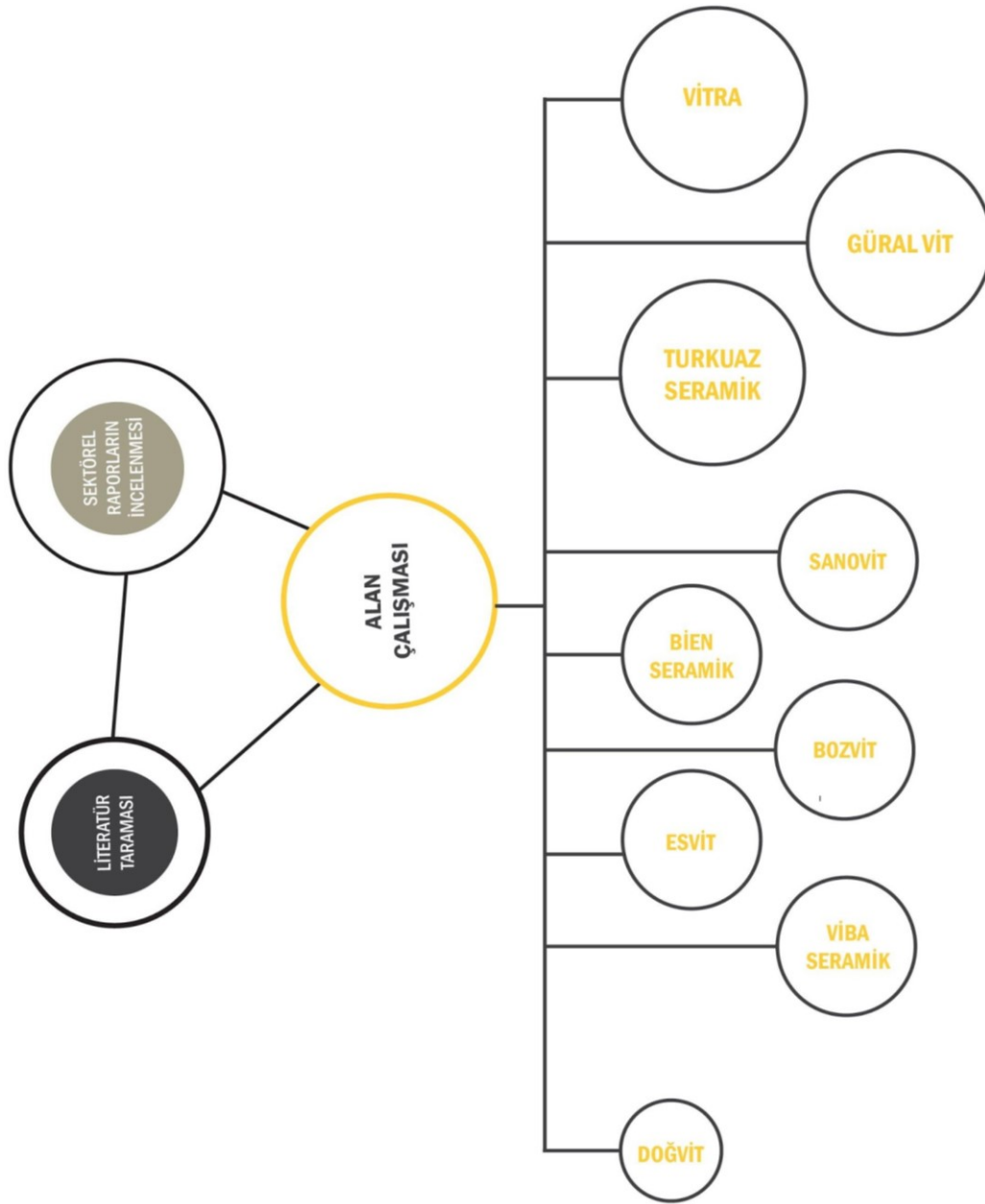
T6rk seramik sekt6r6n6n kullanılamayan kurulu kapasitelerini kullanması gerekmektedir. Seramik sağlık gereğlerinde 65.000 ton olarak g6z6ken kullanılamayan kapasitenin 6retime d6n6řt6r6lmesi halinde sekt6rde yaratılacak katma değer, 800 milyon doların 6zerindedir. Kullanılmayan kapasitelerin tesis değerleri ise bir milyar doların 6zerindedir. Bu değerde b6y6k bir yatırım 6lkemizde 6tıl durumdadır. Kullanılmayan kapasitelerin 6retime d6nmesiyle rekabet g6c6 ve ihracat artacak, 6retim maliyetleri ise azalacaktır.

Bu kapasitelerin artırılması için pazar yaratılması gerekmektedir, sekt6rde pazar yaratımı s6recinde kullanılan ana unsurlardan biri tasarım ve tasarıma bağlı 6r6n ęeřitlilięidir. T6rkiye 6zelinde bu durum, ęalıřmanın bulgular kısmında daha ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

6. YÖNTEM

6.1. Giriş

Türk seramik sağlık gereçleri sektörünün rekabet stratejilerinde endüstri ürünleri tasarımı etkinliğinin rolünün ve öneminin saptanabilmesi için yapılan bu çalışmada yöntem literatür araştırması, sektöre ilişkin kurum ve kuruluşların raporlarının incelenmesi ve yarı yapılandırılmış firma görüşmelerinden oluşturulmuştur. Çalışmada kullanılan yöntemler Şekil 6.1’de gösterilmiştir.



Şekil 6.1. Çalışmada kullanılan yöntemler

Çalışmanın literatür araştırması için temel araştırma alanları belirlenmiş, ilk olarak rekabet kavramı ve rekabet stratejileri, daha sonra endüstri ürünleri tasarımı ve rekabet ilişkisi ile ilgili kapsamlı bir literatür araştırması yapılarak seramik sağlık gereçleri sektöründe uluslararası rekabet durumu ve Türk seramik sağlık gereçleri sektörünün bu rekabet içerisindeki mevcut durumu, sektörle ilgili ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluş raporları incelenerek çalışmanın birinci, ikinci ve üçüncü kısımlarında ortaya konulmuştur.

Rekabete dair literatür araştırmasının önemli bir kısmını Michael Porter'ın yaptığı çalışmalar oluşturmaktadır. Porter, işletme ve yönetim biliminde yaptığı çalışmalarla, literatüre kattığı beş güç analizi, değer zinciri, jenerik stratejiler, kümelenme gibi kavramlarla alanında en çok kabul gören bilim adamıdır.

Literatür araştırmasının ikinci aşamasında tasarım ve rekabet ilişkisi, tasarımın katma değer yaratan kritik bir unsur ve firmaların vizyonları ve rekabet stratejileri içerisinde farklı değerler ortaya koyan bir etkinlik olması açısından ele alınmıştır (Bkz. Bölüm 2).

Literatür araştırmasının üçüncü aşamasında seramik sağlık gereçleri sektöründeki rekabet durumu, Avrupa Komisyonunca hazırlanan SWOT analizi ve sektör raporları incelenerek ortaya konulmuş, araştırma endüstri ve ticaretle ilgili kurum ve kuruluşların verileri ile desteklenmiştir (Bkz. Bölüm 3)

Literatür araştırmanın dördüncü aşamasında Türk seramik sağlık gereçleri sektörünün küresel rekabetteki durumu, Avrupa Komisyonu raporu ve Kalkınma Bakanlığınca hazırlanan Onuncu Kalkınma Planı Seramik Çalışma Grubu Raporu ile ortaya konulmuş, araştırma endüstri ve ticaretle ilgili kurum ve kuruluşların verileri ile desteklenmiştir (Bkz. Bölüm 4).

Çalışmanın üçüncü aşaması olan alan çalışmasında ise Türk seramik sağlık gereçleri sektöründeki üçü büyük altısı küçük ve orta ölçekte olan dokuz firma ele alınmıştır. Bu kapsamda Esvit'te fima sahibi, Vitra'da ürün geliştirme müdürü, Turkuaz Seramik üretim müdürü, Viba Seramik'te üretim müdürü, Sanovit'te üretim ve planlama müdürü, Bien Seramik'te Ar-Ge ve kalite kontrol şefi, Güral Vit'te işletme müdürü, Bozvit'te fabrika müdürü ve Doğvit'te idari işler sorumlusu ile görüşülmüştür.

Sektör ve firmaların seçimine ilişkin kriterler ayrıntılı açıklanacaktır.

Araştırmanın temel soruları şunlardır:

1. Tasarım ve rekabet gücü arasındaki ilişki nasıldır?
2. Firmaların rekabet üstünlüğü sağlamasında endüstri ürünleri tasarımı disiplininin katkıları nelerdir?
3. Seramik sağlık gereçleri sektörü için ürün tasarımı stratejik bir rekabet faktörü müdür?
4. Türk seramik sağlık gereçleri sektöründeki firmalarda ürün tasarımı etkinliği firma stratejilerine bağlı olarak ne amaçlarla kullanılmaktadır, nasıl yönetilmektedir?
5. Türk seramik sağlık gereçleri sektöründe bulunan firmaların rekabet stratejileri içinde endüstri ürünleri tasarımı disiplininin rolü nedir?

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplar doğrultusunda Türk seramik sağlık gereçleri sektöründe tasarım yönetiminin mevcut durumunun saptanması, tasarımın söz konusu sektördeki firmaların rekabet stratejileri içindeki rolünün ortaya konulması ve firmaların kendi aralarında karşılaştırılmasının yapılarak böylece sektörde faaliyet gösteren firmaların rekabet stratejilerinde tasarımın nasıl daha etkin rol oynayabileceği konusunda bir model oluşturulması ve bu sayede sektörün rekabet gücü için fayda sağlanması amaçlanmıştır.

6.2. Sektör Seçimi

Seramik sağlık gereçleri sektörü, katma değerin yüksek ve küresel anlamda rekabetin çok yoğun olduğu sektörlerden birisidir ve Türkiye bu sektörde Çin, Meksika, Almanya, İtalya, Tayland gibi birçok ülke ile rekabet etmektedir.

Ayrıca seramik sektörü hem yerli kaynakları en çok kullanması, hem ithal bağımlılığı en az olan sektörlerden biri olması, hem de ihracat potansiyeli ile dünya pazarında söz sahibi olması dolayısı ile Türkiye ekonomisi için kritik öneme sahiptir. Yarattığı katma değerle en büyük sektörlerden biri olması nedeniyle söz konusu sektörde rekabet gücünün artırılması Türkiye için büyük önem taşımaktadır. Ürün tasarımı ile ilgili olarak ayrıca;

- Seramik sağlık gereçleri sektörünün katma değeri çoğunlukla maliyet, tasarım, markalaşma, kalite ve teknoloji ile ilişkilidir.

- Türk seramik sağlık gereçleri sektörünün en büyük dezavantajı, enerji ve dağıtım maliyetlerinin rakiplerine oranla çok yüksek olmasıdır, bu kapsamda ulusal ve uluslararası sektör raporlarının incelenmesi sonucu sektörde maliyet liderliğinin sürdürüleemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır.
- Kalite ve teknoloji açısından rakipleriyle benzer veya üstün durumdadır.
- Odaklanılan sanayinin kendi değer dizileri, rekabet şekilleri ve piyasa şartlarındaki farklılıkları göz önüne alındığında, yeni ürün geliştirmeye ve markalaşmaya dayalı rekabetin giderek daha önemli hale geldiği görülmektedir.

6.3. Firma Seçimi

Türk seramik sağlık gereçleri sektöründe bulunan dokuz büyük üretici firmadan üçü ile otuz küçük ve orta ölçekli firmadan ise altısı ile görüşülmüştür. Güncel KOSGEB KOBİ tanımına göre bu altı firmanın 5 tanesi orta ölçekli, bir tanesi ise küçük ölçeklidir. Temel alınan KOSGEB (2005) yönetmeliği aşağıdaki gibidir;

- a. Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
- b. Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
- c. Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Görüşülen 9 firma Türkiye üretiminin yaklaşık %50 sini gerçekleştirmektedir. Bu dokuz firmanın sekizi Kütahya-Eskişehir-Bilecik kümelenmesinde bulunmakta ve sektörde Türkiye'nin yaklaşık %35 oranındaki üretimi söz konusu firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bölgede Avrupa'nın da en büyük üreticisi ve ihracatçısı olan VİTRA firmasının bulunması da çalışma kapsamında önemlidir.

Görüşülen firmalar Türkiye'nin iç ve dış pazarının da yaklaşık %50sini oluşturmaktadır. Türkiye 2016'da iç pazarda 11 milyon dış pazarda ise 8 milyon parça satışı gerçekleştirmiştir. Bu firmaların toplam satış rakamları 2016 yılında yaklaşık 10,5 milyon Türk lirasıdır.

6.3.1. Firma görüşmeleri

Alan çalışmasında araştırma yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme seçilmiştir. Görüşmeler 2016 yılının Ekim, Kasım ve Aralık aylarında yapılmış olup, her biri yaklaşık 45 dakika- 1 saat sürmüştür. Görüşme kapsamında üç ana başlık altında toplam 29 soru sorulmuştur (Ek- 1). Bu başlıklar;

- Firmanın finansal yapısı ile ilgili sorular,
- Firmanın tasarım hizmeti durumuna yönelik sorular ve
- Firmanın tasarım vizyonunu ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Görüşülen firmaların listesi ve görüşme tarihleri aşağıdaki gibidir;

Çizelge 6.1. Görüşülen firmaların listesi, görüşmenin yapıldığı tarihler ve ürün örnekleri

	Firma Adı	Görüşme Tarihi	Ürün Örneği
1	VİTRA	14.12.2016	

Çizelge 6.1. (devam) Görüşülen firmaların listesi, görüşmenin yapıldığı tarihler ve ürün örnekleri

2	GÜRALVİT	15.11.2016	
3	TURKUAZ SERAMİK	03.11.2016	

Çizelge 6.1. (devam) Görüşülen firmaların listesi, görüşmenin yapıldığı tarihler ve ürün örnekleri

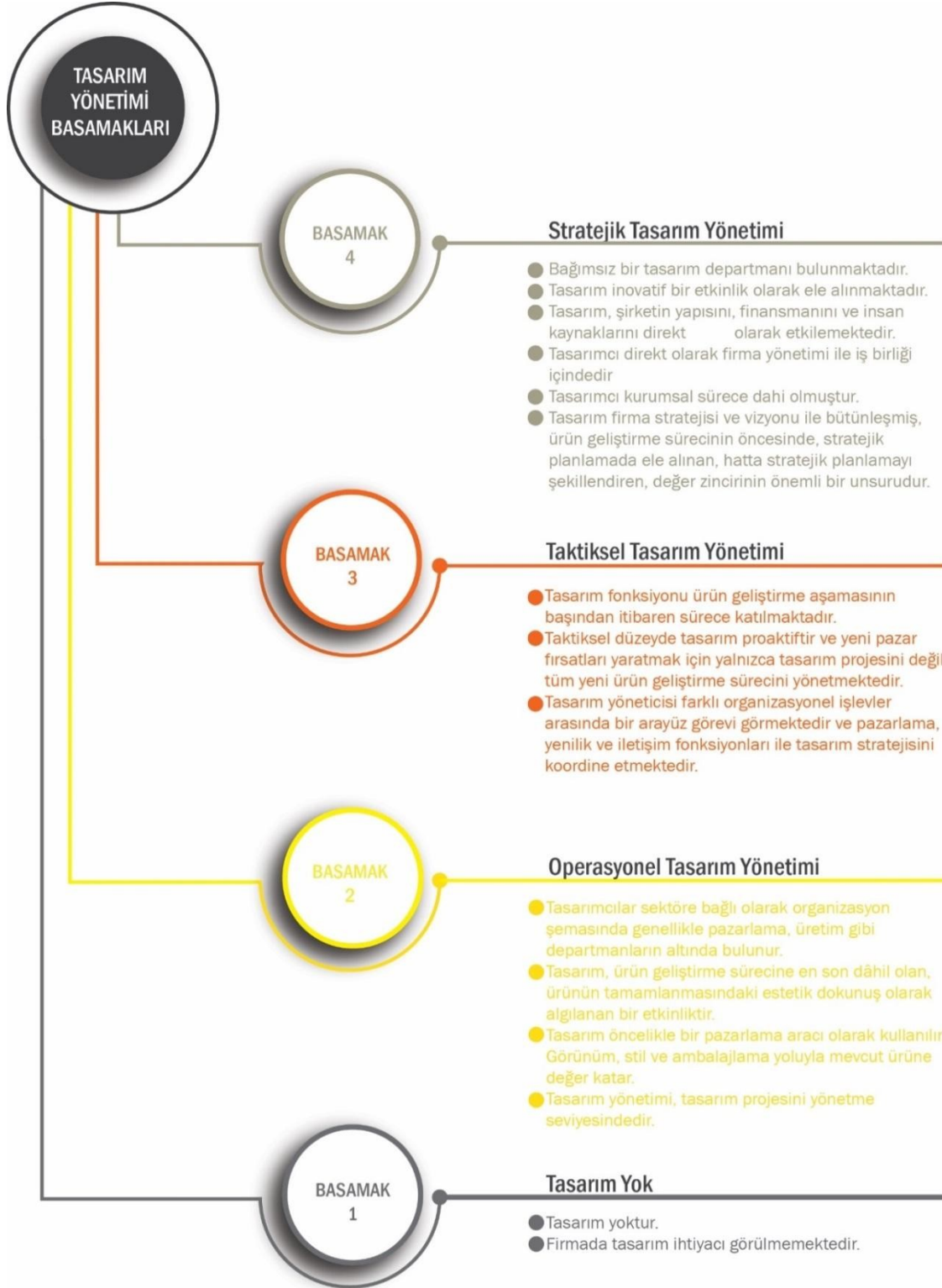
4	BİEN SERAMİK	21.11.2016	
5	ESVİT	20.10.2016	
6	SANOVİT	20.10.2016	

Çizelge 6.1. (devam) Görüşülen firmaların listesi, görüşmenin yapıldığı tarihler ve ürün örnekleri

7	DOĞVİT	21.11.2016	
8	BOZVİT	21.11.2016	
9	VİBA SERAMİK	20.10.2016	

6.4. Firmaların Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamında firmalardaki tasarım yönetimi, söz konusu firmalardaki tasarım bilinci ve vizyonlarına göre sınıflandırılmış, söz konusu sınıflandırmadaki ölçek, tasarım yönetimi literatüründeki farklı çalışmalarda yaklaşımlar (Joziassse, 2000; Mozota, 2003; Best, 2006; Kootstra, 2009; Danimarka Tasarım Merkezi, 2003) göz önüne alınarak belirlenmiştir Söz konusu sınıflandırma ölçeğinin basamak Şekil 6.2’de sunulmuştur.



Şekil 6.2. Tasarım yönetimi sınıflandırma ölçeği (Joziassse, 2000; Mozota, 2003; Best, 2006; Kootstra, 2009; Danimarka Tasarım Merkezi, 2003 çalışmalarına göre uyarlanmıştır)

7. ARAŞTIRMA BULGULARI

7.1. Sektörde Tasarım Yönetimi Durumu

Firmalardaki tasarım yönetimi, yöntem kısmında açıklanan kriterlere göre sınıflandırılmıştır. Sınıflandırmada dördüncü basamak olan stratejik tasarım yönetimi kategorisine giren tek firmanın, Türkiye'nin ve Avrupa'nın da en büyük ihracatçısı olan Vitra olduğu anlaşılmıştır. Vitra, tasarımın yalnızca estetik bir kavram olmadığını, iyi bir tasarımın inovatif olması gerektiğini belirten ve tasarımı tüm kurumsal faaliyetler düzeyinde ele alan bir firmadır.

Vitra ile yapılan görüşmede, firmanın proje yönetimlerinde tasarımcıların fikir aşamasından pazar sonrası aşamaya kadar tüm süreçte ve disiplinler arası iletişim ve entegrasyonun sağlamada rol aldığı ifade edilmiştir. Tasarımcıların strateji toplantılarının en önemli unsurlarından birisi olduğu, şirketin uzun vadeli stratejik planlarında tasarımcıya önemli roller düştüğü belirtilmiştir. Pazarda belirlenen boşluklar için tasarımcılara görev verildiği, strateji toplantılarında tasarımcıların düzenli olarak pazar yönelimlerine yönelik sunum yaptıkları örnek olarak gösterilmiştir.

Diğer bir büyük ölçekteki firma olan Turkuaz Seramik'in sınıflandırmada üçüncü basamak olan taktiksel tasarım yönetimi kategorisinde bulunduğu anlaşılmaktadır. Yapılan görüşmede, tasarımcının üretim geliştirme sürecinin başından itibaren rol aldığı ve disiplinler arası iletişim ve entegrasyonun sağlanmasında etkin olduğu, tasarım departmanının çoğunlukla üretim departmanı ile etkileşimde olduğu ifade edilmiştir. Tasarımcıların firma stratejilerinin belirlenmesi sürecinde ikincil bir rol aldığı, strateji toplantılarında bizzat bulunmadıkları ancak fabrika koordinatörüne fikirlerini söyleyerek yönetim kuruluna iletimini sağladıkları belirtilmiştir.

Üçüncü büyük ölçekteki firma olan Güral-Vit'in de tasarım merdiveninin üçüncü basamağında yer aldığı anlaşılmaktadır. Tasarım etkinliğinin ürün tasarımcılarınca yapılmıyor olmasına, bağımsız tasarım departmanının seramik bölümü mezunlarından oluşmasına karşın firmanın tasarım bilinci ve vizyonu, tasarımın ürün geliştirme sürecinin başından itibaren etkin rol alması nedeniyle firmanın, sınıflandırmada üçüncü basamakta bulunduğu öngörülmüştür. Görüşmede sekiz kişilik tasarım ekibine sahip bir tasarım

departmanı olduğu bildirilmiş, ancak departmandaki alt disiplinlerin tamamının seramik bölümü mezunları olduğu ifade edilmiştir. Tasarımın profesyonel tasarımcılar tarafından değil üretimle ilişkin personel tarafından yapılıyor olması nedeniyle söz konusu firmada sessiz tasarım yapıldığı ifade edilebilir. Ancak literatürdeki sessiz tasarım örneklerinden farklı olarak bu personellerin asli işlevi ürün tasarımı yapmaktır, personeller tasarımcı olarak adlandırılmakta ve kurumsal düzeyde firma faaliyetlerine tasarımcı olarak katılmaktadırlar. Firmada düzenli olarak tasarım toplantıları yapıldığı, işletme müdürünün bu toplantılarda ve tasarım sürecinde sürekli olarak tasarımcılarla etkileşimde olduğu, tasarımcıların üretim sürecinde de fazlasıyla etkin olduğu belirtilmiştir. Firma stratejilerinin belirlenmesi sürecinde tasarımcının etkin rol almadığı, ancak ulusal ve uluslararası seramik sağlık gereçleri fuarlarında algılanan tasarım yönelimlerine bağlı olarak tasarımcılar tarafından stratejik seviyede yatırım planları oluşturulduğu ifade edilmiştir.

Sanovit firması orta büyüklükte bir işletmedir ve sınıflandırmada üçüncü basamakta yer almaktadır. Yapılan görüşmede tasarımın disiplinler arası iletişim ve entegrasyonun sağlanmasında rol aldığı, özellikle pazarlama ve üretim departmanları ile etkileşimde olduğu ve ürün geliştirme sürecinin tamamında etkin rol üstlendiği ifade edilmiştir. Firma stratejilerinin belirlenmesi sürecinde tasarımcının henüz rol almadığını ancak alması gerekliliği yönünde farkındalığın var olduğu belirtilmiştir.

Esvit firması görüşülen orta büyüklükteki işletmelerden biridir ve sınıflandırmada üçüncü basamakta yer almaktadır. Yapılan görüşmede tasarım sürecinin ürün geliştirme aşamasının başından, hatta strateji belirleme sürecinde ve disiplinler arası iletişim ve entegrasyonun sağlanmasında etkin rol aldığı, pazarlama ve üretim departmanları arasında köprü konumunda olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca strateji toplantılarında gelecek müşteri taleplerine ve pazar yönelimlerine ilişkin değerlendirmelerde bulunduğu belirtilmiştir.

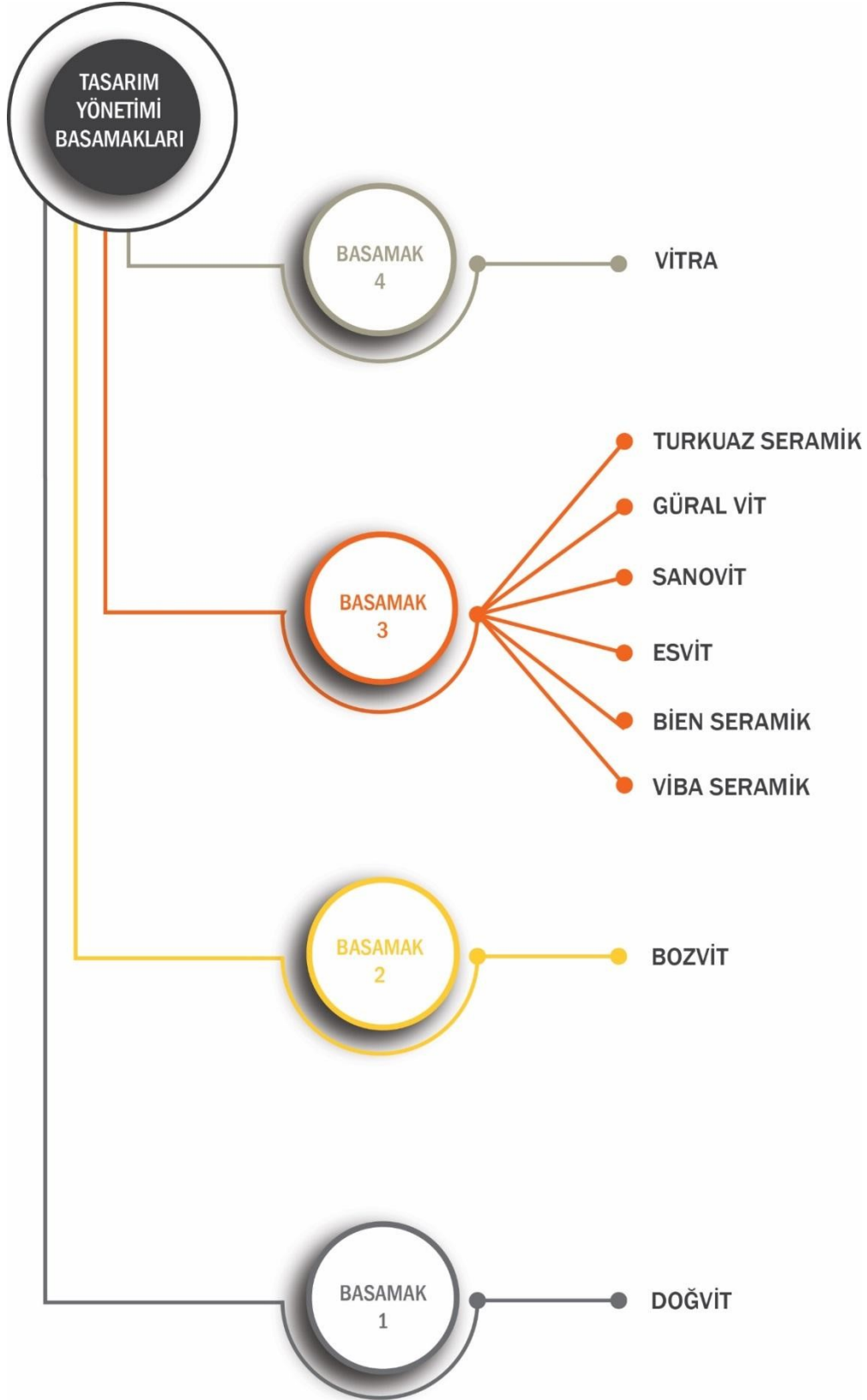
Bozvit firması yine orta büyüklükte bir işletmedir ve sınıflandırmada ikinci basamakta yer almaktadır. Yapılan görüşmede tasarım sürecinin fuarlardaki yönetime bağlı olarak bir form verme işlevi olarak kullanıldığı, tasarımcının disiplinler arası iletişim ve entegrasyonun sağlanmasında rol almadığı belirtilmiştir. Bunun nedeni olarak fabrikanın çok büyük olmadığı ve buna bağlı olarak yönetim konusunda bir desteğe ihtiyaç olmaması gösterilmiştir. Tasarımcıların yönetim kurulunun yönlendirmesi ile görev aldığı, firmada

sürekli tasarım yapılmadığı için ürün geliştirmenin fuarlara bağlı olarak yılda en fazla iki kez gerçekleştirildiği ifade edilmiştir.

Viba Seramik firması orta büyüklükteki bir işletmedir ve sınıflandırmada üçüncü basamakta almaktadır. Görüşmede tasarımın ürün geliştirme aşamasının başından itibaren rol aldığı, disiplinler arası iletişim ve entegrasyonun sağlanmasında pazarlama ve üretim departmanları ile etkileşimde olduğu ve düzenli olarak pazarlama tasarım koordinasyon toplantıları yapıldığı belirtilmiştir. Şu an yeni bir oluşum içinde olduğu, Vitra'dan tasarımcı transfer edildiği, tasarımcının strateji belirlenmesi sürecinde öncü bir konuma gelmesinin sağlanacağını ve tasarım çizgisinin firma bünyesine katılmasının hedeflendiği ifade edilmiştir.

Bien Seramik firması orta büyüklükteki bir işletmedir ve sınıflandırmada üçüncü basamakta yer almaktadır. Firmanın strateji belirleme sürecinde, plan toplantılarında yer aldığı ve pazar yönelimlerine ilişkin görüş bildirdiği ifade edilmiştir. Görüşmede tasarım etkinliğinin ürün geliştirme aşamasının başından itibaren rol üstlendiği, disiplinler arası iletişim ve entegrasyonun sağlanmasında etkin olduğu, tasarımcıların Holding başkanından üretim departmanına kadar, pazarlama, satışçılar vb. departmanlarla etkileşimde olduğu belirtilmiştir.

Doğvit firması küçük ölçekli bir işletmedir ve tasarım merdiveninin birinci basamağında yer almaktadır. Firmada şu an için tasarım hizmeti alınmamaktadır. Geçmişte tasarım hizmeti alındığı ve hâlihazırda bulunan tasarımlar ile müşteri bulunabildiği ifade edilmiştir. Çalışma ölçeğine göre görüşülen firmaların sınıflandırılması Şekil 7.1'de gösterilmiştir.



Şekil 7.1. Çalışma ölçeğine göre görüşülen firmaların sınıflandırılması

7.2. Firmalarda Tasarım Yönetiminin Firmaların Finansal Yapısı ile İlişkisi

Firma büyüklükleri ve tasarım yönetimi sınıflandırmasındaki basamak yüksekliğinde doğrusal bir ilişki gözlenmektedir. Büyüklüklerine göre firmaların tasarım merdivenindeki yerleşimi Çizelge 7.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 7.1. Firma büyüklüklerine göre firmaların tasarım merdiveninde yerleşimi

Tasarım Merdiveni	Firmalar	Çalışan Sayısı		
		10-50	50-250	250+
Birinci Basamak Tasarım Yok	Doğvit	50		
İkinci Basamak Operasyonel Tasarım Yönetimi	Bozvit		86	
Üçüncü Basamak Taktiksel Tasarım Yönetimi	Viba Seramik		70	
	Sanovit		120	
	Esvit		148	
	Bien Seramik		160	
	Turkuaz Seramik			863
	Güralvit			400
Dördüncü Basamak Stratejik Tasarım Yönetimi	Vitra			2000

Orta büyüklükte bir firma olmasına karşın Bozvit’in diğerlerinden farklı olarak sınıflandırmada ikinci basamakta yer alması, firmanın tasarım vizyonu ile ilişkilidir. Firmada sadece ürün geliştirme sürecinin sonunda bir form verme işlemi olarak algılanan tasarım etkinliği, fuarlara ürün yetiştirmek üzere yılda iki kez gerçekleştirilen bir işlem basamağıdır. Bu nedenle firma bünyesinde tasarımcı bulundurmamak yerine maliyet kaygısıyla 2006 yılında dışarıdan tasarım hizmeti almış ancak yeterli verim alınamadığı

düşünüldüğünden, daha sonra firma bünyesinde tasarım hizmeti almaya devam etmiştir.

Çizelge 7.2’de firmalarda çalışan tasarımcı sayıları ve söz konusu tasarımcıların alt disiplinleri sunulmuştur. Sektörde görüşülen firmaların genelinde tasarım departmanında kalıp tasarımı göreviyle çalışan seramik ilişkili disiplinlerden personel bulunmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi Güral-Vit firmasında tasarım personelinin tamamı seramik bölümü mezunlarından oluşmaktadır. Yapılan görüşmede bunun nedeninin, tasarımın üretilebilir hale getirilmesinde sektörde uzman bir bireye ihtiyaç duyulması olduğu söylenmiştir. Vitra ve Esvit firmalarının tasarım departmanlarına dahil bir üretim personeli bulunmasa dahi, tasarım sürecine katılan diğer disiplinler sorulduğunda üretim biriminin de bunların arasında olduğu yanıtı alınmıştır. Malzemenin doğasından kaynaklı fire oranlarının %30 civarında olduğu belirtilmiş, fırın çıkışı veriminin ürünlerin tasarımına bağlı olması, sektörde tasarım sürecinde disiplinler arası etkileşimin önemini açığa çıkarmıştır.

Çizelge 7.2. Firmalarda çalışan tasarımcı sayıları ve söz konusu tasarımcıların alt disiplinleri

Firma Adı	Çalışan Tasarımcı Sayısı	Tasarımcıların Alt Disiplinleri
Vitra	3+4+1	Endüstri Ürünleri Tasarımcısı x 3 (sadece firma bünyesindekiler) Mimar x 4 Grafik Tasarımcısı x 1
Turkuaz Seramik	2	Endüstri Ürünleri Tasarımcısı x 2
Güral Vit	0+8	Seramik Mezonu x 8
Bien Seramik	1+4	Endüstri Ürünleri Tasarımcısı x 1 Kalıp Tasarımcısı x 4
Esvit	3	Endüstri Ürünleri Tasarımcısı x3 Dışarıdan Grafik Tasarım Desteği
Sanovit	1+1	Endüstri Ürünleri Tasarımcısı x 1 Kalıp Tasarımcısı x 1
Doğvit	0	
Bozvit	1+1	Endüstri Ürünleri Tasarımcısı x 1 Kalıp Tasarımcısı x 1
Viba Seramik	2+1	Endüstri Ürünleri Tasarımcısı x 2 Kalıp Tasarımcısı x1

Doğvit bundan 2-3 yıl öncesine kadar firma bünyesinde tasarımcı bulunduğunu, ancak tasarımcıların işi bıraktıklarını, yeni tasarıma ihtiyaç duyulmamasından dolayı da artık tasarımcı istihdam edilmediğini belirtmiştir. Eski tasarımlar ile halen müşteri bulunabildiği ifade edilmiştir.

Viba Seramik firması orta büyüklükteki en küçük işletme olmasıyla birlikte, görüşmede yeni bir oluşum içerisine girdikleri belirtilmiştir. Firma Vitra'dan tasarımcı transfer etmiş, 2016'ya kadar alt segmente yönelik üretim yapan firma, 2017 itibarıyla üst segmente yönelik ürün tasarımlarıyla pazara girmeyi planladıklarını açıklamıştır. Firmaların tasarım yönetimi ve iş hacimleri arasındaki ilişki Çizelge 7.3'te sunulmuştur.

Çizelge 7.3. İş hacimlerine göre firmaların tasarım merdiveninde yerleşimi

Tasarım	Firmalar	İş hacmi (x 1.000.000 TL)
Merdiveni		0-8 8-40 40+
Dördüncü Basamak	Vitra	750
Üçüncü Basamak	Turkuaz Seramik	150
	Güralvit	65
	Bien Seramik	20
	Esvit	25
	Sanovit	30
	Viba Seramik	9
İkinci Basamak	Bozvit	13
Birinci Basamak	Doğvit	4,5

Çizelge 7.3'te görüleceği üzere, firmaların iş hacimleri ve tasarım yönetimi seviyesi arasında, firma büyüklüğü ile tasarım yönetimi seviyesi arasındakine benzer bir ilişki görülmektedir.

Çizelge 7.4'te firmaların 2016'daki parça sayısı bazında toplam satış ve Türk Lirası bazında yıllık ciroları verilmiştir. Çizelge 7.4'te görüleceği üzere satılan parça sayısı ve ciro arasında doğrusal bir artış söz konusu değildir.

Çizelge 7.4. Firmaların 2016'daki toplam satışları ve ciroları

Firma Adı	Satış (parça sayısı)	Ciro (TL)
Vitra	5 000 000	750 000 000
Turkuaz Seramik	2 500 000	150 000 000
Güralvit	1 000 000	65 000 000
Sanovit	500 000	30 000 000
Esvit	480 000	25 000 000
Bien Seramik	250 000	20 000 000
Bozvit	325 000	13 000 000
Viba Seramik	250 000	9 000 000
Doğvit	90 000	4 500 000

Türk seramik sağlık gereçleri sektörünün ihracat sıralamasında kapasite açısından en büyük olmasına karşın, ciro açısından üçüncü olmasının sebebinin, katma değerli ürün yaratımında diğer ülkelere kıyasla geride kalması olduğu daha önce belirtilmiştir. Avrupa Komisyonu Seramik Sektörü'nde Rekabet raporuna (2014) göre gelişmiş ülkelerde ortalama ürün fiyatlarının, tasarım ve markaya verilen önem ile yüksek tutulabildiği de dördüncü bölümde belirtilmiştir.

Çizelge 7.4 incelendiğinde, yukarıda bahsedilen durum firmaların satışları ve ciroları arasındaki oranlar karşılaştırılarak da gözlemlenebilir. Ortalama ürün fiyatlarının açık arayla en yüksek olduğu firma, sınıflandırmada dördüncü basamakta bulunan, tasarım ve markalaşmada sektörde Türkiye'nin en güçlü markası olan Vitra'dır.

Diğer büyük ölçekteki firmalar olan Turkuaz Seramik ve Güral Vit firmaları ise orta büyüklükteki firmalardan Sanovit, Bien Seramik ve Esvit firmaları ile ortalama ürün fiyatı açısından benzerdir ve sınıflandırmada aynı tasarım yönetimi basamağında bulunmaktadır.

Bien Seramik firması satılan parça sayısı açısından Bozvit'ten sonra gelmesine karşın, ciro bazında daha ileri durumdadır. Sektörde katma değerli ürün yaratımında tasarımın değeri, bu örnek üzerinde de görülebilmektedir. Yapılan görüşmede, Bien Seramik, rekabet avantajı sağladığı organizasyonel işlevlerin başında tasarımın geldiğini belirtmiştir ve görüşülen firmalar arasında Vitra'dan sonra en çok tasarım ödülü sahibi olan firmadır.

Küçük ölçekteki ve tasarım merdiveninin birinci basamağında yer alan Doğvit firması, merdivenin ikinci basamağında bulunan Bozvit firması ve üçüncü basamağında bulunan Viba Seramik firmaları ile ortalama ürün fiyatı açısından benzerdir. Bu durumun daha önce belirtildiği gibi Viba Seramik firmasının hali hazırda alt segment pazara yönelik ürünler ürettiği olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Viba Seramik, kendi içerisinde incelendiğinde firmanın üçüncü basamağa adaptasyon sürecinde olduğu söylenebilir. Bozvit ve Doğvit arasında ise firmaların ürün gamlarındaki farklılıklar ve örneklem azlığı nedeniyle, bir kıyaslama ve genelleme yapmak doğru görülmemektedir.

Çizelge 7.5'te firmaların 2016 yılı ihracat oranları sunulmuştur. İhracat oranlarına bakıldığında Vitra firması öne çıkmaktadır. Vitra dış pazarda yüksek katma değerli ürünlerle rekabet etmektedir. Diğer firmalar ise dış pazarda maliyet liderliği stratejisiyle rekabet etmektedir. Türkiye pazarında farklılaşma stratejisi ile ortalama ürün fiyatının yüksek olduğunu ifade eden Bien Seramik firması da dış pazardaki paylarını maliyet liderliği sayesinde koruduklarını ifade etmiştir.

Çizelge 7.5. Firmaların 2016 ihracat oranları

Firma Adı	İhracat Oranı
Vitra	%70+
Turkuaz Seramik	%25-28
Güralvit	%40
Sanovit	%40
Esvit	%18
Bien Seramik	%30
Bozvit	%35
Viba Seramik	%40
Doğvit	%10

Çizelge 7.6'da görüleceği üzere sektörde görüşülen firmaların çoğunluğu birincil olarak farklılaşma stratejisini yürütmektedir. Bu firmalar Vitra, Turkuaz Seramik, Sanovit, Bien Seramik ve Viba Seramik firmalarıdır. Türkiye pazarında farklılaşma stratejisi yürüttüğünü ifade eden Bien Seramik, Esvit, Turkuaz Seramik ve Viba Seramik firmaları da yurtdışı pazarında öncelikli olarak maliyet liderliği stratejisi yürüttüklerini ifade etmektedirler. Sanovit firması diğerlerinden farklı olarak, konsollu lavabo üretimiyle

odaklanma stratejisi de yürütmektedir.

Çizelge 7.6. Firmaların uyguladıkları rekabet stratejileri

Firma Adı	Rekabet Stratejileri		
	Maliyet Liderliği	Farklılaşma	Odaklanma
Vitra		*	
Turkuaz Seramik	*ikincil	*	
Güralvit	*		
Sanovit		*	* ikincil
Esvit	*	*ikincil	
Bien Seramik	* (Yurtdışı pazarında)	*	
Bozvit	*		
Viba Seramik	*ikincil	*	
Doğvit	*		

7.3. Firmalardaki Tasarım Hizmeti Kaynağına Göre Sınıflama

Firmalardaki tasarım hizmeti kaynaklarının sınıflandırılması Çizelge 7.7’de gösterilmiştir. Çizelge 7.7’de görüleceği üzere sınıflandırmada birinci basamakta bulunan Doğvit firması tasarım hizmeti almamaktadır. Ancak bu firmanın da daha önce tasarım hizmeti aldığı ve son 2-3 yıldır ise o dönemden kalan eski tasarımları piyasaya sürdüğü belirtilmiştir. İkinci basamakta bulunan Bozvit firmasında tasarımcı bulunmaktadır ancak tasarım, fuarlardaki yönelime bağlı olarak dönemsel yürütülen estetik bir süreçtir.

Çizelge 7.7. Firmalardaki tasarım hizmeti kaynaklarının sınıflandırılması

Firmalar	Tasarım Hizmeti Kaynağı		
	Firma Bünyesinde	Dışarıdan Tasarım Hizmeti	Hem Firma Bünyesinde Hem Dışarıdan
Vitra			* Dışarıdan tasarım hizmeti sürekli olarak ve 25 senedir
Turkuaz	*		
Seramik			
Sanovit	*		
Esvit	*		
Bien Seramik	*		
Viba Seramik	*		
Bozvit	*		* 1 kere 2006'da
Güralvit	*		
Doğvit	Yok		

Güral – Vit haricinde üçüncü basamakta bulunan firmaların tamamının bünyesinde profesyonel tasarımcı bulunmaktadır. Güral Vit'de ise tasarım konusunda yetenekli seramik bölümü mezunlarından oluşan bir tasarım ekibi yürütmektedir ve Çizelge 7.8'de görüleceği gibi alınan tasarım ödülü, tasarım konusunda başarılı olduklarına ilişkin bir gösterge olarak kabul edilebilir.

Çizelge 7.8. Tasarım ödülleri

Firmalar	Tasarım Ödülleri
Vitra	59
Turkuaz Seramik	1
Güral Vit	1
Sanovit	0
Esvit	0
Bien Seramik	8
Viba Seramik	0
Bozvit	0
Doğvit	0

Dördüncü basamakta bulunan Vitra ise hem firma bünyesinde tasarımcı istihdam emtekte hem de dışarıdan tasarım hizmeti almaktadır. 25 senedir dışarıdan tasarım hizmeti alan firma, bunun nedenini 75'ten fazla ülkeye ihracat yapılması, dolayısıyla her pazarı anlayıp çözebilmelerinin mümkün olamamasına bağlamaktadır. Her firmanın bir adım önünde olmak, yönelimleri takip eden değil ortaya çıkaran bir firma olmak için bu pazarları tanıyan tasarımcılarla çalışmanın gerekliliğini öne sürmüştür.

Bozvit'in dışarıdan tasarım hizmeti almasının gerekçeleri tamamen farklıdır ve hizmetin alındığı sırada firma bünyesinde tasarımcı bulunmadığı belirtilmiştir. Dışarıdan tasarım hizmeti alımı maliyeti, sürekli tasarımcı bulundurma maliyetinden daha düşük ve zaman açısından daha hızlı olduğu ve firmaya bu şekilde avantaj sağlayacağı düşünüldüğü, ancak beklentinin karşılanmaması sonucu firma bünyesine tasarımcı alınıp dış kaynaktan vazgeçildiği ifade edilmiştir.

Çizelge 7.9'da firmalardaki tasarımcıların organizasyonel yapıdaki konumları sunulmuştur.

Çizelge 7.9. Firmalarda tasarımcıların organizasyonel yapıdaki konumları

Firmalar	Bağımsız Tasarım Departmanı	Bir Birime Bağlı
Vitra	*CEO'nun altındaki yapı ürünleri grup başkanına bağlı	
Turkuaz Seramik		*Fabrika koordinatörlüğüne bağlı
Güral Vit	*İşletme müdürüne bağlı	
Sanovit	*	
Esvit		*Üretim departmanına bağlı
Bien Seramik	*Doğrudan yöneticiye bağlı	
Viba Seramik	*	
Bozvit		*Üretim departmanına bağlı

Çizelge 7.9'da görüleceği üzere firmalarda tasarımcının organizasyonel yapıdaki konumları ile tasarım seviyeleri doğrudan ilişkilendirilememiştir. Literatürde tasarımcının konumunun tasarım seviyesine olan etkisi, doğrudan yönetim kurulu seviyesinde söz sahibi olup olmaması ile ilişkilendirilmiştir.

Ancak yapılan görüşmelerde bağımsız tasarım departmanı bulunmayan Esvit firmasında strateji belirleme sürecinde yönetim kurulu toplantılarında tasarımcının da bulunduğu ifade edilmiştir. Turkuaz Seramik'te ise tasarımcı bizzat strateji toplantılarında bulunmamakta, fikirlerini koordinatöre belirterek yönetim kuruluna iletilmesini sağlamaktadır. Viba Seramik'te ise tam aksine bağımsız tasarım departmanı bulunmasına karşın, tasarımcının strateji toplantılarında henüz yer almadığı belirtilmiştir. Bu nedenle tasarım seviyeleri belirlenirken tasarımcıların organizasyonel konumu yerine firmaların kendi iç dinamikleri ve tasarım farkındalıkları dikkate alınmıştır.

7.4. Tasarımın Firmaların Rekabet Güçlerine Katkısı

Çizelge 7.10'da firmaların tasarım hizmeti almalarının nedenleri özetlenmiştir.

Çizelge 7.10. Firmaların tasarım hizmeti almalarının sebepleri

Firma Adı	Tasarımın firmaya katkıları
Vitra	Markalaşma, kurumsal kimlik, müşteri odaklılık
Turkuaz Seramik	Müşteri odaklılık, maliyet düşürme, yeni pazar arayışı, markalaşma
Güral Vit	Müşteri odaklılık, markalaşma, kurumsal kimlik, maliyet düşürme
Sanovit	Markalaşma, müşteri odaklılık, yeni pazar arayışı
Esvit	Müşteri odaklılık, markalaşma, kurumsal kimlik, yeni pazar arayışı
Bien Seramik	Kurumsal kimlik, markalaşma ve reklam, yeni pazar arayışı
Bozvit	Müşteri odaklılık, markalaşma, yeni pazar arayışı, kurumsal kimlik
Viba Seramik	Markalaşma, yeni pazar arayışı

Görüşülen firmalarda tasarım, öncelikli olarak markalaşma ve yeni pazar arayışı için kullanılmaktadır. Sadece Turkuaz Seramik ve Güral Vit firmaları tasarımı maliyet düşürme unsuru olarak ele almış görünmektedir. Maliyet liderliği stratejisi yürüten bu firmaların, stratejik hedefler doğrultusunda tasarımı da bir maliyet düşürme aracı olarak kullanması taktiksel tasarım yönetiminde beklenen çıktılardan birisidir.

Firmalara rekabet avantajı sağlayan organizasyonel işlevleri sorulduğunda, Vitra’da pazarda kendilerini farklılaştıran en önemli unsurun tasarım olduğunu belirtilmiş, markanın her zaman önceliğinin bulunduğunu ancak marka, tasarım ve kalitenin ayrılmaz bir bütün olduğu ifade edilmiştir. Turkuaz Seramik firmasının en önemli rekabet avantajlarının tasarım, üretim, genç çalışan profili, firmanın coğrafi konumu ve reklamlar olduğu belirtilmiştir. Güral Vit firmasında en önemli rekabet unsurlarının klozet grubunda tasarım, genel anlamda ise promosyon ve reklamlar, satış sonrası hizmetleri olduğu ifade edilmiştir. Güral Grubu’nun getirdiği bir avantajı kullanan Güral Vit’te klozet grubu alana porselen takımı hediye etme gibi promosyon çalışmaları yürütülmektedir. Bien Seramik tarafından da öncelikli rekabet unsurları tasarım, Ar-Ge, kalite ve markalaşma olarak belirtilmiştir.

Sanovit için pazarlama, tasarım ve reklamlar, Viba Seramik için üretim maliyetine bağlı fiyat avantajı, pazarlama ve tasarım, Esvit için üretim, tasarım, kalite ve pazarlama, Bozvit için pazarlama ve üretim esnekliği, Doğvit için ise üretim kalitesi rekabet avantajı sağlayan organizasyonel işlevler olarak belirtilmiştir.

Tasarım yönetimi ölçeğinde birinci ve ikinci basamakta olan Bozvit ve Doğvit için tasarım firmaya rekabet avantajı sağlayan ana işlevlerden biri olarak ele alınmamakla birlikte, geri kalan tüm firmalarda tasarım değer yaratımında önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Görüşme yapılan firmaların 2016 yılına ilişkin kapasite kullanım oranları Çizelge 7.11’de sunulmuştur.

Çizelge 7.11. Firmaların 2016 kapasite kullanım oranları

Firma Adı	Firmaların Kapasite Kullanım Oranları %
Vitra	95- 100
Turkuaz Seramik	95-100
Güraltvit	80
Sanovit	80
Esvit	80-90
Bien Seramik	50
Bozvit	95
Viba Seramik	100
Doğvit	10-20

Yeni pazar arayışının, firmaların tasarımı kullanmasındaki ana amaçlardan biri olduğu, yapılan görüşmeler sonucu açığa çıkmıştır. Kapasitelerini üretime dönüştürecek yeterli talebi bulamayan firmalar için tasarım, pazar payının artırılması için kritik bir unsurdur. Tam kapasite çalışan Vitra ve Turkuaz Seramik firmaları tarafından, üretim olduğu takdirde gerekli talebin olduğu düşünülmektedir. Hatta Vitra’da yeni yatırımlar ile bir milyon parçalık bir kapasite artışı gerçekleştirildiği belirtilmiş, Turkuaz Seramik firmasında ise yeni makine yatırımları ile üretim artışı planlandığı ifade edilmiştir. Diğer tam kapasite ile çalışan Viba Seramik ise yatırımlarını alt segmentten, orta ve üst segmente geçiş için tasarıma yoğunlaştırmaktadır. Tam kapasite çalışan bir diğer firma olan Bozvit tarafından da yeni fırın yatırımları ile üretim artışı planlandığı belirtilmiş, iyi tasarımın yeni pazarlara giriş sağlayacağı ifade edilmiştir.

Kapasite kullanımının tam olmadığı, yeterli pazar payı elde edemeyen firmalardan Güraltvit ve Bien Seramik tarafından bu oranı yükseltmek için tasarım ve reklam çalışmaları yürütülmekte olduğu belirtilmiştir. Sanovit’in pazar payını artırmak için yürüttüğü strateji

fuarlara katılımın artırılarak müşteri portföyünün değişiminin incelenmesi ve bu temelde yeni ürün tasarımlarının geliştirilmesidir. Esvit firmasında kapasite kullanımının inşaat ve mobilya sektörlerine bağlı olduğunu, bu oranı artırmaya yönelik herhangi bir strateji yürütülmediği belirtilmiştir. Son olarak Doğvit firmasında ise yeni pazarlara girebilmek için sürekli olarak maliyet düşürüldüğü belirtilmiştir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tasarımın firmaların ekonomik performansını olumlu etkilediğine dair literatürde birçok çalışma bulunmasına karşın, bu etkinin tam karşılığının ispatlanması kolay değildir. Rekabet avantajının sağlanmasında endüstri ürünleri tasarımı etkinliğinin yarattığı değer, endüstrilerin ve firmaların rekabet dinamiklerine göre değişmektedir. Tasarımın rekabet gücüne etkisinin değerlendirilebilmesi için sektörlerin ve hatta firmaların kendi rekabet dinamikleri incelenmelidir.

Yapılan çalışmada öncelikle seramik sağlık gereçleri sektörünün rekabet dinamikleri ortaya konulmuş, daha sonra Türkiye üretim ve ihracatının %50'sini karşılayan dokuz firma ile görüşülerek tasarımın rekabet avantajı sağlamadaki etkisi bu sanayi dalı üzerinden ortaya konulmuştur.

Seramik sağlık gereçleri sektöründe rekabet çoğunlukla markalaşma, tasarım, kalite ve maliyetle ilişkilidir. Türkiye yurtdışı pazarında çoğunlukla maliyet liderliği stratejisi ile rekabet etmektedir ancak yurtiçi ve yurtdışı sektörel raporlar incelendiğinde bu stratejinin sürdürülebilir olmadığı görülmektedir.

- Türkiye'deki enerji fiyatları rekabet edilen ülkelerden oldukça yüksek durumdadır.
- Ülkemizde nakliyenin kara yolu ağırlıklı olması, fabrika liman bağlantılı demir yolu ulaşımı olmaması gibi nedenler, dağıtım maliyetlerinin de rakiplerine oranla yüksek olmasına neden olmaktadır.

Türkiye'nin sektörde rekabet gücünü artırması için katma değeri yüksek ürünlere geçmesi gerekmektedir. Bunun sağlanmasında en önemli faktörler markalaşma ve tasarımıdır. Söz konusu endüstride markalaşmanın da doğrudan ürün tasarımıyla ilişkili olması, rekabet avantajı sağlamada tasarımı kritik bir unsur olarak ortaya çıkarmaktadır.

Çalışma sonucunda da endüstri ürünleri tasarımı disiplininin seramik sağlık gereçleri sektöründeki en önemli katma değer yaratma unsurlarından biri olduğu ortaya çıkmıştır. Rekabet avantajının sağlanması için yürütülen stratejilerde tasarım, sektörün hem fiyat hem fiyat dışı rekabet unsurlarına doğrudan etki etmektedir.

Tasarım hem maliyet düşürme hem farklılaşma aracı olarak ele alınmaktadır ve yeni pazar arayışı, markalaşma, kurumsal kimlik yaratımı, müşteri odaklılık ve maliyet düşürme amaçları ile kullanılmaktadır.

Çalışma sonucunda sektörde şirketlerin ekonomik performansı ile tasarım bilinci arasında belirgin bir korelasyon olduğu açığa çıkmıştır. Firmalardaki tasarım bilincine bağlı olarak rekabetin şeklinin değişmekte olduğu, fiyat dışı rekabet unsuru olarak tasarımın kullanımı ile ortalama ürün fiyatlarının arttığı ve satılan parça sayısına oranla firma cirolarının yükseldiği gözlemlenmiştir.

Ülkemizde atıl durumda bulunan bir milyar dolar değerindeki yatırımın üretime dönüştürülmesi için yeni pazarların yaratılması gerekmektedir. Yapılan çalışma sonucunda firmaların kapasite kullanım oranları incelenmiş, bu oranın artırılması için yürütülen stratejilerin yüksek segmente yönelen firmalarda tasarım odaklı, alt segmente yönelen firmalarda ise maliyet düşürme odaklı olduğu görülmüştür.

Bu çalışma ile Türk seramik sağlık gereçleri sektörünün Kalkınma Bakanlığı'na belirlenen hedeflere ulaşması için yürütülen stratejilerde tasarımın önemi anlaşılmaya çalışılmış, bu hedeflere ulaşmada tasarım farkındalığının katma değerli ürün yaratımındaki etkisi görüşülen firmalar üzerinden ortaya konulmuştur. Yapılan görüşmeler neticesinde sektörde hali hazırda belirli bir düzeyde tasarım farkındalığı olduğu ortaya çıkmış, tasarımı stratejik seviyede ele alan Vitra firmasının diğerlerine örnek teşkil ettiği gözlemlenmiştir. Sektörün rekabet gücünün artırılmasında kritik bir unsur olan tasarım verimliliği için firmalardaki farkındalığın artırılması ve değer yaratımındaki tüm potansiyelini kullanabilmesi için verimli bir şekilde yönetilmesi, tasarımcı etkinliğinin firmanın yönetim kurulunca desteklenmesi gerekmektedir.

Tasarım bilincinin gelişmesiyle birlikte firmaların, dolayısıyla sektörün uluslararası pazarda rekabet gücünün artacağı ve tasarım ile yalnız mikroekonomik değil aynı zamanda makroekonomik ölçekte rekabet gücüne fayda sağlanacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ajitabh, A. and Momaya, K. S. (2003). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61.
- Bass, F. M. (1969). A new product growth for model consumer durables. *Management science*, 15(5), 215-227.
- Berkowitz, M. (1987). Product shape as a design innovation strategy. *Journal of Product Innovation Management*, 4(4), 274-283.
- Bessant, J., Tether, B., Whyte, J., Neely, A. and Yaghi, B. (2006). *Intelligent design: how managing the design process effectively can boost corporate performance* (First Edition). United Kingdom: Advanced Institute for Management Research, 24.
- Best K. (2006). *Design management: Managing design strategy, process and implementation* (First Edition). United Kingdom: AVA Publishing SA, 216.
- Best K. (2010). *The fundamentals of design management* (First Edition). United Kingdom: AVA Publishing SA, 208.
- Blaich, R. and Blaich, J. (1993). *Product design and corporate strategy: Managing the connection for competitive advantage* (Second Edition). New York: McGraw-Hill, 191.
- Bloch, P. H., Brunel, F. F. and Arnold, T. J. (2003). Individual differences in the centrality of visual product aesthetics: Concept and measurement. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 551-565.
- Bruce, M. and Morris, B. 1994. Managing external design professionals in the product development process. *Technovation*, 14(9), 585-599.
- Bruce, M., Bessant, J. (2002). *Design in business: Strategic innovation through design* (First Edition). London: Pearson Education 287.
- Bruce, M., Cooper, R.D. (1997). *Marketing and design management* (First Edition). London: International Thomson, 256.
- Burt, R. S. (1987). Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, 92(6), 1287-1335.
- Busbin, J. W., Johnson, J. T. and DeConinck, J. (2008). The evolution of sustainable competitive advantage: From value chain to modular outsource networking. In *Competition Forum*, 6(1), 103-108.
- Cappetta, R., Cillo, P. and Ponti, A. (2006). Convergent designs in fine fashion: An evolutionary model for stylistic innovation. *Research Policy*, 35(9), 1273-1290.

- Chiva, R. and Alegre, J. (2007). Linking design management skills and design function organization: An empirical study of Spanish and Italian ceramic tile producers. *Technovation*, 27(10), 616-627.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Investment in design and firm performance: The mediating role of design management. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 424-440.
- Chiva-Gómez, R., Alegre-Vidal, J., and Lapiedra-Alcamí, R. (2004). A model of product design management in the Spanish ceramic sector. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), 150-161.
- Cooper, R., and Press, M. (1995). *The design agenda* (First Edition). Chichester: John Wiley, 304.
- Cooper, R. (2000). Design management and the ceramic industry, *In Ceramic Ambitions and Strategic Directions*. Staffordshire: Staffordshire University Business School, 40-46.
- Creusen, M. E. H. and J. P. L. Schoormans. 2005. The different roles of product appearance in consumer choice. *Journal of Product Innovation Management* 22 (1), 63–81.
- Department for Business, Innovation and Skills. (2011) *The distribution of innovation activity across UK industry: Final report*. United Kingdom: ESRC, 110.
- Dickson, P., Schneier, W., Lawrence, P. and Hytry, R. (1995). Managing design in small high-growth companies. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 406-414.
- Dumas, A. and Mintzberg, H. (1991). Managing the form, function, and fit of design. *Design Management Review*, 2(3), 26-31.
- Dumas, A. and Whitfield, A. (1989). Why design is difficult to manage: A survey of attitudes and practices in British industry. *European Management Journal*, 7(1), 50-56.
- Ecorys Research and Consulting. (2014). *Within the framework contract of sectoral competitiveness studies: Competitiveness of the ceramics sector*. Rotterdam: ECORYS, 134.
- Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi. (2006). *Bilimsel ve Teknolojik Faaliyetlerin Ölçümü* (Üçüncü Baskı). Ankara: Tübitak Yayınları, 164.
- Freeman, C. (1983). *Design and British economic performance*. Paper presented at the Design Centre, Department of Design Research, the Royal College of Art, London.
- Gorb, P. and Dumas, A. (1987). Silent design. *Design Studies*, 8(3), 150-156.

- Hertenstein, J. H., Platt, M. B., & Brown, D. R. (2001). Valuing design: Enhancing corporate performance through design effectiveness. *Design Management Review*, 12(3), 10-19.
- Hertenstein, J. H., Platt, M.B. ve Veryzer, R.W (2005). The impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance, *Journal of Product Innovation Management*, 22(1), 3-21.
- Hertenstein, Julie H. and Marjorie B. Platt, (1997). Developing a Strategic Design Culture. *Design Management Journal*, 8(2), 10-19.
- Heskett, J. (2009). Creating economic value by design. *International Journal of Design*, 3(1), 71-84.
- İnternet: Seramik sağlık gereçleri sektörü 2016 yılı ticari göstergeleri. URL: http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.trademap.org%2FCountry_SelProduct_Graph.aspx%3Fnpvm%3D1%7C%7C%7C%7C%7C6910%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1&date=2017-07-21, Son Erişim Tarihi: 21.07.2017
- İnternet: Seramik sağlık gereçleri sektörü 2016 yılı Türkiye'nin ihracatına ilişkin ticari göstergeler.URL:http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.trademap.org%2FCountry_SelProductCountry.aspx%3Fnpvm%3D1%7C792%7C%7C%7C%7C6910%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1&date=2017-07-21, Son Erişim Tarihi: 21.07.2017.
- İnternet: Seramik sağlık gereçleri sektörünün 2016 yılı ihracatçı ülkeleri listesi. URL: http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.trademap.org%2FCountry_SelProduct.aspx%3Fnpvm%3D1%7C%7C%7C%7C%7C6910%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1&date=2017-07-21, Son Erişim Tarihi: 21.07.2017.
- Joziase, F. (2000). Corporate strategy: Bringing design management into the fold. *Design Management Journal*, 11(4), 36-41.
- Kootstra, G.L. (2009). *The incorporation of design management in today's business practices: An analysis of design management practices in Europe*. Paper presented at the Design Management Europe, Rotterdam.
- Kotler, P. (2004). *Ten deadly marketing sins: signs and solutions* (First Edition). United States: John Wiley & Sons, 160.
- Kotler, P. and Alexander Rath, G. (1984). Design: A powerful but neglected strategic tool. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 16-21.
- Lockwood, T. (2004). Integrating design into organizational culture. *Design Management Review*, 15(2), 32-39.
- Lockwood, T. (2010). *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value* (First Edition). New York: Allworth Press, 304.

- Mavondo, F. T. (2000). Marketing as a form of adaptation: Empirical evidence from a developing economy. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(5), 256-272.
- Mozota, B. (2005). *Tasarım yönetimi* (İkinci Baskı). İstanbul: MediaCat Kitapları, 205.
- Mozota, B. (2006). The four powers of design: A value model in design management. *Design Management Review*, 17(2), 44-53.
- Mozota, B. B. (1998). Structuring strategic design management: Michael Porter's value chain. *Design Management Review*, 9(2), 26-31.
- Mozota, B. B. (2002). Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs. *Design Management Journal*, 2(1), 88-103.
- Noble, C. H. and Kumar, M. (2010). Exploring the appeal of product design: A grounded, value-based model of key design elements and relationships. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 640-657.
- Nomen, E. (2014). *The role of design in internationalization: Creation of economic value*. Paper presented at the Expert Workshop on Measuring the Use and Economic Impact of Design: New Perspectives on Innovation, Sao Paolo.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (1992). *Programme on Technology and the Economy*. Paris: OECD, 237.
- Özsağır, A. (2014). *Yenilik ekonomisi* (Üçüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 272.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2), 95-117.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- Rothwell, R. and Gardiner, P. (1983). The role of design in product and process change. *Design Studies*, 4(3), 161-169.
- Roy, R. and Potter, S. (1990). Managing design projects in small and medium-sized firms. *Technology Analysis and Strategic Management*, 2(3), 321-336.
- Roy, R. and Riedel, J. C. (1997). Design and innovation in successful product competition. *Technovation*, 17(10), 537-594.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy* (Third Edition). New York: Harper and Brothers, 464.
- Stamm, B. (2004). Innovation: What's design got to do with it?. *Design Management Review*, 15(1), 10-19.

- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005, 25-27 Kasım). *İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: Değer temelli pazarlama*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumunda sunuldu, İstanbul.
- Trueman M. (1998). Managing innovation by design: How a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 44-56.
- Trueman, M. and Jobber, D. (1998). Competing through design. *Long Range Planning*, 31(4), 594-605.
- Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı. (2015). *Onuncu kalkınma planı seramik çalışma grubu raporu* (2014-2018). Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı, 138.
- Utterback, J. (1994). *Mastering the dynamics of innovation* (First Edition). United States: Harvard Business School Press, 253.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Birinci Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık, 79.
- Verganti, R. (2003). Design as brokering of languages: The role of designers in the innovation strategy of Italian firms. *Design Management Journal*, 14(3), 34-42.
- Verganti, R. and Dell'Era, C. (2009). *Design-driven innovation: Changing the rules of the competition by radically innovating what things mean* (First Edition). Boston: Harvard Business School Press, 288.
- Von Stamm, B. (2008). *Managing innovation, design, creativity* (Second Edition). New Jersey: Wiley and Sons, 592.
- Walsh, V. (1995). The evaluation of design. *International Journal of Technology Management*, 10(6), 489-510.
- Walsh, V. (1996). Design, innovation and the boundaries of the firm. *Research Policy*, 25(4), 509-529.
- Walsh, V., Roy, R. and Bruce, M. (1988). Competitive by design. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 201-216.

EKLER

EK-1. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları

Tarih : .. / .. / ..

Araştırma Konusu: Türk Seramik Sağlık Gereçleri Sektöründe Endüstri Ürünleri Tasarımı Disiplininin Rekabet Stratejileri İçindeki Rolü

Görüşme Yapılan Kişi	
Çalışmakta Olduğu Firma	
Organizasyondaki Konumu	

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI**a) Firmanızın Finansal Yapısı ile İlgili Sorular**

1.

Firmanızda çalışan sayısı nedir?	
Yıllık iş hacminiz nedir?	
Yıllık üretim kapasiteniz nedir?	

2. Kapasite kullanım oranınız nedir? Bu oranı yükseltmek için yürüttüğünüz belirli bir strateji var mı? Nedir?

--

EK-1. (devam) Yarı yapılandırılmış görüşme soruları

3. İç pazardaki rakiplerin kimlerdir?

--

4.

İhracat yapıyor musunuz?	
Toplam üretiminizin yüzde kaçını oluşturuyor	

5. Dış pazardaki rakiplerin kimlerdir?

--

6.

Firmanızın rekabet stratejisi nedir?	Maliyet liderliği	
	Farklılaşma stratejisi	
	Odaklanma stratejisi	

7. Rekabet avantajı sağladığınızı düşündüğünüz organizasyonel işlevleriniz nelerdir?
(örnek; pazarlama, reklam, ürün yeniliği, üretim...)

--

EK-1. (devam) Yarı yapılandırılmış görüşme soruları

b) Firmanızın Varsa Tasarım Hizmeti Durumuna Yönelik Sorular**8.** Tasarım hizmeti alıyor musunuz?
9.

Tasarım kaynaklarınız nelerdir?	Firma bünyesinde	
	Dış kaynak olarak serbest tasarımcı	
	Tasarım danışmanlık firmaları	
	Dönemsel olarak farklılık gösteren şekilde	

10. Firmada çalışan tasarımcı sayısı nedir?
11.

Firmanın organizasyon yapısı içinde tasarım / tasarımcının konumu nedir?	Bağımsız tasarım departmanı	
	Bir birime bağlı	

12.

Bir birime bağlı ise, bu birim hangisidir?	AR-GE	
	İmalat	
	Pazarlama	
	Üretim	
	Doğrudan yönetici	
	Diğer	

EK-1. (devam) Yarı yapılandırılmış görüşme soruları

- 13.** Tasarım departmanı var ise bu departmanda hangi alt disiplinlerden çalışanlar bulunmaktadır?

--

- 14.**

Dış kaynak olarak tasarım hizmeti alıyorsanız	Ne kadar süredir?	
	En son ne zaman?	
	Ortalama yılda kaç kere?	

- 15.** Hem firma bünyesinde hem dış kaynak olarak tasarım hizmeti alıyorsanız, bunun nedenleri nedir?

--

EK-1. (devam) Yarı yapılandırılmış görüşme soruları

c) Firmanızın Tasarım Vizyonunu Ölçmeye Yönelik Sorular

16.

Tasarım hizmeti firmanızda ne amaçla kullanılmaktadır?	Maliyet düşürme	
	Müşteri odaklılık	
	Yeni pazar arayışı	
	Markalaşma	
	Kurumsal kimlik	
	Diğer	

Diğer ise açıklayınız.

17. Tasarım hizmetinin firmaya katkıları nelerdir?

18. Disiplinler arası iletişim ve entegrasyonun sağlanmasında tasarımcı rol alıyor mu?

EK-1. (devam) Yarı yapılandırılmış görüşme soruları

19. Firma stratejilerinin belirlenmesi sürecinde tasarımcının rolü nedir?

20. Tasarım ve ürün geliştirme aşamasını yönlendiren faktörler nelerdir?

21. Firmanızda tasarım ve ürün geliştirme süreci nasıl gerçekleşiyor?

EK-1. (devam) Yarı yapılandırılmış görüşme soruları

22. Tasarım sürecine dahil olan diğer disiplinler nelerdir?

23. Tasarımcının firma içindeki faaliyet alanları nelerdir?

24. Rekabet avantajı sağladığınızı düşündüğünüz organizasyonel işlevleriniz içinde ürün tasarımını nasıl konumlandırıyorsunuz? (sıralama)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : YAVUZ, Merve
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 28.05.1991, Selçuklu
 Medeni hali : Bekar
 Telefon : 0 (553) 053 08 22
 Faks : 0 (312) 202 37 10
 e-mail : merveyavuz@gazi.edu.tr



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi / E.Ü.T.B	Devam Ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi / E.Ü.T.B	2013
Lise	Mersin 19 Mayıs Anadolu Lisesi	2009

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014-Halen	Gazi Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2013-2014	Pamukkale Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Yavuz, M. ve Güneş, S. (2017). *The role of design in competitive strategies of Turkish ceramic sanitary ware industry*. Paper presented at the 2nd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, İstanbul, Turkey.



GAZİ GELECEKTİR...