

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
GÜZEL SANATLAR ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ ÜRÜNLERİ TASARIMI ANA SANAT DALI

TASARIMIN ŞİRKETLERİN TİCARİ
PERFORMANSINI GELİŞTİREN BİR ARAÇ
OLARAK İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Eda BOHUR


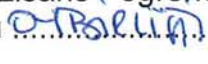
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nedim DAYAN

İstanbul - 2009

T.C. MARMARA ÜNİVERSİTESİ
GÜZEL SANATLAR ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TUTANAK (YL – 1) . 16 Haziran 2009

Endüstri Ürünleri Anasanat Dalı Yüksek Lisans programı 10020305 no.'lu öğrencisi Eda BOHUR Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 14. maddesine göre hazırlayarak Enstitü'ye verdiği "**TASARIMIN ŞİRKETLERİN TİCARİ PERFORMANSINI GELİŞTİREN BİR ARAÇ OLARAK İNCELENMESİ**" adlı tezini, Enstitü Yönetim Kurulu'nun 28 Nisan 2009 günü yapılan toplantısında tayin edilen aşağıda isimleri ve imzaları bulunan biz jüri üyeleri huzurunda ilgili yönetmeliğin 15. maddesi gereğince dakika süre ile savunmuş ve sonuçta;

A) Yüksek Lisans öğrencisi Eda BOHUR' ın tez savunmasında  olduğu  ile kararlaştırılmıştır.

B) Adı geçen öğrencinin başarısız olması halinde kendisine tezini düzeltmesi veya yeniden yazılabilmesi için ay süre tanınmıştır.

İşbu tutanak 3 (üç) nüsha tanzim edilmiş ve Enstitü Müdürlüğü' ne sunulmak üzere tarafımızdan imzalanmıştır.


Yrd.Doç.Nedim DAYAN
DANIŞMAN

Yrd. Doç.Hakan ERTEM
ÜYE


Yrd.Doç.H.Eser TEZEREN
ÜYE


Yrd.Doç.Dr.C.Arslan ÖZBİÇER
YEDEK ÜYE

Prof. Dr. Meltem ETİ PROTO
YEDEK ÜYE

MADDE 15. :

a) Tezli Yüksek Lisans programındaki bir öğrenci, elde ettiği sonuçları ilgili kurul tarafından belirlenen kurallara uygun biçimde yazmak ve tezini jüri önünde savunmak zorundadır.

b) Yüksek Lisans tez jürisi, ilgili anasanat dalı başkanlığı' nın önerisi ve yönetim kurulu onayı ile atanır. Jüri, biri öğrencinin tez danışmanı ve en az biri yüksek öğretim kurumu içindeki başka bir anasanat dalından veya başka bir yükseköğretim kurumundan olmak üzere üç veya beş kişiden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda ikinci tez danışmanı jüri üyesi olamaz.

c) Jüri üyeleri, söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç bir ay içinde toplanarak öğrenciyi tez sınavına alır. Tez sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru – cevap bölümünden oluşur. Sınav süresi en az 45, en çok 90 dakikadır.

d) Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri tez hakkında salt çoğunlukla " kabul ", " red " veya " düzeltme " kararı verir. Bu karar ilgili anasanat dalı başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddelinen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde tekrar savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.

Tutanağı Tanzim Eden :

Neslihan POLAT
Enstitü Sekreteri



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	ii
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
1. TASARIM KAVRAMI VE SİNAİ MÜLKİYET HAKLARI	4
1.1 Tasarım Kavramı	4
1.2 Tasarımın Dalları	8
1.2.1 Çevresel Tasarım	9
1.2.2 Ürün Tasarımı	10
1.2.3 Ambalaj Tasarımı	11
1.2.4 Grafik Tasarımı	12
1.3 Tasarım Ve Sinaî Mülkiyet Hakları	13
1.3.1 Endüstriyel Tasarım	16
1.3.2 Patent ve Faydalı Model	19
1.3.3 Marka/Coğrafi İşaret	21
2. TASARIM VE ŞİRKET PERFORMANSI	23
2.1 Şirket ve Şirket Performansı Kavramları	23
2.1.1 Şirket Organizasyonu	23
2.1.2 Şirket Amaçları	25
2.1.3 Şirket Performansı	27
2.2 Tasarımın Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi	33
3. TÜRKİYE’DE TASARIMIN ŞİRKET PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİ ARAŞTIRAN BİR MODEL	43
3.1 Tasarımın Ekonomik Faydası Üzerine Genel Bir Bakış	43
3.2 Tasarımın Şirketler Üzerindeki Güçlü Etkisinin Çeşitli Örnekler Çerçevesinde Değerlendirilmesi	46
3.3 Modelin Oluşturulması ve Verilerin Toplanması	54
3.3.1 Tasarımı Yoğun Kullanan Şirketlerin Tespiti	58
3.3.2 Çalışmada Kullanılan Şirketlerin ve Performans Kriterlerinin Tespiti	63
3.4 Oluşturulan Modelin Sonuçlarının Grafikle Ortaya Konması	66
3.4.1 Paşabahçe Cam Sanayi Ve Ticaret A.Ş	66
3.4.2 Anadolu Cam Sanayii A.Ş	73
3.4.3 Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş	81

3.4.4	Boytaş Mobilya Sanayi Ve Ticaret A.Ş	89
3.4.5	Merinos Halı Sanayi Ve Ticaret A.Ş	96
3.4.6	Küçükçalık Tekstil Sanayi Ve Ticaret A.Ş	103
4.	SONUÇ	110
	KAYNAKÇA	112
	TABLolar LİSTESİ	116
	ŞEKİLLER LİSTESİ	117

ÖNSÖZ

Marmara Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü, Endüstri Ürünleri Tasarımı Ana Sanat Dal'ında gerçekleştirilen bu yüksek lisans çalışmasında 'Tasarımın şirketlerin ticari performansı üzerindeki etkisi' incelenmiştir. Tez kapsamında tasarımın değeri ortaya konarak, Türkiye'de "En Büyük 500 Kuruluş" içine giren yerli şirketlerin ekonomik performanslarında tasarımın etkisi ortaya konmuştur.

Çalışmalarında bana ışık tutan değerli hocam Yrd.Doç.Dr.Nedim Dayan'a ve her zaman desteğini yanımda hissettiğim babam Abdullah Bohur, annem Şule Bohur ve abim Eren Bohur'a sonsuz teşekkür ederim. Bu tezi varlığını hep yanımda hissettiğim ve en büyük şansım olan annem merhume Şule Bohur'a adanmıştır.

ÖZET

Tasarım, insanların temel ihtiyaçları olan avlanma, yeme-içme, barınma gibi gereksinimlerini karşılayacak araçlar yapma gereksinimiyle başlamış, bugüne gelene kadar bir çok aşamadan geçmiş, endüstri devrimiyle gerçek anlamını kazanmış, günümüzde de bir bilim dalı olarak kabul edilmiştir. Ayrıca tasarım faaliyeti endüstrinin vazgeçilmez bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde tasarımın değeriyle ilgili birçok çalışma yapılmaktadır ve “Bilgi Ekonomisi” yerine “Tasarım Ekonomisi” tartışılmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte herkes her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşabilmekte ve bununla birlikte fiyat ve kalite de standartlaşmaktadır. Bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ve fiyat ile kalitenin standartlaşmasıyla tasarım, fark yaratmayı sağlayacak en önemli araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde bütün ülkeler ve şirketler tasarım ve yenilik olgusuyla karşı karşıya kalmıştır. Önceleri ülkelerin kalkınması ve şirketlerin büyümesi için tasarım ve yenilik sadece iyi bir araç olarak görülürken günümüzün zorlaşan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için bu faaliyetlerde bulunmak nerdeyse zorunlu hale gelmiştir. Tasarım ülke kalkınmasını ve şirket verimliliğini sağlayan ürünleri ve sistemleri şekillendirmekle birlikte, hem kullanıcı hem de üretici kesiminin yararına olacak şekilde ürünün değerini maksimuma çıkartırken, maliyetleri minimuma indiren bir süreçtir.

Tasarımın değerini fark eden ülkelerde uzun yıllardır resmi tasarım politikaları uygulanmakta ve tasarımı teşvik eden ve bu konuda yayınlar çıkaran kuruluşlar kurulmaktadır. Bu ülkelerde tasarım teşvik programları uygulanmakta ve tasarımın değerini ortaya koyan birçok çalışma yapılmaktadır. Türkiye’de geç kalınmakla birlikte tasarım ve yeniliğin değeri üzerine tartışılrsa da, tasarımın getirilerinin somut verilerle ortaya konduğu çalışma yok denecek kadar azdır. Bu tez çalışmasının amacı bu boşluğu doldurmak adına bir adım atarak Türkiye’de tasarım yapan “En Büyük 500 Kuruluş” içine girmeyi başarmış şirketlerin performanslarında tasarımın etkisini ortaya koymaktır.

Tasarımı ekonomik değeri kabul edilse de bu değer objektif sonuçlarla ortaya konması gerekmektedir. Tasarımın ekonomik değerinin nasıl hesaplanacağı hem iş dünyası hem de akademisyenler tarafından tartışılmaktadır. Bu konuda birçok

Çalışma yapılmaktadır fakat henüz tasarımın değerinin ölçümünde kullanılacak ortak bir yöntem üzerinde anlaşılammıştır. Bu sorunun cevabının en azından standart bir yolla verilemeyeceği konusunda bir fikir birliği mevcuttur. Kriterlerinin ne ölçüde anlamlı olduğu ve eğer anlamlıysa hangilerinin kullanılabileceği konusunda ortak bir noktada bileşilememiştir. Fakat tasarımın endüstride kullanılması ve tasarıma yatırım yapılması için iş dünyası, tasarımın ekonomik değerinin ortaya konduğu somut sonuçlar istemektedir. Tasarımın ekonomik değerlere etkisi çok yönlüdür ve yapılan değerlendirmelere kuşkuyla bakılmaktadır. Tasarımın etkisinin yatırım, rekabetçi koşullar, pazarlama, yönetim becerisi, üretim, halka ilişkiler gibi şirketin performansını etkileyen diğer faktörlerden ayrılması zordur. Tasarım faaliyetinin değerinin ortaya konması için tasarımın etkisinin diğer faktörlerden ayrılması gerekmektedir. Çıktının uygun girdilere paylaştırılması kolay bir işlem değildir. Tasarımın ticari performansın ölçmekteki diğer bir engel ise tasarımın inovasyon sürecinin bir alt sistemi olmasıdır.

Bu tez çalışmasının amacı; şirketlerin ticari başarısında tasarımın değerinin ortaya konmasıdır. Bunu sağlamak için yukarda bahsedilen tasarımın değerinin ölçümüyle ilgili problemleri ortadan kaldıran ve Türkiye'deki yerli kuruluşlarda tasarımın şirket performansını nasıl etkilediğini gösteren bir model oluşturulmuş ve sonuçları grafik yöntemiyle değerlendirilmiştir. Tez çalışmasında bu model oluşturulmadan öncede bu modelin temeli oluşturan temel kavramlar olan tasarım, sinai mülkiyet hakları, şirket, şirket performansı ölçümü ve tasarımın değeri gibi kavramlar anlatılmıştır.

SUMMARY

Design concept had started with human history. Firstly design had been using for supplying the main requirement as hunting, eating-drinking, sheltering. Design had its real meaning with industry revolutionary. Nowadays design is a very important part of industrial and accepted as a field of science.

At the present time “Design Economics” has been discussing very often. Design is very important and necessary for firms and national economies for competing. If the firms want to live they must use design efficiently. Design can increase the performance of firms by changing the value of outputs, cost of inputs and efficiency of the system and can turn into an important competition tool for the firms. Besides, design can lead to a change in non-price factors as ergonomics, performance, style, endurance, coloring, stability and structure.

Nowadays price and quality is getting standard all over the world and its very easy achieve every kind of information. Under these conditions design and innovation are very important tools to creative differences. The countries which have recognized the importance of design in the economics, have national design policy and supporting design concept programs. Many different methods has been improved to measure the effect of design on economy but there is no common method for measuring the economic value of design, It is hard to measure the effect of design, whereas it is known that this impact is large and significantly important. But its very important to proof the value of design.

Although its talked about design value in Turkey too, there are very few studies regarding the economic value of design. The main objective of this thesis is to take one of the first footsteps to fill in this gap in order to constitute the first study focusing and establishing on the economic value of design. This thesis improve a model for determination the value of design for Turkish national firms commercial performance. On the thesis before improving a model, main concepts were explained as design, production of design, firms, firms performance measuring and the ways of design effect for firms.

GİRİŞ

Tasarım insanlık tarihiyle başlamış, birçok süreç ve aşamalardan geçtikten sonra bugünkü halini almıştır. Uluslar arası Endüstriyel Tasarım Dernekleri Konseyi tasarımı şu şekilde tanımlamaktadır: “Tasarım nesnelere, süreçlere, hizmetlere ve bunların sistemlerinin çok yönlü niteliklerini bütün yaşam döngüleri içerisinde yerleştirmeyi hedefleyen yaratıcı bir faaliyettir”. Tasarım, ilk insanla beraber doymak ve avlanmak için gerekli olan ürünlerin yapılmasıyla insanın temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapılmıştır. Fakat tasarımın gerçek anlamda çok daha sonraları işbölümü ve uzmanlaşma ile ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Günümüzde tasarım çok daha farklı noktalara gelmiş ve endüstriyle bütünleşip bir bilim dalı olarak kabul edilmiştir. Sınai nitelikli ürünlerin korunması endüstri devrimiyle başlamıştır.

Tasarımın değeri ekonomi, kültür, politika gibi farklı alanlarda tartışılmaktadır. 1950’li yıllardan itibaren iş dünyasında tasarım kavramından sıklıkla söz edilmeye başlanmış, günümüze geldiğimizde ise tasarım ve inovasyon şirketler ve ülkeler için vazgeçilmez bir öğe haline almıştır. Ülke ekonomilerinin kalkınması, şirketlerin dünya şirketleriyle rekabet edebilmesi ve varlıklarını sürdürebilmeleri için tasarım ve inovasyonu şirketin merkezine yerleştirmeleri şarttır. Bu kavramların değerini fark etmeyen işletmeler gerilemeye mahkûmdur.

Tasarımın ülke ve şirketler üzerindeki ekonomik faydasından sıkça bahsedilse de, bununun somut olarak ortaya konması çok zordur. Tasarımın ekonomik ve finansal değerinin hesaplandığı birçok çalışma yapılmaktadır fakat bu konuda kabul edilmiş ortak bir yöntem üzerinde fikir birliğine varılmamıştır. Tasarımın büyümedeki rolünü fark eden ülke hükümetleri, akademik çevreler ve iş dünyası tasarımı desteklemek ve etkin kullanımını sağlamak için birçok çalışma yapmaktadır. Dünyada tasarımın önemini fark edildiği ülkelerde bu konuda önemli çalışmalar yapılmaktadır. Otuz kadar sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkenin resmi ‘Tasarım Politikası’ vardır. Finlandiya ve Güney Kore’de en kapsamlı tasarım politikası sistemi uygulanmaktadır. Tayvan, Kore, Finlandiya, İrlanda ve İngiltere’de uluslar arası

rekabet gücünü arttırmak için tasarımı destekleyen ve teşvik eden politikalar geliştirmektedir. Danimarka'da tasarım araştırmalarını finanse eden, yayımlar çıkararak ve sergiler düzenleyen kurumlar çalışmaktadır. Japonya'da uluslar arası tasarım merkezi uzun zamandır faaliyet göstermektedir. 1960'lardan itibaren Uzak Doğu Asya ve Latin Amerika'nın yeni sanayileşen ölkelerinde de tasarım teşvik politikaları uygulanmaktadır. Tasarımın getirilerini fark eden ölkelerde tasarımı destekleyen programlar hazırlanmakta, buna ilişkin politikalar oluşturulmakta ve tasarımın faydasını ortaya koyan birçok akademik çalışma yapılmaktadır. Fakat Türkiye'de bu konuda yok denecek kadar az çalışma yapılmaktadır. Oysa tasarım Türkiye ekonomisi için çok önemli bir araçtır. Türkiye'de bazı çevrelerce tasarımın öneminden sıklıkla bahsedilse de bunu gözler önüne seren somut verilerle ortaya koyan çalışma yok denecek kadar azdır. Bu tez çalışmasının amacı Türkiye'deki bu eksikliği kapamak için bir kapı açmaktır ve Türkiye'deki şirketler için de tasarımın çok önemli olduğunu gözler önüne sermektir.

Bu tez çalışmasında tasarım faaliyetinin şirketlerin performansı üzerindeki etkisi ortaya konması hedeflenmiştir. Türkiye'de tasarıma önem veren ve tasarımı yoğun olarak kullanan yerli işletmelerin, tasarım faaliyetinin ticari performansları üzerindeki etkisinin ortaya konması amacıyla bir model geliştirilmiştir.

Bu model kurulmadan yapılan çalışmanın anlaşılabilmesi için temel kavramlar ve tanımlar ortaya konmuştur. Bu amaçla tezin ilk bölümü olan "Tasarım ve Mülkiyet Hakları" bölümünde öncelikle tasarımın tanımı yapılmış ardından tasarım eşitleri açıklanmıştır. Bölümün devamında Sınai Mülkiyet haklarının anlamı, tasarım ve sınai mülkiyet arasındaki ilişki ile sınai mülkiyet haklarının önemi ve gerekliliğine değinilmiştir. Türkiye'deki sınai mülkiyet haklarının durumu genel olarak anlatılmış ardından Türk Patent Enstitüsünce belirlenen şartlar altında tasarım, patent, marka-coğrafi işaret ve faydalı model başvurularının özellikleri anlatılmıştır. "Tasarım ve şirket Performansı" başlığı altındaki üçüncü bölümde öncelikle şirket kavramı ve eşitleri açıklandıktan sonra şirket performansının tanımı yapılarak şirket performansını değerlendirmede kullanılan kabul görmüş temel yöntemler ve şirketlerin performansının değerlendirmede kullanılan şirketlere ait ana mali tablolar sunulmuştur. Buraya kadar yapılan açıklamalar ve tanımlar son bölümde oluşturulan modelin daha net anlaşılması için önemlidir. Üçüncü bölümde şirket performansı kavramları ortaya konduktan sonra, tasarımın şirket performansı üzerindeki etkisi

anlatılmış ve tasarımın şirket performansını hangi yollarla ve ne şekilde etkileyeceği ortaya konmuştur. Ayrıca tasarımın şirket üzerindeki etkisi daha önce yapılmış olan geniş kapsamlı çalışmalardan örnekler verilerek konunun netleşmesi sağlanmıştır.

Son bölümde tasarımın şirket performansını arttığını ispatlayan Türkiye çerçevesinde bir model oluşturulmuştur. Bunun için belirlenen yöntem gerekçeleriyle beraber ortaya konmuş ardından gerekli veriler toplanarak düzenlenmiştir. Kullanılan verilerin ne şekilde oluşturulduğu ve elde edildiği anlatılmıştır. Çalışmada analizleri yapılmak üzere Paşabahçe Cam, Anadolu Cam, Eczacıbaşı Yapı, Boytaş Mobilya, Merinos Halı ve Küçük çalılık Tekstil seçilmiştir. Modelin çıkış noktası ve ana fikri ortaya konduktan sonra niçin bu şirketlerin değerlendirmeye alındığı anlatılmıştır. Ardından da her şirket için ortaya çıkan sonuçlar her şirketin kendi başlığı altında grafik ve şekiller yardımıyla sunulmuştur.

Bu tez çalışması Türkiye’de tasarımın ekonomik değerini sayısal ve somut olarak gerçek verilerle ortaya koyan ilk çalışmalardan biridir. Zaten bu tez çalışmasının çıkış noktası da bu boşluğu doldurmak adına adım atmaktır.

1. TASARIM KAVRAMI VE SİNAİ MÜLKİYET HAKLARI

1.1 Tasarım Kavramı

Tasarım kelimesinin Fransızcadaki karşılığı “projeter”, İngilizcedeki karşılığı “design”dır. Latince kökenli olan design kelimesi de+signare köklerinden türemiştir. Signare: etmek, signum da işaret kökünden türetilmiştir. Tasarımın sözlük anlamı “bir plan veya eskizi yapmak üzere zihinde canlandırmak; biçim vermek ya da üretilmek üzere zihinde canlandırılan bir plan ya da bir şey”dir.¹

Tasarım sözcüğü Latince kökenli 'designare'den türemiştir. Bu kelime etimolojik anlamda, uzakta olan bir şey işaret etmektedir. Piktoral anlamda ise 'de-sign' birden fazla şeyin olduğu ortamda sadece bir tek şeyi ifade eder. Kelimenin kullanıldığı ortama bağlı olarak farklı anlamları vardır. Amaç anlamında kullanılan “tasarım” kelimesi bir hedef ve süreci ima ederken, çizim/grafik anlamında ise bir planın, eskiz, desen veya görsel kompozisyon yoluyla tasvirini anlatır. “Tasarım” kelimesine ruhani anlamına bakıldığında aklın gözü tanımlamasıyla daha derin bir anlam yüklenmiştir. Tasarlamak sözcüğü ile de vurgulanan; işaretlemek, iz bırakmak, not etmek, altını çizmek, damga vurmak, özgün olmak, biricik ve tek olmak, belirginleştirmek ve ayırtırmaktır².

Tasarım hem süreci hem de sonucu ifade eden bir kavramdır. Tasarım kavramı hem bir faaliyeti (tasarım süreci) hem de bu sürecin sonunda ortaya çıkan biçim ya da planı ifade eder. Tasarımın yeniden tanımlanması gerektiğini düşünenlerin kendi tanımları şu şekildedir:

- “Fiziksel bir yapıya en uygun fiziksel bileşenleri bulmak”(Alexander, 1964)
- “Bir amaca yönelmiş problem çözme eylemi” (Archer,1965)
- “Belirsizlikler karşısında, hatalarına büyük cezalar ödenen bir karar verme işlemi” (Asimov, 1962)

¹ Nigan Beyazıt, *Endüstri Ürünlerinde ve Mimarlıkta Tasarlama Metotlarına Giriş* (İstanbul, Literatür Yayınları, 1994), 8.

² “Tasarım Nedir”, www.dexigner.com/urun/haberler-g2326.html

- “Yapmak ya da meydana getirmek istediğimiz şeyi değerlendirme yapmadan ya da meydana getirmeden önce, sonucundan emin oluncaya kadar yaptığımız simülasyon” (Brooker, 1964)
- “Bilimsel prensiplerin, teknik bilgilerin ve hayal gücünün mühendislik tasarımında bir mekanik yapıyı, makineyi ya da maksimum ekonomi etkinlik ile belirli bir fonksiyonu, gerçekleştirilen bir sistemin tanımında kullanılışdır” (Fielden, 1963)
- “İlgili ürünle tatmin etme durumudur” (Gregory, 1966)
- “Belirli şartlarda gerçek ihtiyaçların tümünün optimum çözümüdür” (Matchett Briggs, 1966)
- “Mevcut olaylardan gelecekteki olanaklara hayali bir atlamadır” (Page, 1964)
- “Yaratıcı bir eylem olup, daha önce var olmayan yeni ve kullanışlı bir şey yaratmayı kapsar” (Reswick, 1965)

Dünya tasarımcılarının mesleki birliklerini bir araya toplayan Uluslar arası Endüstriyel Tasarım Dernekleri Konseyi'nin (UETDK) önerdiği tanım da şu şekildedir:

“Tasarım nesnelere, süreçleri, hizmetleri ve bunların sistemlerinin çok yönlü niteliklerini bütün yaşam döngüleri içerisine yerleştirmeyi hedefleyen yaratıcı bir faaliyettir” şeklindedir. Bu nedenle tasarım, teknolojilerin yenilikçi bir biçimde insancılaştırılmasının ana faktörü, kültürel ve ekonomik değişimin ise en hayati faktörüdür.” AETD ise tasarımı hem kullanıcıların hem de imalatçıların karşılıklı faydalanmaları için ürün ve sistemlerin işlev, değer ve görünümünü mümkün olduğunca etkili kılan konsept yaratan ve geliştiren mesleki bir hizmet olarak tanımlamaktadır.

Tasarımın görevleri şu şekilde sıralanabilir:

- Toplumlara fayda ve özgürlük sağlamak (sosyal ahlak)
- Küresel sürdürülebilirlik ve çevre korumasını arttırmak (küresel ahlak)

- Küreselleşen dünyaya rağmen kültürel farklılıkları desteklemek
- Sistem, hizmet ve ürünle kendi karmaşıklıklarıyla uyumlu (estetik bilim) ve anlamlı (simge bilimi) şekiller vererek yapısal, işlevsel, örgütsel ve ekonomik ilişkileri keşfetmeyi ve değerlendirmeyi hedeflemek³.

Tasarım öngörülen veya öngörülebilecek gereksinimleri karşılamak için yeni veya mevcut ürün ve sistemlerin tüketici gereksinimleri, bilimsel veriler, günün teknoloji seviyesi ve üreticiyle tüketicinin geçmiş tecrübeleri ışığında gerçekleştirmeyi hedefleyen bir süreçtir. Aynı zamanda tasarımcının yaratıcılığının da katkısını içinde barındıran bir problem çözme faaliyetidir. Bu faaliyet gerçekleştirirken analiz, sentez, malzeme seçimi, ölçme ve kontrol olma üzere dört temel ögeyi kullanmaktadır. Tasarım kavramının ele aldığı bazı hususlar şu şekilde sıralanabilir:

- Zihinde hayal etme ve planlama
- Belli bir kullanımın veya amacın geliştirilmesi
- Beşeri ürünü oluşturacak parçaların düzenlenmesi
- Süsleme, desen veya motif
- Herhangi bir şeyin modelini veya çizimini yapmak
- Üretilecek veya inşa edilecek bir şey için çizim ve desen yapma veya geliştirme⁴.

Tasarım sanatla bilim arasında köprü kurmak zorundadır. Tasarımın hem bilim hem de sanatın bir parçası olmasından dolayı hangi disiplin içinde yer alması gerektiği ile ilgili kesin bir kanı yoktur. Fransız tasarımcı Roger Tallon tasarımı, bir sistemin tutarlılığını veya bir eşyanın akıllılığını düşünme ve araştırma gerekliliğinin ortaya konulması olarak tanımlar. Tasarımcı mantıklı bir sürece göre ihtiyaçları karşılamak

³Brigitte Borja De Mozota, Çev Sibel Kaçamak. **Tasarım Yönetimi**, 2.bs. (İstanbul: MediaCat, 2005), 14-15.

⁴ Marco Bonetto, **Teknolojide Tasarımda İtalyan Deneyimleri Semineri Bildirgesi**, (Aralık 2002).

için işaretler, mekanlar veya ürünler yaratmaktadır. Tasarım yapılırken teknoloji, ergonomi, üretim ve pazar gibi çeşitli kısıtlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Tasarım sürecinde bu faktörler göz önünde tutulmalı ve aralarında denge kurularak çözüm ortaya konmalıdır. Tasarım sistemli bir sorun çözücü faaliyettir⁵.

Tasarıma geniş bir açıdan bakıldığında yenilik kavramıyla karşılaşılır. Yenilik uzman grupların sistemli çalışmasıyla ortaya çıkan, belli bir dayanağı ve mantığı olan ekonomik ve sosyal fayda kaygısı içeren bir olgudur. Tasarım, yenilik süreci içinde ihtiyaçları, çeşitli disiplinlerden faydalanarak ve teknolojinin avantajlarını kullanarak somuta çeviren insan ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak hareket eden bir süreçtir. İktisadi olarak yeniliğin iş dünyasındaki tanımları şöyle yapılabilir:

‘Herkesin gördüğü şeyi görmek, fakat hiç kimsenin düşünmediğini düşünmek’(Einstein, Feynman)

‘Hem orijinal hem de değerli çıktılar üretmek’(Nacce,1999)⁶

1960’lı yıllarda Türkiye’de tasarım konusunda doktora yapmış profesörler yoktu. Bu tasarımın nasıl anlaşılıp yorumlanması gerektiği ile ilgili sorunlar yaşanmasına sebep oluyordu. Türkiye’deki akademisyenler tasarım kavramının anlaşılması ve metotlarının ortaya konmasıyla ilgili daha yeni çalışmalar yapmaya başlamışlardı. Gerçek dünyada her tasarımın oluşumundaki farklılık tasarım bilgisini anlamakta zorluklara sebep olmaktaydı. Tasarımcıların problemlerin ne sosyal bilimler ne de sayısal bilimlerle aynıdır. Tasarım birçok disiplinle ilgili olmasına rağmen tasarımcıların tasarıma bakışları bu disiplinlerden çok farklıdır. 1980li yıllarda tasarımla ilgili farklı disiplinlerin bir araya geldiği kongreler yapılmaya başlandığında görüldü ki herkes nesnelere ilgiliydi ve herkes kendi meslek açısıyla nesnelere bakıyordu. Ortak olan nokta tasarım yaklaşımları ve uyguladıkları metotların zaman içinde değişmesiydi.⁷

⁵Mozota, **age**, 16.

⁶ DTİ (,Department of Trade and Industry), **Creativity, Design and Business Performance**, Economic Papers no.15, (London, 2005), 4.

⁷ Nigan Beyazıt, “Tasarımı Anlamak ve Anlatmak ”, **3.Ulusal Tasarım Kongresi Bildiriler, 19–22 Haziran 2006** (İstanbul: İTÜ, 2006): 20-22.

1.2 Tasarımın Dalları

Tasarım farklı çevrelerce çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. İngiliz Tasarım Konseyi (1988) tasarımı aşağıdaki şekilde bölümlere ayırmıştır:

- Ürün tasarımı, seramikten oyuncuğa bilimsel aletlere kadar her şeyi, grafik tasarımı, kimlik ve paketlemeden dergi ve filmlere kadar bütün alanları ve
- Çevresel tasarım da dükkânları; binaları ve sergi alanlarının tasarımı kapsamaktadır.
- Moda ve tekstil ise giyimden; halıya; halıdan mücevhere kadar birçok şeyin tasarımıyla ilgilenmektedir⁸.

Brigitte Borja De Mozota (2005–2007) mesleği topluma katan ve şirketin farklı birimlerinde ve ara birim olan önemli uzmanlık alanlarına ait dört çeşit tasarım olduğunu söylemektedir. Bunlar çevresel tasarım, ürün tasarımı, ambalaj tasarımı ve grafik tasarımıdır. Bunun dışında tasarım faaliyeti, ortaya çıkan ürünün boyutlarına göre de sınıflandırmaktadır. İki boyutlu (2-B), üç boyutlu (3-B) olarak isimlendirilir. Bu sınıflandırmaya yeni bilgi teknolojilerince yapılan tasarım sürecinde belirlediği kullanıcı ara birimini de ekleyen, yeni bir boyut olan dördüncü boyut da(4-B) eklenmiştir (Bkz Tablo 1.1)⁹.

Tablo 1.1: Tasarım Branşlarının Tipleri

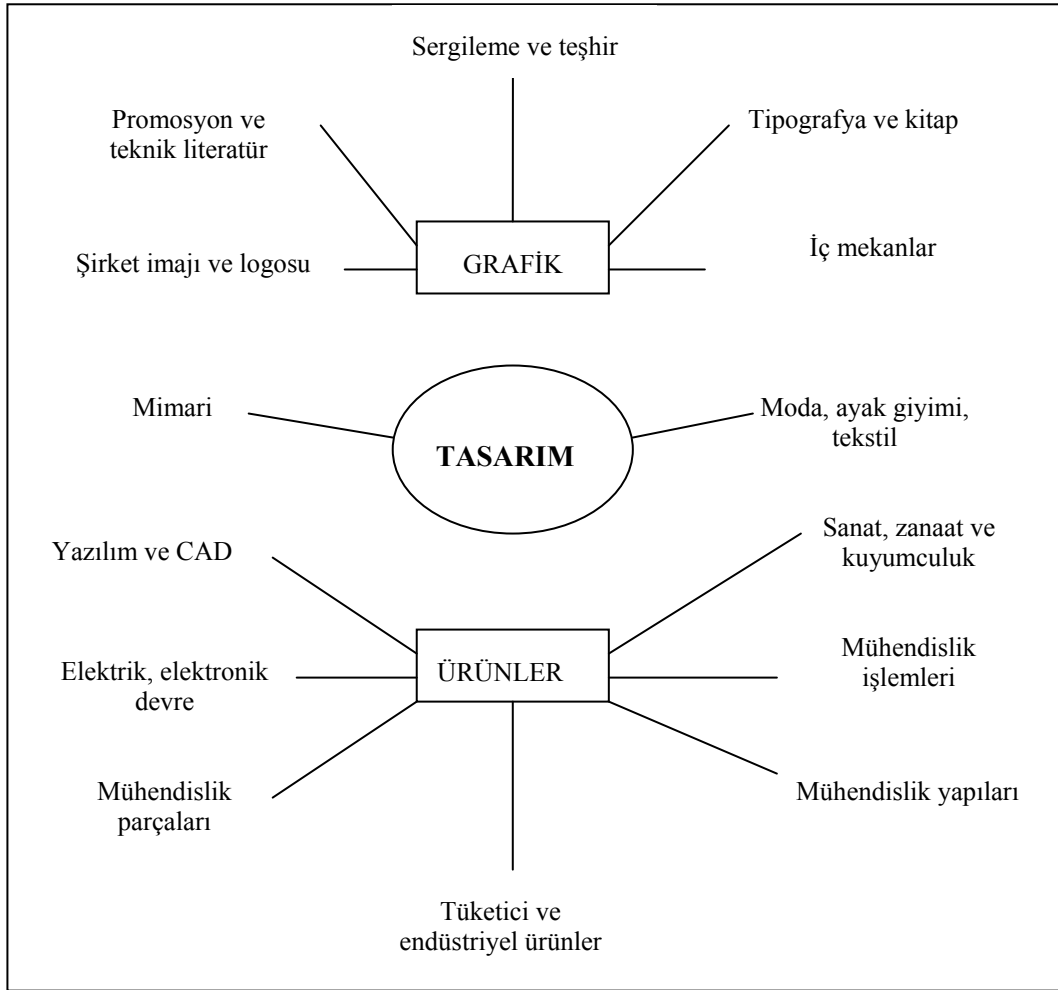
2-B Tasarım	3-B Tasarım	4-B Tasarım
Grafik Tasarımı	Mobilya Tasarımı	Dijital Tasarım
Bilgi Tasarımı	Moda Tasarımı	İnteraktif Tasarım
Resimleme	İç Mekan Tasarımı	Web Tasarım
Tekstil Tasarımı	Çevresel Tasarım Endüstriyel Tasarım	

Brigitte Borja De Mozota, Çev Sibel Kaçamak. **Tasarım Yönetimi**, 2.bs. (İstanbul: MediaCat, 2005)

⁸ Vivien Walsh ve diğ., **Winning By Design** (Oxford: Blackwell Publishers, 1992), 23.

⁹ Mozota, **age**, 17-22.

Shirley ve Henn (1988) temel tasarım çeşitlerini Şekil 1.1'deki gibi gruplamıştır.



Şekil 1.1: Temel Tasarım Çeşitleri

Vivien Walsh ve diğ., Winning By Design (Oxford: Blackwell Publishers, 1992),24.

1.2.1 Çevresel Tasarım

Çevresel tasarım, mimari, iç mimarı, peyzaj mimari, şehir bölge planlama gibi dalların tamamını kapsar. Bu alan evler, sanayi siteleri, ofis çalışma alanları, üretim alanları, ortak kullanım alanları (parklar, kafeteryalar, toplantı salonları, vb.), sergiler, stantlar, vb. gibi her türlü mekanın tasarlanmasını içermektedir.

Çevresel tasarımın en büyük bölümünü oluşturan mimarlığın tanımı şu şekildedir: “insanların yaşamasını kolaylaştırmak ve barınma, eğlenme, dinlenme, çalışma gibi eylemlerini sürdürebilmeleri için gerekli mekanları estetik, işlevsel gereksinimleri, teknik ve yönetsel zorunluluklarla bağdaştırarak inşa etme sanatı; başka bir

tanımıyla, yapıları ve fiziksel çevreyi tasarlama ve inşa etme sanatı ve bilimi; yapı sanatı, mimaridir” M.Ö 1. yy’da yaşamış Romalı mimar Vitruvius “De Architectura” isimli kitabında mimarlığı sağlık, kullanışlılık ve güzellik olarak tanımlıyordu. Henri Watton (1624) “The Elements of Architecture” adlı kitabında mimarlığı kullanışlılık, sağlık ve güzellik olmak üzere üç koşuta bağlamıştır. 1581 yılında bir İngiliz yazar mimarlığı “yapı bilimi” olarak tanımlamaktadır. F.L.Wright (1887): “mimarlık biçim haline gelmiş yaşamdır” Mimarlık toplumun ihtiyaçlarına, toplum yapısına, ekonomik verilere ve teknolojik yeniliklere bağlı olan bir sanattır¹⁰.

1.2.2 Ürün Tasarımı

Ürün tasarımı üretilecek olan metanın kullanım özelliklerinden hangi malzemeden yapılacağına kullanım özelliklerinden estetik özelliklerine kadarki aşamaları kapsayan bir süreçtir.

AETD endüstriyel tasarımı; ‘endüstriyel tasarım hem kullanıcı hem de üreticinin karşılıklı yararını sağlamak amacıyla fonksiyon, değer, ürünün görünüşü ve sistemleri yeni konseptler yaratarak ve özellikler geliştirerek optimize eden profesyonel bir hizmettir’ şeklinde tanımlamaktadır. Dreyfuss (1967) yeni ürünler üretirken takımın başarılı olması için endüstri ürünleri tasarımcılarının göz önünde bulundurması gereken beş kritik özelliği: yararlılık, görünüş, bakım kolaylığı, düşük maliyet ve iletişim olarak sıralamıştır¹¹.

Ürün tasarımı birçok alanı kapsayan bir daldır. Ürün tasarımının kapsamına giren bölümler aşağıda verilmiştir.

- “Makine mühendisliği ağırlıklı olmak üzere Mühendislik tasarımı
- Yeni bir fonksiyon veya mevcut bir fonksiyon için, bir sisteme yönelik orijinal bir çözüm (örneğin bir fabrikada makine montaj hattı) geliştirmeyi hedefleyen konsept tarzında endüstriyel tasarım

¹⁰ Doğan Hasol, **Ansiklopedik Mimarlık Sözlüğü**, 6.bs. (İstanbul: YEM Yayınları, 1995), 315.

¹¹ Karl T. Ulrich; Steven D. Eppinger; **Product Design And Development**, 3.bs. (Boston, McGraw-Hill Companies, 2004), 190.

- Mevcut, bilinen bir sistemi yeni role uyarlamayı gerektiren ve parçalar ya da bileşenler için orijinal tasarımlar ihtiyaç duyan uyarlama tasarımı şeklindeki endüstriyel tasarım
- Genelde “yeniden biçimlendirme” adı verilen bir sistemin işlev ve ilkelerini değiştirmeden, sadece bazı yönlerini, bazı yönlerinin düzenini ya da boyutunu değiştiren, değişiklik tasarımı tarzındaki endüstriyel tasarım”¹².

Bugünkü endüstri ürünleri tasarımı kavramı birçok Alman firması mimarlarının farklı ürünler tasarlamak için görevlendirilmesiyle Avrupa’da doğduğu söylenmektedir. Erken dönemde Avrupa’da oluşan endüstriyel tasarım teorileri Bauhaus akımı çerçevesinde şekillenmiştir. Bu akım ürün tasarımında geometri, sadelik, duyarlılık ve ekonomi kavramlarının önemini vurgulamaktadır. Erken dönem Avrupalı tasarımcılar bir ürünün “form işlevi takip eder” ana fikrinden yola çıkarak tasarım yapılması gerektiğini savunmuşlardır. Endüstri ürünleri tasarımı makine tarafından üretilen, tarım ve kimya ürünleri dışındaki taşınabilir kullanım ürünlerinin tasarlanma sürecini ve bu faaliyet sonucunda ortaya çıkan ürünü ifade etmektedir. “Endüstri ürünleri tasarımı, endüstriyel olarak üretilen ürünlerin yaratılmasında yararlanılan sanatları ve bilimleri kapsayan uygulamalı bir bilim ve sanat dalıdır”¹³.

1.2.3 Ambalaj Tasarımı

Ambalaj ürünün giysisi gibidir. Ürünü dış etkilerden koruyan, ürünü bir arada tutan, depolama ve taşıma işlevinin yapılmasını sağlayan, ürünü tanıtan ve ürünün reklamının yapılmasını sağlayan bir tür dış çerçevedir.

Ambalajlamanın ilk kullanım amacı ürünü dış etkenlerde korumak iken günümüzde ürünün bilgi ve iletişim aracı haline gelmiştir. Eskiden ambalaj, ürünün üretildikten sonra tüketiciye ulaşmaya kadarki süreçte korunması ve ekonomik olması için ürünün dış etkilerden korunmasını sağlayan bir kılıftı. Daha sonra ambalajın taşıma ve depolama kolaylığı sağlayacak niteliklere de sahip olması gerektiği fark edildi.

¹² Mozota, age,19.

¹³Nigan Bayazıt, **Endüstri Ürünlerinde ve Mimarlıkta Tasarlama Metotlarına Giriş**, (İstanbul: Literatür Yayınları,1994)

Yanlış bir ambalaj tasarımı çok iyi bir ürünün bile başarısız olmasına sebep olabilir. Ambalaj hem ürünün yıpranması ve bozulmasını önleyecek nitelikte olmalı, hem depolama ve taşıma maliyetlerini düşürecek nitelikte olmalı hem de içindeki ürünü çok iyi yansıtmalı ve ürününü doğru şekilde pazarlamalıdır.

Yani ambalajın kolay açılabilen, kullanışlı ve rahat depolanabilir olması da taşıması gereken özellikler olarak belirlendi. Ambalaj satış, taşıma ve depolama sırasında ürünün korunmasını sağlayan bir eleman olarak görülürken, ambalaj günümüzde yukarıda sıralanan görevlerinin yanında özellikle de tüketim mallarında ürün imajını tüketiciye bir araç olarak kabul edilmektedir. Ambalajın çekici olması, ürünün niteliklerini doğru yansıtmalı ve güven vermesi gerekmektedir¹⁴.

1.2.4 Grafik Tasarımı

Tasarım bir çok problemin çözümüyle uğraşmaktadır. Grafik tasarımı da problemleri genelde iki boyutlu çözmektedir. Görsel bir iletişim sanatı olan grafik tasarımının birinci işlevi bir mesaj iletmek ya da bir ürün veya hizmeti tanıtmaktır. Grafik tasarımı bir firmanın ürünlerini, markalarını veya ismini temsil eden semboller ve tipografiyi kapsamaktadır. Grafik tasarımı kavramı ilk kez 20. Yüzyılın ilk yarısında metal kalıplara oyularak yazılan ve çizilen ve daha sonra da çoğaltılmak üzere basılan görsel malzemeler için kullanılmıştır. Teknolojinin gelişimiyle grafik tasarımının da alanı genişlemiştir. Film aracılığıyla perdeye yansıtılan, video ile ekrana gönderilen ve bilgisayarlar yardımı ile üretilen görsel malzemeler de grafik tasarım kapsamı içine girmiş ve bu terimin anlamını oldukça genişletmiştir. Bugünün grafik tasarımcıları; kaligrafi sanatçılarının, baskı ustalarının ve zanaatçılarının geleneğini sürdüren bir meslek grubudur.

Grafik tasarımı geniş bir yelpaze içinde çalışmaktadır. Grafik tasarımcısı bir grup mal için tam bir görsel kimlik ya da bir sistem yaratıp bu kimliği veya sistemi zaman zaman güncelleştirmektedir. Ayrıca grafik tasarımcısı, bir ürün için broşür, logolu kırtasiye malzemeleri, dükkan veya alışveriş merkezi için grafik sembolleri, konser;

¹⁴ Koray Barut, **Yeni Bir Ürünün Tasarım Süreci ve Elektronik Sektöründe Uygulanması** (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), 160.

etkinlik, vb. için poster tasarımı yapmaktadır. Kişisel markalama mesleki başarı için çok önemli bir unsurdur. Markalamanın her yerde olmasıyla, grafik tasarımı kimlik yaratmanın ötesine geçip bir değer vaadi tasarımı olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁵.

1.3 Tasarım Ve Sınai Mülkiyet Hakları

Patent, tasarım ve markalardan oluşan sınai mülkiyet hakları ekonomik kalkınmayı sağlayan unsurlardan biridir. Tasarım ve inovasyonun sürdürülebilir kalkınma, büyüme ve rekabet gücünü arttırmada çok önemli olduğu tez boyunca sıklıkla tekrarlanmaktadır. Bu noktada sınai mülkiyet hakları önemli bir yer almaktadır. Bu bağlamda sınai mülkiyet hakları ekonomik ve teknolojik gelişim için çok önemlidir. Güçlü markalar ve tasarımların ortaya çıkması için sınai mülkiyet hakları en önemli faktörlerin başında gelmektedir.

Araç gereç yapımı insanlık tarihi kadar eskiye dayanmakla birlikte ürünleri koruma endüstri devrimiyle başlamıştır. Telif hukuku çerçevesinde estetik değer taşıyan ürünleri koruma hiçbir şekil şartı aramaksızın 18.yy' da başlamıştır. Tasarımlar açısından ilk koruma Lyon'daki ipek üreticilerinin duvar halılarındaki desenlerin taklidine karşı korunması amacıyla Fransa'da Napolyon döneminde başlamıştır. İlk koruma iki boyutlu eserler için yapılmışken daha sonraları dekorasyonda yaygın olarak kullanılan üç boyutlu ürünleri kapsamına almıştır. Bunların içinde en sık rastlananlar ürünler heykellerdir.¹⁶

Türkiye'de sınai mülkiyet ile ilgili hukuki düzenlemeler, 1870'li yıllarda başlamıştır. Ülkemizde marka ve patent konularında yasal korumanın temeli 1871 tarihli "Eşya-i Ticariye'ye Mahsus Alamet-i Farikalara Dair Nizamname" ve 1879 tarihli "İhtira Berat" kanunu ile atılmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında da sınai mülkiyet haklarının korunmasına önem verilmiştir. 1925 yılında Sınai mülkiyetin korunması için Uluslararası bir birlik oluşturulması hakkındaki Paris Sözleşmesi'ne katılım sağlanmıştır. Türkiye'de sınai mülkiyet haklarının korunması ile ilgili temel adımlar 1965 yılında 551 sayılı "Marka Kanunu"nun yürürlüğe girmesi ve 1976 yılında

¹⁵ Mozota, **age**, 21.

¹⁶ Ayşe Saadet Arıkan, "Sınai Tasarımların Korunması", **Uluslar arası Endüstri Ürünleri Sempozyumu**,(Ankara: ÖDTÜ, 1994), 83.

"Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı (WIPO) Kuruluş Anlaşması"na katılımdır. İdari ve mali özerkliğe sahip Türk Patent Enstitüsü'nün (TPE) Sanayi ve Ticaret Bakanlığına bağlı olarak 24 Haziran 1994 tarihinde kanun hükmünde kararnameyle kurulmuştur. Bu gelişim, Türkiye'de bu konuyla ilgili çok önemli bir dönüm noktası olmuştur.

Bu kanunda TPE'nin temel amaçları şu şekilde sıralanmıştır:

- "Türkiye'nin teknolojik ilerlemesine katkıda bulunulmak,
- Ülke içinde serbest rekabet ortamının oluşmasını ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin gelişmesini sağlamak üzere sınaî mülkiyet haklarının tesisi ile korumanın sağlanması
- Sınaî mülkiyet haklarına ilişkin yurt içi ve yurt dışında var olan bilgi ve dokümanları kamunun istifadesine sunmak."

1994'den bugüne kadar on bir uluslar arası antlaşmaya taraf olunmuştur. Sınaî Mülkiyet sisteminin oluşturulması amacıyla ihtisas mahkemeleri kurulmuş ve sistem kullanıcılarına eğitimler verilmiş ayrıca toplumu bu konuda bilinçlendirici faaliyetlerde bulunulmuştur. Tablo 1,2'de Türkiye'nin taraf olduğu antlaşmalar incelenebilir.

Türkiye'nin, "Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) Kuruluş Anlaşması" ve eki "Ticaretle Bağlantılı Fikri Mülkiyet Hakları Antlaşması"ndan (TRIPS) ve Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'nden kaynaklanan yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlamak için, TPE öncülüğünde patent, marka, endüstriyel tasarım ve coğrafi işaretler alanlarında reform niteliğinde kanun hükmünde kararnameler hazırlanmıştır. Antlaşmalara taraf olunmasıyla gerekli olan ve uygulamadan doğan sorunların giderilmesine yönelik mevzuat değişiklikleri yapılmıştır.¹⁷

Türkiye'de 2003 yılında otuz sekiz bin olan marka başvurusu 2007 yılında yetmiş iki bini aşmıştır. Otuz binin üzerinde de endüstriyel tasarım başvurusu olmuştur. Yerli patent başvurularında %80 oranında artış olmuştur.¹⁸

¹⁷ www.turkpatent.gov.tr/portal/default2.jsp?sayfa=602

¹⁸ Türk Patent Enstitüsü , **2007 Faaliyet Raporu**, (Ankara: TPE, 2007), 3-6.

Tablo 1.2 Türkiye'nin Taraf Olduğu Uluslar Arası Antlaşmalar

Antlaşma İsmi	İlk İmza Tarihi	Üye Sayısı	Türkiye'nin Üyeliği Var mı?	Son Gelişmeler ve Katılım Tarihi
Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı WIPO Kuruluş Sözleşmesi	1967	184	Evet	12.05.1976
Dünya Ticaret Örgütü (WTO) Kuruluş Anlaşması	1995	150	Evet	26.03.1995
Avrupa Patent Sözleşmesi (EPC)	1973	31	Evet	01.11.2000
Fikri Mülkiyetin Korunması				
Sınai Mülkiyetin Korumasına Dair PARIS Sözleşmesi	1883	171	Evet (10 Ekim 1925'den Beri)	Stockholm (1-12 maddeler) 1.2.1995; (13-30 maddeler) 16.5.1976
Patent Kanunu Antlaşması (PLT)		2000	14	İmzalandı 02.06.2000
Marka Kanunu Antlaşması (TLT)	1994	38	Evet	01.01.2005
Marka Kanununa İlişkin Singapur Antlaşması		2006	İmzalandı 28.03.2006	Anlaşma henüz yürürlüğe girmemi.
Küresel Koruma Sistemi				
Mikroorganizmaların Uluslararası Saklanması İlişkin BUDAPEŞTE Antlaşması	1977	66	Evet	30.11.1998
Tasarımların Uluslararası Tesciline İlişkin LAHEY Anlaşması (Cenevre Metni)	1999	45	Evet	01.01.2005
MADRİD Anlaşması'na İlişkin Protokol	1989	72	Evet	01.01.1999
Patent İşbirliği Antlaşması (PCT)	1970	136	Evet	01.01.1996
Sınıflandırma				
Tasarımların Sınıflandırılmasına İlişkin LOCARNO Anlaşması	1968	48	Evet	30.11.1998

Marka Tescilinde Eşyaların ve Hizmetlerin Uluslararası Sınıflandırmasına İlişkin NİS Anlaşması	1957	80	Evet	01.01.1996
Patentlerin Uluslararası Sınıflandırmasına İlişkin STRASBURG Anlaşması (IPC)	1971	57	Evet	01.10.1996
Markaların Figüratif Elemanlarının Sınıflandırılmasına İlişkin VİYANA Anlaşması	1973	23	Evet	01.01.1996

www.turkpatent.gov.tr/dosyalar/mevzuat/genel/uluslararası_ant.pdf

1.3.1 Endüstriyel Tasarım

Endüstriyel tasarım 554 sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunmasına İlişkin Kanun Hükmünde Kararnamede “Tasarım, bir ürünün tümü veya bir parçası veya üzerindeki süslemenin, çizgi, şekil, biçim, renk, doku, malzeme veya esneklik gibi insan duyuları ile algılanan çeşitli unsur veya özelliklerinin oluşturduğu bütünü ifade eder.” şeklinde tanımlanmıştır.

Küresel rekabet koşullarında şirketlerin diğerleriyle yarışması zorlaşmıştır. Yarışta öne çıkmak, müşteri beklentilerine cevap vermek ve memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak, ürün kalitesinin artırılması, etkin pazarlama faaliyetleri ile yapılabilmele beraber tasarım da bu hedefe ulaşmak için kullanılan önemli bir araç haline gelmiştir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, tüketicinin ürün tercihinde ürünün dış görünümü ve tasarımı da marka, kalite, fiyat kadar önemli bir belirleyicidir. Hatta tüketiciye aynı kaliteyi sunan iki ürün arasında çoğu zaman tasarım ürün tercihinde en etkin rolü üstlenmektedir.

Günümüzün ticari dünyasında özgün ve yeni tasarımların geliştirilerek tüketicinin beğenisine sunulması ticari başarı elde etmek için tek başına yeterli değildir. Birer fikir ürünü olan tasarımların tüketici açısından çekici bulunması başarılı tasarım kavramını oluşturmakla beraber rekabet gücünü artırıcı unsur olmakta ve bu alanda başarıya ulaşmada etkin rol oynamaktadır. Başarılı bir tasarım için iyi bir fikir ve hayal gücünün dışında üstün emek ve ek yatırımlar gerekmektedir. Bu noktada ürüne dönüşen fikrin, bunun için yapılan yatırımların ve emeğin korunması kavramı ortaya çıkmaktadır. “Koruma ile elde edilen tasarım hakkı sahibinin izni olmaksızın başka

kişilerce tasarımın ticari amaçla kullanımını engelleme hakkı, yapılan yatırımların, hem ekonomik hem de sosyal anlamda geri dönüşümü açısından oldukça önemli olmaktadır. Aksi takdirde, özgün ve yeni tasarımlar fikir hırsızlığı, kopyalama ve taklit gibi tehditlerle karşı karşıya kalacak ve hakkın savunulması oldukça zorlaşacaktır.” Ülkemizde tasarımlar 1995 yılından itibaren 554 sayılı Kanun Hükmünde Kararname hükümleri çerçevesinde tescil edilerek koruma altına alınmıştır. Tasarım tescili için, “endüstriyel tasarım tescil başvuru formu” nun doldurulması, öngörülen evraklar ile ilgili ücretin yatırılarak bizzat ya da posta yolu ile Enstitüye başvuru yapılması gerekmektedir. Türk Patent Enstitüsü Endüstriyel Tasarımlar Dairesi Başkanlığı, endüstriyel tasarımların korunmasına ilişkin başvuru ve tescil işlemlerini 554 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve bu Kararnamenin uygulamasını gösteren yönetmelik esasları çerçevesinde yürütmektedir.

Ülkemizde endüstriyel tasarımların tescil süreci özet olarak; şekli inceleme, endüstriyel tasarım siciline kayıt ve yayın, itirazlar ve belgelendirme olmak üzere dört ana işlemde oluşmaktadır.

Şekli İncelemede, başvuruda gerekli evrakların veriliş ve verilmediği ve verilen evrakların ilgili yönetmelik maddelerinde açıkça ifade edilen nitelikte olup olmadığının kontrolü yapılır.

İkinci işlem olan endüstriyel tasarım sicile kayıt ve yayımlaması, Endüstriyel Tasarım tescil başvuruları Endüstriyel Tasarım Siciline kaydedilmesi ve ilgili ilk Resmi Endüstriyel Tasarımlar Bülteninde yayınlanmasını kapsar.

Tescile İtiraz, yayınlanan tasarımlara, yenilik ve ayırt edici nitelik vasfına sahip olmadığı gerekçesiyle ya da hak sahipliğine dayanarak ilan tarihinden itibaren altı ay içinde Enstitü nezdinde itiraz edilmesidir. İtiraz edilen tasarımın hak sahipliği ile, yenilik ve ayırt edici nitelik vasfına sahip olup olmadığı sunulan belgeler ışığında Yeniden İnceleme ve Değerlendirme Kurulu tarafından incelenir.

Dördüncü işlem olan belgelendirme, 6 aylık yasal itiraz süresi içerisinde endüstriyel tasarım tesciline ilişkin itirazda bulunulmaması ya da yapılan itirazların reddedilmesi sürecinin sonunda tasarım tescil belgesinin hazırlanmasıdır.¹⁹

Şekli eksiklik içermeyen ya da şekli eksikliği süresi içerisinde tamamlanan tasarım tescil başvuruları endüstriyel tasarım siciline kaydedilir. Sicil kaydında yer alan unsurlar şu şekildedir:

- Başvuru numarası ve tarihi,
- Tasarım tescil numarası (tescil tarihi ve tasarımın yayımlandığı bülten tarihi numarasıyla birlikte)
- Başvuru çeşidi, başvuruda yer alan tasarım sayısı,
- Varsa rüçhan bilgileri,
- Tasarım hakkı sahibinin adı, soyadı, unvanı, tabiiyeti ve adresi,
- Tasarımcı veya tasarımcıların adı, soyadı, adresi,
- Varsa vekilin adı, soyadı, adresi ile varsa vekil firmanın unvanı,
- Tasarım veya tasarımın uygulanacağı ürünün adı ve sınıfı,
- Devir, lisans, yenileme, adres değişikliği gibi tasarım tescili ile ilgili kayıtlar,
- Tasarımın görsel anlatımı.

“554 sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname uyarınca, bir tasarım tescil başvurusu başvuru aşamasında “yenilik” ve “ayırt edici nitelik” kriterlerine göre incelemeye tabi tutulmamaktadır. Endüstriyel tasarım tescil sistemi, itiraza dayalı incelemesiz bir sistemdir.” Tasarım tescili yetkili bir mahkeme tarafından hükümsüz kılınabilir.

¹⁹ www.tpe.gov.tr

Tasarım tescili ürünün işlevini korumaya almaz. Bu sistem ürünün görünüm özelliklerini koruma altına almaktadır. Bu sistem ile üretim yönetimi, ürünün kullanım amacı, ürünün fonksiyonel özellikleri veya teknik faydaları koruma altına alınamaz. Aynı işleve sahip yüzlerce ürün farklı görsel özelliklerine sahip olabilmekte ve bu özellikleri tasarım tescili ile korunabilmektedir. Özetlemek gerekirse tasarım tescili ile koruma altına alınan ürüne has özgün tasarım özellikleridir. Tasarım tescilinde ürünün kullanıcıya sağladığı fayda ya da ürünün sahip olduğu fonksiyonel özellikler koruma altına alınmaz.

Endüstriyel tasarım tesciliyle sağlanan tasarım koruması sadece tasarımın tescil edildiği ülke sınırlarında geçerlidir yani başvuru sahiplerine ulusal bir koruma sağlamaktadır. Bu yüzden Tasarımın birden fazla ülkede korunması isteniyorsa, korunmak istenen ülkelerin ofislerine ayrı ayrı tasarım tescil başvurusu yapılmalıdır.

Ancak geçen süreç içerisinde, ayrı ayrı her ülkede başvuru yapılması, beraberinde farklı başvuru süreçleri ve farklı dil kullanımı gibi sorunları getirdiği görülmüş ve yapılacak tek bir başvuru ile birden fazla ülkede tasarımın koruma altına alınmasını sağlayan, Endüstriyel Tasarımların Uluslararası Tesciline İlişkin Lahey Anlaşması yürürlüğe konmuştur.²⁰

1.3.2 Patent ve Faydalı Model

Patent, buluş sahibinin başvurusuyla devlet tarafından verilen ve buluş sahibinin izni olmaksızın buluşun belli bir süreyle başkaları tarafından üretilmesi, kullanılması ve satılmasını engelleyen bir haktır. Patentli bir buluş başka mallar gibi buluş sahibi tarafından satılabilen veya kiraya verilebilen buluş sahibinin bir mülkiyetidir. Patentler alındıkları ülkeler için hak sahipliği doğurmaktadır. Türkiye’de alınmış bir patent, hak sahibine sadece Türkiye sınırları içinde hak sağlar. Bu ürünleri başkaları Türkiye’ye ithal etmek isterse, hak sahibi ithalatı durdurma talebinde bulunabilir.

Bir buluşun patent ile korunması için sahip olması gereken özellikleri Türk Patent Enstitüsü tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

²⁰ Türk Patent Enstitüsü, **Endüstriyel Tasarımlar Tescili Kullanıcı Rehberi ve Başvuru Kılavuzu**, (Ankara: TPE, 2009), 3-7.

- Yenilik
- Tekniğin bilinen durumunun aşılması
- Sanayiye uygulanabilir olma.

Patent verilemeyecek konu ve başlıklarda şu şekilde sıralanmıştır:

- Keşifler, bilimsel teoriler, matematik metotları
- Zihni, ticari ve oyun faaliyetlerine ilişkin plan, usul ve kurallar
- Edebiyat ve sanat eserleri, bilim eserleri, estetik niteliği olan yaratmalar
- Bilgisayar yazılımları
- Bilginin derlenip, toparlanıp; sunulması ve iletilmesiyle ilgili teknik özelliği olmayan usuller ve insan, hayvan vücuduna uygulanan cerrahi ve tedavi usulleri ile insan ve hayvan vücuduyla ilgili teşhisler.²¹

İncelemeli patent yirmi yıl, incelemesiz patent yedi yıl, faydalı model belgesi on yıl süreyle buluşun korunmasını sağlar. Bu süreler başvuru tarihinden itibaren başlar. Başvuru sahibi isterse TPE'ye yapılmış olan uygun usullü başvurularını 12 ay içerisinde bu başvurudan doğan rüchan haklarını kullanarak Paris Sözleşmesine üye ülkelerde patent ve faydalı model başvurusunda bulunabilirler.

Faydalı model belgesinin verilebilmesi için ürünün yenilik ve sanayiye uygulanabilir olma özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

Faydalı model belgesi alamayacak buluşlar patentte verilemeyen durumların yanı sıra bu durumlar sonucu elde edilen ürünler ve kimyasal maddeleri de kapsamaktadır.²²

²¹ Türk Patent Enstitüsü, **Patent / Faydalı Model Belgesi Başvuru Kılavuzu**, (Ankara: TPE, 2009),1-2.

²² Türk Patent Enstitüsü, **a.g.e**,14-17.

1.3.3 Marka/Coğrafi İşaret

556 sayılı markaların korunması hakkında kanun hükmünde kararnameye göre marka “Bir işletmenin mal ve hizmetlerini bir başka işletmenin mal ve hizmetlerinden ayırt etmesini sağlaması koşuluyla kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi ve ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işareti içerir.” Marka ürün ve ambalajıyla beraber tescil ettirilebilir. Bu durumda mal veya ambalajın tescili marka sahibine bunlar için inhisarı bir hak sağlamaz. Tescil edilmiş bir markanın ayırt edici karakteri değiştirilmeden farklı unsurlarla kullanılması da markayı kullanma kabul edilmektedir. Tescilli bir marka başkasına devredilebilir, miras yoluyla geçebilir, rehin edilebilir, teminat olarak gösterilebilir ve kullanma hakkı lisans konusu olabilir. Marka hakkı, 556 sayılı markaların korunması hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine göre tescil edilmesiyle elde edilmektedir.²³

556 sayılı markaların korunması hakkında Kanun Hükmünde Kararname’ye göre tescil edilebilecek markaların çeşidi şu şekildedir:

- Ortak Marka
- Garanti Markası
- Ticaret Markası
- Hizmet Markası

Coğrafi İşaretler de şu maddeler altında tanıtılabilir:

- Coğrafi işaret belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri itibariyle kökenin bulunduğu bir yöre, alan, bölge veya ülke ile özdeşleşmiş bir ürünü gösteren ad veya işaretlere denmektedir.
- Coğrafi işaretler “menşe adı” ve “mahreç işareti” olmak üzere ikiye ayrılır. Coğrafi işaret korumasına konu edilen ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer

²³ Türk Patent Enstitüsü, **Marka ve Coğrafi İşaret Başvurularının Hazırlanması, Marka ve Coğrafi İşaretler ile İlgili Bilgiler ve Gerekli Belgeler**, (Ankara: TPE, 2009), 1.

işlemlerinin tamamı sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek zorunda ise bu durumda bulunan coğrafi işaretlere “menşe adı” denir. Ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinden en az biri sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek zorunda ise bu durumdaki coğrafi işaretlere de “mahreç işareti” denir.

- Türkiye’de coğrafi işaretler, 1995 tarih ve 555 sayılı Kanun Hükmünde Kararname kapsamında tescil edilerek korunmaktadır.
- Coğrafi işaret tescilinin temel amacı; leblebi için Çorum ibaresinin, halı için Isparta ibaresinin, kaymak için Afyon ibaresinin belirli bir kalitenin işareti olarak ortaya çıkması gibi, coğrafi kaynak gösteren ürünlerin adlarının koruma altına alınmasını sağlamaktır.
- Coğrafi işaret konusu yörede üretim yapan üreticilerin, tescilin sağladığı korumadan öncelikli olarak yararlanmalarının sağlanması; coğrafi işarete konu ürünün kalitesinin korunması ve bu vasıta ile tüketici tercihleri için “garanti sunan” bir yol gösterici olması da tescilin diğer amaçları olarak sıralanabilir.
- Coğrafi işaret tanımına uymayan adlar ve işaretler; ürünlerin adları; bitki türleri, hayvan soyları veya benzeri adlar; kamu düzeni ve genel ahlaka aykırı işaretler coğrafi işaret olarak tescil edilemezler.
- Ürünün üreticisi olan gerçek veya tüzel kişiler, tüketici dernekleri ile konu ve coğrafi yöre ile ilgili kamu kuruluşları coğrafi işaret başvurusunda bulunma hakkına sahiptirler.²⁴

²⁴ A.g.e, 28.

2. TASARIM VE ŞİRKET PERFORMANSI

2.1 Şirket ve Şirket Performansı Kavramları

Dünyanın gelişim sürecinde üç ana olay belirleyicidir. Birincisi teknolojik dönüm noktası olarak kabul edilen James WATT'ın 1795 yılında buhar makinesini bulmasıdır. Bu dönemle birlikte üretim, evlerde ev tezgahlarından çıkarak fabrikalarda yapılmaya başlanmıştır. Yeni kent yapılarıyla birlikte tarım toplumunun köylüleri endüstri işçisi olmuştur. Adam Smith'in "Milletlerin Serveti" eserinin yayımlandığı dönem İktisadi dönüm noktası olarak isimlendirilen ikinci aşamadır. Smith bu çalışmasında 16. ve 17. yüzyılları açıklamaya çalışan metafizik ahlaka dayanır. Ona göre "her insan bencildir ve bencillik evrenseldir". Üçüncü dönüm noktasında politik dönüm noktası olarak adlandırılan 1789 Fransız devrimidir. On sekizinci yüzyıl itibariyle bu gelişmelerle beraber aklını ve emeğini özgürleştiren bencil insanın geleneksel davranışı rasyonel davranışa dönüşmüştür. Bireysel özgürleşme üretim birimi, firma, tüketim birimi ve bireye farklı şekilde yansımış ve özgür birey ve firma toplumu bütünleşerek sanayi toplumunu oluşturmuştur. Rasyonel norm ve davranışta bulunan özgür birey iktisadi faaliyetlerini aynı davranışlarda yürütmeye başlamıştır. Her birey çıkarı doğrultusunda iktisadi faaliyette bulunur.

Sanayi toplumunda birey para, fiyat, pazar, kar, faiz, ücret ve yatırım gibi iktisadi kavramları dikkate alarak geçimlerine alternatif üretir. Dünyada kaynaklar kıt, ihtiyaçlar ise sınırsızdır. İktisat biliminin amacı kıt kaynaklarla sonsuz ihtiyaçları karşılama ve ihtiyaçları, kaynakları ve teknolojiyi etkin ve optimum olarak bir araya getirmeye çalışan insan davranışlarını incelemektir.²⁵

2.1.1 Şirket Organizasyonu

Şirket Türk yasalarına göre iki veya daha fazla gerçek ya da tüzel kişinin aynı amaç doğrultusunda bir araya gelerek mal veya emeklerini bir sözleşmeyle

²⁵ Zekai Özdemir, **Mikro İktisadi Analiz** (İstanbul: DER Yayınları, 2000), 20.

birleştirmeleriyle ortaya çıkan tuzel kişiliktir. Türkiye’de şirketler temelde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar;

- şahıs şirketleri

Adi şirket: T.C. Borçlar Kanunu’na tabi olan adi şirketlerin tuzel kişilikleri yoktur. Bu yüzden ortaklarının kendilerine ait mal varlıkları üzerinde mülkiyeti vardır. şirketle ve şirketin malvarlığı ile ilgili hukuki işlemlerde tüm ortakların beraber davranma zorunluluğu vardır. Adi şirket sözleşmesinin herhangi bir zorunlu şekli yoktur

Kolektif şirket: Bu şirket türü yaygın olmamakla birlikte tercih edilmeyen bir şirket türüdür. Ancak ortakların kişisel gayretlerinin önem kazandığında tercih edilen bir şirket türüdür. Limitet ve Anonim şirketlerde ortakların sınırlı sorumluluğu varken kolektif şirketlerde ortaklar şirketin borçlarından ötürü tüm malvarlıkları ile sorumludur.

Komandit şirket: İki veya daha çok kimse tarafından bir sözleşme ile kurulan, bir ticari işletmeyi müşterek ticaret nvanı altında işletmek amacıyla kurulan ve şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir kısmının sorumluluğu sınırlanmamış ve diğer bir kısım ortaklarının sorumluluğu belirli bir miktar ile sınırlanmış olan, hak ehliyeti işletme konusu ile sınırlı bir şirket tipidir. Komandit şirketlerin en belirgin özelliği, ortakların bir kısmının sorumluluğunun sınırlı, bir kısmının sorumluluğunun da sınırsız olmasıdır. Adi Komandit" ve "Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit" şirketler olmak üzere iki türe ayrılmaktadır.

- Sermaye şirketleri

Limited şirket: Özel kanunlarda aksine bir hüküm olmadığı sürece öz sermayesinin en az 5.000 Türk Lirası olması ve en az iki hakiki veya hükmi şahıs kurucu ortağın bulunması gerekmektedir. Ortak sayısı elliden çok olamaz. Belli bir iktisadi amaç ile uğraşmak üzere kurulan, yalnız mal varlıkları ve ortakları ile sorumlu oldukları tuzel kişiliğe sahip ticaret şirketleridir. Müdürün olması zorunlu olan bu şirketlerde müdürler kamu borçlarına karşı kanunen tüm mal varlıklarıyla sorumludurlar. Limitet şirketler bankacılık ve sigortacılık işlemleri yapamaz.

Anonim Şirket: Özel kanunlarda aksine hüküm bulunmadıkça en az 50.000 Türk Lirası sermaye ve en az 5 ortak ile kurulmalıdır. Esas sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan ve borçlarından dolayı yalnız mameleki ile sorumlu olan bir şirket türüdür. Tespit edilen unvanında anonim şirket ibaresinin ve faaliyet konusunun bulunması şarttır.²⁶

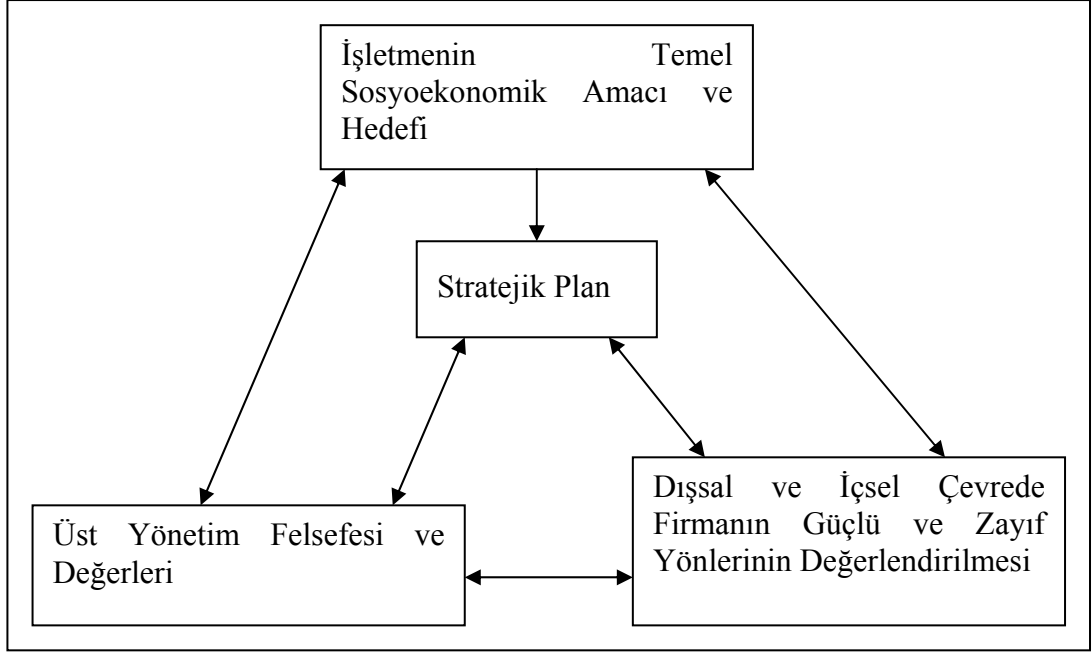
2.1.2 Şirket Amaçları

İşletmeler çetin rekabet koşulları altında, değişimin sürekli olduğu dinamik bir ortamda faaliyet gösteriler. Bir şirket varlığını devam ettirebilmek ve büyüeyebilmek için müşterilerinin ihtiyaçlarını cevap vermeli ve onları tatmin edebilmelidir. Ayrıca mal ve hizmet üretmeli ve bunları karla satmalıdır. İşletmelerde para-mal-para dönüşümü süreklilik arz etmektedir. Bu sürecin devam etmesi için denge önemlidir. Bu ortamda şirketler ayakta kalabilmek için sürekli çalışmak zorundadır. İşletmelerin amaçlarını net olarak belirlemesi ve bu amaçlara ulaşmak için sistematik çalışmalar ve planlar yapması gerekmektedir. Finansal yönetimin en önemli görevi şirketin sürekliliğinin sağlanması için finansal dengenin korunmasıdır.

George Steiner stratejik planlamayı şu şekilde tanımlamaktadır: “Stratejik planlama, bir organizasyonun ana amaçlarını ve bu amaçlara erişilmekte kullanılacak kaynakların düzenli kullanımı ve elde edilecek kazancı idare edecek stratejilerin ve politikaların saptanması sürecidir.”Stratejik planlar şirketin uzun vadeli yolunu belirler. Birincisi bu işletme niye var? sorusuna cevap arayan sosyoekonomik amaçtır. Şirketin hayatta kalması, kararları ve sosyal fonksiyonun belirleyen öge budur. İkincisi işletme felsefesi ve üst yönetimin değerleridir. Bu değerler yönetimin müşteri ve çalışanlara nasıl davranacağını belirlediği için stratejik planı etkiler. Üçüncü temel noktada işletmenin iç ve dış çevrede kuvvetli ve zayıf noktalarının ortaya konmasıdır. Stratejik planlamanın bu üç esaslı şekil 2.1’de gösteriliği gibi birbirine sıkı sıkıya bağlıdır.²⁷

²⁶ www.wikipedia.org

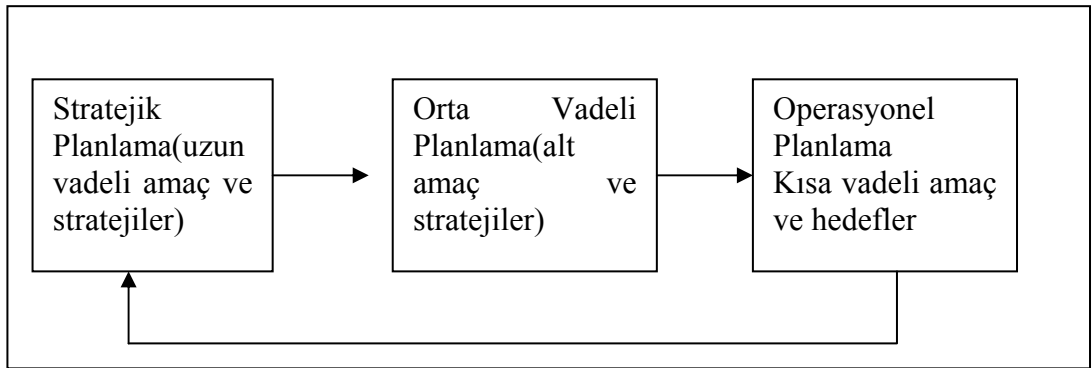
²⁷ **Richard M. Hodgetts, cev. Canan Çetin.** Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama (İstanbul: DER Yayınları, 1997), 63.



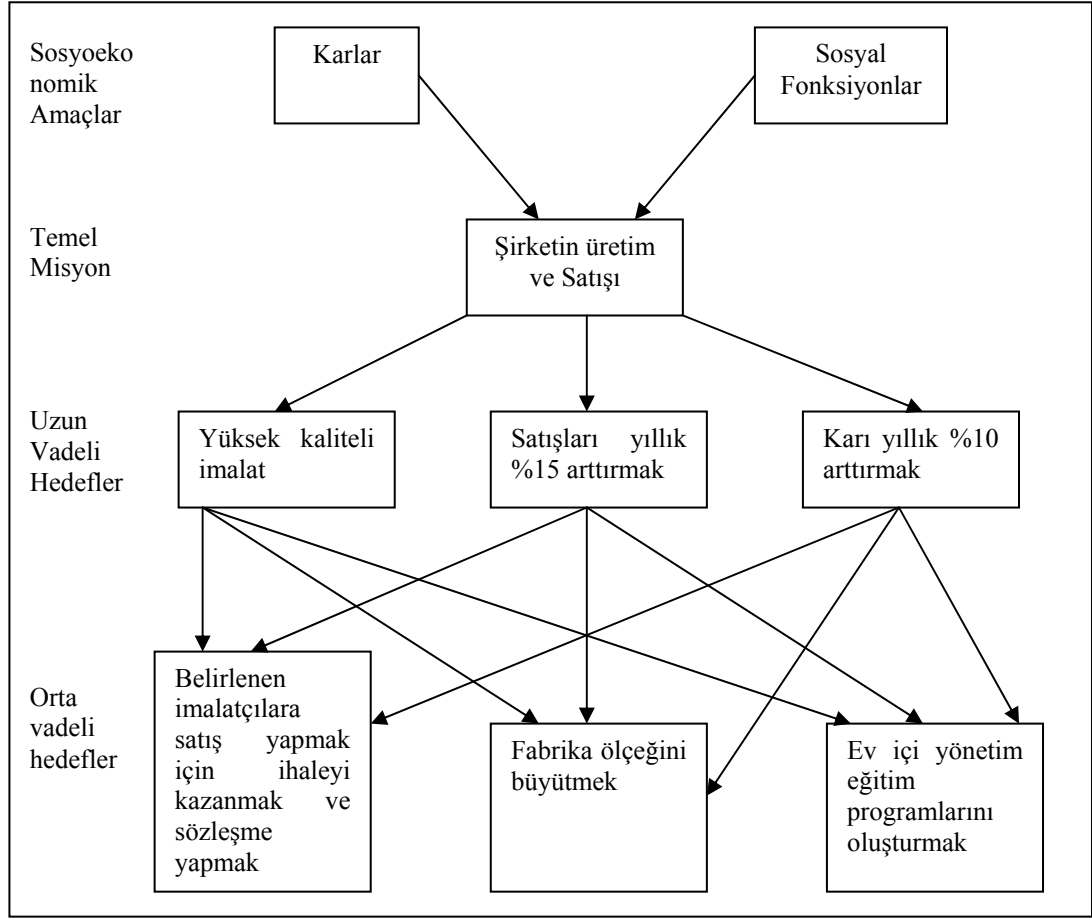
Şekil 2.1: Bir Stratejik Planın Temel Unsurları

Richard M. Hodgetts, cev. Canan Çetin. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, (İstanbul: Der Yayınları,1997), 63.

Bir işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçları vardır. İşletme uzun vadeli amaçlarını sosyoekonomik hedefleri, üst düzey yönetimin değerleri, iç ve dış çevresinin analizinin sonuçlarına göre belirler. Bir şirketin orta ve uzun vadeli amaçlarının neler olabileceği ve bunun misyon ve hedefler arasındaki ilişkisi şekil 2.3'de bir örnek üzerinden verilmiştir.



Şekil 2.2: Planlama Yapısı



Şekil 2.3: Uzun ve Orta Vadeli Amaçlar, Misyon ve Hedefler Arasındaki İlişki

Richard M. Hodgetts, cev. Canan Çetin. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, (İstanbul: Der Yayınları,1997), 75.

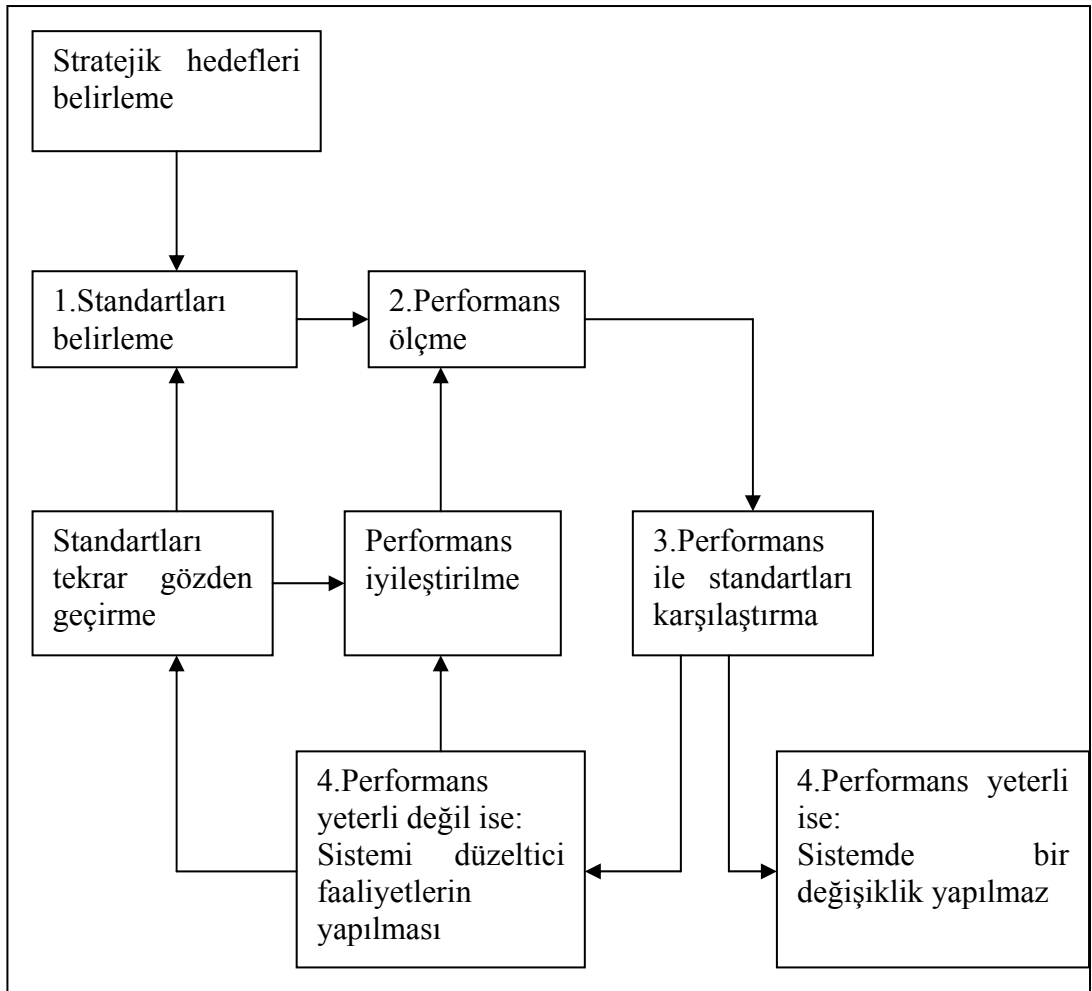
2.1.3 Şirket Performansı

İşletmelerin performansı sürekli ölçülmeli, değerlendirmeleri yapılmalı ve düzeltici çalışmalar uygulanmalıdır. Her işletme kendine has nedenlerden dolayı performans ölçümüne ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin performansa dayalı yönetilmesi ve performanslarının sürekli ölçülmesi önemlidir. Performans ölçütleri finansal ve finansal olmayan ölçütler olarak ikiye ayrılır.

Performans kavramı zaman içinde değişmiştir. 1990'ların başında bu kavrama bütüncül bir yaklaşım getirilerek dünyada kabul görmüş olan 'performans karnesi'

kavramı ortaya konmuştur. Performans karnesi finansal performans ölçütlerinin yanında finansal olmayan ölçütlerin de kullanılmasını önererek kurumsal performansın çok boyutlu ölçülmesini ve işletmelerin stratejilerine odaklanmalarını sağlamayı hedeflemektedir.

İşletme yönetiminin planlama, organizasyon, yönetim ve kontrol olmak üzere dört temel işlevi vardır. Kontrol işlevi, bir işletmenin hedeflerini belirlemek, performansını ölçmek ve hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırarak arada oluşan farkları ortadan kaldırmak için uğraşmaktadır.²⁸



Şekil 2.4 : Kontrol Döngüsü

²⁸ Ali Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, (İstanbul: Literatür Yayınları, 2006), 1.

Ali Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, (İstanbul: Literatür Yayınları, 2006), 1.

Her organizasyonun performans ölçümü yapmak için kendine özgü nedenleri vardır. Genelde aşağıda sıralanan nedenlerle performans ölçümü yapılmaktadır:

- İşletmenin genel anlamda başarılı olup olmadığını belirlemek için
- Müşterilerinin istek ve arzularını karşılayıp, karşılayamadıklarını belirlemek yani onların istedikleri mal ve hizmetleri sunup sunmadıklarını öğrenmek için
- İşletmenin yaptıkları faaliyet hakkında daha detaylı bilgi sahibi olmasını sağlamak için. (Bilmediklerini ortaya çıkarmak ve bildiklerinin doğruluğunu onaylamak gibi)
- İsrafin olduğu ve sıkıntılı alanları ortaya çıkarmak ve gelişme olabilecek alanları belirlemek için
- Kararların sezgisel ve varsayımlara dayanarak değil de gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak için
- İşletme belli bir gelişme ve hedef belirlemişse bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için

Performans ölçüm sisteminin başarısı, ana hedeflerin iyi belirlenmesi, her birimin ne yapacağını iyi bilmesi ve her birimin ana hedefe bağlantılı olarak kendi performans hedeflerini oluşturmasıyla mümkündür. Kişilerin ve çalışma gruplarının hedefleri açık, anlaşılabilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Bütün performans hedefleri birbirini desteklemeli ve aralarında uyumlu olmalıdır²⁹.

Önceleri performans ölçümü yapmak için finansal ölçütler kullanılırken 1990'lardan itibaren 'Performans karnesi yönetimi' ile performans ölçütleri finansal ve finansal olmayan ölçütler olarak ikiye ayrılmıştır. Kıyaslama da performans ölçümünde önemli bir yer almıştır. Kıyaslama yöntemi bir işletmenin tamamının ya da belli bir faaliyet alanının benzer işler yapan başka işletmelerle karşılaştırılmasıyla işletmenin ne kadar başarılı olduğunun belirlenmesi temeline dayanan bir yöntemdir.

²⁹ A.g.e, 2-3.

Finansal analiz işletmenin finans yöneticileri tarafından yapılan işlemin faaliyetleri sonucu oluşan finansal tabloların incelenip değerlendirilmesidir. Analizde her şeyden önce karlılık, likidite, güvence ve işletme bağımsızlığı gibi ilkelerden geniş oranda faydalanılır. Analizin yöneticilere genel olarak sağladığı faydalar şu şekildedir:

- İşletmenin temel ve ikincil hedeflere ulaşip ulaşmadığını belirlemek.
- İşletmenin faaliyetlerinin verimlilik ve başarı derecesini belirlemek.
- İşletmenin üretim ve fiyat politikasını değerlendirmek.
- İşletme faaliyetlerini değerlendirmek.
- İşletmenin sürekliliğini korumak
- Planlarda başarısızlık giderici önlemler almak.

İşletmenin mevcut durumu değerlendirilirken kullanılan finansal tabloların hazırlık dönemi de önemlidir. Finansal analize finansal tabloları tamamlayan bilgilerin oluşturulmasıyla başlanır ve oran analizi, karşılaştırmalı analiz, eğitim yüzdeleri ve fon akım analiz olmak üzere dört yöntem kullanılır.³⁰ Finansal analizde şirketin mali tabloları kullanılır. Bilanço ve gelir tablosu olmak üzere iki temel tablo vardır. Bu tablolar genel hatlarıyla aşağıda verilmiştir.

Tablo2.1: Sermaye Piyasası Kanununa Tabi Ortaklarca Düzenlenen Bilanço

AKTİF (VARLILIKLAR)	Cari dönem	Önceki dönem	PASİF (KAYNAKLAR)	Cari dönem	Önceki dönem
1.DÖNEN VARLIKLAR			1.KISA VADELİ BORÇLAR		
A.Hazır Değerler B.Menkul Değerler C.Kısa vadeli ticari alacaklar D.Diğer kısa vadeli alacaklar E.Stoklar			A.Finansal borçlar B.Ticari borçlar C.Diğer kısa vadeli borçlar D.Alınan sipariş avansları E.Borç ve gider		

³⁰ Niyazi Berk, **Finansal Yönetim**, (İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1999), 33-34.

F.Diğer dönen varlıklar			karşılıkları		
2.DURAN VARLIKLAR A.Uzun vadeli ticari alacaklar B.Diğer uzun vadeli alacaklar C.Finansal duran varlıklar D.Maddi duran varlıklar E.Maddi olmayan duran varlıklar F.Diğer duran varlıklar			2.UZUN VADELİ BORÇLAR A.Finansal borçlar B.Ticari borçlar C.Diğer kısa vadeli borçlar D.Alınan sipariş avansları E.Borç ve gider karşılıkları		
			3.ÖZSERMAYE A.Sermaye B.Sermaye Taahhütleri C.Emisyon primi D.Yeniden değerlendirme değer artışı E.Yedekler F.Net dönem karı G.Dönem zararı H.Geçmiş yıllar zararları		
AKTİF TOPLAMI			PASİF TOPLAMI		
Dipnotlar					

İMKB, Sermaye Piyasası ve Borsa Temel Bilgiler Kılavuzu, 16.bs. (İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, 2001) s.127.

Tablo2.2:Sermaye Piyasası Kanununa Tabi Ortaklarca Düzenlenen Gelir Tablosu

A.BRÜT SATIŞLAR	Cari Dönem	Önceki Dönem
B.SATIŞTAN İNDİRİMLER (-)		
C.NET SATIŞLAR		
D.SATIŞLARIN MALİYETİ (-)		
BRÜT SATIŞ KARI veya ZARARI		
E.FAALİYET GİDERLERİ		
ESAS FAALİYET KARI veya ZARARI		
F.DİĞER FAALİYETLERDEN GELİR VE KARLAR		
G.DİĞER FAALİYETLERDEN GİDER VE ZARARLAR (-)		
H.FİNANSMAN GİDERLERİ (-)		
FAALİYET KARI VEYA ZARARI		
I.OLAĞANÜSTÜ GELİRLER		
J.OLAĞANÜSTÜ GİDER VE ZARARLAR (-)		
DÖNEM KARI VEYA ZARARI		
K.ÖDENECEK VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER		
NET DÖNEM KARI VEYA ZARARI		

İMKB, Sermaye Piyasası ve Borsa Temel Bilgiler Kılavuzu, 16.bs. (İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, 2001) s.128.

Bilanço, firmanın belli bir andaki varlıklarının ve borçlarının değerini gösteren finansal bir tablodur. Gelir tablosu bir dönemdeki faaliyetleri özetlerken, bilanço firmanın belli bir anının fotoğrafını verir. Gelir tablosu bir dönem itibariyle bir firmanın gelirlerini, giderlerini ve karını gösteren finansal bir tablodur.³¹

Performans analizinde tablo 2.3’de çeşitli örneklerle verildiği gibi gözükmemektedir ki 1990’lardan itibaren finansal olan yöntemlerin yanı sıra finansal olmayan yöntemlerde kullanılmaya başlanmıştır.

Tablo2.3: Performans Ölçümünün Gelişimi

Yıllar	Odak Nokta	Önemli Gelişmeler
1960’lar	Finansal	- Muhasebe kazançları - Hisse başına kazanç - Yatırım getirisi - Net bugünkü değer
1970’ler	Finansal	- Muhasebe kazançları - Artık değer - Yatırım getirisi
1980’ler	Finansal/Yönetmel	- Birim maliyetler - Katma bütçeler - Faaliyet karları - Nakit akışları
1990–1999	Finansal/Finansal olmayan	- Performans karnesi - Ekonomik katma değer (EKD) - Faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM)
1999–2000	İnternet esaslı ölçütler	- İnternet sayfasına giriş sayısı - Görülen sayfa sayısı - İlk defa siteye giren ziyaretçi sayısı

Ramesh Swamy, Strategic Performance Measurement in New Millenium (Management CMA, no:3, 2002), 44-47.

Performans ölçüm yöntemleri şu başlıklar altından toplanabilir. Şirketler aynı anda bu yöntemlerin birini ya da birçoğunu kullanabilir.

- Finansal performans ölçüm yöntemleri
- Üretim esaslı performans ölçümü

³¹ Richard A.Brealey, Stewart C.Myers, Alan J.Marcus, Çev Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan, Hatice Doğukanlı. **İşletme Finansının Temelleri**, 2.bs. (İstanbul: Litaratür Yayıncılık, 1999), 467-469.

- Kalite esaslı performans ölçümü
- Pazarlama esaslı performans ölçümü
- Stratejik yönetim esaslı performans ölçümü
- İnternet esaslı performans ölçümü
- Yönetim muhasebesinde performans ölçüm yöntemleri.³²

2.2 Tasarımın Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi

Değişen dünya konjonktürü ve rekabet şartları tasarımın şirket performansı üzerindeki etkisinin sürekli artmasını sebep olmaktadır. Tasarım ve yenilik önceleri şirket başarısını arttıran etkenlerden biri olarak görülürken günümüzde önemi bunun da ötesine geçerek şirketlerin varlıklarını korunmasını sağlayan önemli koşullardan biri haline gelmiştir.

Son elli yıldır bütün dünyada şirketlerin rekabet etmekte zorlanmaları konusunda ciddi çalışmalar ve tartışmalar yapılmaktadır. Genelde fiyatlara odaklanılmıştır. Son otuz yıldır rekabet gücünü arttırmada “fiyat dışı faktörler” inde önemi anlaşılmıştır. Ürün kalitesi, dağıtım şekli ve pazarlama hem uluslar arası rekabet gücünü hem de şirket performansını etkilemekle birlikte rekabette ve iş performansında en önemli fiyat dışı faktörlerden biri olarak firmanın ürün tasarımındaki başarısı anlaşılmıştır.

Tasarım, şirket başarısını direk ya da dolaylı yollardan etkileyebilir. Bunun anlamı şirket başarısını etkileyen faktörlerde değişim yaratarak şirket performansında artış sağlayabilir ya da şirket performansına direk etki edebilir. Tasarımın şirket performansı üzerindeki etkisi çeşitli sınıflar halinde gösterilebilir. Bunlardan birincisi şu şekildedir:

- Süreç Sonuçlarına Etkisi

³² Ali Çoşkun, a.g.e, 7-33.

- Müşteri Sonuçlarına Etkisi
- Finansal Sonuçlara Etkisi

İkinci sınıflama şu şekildedir:

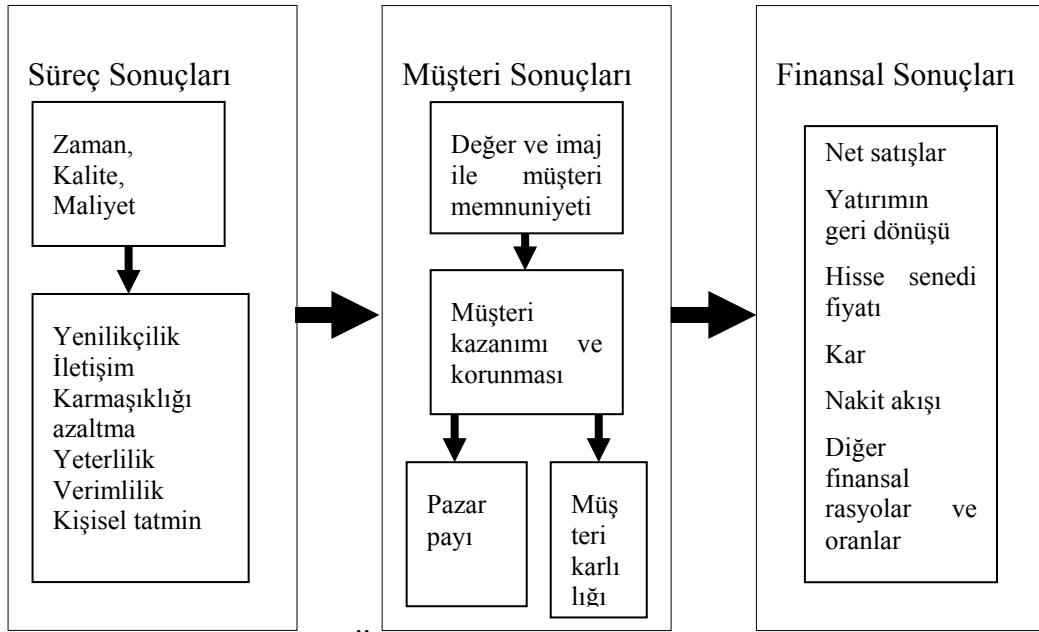
- Dahili Etkiler
- Harici Etkiler

Üçüncü sınıflama:

- Finansal Etkiler
- Finans Dışı Etkiler

Dördüncü sınıflama da aşağıdaki şekilde yapılabilir:

- Dolaylı Etkiler
- Doğrudan Etkiler



Şekil 2.5: Farklı Göstergeler Arasındaki Nedensellik İlişkisi

Terhi, Hietamäki; Jaana, Hytönen; Miia, Lammi; **Modelling the Strategic Impacts of Design in Businesses**, Final Report September 2005, (Helsinki, 2005), 70.

Şekil 2.5’de tasarımın şirket performansı üzerindeki etkileri ve farklı göstergeler arasındaki nedensellik ilişkisi gösterilmektedir.

Yaratıcılık ve tasarım şirketler için hem önemli bir rekabet aracı hem de şirket imajını ve müşterilerin markaya bağlılığını arttıran bir pazarlama aracıdır. Tasarım, üretimi güçlendirebilir ve üretim maliyetini etkileyerek satış fiyatını düşürebilir ve bu sayede rekabet gücünü arttırabilir veya ürüne olan talebin artmasını sağlayabilir. Çeşitli araştırmalar göstermektedir ki yüksek tasarım yoğunluğundaki firmalar, ürün inovasyonunun gelişimini başarı ile tamamlama konusunda daha yüksek başarı oranına sahiptirler. Ayrıca bu süreçte tasarım maliyetinin firma verimliliğinin büyümesi ile pozitif bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Fakat tasarımın çok parçalı yapısı, muhasebe sisteminin yapısı ve bu konuda güvenilir veri kaynağına ulaşmanın zorluğundan dolayı tasarımın performans üzerindeki etkisini ölçmek zordur³³.

Tasarım, verimlilik ve firma performansını arttıran önemli bir araçtır. Tasarım, çıktıların (üretilen malların ve hizmetlerin) değerini arttırırken girdilerin (üretimde kullanılan kaynakların) maliyetini düşürebilir ve sistemin etkinliğini değiştirerek firmanın performansını arttırabilir. Verimlilik, girdilerin çıktılarına ne oranda dönüştüğü ile ilgilidir. Tasarım ve yaratıcılığın üretim etkinliği ve inovasyon üzerindeki etkileri sayesinde işletmenin verimlilik seviyesinin artması sağlanabilir. İşletmelerin tasarımdan sağlayacakları fayda miktarı içinde buldukları rekabet ve piyasa yapısına bağlı olarak değişmektedir. Swann ile Birke (2005), yeni ürün geliştirilmesinin ya da mevcut ürünlerin iyileştirilmesinin kesin olarak fiyat artışı veya firma performansında yükselme sağlayacak diye bir durum olmadığına değinmiştir. Bunun nedeni eklenen değer bir kısmının rekabetçi piyasalarda tüketiciye yansması ve benzer şekilde, sağlanan yararın bir kısmını da çalışanlar tarafından alınmasıdır³⁴.

Birçok araştırma tasarımın tüketiciler üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Tüketicinin ürünü algılama şekline göre ürünle ilgili düşüncesi

³³ DTİ (Department of Trade and Industry), **a.g.e**, 21.

³⁴ **A.g.e**, 26-27.

oluşmaktadır. Bu yüzden müşterinin çevresindeki ürünleri algılayış şekli müşteri davranışını belirlemektedir. Tasarım, görsellik, formlar ve renkler vasıtasıyla zihinsel bir süreci harekete geçirir. Tasarımın getirdiği görsel farklılık nihai tüketici tarafından algılanmakta ve ürünün ya da hizmetin şekli, rengi ve malzemesi gibi özellikleri tüketici davranışlarını etkilemektedir. Böylece tasarım, yoğun rekabet şartları altında satın alma kararı alan tüketicinin seçiminde önemli rol oynamaktadır. Tasarımın bu şekildeki bilişsel algılanması tüketicilerin ürünler ve markalar,(Morrow & McElroy, 1981; Zweigenhaft, 1976; McElroy ve diğerleri., 1990; Belizli ve diğerleri., 1983), perakende satış mekanları (Linguist, 1974; Zimmer ve Golden,1988) ve iş alanlarıyla ilgili inançlarını etkilemektedir. Bu bilişsel algılama, tüketicilerin kalite ve dayanıklılık gibi yargılar ile ürünü daha yüksek fiyattan alma eğilimlerini artırır (Evans ve diğerleri., 1980; Grossbart ve diğerleri, 1981; Weners, 1985; Dodds ve diğerleri., 1991; Grewal & Baker, 1994). Tasarım ve biçim, tüketicinin ürün veya fikir sayesinde denediği ve değer biçtiği ilk iletişimidir (Parasuraman, 1988; Nussbaum, 1993; Spices ve diğerleri., 1997).

P. Kotler (1973) satın almayı arttıran duygular yaratan bilinçli bir perakende satış ortamı düzenleme faaliyeti için “atmosferikler” kavramını ortaya koymuştur. İşaret ve sembolleri de içeren perakende satış ortamının tasarımı hem çalışanları hem de tüketicileri etkilemektedir. Bu durum kişiler üzerinde bilişsel, duygusal ve psikolojik tepkiler yaratmaktadır. Tasarım hem bilinci hem de bilinçaltını etkilemektedir³⁵.Tasarım pazar payını ve müşteri karlılığını arttıran bir etmendir.

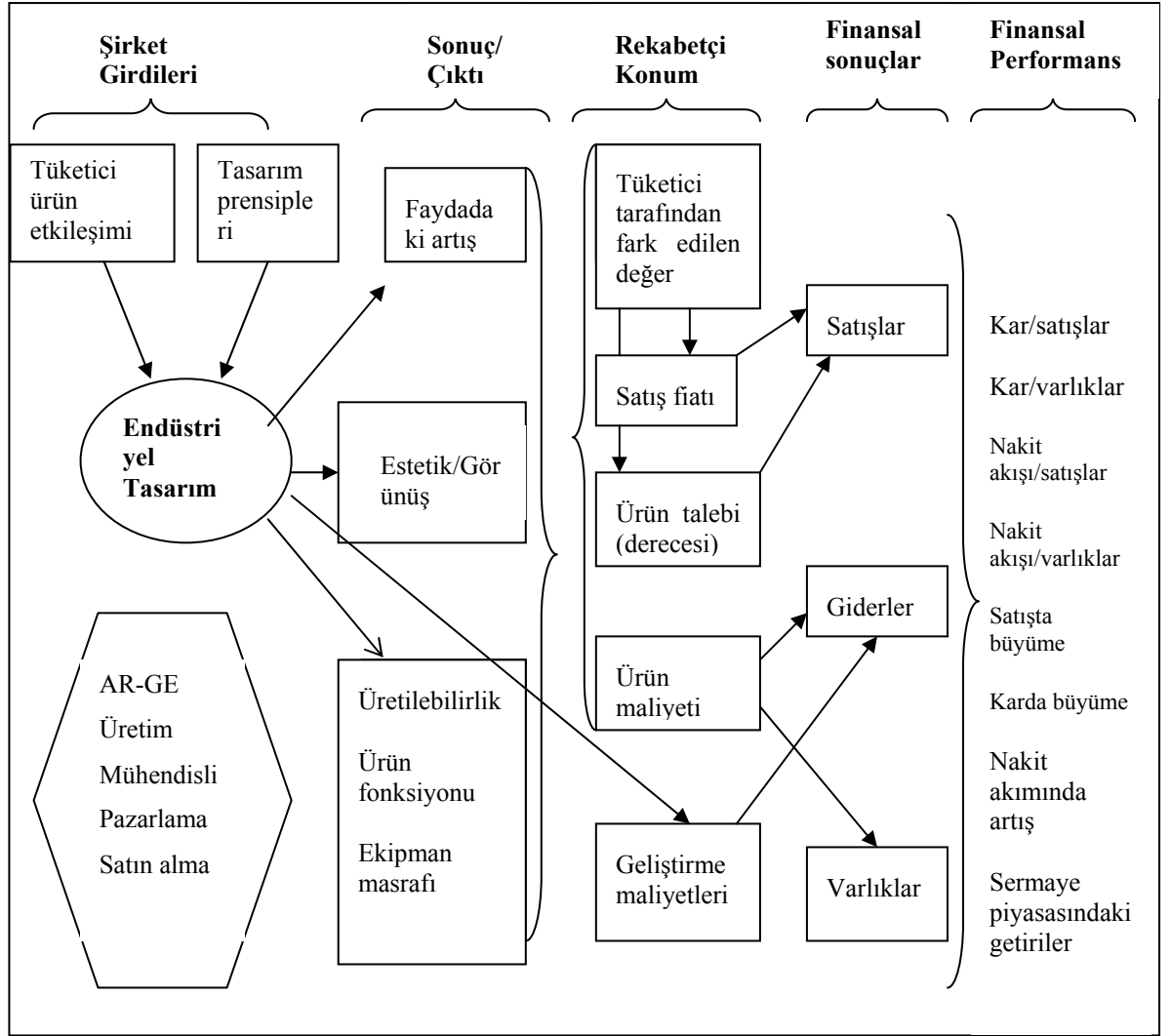
Özetle tasarım şu noktalarda kullanılabilir:

- Ürün ve hizmet kalitesini yükseltmek (Hız ya da dayanıklılık gibi bazı objektif ölçülerin iyileştirilmesi).
- Ürün ve hizmetleri farklılaştırmak (Rakiplerine göre bir firmanın ürün ve hizmetlerini farklılaştırması. Bazı durumlarda kalite arttırılmadan da bu sağlanabilir).

³⁵ Mozota, age,124-127.

- Ürün ve hizmetleri pazarlamak ve şirket imajını güçlendirmek (Özellikle grafik tasarım ile ürünlerin ve hizmetlerin markalarının yaratılması)
- Üretim ve/veya bakım maliyetlerini azaltmak.(Tasarım kararları, üretim maliyetini etkileyebilir. Potansiyel olarak ürünün fiyatında veya tüketim ömrü boyunca oluşacak tüm maliyetlerde düşüş sağlayabilir ve üretim etkinliğini arttırabilir)

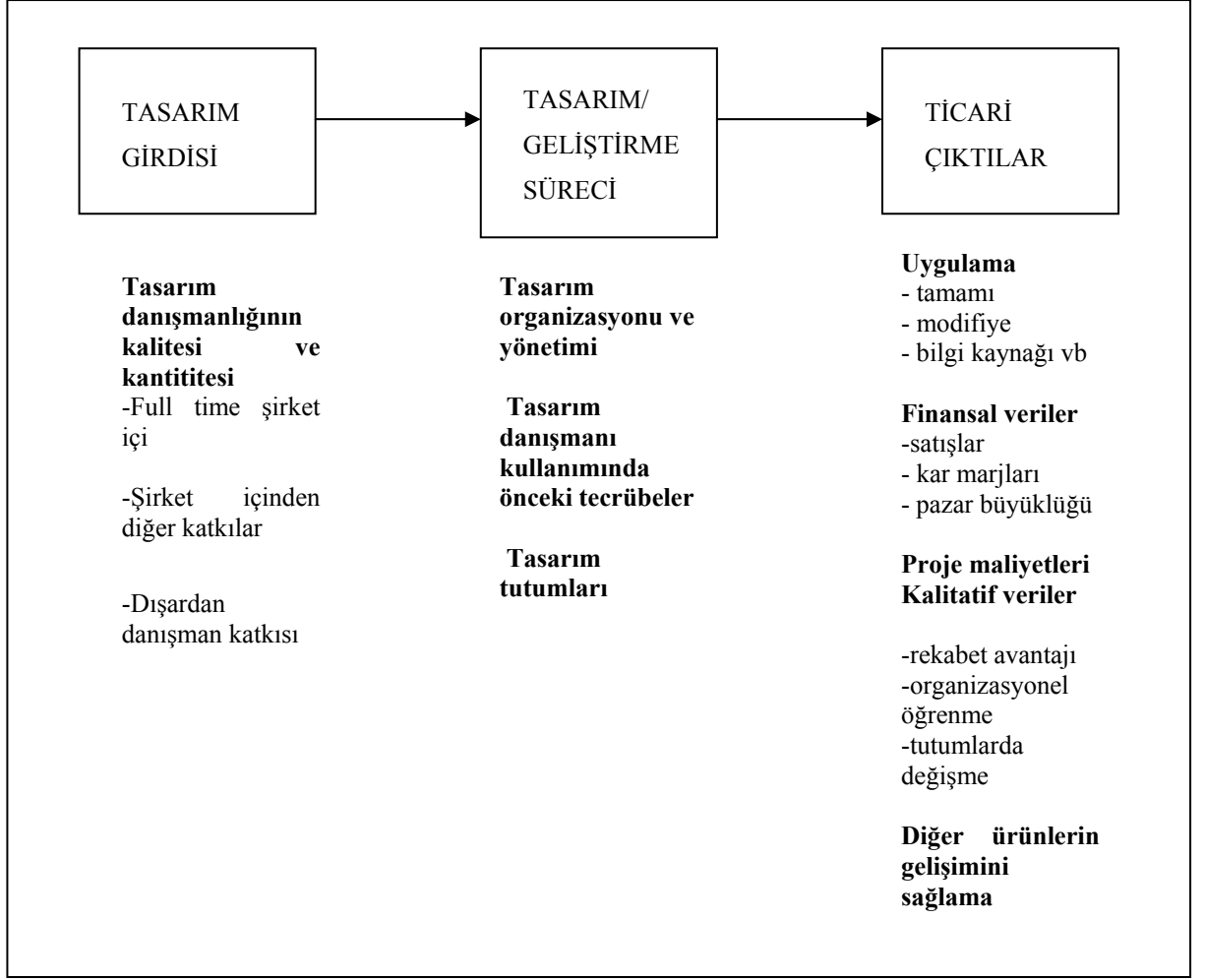
Tasarımın finansal boyutları üzerindeki etkilerini inceleyen bir çok çalışma yapılmıştır. Şekil 2.6 tasarımın kavramsal olarak yeni ürün geliştirme sürecindeki yerini ve bu sürecin finansal performansa ne şekilde dönüştüğü gözükmektedir. Hertanstein ve Platt (2000) tasarım ve maliyet arasında ilişkinin önemini kanıtlayan çalışmalar yapmışlardır. Çalışmalarında en önemli performans kriterleri olarak satışlar, üretim maliyetleri ve geliştirme bulunmuştur. Ayrıca, geliştirme sürecinde maliyetler hedefleri aşarsa, şirketlerin ürün lansmanını erteledikleri ya da tamamen iptal ettikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu yüzden şirketler için maliyet hedeflerine ulaşmak kritik olabilmektedir. Önceden yapılmış birçok araştırma da tasarım ve karlılık arasında direkt ilişki gözlemlenmiştir. Gemser ve Leenders (2001), Hollandalı şirketler arasındaki tasarım yoğun olan ve olmayan şirketleri karşılaştırmış ve tasarım yoğunluğu ile satışlara göre karlılık arasında istatistiki korelasyon bulmuştur.



Şekil 2.6: Yeni Ürün Gelişiminin Girdileri, Çıktıları Finansal Sonuçları ve Finansal Performansı Kavramsal Haritası

Julie H.Hertenstein, Marjorie B.Platt; Robert W.Veryzer “The Impact Of Industrial Design Effectiveness On Corporate Financial Performance”, **Product Development & Management Association**, (Boston, 2005),6.

Tasarımın şirketler üzerindeki etkisini ölçen geniş kapsamlı ve uygulamalı olarak yapılmış “The Benefits And Costs Of Investment In Design” isimli çalışmada tasarımın şirket performansı üzerindeki etkisi şekil 2.7’de şemasal olarak özetlenmiştir. Bu şekilde tasarımın ne şekilde ticari çıktılara dönüşebileceği gözükmektedir. Bu araştırma tasarımın şirketler için hem dolaylı hem de doğrudan etkilerini ve risklerini inceleyen ve somut sonuçlar ortaya koyan bir çalışmadır.



Şekil 2.7: Tasarım Araştırma Modelinin Ticari Etkileri

Stephen, Potter; Robin,Roy; Claire H.Capon; Margaret, Bruce; Vivien, Walsh ve Jenny, Lewis; **The Benefits And Costs Of Investment In Design**, (Manchester: The Open University -Design Innovation Group, 1991), 14.

Bu çalışma ESRC fonunun üç yıl boyunca İngiliz orta boy şirketlerine yaptığı tasarım yatırımları sonuçlarını kapsamaktadır. İngiliz imalat sanayindeki ufak ve orta boy işletmelere tasarım uzmanları çalıştırmak üzere sübvansiyonlar verilmiş ve mühendislik, endüstriyel, grafik tasarımı projeleri üretilmiştir. Projelerin aşağı yukarı yarısı ürün tasarımı veya re-design, üçte biri mühendislik ve endüstriyel tasarım geri kalanı da paketleme ve teknik literatürle ilgili tasarımlardan oluşmaktadır. Ürünler

türbin, lazerler, elektronik parçalar, mutfak eşyaları, tekstil, mobilya ve ayakkabı olmak üzere birbirinden farklıdır.³⁶

Uygulanan projelerin %89'unda proje maliyetleri geri alınmış ve kara geçilmiştir. Başarılı olan projelerin aşağı yukarı %90'ı genelde küçük ve orta ölçekli şirketler tarafından üç yılda geri alınmıştır. Ürün piyasa girdikten sonra da geri alım süresi ortalama 15 aydır. Tablo 2.4'de tasarım uzmanlığının çeşidine göre uygulanan projelerin proje maliyetleri toplamları, geri ödeme süreleri ve karlılık oranları verilmiştir.

Tablo 2.4: Uygulanan Projelerin Geri Ödemeleri ve Maliyetleri

	Toplam proje maliyeti	Piyasa girdikten sonra geri ödeme süresi	Karlılık yüzdesi
Ürün tasarımı	54,100 £	15.9 ay	% 97
Mühendislik/mühendislik ve endüstriyel tasarım	64,000 £	15.0 ay	% 86
Grafik/paketleme	37,900 £	11.5 ay	% 100

Projelerin çoğu başarıyla sonuçlanmakla birlikte başarısız olanların başarısızlık sebepleri genelde projedeki tasarım danışmanlığının yetersiz olduğu durumlarda ortaya çıkmıştır. Bu problem de daha çok küçük ölçekli şirketlerde olmuştur. Diğer problem de tasarım danışmanı ile firma arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanmıştır. Projelerin sonuçları uygulama (yürütme), finansal risklerle getiriler ve direk olmayan etkiler olmak üzere farklı derecelerde değerlendirilmiştir. Tasarım

³⁶ Stephen, Potter; Robin, Roy; Claire H. Capon; Margaret, Bruce; Vivien, Walsh ve Jenny, Lewis; **The Benefits And Costs Of Investment In Design**, (Manchester: The Open University -Design Innovation Group, 1991)

çalışmasının finansal, daha az ölçülebilir ve direk olmayan etkilerinin sırayla gösterildiği bir tipoloji geliştirilmiştir.

Tablo 2.5: Başarı Ve Başarısızlık Analizinin Özeti

	Direk olmayan faydalar dahil	Direk olmayan faydalar hariç
Projenin ticari başarısı	TÜMÜYLE BAŞARI %50	KISMİ BAŞARI %10
Projenin kaybı	KISMİ BAŞARI %21	BAŞARISIZLIK %19
178 kalitatif ve kantitatif veri		

Projeler ticari performans ve geri ödemesine göre basit düzeyde değerlendirildiğinde kalitatif ve kantitatif finansal verilere göre 179 projenin %60'ı ticari başarıyla, %40'ı da başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Uygulanan projeler nicel finansal verilere göre değerlendirildiğinde projelerin %94 karlı, %6'sı zararlı sonuçlanmıştır. Görüldüğü gibi % 94, kalitatif ve kantitatif kriterlerinin bir arada kullanılarak bulunduğu "ticari başarı" değerlendirmesiyle ortaya çıkan %89'dan daha yüksektir. Projelere yapılan yatırımların geri dönme süresi ortalama 14,5 ay olarak çıkmıştır.

Tablo 2.6: Tasarımın Direk Ve Direk Olmayan Ticari Etkilerinden Örnekler

Proje	Ticari performans		Proje maliyetleri	Geri dönme süresi	Direk olmayan etkiler
	Re-designdan önce	Re-designdan sonra			

Görünüşü revize etmek ve maliyetleri düşürmek için masanın tasarımının yenilenmesi ve mikserin gidirilmesi	Ort satışlar 1.4m £ GPM %46	Ort satışlar 3.4m £ GPM %48	44,500£	< 2 ay	Şirket imajı gelişti ve depolama maliyetleri düştü
Konserve yiyeceklerinin ambalajlarının tasarımının yenilenmesi	Ort satışlar 12m £	Ort satışlar 13-14m £	43,000£	6 ay	Yönetimin tasarıma bakışı değişti
Geleneksel cep parası oyuncaklarının ambalajlarının tasarımının yenilenmesi	Ort satışlar 43,300 £ GPM %45	Ort satışlar 76,700 £ GPM %51	5,000£	8 ay	Direk olmayan etki olmadı
	Ort satışlar 90,000£ GPM %50	Ort satışlar 95,000m £ GPM %68	66,000£	24 ayl	Diğer ürünler için yeni stiller kullanıldı fakat tutumlarda değişiklik olmadı
Motorsiklet kaskının tasarımının yenilenmesi, ithal ürünlerle rekabet için ambalajlama ve yeni marka imajının oluşturulması	Ort satışlar 130,000 £ GPM %15	Ort satışlar 360,000£ GPM %15	29,500£	20 ay	Yönetimin tasarıma bakışı değişti
Maliyetleri düşürmek ve performansı arttırmak için tren yolu kaldıraç kutusunun tasarımının yenilenmesi	Ort satışlar 127,800 £ GPM %41	Ort satışlar 141,500 £ GPM %43	5,240£	22 ay	Depolama maliyetleri düştü ve tasarımcılar işe alındı
			77,000£	12 ay	Yeni iş yaratılmasına yardımcı oldu
			58,500£	7 ay	
			29,600£	12 ay	

Birçok firma için profesyonel tasarım danışmanlarıyla çalışmanın finansal olan direk etkileri kadar önemli olan hatta bazen daha da önemli olan direk olmayan etkileri olmuştur. İn-direk olan bu etkiler şöyle sıralanabilir:

- Diğer ürünlerin gelişimi
- Tasarıma bakıştaki değişim
- Profesyonel tasarımcıyla çalışmanın getirileri
- Tasarım yönetimini öğrenme.³⁷

³⁷ Stephen, Potter; Robin,Roy; Claire H.Capon; Margaret, Bruce; Vivien, Walsh ve Jenny, Lewis; **The Benefits And Costs Of Investment In Design**, (Manchester: The Open University -Design Innovation Group, 1991)

3. TÜRKİYE'DE TASARIMIN ŞİRKET PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİ ARAŞTIRAN BİR MODEL

3.1 Tasarımın Ekonomik Faydası Üzerine Genel Bir Bakış

Bilgi toplumunda girişimcilik, yeni ekonomi, entelektüel sermaye, AR-GE, yenilikçilik, markalaşma, tasarım ve inovasyon gibi kavramların önemi artmıştır. Küreselleşen dünyada ve rekabet koşullarının da ağırlaştığı ve değiştiği günümüzde, bu kavramlar şirketler için rekabetin ve başarının önemli faktörleri haline gelmiştir. Tasarımın performansı arttırdığı özellikle de rekabet gücünü arttırdığına dair ortak bir kanı vardır. Örneğin Avrupa Birliği, Japonya ve A.B.D'yle rekabet edebilmek için Lizbon stratejisini uygulamaktadır. Bu stratejinin amacı “2010 yılına kadar Avrupa’ya, dünyanın en rekabetçi bilgi tabanlı ekonomisi haline getirmektir”. AB, Lizbon stratejisiyle GSMH’ ye oranı %2 olan Ar&Ge harcamalarını %3’ye çıkarmayı amaçlamaktadır. Ülkemizde de Ar&Ge harcamalarını ayrılan kaynak sürekli artırılmaktadır. 2010 itibarıyla bu oranın %2’ye ulaşması hedeflenmektedir. Bu süreçte yeni bilgi ve teknolojilerin üretilmesinde patent, marka ve endüstriyel tasarımdan oluşan sınaî mülkiyet hakları çok önem taşımaktadır.³⁸

Yaratıcılık, ekonominin her alanında önemli bir rol üstlenmektedir. Tasarım etkinliği sektörlerle göre farklılık gösterse de, yaratıcı sürecin bir parçası olan tasarım, pek çok sektördeki firma ve ülke ekonomileri için önemli bir rekabet aracıdır. Tasarım, fiyat-dışı faktörleri geliştirmenin yanında kaliteyi artırabilir ve niş piyasalar yaratabilir. Yaratıcılık ve tasarım etkinliği pazarlama, şirket imajı ve marka güvenilirliği için önemlidir.³⁹

Günümüzde ekonomik büyüme ve rekabet edebilmek için tasarım önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde üretim problemleri büyük ölçüde çözülmüş ve bilgiye ulaşmak kolaylaşmıştır. Ulaşım problemleri ortadan kalkmış ve rekabetçi ortam sayesinde fiyatlar standartlaşmaktadır. Üretim problemlerinin

³⁸ Türk Patent Enstitüsü, **Faaliyet 2006 Raporu** (Ankara, 2006), 2.

³⁹ DTİ, **a.g.e**, 31

çözülmesi ve fiyat ile kalite standartlaşmasıyla şirketlerin fark yaratabilmesi için başka araçlara ihtiyaç doğmuştur. Bu durum farklılaşmanın tek aracının yaratıcılık olduğu bir ortamı oluşturmuştur. Bu koşullar altında rekabet koşullarının ağırlaştığı uluslar arası piyasalarda pazardan pay alabilmek için tasarım ve yeniliğin değerini iyice kavramış olmak ve doğru şekilde uygulayabilmek çok önemlidir.

Tasarımın sosyal, kültürel ve ekonomik olmak üzere birçok faydası vardır. Tasarımın faydası gözle görülse de ve bu faydanın olduğu sık sık tekrarlınsa da tasarımın ekonomik açıdan yararlarının kanıtlanması ve pozitif etkilerinin ortaya konması zordur. Tasarımın ekonomik değerinin fark edildiği ülkelerde tasarımın verimli sonuçlar verecek şekilde kullanılması ve tasarımın desteklenmesi amacıyla resmi tasarım destek programları oluşturulmakta ve tasarım politikaları uygulanmaktadır. Son dönemlerde İngiltere, Finlandiya, İrlanda, Tayvan ve Kore uluslar arası rekabet gücünü arttırmak için tasarımı destekleyen ve bu sürecin geliştirilmesini sağlayan çeşitli politikalar geliştirmektedir. İçlerinde sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkelerin bulunduğu otuz kadar ülkenin Resmi Tasarım Politikası vardır. En geniş kapsamlı tasarım politikasının Finlandiya ve Güney Kore’de uygulandığı söylenebilir. Japonya’da uluslar arası tasarım merkezi ve Danimarka’da araştırmaların mali ihtiyaçlarını karşılayan ve yayınlar çıkaran çeşitli kurumlar vardır. Uzak Doğu Asya ve Latin Amerika’nın yeni sanayileşen ülkelerinde de tasarım teşvik politikaları uygulanmaktadır.

Tasarım politikalarının gelişimi 1700’lerde Fransa’da başlamıştır. Bu başlangıç lüks ürünlerin imalatını ve bu ürünleri üretecek zanaatkârları yetiştirecek kurumların devlet tarafından desteklenmesi şeklinde olmuştur. Endüstrileşmeyle birlikte tasarım, İngiliz Parlamentosu’nun gündemine girmiştir. 1800’lerin ortasında kurulan Normal School of Art’ daki tasarım eğitimi de devlet tarafından desteklenmeye başlanmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında İngiltere, Japonya, Almanya başta olmak üzere birçok ülkede tasarımın da teknoloji gibi devlet tarafından teşvik edilmesi gerektiği kabul edilmiştir.⁴⁰

⁴⁰ Gülfam, Çetin, “Tasarım Politikaları Rekabeti Şekillendiriyor”, www.etmk.org/modules.php?name=News&file=article&sid=441&mode=thread&order=0&thold=0

İnovasyon, tasarım, yenilikçilik kavramları dünyaya hızla girmiş ve hem şirket hem de ülkeler için önemli rekabet aracı olarak yer almışlardır. Tasarımın değerini fark eden ülkeler yukarıda anlatıldığı gibi bu konuda birçok teşvik ve çalışma yapmaktadır. Fakat Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Tasarımın faydası üzerine konuşulsa da bunun etkisinin somut olarak sayılarla ispatlanması zordur. Fakat iş dünyası, çalışma disiplinleri gereği tasarımın değerinin şirketler üzerindeki etkisinin somut olarak ortaya konmasını beklemektedir. Yatırımın getirisi ölçülse de, tasarımın getirisini tam olarak ölçebilen bir değer yoktur. Bu muhasebesel kavramlarla ürün geliştirme süreci arasındaki kopukluktan kaynaklanmaktadır. Tasarım çalışmalarıyla finansal getiriler arasında zaman farkı olması da ölçümü zorlaştırmaktadır. Muhasebe sistemi tasarım çalışmalarının doğrudan giderleştirilmesi de diğer yatırım çalışmaları gibi varlıklaştırılmasını ve üretim süreci boyunca modelde yer almasını engellemektedir. Tasarımın bütün üretim süreci boyunca yer alan çok parçalı yapısı da tasarımın etkisinin performansı etkileyen diğer faktörlerden ayrışmasını zorlaştırmaktadır. Tasarımın fayda ve maliyetini belirlemek kolay değildir. Ekipman, maaş gibi sabit maliyetleri tespit etmek kolayken faydanın belirlenmesi daha zordur. Bu, tasarımın organizasyonun içinde nerede yer aldığıyla ilgilidir. Faydanın ne kadarının tasarımdan kaynaklandığının tam olarak hesaplanması zordur. Çıktıyı uygun girdilere ayırmak mümkün olmayabilir. Bazı görüşlere göre de farklı disiplinlerin ortak çalışmasıyla oluşmuş olan faydayı ayrı ayrı ölçmeye gerek yoktur. Çünkü farklı disiplinlerin bir arada çalıştığı zaman ortaya çıkan sonucun etkili ve anlamlı olup tek başlarına bir şey ifade etmedikleri düşünülmektedir.⁴¹ Tasarımın değerinin nasıl ölçülmesi gerektiği hem tasarım hem iş hem de akademik çevrelerce cevaplanmaya çalışılmaktadır. DMI her yıl düzenlediği konferanslardan biri 14–16 Mart tarihleri arasında Kopenhag’ta gerçekleştirildi. Konferansın konusu "İş Dünyası Performansında Tasarımın Rolünü Ölçmek ve Geliştirmek" olarak belirlenmişti. Katılımcıların görüşü, bu sorunun cevabının en azından standart bir yolla verilemeyeceği görüşünde birleştiler. Kriterlerinin ne ölçüde anlamlı olduğu ve eğer anlamlıysa hangilerinin kullanılabileceği konusunda ortak bir fikir birliğine varılamadı.

⁴¹ Margaret Bruce; John Bessant, **Design In Business** (Harlow: Pearson Education, 2002),174.

Tasarımın endüstride daha çok yer bularak sermayeye dönüşebilmesi için tasarımın değerinin yöneticilerin anlayabileceği şekilde net olarak ortaya konması gerekmektedir. Dünyada, tasarımın şirket ve ülke ekonomileri üzerindeki etkisi çeşitli yöntemler geliştirilerek ortaya konmaktadır. Henüz ortak kabul görmüş bir yöntem olmasa da başarıya ulaşmış birçok çalışma vardır. Türkiye’de henüz tasarımın ekonomik değerinin etkisini ölçen yeterli bir çalışma mevcut değildir. Bu bölümde oluşturduğum modelle tasarımın Türkiye’deki şirketlerin performansı üzerindeki önemli katkısının ispatlanması hedeflenmektedir.

3.2 Tasarımın Şirketler Üzerindeki Güçlü Etkisinin Çeşitli Örnekler Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Bu bölümde tasarım faaliyeti sayesinde şirketlerin performanslarındaki değişmeyi gösteren örnekler incelenmiştir. Verilen örneklerde şirketin eski ve yeni tasarımları gösterilmiş ve yeni tasarım sonrası şirketteki ticari değişimlerin sonuçları ortaya konmuştur. Tasarım sonrası değişimlerin ortak özelliği şirketlerin ticari performanslarının, pazar paylarının, satışlarının artmasıdır. Bu sonuçları direkt olarak tasarıma bağlamak hiç yanlış olmaz. Çünkü şirketlerin bu süreçte yaptıkları tek değişiklik ürünlerinin tasarımları olmuştur. Diğer bütün faktörler sabit tutulmuştur.

“Tasarım talebi programı” İngiliz iş dünyasının tasarımı kullanarak performanslarını geliştirmeleri için destek olan ulusal bir destek programıdır. Bu program Tasarım Konseyi tarafından iş dünyasının devamlılık arz eden fayda sağlaması, satışları arttırması, pazar paylarını büyütmesi ve daha kaliteli ürün ve hizmet verebilmeleri amacıyla geliştirilmiştir. Bu program çerçevesinde yöneticilere tasarımın performansı nasıl geliştireceğiyle ilgili güç ve tasarım fırsatlarını yakalayıp iyice kavramaları için destek verilmektedir. Tasarım projeleri beş ile on iki ay süresince geliştirilmek ve yürütülmek üzere, uygun şirketler, yetkililer tarafından belirlenir ve tasarımın stratejik konuları nasıl çözeceği keşfedilir. Bu bölümde bu destek programına katılan şirketlerden örnekler verilerek tasarımın şirket performansı üzerindeki etkisi net olarak ortaya konmaktadır.

Örnek 1

Harrison Fisher 19yy'da kurulan ürünleri bir çok markette yer alan yakın bir geçmişe kadar da güçlü olan bıçak üreticisi İngiliz bir firmadır. Fakat süper marketler diğer ülkelerden ve Uzak Doğu'dan daha ucuza bıçaklar ithal etmeye başladıkça bu şirketin işleri düşmeye başlamıştı. Bu dönemde şirket, tasarım konusunda yetersiz olduklarını fark etmiştir. Bu sırada şirketin otuz yıllık tasarımcısı Robert Welch ölmüştür. Çözüm için stratejik tasarım önerisi ve iş büyümesi hizmeti veren "Tasarım Talebi Programına" katılmıştır.

Şirket aldığı yardımla bir marka dili oluşturdu. Ürüne re-design yapıldı ve logo ile ambalajı modern ve yalın hale getirilmek suretiyle değiştirildi. Hem şirket hem de tasarım ekibi redesignın, kabiliyetli ve star olan Phillipe Starck gibi bir tasarımcı tarafından yapılması konusunda hem fikirdi. Fakat seçilen isim markayı ezmemeliydi.

Önce



Sonra



Fiyat rekabetine karşılık olarak yaşam tarzı sunan bir tasarım politikası benimsendi. Bu tasarım politikası çerçevesinde ürünler yeniden tasarlandı. Şirketin eski ve yeni bıçak tasarımları yukarıdaki resimlerde yer almaktadır. Yapılan değişiklikler sonucunda;

- Yeni tasarım hür bir tüketici markası oluşmasına yardımcı oldu

- Ürün, perakende satış yapan yeni yerlerde satışa sunulmaya başlandı
- Şirket, ürünlerinin yeni hali sayesinde yeni bir ihracat olanağı sağlayarak bir Japon dağıtıcısına ürünlerini satmaya başladı.
- Yeni tasarımla beraber sadece kalite ve fonksiyonla değil, tasarımdaki değişiklikleri sayesinde, müşterilere rekabet ettikleri diğer ülkelerin (Uzakdoğu gibi) ürünlerinden farklılıklarını daha rahat ispatlamayı başardılar.
- 2002-2007 yılları arasında yeni markalama, yeni ambalaj ve yeni ürün tasarımı için 80.000 pound harcadı. Satışlar ortalama 800.000 pound arttı.
- Şirket yöneticisi rekabette zorlanmaya başlayıp yok olma noktasında alınan tasarım desteği sayesinde piyasadan silinmekten kurtulduğunu açıkladı.⁴²

Örnek 2

Challs 1990'ların başından beri temizlik malzemesi üreten uluslar arası küçük bir şirkettir. Ürünlerin satışları tatmin edici ve kalitesi iyi olmasına rağmen marketler tarafından tercih edilmeyip elenmiştir. Bunun nedeni, ürünlerini marketlerde satmak isteyen çok fazla şirketin olması ve market yöneticilerinin de çok fazla vakit harcamadan satılacak ürünleri seçmek zorunda olmasıdır. Marketlerde ürün satışına son verilen bu şirket, "tasarım talebi" programına başvurdu. Program çerçevesinde şirket, tasarım ekibiyle çalışmaya başladı. Geliştirilmek için şirketin markalarından biri olan Buster seçildi ve markanın kişiliğini ortaya koymak ve konumlandırmak için yol gösterildi ve yardımcı olundu. Şirketin tasarımı, stratejik olarak kullanabileceği noktaları tespit edildi. Daha sonra marka ve grafik tasarımcıları devreye sokuldu. Seçilen ürünle ilgili grafik ve ambalaj tasarımı ve marka ile ilgili fikirler ve stratejiler geliştirildi. Ürünlerin nasıl sunulması gerektiği ile ilgili de bilgiler verildi. Ürünün içeriğiyle ilgili hiçbir değişiklik yapılmayıp sadece tasarım faaliyeti söz konusu olduğu için ortaya çıkan sonuçlar tasarıma aittir.

⁴² <http://www.designcouncil.org.uk/Case-Studies/All-Case-Studies/Harrison-Fisher/>

Önce

Sonra



- Yeni markalama ve tasarımından sonra, 2005 yılında bir yıl öncesine göre satışlar %25 arttı ve 2006 da bu artış %25 olarak devam etti.
- Küçük bir şirket olan bu şirketin üzerinde çalışılan ürünü, hemen hemen tüm zincir mağazalarında satılmaya başlandı.
- Şirketin kredibilitesi arttı.
- Firma yöneticisi bu projeden sonra şirketlerinin vizyonunun değiştiğini ve bundan sonra yeni fikirler geliştirmek için tasarımcılarla çalışacağını açıkladı.⁴³

Örnek 3

2000'li yılların ortalarından itibaren obeziteyle savaşıma ve diyet yapanlarının sayısının artmasıyla birlikte tüketiciler cips tüketiminden uzaklaşmaya başladılar. Satışlarda düşüş yaşayan pazar lideri McClain Oven Chips satışlarında hızlı düşüş

⁴³ <http://www.designcouncil.org.uk/Case-Studies/All-Case-Studies/Challs/>

yaşamakla birlikte tüketicilerin kendilerine karşı olumsuz düşünceler geliştirdiğini görmüştür. Donmuş ürünlerin sağlığa zararlı ve kanserojen bir çok madde içerdiğiyle ilgili haberler yapıyordu. Bu zor durum içinde kalan McClain tüketicilerle direk iletişime geçerek ürününün özelliklerini tüketiciye anlatması gerektiğine karar verdi. Şirketin fırlanmış ürünlerinin içerdiği bütün malzemelerin doğal olduğunu, %5'den fazla yağ içermediğini ve boya maddesi içermediklerini tüketiciye anlatabilmeleri gerekiyordu. Bunu başarmak için bir tasarım ekibiyle çalışmaya başladılar. MacClain'ın portföyündeki her paketin bütün detayları yeniden tasarlandı. Ambalajın renginden, fonuna ve ambalaj için kullanılan materyale kadar her detay yeniden tasarlandı. Ürünü doğru yansıtabilecek yeni bir ambalaj tasarımı yapıldı.

Önce



Sonra



Yapılan yeni ambalaj tasarımının ardından:

- Şirket tasarıma yaptığı 40.000 poundluk yatırım sunucunda düşüşe geçen pazarın bir üyesi olmasına rağmen büyümeyi başardı.
- Satışlar arttı
- Bu cipsler 2007 yılında İngiliz halkının %28.2'si tarafından tüketilerek rekor kırdı

- Şu anda İngiliz halkının %70'i McClain'ın herhangi bir ürününü tüketmektedir.⁴⁴

Örnek 4

Kingsdown Suları orta seviyedeki res raunt, bar ve kulüpler tarafından tercih edilse de pazardaki yerini kaybetmeye başlamıştı. Kingsdown Sularının yöneticisi William Bomer mevcut tasarımın altı yıldır aynı olduğu ve şişe tasarımının yenilenmesi gerektiğini düşünüyordu. Bomer pazarda kalabilmek için tasarımın belli aralıklarda yenilenmesi gerektiğini düşünüyordu. Bu sebeple şirket bir tasarım ekibiyle çalışmaya başladı.

Önce



Sonra



⁴⁴ <http://www.designcouncil.org.uk/Case-Studies/All-Case-Studies/McCain-Oven-Chips/>

Tasarım ekibiyle şirket yönetimi ortak çalışarak Kingsdown sularının şişe tasarımı yenilendi. Yapılan bu çalışmanın sonucunda;

- Yeni şişeli ürünlerin piyasaya çıkışından sonraki ilk sekiz ayda, geçen yılın aynı periyoduna göre satışlar %34 arttı.
- Pazarın en prestijli beş tüketicisi Kingsdown Sularını tercih etmeye başladı.
- Christopher's, Pied a Terre ve Benares gibi en iyi restrañlarda bu sular satılmaya başlandı.⁴⁵

Örnek 5

Uluslararası bir şirket olmayı başaran OXO günümüzde 500 çeşitten fazla ürün üretmektedir. OXO herkes tarafından rahatlıkla kullanılan ve elde tutulması rahat mutfak araçları üretmeyi hedefi haline getirmesiyle birlikte tasarım ekibi, daha rahat kullanımlı ve daha güvenli mutfak ekipmanları üretmek için ağaç işleme el üretimi ve mühendislik faaliyetinin gerekli olduğuna karar verdi. Şirket rahat kullanılan, konforlu ve güvenli üretmeye karar vermesiyle birlikte tasarım ekibi çok farklı sektörlerde kullanılan çözümleri kendi tasarımlarına yansıtarak kendi ürünlerindeki hedefe ulaştı. Kendi ürünleri piyasada daha ucuz malzeme kullanılarak üretmeye başladıkça da Smart tasarım ekibiyle çalışan OXO firması rekabet edebilmek için daha ucuza üretilebilen ve daha ekonomik malzemedен yapılabilen ürünleri kısa sürede tasarlayıp piyasa sürebiliyorlardı.

⁴⁵<http://www.designcouncil.org.uk/Case-Studies/All-Case-Studies/Kingsdown/>

Önce



Sonra



Şirket bu stratejiyi belirlemesiyle birlikte ürünlerinde yep yeni tasarımlar yaptı. Rahat kullanılan, konforlu ve keyifli mutfak gereçleri üretimini hedefleyen şirket 1991 yılında tasarıma büyük önem vermeye başlayarak yeni ürünler geliştirmeye başladı. Bununla beraber;

- Şirket uluslararası piyasalarda tanınmaya ve tasarım ödülleri almaya başladı. Bu şirketin bazı ürünleri Newyork Modern Sanatlar müzesinde sergilenmektedir.
- Finansal sonuçları ise çok daha çarpıcı oldu.

- Yeni ürün tasarımı yapmaya başladıktan sonra sadece iki yıl içinde satışları 3milyon \$'a ulaşan şirketin satışları her yıl geçmişe göre %50 arttı.⁴⁶

3.3 Modelin Oluşturulması ve Verilerin Toplanması

Tasarımın şirket performansı üzerindeki etkisini ölçmek için kullanılacak yöntemi belirlerken iki temel sorunla karşı karşıya kaldım. Bunlardan birincisi tasarımın şirketler üzerindeki performansını ölçerken tasarımın etkisinin diğer faktörlerden ayırtırmayı sağlayabilecek bir yöntem oluşturabilmek oldu. Tasarımın çok parçalı yapısından dolayı tasarımı pazar koşulları, pazarlama ya da yatırım gibi performansı etkileyen geleneksel faktörlerden ayırtırmak zordur. Ayrıca istatistikî verilerin yetersizliği de tasarımın, performans üzerindeki etkisinin ölçümünü zorlaştırmaktadır.⁴⁷ Şirketlerin pazarlama, yatırım, rekabetçi koşullar, satış sonrası hizmet, üretim, halkla ilişkiler, tasarım vb olmak üzere şirket performansını etkileyen birçok faaliyeti vardır. Tasarım da bütün süreç boyunca yer alan ve şirketin diğer faaliyetleriyle birlikte hareket eden bir faaliyettir. Şirketin performansı ölçmek için kullanılan finansal değerler şirketin bütün faaliyetlerinin sonucunun toplamıdır.

Tasarımın etkisini ölçmek için oluşturulan yöntemde öncelikle tasarımı yoğun kullanan şirketler tespit edilmiştir. Oluşturulan yöntemin temeli tasarımı yoğun kullanan şirketlerin kendi sektörleriyle karşılaştırılmasıdır. Çalışma, Türkiye'deki en büyük 500 kuruluş (İSO 500) üzerine yapılmıştır. Bu şirketlerin kullanılmasının anlamı İSO 500'e girmeyi başaran şirketlerin pazarlama, üretim, yönetim ve finansal yönetim gibi temel işletme faaliyetlerini başarıyla ve birbirlerine yakın olarak yönetmeleri ve bu konularda benzer koşullara sahip olabilmeleridir. Bu da çalışmada bir ön kabulün yapılmasını sağlamaktadır. Bu noktada tasarım yapan ilk 500 içindeki şirketlerin performansının, sektör ortalamasına göre üstte olması sadece tasarımın etkisiyle açıklanabilir. Çünkü bu şirketlerin karşılaştırıldıkları sektörlerindeki şirketlerden temel farkı tasarımı yoğun ve doğru şekilde kullanmalarındır. Değerlendirme kapsamına alınmış tasarım yapan şirketler İSO 500'de yer alan şirket verilerden oluşan sektörleriyle karşılaştırılmıştır. Yukarıda açıklandığı gibi tasarım

⁴⁶ <http://www.designcouncil.org.uk/Case-Studies/All-Case-Studies/OXO-Good-Grips/>

⁴⁷ DTİ, a.g.e, 21.

yapan şirketin başarısının sektörünün üzerinde olması da ancak tasarım faaliyetinde bulunması sayesinde açıklanabilir. Çünkü İSO 500'e giren şirketler zaten satış, pazarlama, yatırım, üretim, yönetim ve finansal faaliyetleri yürütürken benzer koşullara sahip ve bu faaliyetleri birbirlerine yakın şekilde ve başarıyla yürüten şirketlerdir. Sektör ortalaması bu şirketlerin değerlerinden oluşturulmuştur. Bu bağlamda da değerlendirmeye aldığımız şirketlerin sektörleri içindeki şirketlerden tek farkı tasarım faaliyetini yoğun bir şekilde yapmalarıdır. Sonuç olarak tasarım yapan şirketin sektöründen daha başarılı olması ancak "tasarım faaliyet"iyle açıklanabilir.⁴⁸ Modelde "En Büyük ilk 500" şirketin kullanılmasıyla tasarımın değeri, şirket performansını etkileyen diğer faktörlerden (pazarlama, yönetim, finansal faaliyet, halkla ilişkiler, üretim, vb) ayrıştırılabilmektedir. Ayrıca İSO 500'ün verileri kullanılması sayesinde güvenilir veri kaynağı sağlanmakla birlikte geçmiş yıllara kadar gidilebilmiştir. Verilerin güvenli olmadığı bir durumda sapmalar ve hata payı çok büyük olur, bu da yapılan çalışma fikri ne kadar sağlam olursa olsun çalışmanın tümüyle anlamsızlaşması neden olabilir. Tasarım yapan şirketlerin aynı zamanda İSO 500 şirketlerinden seçilmesinin diğer bir nedeni ise araştırmaya alınan şirketlerin başarıyı sağladıktan sonra bunu koruyabilmiş olmaları gerekliliğinin aranmasıdır. Bir iki yıl başarılı olmuş daha sonra bunu yitirmiş olan şirketler başarı konusunda istikrarsız olduklarını ve başarılarının da gerçek olmayıp, uyguladıkları uzun vadeli politikalardan değil de günlük geçici hareketlerden olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu geçici başarı tasarım ve diğer faktörlerden değil ancak günlük hareketler sonucu gerçekleşmiş olabilir. Bu yüzden başarısını koruyamamış yani İSO500 içinde yer almaya devam edememiş şirketler değerlendirmeye alınmamıştır.

Çözülmesi gereken ikinci önemli sorunda tasarımı yoğun kullanan şirketlerin belirlenmesidir. Tasarımı yoğun kullanan şirketler farklı çeşitlerde belirlenebilir. Daha önceki çalışmalarda bunu belirlemek için; alınan tasarım ödülleri sayısı, tasarım departmanlarında çalışan sayısı, işletme yönetiminin tasarıma verdiği önem,

⁴⁸ Melike Bildirici, Eda Bohur, "Design, Economic Growth and Firm Performance", **Patent&İnovation Econometric Studies**, XCVIII AEA International Conference, (Tokyo,18-19 Aralık 2008).

vb yöntemler kullanılmıştır. Fakat bu çalışmada daha somut ve sağlıklı sonuç vereceği düşünülen başka bir belirleme yöntemi geliştirilmiştir. Bu çalışmada yoğun tasarım yapan şirketler, patent enstitüsüne yaptıkları “tasarım başvuru” sayısına göre belirlenmiştir. Patent Enstitüsüne yapılan tasarım başvurusunda herhangi bir yılda ilk ona giren şirket, tasarım yoğun şirket olarak kabul edilmiştir. Bir şirketin herhangi bir yılda tasarım başvuru sayısında ilk on içinde yer alması bu şirketin tasarıma önem veren ve tasarımı yoğun olarak kullanan bir işletme olduğunun açık bir göstergesidir.⁴⁹Çünkü tasarım faaliyetinde bulunma, tasarım departmanları oluşturarak yeni tasarımlar ortaya çıkarma yıllarca yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkabilen bir süreçtir. Hiçbir işletme bir yıl içinde bu faaliyeti gerçekleştirip tasarım başvurusunda bulunan işletmelerin başında gelip bir yıl sonrada bu faaliyeti sonlandırmış olamaz. Bu yüzden bir şirketin sadece bir yıl için bile patent enstitüsüne yapılan tasarım başvuru sayısında ilk ona girmesi bu işletmenin tasarımı yoğun olarak kullandığının, yeni tasarımlar ortaya koyduğunun ve tasarıma önem verip bunun için önemli bir bütçe ayırdığının önemli bir kanıtıdır.

Yukarıda anlatıldığı gibi modelde “Türkiye’nin en büyük 500 büyük Sanayi Kuruluşu”(İSO 500) kullanılmıştır. Bu bağlamda değerlendirmeye alınan tasarım yapan şirketler, büyüklük sıralamasına Türkiye’de ilk 500’e girmiş ve bunu yıllar itibariyle korumuş işletmeler olmalıdır. Tasarımı yoğun kullanan şirketlerin araştırma da yer alması için “en büyük ilk 500 kuruluş” içine girmiş ve bunu bugüne kadar koruyabilmiş olma kısıdı vardır. Sektör ortalamaları da “En Büyük 500 Kuruluş”un ortalamalarını içermektedir

Türkiye’de tasarımı yoğun olarak kullanan şirketler yukarıda belirlenen yöntemle tespit edilmiştir. Ardından tasarım yoğun kullanan bu şirketlerin hangilerinin “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” içinde yer aldıkları bulunmuştur. Bu şirketler kısaca İSO500 olarak adlandırılmaktadır. İstanbul Sanayi Odası (İSO) her yıl Türkiye’deki en büyük 500 sanayi kuruluşunun ekonomik büyüklük kriterlerini sunup karşılaştırmaktadır. Yıllar itibariyle en büyük 500 sanayi kuruluşu ve bu

⁴⁹ Melike Bildirici, Eda Bohur, **a.g.e**, 2-3.

kuruluşların ekonomik büyüklük kriterleri her yıl İstanbul Sanayi Odası tarafından yayımlanan “İSO 500” çalışmasından elde edilmiştir. Bu çalışmada tasarımı yoğun kullanan şirketler tespit edildikten sonra bu şirketlerin kaç yılından itibaren “İSO 500” içine girdikleri tespit edilmiş ve günümüze kadar “İSO 500” içinde kalmayı başarıp başarmadıkları kontrol edilmiştir (Bu tez çalışması 1982 yılından başlayarak yapılmıştır). Bu tespitler sonucu tasarım yoğun kullanan ve İSO 500’e girip burada kalmayı başaran şirketleri çalışmada kullanılacak kuruluşlar olarak belirlenmiştir. Değerlendirme kapsamına alınan tasarımı yoğun kullanan şirketlerin tespitinden sonra şirket performansını hangi kriterlerle ölçüleceğine karar verilmiştir. Şirketlerin performansını ölçmek ve karşılaştırmak üzere Üretimden Satışlar, Brüt Katma Değer, kar ve ihracat değerlerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Çalışmada kullanılmak üzere belirlenen şirketlerin Üretimden Satışlar, Brüt Katma Değer, Kar ve İhracat verileri her şirket için “İSO 500”e girdikleri yıldan itibaren derlenmiştir. Ayrıca şirketin sektörüyle karşılaştırılabilmesi için şirketin üye olduğu sektörün satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracatının sektör ortalaması her yıl için hesaplanarak çalışmada kullanılacak veriler oluşturulmuştur.

Tasarımı yoğun kullanan şirketler kendi sektörlerinin ortalamasıyla karşılaştırılmıştır. Bu noktada şirket performansını etkileyen finansal değerler satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat olarak belirlenmiştir. Tasarım yapan şirketlerin sektör içindeki payları ve sektöre oranla brüt katma değer, satış, kar ve ihracat gibi şirketin performansını ve büyüklüğünü ortaya koyan göstergelerindeki büyümeler belirlenecek ve sektörle karşılaştırılacaktır. Tasarım yapan şirketlerin bu değerleri sektörleri içinde önemli bir paya sahipse ayrıca satış, brüt katma değer, ihracat ve kar gibi büyüklük göstergeleri sektörün üzerindeyse tasarımın şirket performansı üzerindeki etkisinin büyük olduğu kanıtlanmış olacaktır.⁵⁰

⁵⁰ Melike Bildirici, Eda Bohur, **a.g.e.**

3.3.1 Tasarımı Yoğun Kullanan Şirketlerin Tespiti

Tasarımı faaliyetinde bulunan şirketlerin tespiti yukarıdaki çeşitli yollarla bulunabilir. Bu çalışmada tasarımı yoğun kullanan şirketlerin tespiti için yukarıda detayları anlatılan yeni geliştirilmiş bir yöntem kullanılmıştır.⁵¹

Yukarıdaki bölümde de anlatıldığı gibi; tasarım yapan şirketler, patent enstitüsüne yaptıkları “tasarım başvuru” sayısına göre belirlenmiştir. Tasarım başvurusunda herhangi bir yılda ilk ona giren şirket tasarım yoğun şirket olarak kabul edilmiştir. Bir şirketin herhangi bir yılda tasarım başvuru sayısında ilk on şirketin içinde yer alması bu şirketin tasarıma önem veren ve tasarımı yoğun olarak kullanan bir işletme olduğunun açık bir göstergesidir. Çünkü tasarım faaliyetinde bulunma, tasarım departmanları oluşturarak yeni tasarımlar ortaya çıkarma yıllarca yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkabilen bir süreçtir. Hiçbir işletme bir yıl içinde bu faaliyeti gerçekleştirip tasarım başvurusunda bulunan şirketlerin başında gelip bir yıl sonrada bu faaliyeti sonlandırmış olamaz. Bu yüzden bir şirketin sadece bir yıl için bile patent enstitüsüne yapılan tasarım başvuru sayısında ilk ona girmesi bu işletmenin tasarımı yoğun olarak kullandığının, yeni tasarımlar ortaya koyduğunun ve tasarıma önem verip bunun için önemli bir bütçe ayırdığının önemli bir kanıtıdır. (Patent Enstitüsüne yapılan tasarım başvuruları ile ilgili bilgileri tezin ikinci bölümü olan “Sinai Mülkiyet Hakları ve Tasarım” bölümünden inceleyebilirsiniz.)

Tasarımı yoğun kullanan şirketlerin belirlenmesinde kullanılan patent enstitüsü tarafından yayınlanan tablolar aşağıda yer almaktadır.

⁵¹ A.g.e.

Tablo 3.1: 2002 Yılı Tasarım Ve Patent Başvuruları

2002 YILINDA EN ÇOK TASARIM BAŞVURUSU YAPAN İLK 10 YERLİ BAŞVURU SAHİBİ	BAŞVURU SAYISI	2002 YILINDA EN ÇOK PATENT BAŞVURUSU YAPAN İLK 10 YERLİ BAŞVURU SAHİBİ	BAŞVURU SAYISI
Meriç Vitrin Mankenleri İmalat San. ve Tic.	68	Arçelik A.Ş	63
Boytaş Mobilya San. ve Tic.	42	Orhan Seyfi Alasakal	17
Paşabahçe Cam San. ve Tic.	29	Telsim Mobil Telekomünikasyon San.	13
Tekeroğlu Tekstil San. ve Tic.	29	Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic.	7
Metebronz Mobilya Aksesuar Aksam San.ve	24	Üstün Plastik	7
Şaban Gülbahar	23	Yaşar Güvenen	7
Gezer Ayakkabı Deri San. ve Tic.	22	Eos Eczacıbaşı Özgün Kimyasal Ürünler San.ve	6
Vatan Mobilya San. ve Tic.	20	Mas Mekanik Alet Elektrik Elektronik San.	6
Sedat Abayoğlu	19	Ülkü Acar	6
Dtv Haber Ve Görsel Yayıncılık A.Ş	19	Eczacıbaşı Yapı ve Gereçler A.Ş	5

Türk Patent Enstitüsü, **Faaliyet 2002 Raporu** (Ankara, 2002)

Tablo 3.2: 2003 Yılı Tasarım Ve Patent Başvuruları

2003 YILINDA EN ÇOK ENDÜSTRİYEL TASARIM BAŞVURUSU YAPAN İLK 10 YERLİ BAŞVURU SAHİBİ	BAŞVURU SAYISI	2003 YILINDA EN ÇOK PATENT BAŞVURUSU YAPAN İLK 10 YERLİ BAŞVURU SAHİBİ	BAŞVURU SAYISI
Özlider Plastik San	37	Arçelik A.Ş	66
Güçlü Sport Ayakkabıcılık San	25	Altan Orkun	10
Porland Porselen San. Ve Tic.	22	Murat Buda	10
Doğtaş Doğanlar Mobilya İmalat San. Ve Tic.	22	Sibek Kozay	9
Uğur Soğutma Makinaları Tekstil Maden	20	Dizayn Teknik Plastik Boru Ve Elemanlar San. Tic.	6
Gezer Ayakkabı Deri San. Ve Tic.	22	Musa Yağbasan	6
Kütahya Porselen San. Ve Tic	16	Fako İlaçlar A.Ş	6
Ziylan Taban San. Ve Tic.	16	Haluk Çapraz	6
Boytaş Mobilya San. Ve Tic.	16	Hasan Basri Özdamar	5

Fatih Ökçe San. Ve Tic.	15	Mutlusan Plastik San. Ve Tic.	5
-------------------------	----	-------------------------------	---

Türk Patent Enstitüsü, **Faaliyet 2003 Raporu** (Ankara, 2003)

Tablo 3.3: 2004 Yılı Tasarım Ve Patent Başvuruları

2004 YILINDA EN ÇOK ENDÜSTRİYEL TASARIM BAŞVURUSU YAPAN İLK 10 YERLİ BAŞVURU SAHİBİ	BAŞVURU SAYISI	2004 YILINDA EN ÇOK PATENT BAŞVURUSU YAPAN İLK 10 YERLİ BAŞVURU SAHİBİ	BAŞVURU SAYISI
Boytaş Mobilya San. ve Tic	39	Arçelik A.Ş	131
Özlider Plastik San. ve Tic.	34	İsmail Mert	17
Heriş Seramik ve Turizm San.	22	Beko Elektronik A.Ş	12
Ziylan Taban San. ve Tic.	22	Ford Otomotiv San.	9
Akyüz Plastik San. ve Tic.	21	Natık Bıçak	8
Porland Porselen San. ve Tic.	19	Ali Öztmeler	6
Merinos Halı San. ve Tic.	18	Halil Ak	6
Kütahya Porselen San. ve Tic.	17	KMC Makine San. ve Tic.	6
Sedir Mobilya San. ve Tic.	17	Reşat Demircioğlu	6
Baydemirler Tekstil San. ve Tic.	15	Ruhi Koçer	6

Türk Patent Enstitüsü, **Faaliyet 2004 Raporu** (Ankara, 2004)

Tablo 3.4: 2005 Yılı Tasarım Ve Patent Başvuruları

2005 YILINDA EN ÇOK TASARIM BAŞVURUSU YAPAN İLK 10 YERLİ BAŞVURU SAHİBİ	BAŞVURU SAYISI	2005 YILINDA EN ÇOK PATENT BAŞVURUSU YAPAN İLK 10 YERLİ BAŞVURU SAHİBİ	BAŞVURU SAYISI
Boytaş Mobilya San. ve Tic	53	Arçelik A.Ş	154
Kütahya Porselen San. ve Tic	42	BSH Ev Aletleri San. ve Tic.	20
Heriş Seramik ve Turizm San.	36	Ford Otomotiv San	13
Merinos Halı San. ve Tic.	20	Yücel Ağören	13
Pilsan Plastik ve Oyuncak San. ve Tic.	20	Sezgin Yıldızhan	11

Gezer Ayakkabı Deri San. ve Tic.	19	Beko Elektronik A.Ş	11
Porland Porselen San. ve Tic	19	Pestgo Elektronik ve Kimya Teknik Araştırma Dan. Ve Tic.	10
Kilim Mobilya Kanepeler San. ve Tic.	18	Ömer Osman Korkmaz	8
Eczacıbaşı Yapı ve Gereçler A.Ş	17	TÜBİTAK	7
Feniş Alüminyum San. ve Tic.	17	Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic	7

Türk Patent Enstitüsü, **Faaliyet 2005 Raporu** (Ankara, 2005)

Tablo 3.5: 2006 Yılı Tasarım Ve Patent Başvuruları

2006 YILINDA EN ÇOK TASARIM BAŞVURUSU YAPAN İLK 10 YERLİ BAŞVURU SAHİBİ	BAŞVURU SAYISI	2006 YILINDA EN ÇOK PATENT BAŞVURUSU YAPAN İLK 10 YERLİ BAŞVURU SAHİBİ	BAŞVURU SAYISI
Boytaş Mobilya San. ve Tic	43	Arçelik A.Ş	227
Ulubaş Madeni Eşya ve Makine San. ve Tic	25	Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş.	26
Merinos Halı San. ve Tic	24	Beko Elektronik A.Ş	23
Sümela Mob ve Teks San. ve İnş.	24	Bsh Ev Aletleri San. ve Tic	16
Porland Porselen San. ve Tic	20	TÜBİTAK	12
Alkan Tabancılık San. ve Tic.	18	Kemal Karaoğlu	11
Günal Alüminyum San. ve Tic.	17	Teklas Kauçuk San ve Tic.	9
Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş	17	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş	7
Anadolu Cam Sanayi A.Ş	16	Oktay Gürel	7
Üniversal Tekstil San. ve Tic.	16	Arfesan Arkan Fren Elemanları San. ve Tic.	6

Türk Patent Enstitüsü, **Faaliyet 2006 Raporu** (Ankara, 2006)

Tablo 3.6: 2007 Yılı Tasarım Başvuruları

2007 YILINDA EN ÇOK TASARIM BAŞVURUSU YAPAN İLK 10 YERLİ BAŞVURU SAHİBİ	BAŞVURU SAYISI	2007 YILINDA EN ÇOK PATENT BAŞVURUSU YAPAN İLK 10 YERLİ BAŞVURU SAHİBİ	BAŞVURU SAYISI
KÜÇÜKÇALIK TEKSTİL San Ve Tic.	683		
Zorluteks Tekstil San Ve Tic.	655		
Yalınkaya Holding	598		
Üniversal Tekstil San. Ve Tic	422		
Baydemirler Tekstil San. Ve Tic	400		
Merinos Halı San. Ve Tic	332		
Boytaş Mobilya San. Ve Tic	321		
Alkan Tabancılık San Ve Tic.	267		
Bischoff-Roja Tekstil San. Ve Tic.	247		
Kütahya Porselen San.	236		

Türk Patent Enstitüsü, **Faaliyet 2007 Raporu** (Ankara, 2007)

Yukarıdaki tablolarda gözüktüğü gibi 2002 yılından itibaren Türk Patent Enstitüsü'ne tasarım ve patent başvurusu yapan ilk on şirket, başvuru sayılarına göre sıralanmıştır.(Türkiye Patent Enstitüsünün kurulmasının sadece 10 yıl olması nedeniyle daha eski verilerin olamaması ve 2002 yılı öncesi verilere ulaşamadığı için veriler 2002 yılından itibaren verilebilmiştir)

Bu çalışma için esas olan tasarımı yoğun olarak kullanan ve tasarıma değer veren şirketlerin değerlendirmeye alınmasıdır. Yukarıdaki tablolarda birinci sütünde yer alan “en çok tasarım başvurusu yapan ilk on yerli başvuru sahibi” başlığı altında yer alanların en çok tasarım faaliyetinde bulunan işletmeler olduğunu söylemek mümkündür. Tasarım başvuru sayısında ilk ona girmeleri tasarım faaliyetine önem verdiklerinin, tasarım anlamında yeni ürünler ortaya koyduklarının ve bu konuda ciddi çalışmalar yaptıklarının, tasarım departmanları oluşturduklarının ve tasarım için önemli bütçeler ayırdıklarının göstergesidir. Sadece bir yıl için bile başvuruda ilk ona

girmiş bir şirketin uzun yıllardır tasarım faaliyetinde bulunduğu açıktır. Çünkü tasarım ekibi oluşturmak ve tescil alınacak düzeyde olan yeni birçok tasarım yapmak birkaç yıl gibi kısa bir sürede olamaz. Böyle tasarımlar ancak uzun yıllar boyunca yapılan çalışmanın sonucu ve bunun için gerekli alt yapının oluşmasıyla mümkün olur. Uzun yılların sonucu olmayan ya da tesadüfi olarak ortaya çıkmış ve tasarım tescili için başvurulmuş ürünler bir şirket için ancak bir kaç tasarım olabilir. Zaten tasarım başvurusu bu kadar az olanlar da ilk ona girip bu tablolarda yer alamazlar.

3.3.2 Çalışmada Kullanılan Şirketlerin ve Performans Kriterlerinin Tespiti

Türk Patent Enstitüsüne yapılan tasarım başvurularında ilk ona giren şirketlerin içinden Paşabahçe Cam, Anadolu Cam, Eczacıbaşı Yapı, Baydemirler Tekstil, Boytaş Mobilya, Merinos Halı, ve Küçük çalık Tekstil farklı yıllarda başlamak itibariyle de olsa Türkiye'nin en büyük ilk 500 kuruluşu içine girmişlerdir ve ilk büyük 500'ün içinde yer aldıktan sonrada günümüze kadar bu başarılarını devam ettirmişlerdir. Bu şirketler, bu çalışmada tasarımı yoğun kullanan ve başarılarını günümüze kadar devam ettiren şirketler olarak kabul edilerek analizleri yapılan işletmelerdir.

2002 yılında Boytaş Mobilya kırk iki tasarım başvurusuyla ikinci sırada ve Paşabahçe Cam yirmi dokuz tasarım başvurusuyla üçüncü sıradadır. 2003 yılında Boytaş Mobilya on altı tasarım başvurusuyla dokuzuncu olarak yeniden ilk ona girmiştir. 2004 yılında Boytaş Mobilya otuz dokuz tasarım başvurusuyla birinci sırada, Merinos Halı on sekiz başvuruyla yedinci sırada ve Baydemirler on beş başvuruyla onun da sırada yer almıştır (Baydemirler yaşadığı farklı sebeplerle yaşadığı finansal sıkıntılarından dolayı çalışma kapsamına alınmayacaktır). 2005'de Boytaş Mobilya elli üç başvuruyla yeniden birinci, Merinos Halı yirmi başvuruyla dördüncü, Eczacıbaşı Yapı da on yedi başvuruyla dokuzuncu olmuştur. 2006 yılında Boytaş Mobilya kırk üç başvuruyla en çok tasarım başvurusu yapan yerli şirketlerin başında, Merinos Halı yirmi dört başvuruyla üçüncü sırada ve Anadolu Cam on altı başvuruyla dokuzuncu sırada yer almıştır. 2007 yılında Küçük çalık Tekstil altı yüz seksen üç tasarım başvurusuyla birinci sırada, Merinos Halı üç yüz otuz iki başvuruyla altıncı sırada, Boytaş Mobilya üç yüz yirmi bir başvuruyla yedinci sırada yer almaktadır.

1960'lı yıllardan itibaren Türkiye'nin büyük sanayi kuruluşları yayınlanmaya başlanmıştır. 1967 yılında İstanbul Sanayi Odasına bağlı 100 büyük firma sadece ciroları verilerek sunulmuştur. İlerleyen yıllarda 100 büyük firmanın ciro, öz sermaye, kar ve istidam olmak üzere daha çok verisi açıklanmaya başlanmış ayrıca çalışma Türkiye'deki bütün sanayi odalarına bağlı şirketleri kapsamaya başlamıştır. 1977 yılından itibaren en büyük 300 kuruluş ve 1980 yılından itibaren de En büyük 500 Kuruluş yayınlanmaya başlamıştır. 1982 yılından beri En Büyük İlk 500 Kuruluşun ekonomik büyüklüklerini gösteren değerler standart olarak aynı sistemle sunulmaktadır.

Bu çalışmada başlangıç yılı olarak 1982 seçilmiştir. 1960'lardan beri 'En büyük 500 Kuruluş' içine giren Paşabahçe Cam, çalışma için analize başladığımız ilk yıl olan 1982 yılından bugüne kadar istikrarlı olarak her yıl "Türkiye'nin En Büyük 500 Kuruluşu" (İSO 500) içinde yer almıştır. Anadolu Cam da, Paşabahçe gibi 1970'li yıllardan bugüne kadar her yıl İSO500'de yer alan işletmelerden biridir. Boytaş Mobilya İSO500'e ilk kez 1998 yılında girmiştir ve o yıldan itibaren bugüne kadar da her yıl İSO500 içinde yer almıştır. Merinos Halı ilk kez 1999 olmak üzere bugüne kadar her yıl İSO 500'e girmeyi başarmıştır. Eczacıbaşı Yapı ilk kez 1987 yılında İSO 500'e girmiş ve 1993 yılı dışında her yıl İSO 500 içinde yer almıştır. Küçük Çalık Tekstil de 1996 yılında ilk kez olmak üzere her yıl İSO 500'de yer almayı başaran bir işletmedir.

Analizin birinci aşamasında şirketin ve sektörün üretimden satışlar, brüt katma değer, ihracat ve kar verileri, analizi yapılan şirketin İSO500'e girdiği günden bugüne kadarki yıllar itibariye ortalaması alınarak ortalama değerleri kullanılmıştır. Değerlendirmenin ikinci aşamasında ise şirket ve sektörün üretimden satışlar ve brüt katma değerinin son on yıllık gelişimi ortaya konmuştur. Kullanılan değerlerin İstanbul Sanayi Odasınca yapılan açıklamaları şu şekildedir:

- Satışlar

“Satışlar fabrika çıkış fiyatı ile verilmektedir. İadeler, iskontolar ve indirimler satış tutarından düşülmektedir. Eğer malların alıcıya teslimi işyeri tarafından yapılıyorsa, malın satış fiyatı alıcıya teslim edildiği andaki fiyattır. Satış fiyatı, piyasa fiyatı olarak katma değer vergisiz (KDV'siz) değerdir. Sıralamada temel alınan kriter

üretimden satışlardır. İşyerinin ürettiği veya malzemesini vererek fason olarak yaptırdığı malların satışını kapsar. Toplam satış hasılatı içine üretimden satışlar ile diğer mal ve hizmet satışları girer.

- Brüt Katma Değer

İşyerindeki üretim faaliyeti sonucu, üretime katılan üretim faktörlerinin paylarına düşen faktör gelirleri, bunlar maaş ve ücretler, ödenen faizler, kira ve milli gelir anlamında kar ile yıl içinde ayrılan amortisman, dolaylı vergiler ve (eksi) kalem olarak ilave edilen sübvansiyon brüt katma değeri teşkil eder. Milli gelir anlamındaki kar, işyerinin üretim faaliyeti sonucu yarattığı kardan başka gelirler bilanço karı (V.Ö.) içine katılmışsa bunlar düşülerek elde edilen kardır.

- Kar (Vergi Öncesi) ve Zarar:

Kar, yıl içinde elde edilen vergi öncesi bilanço karıdır. İşyeri zararda ise o yılki bilanço zararıdır.⁵²

Paşabahçe Cam, Anadolu Cam, Boytaş Mobilya, Merinos Halı, Eczacıbaşı Yapı ve Küçükçalık Tekstil şirketlerinin performanslarının analizlerini yaparken satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat değerleri kullanılmıştır. Analizin birinci aşaması için şirketlerin İSO 500'e girdikleri yıldan itibaren yukarıda sözü edilen finansal verileri toplanmış ardından bu veriler belli bir sistem içerisinde düzenlenmiş ve ortalamaları bulunmuştur. Aynı şekilde şirketlerin mensup oldukları sektör verileri her yıl için hesaplandıktan sonra analizde kullanılmak üzere yıllar itibariyle ortalaması alınmıştır. İlgili veriler bu şekilde derlendikten sonra yapılan analiz aşağıdaki grafiklerle sunulmaktadır. Analizin ikinci kısmında şirket ve sektörün son on yıllık durumu değerlendirilmiştir.

Toparlamak gerekirse bu tez çalışmasında incelenen şirketler İSO 500 içinde yer alan ve bu başarısını bugüne kadar sürdürebilmiş kuruluşlar olmakla birlikte, diğer İSO500 kuruluşlarından temel farkları tasarıma çok önem vermeleri ve yoğun şekilde tasarım ve yenilik yapmalarıdır. Bu çerçeveye uyan şirketler olan Paşabahçe Cam,

⁵² İSO, **Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu**, (İstanbul, 2006).

Anadolu Cam, Boytaş Mobilya, Merinos Halı, Eczacıbaşı Yapı ve Küçükçalık Tekstil analizleri yapılacak kuruluşlar olarak seçilmiştir.

3.4 Oluşturulan Modelin Sonuçlarının Grafikle Ortaya Konması

3.4.1 Paşabahçe Cam Sanayi Ve Ticaret A.Ş

Şişe Cam Topluluğu 1935 yılında Paşabahçe’de kurulan el üretimi yöntemiyle soda camı ev eşyası yaparak üretimine başlamıştır. 1955 yılında bugünkü otomatik üretim teknolojisinin ilk aşaması olarak kabul edilen makine üretimine başlamış ve 1974 yılında ise ısıya dayanıklı cam ev eşyası üretimine başlamıştır. 1961 yılında ilk ihracatını yapmakla birlikte 1980- 2000 yılları arasında hem artan yurtiçi talebi karşılayan hem de ihracata önem veren büyüme stratejisini benimsemiştir. Bu dönemde yeni fabrikaları devreye sokarak hızlı bir şekilde büyümeye başlamıştır.⁵³

Paşabahçe Cam 1960’lı yıllardan itibaren Türkiye’nin en büyük ilk 500 kuruluşu içine girmeyi başaran ve bunu istikrarlı olarak sürdüren bir işletmedir. Paşabahçe Cam’la aynı başarıyı sağlamış diğer şirketler rekabet koşullarının değişmesiyle ve bu bağlamda tasarımın ve yeniliğin önem kazanmasıyla bu faaliyetleri yerine getiremedikleri için gerilemişler ya da yok olmuşlardır. Paşabahçe Cam’ın geçmişine bakıldığında görülmektedir ki; vakit kaybetmeden dünya koşullarına uygun olarak davranmış ve kendini yeni şartlara uygun olarak yenilemiştir. 1970’li yıllarda dünyada tasarım kavramı iş dünyasında sıkça konuşulmaya başlanmış, 1980’lerden itibaren tasarım, inovasyon ve Ar&Ge kavramlarının önemi çok artmış, günümüzde de rekabet edebilmenin vazgeçilmezleri haline gelmiştir. Paşabahçe Cam, 1971 yılında cam tasarım çalışmalarına başlamış ve “Lizbon Uluslararası El Üretimi Cam Sergisi”ne katılmıştır. 1972’de yurt içinde sekiz fuarda özel pavyon inşa edilerek Paşabahçe’nin katılımı sağlanmıştır. Günümüzde de inovasyon ve tasarım faaliyetlerine önem vererek çalışmalarını sürdürmektedir. Patent Enstitüsüne yaptığı başvurular ve şirket profili bunun açık bir göstergesidir.

⁵³ www.pasabahce.com.tr/pasabahce.html?langType=TR

Paşabahçe'nin Yüzelli kişilik Ar-Ge ekibi aşağıdaki alanlarda uzmanlaşmıştır:

- Proses tasarımı ve projelendirme,
- Üretim problemlerini çözme,
- Yeni teknoloji geliştirme,
- Cam kompozisyonu tasarımı,
- Modelleme,
- Analiz,
- Kalibrasyon,
- Enerji ve çevre,
- İletişim, ve
- Teknoloji yönetimi⁵⁴



⁵⁴ <http://www.pasabahce.com.tr/pasabahce.html?langType=TR>



Paşabahçe Cam Koleksiyonundan Örnekler

Paşabahçe Cam'ın yıllardır "En Büyük 500 Şirket" içinde yer alması başarısının en önemli göstergelerinden biridir. Ayrıca yoğun olarak tasarım faaliyetinde bulunan bir şirket olması sebebiyle bu çalışma kapsamında incelenecek işletmelerden biri olarak seçilmiştir.

Önceki bölümlerde anlatıldığı gibi değerlendirme için kullanılan ölçütler üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracattır. Bu tez çalışması 1982 yılından başlayarak yapılmıştır. Paşabahçe Cam bu çalışmanın başlangıç yılı olan 1982'den beri "İSO 500" içinde yer almaktadır. Bu yüzden öncelikle Paşabahçe Cam'ın ve Taş-Toprağa dayalı sanayinin 1982 yılından bugüne kadarki üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat verileri İstanbul Sanayi Odasının kaynaklarından elde edilerek düzenlenmiştir.

Değerlendirmede kullanılacak ilk ekonomik ölçüt üretimden satışlar değeridir. Paşabahçe Cam'ın 1982–2007 yılları arasındaki üretimden satışlar değerinin ortalaması alınmıştır. Ardından Paşabahçe Cam'ın mensup olduğu Taş ve toprağa dayalı sanayinin üretimden satışlar değeri 1982 yılından itibaren hesaplanmıştır. Sektörün "üretimden satışlar" ortalaması İSO500'e giren şirket verilerine göre yıllar itibariyle hesaplanmıştır. Daha sonra sektörün üretimden satışlar değerinin 1982–2007 tarihleri arası ortalaması hesaplanmıştır. Ortaya çıkan sonuçların daha net görülmesi ve şirketle sektörün karşılaştırmasının sonuçlarının daha net anlaşılması

için ortaya çıkan durum şekil yardımıyla ortaya konmuştur Paşabahçe Cam ile bağlı olduğu sektör olan Taş ve toprağa dayalı sanayinin 1982–2007 tarihleri arasındaki “Üretimden Satışlar” ortalamasının karşılaştırması Şekil 3.1’de gösterilmektedir. Şekil 3.1’de:

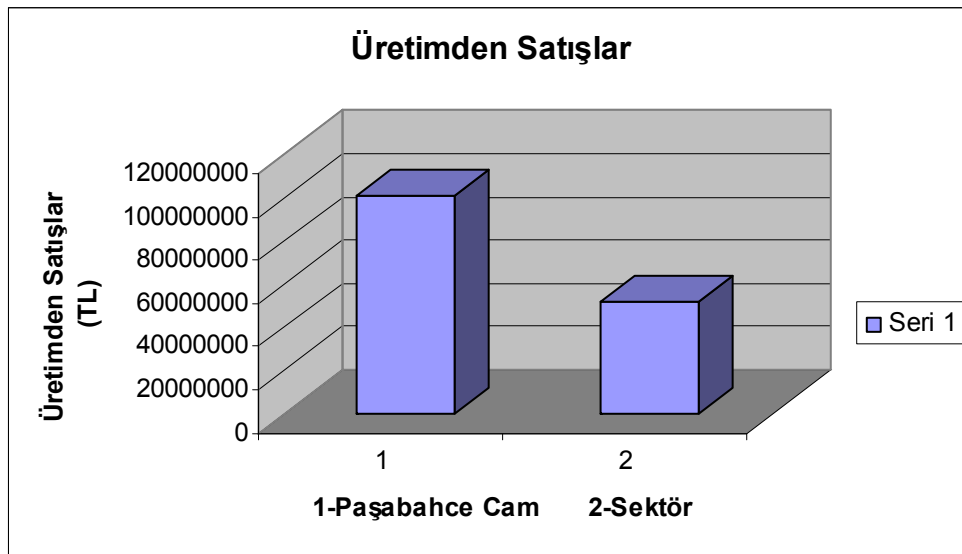
Y eksenini: Üretimden Satışların 1982–2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütun: Paşabahçe Cam

X eksenindeki 2nolu sütun: Taş ve Toprağa bağlı Sanayi

Şirket ve sektör arasındaki performans karşılaştırması belirlenen diğer ekonomik ölçütler kullanılarak değerlendirmeye devam edilmiştir. Şirketin ve sektörün brüt katma değeri, kar ve ihracatı yukarıda anlatılan üretimden satışlar değeri gibi hesaplanarak sonuçları şekil yoluyla sunulmuştur. Brüt katma değer için yapılan çalışma Şekil 3.2’de, kar için yapılan çalışma şekil 3.3’de ve ihracat durumu da şekil 3.4’de gösterilmektedir. Şekillerden görüldüğü gibi Paşabahçe Cam’ın üretimden satışları ve brüt katma değeri sektörünün çok üzerinde ayrıca kar ve ihracat ortalaması da sektöründen daha yukarıdadır.

Şekil 3.1: Paşabahçe Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Üretimden Satışlar Ortalamaları

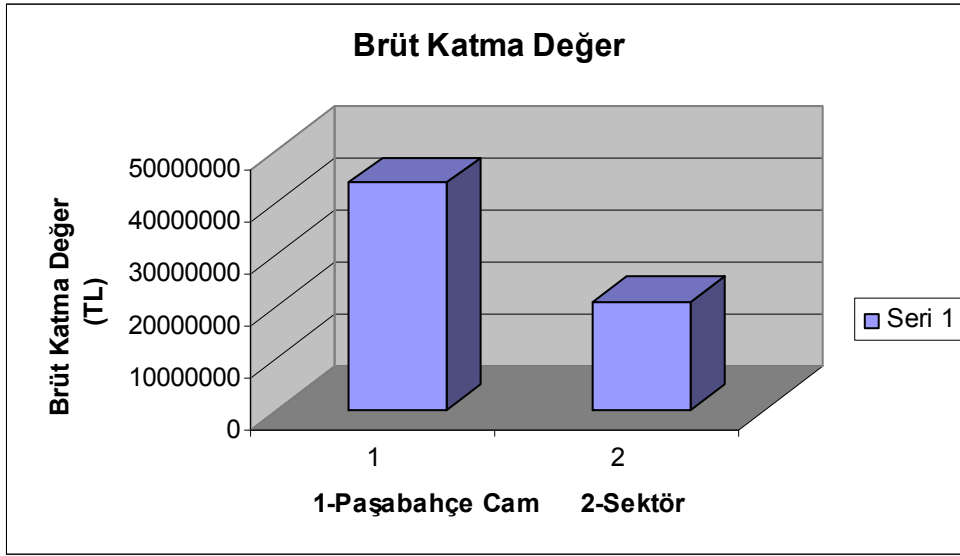


Y eksenini: Üretimden Satışların 1982-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütün: Paşabahçe Cam

X eksenindeki 2nolu sütün: Taş ve Toprağa bağlı Sanayi

Şekil 3.2: Paşabahçe Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Brüt Katma Değer Ortalaması

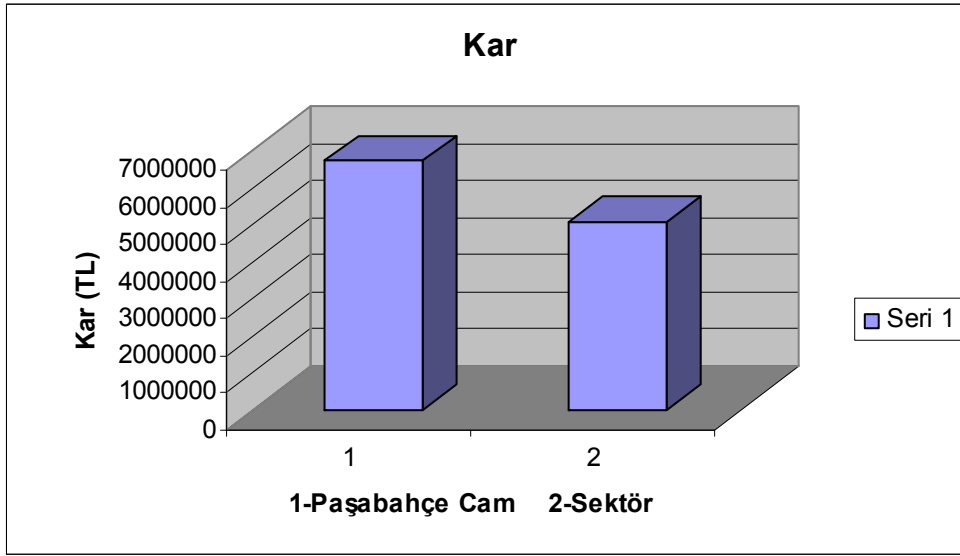


Y eksenini: Brüt Katma Değerin 1982-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütün: Paşabahçe Cam

X eksenindeki 2nolu sütün: Taş ve Toprağa bağlı Sanayi

Şekil 3.3: Paşabahçe Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Kar Ortalaması

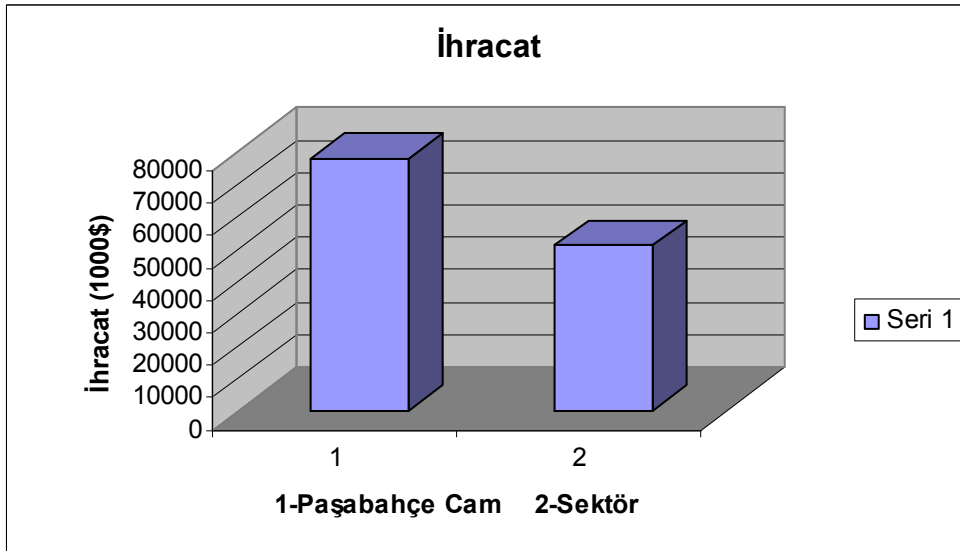


Y eksenini: Dönem Karınının 1982-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütün: Paşabahçe Cam

X eksenindeki 2nolu sütun: Taş ve Toprağa bağlı Sanayi

Şekil 3.4: Paşabahçe Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin İhracat Ortalaması



Y eksenini: İhracatın 1982-2007 tarihleri ortalaması

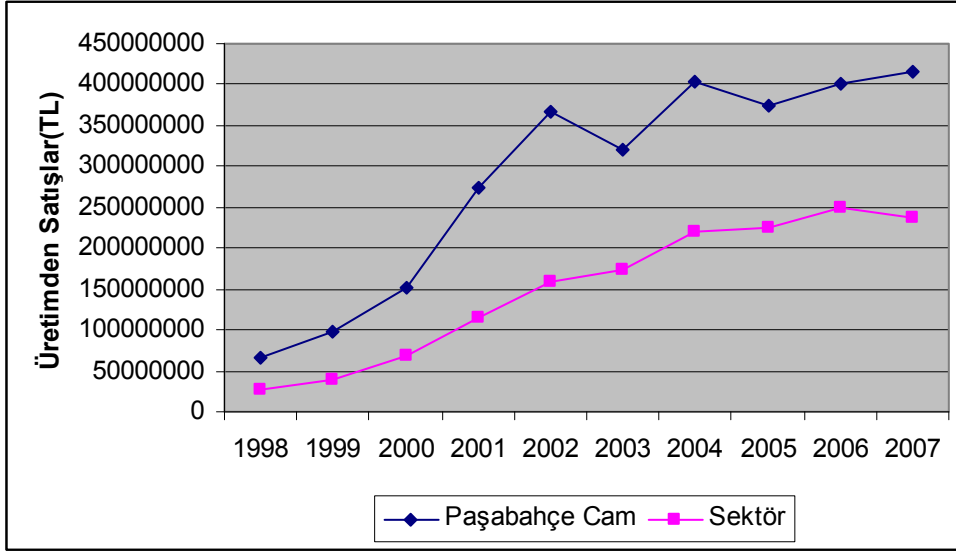
X eksenindeki 1nolu sütün: Paşabahçe Cam

X eksenindeki 2nolu sütun: Taş ve Toprağa bağlı Sanayi

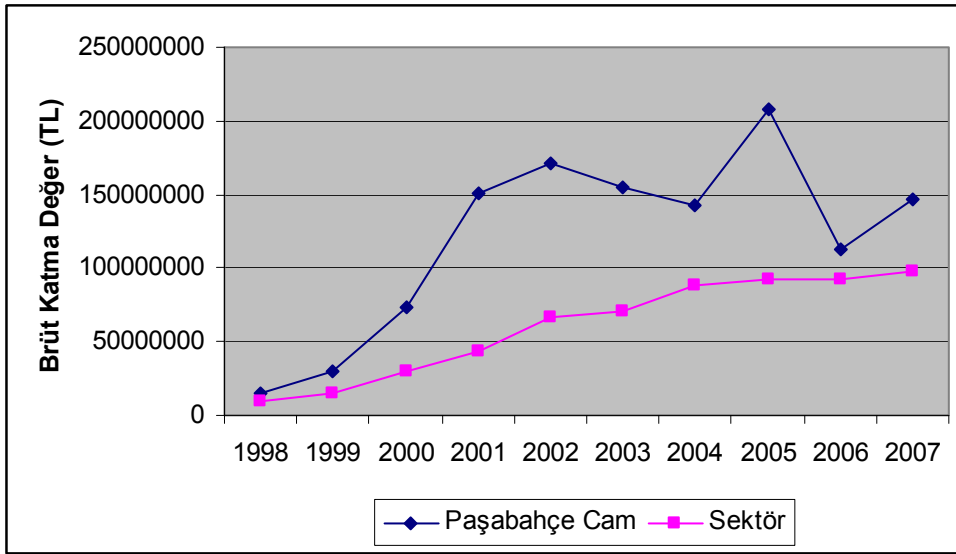
Yukarıdaki grafikler incelendiğinde görülmektedir ki Paşabahçe Cam üretimden Satışlar, brüt katma değeri, kar ve ihracatta sektörünün üzerinde başarı göstermektedir. Bu da Paşabahçe Cam'ın sektörünün liderlerinden olduğunun bir kanıtıdır. Paşabahçe Cam'ın ticari performansının daha net ortaya konması için çalışmanın ikinci aşamasında Paşabahçe Cam'ın yıllar itibariyle gelişimi incelenmiştir. İkinci aşamada şirket ve sektörün son on yıllık gelişimleri ortaya konmuştur.

Yıllar itibariyle Paşabahçe Cam'ın ve sektörün gelişimi Şekil 3.5 ve şekil 3.6'da gösterilmektedir. Şekillerde mavi çizgi şirketi, pembe çizgi sektörü ifade etmektedir. Bu şekillerde Paşabahçe Cam'ın sektörden daha üstte olmakla yetinmeyip daha da hızlı büyüdüğü görülmektedir. Görüldüğü gibi Paşabahçe Cam'ın satışları ve brüt katma değeri her yıl hızla artış göstermiştir. Asıl önemli olan ise sektöründeki diğer şirketlerden daha hızlı bir büyüme trendi içinde olmasıdır. Özellikle de şirket sektörünün ortalamasıyla karşılaştırılırken değerlendirmeye alınan sektör ortalaması “en büyük 500 kuruluş” içinde olan şirketlerin verileri kullanılarak elde edilmektedir. Bunun anlamı değerlendirdiğimiz şirketler, sektörleriyle karşılaştırılırken en başarılı şirketlerle karşılaştırılmaktadırlar. Değerlendirme sonuçlarından görüldüğü gibi Paşabahçe Cam başarılı diğer rakiplerinin de üzerinde ticari başarı göstermektedir. Değerlendirmeye alınan rakipleri ilk 500'e girmeyi başardığına göre karşılaştırıldığı şirketlerle aynı çalışma koşullarına (üretim, pazarlama ve yönetim donanımı, vb) sahiptir. Bu şirketlerden ana farkı tasarımı yoğun ve doğru olarak kullanmasıdır. Bu koşullarda sektörünün öncü firmalarından biri olması da rakiplerinden farklı olarak kullandığı “tasarım” faaliyetiyle açıklanabilir.

Şekil 3.5:Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Üretimden Satışları



Şekil 3.6: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Brüt Katma Değeri



3.4.2 Anadolu Cam Sanayii A.Ş

Anadolu Cam, Avrupa'nın önde gelen cam ambalaj üreticilerinden biri olarak yıllardır faaliyetine devam etmektedir. Şu anda üç ülkede sekiz üretim tesisi ile faaliyet gösteren Anadolu Cam, yurtiçindeki faaliyetlerini İstanbul, Mersin ve Bursa Yenişehir'deki fabrikalarında yürütmektedir. Yurtdışında ise Gürcistan ve Rusya'da faaliyet göstermektedir.



Anadolu Cam Tasarımlarından Örnekler

TSE İzmir Bölge Müdürlüğü tarafından bu yıl 22.si düzenlenen geleneksel Altın Ambalaj Yarışması'nda Anadolu Cam, Topkapı İçecek firması için tasarlanan aşağıda resmi bulunan Topkapı rakı şişesi ile ödül almıştır. Şişenin formu, Topkapı Sarayı'ndan esinlenerek tasarlanmıştır. Düze yakın, az bir eğimle küresel omuz yapısına bağlanan ince yapı şişenin boynunu oluşturmaktadır. Omuzu ise, kubbe yapısından esinlenilerek tasarlanmıştır.



Altın Ambalaj Yarışmasında Birinci Olan Şişe Tasarımı

Zaten Anadolu Cam'ın Patent Enstitüsü'ne yaptığı "tasarım başvuruları" da şirketin tasarıma verdiği bu önemi göstermektedir. Rekabet edebilmenin en önemli aracı olan

tasarım ve yeniliğe verdiği bu önem sayesinde başarısını bugüne kadar yükselerek koruyabilmiş, her yıl İSO 500'e girmeyi başarmıştır.

Anadolu Cam'ın performansı diğer şirketler için de kullanıldığı gibi üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat ölçütleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Anadolu Cam 1982 yılında da "İSO 500" içinde yer alan bir şirket olduğu için, Anadolu Cam'ın analizi yapılırken 1982'den günümüze kadarki veriler kullanılmıştır. Şirket mensup olduğu sektör olan Taş-Toprağa dayalı sanayi ile karşılaştırılmak için öncelikle gerekli verilerin hazırlanması gerekmektedir. İlk olarak Anadolu Cam'ın ve Taş-Toprağa dayalı sanayinin 1982-2007 tarihleri arasındaki üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat verileri İstanbul Sanayi Odasının kaynaklarından elde edilerek düzenlenmiştir.

Değerlendirmenin ilk aşamasında kullanılmak üzere Anadolu Cam'ın üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat değerlerinin 1982–2007 yılları itibariyle ortalaması hesaplanmıştır. Ayrıca Anadolu Cam'ın mensup olduğu Taş ve toprağa dayalı sanayinin üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat değerleri 1982 yılından itibaren hesaplanmıştır. Sektörün bu değerlerinin ortalaması İSO500'e giren şirket verilerine göre yıllar itibariyle hesaplanmıştır. Daha sonra sektörün üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracatının 1982–2007 ortalaması bulunmuştur.

Bu çalışma sonucunda elimizde Anadolu Cam'ın ve Taş - toprağa dayalı sanayinin 1982–2007 yılları itibariyle üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat ortalamaları elde edilmiş oldu. Bu sonuçlar grafik yardımıyla sunulmaktadır. Şekil 3.7'de Anadolu Cam'ın 1982–2007 üretimden satışlar ortalaması ile bağlı olduğu sektör olan Taş - toprağa dayalı sanayinin 1982–2007 üretimden satışlar ortalaması gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde gözükmektedir ki Anadolu Cam'ın üretimden satışları sektörünün üzerindedir.

Şekil 3.8'de Anadolu Cam'ın 1982–2007 brüt katma değer ortalaması ile bağlı olduğu sektör olan Taş - toprağa dayalı sanayinin 1982–2007 brüt katma değer ortalaması sunulmaktadır. Şekil incelendiğinde görülmektedir ki Anadolu Cam'ın brüt katma değeri sektör ortalamasının çok üzerindedir.

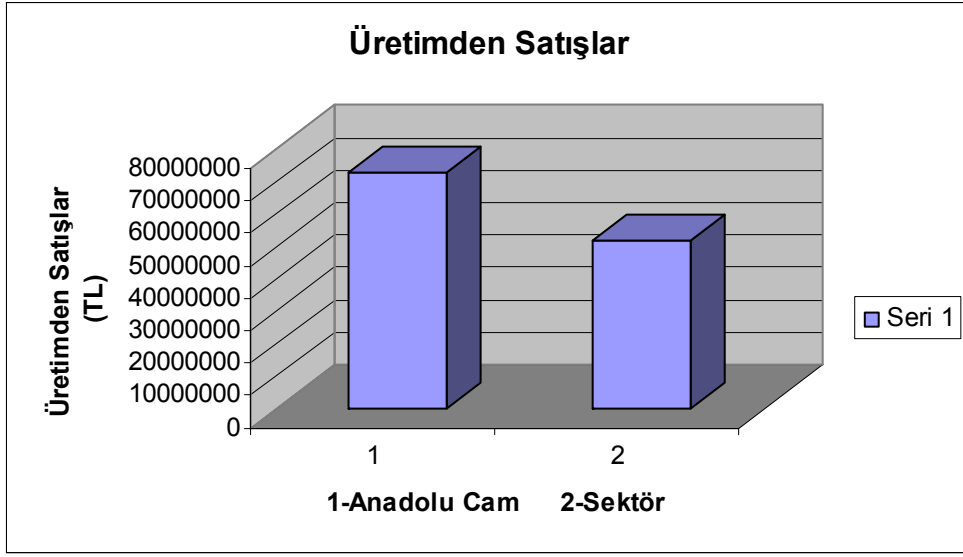
Şekil 3.9’da Anadolu Cam’ın 1982–2007 karının ortalaması ile Taş - toprağa dayalı sanayinin 1982-2007 kar ortalaması yer almaktadır. Şekil incelendiğinde görülmektedir ki Anadolu Cam’ın karı sektör ortalamasının çok üzerindedir.

Şekil 3.10’da Anadolu Cam’ın 1982–2007 ihracat ortalaması ile Taş - toprağa dayalı sanayinin 1982–2007 ihracat ortalaması görülmektedir.

Anadolu Cam’ın değerlemesinde kullanılan satışlar, brüt katma değer ve kar değerlerinin sektöründen daha üstte olması bu şirketin başarısının büyüklüğünün ve sektörünün öncü firması olduğunun önemli bir göstergesidir. Şirketin performansının daha net ortaya konmasını sağlamak için çalışmanın ikinci aşamasında şirket ve sektörün yıllar itibariyle durumu incelenmiştir. Anadolu Cam’ın ve sektörünün son on yıllık gelişim trendi şekil3.11 ve 3.12 de yer almaktadır. Şekil 3.11’de şirket ve sektörün satışları yıllar itibariyle görülmektedir. Mavi çizgi Anadolu Cam’ı, pembe çizgi ise mensup olduğu Taş-Toprağa Bağlı Sanayiye göstermektedir. Aynı değerlendirme şekil 12’de brüt katma değer için yapılmıştır. İki şekilde incelendiğinde görülmektedir ki Anadolu Cam sektöründen çok daha hızlı büyümekte ve sektörüyle arasındaki farkı her yıl daha fazla açmaktadır.

Şirketin sektöründen daha üstte olmasının sebebi sektöründeki diğer şirketlere göre fark yaratmayı sağlayacak üstün yönlerinin olmasıdır. Bu üstün özellik ise bu tez çalışmasında değerlendirmeye alınan diğer işletmelerde olduğu gibi Anadolu Cam’ın da yoğun ve doğru şekilde tasarım yapmasıdır. Şirketin değerlendirmesi, daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi, “En Büyük 500 Sanayi” kuruluşuyla karşılaştırılarak yapılmaktadır. Yani sektör ortalaması ilk 500’e girmiş şirketlerin ortalamasını kapsamaktadır. Bunun anlamı Anadolu Cam’ın bu şirketlerden güçlü olan tek özelliğinin “tasarım ve yeniliği doğru ve tam olarak kullanması” olarak açıklanabilir. Bu da göstermektedir ki Anadolu Cam’ın sektör öncülerinden biri olmasının ana sebebi “tasarım ve inovasyon”dur.

Şekil 3.7: Anadolu Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Üretimden Satışlar Ortalaması

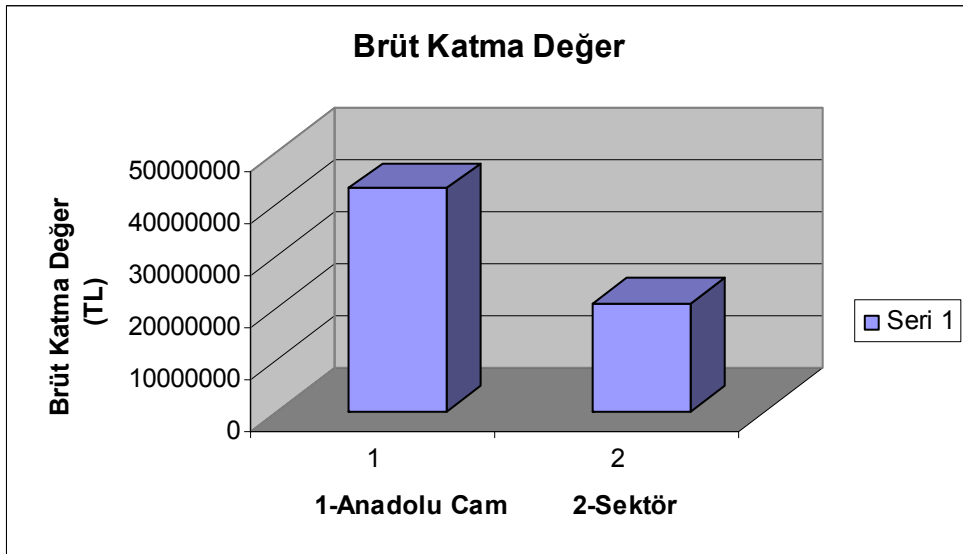


Y eksenini: Üretimden Satışların 1982–2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütün: Anadolu Cam

X eksenindeki 2nolu sütun: Taş ve Toprağa bağlı Sanayi

Şekil 3.8: Anadolu Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Brüt Katma Değer Ortalaması

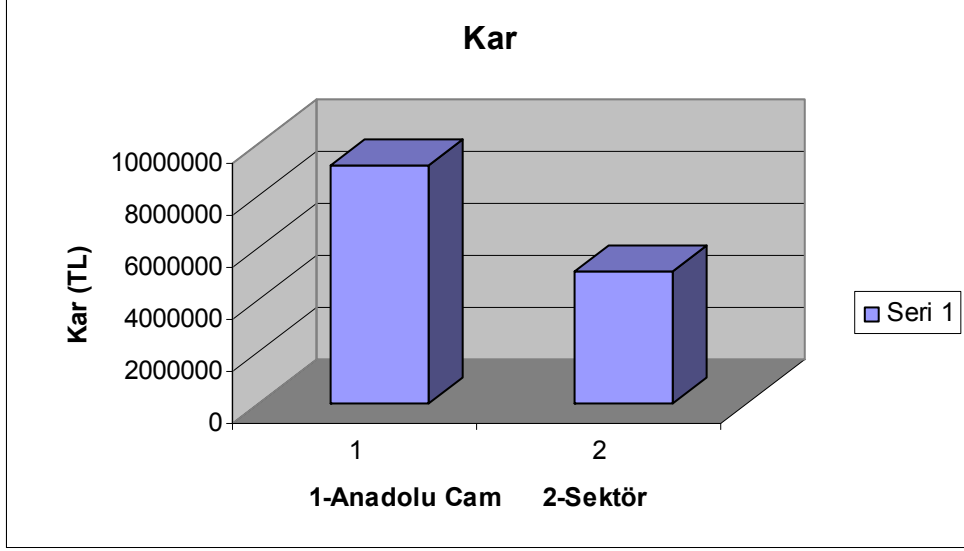


Y eksenini: Brüt Katma Değerin 1982-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütun: Anadolu Cam

X eksenindeki 2nolu sütun: Taş ve Toprağa bağlı Sanayi

Şekil 3.9: Anadolu Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Karı

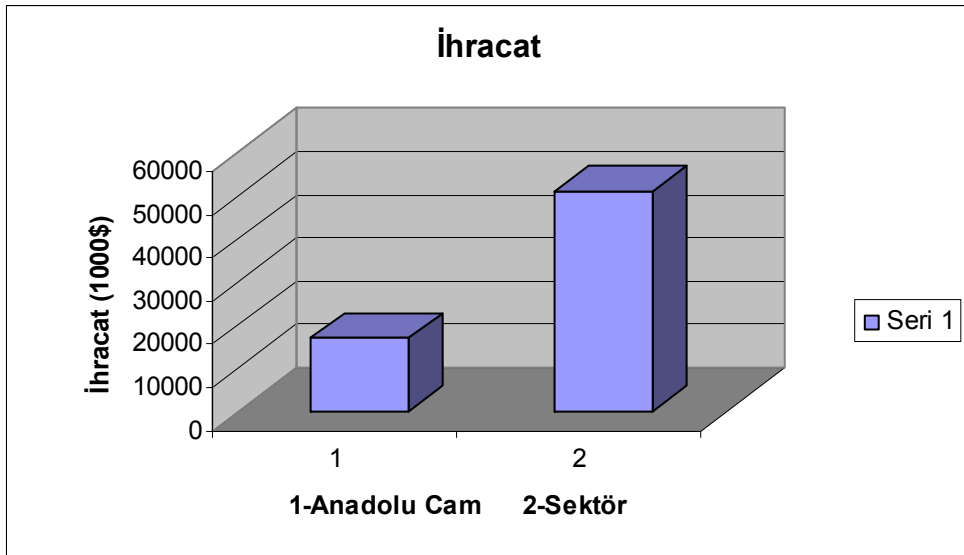


Y eksenini: Kar'ın 1982–2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütun: Anadolu Cam

X eksenindeki 2nolu sütun: Taş ve Toprağa bağlı Sanayi

Şekil 3.10: Anadolu Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin İhracatı

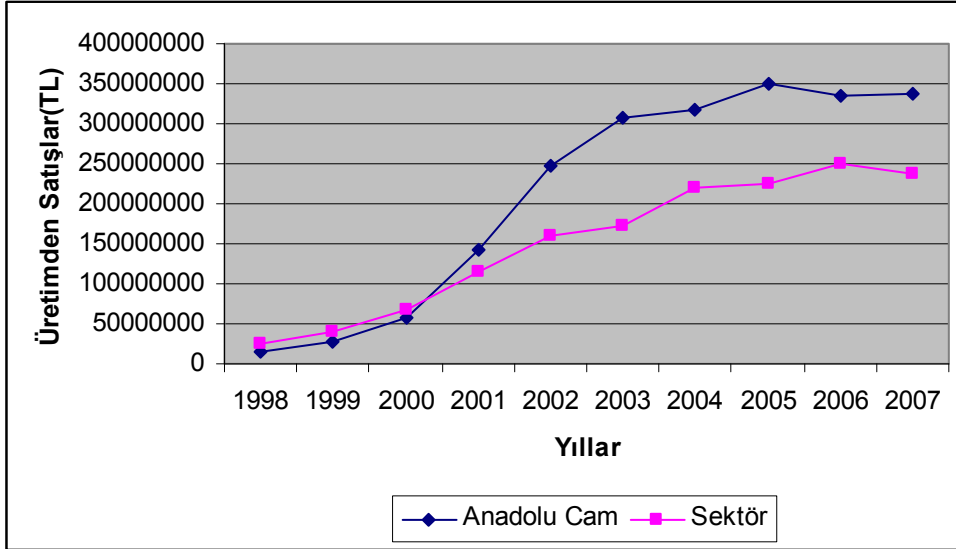


Y eksenini: İhracatın 1982–2007 tarihleri ortalaması

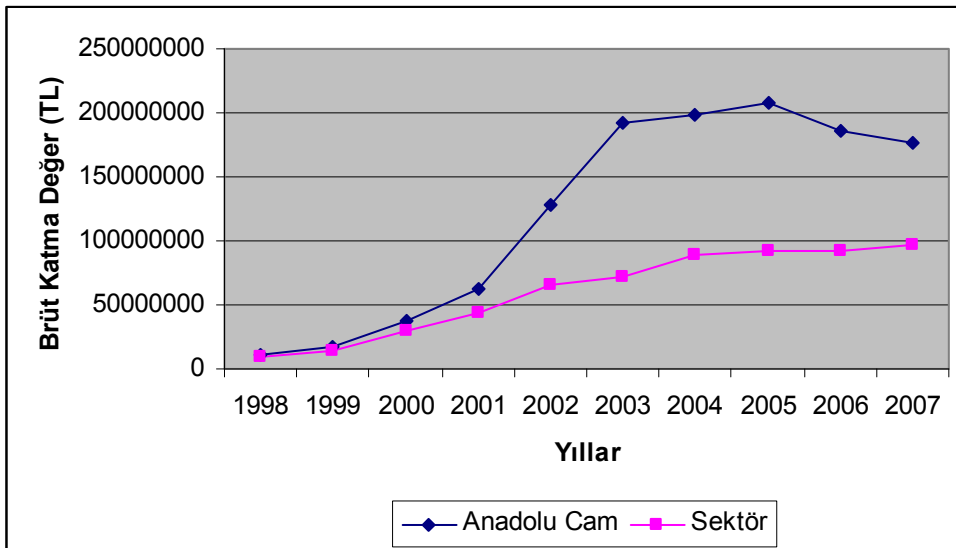
X eksenindeki 1nolu sütun: Anadolu Cam

X eksenindeki 2nolu sütun: Taş ve Toprağa bağlı Sanayi

Şekil 3.11: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Üretimden Satışları



Şekil 3.12: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Brüt Katma Değeri



3.4.3 Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş

Eczacıbaşı Topluluğu 1977 yılında Bozüyük'te Vitra seramik gereçlerini üreten üstün teknoloji ile donatılmış Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Kompleksi'ni açmıştır. Eczacıbaşı Yapı 1987 yılından beri En Büyük 500 Kuruluş içinde yer almakta, 1993 yılı hariç her yıl ilk 500 içine girmeyi başarmıştır. En Büyük 500 kuruluş içinde yer alması ve tasarıma verdiği önemden ötürü bu çalışmada incelen diğer şirketlerden biridir.

Eczacıbaşı Yapı Gereçleri, Vitra markalı seramik banyo takımları, banyo mobilyaları, tamamlayıcı ürünler ve Artema markalı armatür ve banyo aksesuarları üretmektedir. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra ve Artema markaları ile yurtiçinde lider konumunda olup Vitra markası ile de yurt dışında önemli pazar payına sahip bir şirkettir. ISO 9001 Kalite Sistem belgesine sahip olan Vitra, Çevre Yönetim Sistemi ISO-14001 belgesine ise sektöründe ilk, dünyada ikinci olarak sahip olmuştur. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri, Artema markalı ürünleri kendi bünyesindeki ve yurtdışındaki tasarımcılarla ortaklaşa tasarlamakta ve geliştirmektedir. Ayrıca yurtdışı müşterileri için özel ürün tasarımı da yapmaktadır. Eczacıbaşı Yapı rekabet gücünü yüksek tutmak için sürekli olarak dünyadaki gelişmeleri ve yeni teknolojileri takip etmektedir. Bunları kendisinin gelişimine katkıda bulunacak şekilde sistemine entegre etmektedir. Örneğin hızlı ve esnek üretimi gerçekleştirmek için tasarım aşamasında CAD-CAM ve hızlı prototiplime sistemi kullanmaktadır.

Eczacıbaşı Topluluğu değerini ve sürdürülebilir küresel rekabet gücünü artırmak amacıyla; ürün, hizmet, marka, faaliyet alanı, iş süreçleri ve teknoloji kullanımına yönelik inovasyon çalışmalarını özendirerek ve bu çalışmalardan en yüksek verimin alınması için gerekli süreçlerin geliştirilmesine yönelik ön çalışmaları yapmak üzere, "İnovasyon Çalışma Grubu" oluşturmuştur. Eczacıbaşı Topluluğu kuruluşlarında yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eden bir ortam oluşturmak amacıyla 1999 yılından bu yana "Eczacıbaşı'nda Yaratıcı ve Yenilikçi Buluşmalar" adıyla ve 2008 den itibaren "İnovasyon Buluşması" adıyla bir buluşma gerçekleştirmektedir.⁵⁶

Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu Başkanı Hüsamettin Onanç dünyaca ünlü İngiliz tasarımcı Ross Lovegrove ile çalışmaları sonrasında dünyada Vitra'ya bakışın

⁵⁶ www.eczacibasi.com.tr

değiştirdiğini de vurgulayarak "Ross ile en prestijli showroom'lara girmeye başladık. Globalleşmemize çok katkısı oldu ve Vitra algısı değişti" şeklinde bir açıklama yapmıştır.



Eczacıbaşı Yapı grubundan Yüksek teknoloji ile üretilen Artema ürünleri fonksiyonelliğın yanı sıra tasarımda da sektör liderliğini temsil ediyor. NASA'nın, uzay araçlarını dış etkilerden korumak amacıyla kullandığı PVD (physical vapor deposition) teknolojisini uygulayarak ürünlerinde daha dayanıklı yüzeyler oluşturan Artema "Chrommax" adını verdiği bu teknolojiyle ömür boyu kaplama garantisi sunuyor.



Eczacıbaşı Yapı'nın ISH Fuarındaki Standı

İki yılda bir düzenlenen ISH (Uluslararası Yapı, Enerji, Sağlık Donanımı ve Havalandırma Fuarı), dünya çapındaki en büyük 10 fuar arasında yer almaktadır. Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu, 1982 yılından beri ISH Fuarlarında her yıl daha büyük başarılarla imza atmaktadır. “Fuara katıldığı ilk yıllarda toplam 12 metrekarelik standı bulunan Vitra, bu yıl 917 metrekarelik standında sergilediği yeni tasarımları ve çevreci ürünleriyle büyük ilgi gördü. Yenilik ve trendleri takip eden profesyonellerin bulunduğu uluslararası bir platform olarak kabul edilen ISH Frankfurt'ta Vitra'nın 2007 yılındaki standı mimari tasarım ve iletişim alanlarında Reddot ve IF tasarım ödüllerini kazandı. Vitra 917 metrekarelik standında ise, Ross Lovegrove ve NOA imzası taşıyan tasarımlarını sektördeki dünya devleriyle aynı çatı altında sergiledi.” Fuar ziyaretçilerinin büyük ilgi gösterdiği Vitra standında yer alan; Ross Lovegrove'un İstanbul ve MOD'dan sonra, Vitra için tasarladığı üçüncü koleksiyonu Freedom serisinde, akışkan bir formu asimetrik unsurlarla birleştiren özgün tasarım dikkat çekti. Freedom serisi, lavabo, klozet, armatür, bide, kapak ve banyo mobilyalarından oluşan komple bir banyo çözümü sunuyor. NOA Tasarım firmasıyla yapılan işbirliği sonucu ortaya çıkan Shift Serisi ise, boyutları ve alan kullanımıyla çeşitli ebatta banyolara alternatif ürünler sunuyor. Shift serisindeki tüm banyo mobilyaları için 4 farklı kaplama seçeneği bulunuyor. NOA tasarımı 4 LIFE küvet koleksiyonu ise inovatif özelliği ile çok dikkat çekti ve Vitra'nın banyo içindeki yıkanma ve duş alanlarına çok farklı bir boyut kazandırdığını gösterdi.⁵⁷

Tasarıma ve yeniliğe çok önem veren Eczacıbaşı Yapı dünya çapındaki başarısında bu değerlerin önemini vurgulamaktadır. Patent Enstitüsüne yaptığı tasarım başvuruları da ortaya koyduğu yeni tasarımlar bu faaliyete verdiği önemin önemli kanıtlarından biridir.

Eczacıbaşı Yapı da değerlendirmeye alınan diğer şirketler gibi başarılı olmakla birlikte yoğun şekilde tasarım yapan ve bu faaliyete önem veren bir işletmedir. Şirketin ticari başarısını değerlendirmek ve performansının rakiplerine oranla değerlendirmek üzere daha önce belirlenmiş olan performans ölçütleri olarak brüt katma değer, satışlar, kar ve ihracat değerleri kullanılmıştır.

⁵⁷ www.eczacibasi.com.tr

Eczacıbaşı Yapı da çalışma kapsamına alınan diğer şirketler gibi “En büyük 500 kuruluş” içinde yer alan ve bugüne kadar bu başarısını sürdüren bir işletmedir. Bu da bu şirketin ticari başarısının önemli bir kanıtıdır. Fakat bu çalışmada bizim için önemli olan ikinci nokta ise tasarımı yoğun olarak kullanan bu şirketin rakipleri karşısındaki başarısının ortaya konmasıdır. Eczacıbaşı Yapı değerlendirmeye alınan diğer şirketler gibi “En büyük 500 kuruluş” içine girmiş sektörünün diğer şirketlerle karşılaştırılacaktır. Bunun anlamı karşılaştırılacağı şirketlerle aynı koşullara sahip olmasına rağmen bu işletmelerden tek farkının tasarımı yoğun ve doğru olarak kullanmasıdır.

Eczacıbaşı Yapı'nın değerlendirmesi ISO500'e girmeyi başardığı 1987 yılından başlayarak yapılmıştır. Eczacıbaşı Yapı 1987'den bugüne kadar sadece 1993 yılı hariç her yıl ISO500 içinde yer almayı başarmıştır.

Değerlendirmenin ilk aşamasında kullanılmak üzere Eczacıbaşı Yapı'nın üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat değerlerinin 1987–2007 yılları itibariyle ortalaması hesaplanmıştır. Ayrıca Eczacıbaşı Yapı'nın mensup olduğu Taş ve toprağa dayalı sanayinin üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat değerleri 1987'den itibaren hesaplanmıştır. Sektörün bu değerlerinin ortalaması ISO500'e giren şirket verilerine göre yıllar itibariyle hesaplanmıştır. Daha sonra sektörün üretimden Satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracatının 1987–2007 ortalaması hesaplanmıştır.

Bu çalışma sonucunda elimizde Eczacıbaşı Yapı ve Taş - toprağa dayalı sanayinin 1987–2007 üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat ortalamaları elde etmiş oldu. Daha sonra bu sonuçlar aşağıda görüldüğü grafik yardımıyla sunuldu.

Şekil 3.13 Eczacıbaşı Yapı'nın 1987–2007 üretimden satışlar ortalaması ile bağlı olduğu sektör olan Taş - toprağa dayalı sanayinin 1982-2007 üretimden satışlar ortalamasını göstermektedir. Şekil incelendiğinde görülmektedir ki Eczacıbaşı Yapı'nın üretimden satışları sektörünün üzerindedir.

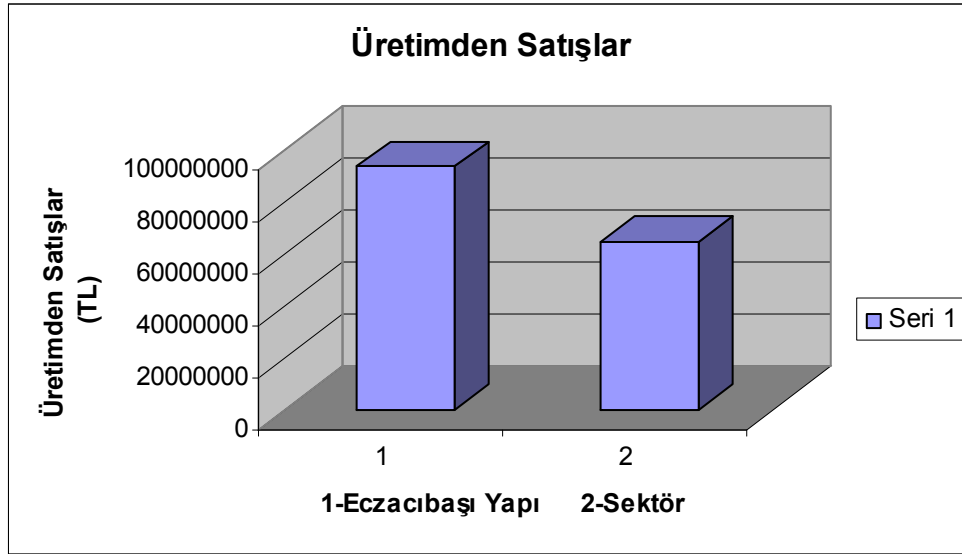
Şekil 3.14'de Eczacıbaşı Yapı'nın 1987–2007 brüt katma değer ortalaması ile bağlı olduğu sektör olan Taş - toprağa dayalı sanayinin 1987–2007 brüt katma değer ortalaması sunulmaktadır. Şekil incelendiğinde görülmektedir ki Eczacıbaşı Yapı'nın brüt katma değeri sektör ortalamasının çok üzerindedir.

Şekil 3.15’de Eczacıbaşı Yapı’nın 1987–2007 karının ortalaması ile bağlı olduğu sektör olan Taş - toprağa dayalı sanayinin 1982–2007 kar ortalaması gözükmemektedir. Şekil incelendiğinde görülmektedir ki Anadolu Cam’ın karı sektör ortalamasının çok üzerindedir.

Şekil 3.16’da Eczacıbaşı Yapı’nın 1982–2007 ihracat ortalaması ile bağlı olduğu sektör olan Taş - toprağa dayalı sanayinin 1987–2007 ihracat ortalaması görülmektedir.

Grafiklerdeki “1”nolu sütun Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret AŞ’yi “2”nolu sütun da bu şirketin mensup olduğu sektör olan Taş ve Toprağa Dayalı sanayiye temsil etmektedir.

Şekil 3.13: Eczacıbaşı Yapı ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Üretimden Satışları

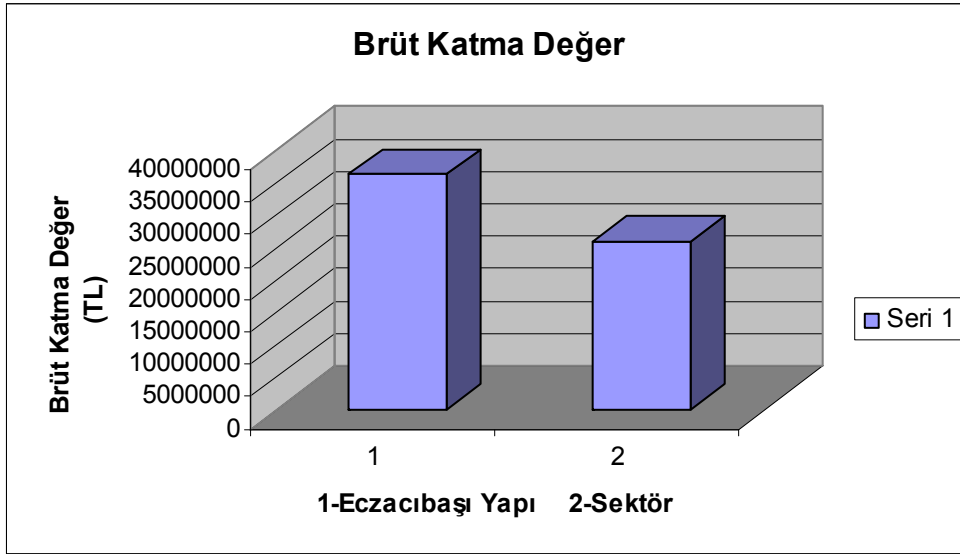


Y eksenini: Üretimden Satışların 1987–2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütun: Eczacıbaşı Yapı

X eksenindeki 2nolu sütun: Taş ve Toprağa bağlı Sanayi

Şekil 3.14: Eczacıbaşı Yapı ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Brüt Katma Değeri

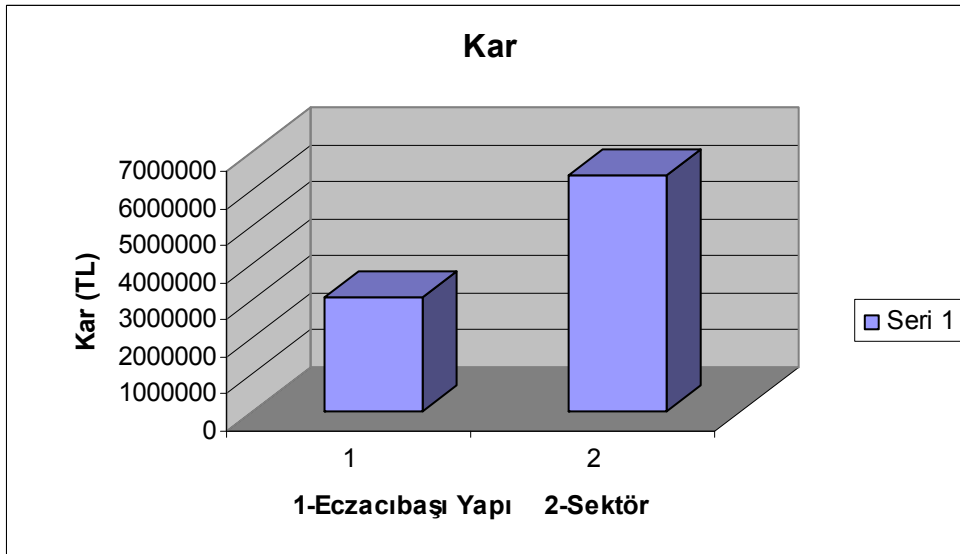


Y eksenini: Brüt Katma Değerin 1987–2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütün: Eczacıbaşı Yapı

X eksenindeki 2nolu sütün: Taş ve Toprağa bağlı Sanayi

Şekil 3.15: Eczacıbaşı Yapı ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Karı

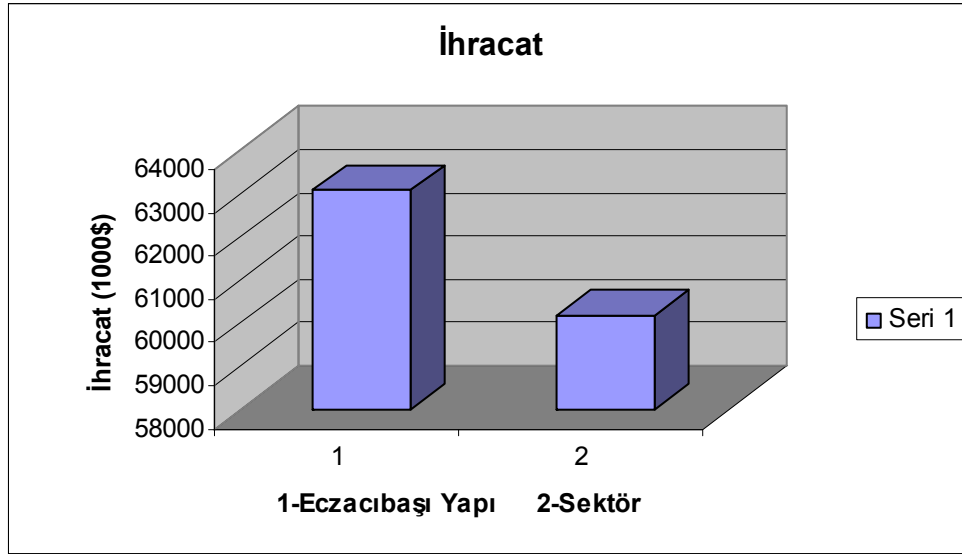


Y eksenini: Karını 1987-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütun: Eczacıbaşı Yapı

X eksenindeki 2nolu sütun: Taş ve Toprağa bağlı Sanayi

Şekil 3.16: Eczacıbaşı Yapı ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin İhracatı



Y eksenini: İhracatın 1987-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütun: Eczacıbaşı Yapı

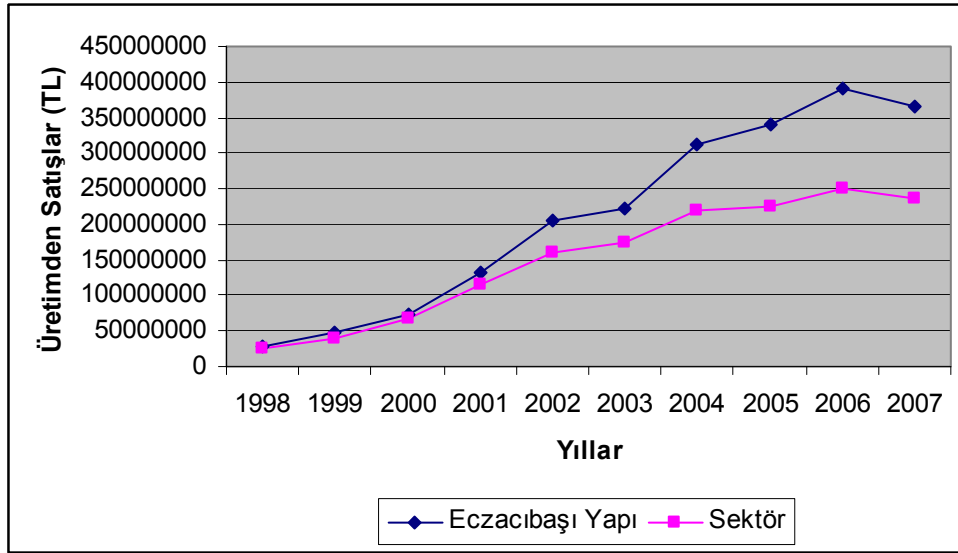
X eksenindeki 2nolu sütun: Taş ve Toprağa bağlı Sanayi

Şirketin değerlendirilmesinde kullanılan satışlar, brüt katma değer ve kar değerlerinin sektöründen daha iyi olması bu şirketin başarısının büyüklüğünün ve sektörünün öncü firması olduğunun önemli bir göstergesidir. Şirketin performansının daha net ortaya konmasını sağlamak için çalışmanın ikinci aşamasında şirket ve sektörün son on yıllık durumu incelenmiştir. Eczacıbaşı Yapı ve sektörünün 1998'den günümüze kadarki gelişimi şekil 3.17 ve 3.18 nolu grafiklerle sunulmaktadır. Şekil 17'de Eczacıbaşı Yapı ve Taş ve Toprağa Dayılı Sanayinin, satışları yıllar itibariyle gözükmektedir. Mavi çizgi Eczacıbaşı Yapı, pembe çizgi ise

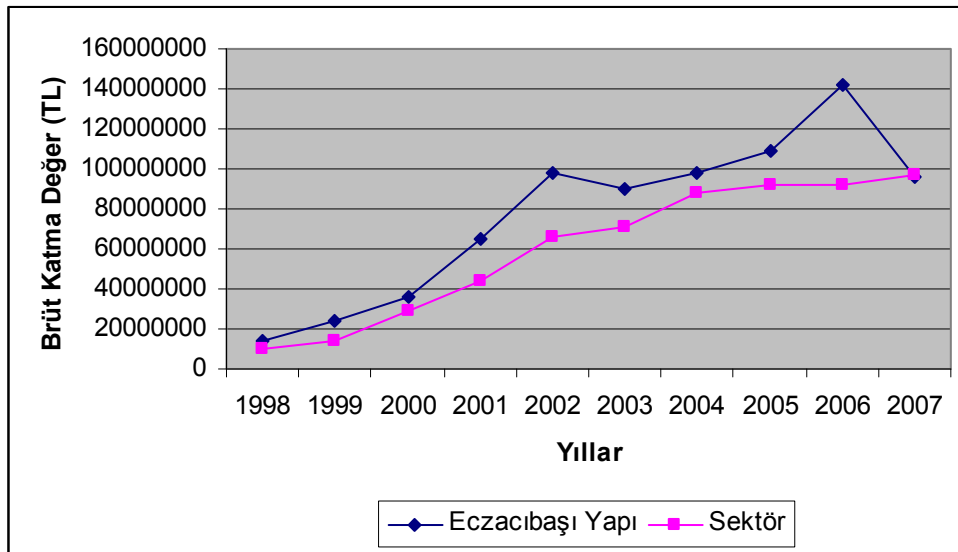
mensup olduğu Taş-Toprağa Bağlı Sanayiye temsil etmektedir. Aynı değerlendirme şekil 3.18’de brüt katma değer için yapılmıştır.

Yapılan değerlendirme sonucunda gözükmektedir ki Eczacıbaşı Yapı sektörünün üzerinde bir başarıya sahiptir. Yapılan çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde Eczacıbaşı Yapı’nın sektörünün öncü firmalarından biri olduğu anlaşılmaktadır . Yukardaki bölümlerde detaylı olarak anlatıldığı gibi Eczacıbaşı’nın bu başarısındaki en büyük etmen sektöründeki rakiplerinden temel farkı olan “tasarımı yoğun kullanma ve bu faaliyete önem verme” olarak açıklanabilir.

Şekil 3.17: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Üretimden Satışları



Şekil 3.18: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Brüt Katma Değeri



3.4.4 Boytaş Mobilya Sanayi Ve Ticaret A.Ş

1998 yılında ilk kez ‘‘Türkiye’nin En Büyük 500 Kuruluşu’’ içine girmeyi başaran Boytaş Mobilya bu başarısını bugüne kadar istikrarlı olarak sürdürmüştür. Yatırımlarının önemli bir kısmını Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’nde gerçekleştiren Boytaş Mobilya TSE Ürün Kalite Standartları ve TS-EN-ISO-9001-2000 kalite yönetim sistem standartlarına göre üretim yapan ve 39 ülkeye ihracat yapan bir kuruluştur.

Boytaş Mobilya tasarım faaliyetinde bulunan, yenilik ve tasarıma önem veren bir firmadır. Tasarım, üretim, envanter yönetimde altı sigma uygulamasına başlamıştır. Patent enstitüsüne yaptığı başvurulara göre 2002 yılında Boytaş Mobilya kırk iki tasarım başvurusuyla ikinci sırada, 2003 yılında on altı tasarım başvurusuyla dokuzuncu, 2004 yılında otuz dokuz tasarım başvurusuyla birinci sırada, 2005’de elli üç başvuruyla yeniden birinci, 2006 yılında kırk üç başvuruyla en çok başvuru yapanlar arasında yeniden birinci ve 2007 yılında üç yüz yirmi bir başvuruyla yedinci sırada yer almıştır. Patent enstitüsüne yaptığı başvurular da Boytaş Mobilya’nın ne kadar çok yeni tasarım ortaya koyduğunun ve tasarım faaliyetine verdiği emeğin sonucudur.



Oturma Grubundan Bir Örnek



Çocuk Odası Takımından Bir Örnek

Boytaş Mobilya ilk kez 1998 yılında İSO 500 içine girmiştir. O yıldan bugüne kadar da her yıl Türkiye'nin en büyük 500 kuruluşu içinde olmayı başarmıştır. Bununla beraber tasarım ve yeniliğe önem vermesi ve tasarım faaliyetinde yoğun olarak bulunması sebebiyle bu çalışma kapsamında değerlendirmeye alınan şirketlerden biri olarak seçilmiştir.

Şirketin değerlendirilmesi için şirketin ve mensup olduğu sektörün 1998 yılından itibaren ekonomik büyüklük değerlerinin hesaplanması gerekmektedir. Boytaş Mobilya 1998 yılından itibaren İSO 500 içinde yer aldığı için değerlendirme için kullanılan ölçütlerin ortalaması 1998 yılından başlayarak hesaplanmıştır. Daha önceki bölümlerden bilindiği gibi değerlendirme de kullanılmak üzere üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat değerleri seçilmiştir.

Değerlendirmenin birinci aşaması için öncelikle Boytaş Mobilya'nın ve bağlı olduğu sektör olan Orman Ürünleri ve Mobilya sanayinin 1998-2007 tarihleri arasındaki üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat verileri İstanbul Sanayi Odasının kaynaklarından elde edilerek düzenlenmiştir. Ardından Boytaş Mobilya'nın üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat değerlerinin 1998–2007 yılları itibariyle ortalaması hesaplanmıştır. Bununla birlikte Orman Ürünleri ve Mobilya sanayinin üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat değerleri 1998 yılından itibaren hesaplanmıştır. Sektörün bu değerlerinin ortalaması İSO 500'e giren şirket verilerine göre yıllar itibariyle hesaplanmıştır. Daha sonra sektörün üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracatının 1998–2007 ortalaması bulunmuştur.

Bu çalışma sonucunda elimizde Boytaş Mobilya'nın ve sektörünün 1998–2007 yılları itibariyle üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat ortalamaları elde edilmiş oldu. Bu sonuçlar her ölçüt için ayrı ayrı aşağıdaki grafiklerle sunulmaktadır.

Şekil 3.19'da Boytaş Mobilya'nın 1998–2007 üretimden satışlar ortalaması ile bağlı olduğu sektör olan Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayinin 1982–2007 üretimden satışlar ortalaması gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde görülmektedir ki Boytaş Mobilya'nın üretimden satışları sektörünün çok üzerindedir.

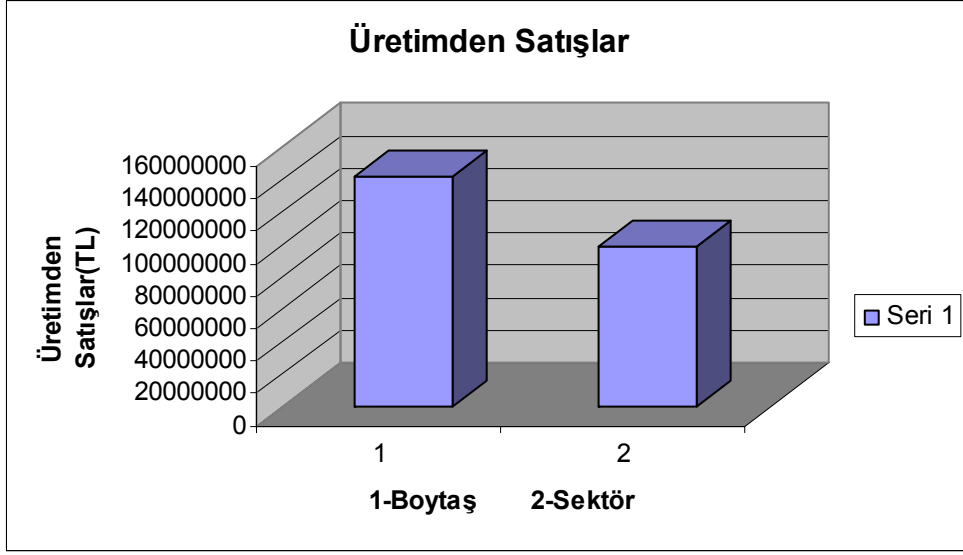
Şekil 3.20'de Boytaş Mobilya'nın 1998–2007 brüt katma değer ortalaması ile bağlı olduğu sektör olan Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayinin 1998-2007 brüt katma değer ortalaması yer almaktadır. Şekil incelendiğinde görülmektedir ki Boytaş Mobilya'nın brüt katma değeri sektörünün üzerindedir.

Şekil 3.21'da Boytaş Mobilya'nın 1998-2007 karının ortalaması ile Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayinin 1998-2007 kar ortalaması sonuçları sunulmaktadır. Şekil incelendiğinde görülmektedir ki Boytaş Mobilya'nın karı sektörünün üzerindedir.

Şekil 3.10'da Boytaş Mobilya'nın 1998-2007 ihracat ortalaması ile Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayinin 1998-2007 ihracat ortalaması gösterilmektedir.

Grafiklerdeki “1”nolu sütun Boytaş Mobilya Sanayi ve Ticaret AŞ'yi “2”nolu sütun da bu şirketin mensup olduğu sektör olan Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayiye temsil etmektedir.

Şekil 3.19: Boytaş Mobilya ve Orman Ürünleri - Mobilya sanayinin Üretimden Satışları

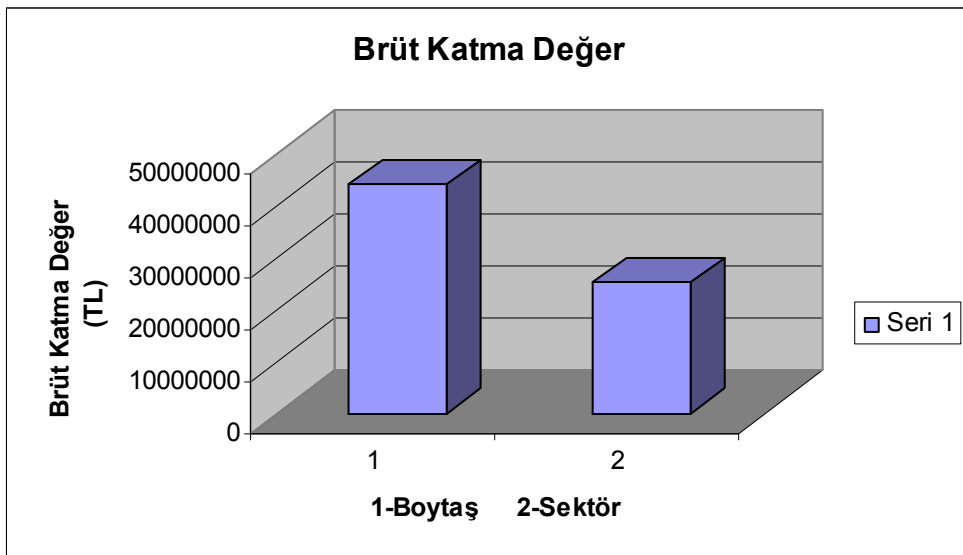


Y eksenini: Üretimden Satışların 1998-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütün: Boytaş Mobilya

X eksenindeki 2nolu sütün: Orman Ürünleri ve Mobilya sanayi

Şekil 3.20: Boytaş Mobilya ve Orman Ürünleri - Mobilya sanayinin Brüt Katma Değeri

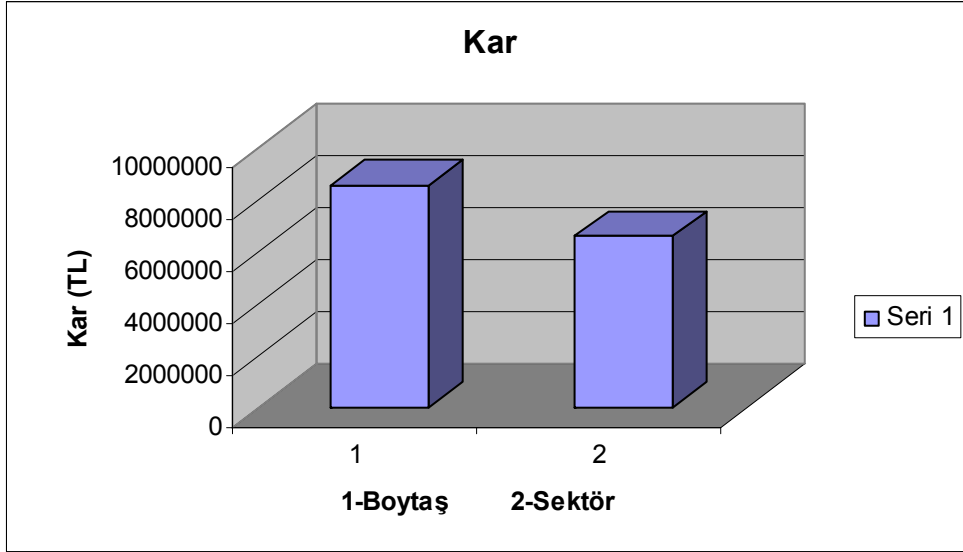


Y eksenini: Brüt Katma Değerin 1998-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütün: Boytaş Mobilya

X eksenindeki 2nolu sütün: Orman Ürünleri ve Mobilya sanayi

Şekil 3.21: Boytaş Mobilya ve Orman Ürünleri - Mobilya sanayinin Karı

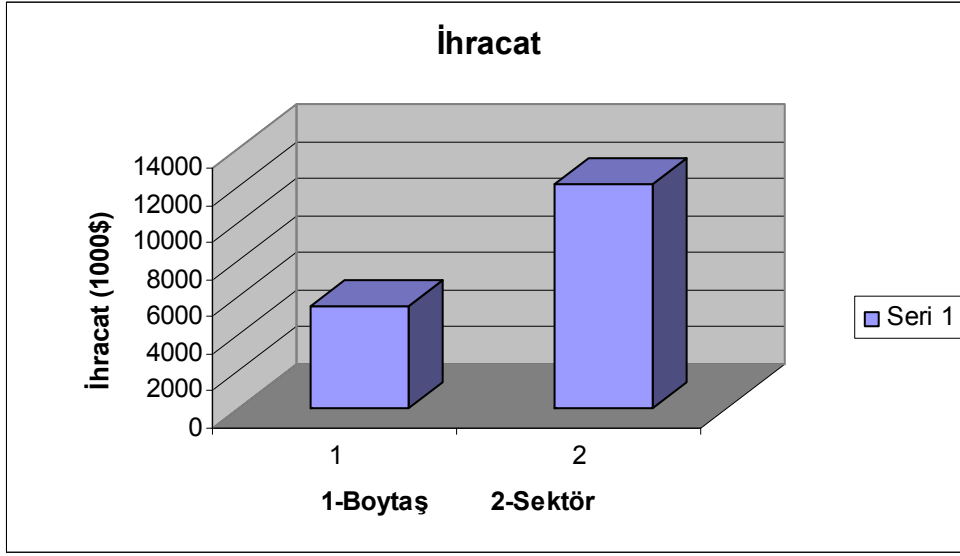


Y eksenini: Karın 1998-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütün: Boytaş Mobilya

X eksenindeki 2nolu sütün: Orman Ürünleri ve Mobilya sanayi

Şekil 3.22: Boytaş Mobilya ve Orman Ürünleri - Mobilya sanayinin Karı



Y eksenini: İhracatın 1998-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütün: Boytaş Mobilya

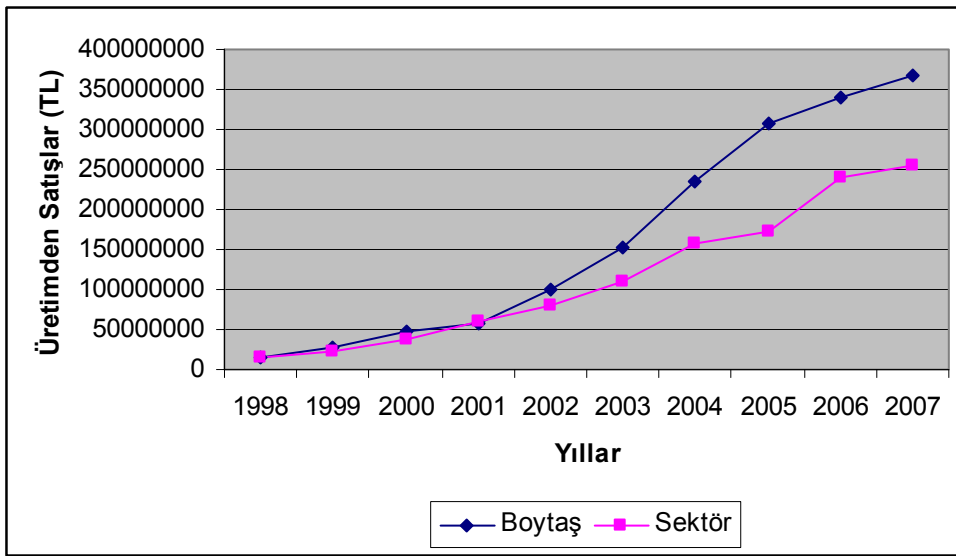
X eksenindeki 2nolu sütün: Orman Ürünleri ve Mobilya sanayi

Şirketin durumunu değerlendirirken daha net yorum yapabilmek için değerlendirmenin ikinci aşaması olarak şirketin ekonomik büyüklük değerlerindeki son on yıllık gelişim incelenmiş ve sektörün son on yıllık durumuyla karşılaştırılarak Boytaş Mobilya'nın performansı tam olarak belirlenmiş olacaktır. Bu değerlendirme sonuçları aşağıda yer alan 3.23 ve 3.24 numaralı grafiklerde sunulmaktadır.

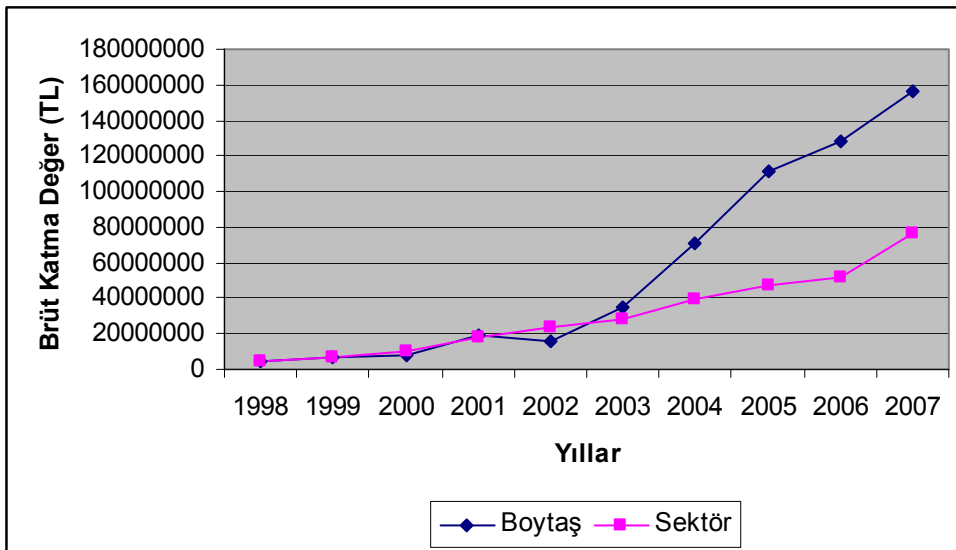
Birinci grafikte Boytaş'ın ve Orman Ürünleri ve Mobilya sektörünü 1998 yılından itibaren satış değerleri çizgi grafikte sunulmaktadır. İkinci grafikte Boytaş'ın ve Orman Ürünleri ve Mobilya sektörünü 1998 yılından itibaren brüt katma değeri yıllar itibariyle gösterilmektedir. Mavi çizgi şirketi, pembe çizgi de sektörü temsil etmektedir. İki grafikte de açıkça görülmektedir ki Boytaş Mobilya sektörünün üzerinde bir başarı grafiğine sahiptir. 1998 yılında Boytaş'ın ve sektörünün satışları ve brüt katma değeri aynıdır. Fakat Boytaş Mobilya sektöründen daha hızlı büyümüş 2007 yılına geldiğinde ise görüldüğü gibi şirketle sektör arasındaki fark iyici açılmıştır.

Hem Şekil 3.19 ile 3.22 arasındaki şekilleri kapsayan birinci değerlendirme hem de şekil 3.23 ve 3.24'ü kapsayan ikinci değerlendirme göstermektedir ki Boytaş Mobilya'nın ticari başarısı çok yüksektir ve sektörünün öncü firmalarından biridir. Sektörünün üzerinde gösterdiği bu başarı yukarıdaki bölümlerde nedenleri detaylarıyla anlatıldığı gibi karşılaştırıldığı rakiplerinden ana farkı ve üstün yönü olan tasarım faaliyetiyle açıklanabilir.

Şekil 3.23: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Üretimden Satışları



Şekil 3.24: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Brüt Katma Değeri



3.4.5 Merinos Halı Sanayi Ve Ticaret A.Ş

Merinos Halı faaliyetlerine 1970 yılında iki adet kilim dokuma tezgahı ile başlamıştır. 1990 yılında Erdemoğlu Halı San. ve Tic. AŞ.'yi kurmuş ve 1998 yılında ise bu şirket isim değişikliği yaparak Merinos Halı San. ve Tic. AŞ. adını almıştır. 1999 yılında da En Büyük 500 Kuruluş içine giren Merinos Halı bu başarısını devam ettirmektedir.

Günümüzde Merinos Halı markalaşma yolunda önemli adımlar atan 47 ülkede temsil edilen çok büyük bir kuruluştur. Merinos Halı 1990 yılından itibaren yaptığı yatırımlar ve başarılı stratejileri sayesinde Türkiye'de ve dünyada parça halı sektöründe lider konumdadır. Otuz farklı kalite, on beş değişik renk grubu ve binlerce değişik desen çeşidine sahip şirket, üretiminin % 25'ini ihraç etmektedir.⁵⁸ Merinos Halı dünyanın lider halı üreticilerinden olmasında kendine özgü tasarımlara sahip olmasının önemini vurgulamaktadır. Patent enstitüsüne yaptığı başvurularda tasarım faaliyetine verdiği önemin ve ne kadar çok yeni tasarım ortaya koyduğunun önemli bir kanıtıdır;

Patent enstitüsüne yaptığı tasarım başvurularına göre; 2004 yılında on sekiz tasarım başvurusuyla yedinci sırada, 2005'de yirmi başvuruyla dördüncü, 2006 yılında yirmi dört başvuruyla üçüncü ve 2007'de üç yüz otuz iki başvuruyla altıncı sırada yer alarak dört yıl üst üste en çok tasarım başvurusu yapan ilk on yerli şirket içine girmeyi başarmıştır.

⁵⁸ www.merinos.com.tr/FirmaProfili.asp



Nepal Koleksiyonundan bir örnek



Venüs Koleksiyonundan Bir Örnek



Paris Koleksiyonundan Bir Örnek

Merinos Halı 1999 yılından itibaren En Büyük 500 Kuruluş (İSO 500) içinde yer almaktadır. Ayrıca tasarım ve yeniliğe önem veren ve yoğun olarak tasarım faaliyetinde bulunan bir şirket olması sebebiyle değerlendirmeye alınan kuruluşlardan biri olarak seçilmiştir.

Şirketin değerlendirilmesi için Merinos Halı ve mensup olduğu sektör olan Dokuma, Giyim Eşyası, Deri, Ayakkabı Sanayinin 1999 yılından itibaren ekonomik büyüklük değerleri hesaplanmıştır. Merinos Halı 1999'dan itibaren İSO 500 içinde yer aldığı için değerlendirme için kullanılan ölçütlerin ortalaması bu yılından başlayarak hesaplanmıştır. Daha önceki bölümlerden bilindiği gibi değerlendirme de kullanılmak üzere üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat değerleri seçilmiştir.

Değerlendirmenin birinci aşaması için öncelikle Merinos Halı ve bağlı olduğu sektörün 1999-2007 tarihleri arasındaki üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat verileri İstanbul Sanayi Odasının kaynaklarından elde edilerek düzenlenmiştir. Ardından Merinos Halı'nın üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat değerlerinin 1999-2007 ortalaması hesaplanmıştır. Bununla birlikte Dokuma, Giyim Eşyası, Deri, Ayakkabı Sanayinin üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat değerleri 1999 yılından itibaren derlenerek analizde kullanılmak üzere 1999-2007 ortalamaları bulunmuştur. Sektörün bu değerlerinin ortalaması İSO 500'e giren şirket verilerine göre yıllar itibarıyla hesaplanmıştır.

Her ölçüt için şirket ve sektör karşılaştırması yapılmış ve sonuçları aşağıdaki grafikler yardımıyla sunulmuştur. Şekil 3.25'de Merinos Halı'nın 1999–2007 üretimden satışlar ortalaması ile bağlı olduğu sektör olan Dokuma, Giyim Eşyası, Deri, Ayakkabı Sanayinin üretimden satışlar ortalaması gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde görülmektedir ki Merinos Halı'nın üretimden satışları sektörünün neredeyse iki katı kadardır.

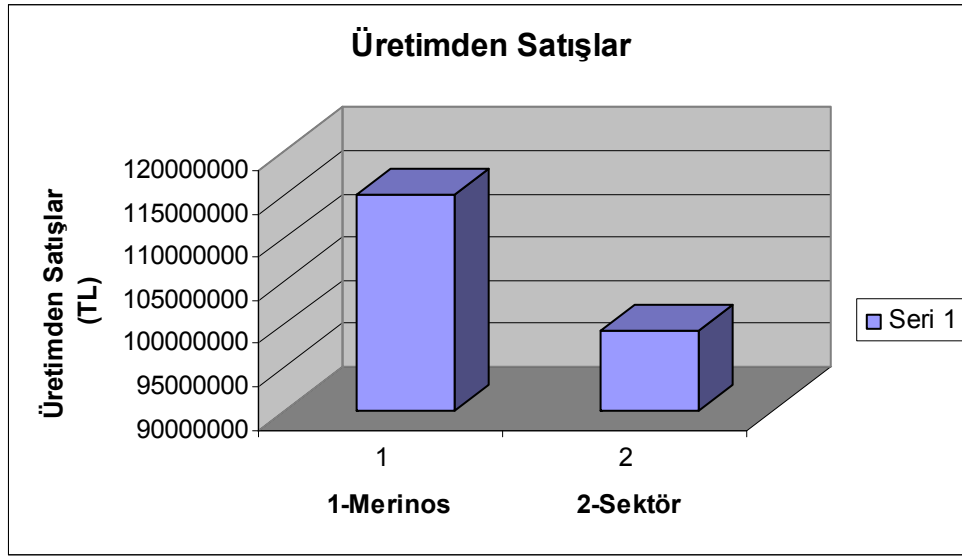
Şekil 3.26'da Merinos Halı'nın 1999–2007 brüt katma değer ortalaması ile Dokuma, Giyim Eşyası, Deri, Ayakkabı Sanayinin 1998-2007 brüt katma değer ortalaması yer almaktadır. Şekil incelendiğinde görülmektedir ki Merinos Halı'nın brüt katma değeri sektörünün çok üzerindedir.

Şekil 3.27'da Merinos Halının 1999–2007 karının ortalaması ile Dokuma, Giyim Eşyası, Deri, Ayakkabı Sanayinin 1998–2007 kar ortalaması sonuçları sunulmaktadır. Şekil incelendiğinde görülmektedir ki Merinos Halı sektöründen çok daha üstte bir kar oranına sahiptir. Merinos Halının karı sektörünün neredeyse dört katı kadardır.

Şekil 3.28’da Merinos Halının1999-2007 ihracat ortalaması ile Dokuma, Giyim Eşyası, Deri, Ayakkabı Sanayinin 1999-2007 ihracat ortalaması sunulmuştur.

Grafiklerdeki “1”nolu sütun Merinos Halı Sanayi ve Ticaret AŞ’yi “2”nolu sütun da bu şirketin mensup olduğu sektör olan Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı sanayiye temsil etmektedir.

Şekil 3.25: Merinos Halı ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin Üretimden Satışları

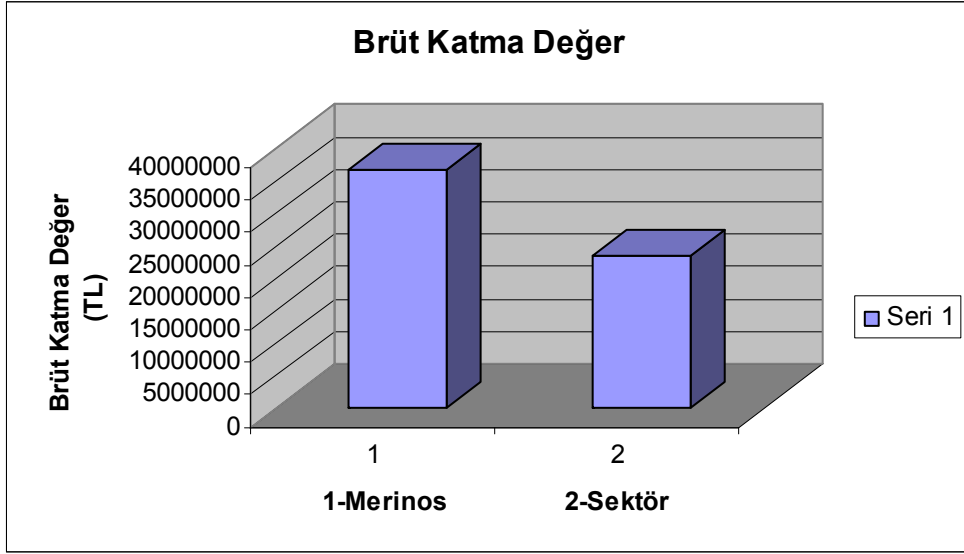


Y eksenini: Üretimden Satışların 1999-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütun: Merinos Halı

X eksenindeki 2nolu sütun: Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi

Şekil 3.26: Merinos Halı ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin Üretimden Satışları

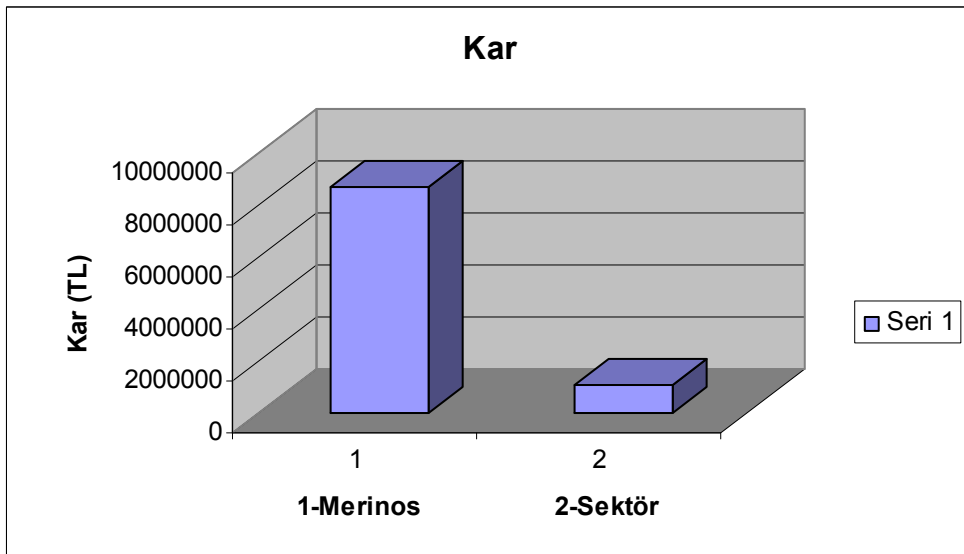


Y eksenini: Brüt Katma Değerin 1999-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütun: Merinos Halı

X eksenindeki 2nolu sütun: Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi

Şekil 3.27: Merinos Halı ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin Karı

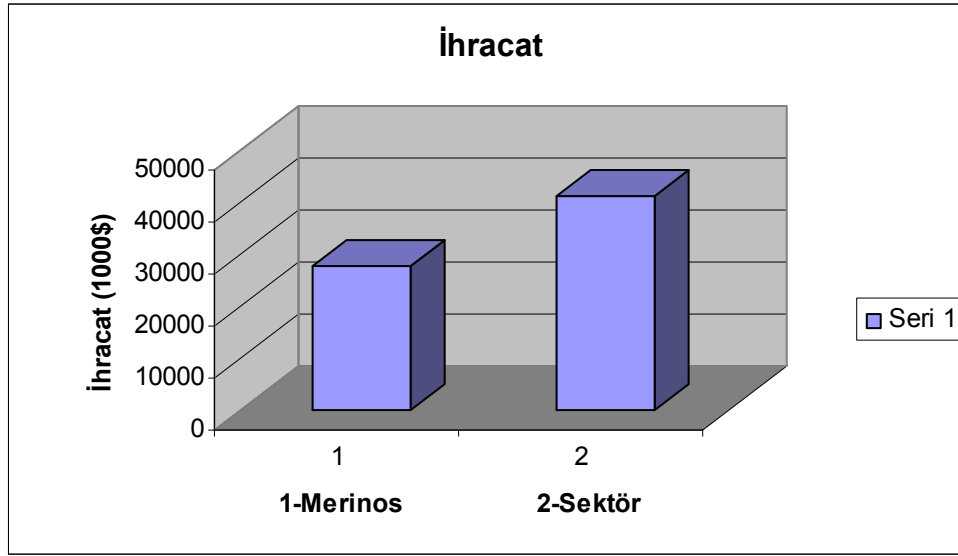


Y eksenini: Karın 1999-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütun: Merinos Halı

X eksenindeki 2nolu sütun: Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi

Şekil 3.28: Merinos Halı ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin İhracatı



Y eksenini: İhracatın 1999-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütun: Merinos Halı

X eksenindeki 2nolu sütun: Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi

Değerlendirmenin ikinci aşamasında seçilmiş diğer yöntemin de şirketin ve sektörün son on yıllık gelişimlerinin incelenmesi olduğunu yukarıda yer alan çalışmalarda görmüştük. Bu sayede şirketin performansı hakkında daha net yorum yapabilmemiz mümkün olmaktadır.

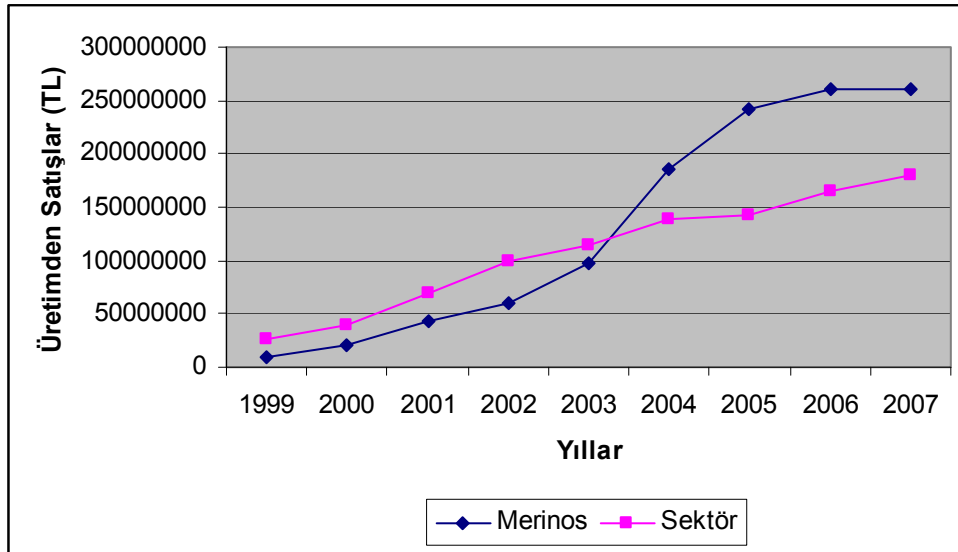
Yapılan bu çalışma sonucunda Merinos Halı'nın ve sektörünün son on yıllık gelişim trendi şekil 3.29 ve 3.30 nolu şekillerle sunulmaktadır. Şekillerdeki mavi çizgi Merinos Halı'yı, pembe çizgi Dokuma, Giyim Eşyası, Deri, Ayakkabı Sektörünü göstermektedir. Şekil 3.29'da görüldüğü gibi Merinos Halı'nın satışları sektörden daha hızlı şekilde büyümüştür. Şirketin satışları 1999'dan yılından 2002 yılına kadar

daha düşük seyretmiş fakat sektöründen daha hızlı büyüdüğü için satışları sektörünün üzerine çıkmış ve her yıl şirket, sektörüyle arasındaki farkı aşmıştır.

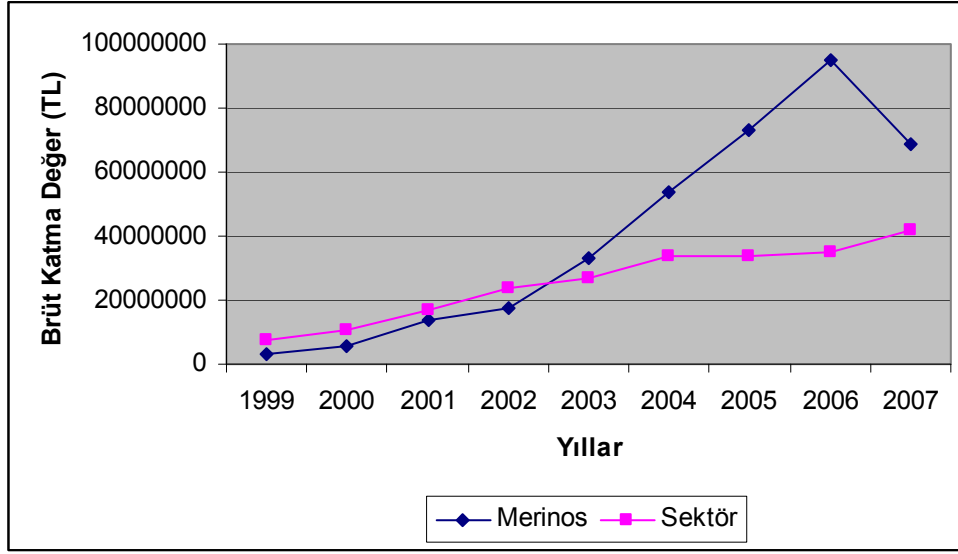
Şekil 3.30'da Merinos Halı'nın ve sektörünün brüt katma değer trendinin son on yıllık gelişimi gösterilmektedir. Şirket 2002 yılına kadar sektörle paralel ilerlemesine rağmen yaptığı atak sayesinde ve sektörünün çok üzerinde gösterdiği büyüme hızıyla sektöründen daha yüksek bir değere ulaşmıştır.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki Merinos Halı önemli ataklar yapmıştır. Sektöründeki yavaş büyümeye rağmen Merinos Halı büyük ilerleme kaydederek sektörünün öncü firmalarından biri olmayı başarmıştır. Bu başarısını önceki bölümlerde detaylı olarak anlatılan rakiplerinden en büyük farkı olan tasarım faaliyeti sayesinde başarmıştır.

Şekil 3.29: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Üretimden Satışları



Şekil 3.30: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Brüt Katma Değeri



3.4.6 Küçükçalık Tekstil Sanayi Ve Ticaret A.Ş

Küçükçalık Tekstil 1966 yılında Sultanhamam'da kuruldu. Küçükçalık Tekstil Anadolu'nun her yanındaki toptancılarına hizmet veren ve 1987 yılından itibaren ihracat yapan ev tekstil sektörünün öncü kuruluşlarından biridir.

1990 yılında kendine ait kreasyon ve tasarımlarını ortaya koymak amacıyla 1990 yılında ilk olarak dokuma fabrikasını hizmete soktu. Küçükçalık Tekstil ihracata yöneldikten sonra kapasitesini artırmak, farklı tarzlara sahip yurt dışı ve yurtiçi müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek amacıyla 1992 yılında boyama ve emprime fabrikalarını kurarak büyümeye devam etmiştir. 1997 yılında konfeksiyon bölümünü kurarak hazır paketli ürün üretimine geçmiştir.⁵⁹ Yaptığı atılımlar sayesinde 1996 yılında ISO 500 içine girmeyi başaran Küçükçalık Tekstil bu başarısını hala sürdürmektedir. Aynı zamanda yenilik ve tasarımın önemi anlayan kendine özgün kreasyonlar yaratan şirketin bu tutumu Patent Enstitüsüne yaptığı tasarım başvurularından anlaşılmaktadır. 2007 yılında da 683 tasarım başvurusuyla en çok

⁵⁹ www.kcbrode.com

tasarım başvurusu yapan birinci işletme olarak birçok yeni tasarım ortaya koyduğunun ve tasarıma verdiği değerin somut bir göstergesidir.

Küçük Çalık Tekstil 1987 yılında ihracata başlamıştır. Kendine ait kreasyon ve mamuller oluşturma isteği ile 1990 yılında ilk olarak dokuma fabrikasını hizmete sokmuştur.

Küçük Çalık Tekstil seçilen diğer şirketler gibi tasarım ve yeniliğe önem veren, bu faaliyetleri hayata geçirmek için çaba ve bütçe harcayan ve yoğun bir şekilde tasarım faaliyetinde bulunan bir şirkettir. Ayrıca 1996 yılından itibaren Türkiye'nin En Büyük 500 Kuruluşundan biridir. Bu özelliklerinden dolayı değerlendirme kapsamına alınan son şirket olarak incelenecektir.

Değerlendirmenin birinci aşaması için öncelikle Küçük Çalık Tekstil ve bağlı olduğu sektör olan Dokuma, Giyim Eşyası, Deri, Ayakkabı Sanayinin 1996–2007 tarihleri arasındaki üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat verileri İstanbul Sanayi Odasının kaynaklarından elde edilerek düzenlenmiştir. Ardından Küçük Çalık Tekstil'in üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat değerlerinin 1996–2007 ortalaması hesaplanmıştır. Bununla birlikte Dokuma, Giyim Eşyası, Deri, Ayakkabı Sanayinin bu verileri 1996 yılından itibaren İSO 500'e giren şirket verilerine göre yıllar itibariyle hesaplanmıştır. Daha sonra sektörün üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracatının 1996–2007 tarihleri ortalaması bulunmuştur.

Her ölçüt için şirket ve sektör karşılaştırması yapılmış ve sonuçları aşağıdaki grafikler yardımıyla sunulmuştur. Şekil 3.31'da Küçük Çalık Tekstil'in 1999–2007 üretimden satışlar ortalaması ile bağlı olduğu sektör olan Dokuma, Giyim Eşyası, Deri, Ayakkabı Sanayinin üretimden satışlar ortalaması gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde gözükmektedir ki Küçük Çalık Tekstil'in üretimden satışları sektörünün üzerindedir.

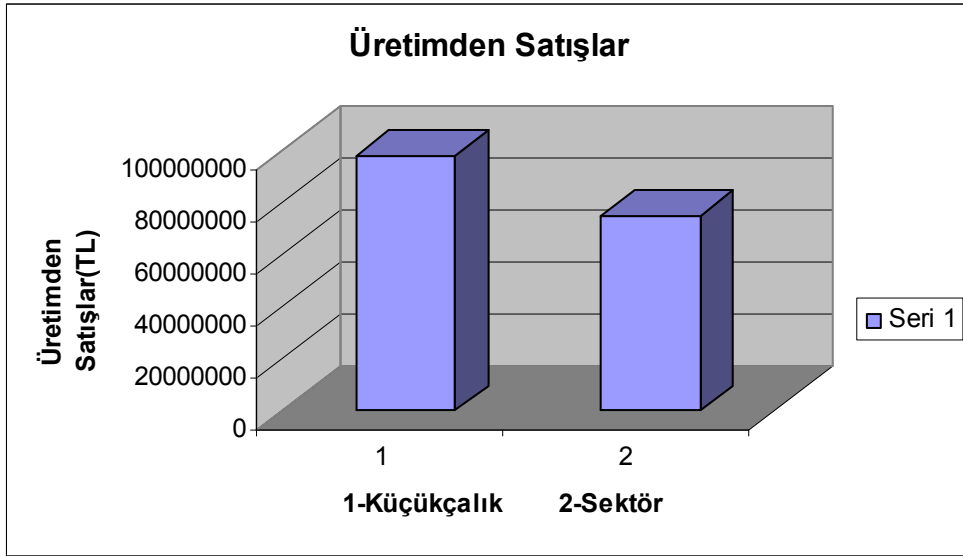
Şekil 3.32'de Küçük Çalık Tekstil'in 1996–2007 brüt katma değer ortalaması ile Dokuma, Giyim Eşyası, Deri, Ayakkabı Sanayinin 1996–2007 brüt katma değer ortalaması karşılaştırılmaktadır. Şekil incelendiğinde görülmektedir ki Küçük Çalık Tekstil'in brüt katma değeri sektörünün üzerindedir.

Şekil 3.33’de Küçük Çalık Tekstil’in 1996-2007 karının ortalaması ile Dokuma, Giyim Eşyası, Deri, Ayakkabı Sanayinin 1998-2007 kar ortalaması sonuçları sunulmaktadır. Şekil incelendiğinde görülmektedir ki Küçük Çalık Tekstil sektöründen çok daha üstünde bir kar oranına sahiptir. Küçük Çalık Tekstil’in karı sektörünün nerdeyse beş katıdır.

Şekil 3.34’de Küçük Çalık Tekstil’in 1996–2007 ihracat ortalaması ile Dokuma, Giyim Eşyası, Deri, Ayakkabı Sanayinin 1996–2007 ihracat ortalaması yer almaktadır. Şirketin ihracat ortalaması da sektör ortalamasından daha yukarıdadır.

Grafiklerdeki “1”nolu sütun Küçük Çalık Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ’yi “2”nolu sütun da bu şirketin mensup olduğu sektör olan Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı sanayiye temsil etmektedir.

Şekil 3.31: Küçükçalık Tekstil ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin Üretimden Satışları

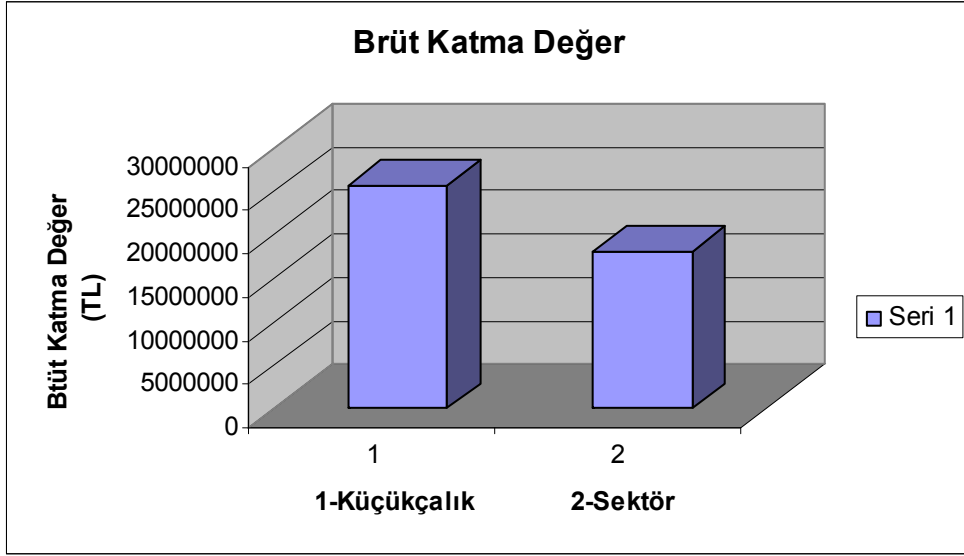


Y eksenini: Üretimden Satışların 1996-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütun: Küçükçalık Tekstil

X eksenindeki 2nolu sütun: Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi

Şekil 3.32: Küçükçalık Tekstil ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin Brüt Katma Değeri

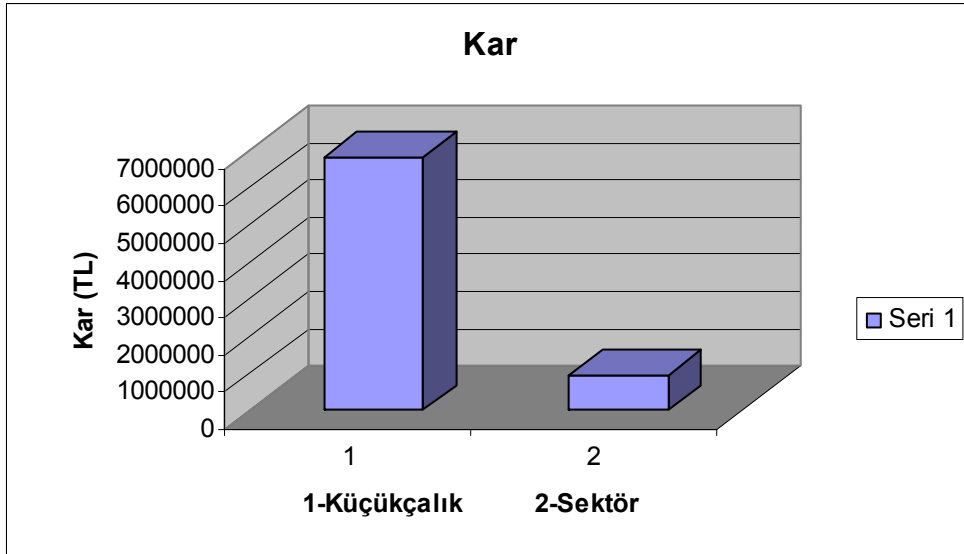


Y eksenini: Brüt Katma Değer 1996-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütün: Küçükçalık Tekstil

X eksenindeki 2nolu sütün: Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi

Şekil 3.33: Küçükçalık Tekstil ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin Karı

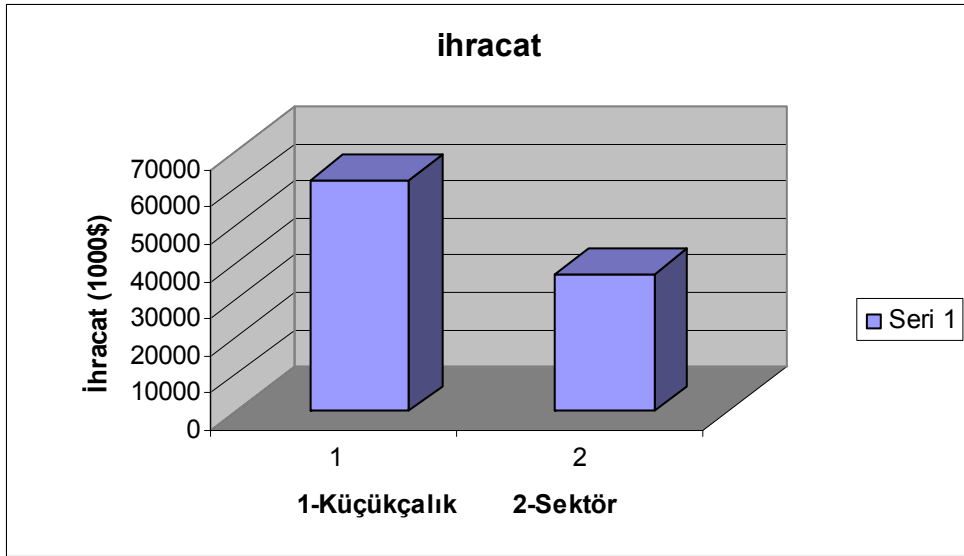


Y eksenini: Karın 1996-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütun: Küçükçalık Tekstil

X eksenindeki 2nolu sütun: Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi

Şekil 3.34: Küçükçalık Tekstil ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin İhracatı



Y eksenini: İhracatın 1996-2007 tarihleri ortalaması

X eksenindeki 1nolu sütun: Küçükçalık Tekstil

X eksenindeki 2nolu sütun: Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi

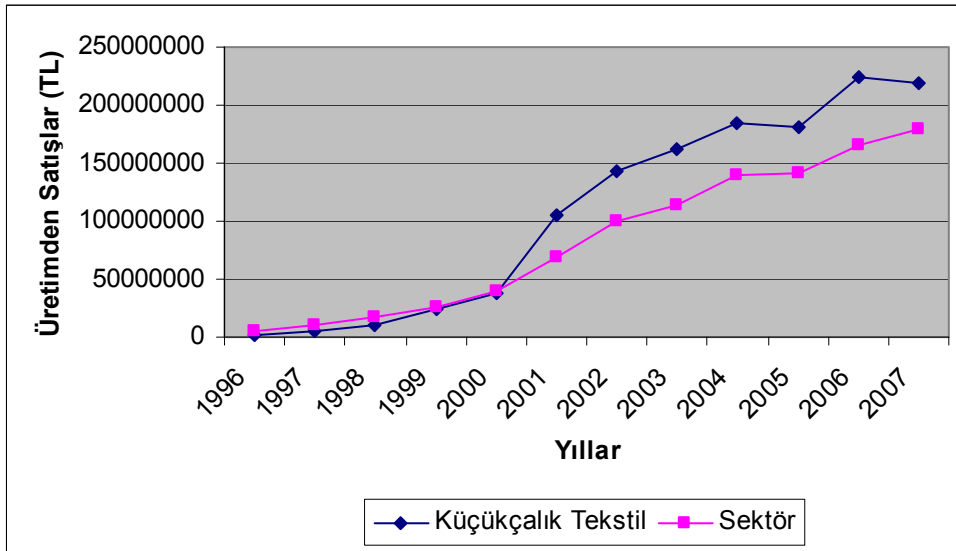
Şirket değerlendirmesinin daha net yapılabilmesi için çalışmaya şirketin son on yıllık gelişimi incelenerek devam edilmiştir. Yapılan çalışma sonuçları da şekil 3.33 ve 3.34'de sunulmaktadır.

Şekil 3.34'de Küçük Çalık Tekstil'in ve sektörünün satışlarının son on yıllık trendi sunulmaktadır. 1996–2000 yılları arasında şirket ve sektörün satışları birbirine yakınken Küçük Çalık tekstil'in satışları sektörden daha hızlı artış göstermiş ve şirket sektörüyle arasındaki farkı aşmıştır.

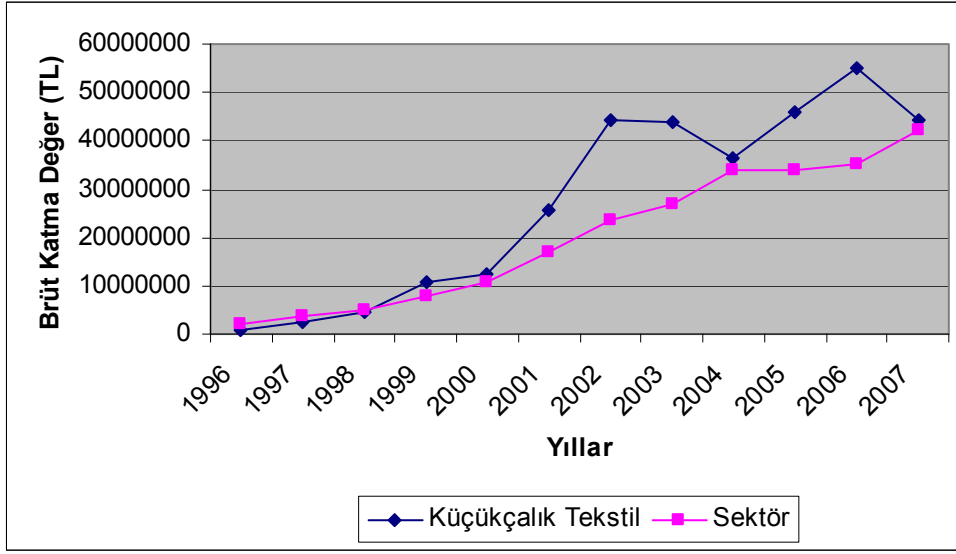
Şekil 3.35’de Küçük Çalık Tekstil’in ve sektörünün brüt katma değerinin son on yıllık trendi karşılaştırılmaktadır. Şirketin brüt katma değeri bazı yıllarda düşse de genel trende bakınca görülmektedir ki, şirket sektöründen daha hızlı ilerlemektedir.

Şirket ve sektör ortalamalarıyla yapılan ve ilk dört grafikte sunulan sonuçlar ve şirketin yıllar itibariyle gelişim trendini gösteren son iki şekil değerlendirildiğinde anlaşılmaktadır ki; Küçük Çalık Tekstil sektörünün öncü firmalarından biri olmayı başarmıştır. Bunun sebebi de bu çalışmanın alt yapısı oluşturulurken detaylı şekilde anlatıldığı gibi ancak Küçük Çalık’ta uygulanan tasarım faaliyetiyle açıklanabilmektedir.

Şekil 3.35: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Üretimden Satışları



Şekil 3.36: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Brüt Katma Değeri



4. SONUÇ

Tasarım çevre, ürün, ambalaj ve grafik olmak üzere temel dallara ayrılmakla birlikte hem çeşit ürünü ve sistemleri şekillendiren çok geniş kapsamlı bir faaliyettir. Tasarım olgusu insanlık tarihiyle birlikte başlamış, birçok evreden geçmiş hatta belli dönemlerde bağınazlık olarak görülmüş günümüzde ise birçok disiplin içinde tartışılan ve kendisi de başlı başına bir disiplin olarak kabul edilen bir faaliyeti ve faaliyet sonunda ortaya çıkan ürünü ifade eder.

Tasarım, şirketin ticari performansını çeşitli yollardan etkileyebilir. Tasarım faaliyetinin firma üstündeki etkileri; dahili ve harici etkiler, finansal ve finans dışı etkiler, dolaylı ve doğrudan etkiler, müşteri, süreç ve finansal sonuçlara etkileri şeklinde sınıflandırılabilir. Tasarım firmaların gücünü arttıran, diğer firmalarla rekabet edebilmesini sağlayan, büyümesi sağlayan önemli bir araçtır. Hatta küreselleşen dünyada ayakta kalmak için tasarım ve inovasyon şirketlerin merkezine yerleştirmeli gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Tasarımın bu büyük etkisi kabul edilip bilinse de, bu etkinin ispatı kolay değildir. Bu konuda henüz kabul edilmiş ortak yöntemler de yoktur. Son dönemlerde tasarımın değerinin ölçümüyle ilgili artan çalışmalar, ölçümdeki bazı eksiklik ve sıkıntılara rağmen bunun mümkün olduğunu göstermektedir.

Tasarım ve inovasyon firmalar ve ülkeler için vazgeçilmez bir araç haline gelmiştir. Bunun değerini fark eden ülkelerde resmi tasarım politikaları oluşturmuştur. Tasarım destek faaliyetleri gerçekleştirmekte ve endüstri için tasarımın değerini ortaya koyan birçok çalışma yapılmaktadır. Fakat Türkiye’de bu konuda tasarımın değerini verilerle ortaya koyan somut sunum yapan çalışma yok denecek kadar azdır. Bu tez çalışması Türkiye’de bu eksikliği kapatmak için bir adım atmaya hedeflemiştir. Tasarımın yerli şirketlerin ticari performansı üzerindeki etkisinin büyüklüğünü ortaya koyan bir çalışma sunulmuştur. Tasarımın şirketler için çok önemli bir araç olduğu açıktır. Fakat tasarımın endüstrisi tarafından kabul edilmesi ve bu faaliyete yatırım yapılması için tasarımın, idarecilerin tam anlamıyla anlayabilecekleri şekilde, net olarak ne işe yaradığını ve değerinin ne olduğunun ortaya konması gerekmektedir. Bu tez çalışması da Türkiye’de bu gereksinimin olduğunu düşünerek

Türkiye’de tasarımın şirketin ticari performansı üzerindeki etkisinin ne kadar büyük olduğunu gerçek verilerle gözler önüne sermeyi hedeflemektedir.

Çalışmada, 1982 yılından itibaren firma verileri değerlendirildiğinde, her sektörde sadece tasarım yapan firmaların büyük firmalar içinde varlıklarını devam ettirdikleri, tasarım yapamayan firmaların ise zaman içinde büyük firmalar arasındaki yerlerini koruyamadıkları görülmüştür. Yeterince tasarım yapamayan firmalar pazar paylarını kaybetmiş ve/veya küçülmüşlerdi. Pazar paylarını arttıran firmalar ve ihracat performansı sürekli yükselen firmalar tasarım yapan firmalardır. Şirket performansını değerlendirirken üretimden satışlar, brüt katma değer, kar ve ihracat verileri kullanılmıştır. Tasarımı yoğun kullanan şirketlerin bu ekonomik büyüklükleri sektörleriyle karşılaştırıldığı zaman gözükmemektedir ki bu tasarım yoğun kullanan şirketlerin bu değerleri sektörlerinin çok üstündedir. Tasarım faaliyetinin önemini daha net gözler önüne sermek adına üretimden satışlar ve brüt katma değer yıl itibarıyla şirket – sektör karşılaştırılması yapıldığında, tasarım yapan şirketlerin sektörlerinden daha hızlı büyüdükleri görülmektedir. Şirketin sektörüyle arasındaki bu farkı açıklayan tek faktör “tasarımdır”. Çünkü çalışmada “En büyük 500 Kuruluş” kullanılmıştır. Bunun anlamı da tasarım yapan şirketin, karşılaştırıldığı diğer şirketlerle aynı olanaklara sahip üretim yaptığını ve şirket performansını etkileyen pazarlama, yatırım, ...vb gibi konularda aynı güce sahip olduğunu gösterir. Bu noktada değerlendirmeye alınan işletmelerin karşılaştırıldıkları işletmelerden tek farkı ve tek üstün yönleri tasarım faaliyetinde bulunmaları ve tasarıma önem vermeleridir. Özetlemek gerekirse, yoğun olarak tasarım yapan firmalar en büyük ilk 500 kuruluşun içinde yer almakla yetinmeyip hem sektörlerinin öncü firmaları olmuşlar ve hem de sektörlerinden daha hızlı büyümüşlerdir. Bu firmaların bu başarısı da, yukarıda nedenleriyle anlatıldığı gibi, yoğun olarak tasarım yapmalarıdır.

Türkiye’de tasarımın değerini ortaya koyan ve tasarımın değerinin büyüklüğünü kanıtlayan böyle çalışmalar sunulursa, tasarımın bizim ülkemizde de daha çok kullanılması, tasarıma önem verilmesi ve tasarıma daha çok yatırım yapılması sağlanabilir. Bu da hem ülke kalkınmamız hem de Türk şirketlerinin küreselleşen ve rekabetin çok arttığı dünya pazarlarında daha çok yer almasını ve rekabet edebilmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akay (Türkoğlu), Gamze. “Tasarım Pratiğinde Meslek Örgütlenmesinin Rolü”. **Uluslararası Endüstri Ürünleri Sempozyumu**, Ankara. ÖDTÜ, 1994.
- Arıkan, Ayşe Saadet. “Sinai Tasarımların Korunması”, **Uluslararası Endüstri Ürünleri Sempozyumu**, Ankara. ÖDTÜ, 1994.
- Barut, Koray. **Yeni Bir Ürünün Tasarım Süreci ve Elektronik Sektöründe Uygulanması**. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Bildirici, Melike ve Bohur, Eda. “Design, Economic Growth and Firm Performance”, **Patent&İnovation Econometric Studies**, XCVIII AEA International Conference, 18-19 Aralık 2008. Tokyo: Hitotsubashi University, 2008.
- Bedford, Chris; Julie Hertenstein, Marjorie Platt, Gus Desbarats, George Daniels, Peter Phillips, Rob Wallace. “Profiting by Design”. **Design Management Review**, Bahar 2006.
- Berk, Niyazi. **Finansal Yönetim**. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1999.
- Beyazıt, Nigan. **Endüstri Ürünlerinde ve Mimarlıkta Tasarlama Metotlarına Giriş**. İstanbul: Literatür Yayınları, 1994.
- _____. “Tasarımı Anlamak ve Anlatmak ”, **3.Ulusal Tasarım Kongresi Bildiriler**, 19-22 Haziran 2006. İstanbul: İTÜ, 2006.
- Bruce, Margaret, John Bessant. **Design in Business**. Harlow: Pearson Education, 2002.
- Brealey A. Richard ve diğ. Çev Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan, Hatice Doğukanlı. **İşletme Finansının Temelleri**. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1999.
- Çoşkun, Ali. **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**. İstanbul: Literatür Yayınları, 2006.

DTİ. **Creativity, Design and Business Performance, Department of Trade and Industry**. DTİ Economic Papers no.15. London: 2005.

Er, Alpay. “Milli Mesele Olarak Endüstriyel Tasarım”. **Radikal Gazetesi**. 13 Eylül 2005.

Göker, Aykut. “Türkiye'nin Bilim-Teknoloji-İnovasyon Politikalar Üzerine İrdelemeler”. **Rekabet' Nereye Kadar? Nasıl? Paneli, 7-8 Kasım 2001**. Ankara: Gazi Üniversitesi 100, 2001.

Hasol, Doğan. **Ansiklopedik Mimarlık Sözlüğü**. 6. bs. İstanbul: YEM Yayınları, 1995.

Hertenstein, H. Julie, Marjorie B. Platt, Robert W. Veryzer. “The Impact Of Industrial Design Effectiveness On Corporate Financial Performance”. **Product Development & Management Association Dergisi**. Boston, 2005.

Hietamäki, Terhi, Jaana Hytönen; Miia Lammi. **Modelling the Strategic Impacts of Design in Businesses, Final Report**. Helsinki, 2005.

Hodgetts, Richard M., çev. Canan Çetin. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**. İstanbul: DER Yayınları, 1997.

İMKB, **Sermaye Piyasası ve Borsa Temel Bilgiler Kılavuzu**. İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, 2001.

İSO, **Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu**. İstanbul: İSO Yayınları, 2006.

Küçükerman, Önder. **Endüstri için Ürün Tasarımında Yaratıcılık**, İstanbul: YEM, 1996.

Mozota, Brigitte Borja De. **Tasarım Yönetimi**. çev. Sibel Kaçamak. 2. bs. İstanbul: MediaCat, 2005.

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.

_____. **Pazarlama İlkeleri**. 11.bs. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1999.

Özdemir Zekai, **Mikro İktisadi Analiz**. İstanbul: DER Yayınları, 2000.

Potter; Stephen Robin, Roy; Claire H.Capon; Margaret, Bruce; Vivien, Walsh ve Jenny, Lewis; **The Benefits And Costs Of Investment İn Design**. Manchester: The Open University - Design İnnovation Group, 1991.

Türk Patent Enstitüsü, **2002, 2003, 2004,2005,2006,2007 Faaliyet Raporu**. İstanbul: TPE, 2008.

Türk Patent Enstitüsü, **Endüstriyel Tasarımlar Tescili Kullanıcı Rehberi ve Başvuru Kılavuzu**. Ankara: TPE, 2009.

Türk Patent Enstitüsü, **Faaliyet 2006 Raporu**. Ankara: TPE, 2006.

Türk Patent Enstitüsü, **Patent / Faydalı Model Belgesi Başvuru Kılavuzu**, Ankara: TPE, 2009

Türk Patent Enstitüsü, **Marka ve Coğrafi İşaret Başvurularının Hazırlanması, Marka ve Coğrafi İşaretler ile İlgili Bilgiler ve Gerekli Belgeler**, Ankara: TPE, 2009

Walsh; Vivien, Robin Roy, Margaret Bruce; Stephen Potter. **Winning By Design**. Oxford: Blackwell Publishers, 1992.

İnternet Kaynakları

Gülfam, Çetin, “Tasarım Politikaları Rekabeti Şekillendiriyor”,
<http://www.etmk.org/modules.php?name=News&file=article&sid=441&mode=thead&order=0&thold=0>

www.turkpatent.gov.tr

www.designer.com/urun/haberler-g2326.html

www.turkpatent.gov.tr/dosyalar/mevzuat/genel/uluslararası_ant.pdf

www.design-council.org.uk/en/Directory-Listings/Practical-help-for-businesses/Designing-Demand

www.wikipedia.org/wiki

www.pasabahce.com.tr/pasabahce.html?langType=TR

www.merinos.com.tr/FirmaProfili.asp

www.eczacibasi.com.tr

www.kcbrode.com/turkish/home_page.htm

<http://www.designcouncil.org.uk/Case-Studies/All-Case-Studies/Harrison-Fisher/>

<http://www.designcouncil.org.uk/Case-Studies/All-Case-Studies/Challs/>

<http://www.designcouncil.org.uk/Case-Studies/All-Case-Studies/McCain-Oven-Chips/>

<http://www.designcouncil.org.uk/Case-Studies/All-Case-Studies/OXO-Good-Grips/>

<http://www.designcouncil.org.uk/Case-Studies/All-Case-Studies/Kingsdown/>

www.pasabahce.com.tr/pasabahce.html?langType=TR

www.anadolucam.com.tr/tasarim_merkezi.php?ID=7

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1.1: Tasarım Branşlarının Tipleri.....	8
Tablo 1.2: Türkiye'nin Taraf Olduğu Uluslar Arası Antlaşmalar.....	15
Tablo 2.1: Sermaye Piyasası Kanununa Tabi Düzenlenen Bilanço.....	30
Tablo 2.2: Sermaye Piyasası Kanununa Tabi Düzenlenen Gelir Tablosu....	31
Tablo 2.3: Performans Ölçümünün Gelişimi.....	32
Tablo 2.4: Uygulanan Projelerin Geri Ödemeleri ve Maliyetleri.....	40
Tablo 2.5: Başarı Ve Başarısızlık Analizinin Özeti	40
Tablo 2.6: Tasarımın Direk Ve Direk Olmayan Ticari Etkilerinden Örnekler	41
Tablo 3.1: 2002 Yılı Tasarım Ve Patent Başvuruları.....	50
Tablo 3.2: 2003 Yılı Tasarım Ve Patent Başvuruları.....	51
Tablo 3.3: 2004 Yılı Tasarım Ve Patent Başvuruları.....	51
Tablo 3.4: 2005 Yılı Tasarım Ve Patent Başvuruları.....	52
Tablo 3.5: 2006 Yılı Tasarım Ve Patent Başvuruları.....	53
Tablo 3.6: 2007 Yılı Tasarım Ve Patent Başvuruları.....	53

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1.1: Temel Tasarım Çeşitleri	9
Şekil 2.1: Bir Stratejik Planın Temel Unsurları	26
Şekil 2.2: Planlama Yapısı	26
Şekil 2.3: Uzun ve Orta Vadeli Amaçlar, Misyon ve Hedefler Arasındaki İlişki	27
Şekil 2.4: Kontrol Döngüsü	38
Şekil 2.5: Farklı Göstergeler Arasındaki Nedensellik İlişkisi	34
Şekil 2.6: Yeni Ürün Gelişiminin Girdileri, Çıktıları Finansal Sonuçları ve Finansal Performansı Kavramsal Haritası	38
Şekil 2.7: Tasarım Araştırma Modelinin Ticari Etkileri	39
Şekil 3.1: Paşabahce Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Üretimden Satışları	60
Şekil 3.2: Paşabahce Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Brüt Katma Değeri	60
Şekil 3.3: Paşabahce Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Karı	61
Şekil 3.4: Paşabahce Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin İhracatı	62
Şekil 3.5: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Üretimden Satışları	63
Şekil 3.6: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Brüt Katma Değeri	63
Şekil 3.7: Anadolu Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Üretimden Satışları	66
Şekil 3.8: Anadolu Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Brüt Katma Değeri	67
Şekil 3.9: Anadolu Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Karı	67
Şekil 3.10: Anadolu Cam ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin İhracatı	68
Şekil 3.11: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Üretimden Satışları	68
Şekil 3.12: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Brüt Katma Değeri	69
Şekil 3.13: Eczacıbaşı Yapı ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Üretimden Satışları	72
Şekil 3.14: Eczacıbaşı Yapı ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Brüt Katma Değeri	73
Şekil 3.15: Eczacıbaşı Yapı ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin Karı	74
Şekil 3.16: Eczacıbaşı Yapı ve Taş-Toprağa Bağlı Sanayinin İhracatı	74
Şekil 3.17: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Üretimden Satışları	75
Şekil 3.18: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Brüt Katma Değeri	76
Şekil 3.19: Boytaş Mobilya ve Orman Ürünleri - Mobilya sanayinin Üretimden Satışları	78
Şekil 3.20: Boytaş Mobilya ve Orman Ürünleri - Mobilya sanayinin Brüt Katma Değeri	79
Şekil 3.21: Boytaş Mobilya ve Orman Ürünleri - Mobilya sanayinin Karı	79
Şekil 3.22: Boytaş Mobilya ve Orman Ürünleri - Mobilya sanayinin İhracatı	80
Şekil 3.23: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Üretimden Satışları	81
Şekil 3.24: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Brüt Katma Değeri	81
Şekil 3.25: Merinos Halı ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin Üretimden Satışları	84
Şekil 3.26: Merinos Halı ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin Brüt Katma Değeri	85

Şekil 3.27: Merinos Halı ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin Karı.....	85
Şekil 3.28: Merinos Halı ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin İhracatı.....	86
Şekil 3.29: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Üretimden Satışları	87
Şekil 3.30: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Brüt Katma Değeri.....	88
Şekil 3.31: Küçükçalık Tekstil ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin Üretimden Satışları.....	90
Şekil 3.32: Küçükçalık Tekstil ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin Brüt Katma Değeri	91
Şekil 3.33: Küçükçalık Tekstil ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin Karı.....	91
Şekil 3.34: Küçükçalık Tekstil ve Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayinin İhracatı.....	92
Şekil 3.29: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Üretimden Satışları	93
Şekil 3.30: Şirket ve Sektörün Yıllar İtibariyle Brüt Katma Değeri.....	94